

# **UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**

M.B.A.

**PRODUCTORA, COMERCIALIZADORA Y EXPORTADORA DE CHOCOLATE  
GOURMET**

TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD A LOS  
REQUISITOS PARA OBTENER EL TÍTULO DE MASTER OF BUSINESS  
ADMINISTRATION

PROFESOR GUÍA:  
ECONOMISTA EDUARDO CHECA

MARÍA DOLORES AVILÉS MOLINA  
MARÍA FERNANDA RUBIO JIMÉNEZ  
**2011**

## **AGRADECIMIENTOS.-**

**A Dios**, por estar presente en nuestras vidas, por iluminar nuestros caminos, y permitirnos culminar con este gran sueño.

**A nuestros queridos padres**, por todo ese apoyo incondicional que durante nuestras vidas nos han brindado, por ser quienes con su amor, esfuerzo y dedicación, nos han dado un ejemplo a seguir y las ganas de superarnos cada día más como personas y profesionales.

**A Eduardo Checa**, nuestro profesor guía, quien nos dedicó su valioso tiempo, y nos nutrió de su experiencia profesional, guiándonos y apoyándonos para juntos lograr este gran sueño.

**A Diego Lavalle**, accionista de CAONI, por su apertura al brindarnos información, en los procesos para la elaboración de chocolates dark.

**A la Universidad de las Américas**, y a todos los profesores quienes con su experiencia nos formaron y nos acompañaron en este largo camino.

## **DEDICATORIA.-**

**A mis queridos padres**, quienes con su amor, dedicación, apoyo, esfuerzo, han guiado mi vida, me han formado como persona y profesional, gracias a ustedes soy quien soy.

Gracias por compartir cada momento de mi vida, por caminar siempre de mi mano, este logro se los dedico con amor a ustedes.

Ma. Dolores

**A mis queridos padres y hermano**, quienes con su amor y sabiduría han guiado mi camino y me han brindado su completo apoyo en todas las metas que me he propuesto realizar. Gracias por ser el pilar para mi formación profesional y desarrollo como persona, pero sobre todo gracias por creer en mí.

**A mis tíos**, Pepe e Irma, quienes son para mí como segundos padres, y de igual manera, con mucho amor me han apoyado en el cumplimiento de mis metas. Gracias por estrecharme sus manos en cada momento y brindarme un gran ejemplo, siendo personas sumamente importantes en mi vida.

¡Gracias por su motivación constante!

Ma. Fernanda

## **RESUMEN EJECUTIVO.-**

Ecuador al ser un productor por excelencia de Cacao fino de aroma es reconocido a nivel mundial, debido principalmente a que de los derivados del cacao ecuatoriano se realizan los mejores chocolates del mundo.

Por otro lado, el consumo de chocolate ha aumentado significativamente, a nivel mundial en los últimos años, especialmente en el consumo de chocolate “dark.

Al existir un potencial crecimiento en los productos derivados del cacao ecuatoriano, especialmente para la elaboración de chocolates amargos, Mocache vio la oportunidad de promover el país y la materia prima única con la que el mismo cuenta, produciendo chocolates amargos que sean comercializados internamente como en el exterior, iniciando con el mercado Ecuatoriano y Chileno, para posteriormente ampliar el mercado hacia Brasil, y en un largo plazo a otros países de América del Sur.

Mocache S.A. es una empresa ecuatoriana productora, industrializadora, comercializadora y exportadora de chocolate gourmet, elaborado con cacao fino de aroma con los mejores estándares de calidad; constituida legalmente como Sociedad Anónima y conformada en sociedad por María Dolores Avilés Molina y María Fernanda Rubio Jiménez.

Mocache contará con un equipo humano comprometido y competente, que trabajan con respeto, equidad, responsabilidad, transparencia y ética empresarial.

Desempeñándose cada uno de ellos en sus roles específicos, utilizando los recursos de la manera más eficiente, para cumplir con su objetivo común, que es el promover el crecimiento exitoso de la compañía, que permita a la misma perdurar en el tiempo.

Mocache S.A. comercializará en el mercado ecuatoriano e internacional con dos variedades de chocolates: Semi amargo 50% cacao natural y Amargo 75% cacao natural. Con tres presentaciones diferentes en tabletas de 100 gr. 75% y 50%, y una caja surtida de 20 minitabletas de 75% y 50%.

El target al cual está dirigido es un público de nivel socioeconómico medio-alto y alto; personas de 25 años en adelante, que gustan del chocolate y al mismo tiempo tengan la necesidad de optar por un producto saludable y de excelente calidad.

La estrategia de fijación de precios de Mocache está definida por el mercado, así como en función a las expectativas del cliente y a lo que la competencia está haciendo.

En Ecuador los chocolates serán distribuidos en: Fybeca, El Arbolito, El Español, Federer y El Griego. La distribución internacional se manejará por medio de importadoras, en Chile con “CES Importaciones y Distribución”; y en Brasil con “Comercial Importadora Requna Ltda”.

Al ser una empresa que terceriza los procesos de fabricación de chocolate no necesita de tecnología, ni de infraestructura, para obtener el producto final.

Los proveedores de Mocache son los productores de cacao natural; centro de acopio , donde el cacao pasa por un proceso de calidad y de secado; Tulicorp que es la fábrica procesadora de licor de cacao y fabricación de chocolates finos y Plastlit la encargada de la elaboración de empaques y papel de envoltura para los diferentes productos que ofrecerá Mocache.

El total de inversión necesaria para poner en marcha a Mocache S.A. , es de USD \$250.000.00, de los cuales USD 120.000.00 es capital propio de los accionistas y USD \$135.000.00 son deuda.

El Valor actual neto de Mocache es de USD \$ 122.619,41 y una Tasa interna de retorno del 13,51%.

## Tabla de contenido

<b>1 INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>2 DESARROLLO DEL TRABAJO DE TESIS: PLAN DE NEGOCIOS .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 INFORMACIÓN DE LA COMPAÑÍA.....</b>	<b>12</b>
2.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA.....	12
2.1.2 NOMBRE DE LA COMPAÑÍA.....	15
2.1.3 INFORMACIÓN LEGAL.....	16
2.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	18
2.1.5 UBICACIÓN .....	24
<b>2.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....</b>	<b>25</b>
2.2.1 ENTORNO MACROECONÓMICO Y POLÍTICO.....	25
2.2.1.1 ECUADOR .....	25
2.2.1.2 BRASIL.....	33
2.2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR .....	34
2.2.3 ANÁLISIS DEL MERCADO .....	36
2.2.3.1 Mercado Ecuatoriano.-.....	36
2.2.3.1.1 Investigación De Mercados .....	37
2.2.3.1.2 Mercado Chileno.- .....	46
2.2.3.1.3 Mercado Brasileño.- .....	48
2.2.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	50
2.2.5 ANALISIS FODA.....	56
<b>2.3 ESTRATEGIAS DE MERCADEO .....</b>	<b>59</b>
2.3.1 CONCEPTO DEL PRODUCTO.....	59
2.3.2 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN .....	62
2.3.3 ESTRATEGIAS DE PRECIOS .....	64
2.3.4 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN.....	66
2.3.5 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN.....	68

2.3.6	ESTRATEGIAS DE SERVICIO .....	69
2.3.7	PRESUPUESTO.....	70
2.3.8	PROYECCIONES DE VENTAS: .....	72
<b>2.4</b>	<b>OPERACIÓN .....</b>	<b>73</b>
2.4.1	FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO .....	73
2.4.2	ESTADO DE DESARROLLO.....	74
2.4.3	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	74
2.4.4	NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS.....	80
2.4.5	PLAN DE PRODUCCIÓN .....	81
2.4.6	PLAN DE COMPRAS.....	82
<b>2.5</b>	<b>PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>84</b>
2.5.1	GASTOS DE ARRANQUE.....	84
2.5.2	GASTOS DE PERSONAL.....	85
2.5.3	ESTADOS FINANCIEROS.....	86
2.5.4	ANÁLISIS DE RELACIONES FINANCIERAS .....	89
<b>3</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>92</b>
<b>4</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>92</b>
<b>5</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>95</b>



## 1 INTRODUCCIÓN

El cacao ecuatoriano fue conocido desde la conquista española, con el paso de los siglos existían ya grandes plantaciones de cacao a lo largo de todo el país, alcanzando en el siglo XX el primer lugar en la exportación mundial de cacao, marcando así la historia del cacao en el Ecuador.

Por otro lado, el cacao es considerado como el producto más antiguo de exportación del Ecuador. En la actualidad es uno de los principales productos que este país exporta, y su economía ha estado fuertemente ligada a la producción del mismo desde épocas coloniales.

Ecuador, por sus recursos biológicos y sus condiciones geográficas, es el productor por excelencia de Cacao fino de aroma o cacao arriba, cuyo sabor y aroma ha sido reconocido internacionalmente durante siglos.

El cacao Ecuatoriano, se encuentra posicionado como el país más competitivo en América Latina, es fuertemente cotizado a nivel mundial debido a su alta calidad, considerándose uno de los mejores del mundo para la elaboración de sus diferentes derivados, como el chocolate, manteca de cacao, cacao en polvo, cacao en grano, licor de cacao, pasta de cacao, entre otros.

El chocolate, apreciado a través de la historia como “el manjar de los dioses”, ha tenido un importante crecimiento en su consumo durante los últimos años debido a que brinda varios beneficios a la salud.

Los chocolates “dark” contienen: Proteínas que son vitales para el mantenimiento del cuerpo; Calcio que es esencial para la contracción muscular, ayuda al funcionamiento del corazón, al sistema nervioso, y a la coagulación de la sangre; Hidrato de Carbono y Magnesio que permiten obtener energía corporal; adicionalmente el Magnesio ayuda a las mujeres a mejorar el estado anímico, principalmente en el período premenstrual; Hierro que ayuda a la producción de células rojas sanguíneas y transportan oxígeno al cuerpo; Ácido Esteárico que ayuda al hígado a filtrar el exceso de grasa en la sangre reduciendo el colesterol malo LDL; Fibra dietética la cual favorece al movimiento intestinal.

Por otro lado, el chocolate también actúa como antidepresivo, produce sensación de relajación debido a su aroma, aumenta la libido de las mujeres, ayuda a perder grasa al cuerpo si es combinado con una adecuada alimentación

A nivel mundial, el consumo de chocolate ha aumentado significativamente, sobre todo en países desarrollados, donde empresas distribuidoras y productoras de chocolates se encuentran creando nuevos productos.

En los últimos años, el consumo de chocolate “dark”, también conocido como chocolate amargo, ha venido incrementándose, debido a que son chocolates sin leche y con poca cantidad de azúcar, lo que permite que personas que sufren de diabetes o de intolerancia a la lactosa puedan consumirlo en pequeñas cantidades.

Dentro de América Latina, Chile es el país con mayor consumo per cápita de chocolate, a pesar de que sigue siendo bajo comparado con el consumo per cápita Europeo o de Estados Unidos.

En el Ecuador la industria de chocolate fino es reciente, las ventas realizadas al exterior son mínimas, representan apenas el 1% del consumo mundial de chocolate.

En las ferias mundiales de chocolate, la palabra Ecuador va tomando fuerza, debido a que se encuentra en los empaques de las grandes compañías productoras de chocolate amargo que son elaborados con cacao fino de aroma ecuatoriano, lo que está convirtiendo a la referencia de origen en un sello mundial.

Existe un potencial crecimiento en los productos derivados del cacao ecuatoriano, especialmente para la elaboración de chocolates amargos, por lo que es sumamente necesario promoverlo, produciendo chocolates de este tipo elaborados con cacao fino de aroma, que sean comercializados en el exterior, especialmente en América del Sur, iniciando como mercado objetivo Ecuador, y Chile, para posteriormente ampliar el mercado hacia Brasil, el cual es el tercer consumidor de chocolate en América Latina.

## **2 DESARROLLO DEL TRABAJO DE TESIS: PLAN DE NEGOCIOS**

### **2.1 INFORMACIÓN DE LA COMPAÑÍA**

#### **2.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA**

##### **NATURALEZA Y FILOSOFÍA DEL NEGOCIO**

Es una empresa ecuatoriana productora, industrializadora, comercializadora y exportadora de chocolate gourmet, elaborado con cacao "Arriba" ecuatoriano con los mejores estándares de calidad; constituida legalmente como Sociedad Anónima y conformada en sociedad por María Dolores Avilés Molina y María Fernanda Rubio Jiménez. Mocache S.A. está domiciliada en la ciudad de Guayaquil.

##### **ESTILO CORPORATIVO, IMAGEN**

Es una empresa eficaz, responsable y comprometida que proyecta valores humanos capaces de impulsar el desarrollo del país brindando productos de excelente calidad que sean apreciados por los mejores paladares dentro de los mercados a los cuales se incursionará.

Siempre estar pendientes de cumplir con todos los procesos de manera estricta y estimar la lealtad hacia nuestros valores implantando confianza y honestidad dentro del ambiente laboral.

##### **RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Se busca mejorar las condiciones de vida de los pequeños productores de cacao y sus familias, proporcionándoles fuentes de trabajo y brindándoles asistencia

técnica que les permita incrementar la producción, mejorar los procesos de cosecha y post cosecha, con el objetivo de mejorar la calidad del cacao fino de aroma.

### **RESPONSABILIDAD AMBIENTAL**

Mocache no utiliza fertilizantes, por lo que sus productos son 100% naturales, al mismo tiempo que se cuida el sabor y la calidad, se está protegiendo la capa de ozono.

Los empaques de Mocache serán de material reciclado para evitar la contaminación del medio ambiente. En el mismo se incluirá un mensaje de “cuida el medio ambiente”, con el fin de concientizar a la sociedad.

### **VALORES**

Los valores de la empresa están enfocados en la confianza, responsabilidad, honradez, comunicación y profesionalismo, entre los socios, colaboradores y proveedores, logrando la producción del mejor chocolate gourmet del Ecuador, satisfaciendo así los paladares de nuestros clientes.

Garantizar la pureza del chocolate, comprando cacao únicamente a productores de cacao fino de aroma natural, con la finalidad de mantener una relación de confianza mutua que permita mantener una relación a largo plazo.

## **MISIÓN**

Producir y comercializar chocolates amargos y semi amargos de alta calidad, elaborados con cacao fino de aroma 100% ecuatoriano que satisfagan los paladares más exigentes de las personas que gustan de chocolates gourmets.

## **VISIÓN**

Ser líderes en la producción de chocolates gourmet del Ecuador, comercializados en América Latina, posicionando al país como el mejor productor de cacao fino de aroma.

## **OBJETIVOS**

- Incrementar las ventas en un 100% para el 2013
- Ampliar el mercado a Brasil en el 2014
- Maximizar las utilidades, incrementándolas uniformemente con un crecimiento anual, a partir del tercer año, del 10%
- Minimizar los costos de producción, eliminando desperdicios
- Mantenerse a lo largo del tiempo e incrementar la participación de mercado en los países de América del Sur.
- Promover la producción de chocolate gourmet, elaborado con cacao 100% fino de aroma.
- Introducir el producto dentro del mercado local y chileno; y en el mediano plazo al mercado Brasileño.

- Generar plazas de empleo dentro de la industria de chocolate y fomentar a los productores a mantener la calidad del cacao natural por medio de incentivos.
- Dar a conocer nuestro producto
- Posicionar al nuevo producto en el top of mind del cliente
- Incrementar la fidelización del cliente
- Fortalecer la marca
- Incrementar cada año un porcentaje en el market share
- Incrementar la fidelización del cliente

### **2.1.2 NOMBRE DE LA COMPAÑÍA**

Mocache S.A. es una empresa dedicada a la elaboración y exportación de chocolate negro, elaborado con el mejor cacao del mundo, más conocido como cacao arriba o cacao fino de aroma.

El nombre “Mocache”, viene dado debido a que en el Ecuador existe un cantón llamado así, que se encuentra ubicado en el centro de la Provincia de Los Rios, al sur de la línea equinoccial, entre Quevedo y Palenque. Con una superficie de 572.3 km<sup>2</sup> y una altitud de 56 msnm; Posee un suelo privilegiado por la fertilidad de sus tierras, con un clima cálido húmedo que oscila entre 23 y 33°C, su luminosidad crea condiciones favorables para el desarrollo agrícola, siendo el cultivo de cacao fino de aroma una de sus principales actividades económicas, desde los años 1900 en que Mocache fue constituido.

Mocache, al ser un nombre de un lugar del Ecuador, permite posicionar al país y a uno de sus principales productos de exportación como es el cacao fino de aroma.

Por otro lado, la palabra Moca, según Emiliano Tejera, español político y orador, es un vocablo que significa árbol que se da la orilla de los ríos, cuyo fruto es de buena calidad.

### **2.1.3 INFORMACIÓN LEGAL**

“MOCACHE S.A.” está legalmente constituida por María Dolores Avilés Molina y María Fernanda Rubio Jiménez, ecuatorianas, mayores de edad, solteras. Cuyo objeto social es la de Promover la producción, industrialización, comercialización y exportación de chocolates gourmets.

La compañía es de nacionalidad ecuatoriana y su domicilio principal en la ciudad de Guayaquil. Provincia de Guayas, pudiendo establecer sucursales o agencias en uno o más lugares de la República o en el exterior.

El capital social autorizado de la compañía es de Doscientos cincuenta mil 00/100 de los Estados Unidos de América. El capital social suscrito es de doscientos cincuenta mil dólares de los Estados Unidos de América, dividido en cinco mil acciones ordinarias y nominativas de un valor de cincuenta dólares de los Estados Unidos de América cada una.

El capital social se encuentra pagado conforme el siguiente detalle:



<b>ACCIONISTA</b>	<b>CAPITAL SUSCRITO</b>	<b>CAPITAL PAGADO</b>	<b>N° DE ACCIONES</b>
Ma. Dolores Avilés Molina	USD 2.500,00	USD 2.500,00	2500
Ma. Fernanda Rubio Jiménez	USD 2.500,00	USD 2.500,00	2500
	USD 5.000,00	USD 5.000,00	5000

Las utilidades netas obtenidas por la Compañía, se asignará anualmente un porcentaje no menor del 10% de ellas para la formación del fondo de reserva legal, hasta que este alcance por lo menos el 20% del capital social.

Una vez alcanzado el 20% del capital social, el Gerente General podrá decidir la formación de reservas facultativas especiales o bien decidir su distribución.

Los Gastos de Constitución de Mocache S.A., son de USD 1.300,00, correspondientes a gastos y honorarios profesionales.

La legislación vigente para la regularización de Mocache S.A. son las siguientes:

Ley de Compañías, reguladora del funcionamiento societario y del control de la compañía.

Código de la Producción, reguladora de las actividades productivas de las empresas y el estado.

Ley de Régimen Tributario Interno, reguladora de impuestos y de la relación entre compañía (sujeto pasivo) y el fisco (sujeto activo).

Ley Orgánica de Aduanas, establece los procedimientos para exportación e importación.

Ley Arancelaria, establece los tributos que se deben pagar para importar o exportar.

Ley de Propiedad Intelectual, que permite proteger el nombre comercial de la compañía y los productos por ser desarrollados y comercializados.

Ley del Seguro Social, reguladora de las obligaciones patronales y las prestaciones sociales del Seguro Social a las que tienen derecho los trabajadores.

Código de Trabajo, reguladora de la relación laboral con los trabajadores de la compañía.

#### **2.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**Junta General de Accionistas.-** máximo organismo de la compañía, cuyos integrantes son los accionistas de Mocache, los mismos que son responsables de designar al Presidente y Gerente General de la misma; así como de aprobar los Balances y Estados Financieros de la compañía.

**Directorio.-** está compuesto por el Presidente de Mocache y dos miembros elegidos por la Junta General de Accionistas, los miembros del Directorio serán elegidos por un periodo de dos años y podrán ser reelegidos indefinidamente.

El Directorio de Mocache es el responsable de nombrar al Gerente General, de fijar las remuneraciones de los miembros del mismo; cuidar de la buena marcha de Mocache, adoptar las medidas necesarias para su mejor funcionamiento; presentar anualmente un informe sobre la marcha y las actividades de Mocache a la Junta General de Accionistas.

**Presidente.-** representa a los accionistas de Mocache, y es responsable de hacer cumplir las resoluciones de la Junta General de Accionistas y de remplazar al Gerente General en casos de falta, ausencia o impedimento.

**Gerente General.-** es el representante legal de la Compañía, responsable de la dirección, planificación y coordinación de actividades generales de los diferentes departamentos en estrecha colaboración con sus respectivos gerentes, con quienes evalúa las operaciones y resultados del giro del negocio. Adicionalmente debe presentar anualmente un informe sobre la situación de Mocache, a la Junta General de Accionistas, de los balances, estados financieros y estados de situación y de recomendar a los propietarios las acciones que considere convenientes para la mejor gestión de los negocios. Reporta directamente a la Junta General de accionistas.

**Gerente Financiero y Administrativo.-** Responsable de diseñar y controlar estrategias financieras, así como de la elaboración del presupuesto anual y de la coordinación de tareas contables. Adicionalmente es responsable de las contrataciones del personal y de fijar sus remuneraciones. Debe mantener relación directa con el Gerente Comercial y Marketing y con el Gerente de Control de Calidad. Reporta directamente al Gerente General.

**Gerente Comercial y Marketing.-** Es responsable de diseñar e implementar estrategias y políticas en las áreas de ventas y marketing; Crear y desarrollar nuevos productos; y elaborar estudios de mercado. Adicionalmente es responsable de planificar y desarrollar estrategias de comercialización; Mantener las relaciones con los clientes y fomentar el crecimiento de los mismos. Debe mantener una relación estrecha con el Gerente Financiero Administrativo y con el Gerente de Control de Calidad. Reporta directamente al Gerente General.

**Mercaderista.-** Responsable de manejar el producto en la percha dentro del punto de venta con el fin de optimizar la rotación del mismo; distribución de producto en cada punto de venta de acuerdo a lo requerido; elaboración de carteras de cliente; en el caso de que el cliente no entregue un planograma, el mercaderista deberá elaborar uno de acuerdo al punto de venta; entregar el material P.O.P en el punto de venta; mantener el seguimiento necesario al cliente; todo esto mediante visitas, las cuales deberán ser reportadas por medio de un informe diario. Reporta directamente al Gerente Comercial y Marketing

**Gerente de Control de Calidad.-** Responsable de garantizar y asegurar la calidad de los procesos de cosecha y post cosecha del cacao y de los procesos de fabricación del mismo para la obtención del chocolate; Coordinar la logística de envío, desde las haciendas productoras de cacao hasta que el producto final llega al puerto de embarque para ser exportado a Chile; Determinar políticas de control de calidad en cada uno de los procesos con la finalidad de brindar la calidad exigida por los clientes. Reporta directamente al Gerente General.

**Asistente Gerencias.-** Responsable de elaborar diariamente reportes para presentar a los Gerentes de cada área; administrar la agenda de cada uno de los Gerentes; manejar la comunicación interna y externa; realización de tareas administrativas generales; gestionar los procesos para viajes y reservas de los gerentes; coordinar las funciones del Chofer; manejo de caja chica; elaboración de valijas; solicitud y compra de suministros; organización y manejo del archivo y del personal de limpieza. Reporta directamente a todos los Gerentes.

**Contador.-** Responsable de realizar las siguientes actividades: Registrar el origen y aplicación de los recursos de una transacción; Elaborar estados financieros e informes para fines contables, fiscales, financieros y organizacionales; Analizar, diseñar, implantar y evaluar sistemas de información financiera; Administrar los recursos organizacionales; Analizar y evaluar la política fiscal y sus implicaciones contables, financieras, económicas y sociales. Reporta directamente al Gerente Financiero y Administrativo.

**Personal de Control de Calidad Cosecha y Post Cosecha.-**

Responsables de preseleccionar a cada uno de los productores de cacao y de garantizar que el cacao comprado sea de excelente calidad y de estar presente en los procesos de recolección, fermentación, secado, selección, peso y embolse, hasta el momento de ser cargados al camión que lleva los quintales de cacao al centro de acopio. Reportan directamente al Gerente de Control de Calidad.

**Personal de Control de Calidad Centro de Acopio.-** Responsable de recibir, pesar y garantizar que el cacao enviado desde las provincias, sea cacao 100% natural y que cumple con todos los requerimientos solicitados. Adicionalmente es responsable de controlar el proceso de secado que se realiza en el centro de acopio, de pesar y enviar el cacao a la fábrica de licor y chocolate "TULICORP". Reporta directamente al Gerente de Control de Calidad.

**Personal de Control de Calidad TULICORP.-** Responsable de controlar y garantizar que el cacao que se está procesando en TULICORP sea el contratado por la compañía Mocache y que se cumplan correctamente con todos y cada uno de los procesos por el cual las materias primas son sometidas hasta obtener el producto final "Chocolate Mocache"; así como de enviar y entregar las cajas de chocolate a la agencia de carga "Kuehne- Nagel". Reporta directamente al Gerente de Control de Calidad.

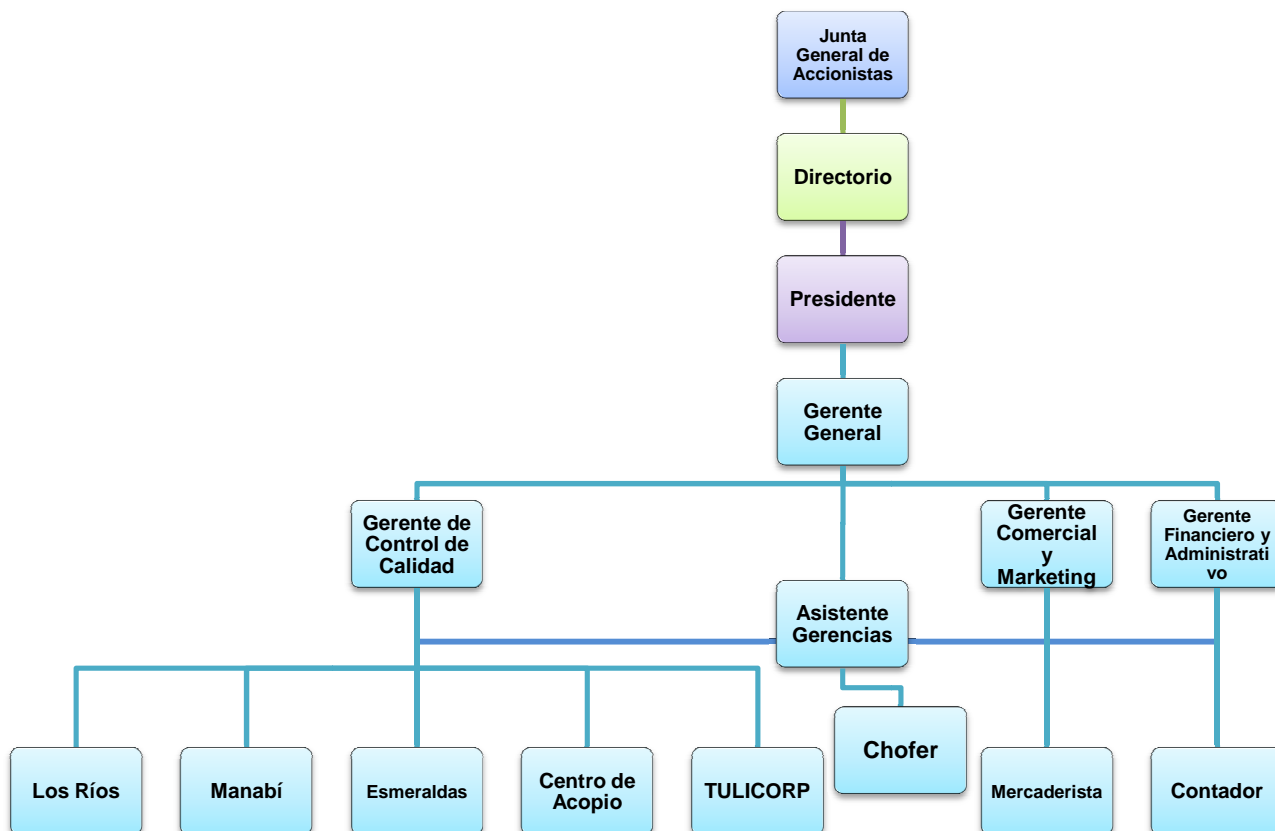
**Chofer.-** Responsable de entregar y retirar todos los documentos y encomiendas de la empresa; efectuar pagos y cobranzas, así como cambiar

cheques y hacer depósitos en bancos; hacer compras de suministros, según se necesite; entregar todos los productos en los puntos de venta, acompañado del mercaderista. Deberá chequear diariamente el estado del vehículo: llantas, radiador, motor, aceite, etc. Reporta directamente a la Asistente de Gerencias.

### **GOBIERNO CORPORATIVO**

Mocache cuenta con un equipo humano comprometido y competente, que trabajan con respeto, equidad, responsabilidad, transparencia y ética empresarial. Desempeñándose cada uno de ellos en sus roles específicos, utilizando los recursos de la manera más eficiente, para cumplir con su objetivo común, que es el promover el crecimiento exitoso de la compañía, que permita a la misma perdurar en el tiempo.

## ORGANIGRAMA



### 2.1.5 UBICACIÓN

Las oficinas de Mocache S.A. estarán ubicadas en la ciudad de Guayaquil, ya que es un lugar céntrico para realizar seguimiento a cada una de las actividades que cumplen sus colaboradores en las provincias de Los Ríos, Manabí y Esmeraldas.

Por otro lado, en Guayaquil está ubicado el Centro de Acopio al cual llega el cacao comprado y procesado en las provincias para ser sometido a un proceso de control de calidad y de secado, para luego ser enviado a la fábrica TULICORP, donde se consigue el producto final, la misma que también se encuentra en esta ciudad.



Adicionalmente Guayaquil cuenta con dos puertos: marítimo y aéreo, lo que permite tener mayores facilidades aduaneras; reducir costos logísticos, debido a la distancia con Chile el país al cual serán exportados los chocolates Mocache.

## **2.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA**

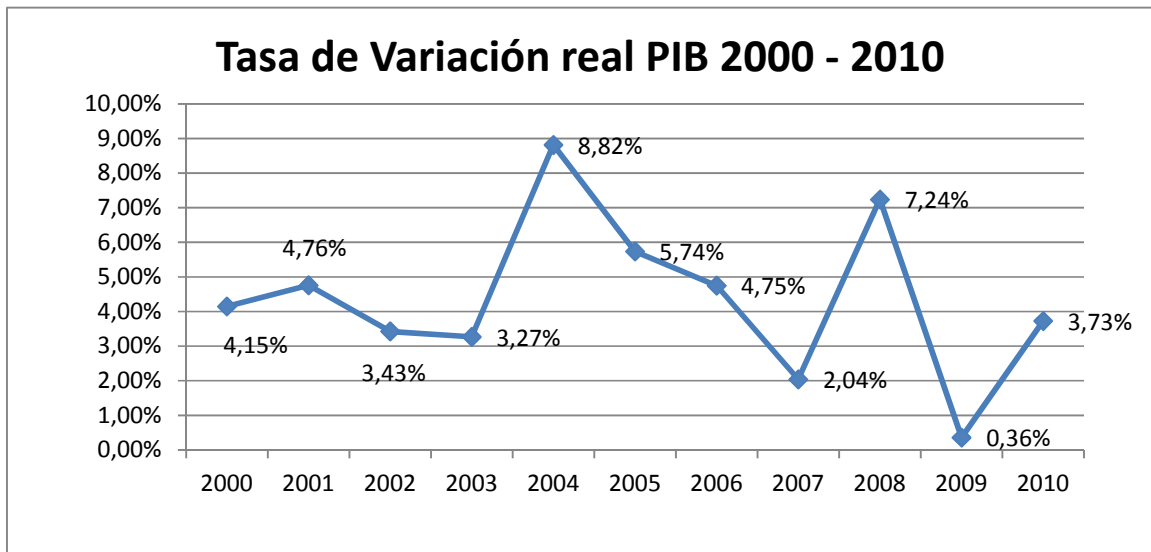
### **2.2.1 ENTORNO MACROECONÓMICO Y POLÍTICO**

#### **2.2.1.1 ECUADOR**

La Economía Ecuatoriana, en los últimos diez años ha experimentado importantes índices de crecimiento. Según datos del Banco Central del Ecuador, el PIB real ha indicado una tasa de crecimiento del 5.01%, el PIB nominal ha tenido un incremento de aproximadamente 30.000 millones de dólares, que representa alrededor del 150% de crecimiento entre el 2001 y el 2008.

Este crecimiento se debe principalmente a: las remesas de los migrantes, los altos precios del petróleo en los últimos años, una estabilización del sistema financiero fortalecido por la dolarización y una expansión de la economía mundial que ha incentivado el consumo, y así las exportaciones ecuatorianas han ido mejorando.

En el 2009 el PIB creció en 0.36%, un resultado positivo tomando en cuenta la crisis internacional y los resultados decrecientes de los demás países de la región, con excepciones; ya para el 2010 se apreció un aumento del 3.73% siendo aun más positivo para el país.

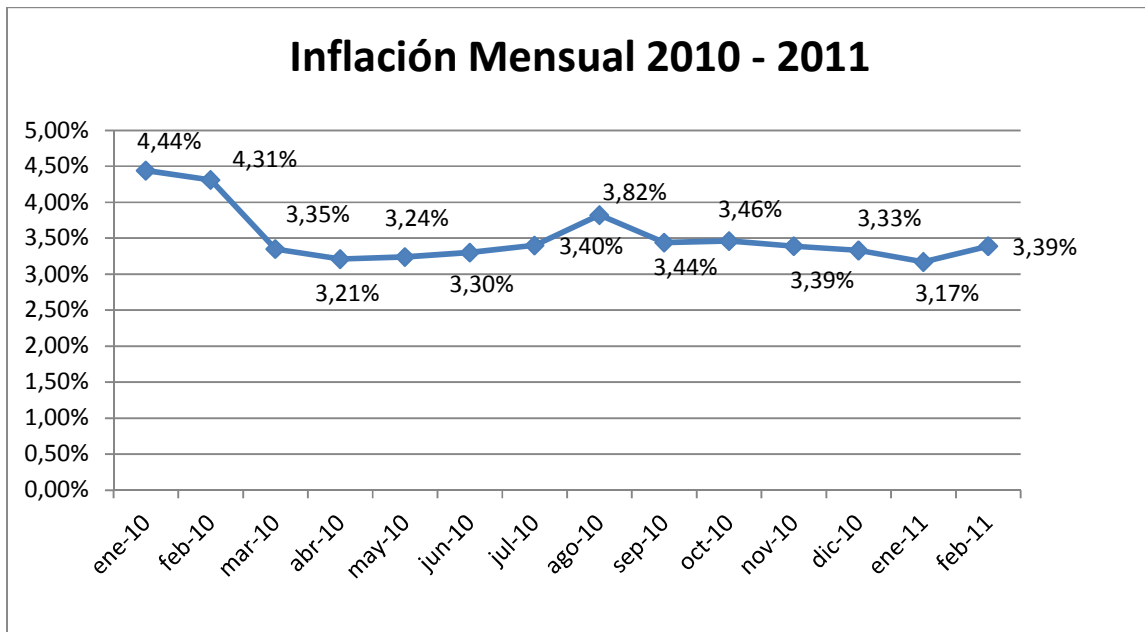


Fuente: Banco Central del Ecuador

En cuanto a la inflación, durante los últimos años, el Ecuador se ha mantenido en niveles inflacionarios bajo los dos dígitos, presentando su nivel más bajo (2,1%) en el 2005. Sin embargo, debido a dos factores: el incremento de la inflación internacional y una mayor presión inflacionaria interna, a partir del 2006 se ha dado un repunte inflacionario, reflejándose mayormente entre los meses de enero y junio del 2008. Posteriormente fue disminuyendo debido a efectos de la crisis internacional, afectando al consumo que finalmente impacto en los precios.

Durante el 2010 se apreció un repunte en el mes de enero, llegando al 4.44%, para posteriormente ir disminuyendo hasta cerrar el año en un 3.33%.

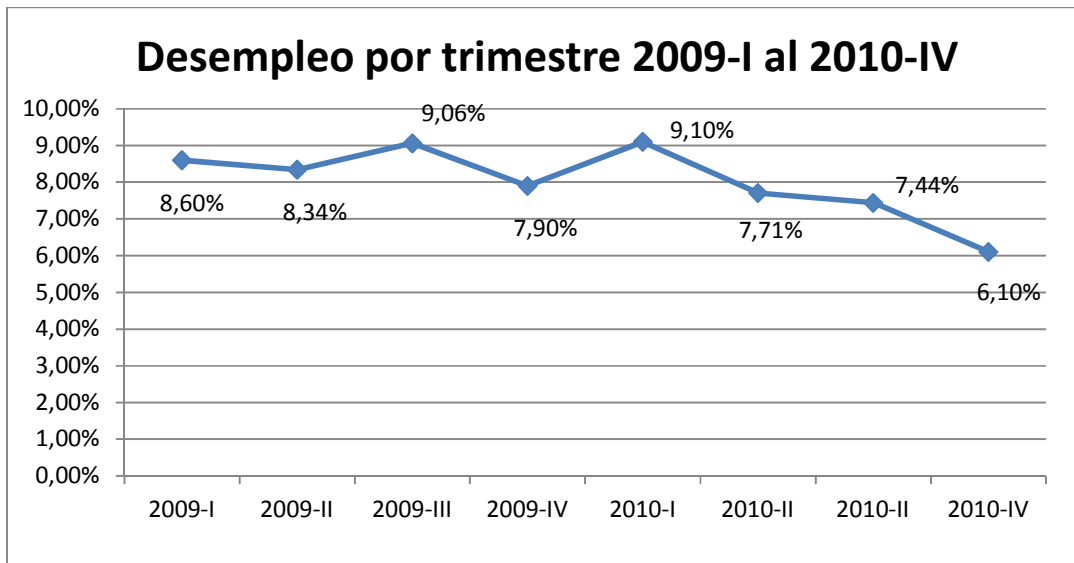
Desde diciembre del 2010 a febrero del 2011 ha tenido un incremento mínimo, llegando a un 3.39%



Fuente: Banco Central del Ecuador

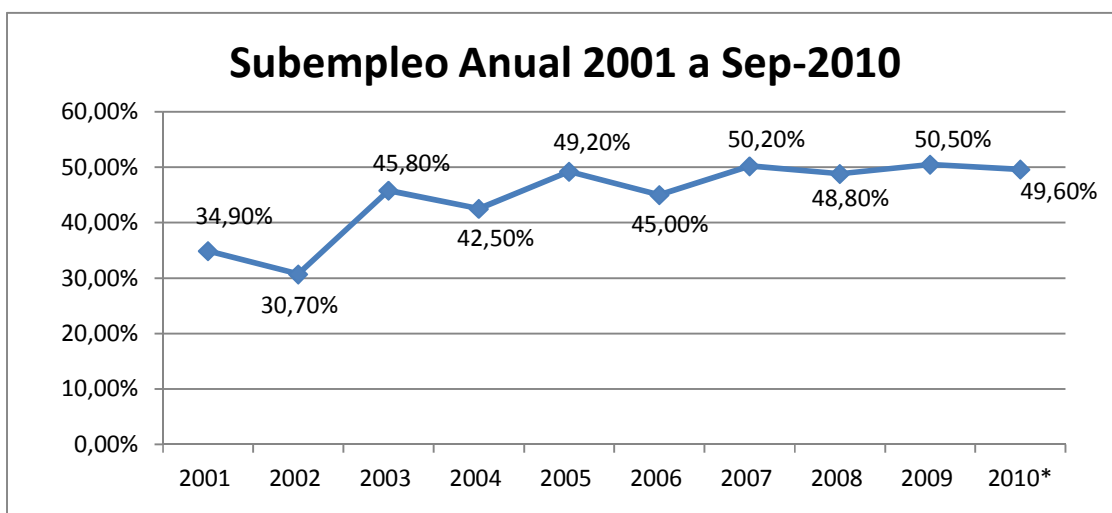
En el mercado laboral, las tasas de desempleo han mejorado levemente, de promedios alrededor del 10% durante el 2003 y 2004, han pasado a un rango entre 7% y 9% desde el 2005 a finales del 2008. Sin embargo, en el 2009 debido a la caída del precio internacional del petróleo y la crisis económica internacional, el mercado laboral se vio directamente afectado, obteniendo una tasa del 7,9% a diciembre del 2009, cuando a diciembre del 2008 se encontraba en 7,3%, presentando un aumento de 0,6% en el año.

Para marzo del 2010 la tasa de desempleo fue del 9,1%, demostrando que las condiciones del mercado laboral se han deteriorado, posteriormente fue descendiendo hasta terminar el 2010 con una tasa de desempleo de 6.1%



Fuente: Banco Central del Ecuador

El subempleo en el Ecuador es el principal problema dentro del mercado laboral. Dentro de los últimos diez años, en el 2002 se registró el índice más bajo con un 30.7%, pero a raíz del 2003 ha ido aumentando considerablemente. En los últimos cuatro años se ha promediado tasas por alrededor del 50%, a septiembre de 2010 se encuentra en el 49.6%.



\*Datos de 2010 al mes de septiembre

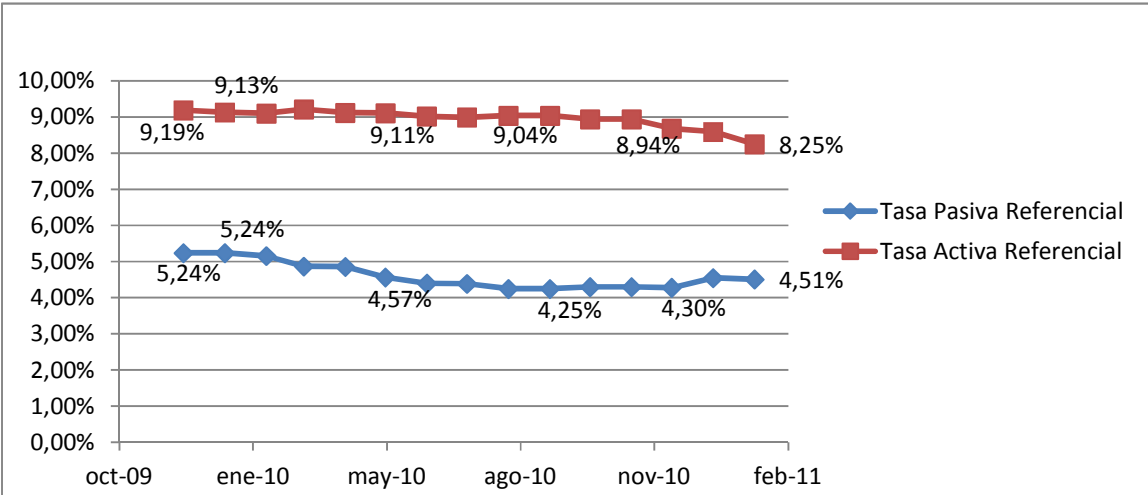
Fuente: INEC

Las tasas de interés han mostrado una tendencia a la baja a partir de los últimos meses del 2007 debido a la ley de justicia financiera que reguló principalmente la estructura del costo del crédito cobrado por las instituciones financieras. Adicionalmente, la vigente Constitución determinó cambios importantes en cuanto a la definición de las políticas monetarias, crediticia, cambiaria y financiera, que antes la realizaba el Banco Central del Ecuador, y ahora es facultad exclusiva de la Función Ejecutiva.

Por decreto del Banco Central del Ecuador, en los últimos meses ha existido una reducción obligatoria en las tasas de interés, tanto de consumo como de microcrédito.

Como se puede apreciar en el gráfico, esta tendencia sigue a la baja.

**Tasas de Interés Referenciales desde Diciembre 2009 a Febrero 2010**

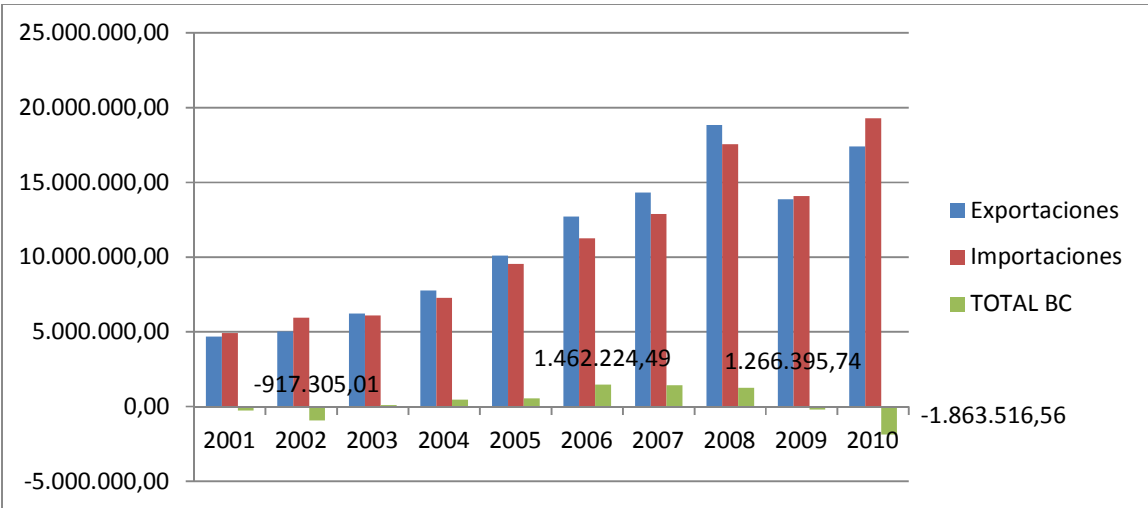


Fuente: Banco Central del Ecuador

La Balanza Comercial ha tenido resultados deficientes desde el 2000 al 2002, y resultados positivos desde el 2003 al 2008. En este último periodo se ha obtenido superávits por arriba de los 1.000 millones de dólares debido a una importante elevación de precios en el petróleo, principal producto de exportación del país, con más del 50% de participación en las exportaciones totales de los últimos 5 años. Para el 2009, el resultado nuevamente es deficitario debido a la crisis internacional que afectó a los precios del petróleo y la demanda de exportaciones, así mismo disminuyeron las importaciones.

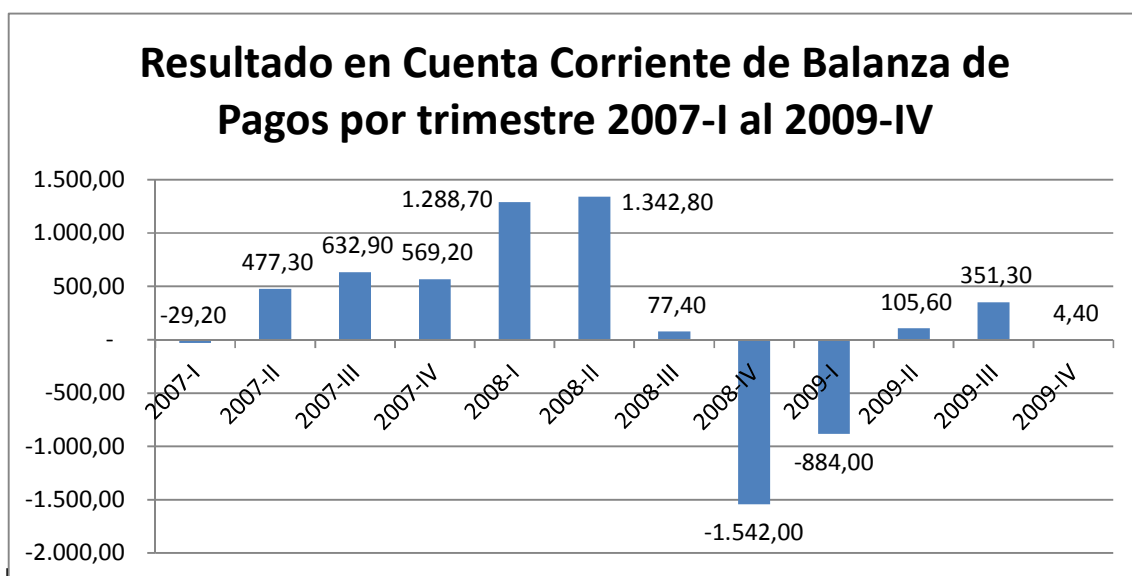
Durante los primeros meses del 2010 se registró un superávit de aproximadamente 52% con respecto al mismo periodo del año anterior debido principalmente a las exportaciones de petróleo. Pero para el final del 2010 se obtuvo un resultado negativo con un déficit de más de 1.800 millones de dólares, ya que las importaciones aumentaron.

### Balanza Comercial 2001 - 2010



Miles de USD  
Fuente: Banco Central del Ecuador

El saldo en cuenta corriente de Balanza de Pagos ha sido históricamente deficitario; sin embargo, debido a la subida de los precios del petróleo y el incremento de las remesas de los migrantes, en los últimos años, dichos saldos se han convertido en positivos.



Fuente: Banco Central del Ecuador

Dentro de los años en los cuales Chile gozó de auge económico, se establecieron políticas monetarias y fiscales responsables que, junto con el crecimiento en la exportación del cobre e incremento en el precio del mismo, a mediados del 2009, permitieron amortiguar la recesión económica que afectó a todo el mundo. Hoy por hoy su economía se encuentra saliendo de dicha recesión, presuponiendo que su recuperación irá tomando más fuerza, manteniendo niveles bajos de inflación, gracias a las políticas macroeconómicas implantadas por los gobiernos sucesivos.

Chile se ha visto afectado en su comercio mundial debido a la crisis y a la caída en los precios de las materias primas al igual que su demanda interna, lo que ha producido una caída en la formación bruta de capital y consumo. Tanto el PIB como la tasa de empleo mostraron un crecimiento negativo durante cuatro trimestres consecutivos entre el 2008 y el 2009. A mediados del 2009, con el aumento de precio en el cobre, el crecimiento del mercado mundial y gracias a un estímulo macroeconómico, Chile empezó a recuperarse considerablemente, su crecimiento se afianzó en el 2010, y acelerará su ritmo en el 2011, el cual está proyectado a un 6.5%.

“Para el 2011 el crecimiento seguirá empujando por la demanda interna. El consumo y la inversión tendrán una evolución dinámica, aunque más moderada que el 2010”, dijo el presidente del Banco Central, José Gregorio, al presentar el informe ante la Comisión de Hacienda del Senado.

“El próximo año se observará con más fuerza el impacto de los esfuerzos de reconstrucción pública y privada, lo que debiese reflejarse principalmente en la inversión en infraestructura, con un correlato en el dinamismo del sector construcción”, agregó De Gregorio.

Según las estimaciones del FMI, el PIB de Chile se mantendrá con una tendencia creciente hasta el 2014 (fecha límite de proyecciones del FMI), el mismo que alcanzaría los USD 18.659,00 per cápita. La variación al 2010 fue de un 5.2%.



En el 2011, los precios subirían un 3,3 %, en un escenario de mayor inversión en infraestructura ya que se intensificarán las tareas de reconstrucción de los daños que provocó el terremoto del 27 de febrero del 2010.

La fortaleza del peso ha facilitado las importaciones, que en el 2010 llegaron a USD 54.200 millones, y que para el 2011 están proyectadas a USD 60.800 millones.

Luego de sucesivas alzas de la tasa de interés, que iniciaron en junio del 2010, actualmente se encuentra en un 3.25%; y se esperan incrementos para el 2011. De igual manera con respecto a la inflación, que en el mes de Febrero del 2011, el Banco Central de Chile decidió un alza al 3,5% debido a presiones sobre precios de alimentos, combustibles y materias primas, se estima que se mantenga esta tendencia.

El valor del dólar en Chile es de 483.00 pesos. Chile ha tenido una estabilidad monetaria muy fuerte durante los últimos años; se estima que siga con esa tendencia, lo cual reduce cualquier riesgo para la exportación.

#### **2.2.1.2 BRASIL**

Tras la recesión que afectó a todo el mundo, Brasil emprendió una constante y sólida recuperación que le permitió cerrar el 2010 con un crecimiento del PIB al 7.5%, su mayor registro en 30 años; y con una estimación de crecimiento del 4.3% para el 2011.

Actualmente el Gobierno de Brasil se encuentra en una posición muy grata, que proyecta máxima confianza interna y externamente debido a su crecimiento económico notable y constante, el mismo que para el 2011 proyecta un crecimiento del 5%.

El 2010 cerraron con una inflación superior a 5% y, por lo tanto, mayor al objetivo que era de 4.5%. Para finales de Febrero del 2011, se registró una inflación del 5.8%. De igual manera, se estima un incremento de la tasa de interés, de los actuales 11.25%, que se adoptó a inicios de año, hasta un 11,75%.

El gobierno de Brasil, hará todo lo que esté en sus manos para mantener el compromiso de estabilidad económica que ha sido adquirido por las últimas administraciones, y con la cual han logrado superar las crisis afrontadas. Este compromiso es vital para acrecentar la credibilidad y promover el crecimiento a largo plazo.

### **2.2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR**

A nivel mundial, Costa de Marfil es el principal productor de cacao, seguido por Ghana e Indonesia. Ecuador se encuentra en el séptimo lugar.

Ecuador es el primer productor de cacao fino de aroma, llamado también “Arriba”, con más del 70% de la producción mundial, lo que ha generado que este producto alcance una fama internacional importante, logrando favorecer la economía del país.

El cacao fino de aroma representa apenas un 5% de la producción mundial de cacao; y se estima que un 80% del total de exportación ecuatoriana de cacao representa al cacao fino de aroma.

Este tipo de cacao es el que se utiliza para la elaboración de chocolates refinados, distinguido especialmente por su pureza, sabor y fragancia, lo que hace que sea un producto demandado por los paladares más exigentes.

La siembra de cacao se encuentra, a través de todo el país, en las provincias de: Esmeraldas, Manabí, Santa Elena, Guayas, Los Ríos, El Oro, Santo Domingo de los Tsáchilas, Cotopaxi, Bolívar, Azuay, Sucumbíos y Napo.

Se estima que en el país existen aproximadamente 500.000 hectáreas sembradas de cacao, y alrededor de 100.000 fincas. 94.855 unidades productivas de cacao, 348 exportadores, 9 empresas productoras de derivados y chocolates.

Representa una fuente de empleo para 800.000 habitantes, que participan en los procesos de producción, pos cosecha, industrialización y exportación.

En la actualidad el cacao es el tercer rubro de exportación del país, con un valor FOB de 400.000 miles de dólares en el 2010, su producción representa el 9% del PIB agropecuario. En los últimos 7 años la exportación de cacao y sus derivados ha tenido un crecimiento del 19%.

Del total de producción de cacao, el 60% se exporta en grano, el 35% se convierte en materia prima para la fabricación de chocolates y semi- elaborados, y un 5% es destinado a industrias artesanales del país.

### **2.2.3 ANÁLISIS DEL MERCADO**

#### **2.2.3.1 Mercado Ecuatoriano.-**

El consumo de chocolate en el Ecuador se ha incrementado notablemente, con un crecimiento del 5% en los últimos años, el consumo per cápita es de 1,6 kilos. Cada vez existen más productores de chocolates nacionales de alta calidad compitiendo en el mercado.

Según un estudio realizado por Ipsa Group Latin América, el mercado ecuatoriano de chocolates, está dominado por Nestlé con un 50% de participación seguido por Confiteca con una participación del 25%.

Los productores que se encuentran incursionando en el mercado local, tienen como fortaleza los empaques e imagen que llaman la atención, pero no se han orientado en destacar la calidad del chocolate, promocionando al país como el mejor productor de cacao fino de aroma del mundo.

Los consumidores de chocolate no son exigentes, debido a la falta de conocimiento sobre la materia prima que tiene el país para la elaboración de chocolates premiums.

En los últimos años, la producción de materia prima, para la elaboración de chocolates para consumo interno se ha incrementado en un 40%; consiguiendo así que tanto proveedores como productores crezcan de la mano.

En el país existen programas como el que realiza Pro Ecuador que promueve el sistema de exportación fácil para la venta al extranjero de productos elaborados por microempresas

#### **2.2.3.1.1 Investigación De Mercados**

Para el estudio de mercado dentro del Ecuador, se ha decidido implementar como herramientas a la entrevista y a la encuesta.

#### **ENTREVISTA**

Se entrevistó por varias ocasiones al Sr. Diego Lavalle, directivo de Caoni. Diego Lavalle comentó sobre los mercados en donde comercializa Caoni, que son: Chile, Argentina, Perú y Ecuador, siendo este último muy atractivo ya que es un mercado que está dando importancia a la calidad, buen sabor y las excelentes propiedades del chocolate elaborado con cacao de su propia región, motivo principal por el cual este producto ha tenido gran aceptación dentro del mercado Ecuatoriano.

Para tener una visión más clara acerca de la cantidad de ventas que se deben proyectar, se preguntó a Diego Lavalle sobre las ventas de Caoni en el segundo semestre del año anterior y él respondió que dentro del Ecuador fueron de USD 6`300.000,00, y en Chile fueron de USD. 3`300.000,00. Diego aclaró que las

ventas del primer semestre en cada año, son mayores a las del segundo semestre, debido a las principales fechas que son Valentín y Día de la Madre.

Diego estima que las ventas de Caoni para el 2012 serán de USD. 15`750.000,00 en Ecuador, y de USD. 8`250.000,00 en Chile.

En un inicio, tomando en cuenta a Caoni como su mayor competidor, Mocache espera captar un 4% de estas ventas obteniendo un valor de USD. 384.000,00 en el primer semestre. De este monto total, USD. 252.000,00 representarán las ventas efectuadas en el Ecuador, con un 75% efectuadas en Fybeca, y el 25% restantes en los otros puntos de venta.

## **ENCUESTA**

Se plantearon 11 preguntas para que, principalmente y de manera sencilla, se pueda obtener un resultado preciso de qué es lo que el consumidor espera del producto.

Como tamaño muestral se toma la población económicamente activa de Quito que, según el INEC, es el 52.30% de una población total estimada de 2`200.000 personas; por lo tanto  $N=1`150.600$ .

Con un nivel de confianza de 1.96, un porcentaje de error 5%, y una proporción esperada del 5%, la fórmula sería la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

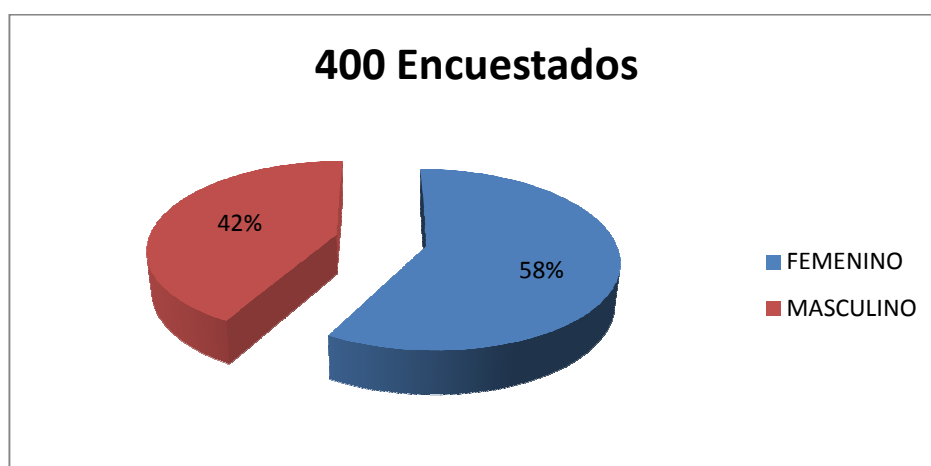
Z = Nivel de confianza 1.96  
N = Universo  
P = Proporción esperada 0.05  
Q = 1-P  
e = porcentaje de error 0.05

n = 400

Una vez obtenido el tamaño de la muestra, se procedió a realizar las encuestas.  
(Ver Anexo 1).

### Análisis de los Resultados

#### Preferencia por el chocolate según género



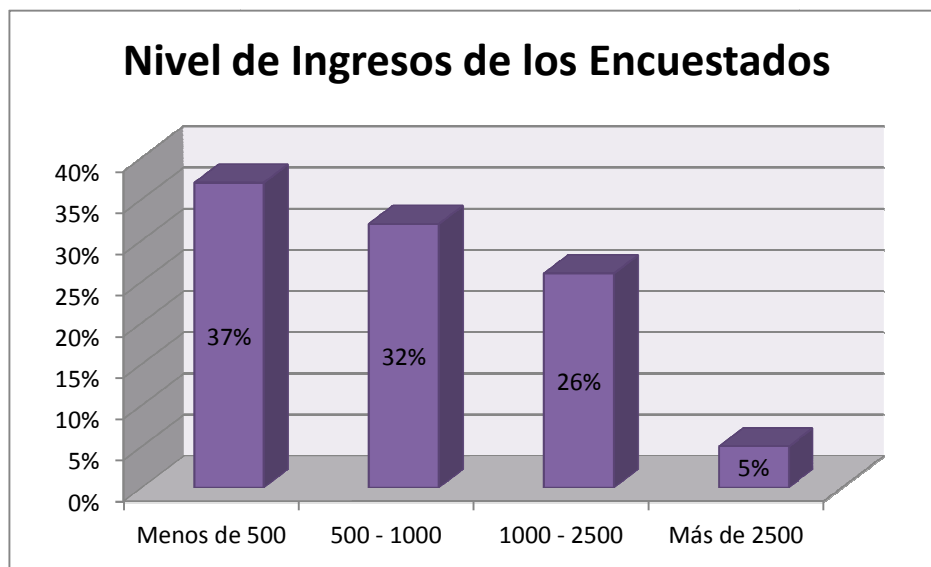
De este 58% que representa el género femenino, un total del 90.9% consume y gusta del chocolate; del 42% de hombres entrevistados, un 83.9% le gusta y consume chocolate.

	<b>Gusto por el Chocolate</b>	
--	-------------------------------	--

		Si	No	TOTAL
Genero	Femenino	211	21	232
	Masculino	141	27	168
	<b>TOTAL</b>	<b>352</b>	<b>48</b>	<b>400</b>

De un total de 400 entrevistados, 352 personas sí gustan y consumen chocolate, esto representa un 88%. El porcentaje de consumo de chocolate entre hombres y mujeres es muy similar, no existe gran diferencia en cuanto al género.

### Nivel de ingresos y frecuencia de consumo



Como se puede apreciar, de los 400 encuestados, el 37% tiene un ingreso mensual menor a USD 500.00, el 32% tiene un ingreso entre USD 500.00 y USD 1.000,00, el 26% está entre USD 1.000,00 y USD 2.500,00, y un grupo mínimo percibe más de USD 2.500,00 mensuales, este grupo representa el 5% de todos los encuestados.



### Ingresos VS. Gusto por el Chocolate

TOTAL		Ingresos			
		menos de 500	500 - 1000	1000 - 2500	mas de 2500
		148	128	104	20
Gusto por el Chocolate	Si	131 (88.5%)	109 (85.1%)	96 (92.3%)	16 (80%)
	No	17 (11.5%)	19 (14.9%)	8 (7.7%)	4 (20%)

Los mayores consumidores de chocolate son aquellas personas, tanto hombres como mujeres, que perciben un ingreso mensual hasta USD 1.000,00. Se debe destacar que dentro de todos los rangos de ingresos, el mayor porcentaje de personas sí gustan del chocolate.

### Ingresos VS. Frecuencia de Consumo

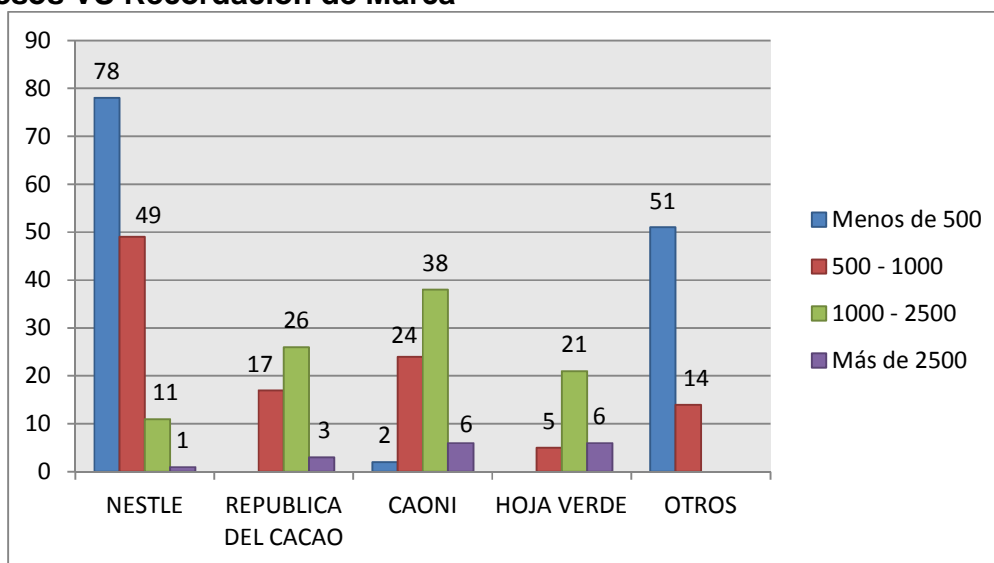
		Ingresos			
		menos de 500	500-1000	1000-2500	mas de 2500
Frecuencia De Consumo	Diariamente	19	7	4	0
	Varias veces por semana	59	54	36	6
	Al menos una vez por semana	42	39	44	9

	Rara vez	11	9	12	1
--	----------	----	---	----	---

En esta tabla, únicamente se han tomado en cuenta las personas que sí gustan y consumen chocolate, eso quiere decir un total de 352 personas de los 400 encuestados que representan el 88%.

Como se puede apreciar en el cuadro, un número significativo de los encuestados prefiere consumir chocolate varias veces por semana; y al menos una vez a la semana aquellos con ingresos superior.

### Ingresos VS Recordación de Marca



En el gráfico muestra la recordación de las marcas de chocolate dependiendo de los ingresos de los consumidores. Nestle fue la marca más recordada por las personas con ingresos inferiores a los USD 500.00. De igual manera, un gran porcentaje de estas mismas personas respondieron otra marca de chocolate, entre esas están: Crunch, Galak, Kinder Huevo, Bon o Bon, entre otros; pero es

importante recalcar que estos chocolates no se encuentran dentro de la categoría gourmet.

Se puede apreciar que las personas con ingresos superiores a USD 1.000,00 son aquellas que nombraron a los chocolates Caoni, Hoja Verde y República del Cacao; estos chocolates sí entran dentro de la categoría gourmet. Es por eso que este es el grupo objetivo que conoce este tipo de producto y, por ende, lo consume.

**Tabla Características Importantes VS Ingresos**

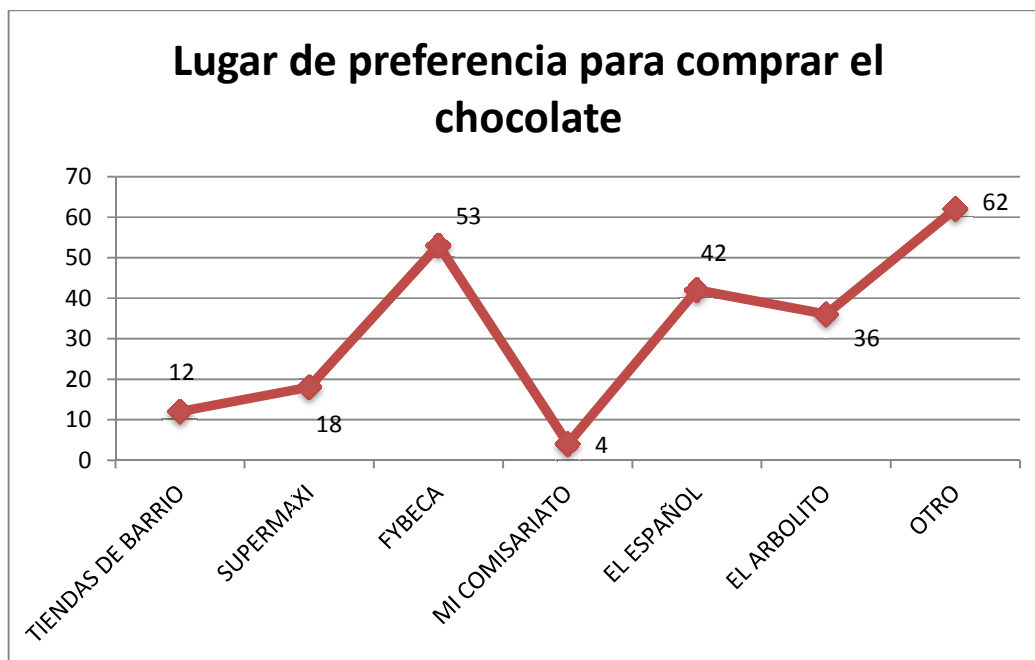
CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES	INGRESOS			
	Menos de 500	500-1000	1000-2500	Más de 2500
PROPIEDADES NUTRICIONALES	2	3	4	4
SABOR	5	5	5	5
PRESENTACION	1	3	4	5
PRECIO	5	5	5	4

Según la tabla indica, las personas con menos ingresos únicamente dan importancia al sabor y al precio del producto; las propiedades nutricionales y la presentación es muy irrelevante para este grupo de personas. Lo que no sucede con las personas con ingresos mayores a los USD 1.000,00 que sí aprecian todas las características que se puede encontrar en el producto. Lo que también se puede apreciar es que todos dan mucha importancia al sabor del producto; y en su gran mayoría, también al precio del mismo.

El siguiente cuadro muestra la cantidad de personas que, consumiendo chocolate, ya han degustado también el tipo “dark”; y el porcentaje de cacao que estas personas prefieren en su chocolate.

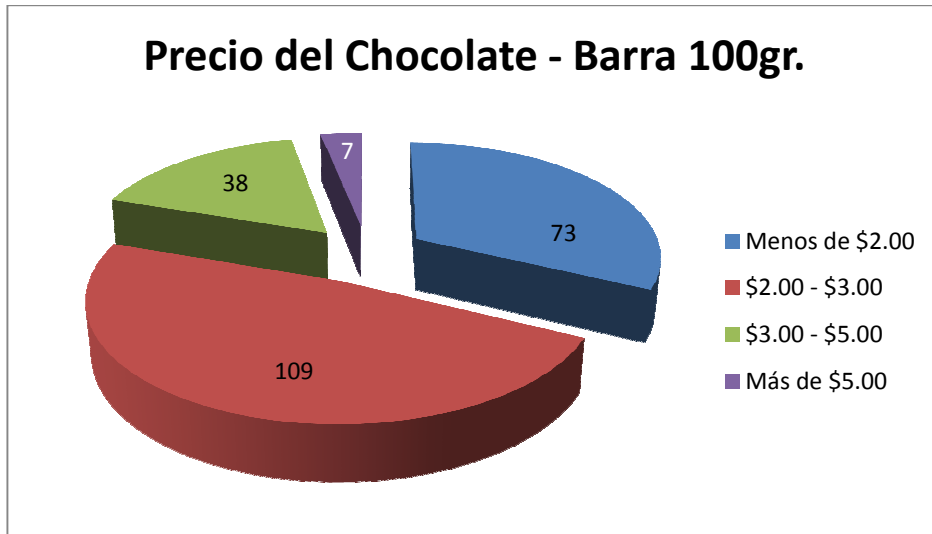
HAN CONSUMIDO CHOCOLATE DARK	PORCENTAJE DARK						TOTAL
	50%	55%	60%	70%	75%	80%	
SI	73	18	39	24	66	7	227
NO							125

Como se puede apreciar, de los 352 encuestados que sí consumen chocolate, 125 personas no han degustado el tipo “dark”, esto representa al 35.5%. El 64.5% restante sí ha degustado del mismo, y su porcentaje de preferencia es de 50% cacao y 75% cacao. Lo que indica que estos dos tipos de chocolate dark son los más consumidos.



A los encuestados que respondieron que sí han consumido chocolate dark, se les preguntó cuál es el lugar de su preferencia para adquirir el producto. En su mayoría respondieron que Fybeca, El Español y El Arbolito. 62 personas, que representan a un 27.3%, respondieron que en otro lugar; cabe recalcar que los más señalados fueron El Griego y Federer.

El siguiente cuadro muestra el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por una barra de 100gr de chocolate gourmet. Como se puede apreciar, en la gran mayoría, 109 personas que representan el 48% de las 227 personas que sí han consumido chocolate amargo, estarían dispuestos a pagar de USD2.00 a USD 3.00. Únicamente el 3% de las personas estarían dispuestas a pagar más de USD 5.00.



### 2.2.3.2 Mercado Chileno.-

Chile se caracteriza por ser un país económicamente sólido, su PIB es el más alto de la región, considerado también como el país con mayor nivel de globalización en Sudamérica. Adicionalmente tiene preferencias arancelarias en una amplia gama de bienes y servicios para el comercio bilateral con Ecuador y es uno de los países de mayor progreso en temas de comercio exterior, con más de 21 Tratados de Libre Comercio.

El comercio Ecuatoriano- Chileno está, regido por el Acuerdo de Complementación Económica (ACE 65), un instrumento que permite liberar el 98% de aranceles del intercambio comercial de productos de la canasta exportadora entre ambos países. Dentro del mercado Chileno los principales productores de chocolate son Costa y Ambrosoli, marcas que elaboran sus

chocolates con cacao Ecuatoriano. Se comercializan en el mercado Chileno, marcas ecuatorianas como Caoni y Pacari.

En cuanto a chocolate se refiere, el mercado Chileno es muy importante y en crecimiento, no solo porque el mismo aprecia los productos gourmet y cada vez se preocupa más por cuidar su salud, sino también por gozar de consumidores que pagan mejores precios por la calidad del producto, esto se debe a que es uno de los mercados consumidores de chocolate gourmet que está en crecimiento.

Se ha reportado que Chile, con 15`116.435 habitantes, tiene un consumo anual de 2,6 kilogramos per cápita de chocolate, convirtiéndolo en el principal consumidor de chocolate en América Latina.

El chocolate “dark” o amargo ha sido cada vez más aceptado en los últimos tiempos y la gente ha adquirido gusto por consumirlo; sobre todo para personas mayores de 50 años éste se ha convertido en su “placer saludable”, ya que muchas de ellas tienen intolerancia a la glucosa o son diabéticas, y esta es una excelente opción para no librarse del gusto de consumir lo que es conocido como “alimento de los Dioses”. También, dentro del segmento juvenil-adulto, la aceptación se ha producido debido a que el consumo de chocolate amargo está “de moda”.

Adicionalmente, la aceptación y consumo de chocolates gourmet, muy demandados para celebraciones o fechas especiales, también ha aumentado en los últimos años. Este mercado específico mueve aproximadamente US\$20

millones, y con expectativa de crecimiento ya que es un mercado bastante inmaduro y existe una amplia cultura chocolatera por desarrollar, principalmente en personas mayores de 25 años.

Existe alta tendencia por productos innovadores, de alta calidad, diversidad, orgánicos, sin azúcar, con antioxidantes, etc., que brinden un valor agregado al producto y se obtenga una satisfacción al momento de consumirlo.

### **2.2.3.3 Mercado Brasileño.-**

Brasil es la octava economía más grande del mundo, con una población aproximada de 191 millones de personas, cuenta con una economía creciente, estable y sostenible, con una baja tasa de inflación, con inversión extranjera que ha contribuido a generar mayor poder adquisitivo, generando mayores ingresos y ganancias al país.

Es el primer productor de cacao en América latina, con una producción de aproximadamente 163.000 toneladas anuales; productor y exportador de chocolate y otros derivados.

Aproximadamente más de 170 millones de personas consumen anualmente chocolates en Brasil, este producto ofrece un valor agregado y realmente importante a la industria de alimentos en el país. Es el segundo país con mayor consumo per cápita de chocolate en América del Sur; y se conoce que a partir de 1993 ha tenido un incremento anual del 10% en consumo per cápita.



El mercado brasileño de chocolates se encuentra dominado por Nestle con una participación del 56% del mercado, debido a su famosa marca Garoto; seguido por Kraft Foods con una participación de mercado del 35%, cuenta con la marca Lacta, que es conocida desde siglos atrás en el país.

La industria del chocolate desde el 2009 ha invertido más de \$ 350 millones para incrementar la capacidad de producción. Logrando un incremento industrial del 21.5% en los tres últimos años, representando el 48% de las exportaciones del país.

Brasil es el tercer productor de chocolate a nivel mundial, está ubicado después de Estados Unidos y Alemania.

Existe un considerado aumento en el consumo de chocolates especializados, lo que significa que existe un gran potencial para empresas dedicadas a la producción y comercialización de chocolates gourmet en Brasil.

Durante el siglo XIX, Brasil fue el primer productor de cacao a nivel mundial, hoy por hoy se encuentra en el quinto productor de cacao en el mundo y primero en América Latina, sin necesariamente ser uno de los países que más exporta debido a su demanda interna.

Actualmente la producción total de cacao en Brasil ronda las 150.000 toneladas, las cuales se producen mayormente en tres grandes regiones:

- El Amazonas, con un 41.18%

- Bahía, con un 51.47%
- Espíritu Santo, con un 7.35%

Pero su producción actualmente se encuentra amenazada por la “escoba de bruja”, una plaga que está atacando a los árboles de cacao, y para la cual los agricultores no están preparados para combatirla.

#### **2.2.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

Principales empresas ecuatorianas productoras y exportadoras de chocolate amargo:

##### **✓ Pacari**

Empresa familiar, dedicada a la elaboración de chocolates orgánicos de alta calidad. Creadoras del primer single de origen orgánico chocolate hecho a su totalidad en el país.

Proveen el cacao por medio de asociaciones directas con productores de cacao, y les ofrecen programas de sostenibilidad a las comunidades de cacao con las que trabajan.

Sus productos son: Barras de chocolate con hierbas, especiales y frutas; Cacao y Chocolate; Chocolates Orígenes.- elaborados con las diferentes variedades de cacao nacional; Chocolates Primas.- chocolate crudo y Chocolates Cubiertos.- frutas cubiertas de chocolate.

Sus productos son comercializados en Sudafrica, Alemania y Estados Unidos. Exportan de 24 a 30 toneladas anuales.

✓ **Caoni**

Empresa dedicada a la elaboración de chocolates negros, que varían según el origen, variación de suelo en que es cultivado y por la edad de los árboles de cacao. Los sabores de los chocolates varían de sabores balanceados, a muy intensos y complejos. Sus chocolates son fabricados en TULICORP.

Sus productos son: Chocolate Manabí 55% y 77%; Chocolate Los Ríos 55% y 77%; Chocolate Esmeraldas: 55% y 77%; Chocolate Coffee; Chocolate Passion Fruit; Milk Chocolate y Macadamia Chocolate.

Sus chocolates son comercializados en Chile, Argentina y Perú. Sus exportaciones anuales son de 100 toneladas anuales. Adicionalmente sus productos son vendidos en el país, con una alta acogida, posicionándose exitosamente como un producto ecuatoriano de alta calidad.

✓ **Hoja verde Cia. Ltda**

Hoja Verde, empresa con sede en Tampa Florida, cuya fabrica está ubicada en la Ciudad de Cayambe. Es productora y comercializadora de chocolate negro de calidad con certificado 100% granos de cacao Arriba fino, con 10 años de experiencia.

Sus productos son: Chocolates dulces 58% cacao; Chocolates semi amargos 80% cacao; Chocolate amargo 100% cacao; Dark Chocolate & Coffee.- cacao cubierto de chocolate.

✓ **Republica del cacao**

Empresa productora de chocolate negro, fino de aroma 100% Arriba, aproximadamente 4 años en el mercado, sus productos son barras de chocolates con 75% de cacao.

Su producto es comercializado en Los Angeles, México, Bogotá, Chile, Argentina, Frankfurt; Madrid, Barcelona y Milán. Exportan de 100 a 120 toneladas anuales, de las cuales el 40% es dirigido a Estados Unidos.

✓ **Chchukululu**

Es una barra de chocolate de 70x150mm, con 75% de cacao. En el diccionario Quechua-Aymara, esta palabra significa "ruiseñor". Sus ingredientes son: pasta de cacao, manteca de cacao, azúcar, lecitina. Sus chocolates son elaborados en TULICORP.

Fue la primera barra hecha en Ecuador que se vendió en Europa, está considerada dentro de las mejores marcas del mundo.

✓ **CACAOYERE**

En el 2006, esta empresa inicia la elaboración de chocolates gourmet de altos estándares de calidad para exportación.

Comercializa cuatro tipos de chocolate: Amazonía El Eno, con un 63% de cacao; Esmeraldas Cumba, con un 71% de cacao; Bolívar Las Naves, con un 82% de cacao; y Pichincha Puerto Quito, con un 91% de cacao. Cada tipo de chocolate está representado por un tigrillo, un loro, una mariposa y un colibrí respectivamente, para identificar la zona de donde proviene el cacao utilizado para elaborar cada chocolate.

Estos productos son comercializados en Ecuador, Norteamérica, Chile y en Europa en países como: Alemania e Inglaterra.

✓ **Kallari**

Empresa Ecuatoriana que inicia sus operaciones en 1997, con mano de obra 100% nativa de la Amazonía Ecuatoriana.

Producen tres tipos de chocolate: 70% cacao, que contiene caramelo, leche, cacao y vainilla; 75% cacao, que contiene maracuyá, caoba y clavo de olor; 85% cacao, de igual manera, contiene maracuyá, caoba y azúcar.

Sus productos se comercializan en Ecuador y Estados Unidos.

✓ **Fortaleza del valle**

Es una cooperativa que forma parte de "Equal Exchange", la cual se dedica a trabajar con obreros en países como Ecuador, Perú y República Dominicana.

Fortaleza del Valle fue fundada en el 2005 en la provincia de Manabí para mejorar las condiciones de vida de los obreros de la zona. La variedad que Equal Exchange creó en Ecuador es "Origin Bar" con 65% de cacao, y con un balance notas cítricas y florales. Contiene también licor de cacao, manteca de cacao y azúcar. Es comercializado en Estados Unidos.

#### ✓ **Nestlé**

Nestlé, con su sede en Suiza, es el líder del sector. Cuenta con una filial en el Ecuador, exporta 8.000 toneladas anuales en promedio de semi elaborados de cacao y cacao en grano fino de aroma.

Utiliza el cacao en grano fino de aroma para la elaboración de chocolate, vendido especialmente en países europeos.

Se abastecen de un promedio de 50.000 agricultores, entre pequeños y medianos, ubicados en Manabí, Los Ríos y el Oro. En épocas pico llegan a procesar hasta 500 toneladas mensuales de cacao.

Según la ICCO (Internacional CoCoa Organization), Nestlé maneja el 10,1% de las ventas de chocolate. Su estrategia está basada en la creación de productos especiales para cada uno de sus mercados donde establece sus dominios.

Principales competidores en el mercado Chile:

#### ✓ **Costa**

Costa se encuentra en el mercado por más de 100 años, son líderes en el mercado durante décadas; Costa es una marca innovadora, que se preocupa por las necesidades y gustos del consumidor chileno. Sus chocolates son una mezcla de tradición, calidad y novedad.

Las marcas con las que cuenta Costa son: Costanuss, Vizzio, Carezza, Rolls, Costamilk, Bambino y Costa 62 y 72%.

Estos dos últimos cuentan con un alto contenido de cacao, los mismos que son elaborados con cacao fino de aroma de Ecuador.

Costa forma parte de Industrias Ambrosoli S.A., empresa líder en el mercado nacional de chocolates y confites, dueña de varias marcas en el mercado chileno.

Ambrosoli también tiene una línea de chocolates bajo la marca de su mismo nombre, todos los chocolates son combinados con diferentes de fruta.

Principales competidores en el mercado brasileño:

✓ **Garoto**

Garoto, una compañía de Vitoria, de propiedad familiar, avanzaba viento en popa hasta que un desacuerdo entre 19 herederos le arruino el futuro. Al perder dinero, la pusieron en venta en 2001. Los inversionistas extranjeros no tardaron en aparecer.

✓ **Lacta**

Más de 90 años brindando satisfacción en la vida de las personas, creando momentos de felicidad con sus chocolates, cuenta con una participación del 32.1% en el mercado de chocolates y golosinas.

Tiene una amplia gama de chocolates y sabores para diferentes gustos, en cuanto a chocolates darks se refiere sus productos son: Dark & Soft 50% cacao, Amaro 43% cacao, Diamante negro

### **2.2.5 ANALISIS FODA**

#### **Fortalezas**

- Proveedores con garantía de calidad
- Producción 100% controlada
- Conversión Monetaria
- Personal calificado y capacitado
- Buen manejo de la imagen

#### **Debilidades**

- Poco conocimiento de los mercados chileno y brasileño
- Posicionamiento de Marca
- Falta de experiencia en producción, comercialización y exportación.

#### **Oportunidades**

- Programas de apoyo a las exportaciones del país
- Ecuador es el principal productor de cacao fino de aroma.



- Tendencias mundiales hacia los productos gourmet y de cuidado por la salud.
- Crecimiento mundial de consumo de chocolate
- Crecimiento de consumo de chocolates elaborados con cacao fino de aroma.
- Facilidad para obtener materia prima única
- No pago de aranceles al mercado chileno

### Amenazas

- Políticas Gubernamentales locales y externas
- Poca industrialización de los productos ecuatorianos
- Cambios climáticos que afectan la producción de cacao
- Plagas u otras enfermedades que atacan a las plantaciones de cacao
- Intensificación de la competencia.

	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PRODUCCION 100% - CONTROLADA</li> <li>2. PROVEEDORES CON GARANTIA DE CALIDAD</li> <li>3.</li> <li>- CONVERSION MONETARIA</li> <li>4. PERSONAL CALIFICADO Y CAPACITADO</li> <li>5.</li> <li>- BUEN MANEJO DE LA IMAGEN</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. POCO CONOCIMIENTO DE LOS MERCADOS CHILENO Y BRASILEÑO - BRASILEÑO</li> <li>2. POSICIONAMIENTO DE MARCA - FALTA DE EXPERIENCIA EN PRODUCCION,</li> <li>3. COMERCIALIZACION Y EXPORTACION - EXPORTACION</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>

<p><b>ECUADOR ES EL PRINCIPAL PRODUCTOR DE CACAO FINO DE AROMA</b></p> <p>1. <b>PROGRAMAS DE APOYO A LAS EXPORTACIONES DEL PAIS</b></p> <p>- <b>TENDENCIAS MUNDIALES HACIA LOS PRODUCTOS GOURMET Y DE CUIDADO POR LA SALUD</b></p> <p>3. <b>CRECIMIENTO MUNDIAL DE CONSUMO DE CHOCOLATE</b></p> <p>- <b>CRECIMIENTO DEL CONSUMO DE CHOCOLATES ELABORADOS CON CACAO FINO DE AROMA</b></p> <p>5. <b>NO PAGO DE ARANCELES AL MERCADO CHILENO</b></p> <p>6.</p>	<p><b>(Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades)</b></p> <p>MANTENER A NUESTROS CLIENTES SATISFECHOS SOSTENIENDO SIEMPRE LA CALIDAD EN LA PRODUCCION</p> <p>DAR A CONOCER LOS BENEFICIOS DEL CACAO ARRIBA PARA IMPULSAR, POR MEDIO DE ESTE PRODUCTO, EL APOYO LAS EXPORTACIONES DEL PAIS</p> <p>NOS SIGAN RECOMENDANDO HACIA NUEVOS FUTUROS CLIENTES</p> <p>BUSCAR UN BUEN MANEJO DE ALIANZAS ESTRATEGICAS PARA INCREMENTAR NUESTRA BUENA IMAGEN</p>	<p><b>(Enfrentamiento de debilidades para aprovechar oportunidades)</b></p> <p>UTILIZAR EL NOMBRE DE ECUADOR COMO PRINCIPAL PRODUCTOR DE CACAO FINO DE AROMA PARA POSICIONAR LA MARCA INTERNACIONALMENTE</p> <p>POSICIONAR LA MARCA DENTRO DEL MERCADO ECUATORIANO TOMANDO EN CUENTA QUE EXISTE UN CRECIMIENTO EN EL CONSUMO DE CHOCOLATE</p> <p>EXPLOTAR EL MERCADO CHILENO PARA EXPORTAR CON LOS BENEFICIOS ARANCELARIOS</p>
<p><b>AMENAZAS (A)</b></p> <p>1. <b>PLAGAS U OTRAS ENFERMEDADES QUE ATACAN A LAS PLANTACIONES DE CACAO</b></p> <p>-</p> <p>2. <b>CAMBIOS CLIMATICOS QUE AFECTAN LA PRODUCCION DE CACAO</b></p> <p>-</p>	<p><b>ESTRATEGIA FA</b></p> <p><b>(Uso de fortalezas para prevenir amenazas)</b></p> <p>BRINDAR INCENTIVOS A LOS PRODUCTORES DE CACAO PARA ASEGURAR EL CUIDADO OPTIMO DE LAS PLANTACIONES</p>	<p><b>ESTRATEGIA DA</b></p> <p><b>(Enfrentamiento de debilidades para prevenir amenazas)</b></p> <p>ADQUIRIR EL CONOCIMIENTO NECESARIO PARA CONTRARRESTAR LAS POSIBLES PLAGAS QUE ATAQUEN LAS PLANTACIONES, O PARA CUANDO LAS MISMAS SEAN AFECTADAS POR CAMBIOS EN EL CLIMA.</p>

<p>3. INTENCIFICACION DE LA COMPETENCIA POLITICAS - 4. GUBERNAMENTALES LOCALES Y EXERNAS -  POCA INDUSTRIALIZACION 5. DE LOS PRODUCTOS ECUATORIANOS -</p>	<p>IMPEDIR QUE LA COMPETENCIA OBSTACULICE NUESTRO CRECIMIENTO TOMANDO EN CUENTA LAS ESTRATEGIAS QUE ELLOS APLIQUEN</p> <p>UTILIZANDO NUESTRA BUENA IMAGEN, IMPULSAR LA INDUSTRIALIZACION DE PRODUCTOS ECUATORIANOS EN EL EXTERIOR</p>	<p>IMPULSAR EL POSICINAMIENTO DE LA MARCA PARA IMPEDIR EL CRECIMIENTO DE LA COMPETENCIA TANTO EN EL ECUADOR COMO EN MERCADOS INTERNACIONALES</p> <p>OBTENER TODA LA INFORMACION NECESARIA SOBRE LOS MERCADOS INTERNACIONALES PARA IMPULSAR LA INDUSTRIALIZACION</p>
---	---	---

## 2.3 ESTRATEGIAS DE MERCADEO

### 2.3.1 CONCEPTO DEL PRODUCTO

El chocolate “Dark” es aquel que contiene por encima del 50% de licor de cacao. Mocache S.A. comercializará en el mercado ecuatoriano e internacional dos variedades de chocolates Dark: Semi amargo 50% cacao natural y Amargo 75% cacao natural, los mismos que son elaborados con licor de cacao, azúcar y manteca de cacao, en diferentes porcentajes según el tipo de chocolate.

El producto que ofrece Mocache es 100% garantizado, todo su proceso de elaboración pasa por controles de calidad, desde la cosecha y post cosecha del cacao, la fabricación del licor de cacao y chocolate, hasta el momento en el cual es consumido por el cliente, ya que vivirá una experiencia única de sabor, aroma y frescura que solo Mocache le puede ofrecer.

El target al cual Mocache está dirigido es un público de nivel socioeconómico medio-alto y alto; personas de 25 años en adelante, que gustan del chocolate y al mismo tiempo tengan la necesidad de optar por un producto saludable y de excelente calidad. Mujeres y hombre ejecutivos, sociablemente activos y que sean muy leales a la marca que la elijan como preferida.

### **DISEÑO Y MIX DE LOS PRODUCTOS**

Los Productos de Mocache tienen las siguientes presentaciones: Tabletas de 100gr para 50% y 75% cacao natural, cada una de ellas con un diseño diferente, en cajas de 17cm x 8cm x 1cm; y cajas surtidas de 400gr. que incluye 10 minitabletas de 20gr. de 75% cacao natural y 10 minitabletas de 20gr. de 50% cacao natural, en cajas de 20cm x 16cm x 2cm creado para ofrecerlas en ocasiones especiales.

El mix de los productos de Mocache estará distribuido de la siguiente manera: 50% tabletas de 100 gr. de 75% cacao natural; 30% tabletas de 100gr. de 50% cacao natural y un 20% de cajas surtidas de 400gr.

### **EMPAQUE**

Tendrá una presentación muy atractiva, funcional y sofisticada que proporcione una percepción de calidad, de manera que el cliente sienta que compra no solamente un producto, sino también una experiencia que le brinda bienestar. El nombre Mocache deberá estar claramente legible en la parte superior con el fin de posicionar al producto, crear awareness de marca y top of mind.

Adicionalmente el empaque promocionará al producto, describiendo sus bondades de una manera muy precisa, dando prioridad de que es un producto hecho en Ecuador, elaborado con el mejor cacao fino de aroma del mundo; su contenido nutricional y con las características que los organismos reguladores lo exigen.

El empaque es elaborado en cartulina mate y cumple una función muy importante, que es la de preservar intacto el producto dentro de la envoltura.

### **ENVOLTURA**

Para mantener los beneficios de un buen producto, la envoltura de Mocache es de material BOPP metalizado, cuya principal función es la de mantener el producto limpio, seco, sin contaminación, ni penetración de gases, vapores, aromas, agua, aire o luz, y así conservar las características con las que fue elaborado el chocolate. El material de la envoltura es inoxidable y resistente a perforaciones que puedan ocurrir al momento del transporte, almacenamiento y distribución.

### **EMBALAJE**

Para proceder con la comercialización y exportación, es necesario embalar el producto en cajas de cartón de 40cm x 40cm x 35cm. Dichas cajas contienen un peso de 10kg., por lo que en cada caja se empacarán 100 tabletas de 100gr y 25 cajas de 400gr.

### **FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE MOCACHE**

Las fortalezas de Mocache son las siguientes:

- Garantía en la calidad de la materia prima utilizada.

- Garantía en cada uno de los procesos.
- No utilización de aceite vegetal en la producción del chocolate.
- Producto elaborado con cacao fino de aroma 100% natural, el cual ya está posicionado a nivel mundial como el mejor en la elaboración de chocolates.

Como debilidades de Mocache se puede nombrar lo siguiente:

- Es un producto que estará incursionando en mercados desconocidos, Chileno y Brasileño.
- Producto nuevo que entra a competir con marcas ya posicionadas.
- Incertidumbre respecto a la aceptación del producto.

### **2.3.2 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN**

Para la distribución nacional, se han tomado en cuenta cinco canales de distribución: Fybeca, El Arbolito, El Español, Federer y El Griego, con los cuales se llegará principalmente a las dos ciudades con más población e importantes dentro del país, que son Quito y Guayaquil. Con estos canales de distribución se logrará penetrar en el mercado Ecuatoriano justamente en el target al cual Mocache está dirigido.

En Fybeca, durante el primer año, Mocache estará situado en una cara de la percha en punto frío, hasta mejorar el top of mind y llegar a ser un mejor proveedor. También tendrá un espacio en cajas colocando exhibidores con producto en los cuales se distinga al 100% la marca.

En los otros canales de distribución, también se situará los productos en perchas con más facilidad de obtener un punto caliente.

Se contratará un mercaderista, el cual siempre estará pendiente de colocar de una manera correcta el producto en la percha de acuerdo a un planograma entregado por el punto de venta. Adicionalmente deberá mantener informada a la empresa sobre la cantidad de producto existente y faltante en cada local, para que de esta manera siempre exista producto, no perder ventas, y para no correr el riesgo de perder el espacio en percha. Para esto, el mismo deberá visitar continuamente cada local, mediante un cronograma elaborado por el Gerente de Marketing.

Para la distribución internacional, los representantes de Mocache participarán en ferias internacionales, en las cuales varias compañías a nivel mundial, tomarán como marco de presentación y negociaciones con los empresarios propietarios de cadenas de supermercados o distribuidores para lograr incursionar en el mercado deseado.

Mocache S.A. expondrá sus dos variedades de chocolate “dark” a representantes del mercado internacional con el fin de mostrar las bondades y características del producto y del cacao Arriba, el cual día a día va adquiriendo aceptación dentro de los mercados internacionales por su calidad y sabor inigualable *“Nosotros tenemos que cuidar mucho de que efectivamente se mantenga la calidad del producto porque es la imagen del país”* comento Antonio Ruales, jefe de la oficina comercial de la Embajada Ecuatoriana en Santiago de Chile.

La distribución internacional se manejará por medio de importadoras, las cuales tienen ya experiencia en el mercado y lograrán una buena negociación al por mayor, con las principales cadenas de distribución y supermercados del país. La importadora en Chile con las que se hará relación comercial son “CES Importaciones y Distribución”; y en Brasil con “Comercial Importadora Reguna Ltda”.

La comercialización y distribución física, dentro de los países a los cuales Mocache S.A. estará exportando, están a cargo de las empresas importadoras con las que la empresa negocia.

### **2.3.3 ESTRATEGIAS DE PRECIOS**

En el mercado Ecuatoriano existen varias empresas nacionales que elaboran chocolate amargo, y en su mayoría son producidos con cacao Arriba. Dentro de estas empresas, las principales competidoras son: Hoja Verde, República del Cacao, Caoni, Pacari y Nestle. Sus precios de venta al público fluctúan desde USD 1.20 para barras de 50gr hasta USD 3.80 para barras de 100gr.; de igual manera la competencia tiene presentaciones en cajas para obsequios, sus P.V.P van desde USD 4.82 por 150gr. de bombones hasta los USD 15.00 por una caja de 300 gr. con 6 tabletas de 50gr. c/u.

Mocache ingresará al mercado con un precio de venta al público sugerido de USD 3.00 para las tabletas de 100gr., y de USD 12.00 para la caja surtida de 400gr. El



precio de venta para los distribuidores será de USD 2.00 y de USD 10.00 respectivamente.

En el mercado Chileno existen varias empresas que distribuyen chocolate amargo, las mismas son: Hersheys, Ritter Sport, Costa –que es empresa chilena-, y Sarotti. El P.V.P. de tabletas de 100gr. fluctúa desde USD 2.85 hasta los USD 3.46.

Para ingresar en el mercado, Mocache ha considerado establecer un precio de introducción de mercado de USD 2,50 para las tabletas de 100gr., y de USD 12.00 para las cajas surtidas de 400gr , estos precios son para los importadores – distribuidores; ellos, a su vez, incrementarán el porcentaje que deseen de utilidad.

Actualmente, para el mercado Brasileño, sería la misma estrategia de precios; pero debido a que Mocache entrará en ese mercado a mediano plazo, oportunamente se hará el análisis de precios dentro del mismo.

La estrategia de precios está definida por el MERCADO, así como en función a las expectativas del cliente y a lo que la competencia está haciendo. Al no ser los más altos, se considera que Mocache irá ganando posición en el mercado debido a que tendrá un precio sumamente competitivo en relación a las otras marcas; y al no ser los más bajos no desalentará a la competencia, por lo que se mantendrá un mercado muy estable con márgenes de utilidad competentes para todas las empresas, y se evitará una guerra de precios.

Adicionalmente, esta estrategia de precios presenta una ventaja muy interesante, que asegura manejar el precio como estrategia de competitividad y es un arma al momento de pelear en el mercado por una posición

Se debe tomar en cuenta que con la entrada al mercado de Mocache, las empresas competidoras pueden optar por aplicar una estrategia de bajar precios, aunque es muy improbable, Mocache responderá con la misma estrategia ya que aun se puede obtener utilidades, debido a que el costo unitario de cada producto, es de USD 1.35 para las tabletas de 75% de 100 gr, ; de USD 1.44 por la tableta de 100gr de 50%; y de USD 5.57 por la caja surtida de 400gr de 20 minitabletas (10 de 50% y 10 de 75%).

El impuesto que se debe aplicar para toda transacción es el I.V.A, que en Ecuador es del 12%; en Chile del 19% y en Brasil del 18%; adicionalmente, en Brasil de debe cancelar un impuesto del 60% a productos industrializados importados.

El chocolate, en cualquiera de sus presentaciones, está exento de cualquier otro tipo de impuesto, dentro de Chile y Ecuador, así como al momento de exportar.

#### **2.3.4 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN**

Se manejarán promociones dentro de los locales de Federer, El Español y El Arbolito, manteniendo alianzas estratégicas con los mismos al momento de que el cliente final realice la compra de un combo, al cual se le incluirá una minitableta de 20gr por un costo adicional de USD 0.50. Analizando la conducta del consumidor,

esto les lleva a obtener una satisfacción al consumir una comida completa añadiéndole poco dinero a su compra.

La promoción para el mercado Chileno y Brasileño se la llevará a cabo netamente en las ferias internacionales de chocolate y serán dirigidas únicamente a los importadores.

Los canales de distribución con los cuales Mocache mantendrá una relación comercial en el mercado local, recibirán el producto y emitirán el pago a los 45 días; en el mercado internacional emitirán los pagos a los 60 días de recibido el producto.

En un inicio, se penetrará en el mercado Chileno con una importadora que cubrirá todo el territorio nacional. Posteriormente, al 4to año, la distribución se expandirá al mercado Brasileño, de igual manera por medio de importadora y comercializador. Esto se logrará creando relación con los varios empresarios internacionales, manteniendo la asistencia a las diferentes ferias del chocolate que se hacen cada año a nivel mundial.

Según la planificación para el 2011, las ferias a las cuales Mocache S.A. asistirá son dos con el fin de iniciar relaciones comerciales para facilitar las negociaciones y penetración en los diferentes mercados latinoamericanos con un excelente producto, que seguramente logrará permanecer dentro de las opciones preferidas de todos los clientes y consumidores.

### **2.3.5 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN**

Para impulsar la compra de Mocache, se implementará una estrategia de comunicación directa con el consumidor final. Se contratarán impulsadoras para degustación de producto dentro de las cadenas de distribución. En Fybeca, los días sábados y domingos, 4 horas diarias, durante los tres primeros meses y también en los meses en los cuales sube el consumo de chocolate; de igual manera, en Federer, El Español y El Arbolito, los días viernes y sábados, 4 horas diarias, durante los dos primeros meses.

En los exteriores de Federer y El Arbolito se colocarán dummies de Mocache, tomando en cuenta la promoción que se empleara con los combos en cada local, Los dummies se colocarán alrededor del medio día, justamente a la hora del almuerzo; esto se reforzará con colocación permanente de afiches dentro de los locales y con volantes que se encontrarán en las cajas de los locales.

Adicionalmente, se colocarán habladores y cenefas en los locales de Fybeca y El Arbolito; con esto se logrará captar la atención de los consumidores con el fin de que opten por comprar Mocache.

Como exportadores, el único medio que Mocache S.A. escogerá para su comunicación es el internet, ya que es un medio global por el cual se puede llegar fácilmente a todos los clientes y consumidores, y es el primer medio utilizado para facilitar negociaciones internacionales.

La creación y diseño de la página estará a cargo de la empresa Interactive. La página tendrá un concepto muy sobrio, plasmando colores negros y dorados, como los empaques del producto. Se ingresará en el mundo de Mocache conociendo la historia del cacao Arriba y sus beneficios, el origen del nombre “Mocache”, los productos que la empresa ofrece, y la manera de contactarse con la misma.

En Ecuador se elaborarán anualmente, cuñas para televisión y cuñas para radio, en formato Mini DV y MP3 respectivamente. Las dos cuñas tendrán 30” y se las realizará con voces ecuatorianas, en las mismas se comunicará las bondades, el sabor y la pureza del chocolate elaborado con cacao Arriba, dejando muy en alto el nombre de Ecuador.

Estas cuñas serán enviadas a los importadores en Chile y Brasil para que ellos, conocedores del mercado y siendo parte del mismo, elaboren el plan de medios e inviertan en los mismos, teniendo muy en claro el grupo objetivo al que el producto va dirigido, que es hombres – mujeres, ejecutivos de 25 años en adelante con un ingreso económico medio-alto y alto. Los costos de cuña para televisión y radio asumirá Mocache S.A., mas los costos de inversión publicitaria y de edición de las cuñas los asumirá la importadora en Chile y Brasil.

#### **2.3.6 ESTRATEGIAS DE SERVICIO**

La empresa brinda total garantía de su producto desde que inicia el proceso de elaboración, hasta que llega a manos del distribuidor en Ecuador, e importador

en Chile y Brasil. Si ellos detectan que el producto llegó con alguna alteración, Mocache S.A. cambiará dicho producto por uno nuevo.

Mocache S.A. cuenta con un departamento de Comercialización y Marketing, el cual va enfocado principalmente a los distribuidores. Este departamento brindará todos los servicios de postventa que los clientes requieran. Se mantendrá constante contacto con los mismos para conocer sus necesidades.

También se incluirá en la página web un link de “atención al cliente”, igualmente dirigida para el consumidor final, con el fin de informar al mismo, en el caso que lo requiera, sobre las bondades del producto.

Así mismo, Mocache enviará a dos de sus directivos, por un período de tres días, en cada viaje que se realice a Chile y Brasil dos veces al año, para alimentar la relación comercial con sus clientes y para conocer de los cambios en el mercado chileno y brasileño. Se debe tomar en cuenta que a Brasil asistirán a partir del cuarto año.

### **2.3.7 PRESUPUESTO**

Para el diseño del empaque se contratará un diseñador gráfico, por un valor de \$500.00, este valor incluye la impresión del diseño en la cartulina.

El valor unitario de empaque para las tabletas de 100gr es de USD 0.25, y de USD 0.50 por la caja surtida de 400gr.

El material BOPP metalizado para la envoltura, tiene un costo unitario de USD 0.47 para las tabletas de 100gr y de USD 1.88 por la caja surtida de 400gr. De igual manera nos entregan impresos los logos en dos colores.

Las cajas de cartón para embalar el producto a ser comercializado tiene un costo de USD 5.00 por cada caja.

El costo de exportación fijado por la empresa Kuehne - Nagel es de USD 1.80 por kg que se exporte a Chile; y de USD 2.10 por kg que se exporte a Brasil.

El costo mensual por el espacio físico de una cara en percha en punto frío dentro de Fybeca es de USD 4.500,00, y por el espacio en cajas es de USD 25.00 En los locales de Federer, El Griego, El Arbolito y El Español el costo mensual es de USD 100.00 por cada uno.

El costo de cada impulsadora, para la realización de degustaciones en los locales donde se comercializa Mocache por 4 horas diarias es de USD 25.00.

La fabricación de los dummies que se colocarán en los exteriores de Federer y El Arbolito es de USD 1.000,00 por cada uno. Adicionalmente, en estos mismos locales, se colocarán afiches, el costo unitario es de USD 4.

Los habladores que se colocarán en Fybeca y El Arbolito, tienen un costo unitario de elaboración de USD 0,20.

Las cuñas de televisión como de radio, se elaborarán anualmente, los costos de las cuñas son de USD 2.000,00 y de \$500.00 respectivamente.

El diseño y mantenimiento de la página tiene un costo para el primer año de USD 5.000,00 y de USD 1.000,00 a partir del segundo año,

El costo de cada una de las ferias internacionales a las que asistirán dos representantes de Mocache es de USD 3.000 por persona.

Los dos viajes anuales de dos representantes de Mocache a Chile y Brasil tienen un costo por persona de USD 2.000.

PRESUPUESTO PRIMER AÑO										
MESES	DISEÑADOR	ESPACIO FISICO PUNTOS DE VENTA	IMPULSADORAS PUNTOS DE VENTA	DUM MIES	AFICHES	HABLADORES Y CENEFAS	CUÑAS	INTERNET	TOTAL	
2011	JULIO	500,00	4.835,00	6.000,00	2.000,00	160,00	20,40	2.500,00	416,67	16.432,07
	AGOSTO		4.835,00	6.000,00					416,67	11.251,67
	SEPTIEMB.		4.835,00	4.000,00					416,67	9.251,67
	OCTUBRE		4.835,00						416,67	5.251,67
	NOVIEMBRE		4.835,00						416,67	5.251,67
	DICIEMBRE		4.835,00	6.000,00		160,00	20,40		416,67	11.432,07
2012	ENERO		4.835,00						416,67	5.251,67
	FEBRERO		4.835,00	3.000,00		160,00	20,40		416,67	8.432,07
	MARZO		4.835,00						416,67	5.251,67
	ABRIL		4.835,00						416,67	5.251,67
	MAYO		4.835,00	3.000,00		160,00	20,40		416,67	8.432,07
	JUNIO		4.835,00						416,67	5.251,67
<b>TOTAL</b>	<b>500,00</b>	<b>58.020,00</b>	<b>28.000,00</b>	<b>2.000,00</b>	<b>640,00</b>	<b>81,60</b>	<b>2.500,00</b>	<b>5.000,00</b>	<b>96.741,60</b>	

### 2.3.8 PROYECCIONES DE VENTAS:

Las proyecciones de ventas mensuales, toman en cuenta los meses picos en que las mismas aumentan debido a fechas especiales como, San Valentín, Día de la Madre y Navidad, en los meses de febrero, mayo y diciembre respectivamente.

Las ventas mensuales estimadas para el primer año en el Ecuador y Chile son de:



VENTAS MENSUALES	2011											
	JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
	ECUADOR	CHILE	ECUADOR	CHILE	ECUADOR	CHILE	ECUADOR	CHILE	ECUADOR	CHILE	ECUADOR	CHILE
TABLETA DE 100 GR 75%	\$ 7.000,00	\$ 3.750,00	\$ 8.400,00	\$ 4.500,00	\$ 10.500,00	\$ 5.625,00	\$ 12.600,00	\$ 6.750,00	\$ 14.000,00	\$ 7.500,00	\$ 17.500,00	\$ 9.375,00
TABLETA DE 100 GR 50%	\$ 4.200,00	\$ 2.250,00	\$ 5.040,00	\$ 2.700,00	\$ 6.300,00	\$ 3.375,00	\$ 7.560,00	\$ 4.050,00	\$ 8.400,00	\$ 4.500,00	\$ 10.500,00	\$ 5.625,00
CAJA SURTIDA MINITABLETAS	\$ 14.000,00	\$ 7.200,00	\$ 16.800,00	\$ 8.640,00	\$ 21.000,00	\$ 10.800,00	\$ 25.200,00	\$ 12.960,00	\$ 28.000,00	\$ 14.400,00	\$ 35.000,00	\$ 18.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 25.200,00</b>	<b>\$ 13.200,00</b>	<b>\$ 30.240,00</b>	<b>\$ 15.840,00</b>	<b>\$ 37.800,00</b>	<b>\$ 19.800,00</b>	<b>\$ 45.360,00</b>	<b>\$ 23.760,00</b>	<b>\$ 50.400,00</b>	<b>\$ 26.400,00</b>	<b>\$ 63.000,00</b>	<b>\$ 33.000,00</b>

VENTAS MENSUALES	2012											
	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO	
	ECUADOR	CHILE	ECUADOR	CHILE	ECUADOR	CHILE	ECUADOR	CHILE	ECUADOR	CHILE	ECUADOR	CHILE
TABLETA DE 100 GR 75%	\$ 13.300,00	\$ 7.125,00	\$ 15.400,00	\$ 8.250,00	\$ 14.000,00	\$ 7.500,00	\$ 14.000,00	\$ 7.500,00	\$ 14.700,00	\$ 7.875,00	\$ 14.000,00	\$ 7.500,00
TABLETA DE 100 GR 50%	\$ 7.980,00	\$ 4.275,00	\$ 9.240,00	\$ 4.950,00	\$ 8.400,00	\$ 10.500,00	\$ 8.400,00	\$ 10.500,00	\$ 8.820,00	\$ 4.725,00	\$ 8.400,00	\$ 10.500,00
CAJA SURTIDA MINITABLETAS	\$ 26.600,00	\$ 13.680,00	\$ 30.800,00	\$ 14.400,00	\$ 28.000,00	\$ 14.400,00	\$ 28.000,00	\$ 14.400,00	\$ 29.400,00	\$ 15.120,00	\$ 28.000,00	\$ 14.400,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 47.880,00</b>	<b>\$ 25.080,00</b>	<b>\$ 55.440,00</b>	<b>\$ 27.600,00</b>	<b>\$ 50.400,00</b>	<b>\$ 32.400,00</b>	<b>\$ 50.400,00</b>	<b>\$ 32.400,00</b>	<b>\$ 52.920,00</b>	<b>\$ 27.720,00</b>	<b>\$ 50.400,00</b>	<b>\$ 32.400,00</b>

Las ventas proyectadas para los 6 años, tanto para Ecuador, Chile y Brasil (a partir del 2014 son las siguientes:

VENTAS ANUALES	2011			2012			2013					
	ECUADOR	CHILE	TOTAL	ECUADOR	CHILE	TOTAL	ECUADOR	CHILE	TOTAL			
PRODUCTOS												
TABLETA DE 100 GR 75%	\$ 70.000,00	\$ 37.500,00	\$ 107.500,00	\$ 175.000,00	\$ 93.750,00	\$ 268.750,00	\$ 200.200,00	\$ 107.250,00	\$ 307.450,00			
TABLETA DE 100 GR 50%	\$ 42.000,00	\$ 22.500,00	\$ 64.500,00	\$ 105.000,00	\$ 56.250,00	\$ 161.250,00	\$ 120.120,00	\$ 64.350,00	\$ 184.470,00			
CAJA SURTIDA MINITABLETAS	\$ 140.000,00	\$ 72.000,00	\$ 212.000,00	\$ 350.000,00	\$ 180.000,00	\$ 530.000,00	\$ 400.400,00	\$ 205.920,00	\$ 606.320,00			
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 252.000,00</b>	<b>\$ 132.000,00</b>	<b>\$ 384.000,00</b>	<b>\$ 630.000,00</b>	<b>\$ 330.000,00</b>	<b>\$ 960.000,00</b>	<b>\$ 720.720,00</b>	<b>\$ 377.520,00</b>	<b>\$ 1.098.240,00</b>			

VENTAS ANUALES	2014				2015				2016			
	ECUADOR	CHILE	BRASIL	TOTAL	ECUADOR	CHILE	BRASIL	TOTAL	ECUADOR	CHILE	BRASIL	TOTAL
TABLETA DE 100 GR 75%	\$ 189.280,00	\$ 141.960,00	\$ 94.640,00	\$ 425.880,00	\$ 205.287,68	\$ 153.965,76	\$ 102.643,84	\$ 461.897,28	\$ 233.971,71	\$ 175.478,78	\$ 116.985,86	\$ 526.436,35
TABLETA DE 100 GR 50%	\$ 113.568,00	\$ 298.038,00	\$ 56.784,00	\$ 468.390,00	\$ 123.172,61	\$ 92.379,46	\$ 61.586,30	\$ 277.138,37	\$ 140.383,03	\$ 105.287,27	\$ 70.191,51	\$ 315.861,81
CAJA SURTIDA MINITABLETAS	\$ 378.560,00	\$ 272.563,20	\$ 181.708,80	\$ 832.832,00	\$ 410.575,36	\$ 295.614,26	\$ 197.076,17	\$ 903.265,79	\$ 467.943,42	\$ 336.919,27	\$ 224.612,84	\$ 1.029.475,53
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 681.408,00</b>	<b>\$ 712.561,20</b>	<b>\$ 333.132,80</b>	<b>\$ 1.727.102,00</b>	<b>\$ 739.035,65</b>	<b>\$ 541.959,48</b>	<b>\$ 361.306,32</b>	<b>\$ 1.642.301,44</b>	<b>\$ 842.298,16</b>	<b>\$ 617.685,32</b>	<b>\$ 411.790,21</b>	<b>\$ 1.871.773,70</b>

## 2.4 OPERACIÓN

### 2.4.1 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO

Mocache es elaborado con el mejor cacao fino de aroma ecuatoriano, reconocido a nivel mundial, el cual sigue procesos de control de calidad desde su recolección hasta el momento en que el chocolate es envuelto y empacado para ser distribuido.

Los ingredientes utilizados para su elaboración son 100% naturales, contienen licor de cacao, un bajo contenido de azúcar y pequeñas cantidades de manteca de cacao, obteniendo como producto final un chocolate de excelente calidad, que es suave, viscoso y agradable al paladar de los clientes.

Mocache tiene dos productos que se diferencian en su sabor: chocolate amargo 75% y chocolate semi amargo 50% y cada uno de ellos tiene dos presentaciones: tabletas de 100 gr y cajas de 20 minitables surtidas de 10gr cada una.

#### **2.4.2 ESTADO DE DESARROLLO**

Mocache S.A. cuenta ya con la receta de los chocolates que ofrecerá en el mercado, la misma que fue elaborada por un experto Suizo, el mismo que adicionalmente capacitó al personal encargado de la compra de cacao natural, para identificar realmente que el cacao con el cual se va a producir los chocolates, sean realmente naturales.

Por otra parte Mocache S.A. ha realizado convenios con los productores de cacao a los cuales comprará la materia prima, así como con la fábrica de chocolate y la empresa que realizará los empaques y envolturas de sus productos; así mismo con los distribuidores del Ecuador y de Chile.

#### **2.4.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

El proceso para la elaboración de chocolate empieza con la Recolección y Compra del Cacao en Baba, el mismo que continúa con los siguientes procesos: Fermentación, Secado y Selección, posteriormente el cacao en grano pasa por un proceso de control de calidad en el Centro de Acopio para ser enviado a la fábrica de licor y chocolate.

Las fases de la fabricación del chocolate son: Tostado, Descarrillado, Molienda, Mezclado, Refinado, Conchado; Temperado, Moldeada y Envoltura.

A continuación se detalla cada uno de los procesos para la elaboración de chocolate, desde la compra de cacao en baba hasta conseguir el producto final:

### **1.- RECOLECCIÓN Y COMPRA.-**

La recolección de cacao es realizada por diferentes hacendados preseleccionados, que son productores de cacao natural, de las provincias de Los Ríos, Esmeraldas y Manabí, de esta manera garantizamos que el producto comprado sea de excelente calidad.

Se compra el cacao en baba, la acidez del mismo es muy importante, al momento de realizar la compra.

### **2.- FERMENTACIÓN.-**

Los granos de cacao son ubicados en cajones de fermentación a 50°C. Las bacterias y levaduras presentes en el aire se multiplican en la baba o pulpa que rodean los granos de cacao, éstas se descomponen formando un líquido ácido, que se filtra en el interior de cada grano de cacao logrando así que el cacao tome su aroma especial y cambie su color de púrpura a marrón chocolate.

Se debe mover al cacao cada 6 horas, para evitar que se pudra, este proceso dura de 4 a 5 días, hasta que el cacao tome su color.

### **3.- SECADO.-**

Una vez fermentados, los granos de cacao son ubicados en un tendal de madera templado y se los mueve constantemente, dejando que los rayos del sol actúen

por medio de cobertizos artificiales hasta que el cacao se seque. El objetivo de este proceso es eliminar la humedad que tienen los granos de cacao.

#### **4.- SELECCIÓN.-**

Una vez que los granos de cacao están secos, son seleccionados, pesados y embolsados en quintales de yute.

Los procesos de recolección, fermentación, secado, selección, peso y embolsado del cacao, son realizados en las mismas haciendas de los productores de cacao.

#### **5.- ACOPIO.-**

Luego de cumplir con los cuatro procesos mencionados anteriormente, el cacao seco es enviado por medio de transporte terrestre al centro de acopio que se encuentra ubicado en la ciudad de Guayaquil.

En el centro de acopio, el cacao pasa por un proceso de control de calidad, donde se garantiza que el mismo sea natural. Este proceso de calidad cumple los siguientes pasos: Muestreo, determinación del contenido de humedad, determinación del grado de fermentación, determinación del grado de cascarilla, determinación del grado de impurezas, determinación del rendimiento del grano, y determinación del peso del grano.

Luego de este proceso el cacao es secado nuevamente por medio de una máquina industrial de secado.

## **6.- FÁBRICA DE LICOR Y CHOCOLATE.-**

El cacao es trasladado del acopio a la fábrica de licor y chocolate "TULICORP" ubicada en la misma ciudad, donde es nuevamente pesado y probado que el cacao es natural y con las características que debe cumplir.

Ya en la fábrica el cacao es sometido a los siguientes procesos:

## **7.-TOSTADO.-**

Una vez limpio el grano de cacao es tostado, bajo controles de tiempos y temperatura, este proceso es muy importante ya que define el aroma y gusto que posteriormente tendrá el chocolate.

## **8.- DESCASCARILLADO.-**

El cacao tostado luego es descarrillado, proceso en el cual se quita la cascarilla que recubre al cacao.

## **9.- MOLIENDA.-**

Posteriormente el cacao tostado descarrillado es sometido a un proceso de molienda, la temperatura de este molino permite que se desprenda el contenido de grasa que tienen los granos, consiguiendo que los fragmentos de cacao se conviertan en una pasta suave y sedosa, conocida como licor de cacao. El licor de cacao es el principal ingrediente para la elaboración de chocolate.

El proceso de tostado, descarrillado y molienda tienen una duración de 12 horas.

## **10.- MEZCLADO.-**

El licor de cacao es mezclado con azúcar dependiendo de la receta que se esté elaborando. La cantidad de azúcar depende del sabor que se desea obtener: semi amargo o amargo.

## **11.- REFINADO.-**

La mezcla es puesta en el refinador, en la cual pasa por varios rodillos, que giran cada uno a una velocidad más alta que el anterior rodillo, lo que permite disminuir el tamaño de las partículas, consiguiendo que el chocolate al final sea suave y agradable al paladar evitando la sensación de arenosidad.

La mezcla y refinación del chocolate son procesos elaborados a altas temperaturas, de 50 a 55 °C.

## **12.- CONCHADO.-**

El chocolate refinado es puesto en conchas donde es sometido a un batido intenso, durante 72 horas a una temperatura de 45°C, este proceso busca eliminar las diminutas partículas ya refinadas, así como disminuir la acidez del chocolate.

El conchado es un proceso vital, ya que el sabor del chocolate se va haciendo más suave, y elimina los posibles restos de amargor del mismo.

Si es necesario se debe aumentar manteca de cacao en mínimas cantidades con la finalidad de dar viscosidad al chocolate.

## **13.- TEMPERADO-**

Luego del conchado el chocolate es almacenado en unas ollas enormes para ser templado, donde el chocolate es removido y enfriado permaneciendo en estado líquido a 45°C. Este proceso provoca que el chocolate se enfríe y que las sustancias grasosas se distribuyan de una manera más uniforme.

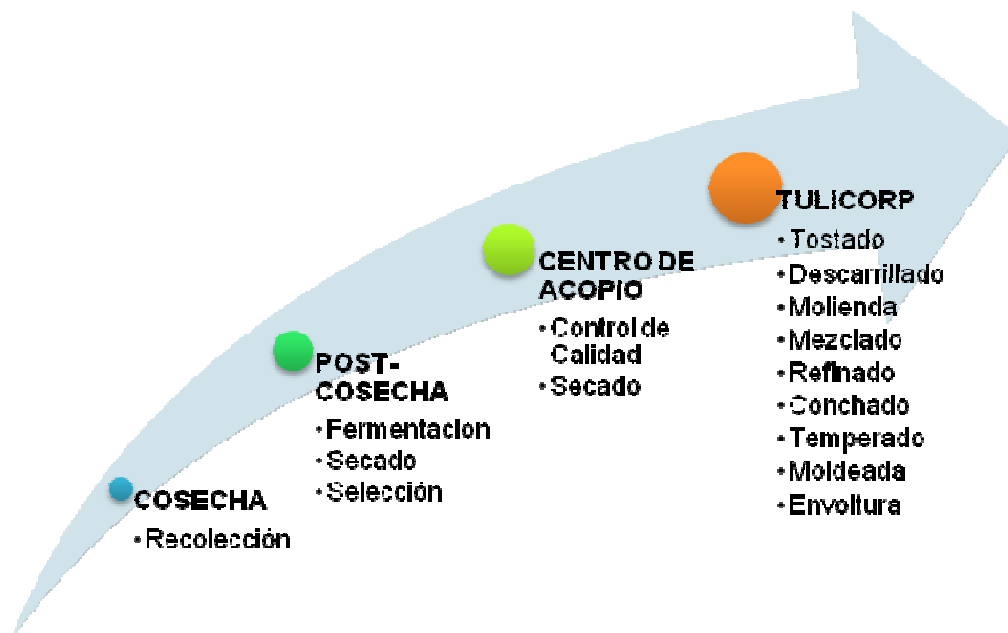
#### **14.- MOLDEADA.-**

Rápidamente el chocolate pasa del templado a la moldeadora por medio del túnel frío a 7°C, donde el chocolate se contrae se cristaliza y cae a moldes de policarbonatos. La duración de este proceso es de 15 minutos.

#### **15.- ENVOLTURA.-**

Los chocolates son desprendidos de los moldes y caen a una mesa, donde los colaboradores clasifican los chocolates que están en perfecto estado para después empacarlo en papel bopp y luego en las cajas respectivas.

### **CADENA DE VALOR**



#### 2.4.4 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

Las materias primas e insumos necesarios para la elaboración de chocolate son los siguientes: cacao en baba, cacao seco, licor de cacao, azúcar, manteca de cacao, moldes de policarbonato, papel BOPP metalizado, empaque de cartón y cajas de cartón.

Al ser una empresa que terceriza los procesos de fabricación de chocolate no necesita de tecnología, ni de infraestructura, para obtener el producto final.

Para realizar el control de calidad en los procesos de cosecha y post cosecha es necesaria la compra de balanzas digitales de precisión y medidores de humedad electrónicos.



La Mano de obra requerida para el control de calidad en cada uno de los procesos son 5 colaboradores.

## PRESUPUESTO ANUAL ADQUISICIONES

<b>PRESUPUESTO DE ADQUISICIONES</b>	
<b>Descripción de la Inversión</b>	<b>Precio</b>
3 Balanzas digitales de precisión	\$ 3,000.00
3 Medidores de humedad electronicos	\$ 1,500.00
Mano de Obra directa	\$ 18,442.00
Materia Prima e insumos	\$ 221,974.00
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 4,510.61
<b>Total Presupuesto</b>	<b>\$ 249,426.61</b>

### 2.4.5 PLAN DE PRODUCCIÓN

<b>PROYECCIÓN CANTIDADES</b>	<b>2011</b>				
	<b>TOTAL</b>	<b>ECUADOR</b>		<b>CHILE</b>	
<b>PRODUCTOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO</b>
TABLETA DE 100 GR 75%	50000	35000	\$ 2.00	15000	\$ 2.50
TABLETA DE 100 GR 50%	30000	21000	\$ 2.00	9000	\$ 2.50
CAJA SURTIDA MINITABLETAS	20000	14000	\$ 10.00	6000	\$ 12.00
<b>TOTAL</b>	<b>100000</b>	<b>70000</b>		<b>30000</b>	

<b>PRODUCTOS</b>	<b>2011</b>											
	<b>JULIO</b>		<b>AGOSTO</b>		<b>SEPTIEMBRE</b>		<b>OCTUBRE</b>		<b>NOVIEMBRE</b>		<b>DICIEMBRE</b>	
	<b>ECUADOR</b>	<b>CHILE</b>	<b>ECUADOR</b>	<b>CHILE</b>	<b>ECUADOR</b>	<b>CHILE</b>	<b>ECUADOR</b>	<b>CHILE</b>	<b>ECUADOR</b>	<b>CHILE</b>	<b>ECUADOR</b>	<b>CHILE</b>

TABLETA DE 100 GR 75%	3500	1500	4200	1800	5250	2250	6300	2700	7000	3000	8750	3750
TABLETA DE 100 GR 50%	2100	900	2520	1080	3150	1350	3780	1620	4200	1800	5250	2250
CAJA SURTIDA MINITABLETAS	1400	600	1680	720	2100	900	2520	1080	2800	1200	3500	1500
<b>TOTAL</b>	<b>7000</b>	<b>3000</b>	<b>8400</b>	<b>3600</b>	<b>10500</b>	<b>4500</b>	<b>12600</b>	<b>5400</b>	<b>14000</b>	<b>6000</b>	<b>17500</b>	<b>7500</b>

## 2.4.6 PLAN DE COMPRAS

### PROVEEDORES

**Productores de Cacao Natural.-** Proveedores primordiales al ser el cacao la materia prima principal para la elaboración de chocolate negro fino de aroma. Son varios hacendados productores de cacao natural, de las provincias de Los Ríos, Esmeraldas y Manabí.

**Centro de Acopio.-** Proveedor que realiza control de calidad del cacao, garantizando que sea 100% natural, que cumpla con el peso requerido y realiza el proceso de secado del cacao en maquinaria especial.

**Tulicorp.-** Fábrica procesadora de licor de cacao y fabricación de chocolates finos. La misma que elabora los chocolates con la receta, moldes y empaque entregada por la empresa Mocache.

**Plastlit.-** Empresa fabricante de empaques y papel de envoltura para los diferentes productos que ofrecerá Mocache.

### POLÍTICAS DE PAGOS

Las políticas de pago a proveedores establecidas son las siguientes:

Productores de cacao y centro de acopio, los pagos se realizarán de contado, cada quince días; a la fábrica de chocolate Tulicorp, los pagos se realizarán cada 30 días; y a la empresa Plastlit encargada de realizar los empaques y envoltura de los chocolates, los pagos se realizaran cada 30 días.

### **POLÍTICAS DE COBROS**

Los cobros a los distribuidores en Ecuador se realizarán cada 45 días y a los distribuidores en Chile y Brasil cada 60 días.

### **CONTROL DE CALIDAD**

En la actualidad los mercados internacionales demandan cada día más estándares de calidad, por lo que Mocache requiere que la calidad del cacao fino de aroma sea 100% natural. Ya que de la calidad del cacao fino de aroma natural dependerá la calidad de chocolate que se exportará.

Por las razones mencionadas anteriormente, Mocache cuenta con cinco colaboradores para hacer el seguimiento de control de calidad en cada uno de los procesos por los cuales el cacao fino de aroma pasa hasta llegar a obtener el chocolate de exportación.

Los tres colaboradores que se encuentran en cada una de las Provincias de Los Ríos, Manabí y Esmeraldas, están encargados de preseleccionar a los productores de cacao natural y de garantizar que estos hacendados cuenten con la certificación orgánica internacional requerida por Mocache para la elaboración de sus chocolates. Así como de controlar los proceso de cosecha y post cosecha

por los cuales los granos de cacao son sometidos. Para poder cumplir y garantizar la calidad del cacao, Mocache entregará a sus colaboradores balanzas digitales de precisión y medidores de humedad electrónicos.

Adicionalmente Mocache cuenta con un colaborador que está presente durante todo el proceso por el cual el cacao es sometido para obtener el licor de cacao y finalmente los chocolates.

## 2.5 PLAN FINANCIERO

### 2.5.1 GASTOS DE ARRANQUE

PRESUPUESTO DE INVERSION				
Descripción de la Inversión	Precio	Año compra	Vida útil	Dep / Amort. Anual
3 Balanzas digitales de precisión	\$ 3.000,00	2011	3	\$ 1.000,00
3 Medidores de humedad electronicos	\$ 1.500,00	2011	3	\$ 500,00
7 Laptop	\$ 10.500,00	2011	3	\$ 3.500,00
2 carros	\$ 60.000,00	2011	5	\$ 12.000,00
Oficina	\$ 75.000,00	2011	20	\$ 3.750,00
bodega	\$ 100.000,00	2011	20	\$ 3.750,00
<b>Total Inversión inicial</b>	<b>\$ 250.000,00</b>			<b>\$ 24.500,00</b>

El total de inversión necesaria para poner en marcha a Mocache S.A. , es de USD \$250.000.00, de los cuales USD 120.000.00 es capital propio de los accionistas y USD \$135.000.00 son deuda.

A continuación se detallan las deudas adquiridas por Mocache S.A. :

n° cuota	Cuota	Interes	amortización	deuda
<b>0</b>				<b>60.000</b>
1	17.979,52	\$ 9.114,00	\$ 8.865,52	<b>51.134</b>
2	17.979,52	\$ 7.767,33	\$ 10.212,19	<b>40.922</b>
3	17.979,52	\$ 6.216,10	\$ 11.763,42	<b>29.159</b>
4	17.979,52	\$ 4.429,23	\$ 13.550,29	<b>15.609</b>
5	17.979,52	\$ 2.370,94	\$ 15.608,58	<b>0</b>

n° cuota	Cuota	Interes	amortización	deuda
<b>0</b>				<b>75.000</b>
1	16.158,60	\$ 8.602,50	\$ 7.556,10	<b>67.444</b>
2	16.158,60	\$ 7.735,82	\$ 8.422,79	<b>59.021</b>
3	16.158,60	\$ 6.769,72	\$ 9.388,88	<b>49.632</b>
4	16.158,60	\$ 5.692,82	\$ 10.465,78	<b>39.166</b>
5	16.158,60	\$ 4.492,39	\$ 11.666,21	<b>27.500</b>
6	16.158,60	\$ 3.154,28	\$ 13.004,32	<b>14.496</b>
7	16.158,60	\$ 1.662,68	\$ 14.495,92	<b>0</b>

Otros gastos en los cuales debe incurrir Mocache S.A. para su puesta en marcha son los siguientes:

12 Moldes de Policarbonato	\$ 480,00
receta	\$ 15.000,00
viajes a ferias	\$ 12.000,00
viajes de contactos	\$ 8.000,00
gastos de constitución	\$ 1.300,00
<b>Otros Gastos</b>	<b>\$ 36.780,00</b>

## 2.5.2 GASTOS DE PERSONAL

Mocache S.A. requiere de 5 obreros que son mano de obra directa para la producción de los chocolates y como mano de obra indirecta cuenta con un Gerente General, un Gerente Administrativo y Financiero, un Gerente de

Comercialización y Marketing, un Gerente de Control de Calidad, un Contador, una Mercaderista, una Asistente y un Chofer.

La Proyección de mano de obra de Mocache S.A para los 6 años se detalla a continuación:

<b>Proyección Costo Mano de Obra</b>												
<b>Cargo</b>	<b>2011</b>		<b>2012</b>		<b>2013</b>		<b>2014</b>		<b>2015</b>		<b>2016</b>	
	<b>No</b>	<b>Total</b>	<b>No</b>	<b>Total</b>	<b>No</b>	<b>Total</b>	<b>No</b>	<b>Total</b>	<b>No</b>	<b>Total</b>	<b>No</b>	<b>Total</b>
Obreros	5	\$ 18.442,00	5	\$ 34.853,76	5	\$ 37.276,71	5	\$ 51.186,00	5	\$ 53.180,64	5	\$ 55.255,07
Gte Gral	1	\$ 17.386,00	1	\$ 33.797,76	1	\$ 36.220,71	1	\$ 41.819,00	1	\$ 43.481,20	1	\$ 45.209,89
Gte Adm y Mkt	2	\$ 26.211,00	2	\$ 50.828,64	2	\$ 54.463,07	2	\$ 67.016,00	2	\$ 69.675,52	2	\$ 72.441,42
Gte Ctról	1	\$ 8.825,00	1	\$ 17.030,88	1	\$ 18.242,36	1	\$ 25.197,00	1	\$ 26.194,32	1	\$ 27.231,53
Contador	1	\$ 7.112,80	1	\$ 13.677,50	1	\$ 14.646,68	1	\$ 16.886,00	1	\$ 17.550,88	1	\$ 18.242,36
Mercadista	1	\$ 2.524,10	1	\$ 4.690,46	1	\$ 5.010,29	1	\$ 5.250,60	1	\$ 5.450,06	1	\$ 5.657,51
Asistente	1	\$ 3.688,40	1	\$ 6.970,75	1	\$ 7.455,34	1	\$ 9.406,10	1	\$ 9.771,78	1	\$ 10.152,10
Chofer	2	\$ 5.048,21	2	\$ 9.380,91	2	\$ 10.020,57	2	\$ 12.163,40	2	\$ 12.628,82	2	\$ 13.112,85
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>\$ 89.237,51</b>	<b>14</b>	<b>\$ 171.230,66</b>	<b>14</b>	<b>\$ 183.335,73</b>	<b>14</b>	<b>\$ 228.924,10</b>	<b>14</b>	<b>\$ 237.933,22</b>	<b>14</b>	<b>\$ 247.302,71</b>

## 2.5.3 ESTADOS FINANCIEROS

### Estado de Pérdidas y Ganancias Mocache S.A.

ESTADO DE PYG							
Ingresos	0	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas 100 GR 75%		\$ 107.500,00	\$ 268.750,00	\$ 307.450,00	\$ 400.526,00	\$ 434.399,06	\$ 495.095,91
Ventas 100 GR 50%		\$ 64.500,00	\$ 161.250,00	\$ 184.470,00	\$ 240.315,60	\$ 260.639,43	\$ 297.057,55
Ventas 400 GR SURTIDA		\$ 212.000,00	\$ 530.000,00	\$ 606.320,00	\$ 793.480,80	\$ 860.586,60	\$ 980.832,95
<b>Total Ingresos</b>		<b>\$ 384.000,00</b>	<b>\$ 960.000,00</b>	<b>\$ 1.098.240,00</b>	<b>\$ 1.434.322,40</b>	<b>\$ 1.555.625,09</b>	<b>\$ 1.772.986,41</b>
Costos							
Materia Prima 100 GR 75%		\$ 67.420,00	\$ 168.550,00	\$ 192.821,20	\$ 255.225,15	\$ 276.809,91	\$ 315.487,46
Materia Prima 100 GR 50%		\$ 43.122,00	\$ 107.805,00	\$ 123.328,92	\$ 163.242,64	\$ 177.048,31	\$ 201.786,56
Materia Prima 400 GR SURTIDA		\$ 111.432,00	\$ 278.580,00	\$ 318.695,52	\$ 421.836,98	\$ 457.512,34	\$ 521.438,72
MOD		\$ 18.442,00	\$ 34.853,76	\$ 37.276,71	\$ 51.186,00	\$ 53.180,64	\$ 55.255,07
CIF		\$ 4.510,61	\$ 6.804,39	\$ 14.709,39	\$ 18.643,19	\$ 20.003,84	\$ 22.441,98
<b>Total Costos</b>		<b>\$ 244.926,61</b>	<b>\$ 596.593,15</b>	<b>\$ 686.831,74</b>	<b>\$ 910.133,96</b>	<b>\$ 984.555,03</b>	<b>\$ 1.116.409,78</b>
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>\$ 139.073,39</b>	<b>\$ 363.406,85</b>	<b>\$ 411.408,26</b>	<b>\$ 524.188,44</b>	<b>\$ 571.070,07</b>	<b>\$ 656.576,62</b>
Gastos							
MOI		\$ 70.795,51	\$ 136.376,90	\$ 146.059,01	\$ 177.738,10	\$ 184.752,58	\$ 192.047,65
Gasto de comercialización		\$ 18.000,00	\$ 45.000,00	\$ 51.480,00	\$ 75.784,80	\$ 82.194,03	\$ 93.678,67
Gasto de publicidad		\$ 58.870,80	\$ 74.241,60	\$ 77.211,26	\$ 80.299,71	\$ 83.511,70	\$ 86.852,17
Otros gastos		\$ 36.780,00	\$ 20.000,00	\$ 20.800,00	\$ 27.632,00	\$ 28.737,28	\$ 29.886,77
Depreciaciones		\$ 24.500,00	\$ 24.500,00	\$ 24.500,00	\$ 19.500,00	\$ 19.500,00	\$ 7.500,00
Gastos de intereses		\$ 17.716,50	\$ 15.503,14	\$ 12.985,82	\$ 10.122,05	\$ 6.863,33	\$ 3.154,28
<b>Total egresos</b>		<b>\$ 226.662,81</b>	<b>\$ 315.621,65</b>	<b>\$ 333.036,10</b>	<b>\$ 391.076,66</b>	<b>\$ 405.558,93</b>	<b>\$ 413.119,54</b>
<b>Utilidad operativa</b>		<b>-\$ 87.589,42</b>	<b>\$ 47.785,21</b>	<b>\$ 78.372,17</b>	<b>\$ 133.111,78</b>	<b>\$ 165.511,13</b>	<b>\$ 243.457,08</b>
Participación empleados			\$ 7.167,78	\$ 11.755,82	\$ 19.966,77	\$ 24.826,67	\$ 36.518,56
<b>Utilidad antes de impuesto</b>		<b>-\$ 87.589,42</b>	<b>\$ 40.617,42</b>	<b>\$ 66.616,34</b>	<b>\$ 113.145,01</b>	<b>\$ 140.684,46</b>	<b>\$ 206.938,52</b>
Impuesto a la renta			\$ 10.154,36	\$ 16.654,09	\$ 28.286,25	\$ 35.171,12	\$ 51.734,63
<b>Utilidad Neta</b>		<b>-\$ 87.589,42</b>	<b>\$ 30.463,07</b>	<b>\$ 49.962,26</b>	<b>\$ 84.858,76</b>	<b>\$ 105.513,35</b>	<b>\$ 155.203,89</b>

## Balance General Mocache S.A.

<b>BALANCE GENERAL MOCACHE</b>						
<b>CUENTAS</b>	<b>PROYECCIONES</b>					
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>ACTIVO</b>						
Caja	66.349	4.512	26.246	18.782	39.246	13.262
<b>Cuentas por cobrar</b>	<b>52.767</b>	<b>131.918</b>	<b>150.914</b>	<b>202.175</b>	<b>219.274</b>	<b>234.635</b>
Clientes 45	31.068	77.671	88.856	100.811	109.337	109.337
Clientes 60	21.699	54.247	62.058	101.364	109.937	125.298
<b>Inventario</b>	<b>51.984</b>	<b>129.812</b>	<b>163.979</b>	<b>256.006</b>	<b>272.877</b>	<b>345.363</b>
TABLETA DE 100 GR 75%	21.660	54.150	19.718	103.246	24.359	109.328
TABLETA DE 100 GR 50%	12.996	32.342	61.664	65.297	106.229	100.893
CAJA SURTIDA MINITABLETAS	17.328	43.320	82.597	87.463	142.289	135.142
<b>Activo fijo</b>	<b>225.500</b>	<b>201.000</b>	<b>176.500</b>	<b>147.000</b>	<b>191.500</b>	<b>136.000</b>
3 Balanzas digitales de precisión	3.000	3.000	3.000			
3 Medidores de humedad electronicos	1.500	1.500	1.500			
7 Laptop	10.500	10.500	10.500			
carros	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	
oficina	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000
bodega	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Camion					80.000	80.000
Dep. Acumulada	(24.500)	(49.000)	(73.500)	(88.000)	(123.500)	(119.000)
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>396.600</b>	<b>467.241</b>	<b>517.639</b>	<b>623.963</b>	<b>722.896</b>	<b>729.260</b>
<b>PASIVO</b>						
Prestamo	118.578	99.943	78.791	54.775	27.500	14.496
<b>cuentas por pagar</b>	<b>28.022</b>	<b>69.512</b>	<b>80.012</b>	<b>105.651</b>	<b>114.601</b>	<b>130.510</b>
Cacao contado	17.600	44.000	50.336	66.627	72.261	82.358
Tulicorp 30	362	362	904	940	1.034	1.076
POP 30	10.060	25.151	28.772	38.084	41.305	47.076
Impuestos por pagar	-	17.322	28.410	48.253	59.998	88.253
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>146.600</b>	<b>186.778</b>	<b>187.214</b>	<b>208.679</b>	<b>202.099</b>	<b>233.259</b>
Capital	250.000	250.000	250.000	250.000	350.000	350.000
Utilidades acumuladas		5.463	30.425	115.284	100.797	176.001
Reservas legales		25.000	50.000	50.000	70.000	70.000
Repartición de utilidades						(100.000)
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>250.000</b>	<b>280.463</b>	<b>330.425</b>	<b>415.284</b>	<b>520.797</b>	<b>496.001</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>396.600</b>	<b>467.241</b>	<b>517.639</b>	<b>623.963</b>	<b>722.896</b>	<b>729.261</b>

### Flujo de Caja Mocache S.A.

<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>0</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Utilidad neta		-\$ 87.589,42	\$ 30.463,07	\$ 49.962,26	\$ 84.858,76	\$ 105.513,35	\$ 155.203,89	
Depreciación		\$ 24.500,00	\$ 24.500,00	\$ 24.500,00	\$ 19.500,00	\$ 19.500,00	\$ 7.500,00	
Gastos de Capital (CAPEX)			-\$ 24.500,00	-\$ 24.500,00	-\$ 29.500,00	\$ 44.500,00	-\$ 55.500,00	
Variaciones de Capital de Trabajo			\$ 98.165,64	\$ 31.575,49	\$ 97.806,55	\$ 13.275,23	\$ 43.682,70	
<b>Flujo de caja neta</b>	<b>-\$ 250.000,00</b>	<b>-\$ 63.089,42</b>	<b>-\$ 18.702,57</b>	<b>\$ 67.386,77</b>	<b>\$ 36.052,21</b>	<b>\$ 67.238,12</b>	<b>\$ 174.521,19</b>	<b>\$ 2.450.543,28</b>



## 2.5.4 ANÁLISIS DE RELACIONES FINANCIERAS

### Cálculo de beta

CÁLCULO BETA							
Empresas	Beta	Patrimonio	Deuda	Deuda / Patrimonio	Tasa Impositiva	Beta desapalancada	Beta Apalancada a Ecuador
Lindt & Sprungli	0,11	8,670	2,930	33,79%	34,81%	0,093	0,152
hersheys co	0,99	902316	1541825	58,52%	32,33%	0,706	1,156
Rocky Mountain Chocolate	0,99	15980	3390	21,21%	34,80%	0,867	1,420
<b>Promedio</b>						<b>0,56</b>	<b>0,56</b>
<b>Mediana</b>						<b>0,71</b>	<b>0,71</b>
<b>Datos Mocache</b>							
Patrimonio	250.000,00						
Deuda	135.000,00						
<b>Relación D/P</b>	<b>54,00%</b>						
Tasa Impositiva	36,25%						

El cálculo de la beta de Mocache nos permite medir el riesgo en función al mercado en el cual se encuentra la empresa.

Para calcular la beta de Mocache se tomaron en cuenta los rendimientos de tres empresas internacionales que se encuentran en la industria de elaboración de chocolates, las cuales son: Lindt & Sprungli, Hersheys CO y Rocky Mountain Chocolate.

Los rendimientos de las mismas fueron comparados con el rendimiento del SP 500, y se obtuvieron las betas de cada una de ellas, las cuales son 0,11, 0,99 y 0,99 respectivamente.

Para que las betas obtenidas puedan ser comparadas con el rendimiento de la industria ecuatoriana, las mismas fueron desapalancadas y vueltas a apalancar con los impuestos del país, obteniendo una beta de Mocache de 0,71, la cual nos indica que el riesgo de mercado es mínimo.

### **Cálculo de la tasa de descuento CAPM**

Para el cálculo del CAPM se utilizó la tasa del bono del tesoro a 5 años, como rendimiento de la industria, la tasa de los bonos global 2015, la beta calculada anteriormente y el promedio del riesgo país del ecuador de los últimos meses. La tasa de descuento obtenida es del 21,32%.

<b>CAPM</b>	
5 Year Bond	1,82%
Rendimiento Industria	9,38%
BETA	0,71
Prima por Riesgo (EMBI)	14,16%
<b>Tasa de Descuento</b>	<b>21,32%</b>

### **Cálculo de la tasa de descuento WACC**

Es necesario calcular el WACC, debido a que Mocache es una empresa que tiene deuda, la misma debe ser tomada en cuenta para el cálculo de la tasa de descuento a la cual serán descontados los flujos de caja.

<b>WACC</b>	
Relación Deuda / Capital	54,00%
Relación Capital / Deuda	46,00%
Costo de Capital	21,32%
Costo de Deuda	13,12%
Tasa de Impuestos	36,25%
<b>Tasa de Descuento</b>	<b>14,32%</b>

La tasa de descuento WACC obtenida es del 14,32%.

## VAN y TIR

Flujo de caja neta		-\$ 250.000,00	-\$ 63.089,42	-\$ 18.702,57	\$ 67.386,77	\$ 36.052,21	\$ 67.238,12	\$ 174.521,19	\$ 1.310.024,78
WACC		14,32%							
g		1,0%							
Factor de descuento		1	1,143219761	1,306951422	1,494132692	1,708122019	1,952758846	2,232432501	2,552160949
Valor presente del flujo		-\$ 250.000,00	-\$ 55.185,73	-\$ 14.310,07	\$ 45.100,93	\$ 21.106,34	\$ 34.432,37	\$ 78.175,35	\$ 513.300,22
<b>VAN</b>		<b>\$ 122.619,41</b>							
<b>TIR</b>		<b>13,51%</b>							

El Valor actual neto de Mocache es de USD \$ 122.619.41 y una Tasa interna de retorno del 13,51%.

## Índices Financieros

Índices Financieros						
<b>Razones de Liquidez</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Razón Corriente	6,11	3,07	3,15	3,10	3,04	2,71
Prueba Ácida	4,25	1,57	1,63	1,44	1,48	1,13
Razón Deuda / Equity	0,47	0,36	0,24	0,13	0,05	0,03
Multiplicador del Capital	1,59	1,67	1,57	1,50	1,39	1,47
Capital de Trabajo	247.160,00	212.827,86	117.807,59	151.992,98	85.861,09	87.074,94
Variaciones (KNT)		34.332	95.020	34.185	66.132	1.214
Cobertura de Intereses	4,94	1,96	3,85	8,38	15,37	49,20
<b>Razones de Eficiencia Operativa</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Rotación de inventario	4,71	4,60	4,19	3,56	3,61	3,23
Duración promedio de inventario (Días)	77	79	87	103	101	113
Rotación de CxC (Clientes)	7,28	7,28	7,28	7,09	7,09	7,56
Días de venta en CxC (Clientes)	50	50	50	51	51	48
Ciclo de conversión de efectivo (Días)	128	130	137	154	153	161
Rotación total de Activos	0,97	2,05	2,12	2,30	2,15	2,43
<b>Razones de Rentabilidad</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Margen Bruto	36,2%	37,9%	37,5%	36,5%	36,7%	37,0%
Margen Neto	-22,8%	3,2%	4,5%	5,9%	6,8%	8,8%
Rendimiento Sobre Activos (BAIT/Activos)	-22,1%	10,2%	15,1%	21,3%	22,9%	33,4%
Rendimiento Neto Sobre Activos (ROA)	-22,1%	6,5%	9,7%	13,6%	14,6%	21,3%
Rendimiento Sobre Patrimonio (ROE)	-35,0%	10,9%	15,1%	20,4%	20,3%	31,3%
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Costo de Ventas como % ventas	63,8%	62,1%	62,5%	63,5%	63,3%	63,0%
Gastos Generales de Ventas y Administr.	59,03%	32,88%	30,32%	27,27%	26,07%	23,30%
Inventarios como % de Ventas	13,54%	13,52%	14,93%	17,85%	17,54%	19,48%
Inventarios como % de Costo de Ventas	21,22%	21,76%	23,87%	28,13%	27,72%	30,94%
CxC (Clientes) como % de Ventas	13,7%	13,7%	13,7%	14,1%	14,1%	13,2%
CxP como % de Costo de Ventas	11,4%	11,7%	11,6%	11,6%	11,6%	11,7%

### **3 CONCLUSIONES**

Luego de realizar el análisis de la industria, los análisis de mercados y los estados financieros, podemos concluir:

Que tanto el mercado ecuatoriano como el chileno son un excelente nicho para la comercialización de chocolates dark, debido a su aceptación e incremento de consumo en los últimos años.

El negocio es atractivo y rentable ya que tiene un TIR del 13,51% y un VAN de USD \$. 122.619,41.

### **4 BIBLIOGRAFÍA**

<http://www.anecacao.com>

<http://www.ecuadorarriba.com>

<http://www.corpei.org>

<http://www.bce.fin.ec>

inec

<http://www.pacarichocolate.com>

<http://www.caonichocolate.com>

<http://www.hojaverdedarkchocolateusa.com>

<http://www.republicadelcacao.com>

<http://www.cafecom-sa.com>

<http://www.kallari.com/>

<http://www.dulceslaperla.com.mx/>

<http://amuki.blogspot.com/2009/02/chchukululu-chocolate-gourmet.html>

<http://ecuacocoa.com>

<http://www.equalexchange.coop/two-new-bars>

<http://www.cacaoyere.com/index.html>

<http://www.fao.org>

<http://www.icco.org>

<http://www.gobiernocorporativo.com.ec/sistematizacion/images/documentos/sensibilizacion/materias/brochure.pdf>

<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/IE Mensual.jsp>

<http://www.bcentral.cl/>

<http://chile-hoy.blogspot.com/2009/08/chile-lidera-consumo-de-chocolates-en.html>

<http://www.carozzi.cl/nuestras-marcas/ambrosoli.html>

<http://www.corazondechocolate.es>

<http://www.ine.cl/home.php>

<http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/ministro-de-hacienda-de-chile-la-inflacion-siempre-es-un-tema-importante>

<http://www.bcb.gov.br/>

[http://www.prensa-](http://www.prensa-latina.cu/index.php?option=com_content&task=view&id=267745&Itemid=1)

[latina.cu/index.php?option=com\\_content&task=view&id=267745&Itemid=1](http://www.prensa-latina.cu/index.php?option=com_content&task=view&id=267745&Itemid=1)

<http://www.costa.cl>

<http://findarticles.com>

<http://www.lacta.com.br/>

<http://www.zchocolat.com/z34/chocolate/chocolate/produccion-cacao.asp>

<http://www.unctad.org/infocomm/espagnol/cacao/mercado.htm>

<http://www.choco-story.be/SP/ilsp/reportage/brazil.htm>

## 5 ANEXOS

### ANEXO 1



### ENCUESTA



#### “UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS - MBA”

El objetivo de esta encuesta es recabar información sobre los consumidores de chocolate con el fin determinar oportunidades de negocio. La información obtenida será utilizada únicamente para cumplir con el fin de esta investigación, se guardará confidencialidad absoluta. Muchas Gracias!

1. GENERO

- MASCULINO
- FEMENINO

2. RANGO DE EDAD

- MENOS DE 18
- 18 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- MAS DE 51

3. NIVEL DE INGRESOS PROMEDIO

- MENOS DE 500
- 500 – 1000
- 1000 – 2500
- MAS DE 2500

4. ¿LE GUSTA EL CHOCOLATE?

SI

NO **“SI USTED RESPONDIÓ NO, LA ENCUESTA A FINALIZADO”**

5. ¿CON QUE FRECUENCIA CONSUME USTED CHOCOLATE?

DIARIAMENTE

VARIAS VECES POR SEMANA

AL MENOS UNA VEZ A LA SEMANA

RARA VEZ

6. ¿QUE MARCAS DE CHOCOLATE TIENE USTED MENTE CUANDO ESCUCHA “CHOCOLATE GOURMET”?

NESTLE

REPUBLICA DEL CACAO

CAONI

HOJA VERDE

OTROS \_\_\_\_\_

7. ENUMERE LAS CARACTERISTICAS QUE USTED CONSIDERA IMPORTANTES AL MOMENTO DE CONSUMIR CHOCOLATE. 1 EL Menor Y 5 EL MÁS ALTO.

PROPIEDADES NUTRICIONALES	1	2	3	4	5
SABOR	1	2	3	4	5
PRESENTACION	1	2	3	4	5
PRECIO	1	2	3	4	5

8. ¿HA CONSUMIDO USTED CHOCOLATE AMARGO O “DARK”?

SI

NO **“SI USTED RESPONDIÓ NO, LA ENCUESTA A FINALIZADO”**



9. ¿CUAL ES EL DE SU PREFERENCIA?

- 50%
- 55%
- 60%
- 70%
- 75%
- 80%

10. ¿EN QUÉ LUGAR PREFIERE USTED ADQUIRIR EL CHOCOLATE DE SU ELECCIÓN?

- TIENDAS DE BARRIO
- SUPERMAXI
- FYBECA
- MI COMISARIATO
- EL ESPAÑOL
- EL ARBOLITO
- OTRO \_\_\_\_\_

11. ¿CUANTO USTED ESTARIA DISPUESTO A PAGAR POR UNA BARRA DE CHOCOLATE GOURMET DE 100gr?

- DE \$2,00 A \$3,00
- DE \$3,00 A \$5,00
- DE \$5,00 A \$7,00
- DE \$7,00 EN ADELANTE

## ANEXO 2

### ARTES DE MOCACHE

#### LOGO



#### CAJA SURTIDA 400gr.



## TABLETA 100gr – 50% cacao



**TABLETA 100gr – 75% cacao**



### ANEXO 3

## CÁLCULOS NECESARIOS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

### Costos de Productos

<b>COSTOS DE PRODUCTOS</b>						
<b>TABLETA DE 100 GR 75% CACAO</b>						
<b>INGREDIENTES/ MATERIALES</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
CACAO EN BABA/ PROCESADO	\$ 1,76	\$ 1,76	\$ 1,83	\$ 1,90	\$ 1,98	\$ 2,06
CACAO CENTRO DE ACOPIO	\$ 0,44	\$ 0,44	\$ 0,46	\$ 0,48	\$ 0,49	\$ 0,51
LICOR DE CACAO	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,34	\$ 0,36	\$ 0,37	\$ 0,39
AZUCAR	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,04	\$ 1,08	\$ 1,12	\$ 1,17
EMPAQUE	\$ 0,25	\$ 0,25	\$ 0,26	\$ 0,27	\$ 0,29	\$ 0,30
ENVOLTURA	\$ 4,70	\$ 4,70	\$ 4,89	\$ 5,08	\$ 5,29	\$ 5,50
EMBALAJE	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,20	\$ 5,41	\$ 5,62	\$ 5,85
<b>TOTAL EN KILOS</b>	<b>\$ 13,48</b>	<b>\$ 13,48</b>	<b>\$ 14,02</b>	<b>\$ 14,58</b>	<b>\$ 15,17</b>	<b>\$ 15,77</b>
<b>TABLETA DE 100 GR 75%</b>	<b>\$ 1,35</b>	<b>\$ 1,35</b>	<b>\$ 1,40</b>	<b>\$ 1,46</b>	<b>\$ 1,52</b>	<b>\$ 1,58</b>
<b>MINITABLETA DE 20 GR 75%</b>	<b>\$ 0,27</b>	<b>\$ 0,27</b>	<b>\$ 0,28</b>	<b>\$ 0,29</b>	<b>\$ 0,30</b>	<b>\$ 0,32</b>
<b>10 MINITABLETAS DE 20 GR 75%</b>	<b>\$ 2,70</b>	<b>\$ 2,70</b>	<b>\$ 2,80</b>	<b>\$ 2,92</b>	<b>\$ 3,03</b>	<b>\$ 3,15</b>
<b>TABLETA DE 100 GR 50% CACAO</b>						
<b>INGREDIENTES/ MATERIALES</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
CACAO EN BABA/ PROCESADO	\$ 1,76	\$ 1,76	\$ 1,83	\$ 1,90	\$ 1,98	\$ 2,06
CACAO CENTRO DE ACOPIO	\$ 0,44	\$ 0,44	\$ 0,46	\$ 0,48	\$ 0,49	\$ 0,51
LICOR DE CACAO	\$ 0,22	\$ 0,22	\$ 0,23	\$ 0,24	\$ 0,25	\$ 0,26
AZUCAR	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,08	\$ 2,16	\$ 2,25	\$ 2,34
EMPAQUE	\$ 0,25	\$ 0,25	\$ 0,26	\$ 0,27	\$ 0,29	\$ 0,30
ENVOLTURA	\$ 4,70	\$ 4,70	\$ 4,89	\$ 5,08	\$ 5,29	\$ 5,50
EMBALAJE	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,20	\$ 5,41	\$ 5,62	\$ 5,85
<b>TOTAL EN KILOS</b>	<b>\$ 14,37</b>	<b>\$ 14,37</b>	<b>\$ 14,95</b>	<b>\$ 15,55</b>	<b>\$ 16,17</b>	<b>\$ 16,82</b>
<b>TABLETA DE 100 GR 50%</b>	<b>\$ 1,44</b>	<b>\$ 1,44</b>	<b>\$ 1,49</b>	<b>\$ 1,55</b>	<b>\$ 1,62</b>	<b>\$ 1,68</b>
<b>MINITABLETA DE 20 GR 50%</b>	<b>\$ 0,29</b>	<b>\$ 0,29</b>	<b>\$ 0,30</b>	<b>\$ 0,31</b>	<b>\$ 0,32</b>	<b>\$ 0,34</b>
<b>10 MINITABLETAS DE 20 GR 50%</b>	<b>\$ 2,87</b>	<b>\$ 2,87</b>	<b>\$ 2,99</b>	<b>\$ 3,11</b>	<b>\$ 3,23</b>	<b>\$ 3,36</b>
<b>CAJA SURTIDA MINITABLETAS</b>	<b>\$ 5,57</b>	<b>\$ 5,57</b>	<b>\$ 5,79</b>	<b>\$ 6,03</b>	<b>\$ 6,27</b>	<b>\$ 6,52</b>

## Proyección de Costo Indirectos de Fabricación

Proyección de Costo indirectos de fabricación						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Luz	\$ 132,66	\$ 300,52	\$ 300,52	\$ 300,52	\$ 300,52	\$ 300,52
Telefono	\$ 994,95	\$ 2.253,87	\$ 2.253,87	\$ 2.253,87	\$ 2.253,87	\$ 2.253,87
Alquiler Planta	\$ 3.383,00	\$ 4.250,00	\$ 12.155,00	\$ 16.088,80	\$ 17.449,45	\$ 19.887,60
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.510,61</b>	<b>\$ 6.804,39</b>	<b>\$ 14.709,39</b>	<b>\$ 18.643,19</b>	<b>\$ 20.003,84</b>	<b>\$ 22.441,98</b>

## Proyección de Cantidades Según su MIX de Productos

PROYECCION CANTIDADES		2011						2012						2013					
PRODUCTOS	MIX	EQUADOR		CHILE		TOTAL		EQUADOR		CHILE		TOTAL		EQUADOR		CHILE		TOTAL	
		CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO
TABLETA DE 100 GR 75%	30%	50000	\$ 2,00	35000	\$ 2,50	125000		97500	\$ 2,00	97500	\$ 2,50	137500		96250	\$ 2,00	41250	\$ 2,60		
TABLETA DE 100 GR 50%	30%	10000	\$ 2,00	9000	\$ 2,50	7000		82000	\$ 2,00	22000	\$ 2,50	82000		97750	\$ 2,00	24750	\$ 2,60		
CAJA SURTIDA MINITABLETAS	20%	20000	\$ 10,00	6000	\$ 12,00	50000		35000	\$ 10,00	15000	\$ 12,00	55000		38500	\$ 10,40	16500	\$ 12,48		
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100000</b>	<b>70000</b>	<b>50000</b>	<b>80000</b>	<b>250000</b>	<b>175000</b>	<b>250000</b>	<b>175000</b>	<b>250000</b>	<b>175000</b>	<b>250000</b>	<b>175000</b>	<b>250000</b>	<b>175000</b>	<b>250000</b>	<b>175000</b>	<b>250000</b>	<b>175000</b>

PROYECCION CANTIDADES		2014						2015						2016					
PRODUCTOS	MIX	EQUADOR		CHILE		BRASIL		EQUADOR		CHILE		BRASIL		EQUADOR		CHILE		BRASIL	
		CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO
TABLETA DE 100 GR 75%	30%	175000	\$ 2,16	35000	\$ 2,70	35000	\$ 2,25	182500	\$ 2,25	109500	\$ 2,81	36500	\$ 2,34	200000	\$ 2,34	40000	\$ 2,92	40000	\$ 2,43
TABLETA DE 100 GR 50%	30%	100000	\$ 2,16	21000	\$ 2,70	21000	\$ 2,25	109500	\$ 2,25	67000	\$ 2,81	21900	\$ 2,34	330000	\$ 2,34	24000	\$ 2,92	24000	\$ 2,43
CAJA SURTIDA MINITABLETAS	20%	70000	\$ 10,82	14000	\$ 12,98	14000	\$ 11,25	79000	\$ 11,25	43800	\$ 13,53	14600	\$ 13,53	80000	\$ 11,70	18000	\$ 14,04	18000	\$ 12,17
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>350000</b>	<b>210000</b>	<b>100000</b>	<b>100000</b>	<b>70000</b>	<b>100000</b>	<b>350000</b>	<b>210000</b>	<b>350000</b>	<b>210000</b>	<b>70000</b>	<b>200000</b>	<b>800000</b>	<b>240000</b>	<b>80000</b>	<b>200000</b>	<b>80000</b>	<b>200000</b>

## Proyección de Ventas Anuales

VENTAS ANUALES	2011			2012			2013		
	EQUADOR	CHILE	TOTAL	EQUADOR	CHILE	TOTAL	EQUADOR	CHILE	TOTAL
TABLETA DE 100 GR 75%	\$ 70.000,00	\$ 37.500,00	\$ 107.500,00	\$ 175.000,00	\$ 93.750,00	\$ 268.750,00	\$ 200.200,00	\$ 107.250,00	\$ 307.450,00
TABLETA DE 100 GR 50%	\$ 42.000,00	\$ 22.500,00	\$ 64.500,00	\$ 105.000,00	\$ 56.250,00	\$ 161.250,00	\$ 120.120,00	\$ 64.350,00	\$ 184.470,00
CAJA SURTIDA MINITABLETAS	\$ 140.000,00	\$ 72.000,00	\$ 212.000,00	\$ 350.000,00	\$ 180.000,00	\$ 530.000,00	\$ 400.400,00	\$ 205.920,00	\$ 606.320,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 252.000,00</b>	<b>\$ 132.000,00</b>	<b>\$ 384.000,00</b>	<b>\$ 630.000,00</b>	<b>\$ 330.000,00</b>	<b>\$ 960.000,00</b>	<b>\$ 720.720,00</b>	<b>\$ 377.520,00</b>	<b>\$ 1.098.240,00</b>

VENTAS ANUALES	2014			2015			2016					
	EQUADOR	CHILE	BRASIL	TOTAL	EQUADOR	CHILE	BRASIL	TOTAL	EQUADOR	CHILE	BRASIL	TOTAL
TABLETA DE 100 GR 75%	\$ 227.136,00	\$ 94.640,00	\$ 78.750,00	\$ 400.526,00	\$ 246.345,22	\$ 102.643,84	\$ 85.410,00	\$ 434.399,06	\$ 280.766,05	\$ 116.985,86	\$ 97.344,00	\$ 495.095,91
TABLETA DE 100 GR 50%	\$ 136.281,60	\$ 56.784,00	\$ 47.250,00	\$ 240.315,60	\$ 147.807,13	\$ 61.586,30	\$ 51.246,00	\$ 260.639,43	\$ 168.459,63	\$ 70.191,51	\$ 58.406,40	\$ 297.057,55
CAJA SURTIDA MINITABLETAS	\$ 454.272,00	\$ 181.708,80	\$ 157.500,00	\$ 793.480,80	\$ 492.690,43	\$ 197.076,17	\$ 170.820,00	\$ 860.586,60	\$ 561.532,11	\$ 224.612,84	\$ 194.688,00	\$ 980.832,95
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 817.689,60</b>	<b>\$ 333.132,80</b>	<b>\$ 283.500,00</b>	<b>\$ 1.434.322,40</b>	<b>\$ 886.842,78</b>	<b>\$ 361.306,32</b>	<b>\$ 307.476,00</b>	<b>\$ 1.555.625,09</b>	<b>\$ 1.010.757,80</b>	<b>\$ 411.790,21</b>	<b>\$ 350.438,40</b>	<b>\$ 1.772.986,41</b>

## Proyección de Materia Prima Requerida Para la Producción

PROYECCION MP	2011		2012		2013		2014		2015		2016	
PRODUCTOS	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO
TABLETA DE 100 GR 75%	65000	\$ 1,44	162500	\$ 1,44	206250	\$ 1,50	245000	\$ 1,56	292000	\$ 1,62	300000	\$ 1,69
TABLETA DE 100 GR 50%	39000	\$ 1,44	97500	\$ 1,44	123750	\$ 1,50	147000	\$ 1,56	175200	\$ 1,62	180000	\$ 1,69
CAJA SURTIDA MINITABLETAS	26000	\$ 2,89	65000	\$ 2,89	82500	\$ 3,00	98000	\$ 3,12	116800	\$ 3,25	120000	\$ 3,38

## Proyección de Capital de Trabajo

<b>Capital de Trabajo KTN</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Activos Corrientes Operacionales	\$ 104.751,12	\$ 261.729,31	\$ 314.892,73	\$ 458.180,90	\$ 492.150,46	\$ 579.998,11
Pasivos Corrientes Operacionales	\$ 28.021,92	\$ 86.834,47	\$ 108.422,40	\$ 153.904,03	\$ 174.598,36	\$ 218.763,30
KTN	\$ 76.729,21	\$ 174.894,84	\$ 206.470,33	\$ 304.276,88	\$ 317.552,10	\$ 361.234,81
<b>Variaciones KTN</b>		<b>\$ 98.165,64</b>	<b>\$ 31.575,49</b>	<b>\$ 97.806,55</b>	<b>\$ 13.275,23</b>	<b>\$ 43.682,70</b>