
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS SEGÚN ACUERDO

SECRETARIAL 15018, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA

FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y MERCADOLOGÍA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
CHOCOLATES GOURMET EN GUADALAJARA**

TESIS DE MAESTRÍA

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN

ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

DANIEL ROMERO CASTELLANOS

ASESOR: MTRO. FERNANDO ARIAS

TLAQUEPAQUE, JAL.

NOVIEMBRE DE 2011

Índice

Introducción	5
Capitulo 1 Descripción de la industria	7
1.1 Historia	8
1.2 Variedades	10
1.3 Tipos de chocolates	10
1.4 Formas básicas de producción	11
1.5 Industria chocolatera en el mundo.	12
1.6 Industria chocolatera en México.	12
1.7 Consumo de chocolates por nivel socioeconómico.	13
1.8 Tamaño del mercado en la ZMG	14
Capitulo 2 Análisis del entorno competitivo en Guadalajara	17
2.1 Categorías de Chocolates:	18
<i>2.1.1 Categoría de Chocolates Comercial:</i>	<i>18</i>
<i>2.1.2 Categoría de Chocolates Gourmet:</i>	<i>19</i>
2.2 Chocolate Gourmet en Guadalajara	20
2.3 Reconocimiento de la competencia.	20

Capitulo 3 Marco teórico	23
3.1 Características del chocolate	24
3.2 Hábitos de consumo en México.	27
3.3 Caso éxito de comercio del chocolate.	28
3.4 Marketing de los Aromas.	30
3.5 Los 5 consejos del Marketing.	31
3.6 Branding	32
Capitulo 4 La estrategia de la nueva empresa	34
4.1 Generalidades de la estrategia.	35
4.2 Estrategia.	36
4.3 Modelo de Negocio	37
4.4 Propuesta de Valor.	37
Capitulo 5 Plan de Mercadotecnia	39
5.1 Producto/Servicio	40
5.2 Mercado Meta	41
5.3 Diseño de marca	44
Capítulo 6 Plan Comercial	60
6.1 Lanzamiento	61
6.2 Eventos.	63

6.3 Insumos.	64
6.4 Comportamiento del mercado.	64
Capítulo 7 Plan de Operaciones	66
7.1 Funciones.	67
7.2 Logística.	68
7.3 Personal Requerido	70
Capítulo 8 Plan Financiero	75
8.1 Inversión Inicial.	76
8.2 Estado de Resultados.	77
8.3 Balance General.	79
8.4 Razones financieras.	80
8.5 Escenarios.	82
Conclusiones	87
Bibliografía	90

Introducción

El chocolate ha existido en México desde tiempos prehispánicos, pero fue hasta que los españoles comenzaron a utilizarlo que se popularizó, llegando a ser actualmente uno de los productos más comunes en cualquier parte del mundo.

Aún cuando México es quien lo vio nacer, no son las marcas mexicanas las más vendidas a nivel mundial, sino marcas europeas quienes se han logrado establecer como los líderes tanto en producción de chocolate como comercialización.

Hay un sin fin de variedades y formas en los que se puede hacer el chocolate, siendo las más comunes para comerse como golosina o tomarse en una bebida ya sea caliente o fría.

Solamente en México el mercado del chocolate vale más de 300 millones de pesos y crece a una tasa anual del 4.5%. De los cuales 98 millones lo podemos considerar solamente en la Zona Metropolitana de Guadalajara, de los cuales los consumidores son 1 millón de personas de la clase socioeconómica A/B, C+ y C y de entre 15 y 64 años.

Logrando captar el 5% de esta población estamos hablando de ventas de 4.6 millones de pesos, haciendo el cálculo por medio de los canales en los cuales queremos participar hablamos de ventas de 3.4 millones de pesos.

Con una estrategia de venta de chocolate gourmet en los mejores restaurantes, hoteles y tiendas gourmet de Guadalajara lograremos no competir de frente contra las marcas extensivas en tiendas departamentales y autoservicio, ni tampoco contra las tiendas pequeñas como Arnoldi. Y para dar una experiencia de compra superior tendremos alta presentación de los productos.

Por lo tanto estamos hablando que con una inversión inicial de 650 mil pesos estaremos logrando utilidades desde el primer año de 230 mil pesos, y tres empleos de buen nivel desde el primer año.

Todo lo anterior formara las bases para que la marca K'uh "Cacao de los dioses" sea reconocida en Guadalajara como la mejor marca de Chocolate. Y será reconocida como marca gourmet ya que convivirá con las mejores marcas y en los mejores lugares de la ciudad.

CAPITULO 1

Descripción de la industria

CAPITULO 1

Descripción de la industria

1.1 Historia

“Tiene su origen en los Olmecas 1500 A.C. quienes comenzaron a cultivar el cacao en México y lo tomaban en forma de bebida, mezclado con agua y adornado con especias y hierbas. Más adelante se extendió a las culturas Mayas 600 A.C. y Aztecas 1400 A.C. El haba¹ se utilizaba como unidad monetaria y de medida.

Era un símbolo de abundancia, y el consumo quedó como un privilegio reservado para las clases superiores y para los soldados en el curso de batalla, las virtudes revigorizantes y tónicas fueron reconocidas en aquella época.

Es en 1502, en el momento de una escala en Nicaragua, que Cristóbal Colón entrevé las habas de cacao a bordo de una piragua indígena pero no le da importancia. El verdadero valor de este " Oro moreno " será realmente revelado sólo por Hernán Cortés que después de haberlo saboreado al lado del emperador

¹ Según la Real Academia Española: Simiente de ciertos frutos, como el café, el cacao, [etc.](#)

Azteca Moctezuma, lo trae a la corte de España en 1528 con los accesorios necesarios para la fabricación del brebaje.

En el curso del siglo XVII, el cacao se revela al resto de Europa y conquista victoriosamente todos los palacios que encuentra allí. Gracias a la unión real de Luis XIII con la princesa española Anne de Austria (1615), la bebida chocolateada hace su aparición en la Corte de Francia.

En 1650, el chocolate emerge en Inglaterra en forma de bebida y su llegada coincide con el té de China y del café de Oriente pero queda un plato reservado para las clases acomodadas. En 1659, la primera fábrica de chocolate abre sus puertas en París. En 1720, las chocolaterías italianas son aclamadas por la calidad de sus productos. Por fin, en 1765, América descubre las virtudes del cacao.

Así el chocolate conoce una expansión creciente a través de Europa y el mundo metamorfoseándose a merced del tiempo. Las primeras pastillas de chocolate son inglesas (1674), el primer cacao en polvo es holandés (1828), la tableta es una creación británica (1830) y el chocolate con leche y avellanas marcaron la llegada triunfal de Suiza sobre el mercado del chocolate (1830-1875).”²

² Historia del chocolate en la página <http://www.zchocolat.com/z34/chocolate/chocolate/historia-del-chocolate.asp>

1.2 Variedades

Los sabores en los chocolates dependen de la selección de mezclas de los granos de cacao. Los cuales se dividen en variedades fuertes y suaves, que se mezclan según se busque:

Variedades fuertes: Santa Lucía, Accra, Para, Trinidad, Granada, Suriman, Cuba y Dominicana.

Variedades suaves: Sri Lanka, Mauritius, Caracas, Arriba, Java, Madras, Jamaica y Saychelles.³

1.3 Tipos de chocolates

- Chocolate Negro Superior, es el chocolate en sí, es el resultado de pasta, manteca de cacao y azúcar, un chocolate negro debe contener más de 50% de cacao para que tenga el amargor característico, en ocasiones llegan hasta el 99% de cacao.
- Chocolate en polvo, mezcla de cacao en polvo, azúcar y harinas.
- Chocolate de cobertura, es útil en la repostería que se utiliza para elaboración de mousse, rellenos, bombones, etc. Tiene aproximadamente un 30% de cacao.
- Chocolate de taza, normalmente con una proporción inferior al 50% de cacao, al que se le añade fécula de maíz y se usa disuelto en leche.

³ Variedades de chocolates <http://es.wikipedia.org/wiki/Chocolate>

- Chocolates con leche, este es el más popular de los chocolates, es por su combinación un dulce o confitería, como su nombre lo indica lleva añadido leche ya sea en polvo o condensada.⁴

1.4 Formas básicas de producción

Se seleccionan habas o pepitas de cacao y se tuestan. Después se trituran en molinos especiales y se muelen finamente hasta producir una masa líquida de cacao.

Entonces se puede empezar la fabricación de chocolate, combinando la masa de cacao con manteca de cacao, azúcar y leche.

Se mezclan siguiendo recetas específicas, teniendo los distintos tipos de chocolates.

Se refina la mezcla en rodillos, dejándolo en pequeñas partículas microscópicas. Entonces sigue el proceso de Conchaje⁵, que es definido por cada receta y dura varias horas, en donde es amasado y agitado, añadiendo cantidades adicionales de manteca de cacao y de lecitina de soya.

Se homogeniza por medio de agitación para darle un gusto armonioso. Se temple calentando y enfriando para lograr un acabado perfecto.

⁴ Tipos de chocolates <http://es.wikipedia.org/wiki/Chocolate>

⁵ Conchaje: la masa de cacao, se mezcla la masa de cacao con otros ingredientes tentadores y se refina en varios pasos por cilindros hasta alcanzar una masa de gran finura, este proceso dura horas y se adiciona manteca de cacao a la mezcla. <http://www.lindt.com/es/swf/spa/secretos-del-chocolate/secretos-del-chocolate/la-calidad-lindt/de-las-habas-al-chocolate/>

Finalmente se forman tabletas o moldea en la forma buscada, se decora y esta terminado.⁶

1.5 Industria chocolatera en el mundo.

En el mundo el consumo de Cacao es de 2'800,000 toneladas al año. En donde más se consume cacao es en Europa 1.2 millones de toneladas al año y en los Estados Unidos 0.4 millones de toneladas al año.

En Suiza se consume cerca de 10.55 kg. de chocolate al año por persona. En el Reino Unido se consume 500,000 toneladas de chocolate al año. En Francia el consumo per capita es de 6.8 Kg. al año de chocolate.

El consumo de chocolate en Estados Unidos es de 5.68 Kg por año por persona.⁷

1.6 Industria chocolatera en México.

El consumo per capita en México es de 3.5 Kilogramos al año, mientras que en Europa esta entre 12 y 18 kilos por habitante.⁸ Gerardo García Cáliz afirma que el mercado mexicano del chocolate tiene ventas anuales de 300 millones de pesos.⁹

⁶ Fabricación de chocolate: <http://www.lindt.com/es/swf/spa/secretos-del-chocolate/secretos-del-chocolate/el-mundo-del-chocolate/la-fabricacion-del-chocolate/>

⁷ <http://www.zchocolat.com/z34/chocolate/chocolate/produccion-cacao.asp>

⁸ http://www.elporvenir.com.mx/notas.asp?nota_id=112697

⁹ http://www.elporvenir.com.mx/notas.asp?nota_id=112697

El consumo del chocolate en México crece año con año a una tasa 4.5%.¹⁰

1.7 Consumo de chocolates por nivel socioeconómico.

De acuerdo a la encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2008 los niveles socioeconómicos en la ZMG que más consumen chocolate son el A, B y C+ y C dado que pueden asignar parte del presupuesto fuera de la canasta básica (entre más ingreso mayor ingesta de chocolate).¹¹

Según datos de AMAI el nivel socioeconómico A/B tiene ingresos familiares mensuales superiores a los 85 mil pesos, el nivel C+ tiene ingresos familiares mensuales de entre 35 mil y menos de 85 mil pesos y el nivel socioeconómico C tiene ingresos familiares desde 11.6 mil pesos mensuales y menos de 35 mil.¹²

¹⁰ <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2009/07/08/este-ano-ha-sido-del-chocolate>

¹¹ Fuente Inegi: Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2008.

¹² AMAI <http://www.slideshare.net/fhuertamty/amai-niveles-socioeconomicos-en-mexico>

Tabla 1

HOGARES POR LA COMPOSICIÓN DE LOS GRANDES RUBROS DEL GASTO
CORRIENTE MONETARIO TRIMESTRAL SEGÚN DÉCILES DE HOGARES
DE ACUERDO CON SU INGRESO CORRIENTE TOTAL TRIMESTRAL
(Miles de pesos)

CUADRO 5.2

COMPOSICIÓN DE LOS GRANDES RUBROS DEL GASTO	TOTAL	DÉCILES DE HOGARES ¹										
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	
LECHE Y SUS DERIVADOS												
HOGARES	21 525 021	1 582 326	1 928 071	2 042 527	2 155 055	2 252 408	2 318 508	2 305 747	2 295 236	2 337 170	2 307 973	
GASTO	19 936 642	795 652	1 160 963	1 368 199	1 668 339	1 886 682	2 111 152	2 227 250	2 396 797	2 906 371	3 415 235	
HUEVO												
HOGARES	17 187 229	1 783 432	1 832 517	1 886 420	1 865 544	1 819 323	1 756 262	1 744 579	1 651 642	1 519 932	1 327 578	
GASTO	5 822 184	494 919	571 267	591 966	631 320	606 837	617 433	622 575	600 796	576 215	508 856	
ACEITES Y GRASAS												
HOGARES	8 698 597	1 034 423	1 073 429	937 017	962 194	933 968	855 563	831 950	773 042	712 157	584 854	
GASTO	3 478 447	364 561	403 271	356 004	366 817	366 249	351 840	330 065	319 439	316 622	303 580	
TUBÉRCULOS												
HOGARES	12 467 153	1 005 846	1 143 703	1 215 859	1 257 508	1 232 752	1 319 838	1 344 579	1 305 783	1 368 139	1 273 146	
GASTO	2 249 980	154 213	177 956	196 661	205 947	214 483	232 182	251 033	252 180	281 611	283 713	
VERDURAS, LEGUMBRES, LEGUMINOSAS Y SEMILLAS												
HOGARES	23 164 471	2 330 792	2 351 813	2 330 345	2 322 383	2 350 677	2 360 615	2 354 338	2 307 089	2 281 159	2 175 260	
GASTO	18 447 441	1 462 128	1 542 296	1 612 615	1 754 016	1 823 464	1 961 236	1 954 729	1 940 165	2 088 496	2 308 295	
FRUTAS												
HOGARES	14 074 494	865 775	1 077 635	1 239 155	1 380 531	1 364 352	1 541 461	1 488 701	1 578 802	1 726 059	1 812 023	
GASTO	6 735 637	229 432	317 552	394 363	468 540	524 516	662 539	670 342	786 836	1 047 015	1 634 502	
AZÚCAR Y MIELES												
HOGARES	7 534 270	1 067 720	987 065	846 299	802 090	766 860	719 727	691 606	632 906	571 506	448 491	
GASTO	1 500 434	203 591	187 762	158 272	160 166	142 142	141 668	138 277	121 513	132 651	114 191	
CAFÉ, TÉ Y CHOCOLATE												
HOGARES	5 738 073	610 223	612 929	672 132	589 366	632 963	576 377	531 084	557 638	503 082	452 279	
GASTO	1 473 887	116 422	127 975	138 994	120 817	138 346	140 316	144 895	157 480	180 639	208 002	
ESPECIAS Y ADEREZOS												
HOGARES	7 810 734	771 241	778 429	798 583	766 254	809 981	836 879	815 660	745 283	775 667	712 757	
GASTO	1 480 206	88 405	94 742	114 800	120 179	146 996	178 355	167 643	167 108	205 947	196 031	
OTROS ALIMENTOS DIVERSOS												
HOGARES	13 284 138	1 034 127	1 052 816	1 201 063	1 264 070	1 289 886	1 382 093	1 455 979	1 467 563	1 553 954	1 582 587	
GASTO	13 329 881	399 266	559 491	752 108	931 903	1 009 980	1 272 998	1 561 689	1 792 351	2 075 952	2 974 143	

Fuente Inegi, desde <http://www.inegi.org.mx/>

1.8 Tamaño del mercado en la ZMG

Según datos de AMAI el 39.6% lo conforman los niveles socioeconómicos A/B, C+ y C, que son los niveles que tienen ingresos familiares mensuales mayores a \$11,600 pesos.¹³ Considerando que la ZMG tiene una población de 4 millones de personas según el censo 2005 (como muestra la Tabla 2).¹⁴ Según datos de Inegi el 66% de la población en la ZMG tiene entre 15 y 64 años.¹⁵

¹³ Datos AMAI <http://www.slideshare.net/fhuertamty/amai-niveles-socioeconomicos-en-mexico>

¹⁴ Censo Inegi 2005.

¹⁵ Censo Inegi 2005 población ZMG.

Haciendo un cálculo estamos hablando de un tamaño de mercado de un millón de personas aproximadamente.

Tabla2

Clave	Localidad	Población					Proyecciones				Tasa de crecimiento promedio anual				Cambio relativo	
		1950	1970	1990	2000	2005	2007	2012	2015	2030	50-70	70-90	90-00	00-05	2007-2012	2007-2030
	Zona Metropolitana	478,912	1,527,984	2,977,126	3,665,739	4,060,531	4,194,838	4,619,072	4,697,683	5,397,702	6.08	3.37	2.12	1.82	7.73	28.67
039	Guadalupe	380,226	1,199,391	1,650,205	1,646,319	1,800,940	1,593,442	1,518,596	1,470,517	1,216,292	6.02	1.60	-0.02	-0.49	-4.70	-23.67
120	Zapopan	27,115	155,488	712,008	1,001,021	1,155,790	1,206,547	1,336,864	1,408,173	1,680,215	9.30	7.86	3.49	2.57	10.80	39.26
098	Tlaquepaque	33,187	100,945	339,049	474,178	563,006	592,802	672,922	717,740	898,842	5.83	6.22	3.42	3.07	13.52	51.03
101	Tonalá	11,486	24,648	168,555	337,149	408,729	431,315	494,722	530,309	674,933	3.96	10.03	7.23	3.45	14.70	56.48
097	Tlajomulco de Zúñiga	18,608	35,145	68,428	123,619	220,630	249,864	347,252	405,891	688,046	3.29	3.37	6.14	10.75	38.98	175.37
070	Salto, El	8,290	12,367	38,281	83,453	111,436	120,868	148,716	165,053	239,374	2.06	5.78	8.17	5.23	23.04	98.05

Fuente: Elaborado por el Consejo Estatal de Población con base en los censos y conteos nacionales; CONAPO Proyecciones de Población, 2006-2030.

Fuente: Inegi Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2008.

Tabla de Proyección de Población.

Considerando que el consumo per cápita en México es de 3.5 Kilogramos anualmente y 1'000,000 son las personas que representan el mercado meta en la ZMG equivale a un consumo de 3,500,000 Kg al año toda la categoría del Chocolate.

Considerando un precio promedio de chocolates de \$280 pesos por Kilogramo (Dato del valor de una barra de chocolate de 100 gr a \$28 pesos), corresponde a un valor del mercado de consumo de 98 millones anuales.

De los cuales estoy interesado en captar el 5% de las ventas anuales en la ZMG,
que representa 4.9 millones de pesos.

CAPITULO 2

Análisis del entorno competitivo en Guadalajara

CAPITULO 2

Análisis del entorno competitivo en Guadalajara

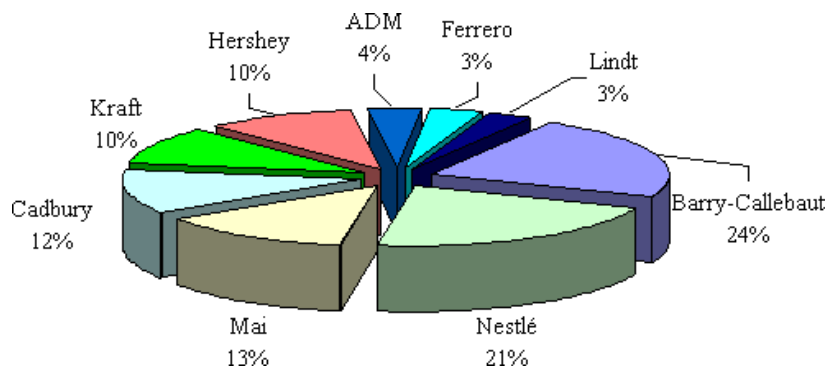
2.1 Categorías de Chocolates:

Para determinar el análisis del entorno competitivo en Guadalajara voy a dividir el sector chocolatero en dos categorías que son la Comercial y la Gourmet.

2.1.1 Categoría de Chocolates Comercial:

Haciendo visitas a las principales tiendas Departamentales y de autoservicio de Guadalajara WalMart, Soriana, Comercial Mexicana, Farmacias Guadalajara Liverpool, Palacio de Hierro, Sears y Sanborns, las principales marcas que se venden en la ZMG son Lindt, Nestle, La Suiza, RPivard, Turin, Hersheys, Ferrero Rocher, Toblerone y M&M.

Gráfico 1 Distribución de la fabricación de chocolate industrial en el Mundo:



Fuente: Gráfica extraída del artículo Fabricación de Chocolate en el mundo en la página <http://unctad.org/infocomm/espagnol/cacao/empresas.htm>

En México el principal participante es Nestle con un 18.68%, seguido por Hershey con un 14.75%, Effem con un 13.82% y Ferrero con un 12.86%.¹

2.1.2 Categoría de Chocolates Gourmet:

Haciendo la visita en las tiendas departamentales, de autoservicio y agregando tiendas especializadas las principales marcas que se encuentran en Guadalajara de chocolate Gourmet son Godiva, Arnoldi, los Azulejos, teniendo espacios designados especialmente para barras de chocolate en Arnoldi, Sears, Liverpool y Palacio de Hierro. Así como también pequeñas boutiques de chocolate en Guadalajara pero que aún no son reconocidas sus marcas entre las que se

¹ Fuente: Euromonitor Internacional de tabla estadísticas profesionales.

encuentran Angelique, Chocolates Jenny's, Chocolates Tulipan, Ciocolo, D'Raque, Iscaar Chocolates y Los Xocolates entre otras.

Chocolates envueltos en miniatura son cada vez más populares en México porque son una forma de comer cantidades dosificadas pero sí seguir comiendo y disfrutando sin preocuparse de las calorías.²

2.2 Chocolate Gourmet en Guadalajara

Siendo Arnoldi la cadena más fuerte de la región que no se encuentra dentro de tiendas departamentales o autoservicio (por su estrategia de comercialización), la empresa más fuerte de la ZMG por ser la única marca reconocida como chocolate Gourmet³ y tener a la fecha 10 sucursales en la ciudad, es a la cual se enfocara más el estudio en este plan de negocios.

2.3 Reconocimiento de la competencia

El reconocimiento de la competencia lo tenemos divididos en dos grandes grupos, la Extensiva que incluye marcas de venta masiva de Chocolates, como son Nestle, RPicard, La Suiza, Azulejos, Ferrero Rocher, Lindt, Hershey's, Turin, etc. Así como la exclusiva que incluye marcas de venta Gourmet de Chocolate como lo es Arnoldi.

² Euromonitor, Productos de confitería de chocolate en México.

³ Según entrevistas a profundidad del trabajo de Creación de una Marca de la clase de Branding, hecho por Benjamín González, Carlos Gámez y Daniel Romero.

Las principales fortalezas de las marcas extensivas son sus canales de distribución, el posicionamiento de marca en el ramo chocolatero, el control de proveedores y los precios bajos. En contraparte las fortalezas de las marcas exclusivas son el fuerte posicionamiento como Gourmet, así como están relacionadas con sabor, calidad y variedad según entrevistas a profundidad⁴ y son reconocidas como la única Gourmet en Guadalajara.

Determinando las debilidades de las marcas extensivas, no están posicionadas como marcas de Chocolate Gourmet según entrevistas de profundidad, tienen más altos gastos de publicidad, son lentas para hacer cambios, no todas tienen sabor artesanal y esta enfocada la comunicación en puntos de venta. Las debilidades de las marcas exclusivas tienen una imagen tradicional y obsoleta según entrevistas de profundidad. Tienen solamente venta exclusiva mediante tiendas propias, es lenta para reaccionar y tienen altos gastos fijos por los 10 locales en GDL.

Las principales amenazas en la industria y el mercado son las bajas ventas fuera de las *temporalidades*, no está reconocido el % de mercado del chocolate gourmet, existen *barreras de entrada* provocadas por el poder de negociación de los *líderes*.

⁴ Idem 18

“El chocolate artesanal, un sector que ha venido mostrando un crecimiento cada vez mayor en México”⁵.

Leyendo esta aseveración nos queda claro que el chocolate artesanal es uno de los que más está creciendo que es en sí el chocolate Gourmet, y considerando que el tamaño del mercado en la ZMG es de 98 millones de pesos anualmente como se mencionó en el capítulo anterior, de los cuales estamos interesados en impactar en el 5% que corresponde a 4.9 millones de pesos.

Volteamos a ver a nuestra competencia en Guadalajara de chocolate Gourmet, principalmente tenemos a Arnoldi que es la única marca reconocida y que se reconoce como una marca vieja, con presencia obsoleta, de buen sabor pero que no visualiza como una imagen fuerte y elegante de chocolate Gourmet⁶.

Al poder constatar que existe una deficiencia de la competencia en el mercado del chocolate Gourmet, una porque no son marcas reconocidas o porque si es reconocida no es imagen de una marca fuerte, elegante y novedosa. Y que el tamaño del mercado es sustancial, podemos ver que existe una gran oportunidad de emprender el camino en este segmento chocolatero Gourmet.

⁵ Comentario original de Euromonitor en el artículo Productos de Confitería de chocolate.

⁶ Según entrevistas a profundidad del trabajo de Creación de una Marca de la clase de Branding, hecho por Benjamín González, Carlos Gámez y Daniel Romero.

CAPITULO 3

Marco teórico

CAPITULO 3

Marco teórico

3.1 Características del chocolate

¿Por qué comemos chocolates? El hecho de que a la mayoría de las personas nos agrada tanto el chocolate es una base fuerte para determinar que es un negocio que podrá perdurar a través del tiempo, lo cual podemos comprobar. Según un artículo de El Universal¹ se relaciona con un tipo de bacteria que vive en el sistema digestivo de las personas con el deseo de chocolate. Todos los humanos poseemos una gran cantidad de bacterias. Por lo tanto la gente que todos los días desea chocolate es probable que tenga una mayor cantidad de bacterias. El estudio se demoró un año porque no se podían encontrar 11 hombres que no comieran chocolate. En este estudio que duró 5 días se comparó la orina y sangre, de 11 hombres que no comían chocolate con 11 hombres que sí comían, comiendo exactamente la misma comida esos 5 días.

El resultado fue que los amantes de chocolate tenían más elevada la glicerina aminoácido, mientras que la taurina era más elevada en las personas que no ingerían chocolate. Los amantes de chocolate tenían también un nivel reducido de

¹ Artículo de El universal, "Gusto por los Chocolates tiene explicación científica", 12 de Oct 07, estudio realizado por Sunil Kochhar en Suiza. <http://www.eluniversal.com.mx/notas/454701.html>

colesterol malo. Por lo tanto los niveles de sustancias específicas están relacionados con los diferentes tipos de bacterias.

Uno de los problemas que se relacionan al chocolate es el paradigma erróneo de que chocolate causa adicción lo cual es falso según un artículo de una página de nutrición²: “Esta regida por causas biológicas y psicológicas, este alimento puede calmar el malestar que genera la agresividad, el mal humor y los dolores sentimentales.

El chocolate esta compuesto por metilaxantinas que son teobormina, cafeína y feniletilamina, y posee anandamicina, la cual tiene los mismos receptores de la marihuana. Estas sustancias aumentan las propiedades sensoriales encargadas del placer y el bienestar.

Adicional a todo lo anterior la causa principal de adicción al chocolate es su sabor, que posee una combinación ideal de dulzura y grasa. El chocolate tiene la capacidad de liberar endorfinas en el cerebro.”

² Artículo Adicción al chocolate, extraído de la página de nutrición.pro 25 Jun 2010
<http://www.nutricion.pro/25-06-2010/alimentos/adiccion-al-chocolate>

El chocolate no solo es una golosina tiene innumerables beneficios, en esta investigación encontré en la página de Innatia³ estudios presentados en un taller en la Sociedad Española de Nutrición Básica (SENBA), en donde muestra que el chocolate es por sus cualidades uno de los alimentos más completos por sus contenidos energéticos y beneficios para la salud. También aseguran que no existe ninguna base científica por la que se pueda pensar que el chocolate es adictivo. Por lo tanto la “Dependencia” que causa es producto de bases culturales. Por la multitud de formatos y variedades, varía en los beneficios a la salud. Entre más cacao contenga el chocolate, más beneficia a la salud. Entre más amargo es el sabor, mayor es el beneficio.

De los principales beneficios están el contribuir contra la hipertensión, problemas cardiovasculares y ciertos tipos de cáncer. Su alto valor energético apoya para una mayor actividad, por lo que es muy indicado para niños.

El chocolate mejora las funciones de los vasos sanguíneos, documentado en la página de Innatia⁴ los resultados de un estudio presentado en un encuentro anual del Colegio Americano de Cardiología de Nueva Orleans.

³ Artículo “El chocolate, un alimento saludable”, de la página de Innatia, <http://www.innatia.com/noticias-c-alimentacion-bebidas/a-chocolate-saludable-10145.html>

⁴ Artículo “El chocolate, en dosis moderadas, alarga la vida”, de la página de Innatia, <http://www.innatia.com/noticias-c-alimentacion-bebidas/a-chocolate-alarga-vida-00025.html>

La forma amarga mejora la función de los vasos sanguíneos. Según el doctor Valentine Yanchou Njike del Centro de Investigación Preventiva de Yale⁵ “de adultos sanos, el consumo del chocolate amargo en un período corto de tiempo demostró mejoras significativas en el funcionamiento de los vasos sanguíneos”.

Un estudio realizado en Holanda y publicado en la revista especializada Archives of Internal Medicine⁶, confirma que quienes consumen el equivalente a una tercera parte de una barra de chocolate a diario tienen una presión sanguínea más baja y por lo tanto pueden vivir más años.

A manera de conclusión son más los beneficios del chocolate en contraparte de lo que afecta a los humanos por lo que lo considero no solo una gran oportunidad de negocio, sino también una gran oportunidad de dar a conocer sus beneficios y por lo tanto hacer de esta oportunidad, un creciente negocio que apoye al país.

3.2 Hábitos de consumo en México.

Es importante saber cual es la presentación de chocolate más consumida por los mexicanos y para conocer los hábitos de consumo de los mexicanos, recurrimos

⁵ Artículo “Beneficios del chocolate amargo para los vasos sanguíneos” de la página de Innatia, <http://www.innatia.com/noticias-c-alimentacion-bebidas/a-beneficios-chocolate-amar-10015.html>

⁶ Artículo “El chocolate, en dosis moderadas, alarga la vida”, de la página de Innatia, <http://www.innatia.com/noticias-c-alimentacion-bebidas/a-chocolate-alarga-vida-00025.html>

a verificar cuales son las ventas de chocolate por categoría los cuales se dividen como sigue⁷:

1. El 26% del chocolate se consume en bolsas individuales.
2. El 8% del chocolate en cajas surtidas.
3. El 2% de los chocolates vienen con juguetes.
4. El 22% del chocolate se consume en barras de chocolate.
5. El 3% en fechas estacionales como 14 de Febrero, día de la madre y navidad.
6. El 33% se consume en tabletas, de los cuales la mayoría (el 48%) es en combinación con leche.
7. El 5% restante del chocolate se consume en otras formas de confitería de chocolate no especificadas.

3.3 Caso éxito de comercio del chocolate.

Para poder tener éxito dentro de la introducción de un nuevo chocolate al país, estoy trayendo como ejemplo un caso de éxito, para aprovechar sus aprendizajes.

En este caso como lo comprobó José Gorbea, Gerente de Mercadotecnia de Chocolates Nestlé⁸, no es necesario tener grandes presupuestos para una

⁷ Del artículo "Productos de confitería de Chocolate México" de Euromonitor la información del 1ro de Dic de 2010. <https://www.portal.euromonitor.com/Portal/ResultsList.aspx>

campaña de posicionamiento de marca, se requiere una buena idea y novedosa, para que la gente lo disfrute y promover un mensaje distinto pero relevante.

Estos conceptos fueron aplicados para sacar del estancamiento al chocolate Carlos V quien por el paso de los años estaba perdiendo relevancia, se estaba haciendo una marca seria y no era divertida como antes, esta debilidad estaba favoreciendo a Kinder Sorpresa que ganaba terreno en el gusto de los pequeños.

Al hacer investigaciones de mercado, se dieron cuenta que la sociedad, la escuela y los padres presionan a los niños para dejar su niñez rápidamente. Por los videojuegos también los niños ya no salen a jugar con sus amigos, apagan su imaginación.

Con estas investigaciones tomaron la decisión de lanzar el concepto creativo de “Carlos V sigue jugando”, la idea fue transmitir la imaginación tan grande que tienen los niños, poniendo como defensor del juego al Rey y de la actividad física de la niñez. Lo cual los llevó a recuperar los puntos que había ganado Kinder.

⁸ Caso tomado del artículo “Carlos V devuelve la niñez ¡A los niños!” publicado Noviembre de 2010, de la página de CNNExpansión, <http://www.cnnexpansion.com/monstruos-de-la-mercadotecnia-2010/2010/10/20/nestle-juega-y-reposiciona-a-carlos-v>

Las ventas aumentaron en un 33%.⁹ Actualmente Carlos V sigue teniendo el liderazgo en el país con 7.48% de participación en el mercado.¹⁰

Mi aprendizaje en este caso es aprovechar los recursos con los que se cuentan, yendo a los motivos básicos de las personas, sin necesidad de gastar de más en el lanzamiento o en la publicidad de los productos.

3.4 Marketing de los Aromas.

Que delicioso es pasar por algún sitio y reconocer el aroma de un chocolate, se abre el apetito y se antoja el producto, por eso requiero aplicar técnicas de marketing de aromas para atraer a los clientes.

Se basa en aplicar técnicas de olor, que se aplican para hacer más apetecible e invitar a la compra de un producto o servicio. En donde se sugiere utilizar los olores de la siguiente manera:

- Emitir aromas u olores que provoquen que los transeúntes que pasen cerca, volteen hacia el establecimiento y de decidan a entrar.
- Los ambientes aromatizados favorecen que los consumidor permanezca más tiempo en una tienda y compren más.

⁹ Caso tomado del artículo “Carlos V devuelve la niñez ¡A los niños!” publicado Noviembre de 2010, de la página de CNNExpansión, <http://www.cnnexpansion.com/monstruos-de-la-mercadotecnia-2010/2010/10/20/nestle-juega-y-reposiciona-a-carlos-v>

¹⁰ Del artículo “Productos de Confitería de Chocolate - México” publicado en 01 de Diciembre de 2010. De la base de datos de Euromonitor Internacional. <https://www.portal.euromonitor.com/Portal/ResultsList.aspx>

- Dentro de las tiendas en las zonas alimenticias enfatizar los aromas de los alimentos más apetitosos.
- Tener énfasis de aromas relacionados con el producto que se esta vendiendo.¹¹

3.5 Los 5 consejos del Marketing.

Quiero basarme mucho en los nuevos principios de la mercadotecnia, por lo que me parecieron importantes los 5 consejos de marketing.

Según Philip Kotler¹² el gurú del Marketing los 5 principales consejos para prepararse al cambio constante son las siguientes:

1. Incluir a los clientes en el proceso creativo. Traer a los clientes más creativos e incluirlos para que aporten sus ideas.
2. Apoyar a la comunidad, que las empresas deben mostrar preocupación por el mundo que las rodea.
3. Planear varios escenarios para contingencias. Se debe crear un sistema anticipado de alarmas.

¹¹ Tomado del artículo "Scent Marketing, como conseguir ventas a través del olor", publicado por Tecnomarketer.com en la página <http://marketingdeolor.com/enqueconsiste.html>

¹² Información tomada del artículo "Los 5 consejos sobre marketing 3.0" publicado el 25 de agosto 2010 en la revista expansión. Página: <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2010/08/18/marketing-philip-kotler-expansion>

4. Conoce a tu competencia. Es importante también saber cómo es percibida la empresa por la competencia.
5. Crear reglas al momento de consumir tecnología. Al momento de adquirir cualquier producto se deben crear reglas que estamos buscando para hacer menos compleja la elección.

Estos puntos nos dejan temas que se deberán tratar en el plan de mercadotecnia, como son hacer llegar lo que el cliente está buscando a la dirección para tomar las decisiones estratégicas correctas.

3.6 Branding

Anglicismo mercadológico, que se refiere al proceso de hacer y construir una marca mediante una estrategia de alineación de todos los esfuerzos, para lograr que la representación gráfica de una empresa sea fundada en un símbolo de una marca la cual sea relacionada con el valor de la misma.¹³

En este plan de negocios, ya que se detectó el área de oportunidad de negocio en el ramo chocolatero, se plantea la creación de una marca y la estrategia para lograr posicionarla.

Como parte medular de este trabajo están las características del chocolate, conocer al cliente y qué consume, comparar con casos de éxito, y utilizar las más

¹³ Definición de Branding extraída de Wikipedia: <http://es.wikipedia.org/wiki/Branding>

efectivas técnicas de mercadotecnia para lograr el éxito, todo esto para al final tener una creación de marca blindada por medio de una estrategia.

Una vez conocida la marca por el cliente, teniendo esta oferta de valor en el estilo de compra basado en la presentación de alta calidad, se estará comercializando dando énfasis en ser un producto de alta categoría gourmet.

CAPITULO 4

La estrategia de la nueva empresa

CAPITULO 4

La estrategia de la nueva empresa

4.1 Generalidades de la estrategia

En este capitulo trataré el tema de cuál será la estrategia de la empresa para llegar al mercado que esta buscando así como también cuál deberá ser el modelo de negocio de la empresa.

Como lo comenté en el capitulo 2 el mercado del chocolate en México lo tengo dividido en dos mercados, el comercial y el gourmet. Las categorías de chocolate comercial en México se encuentran en las principales tiendas departamentales y de autoservicio del país y de la ciudad. Las categorías gourmet de chocolate se encuentran en tiendas departamentales y en boutiques.

Como también lo vimos en el capítulo 2 el único chocolate reconocido como marca de chocolate Gourmet en Guadalajara es Arnoldi, que basa su estrategia de distribución y venta en puntos de servicio tipo boutiques propias.

Teniendo visualizada a la competencia como de venta extensiva y exclusiva dentro del mismo genero del chocolate gourmet. Viendo las fortalezas y debilidades de las marcas extensivas y de las marcas exclusivas. Y siendo un sector que ha venido creciendo cada vez más en México. La estrategia que

seguiré para lograr entrar de manera exitosa al mercado chocolatero en México será dentro de la categoría Gourmet en México, que es de los de más alto crecimiento y en donde, no seguiré ni de manera extensiva controlado por la competencia en departamentales y autoservicio, ni de manera exclusiva que es donde más control tiene la competencia Gourmet como Arnoldi.

4.2 Estrategia

Estaré utilizando un canal intermedio, en donde las marcas extensivas no se consideran del todo marcas Gourmet, por lo tanto aquí se buscará una experiencia de compra distinta, teniendo catas de chocolates fuera de las departamentales, ya que solamente se tendrán en tiendas y lugares exclusivos.

Contra las marcas exclusivas que es el otro extremo, se harán catas de chocolate y venta en restaurantes, hoteles y tiendas gourmet, a las cuales no tiene Acceso Arnoldi porque ellos se auto dictamina que no tiene ni quiere tener concesionarios. Por lo que tendré stands elegantes en donde se muestre el producto y el aroma.

A manera de definición de estrategia es pasar en medio de las marcas extensivas en donde no se pueden meter y fuera del alcance de las marcas exclusivas, en este caso Arnoldi en donde tampoco se meterá porque rompe con su estrategia y aprovechando que ya tienen una imagen vieja.

4.3 Modelo de Negocio

El modelo inicial de negocio será dirigido a crear una marca y un chocolate con un alto sabor, pero que la diferenciación será en la experiencia de compra y en la plaza donde se estará vendiendo, haciéndolo convivir con marcas de categorías altas para que sea ubicado dentro de la mente de las personas como un chocolate Premium.

Se requiere hacer alianzas con hoteles, restaurantes, pastelerías y tiendas especializadas premium en Guadalajara, como actividades clave se requiere dar a conocer la marca obsequiando chocolates a consumidores clave y vender los chocolates siempre con alta calidad. Los insumos básicos para los chocolates son empaques diferenciadores evocando exclusividad, elegancia y apreciación por el sabor, trayendo en un inicio materias primas de Bélgica y posteriormente producciones mexicanas, poniendo siempre énfasis en los ingredientes de los chocolates para que sean deliciosos y de grandes aromas.

4.4 Propuesta de Valor

La propuesta de valor estará en la imagen, en la asociación con lugares y marcas premium, dando siempre sabores variados y por último y quizá el más importante el uso de canales de distribución y venta no convencionales.

Para ir llevando una gran relación con el cliente se harán regalos en lugares exclusivos para seguir la estrategia, y teniendo un contacto cercano con los clientes más creativos para escuchar sus sugerencias y requerimientos.

Los canales de comunicación que debemos seguir es por medio de redes sociales sobre todo en redes de amigos en el segmento meta, reuniones importantes, insertos en menús, patrocinios en lugares exclusivos, entre otros.

El segmento al que nos debemos enfocar es a personas que les encanten los chocolates, que sean segmentos socioeconómicos A, B y C+, ubicados en las mejores zonas residenciales de Guadalajara, y en edades de 25 a 50 años. Que les guste lo elegante y paguen sin preocupación por ello.

Los costos deben considerar la distribución, los insumos, la publicidad y los regalos. Pero la utilidad se obtendrá por la venta en tiendas gourmet, en restaurantes y en hoteles.

El ADN de la empresa debe ser una empresa joven, pero con una imagen refinada, elegante y clásica. Con un alto servicio al cliente, en donde el sabor es importante, pero la presentación y la experiencia de compra hacen el todo. Haciendo sentir al cliente como un dios, porque el chocolate con características ancestrales para los reyes es la perfecta combinación de esta personalidad de empresa.

CAPITULO 5

Plan de Mercadotecnia

CAPITULO 5

Plan de Mercadotecnia

5.1 Producto/Servicio

Es una combinación entre un producto de chocolate de un delicioso sabor y aroma, que estará dirigido a un segmento de mercado de personas de entre 25 y 50 años, que gusten por los lugares con clase, que pagan por productos con calidad y de moda, gustan por los chocolates, dulces y café. Valorán darse unos minutos para disfrutar de chocolates y platicar con los amigos, gustan por deleitar en su paladar una gran variedad de sabores.

El producto debe estar en los lugares más exclusivos de Guadalajara, en donde el servicio al cliente es lo más importante y debe ir acompañado por una perfecta combinación con un empaque que resalte sus características, es decir que sea una gran experiencia de compra.

La estrategia debe ir enfocada a un posicionamiento de valor de más por más, como una marca de chocolates con un sabor original y exquisito, identificado en los lugares más exquisitos de Guadalajara donde las marcas tradicionales no están presentes.

Se busca una estrategia de beneficio de mejor producto, por medio de una gran variedad selecta de cacaos e ingredientes mexicanos e internacionales para crear en el momento el chocolate idóneo, teniéndolo en los lugares más selectos de la ciudad, a un precio exclusivo y promoviendo que se relacione con las mejores marcas.

A manera de resumen, es un chocolate gourmet, con los mejores ingredientes y de gran sabor, dando el valor al cliente por una experiencia de compra por medio de una envoltura clásica, elegante y moderna a la vez. Que se podrá encontrar solo en los mejores lugares de Guadalajara.

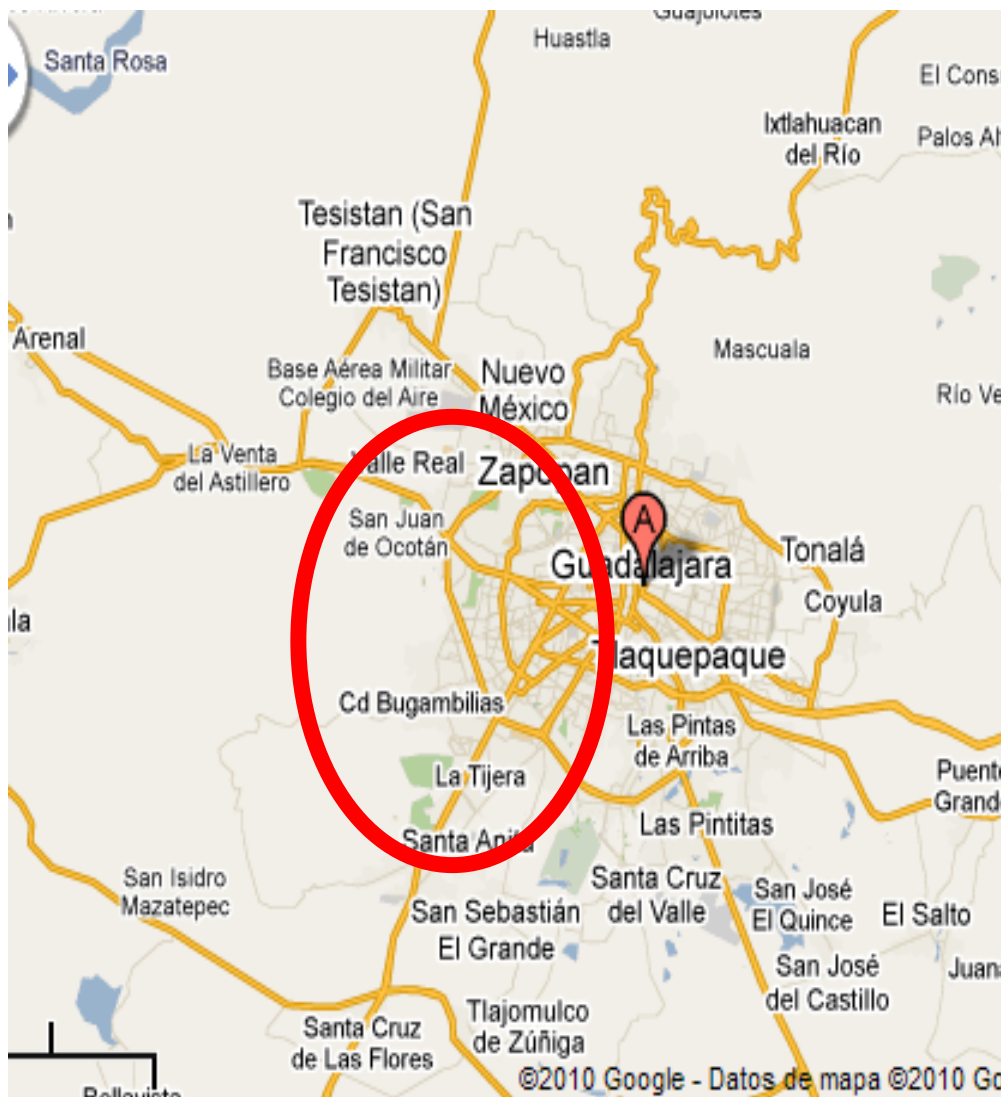
5.2 Mercado Meta

Tomando una porción del mercado meta, nos enfocamos en un grupo de influencia que impacta en los demás nichos del mercado meta, el cual es el nicho de mujeres de Nivel Socio Económico B de 25 a 35 años que frecuentan restaurantes selectos en Guadalajara, extrovertidas, sofisticadas, vanguardistas y líderes en sus grupos de amistades, que sean las personas que recomiendan a las demás donde están las cosas buenas en Guadalajara y que las demás las sigan.

El nicho antes mencionado es el que tiene más frecuencia de salida por ser mujeres que ya terminaron la universidad y que aún están en proceso de adquirir grandes obligaciones en la familia. Todo esto para influenciar al mercado meta que se encuentra en personas de entre 25 y 50 años, que

gustan por pasear por lugares con clase, pagan por productos de calidad y de moda, gustan por los chocolates, dulces y café. Valoran darse unos minutos para tomar o comer un chocolate y platicar con amigos. Gustan deleitar su paladar con una gran variedad de sabores.

El segmento meta se encuentra ubicado en la zona oeste de Guadalajara como lo muestra la imagen:



Para enfocarnos en el Nicho estaremos en los lugares a los que les gusta ir, conociendo a nuestra competencia nos blindaremos dándole una gran

presentación al chocolate, a un alto precio, pero siendo un chocolate 100% Gourmet y dando degustaciones que darán el conocimiento de su gran sabor.

Dado que la estrategia es dirigirnos a zonas específicas de Guadalajara, conviviendo con marcas reconocidas de restaurantes, tiendas gourmet y hoteles, nos dirigiremos a vender y dar degustaciones a los que son reconocidos por el nicho de mercado como los que tienen estas características según entrevistas a profundidad¹, los cuales son los restaurantes: La matera, Barbaresco, Santo Coyote, La trattoria, Un Romano y dos ladrones, La vaca argentina, La Moresca, La estancia gaucha, Murakami y El almacén, así como venta y obsequio en las habitaciones de los siguientes hoteles: Camino Real, NH Hotels y Presidente Intercontinental y venta y cata en las tiendas gourmet: La casita, Aladinos y La cabaña.

El precio debe rondar los \$110 pesos los 100 grs. para ser reconocida como una marca Gourmet².

A manera de conclusión se requiere crear una marca elite diferenciándose no tanto por su gran sabor sino por su presentación y los lugares específicos donde se estará probando y vendiendo.

¹ Según entrevistas a profundidad del trabajo de Creación de una Marca de la clase de Branding, hecho por Benjamín González, Carlos Gámez y Daniel Romero.

² Según entrevistas a profundidad del trabajo de Creación de una Marca de la clase de Branding, hecho por Benjamín González, Carlos Gámez y Daniel Romero.

5.3 Diseño de marca

Para lograr que la marca sea amiga del mercado meta, se buscará que la marca tenga la siguiente personalidad (como si fuera una persona): que tenga trato cálido, es un ejecutivo de negocios, pulcro, vive en providencia o en Colinas de San Javier, es clásico, usa ropa de diseñadores exclusivos, es muy distinguido, mayor a 25 años, es elegante, consume productos de prestigio, cuida su imagen, nivel socioeconómico B, agradable y sociable.

La marca se basará en una idea de pirámide de posicionamiento³, como promesa única de ventas de la marca será vivir el placer único de saborear un chocolate distinguido, los beneficios únicos que debe ofrecer la marca deben ser un sabor único, con variedad de sabores y en lugares exclusivos de Guadalajara, las razones para creerle a la marca es que son elaborados con insumos de alta calidad, distribuidos en lugares exclusivos y con una gran variedad de sabores para distintos paladares. En resumen la personalidad de la marca será una imagen refinada, elegante y clásica.

³ Pirámide de posicionamiento visto en la clase de Branding Invierno 2010 con el profesor del Iteso Sergio Rodea.

Se hizo una selección de nombres en las entrevistas de profundidad⁴ para encontrar In sights y tener retroalimentación de las propuestas de nombres para la marca y tag lines.

Las propuestas de nombres de marcas presentadas a los entrevistados fueron: K'uh cacao (Dios & cacao), Ki' cacao (Cacao delicioso), Ki' kakaw (Cacao delicioso). Xunáan (Dama en Maya), Yum kax (Dios benévolo), Caca'hua (Cacao en Maya), Ek'Chuah (Dios del cacao) y Ka'kaw (Árbol del cacao). Los anteriores se están utilizando con términos mayas por ser el cacao reconocido a nivel internacional como proveniente de los mayas, lo cual al momento de internacionalizar la marca tendrá un origen muy claro y asociado con los primeros pobladores en la tierra que lo consumieron.

Igualmente para los Tag lines se les presento a los entrevistados siendo los siguientes las propuestas: Tentación hecha Chocolate, Caprichosamente Cacao, La exquisitez del sabor, La delicia del Cacao, La esencia del placer, Una experiencia de sabor, El Cacao del placer, Cautiva tu paladar, Delicia en tu boca, Placer en tu paladar y Edén en tu boca.

⁴ Según entrevistas a profundidad del trabajo de Creación de una Marca de la clase de Branding invierno 2010, hecho por Benjamín González, Carlos Gámez y Daniel Romero.

La marca y el slogan con el mayor puntaje fueron K'uh Cacao y Tentación hecha chocolate. Sin embargo después de platicar con un experto en marcas⁵ quedando como sigue:

K'uh

“Cacao de los dioses”



Se hizo la búsqueda de la marca en IMPI en el giro chocolatero y la marca no existe.

La identidad gráfica tiene las siguientes connotaciones⁶: Color Café que es un color que se encuentra en la tierra, en la madera, en la piedra, es un color cálido, neutro, puede estimular el apetito en las personas y se encuentra muy extendido en la naturaleza tanto entre seres vivos como en entes materiales.

⁵ El profesor del Iteso y experto en marcas Sergio Rodea, recomendó cortar a K'uh, quitando la palabra Cacao por el sonido que provocaba de “CUCA”.

⁶ Según Melina Chávez diseñadora y creativa del logo

SIGNIFICADO CULTURAL DEL COLOR CAFÉ: El color café representa la salubridad. Representa la constancia, la sencillez, la amabilidad, la confianza, y la salud.

USO DEL COLOR CAFÉ: A menudo el color café se utiliza para transmitir un concepto de producto inocuo, que no transmite enfermedades y del que se puede confiar. En ocasiones sustituye al negro cuando se quiere ofrecer una sensación más cálida.

Beige: El beige y el canela, como el marrón, son colores de tierra relajantes, reductores del estrés. Invitan a la comunicación. *Estos son los colores para usar para reconfortar a otros o para transmitir información.*

La tipografía es gruesa evocando una personalidad fuerte, presencia. La figura esta evocando la forma del cacao.

Aplicaciones de Marca

Patrones:



Para trazar el logotipo se toma X como una medida cualquiera y las medidas son proporcionales a esta

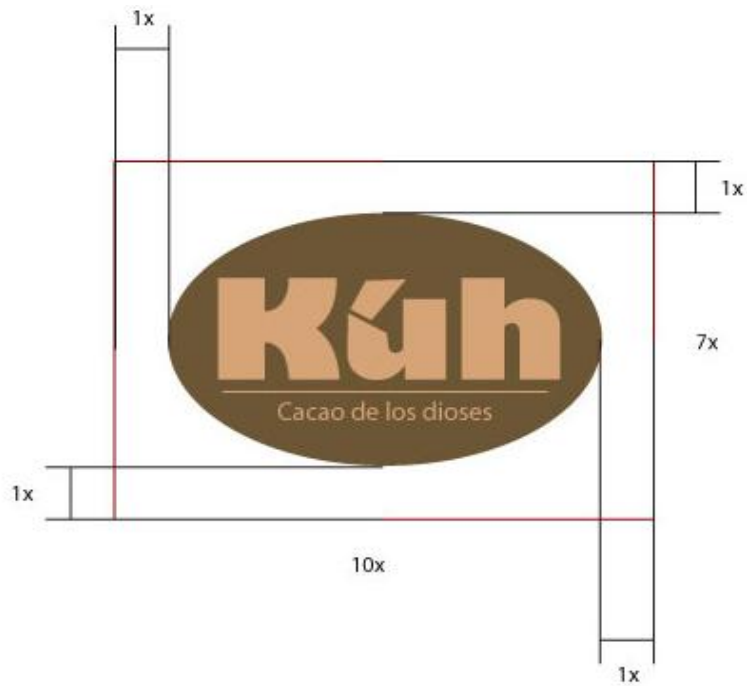
Los patrones son las proporciones que se deben seguir, eso es que la base debe medir 8 contra 5 de altura, esto en cualquier medida en que se requiera utilizar el logo.

Escala de grises:



Las escalas de grises son los tonos que se deben llevar en los logos en el caso que se requiera para otras aplicaciones, difuminados o tipo agua, ej. facturas, en donde las figuras anteriores muestran en tonos grises como deberá ser, así como en blanco y negro y el inverso de los colores para distintas aplicaciones.

Área de respeto:



El área de respeto es muy importante para que no se pierda el logo en las distintas aplicaciones, ya sea desde una caja de venta, una factura, un logo corporativo, etc. Siempre se deben de cumplir con los requisitos como se muestra en el logo anterior para darle su importancia al logo.

Tipografía Corporativa:



**Aa Bb Cc Dd Ee Ff Gg Hh Ii Jj Kk Ll
Mm Nn Ññ Oo Pp Qq
Rr Ss Tt Uu Vv Ww Xx Yy Zz**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

Gill Sans Ultra Bold

Aa Bb Cc Dd Ee Ff Gg Hh Ii Jj Kk Ll
Mm Nn Ññ Oo Pp Qq
Rr Ss Tt Uu Vv Ww Xx Yy Zz

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

Helvética Neue

La tipografía corporativa es el tipo de letras y números que se deberán utilizar en toda emisión oficial de la marca.

Colores:



CMYK	C:45	RGB	R:90
	M:65		G:61
	Y: 92		B:28
	K:49		

CMYK	C:16	RGB	R:214
	M:37		G:164
	Y: 58		B:119
	K:0		

Los colores que el diseñador esta proponiendo son específicos para que se logre la identidad y congruencia con lo que se quiere representar como marca.

Logo Máx-Min:



Para que siempre se este viendo el logo y entendiendo la identidad gráfica el logo no puede ser menor de lo especificado de 5.5 cm.

Concepto creativo de la campaña

Empaque



El empaque debe ser elegante, con tonos cafés y dorados, como se especifico en la identidad gráfica o sea el logo de la marca, en las imágenes anteriores se muestra empaque para surtido rico, también se contemplara en pequeño para presentaciones unitarias con una caja más chica.

Precio cotizado inicial de la caja grande de \$15 pesos y caja chica de \$7.5 pesos.

Poster



El póster que se muestra determina la elegancia de la marca por lo que siempre se debe de cuidar que sea como esta especificado en este ejemplo y no hacerle cambios sin permiso de la marca.

Precio cotizado del póster de 80 cm de base y 140 cm de altura de \$1,000 pesos impreso en lona.

Menú:



El ejemplo anterior es para menús que se patrocinen en donde podremos poner el logo y fotos de los chocolates tipo.

Precio por impresión de cada menú de un aproximado de: \$50 pesos cada uno.

Logo de Stand:



El stand es uno de nuestros puntos de contacto con el cliente más importantes, porque es ahí donde podrán tomar el producto y degustarlo, por lo que debe ser siempre elegante y bien cuidado.

Precio estimado de \$500 pesos.

Stand:



El stand será para lograr tener presentación del producto y debe ser congruente con la imagen de marca y con el producto.

Precio estimado en \$1,500 pesos sin pantalla y \$3,000 pesos con pantalla de plasma.

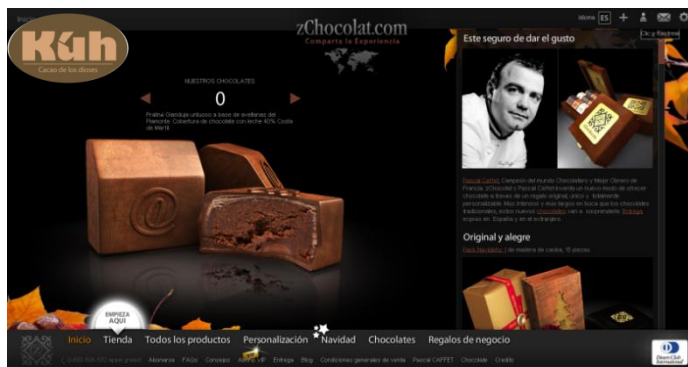
Uniformes:



Los uniformes para las degustaciones deben ser de tipo chef con el logo de la empresa y en color negro para darle mayor elegancia.

Precio estimado de los uniformes de \$600 pesos.

Ejemplo Página Web:



La página Web debe respetar la imagen de la marca, con fondo negro, colores chocolate y café al frente, con el logo de la marca y aprovechando siempre para mostrar el producto y donde nos ubicamos.

Precio estimado en \$8,000 pesos.

Consideraciones finales ejemplos:

BTL (Ejemplo)



Eventos (Ejemplo)



Degustaciones (Ejemplo)



Promociones (Ejemplo)



La imágenes anteriores representan algunos de los eventos en lo que se podrá dar degustaciones o ejemplos de formatos útiles para aplicaciones distintas de marca.

Diseño de Tema:

Para lograr que el chocolate sea reconocido como exclusivo se debe de lograr que sea relacionado a un tema, el diseño del tema se puede visualizar en congruencia con las siguientes imágenes (marcas), en donde se muestran marcas mexicanas reconocidas a nivel internacional así como colores cafés, rojizos y presentaciones que dan elegancia a productos genéricos como en el caso del tequila:



Gastos de Material Promocional:

Concepto	Costo Unitario	Requerido	Total
Póster:	\$1,000	50	\$ 50,000
Menú:	\$50	300	\$ 15,000
Logo stand:	\$500	5	\$ 2,500
Stand:	\$ 1,500	5	\$ 7,500
Uniformes:	\$600	4	\$ 2,400
Página web:	\$8,000	1	\$ 8,000
Total			\$ 85,400

CAPITULO 6

Plan Comercial

CAPITULO 6

Plan Comercial

6.1 Lanzamiento

Para el lanzamiento de la marca se comenzará por medio de degustaciones en los restaurantes, hoteles y tiendas gourmet señalados en el capítulo anterior, así como en eventos que vayan enfocados al mercado meta como musicales, obras de teatro. Estamos hablando de los restaurantes: La Matera, Barbaresco, Santo Coyote, La Trattoria, Un Romano y Dos Ladrones, La Vaca Argentina, La Moresca, La Estancia gaucha, Murakami y El Almacén, así como venta y obsequio en las habitaciones de los siguientes hoteles: Camino Real, NH Hotels y Presidente Intercontinental y venta y cata en las tiendas gourmet: La casita, Aladinos y La cabaña. En resumen son 10 restaurantes, 3 hoteles y 3 tiendas gourmet. Una buena pregunta es porque todos estos lugares van a querer mi producto por más bueno que sea y tenga buena presentación, ellos querrán algo a cambio, eso en si es por una razón básica, porque les va a ser negocio, les voy a dar a ganar mínimo un margen del 50% de ahí pueden subir precios a lo que el mercado soporte a cambio de la venta de mis productos.

La presentación se hará en paquetes individuales o de rico surtido con la presentación que se plantea en el capítulo anterior y en publicidad solamente en estas ocasiones para ir creando una red de opiniones en el segmento meta.

Haciendo una estimación de visitantes en los restaurantes considerando que cada restaurante en promedio tiene 20 mil comensales al año esto multiplicado por los diez restaurantes, nos dará 200 mil comensales al año en la rama restaurantera, según entrevistas realizadas¹ 75% de los comensales solicita postre, 50% de los postres son de chocolate y 68% de los comensales preferirían un chocolate gourmet como postre considerando la base de 200 mil serían 102 mil quienes solicitarían, dando un precio base de \$42.25 pesos serían 5.6 millones de pesos aproximadamente.

Añadiendo a esto un consumo en hoteles y tiendas gourmet con una base similar para ser pesimistas ya que un hotel (3 hoteles) y una tienda gourmet (3 tiendas) pueden tener acceso a mayores ventas que un restaurante pero consideraremos la misma cantidad de clientes promedio por lugar nos da 60 mil clientes anuales por los 6 lugares, esto si lo multiplicamos por \$55 pesos por cada uno nos da un total de aproximado anual de 3.3 millones de ventas aproximadamente, dando un total de 8.9 millones de pesos en ventas al año, buscando un 38% de este volumen estamos hablando de ventas de 3.4 millones de ventas anuales.

De los cuales el porcentaje de restaurantes sería en presentaciones individuales, así como en hoteles y en tiendas gourmet en presentaciones de surtido rico.

¹ Según entrevistas a profundidad del trabajo de Creación de una Marca de la clase de Branding invierno 2010, hecho por Benjamín González, Carlos Gámez y Daniel Romero

A manera de ejemplo de presentaciones individuales:



El precio por el que partiremos es de un aproximado de \$55 pesos por 100 grs que esta por abajo de lo que están ofreciendo la mayor parte de los competidores², considerando un costo de producción de \$32.5 pesos por lo tanto un Original Mark Up de 40%. En la producción estaré buscando una maquila ya tratada³ de mi marca de la más alta calidad con insumos de Bélgica en un principio de la empresa Puratos de México.

6.2 Eventos

Una vez lanzadas las degustaciones en eventos, restaurantes, hoteles y tiendas gourmet se debe comenzar la venta en la mayor parte de dichos lugares de las

² Según revisión en tiendas, actualmente Arnoldi cobra \$60 por cada 100 grs.

³ Tratada con la Dra. Arcelia Castellanos quien esta interesada

degustaciones con las presentaciones especificadas dejando que incrementen los precios de venta de los productos en hasta un 100% de valor de compra en restaurantes y hoteles, y un 50% en tiendas gourmet.

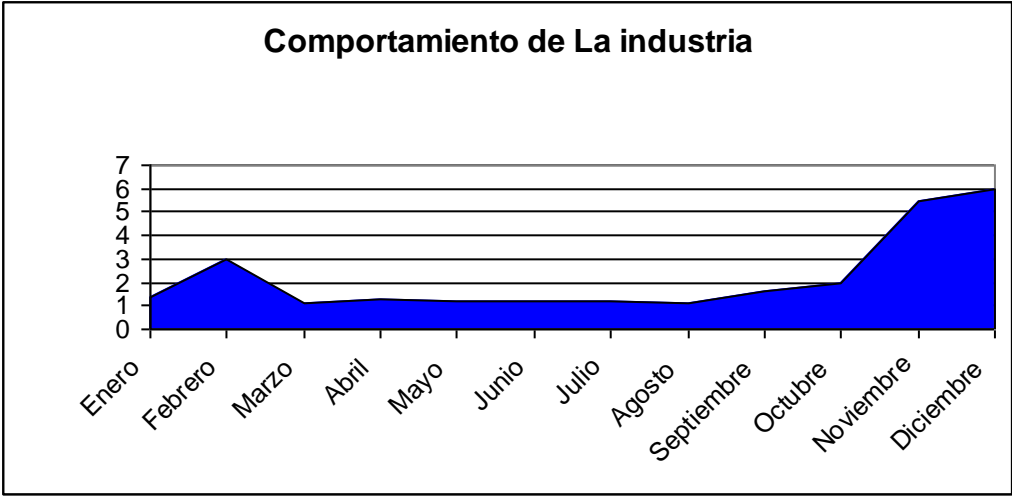
6.3 Insumos

Los insumos comprados a Puratos de México una empresa de insumos para repostería y chocolates de Bélgica con operación en México será quien nos venderá los insumos, y para lograr optimizar el proceso de comercialización se mandará maquilar por medio de un particular regional en Guadalajara con el cual ya se esta tratando, quien tendrá que tener almacenado el producto terminado y nos lo estará entregando cada que se lo pidamos al cliente final. El insumo que se requiere cuestan los 100 grs \$20 pesos aproximadamente, por la maquila y almacenaje se pagarán en aproximadamente 5 pesos los 100 grms, el empaque aproximadamente \$7.5 pesos, dando un costo de \$32.5 pesos. A eso le daremos un incremento de 70% dando un precio de venta de \$55. Donde para restaurantes y hoteles deberán tener un precio de venta de \$110 pesos (incremento del 100%) y las tiendas gourmet de \$82.5 pesos (Incremento del 50%).

6.4 Comportamiento del mercado

Ventas Anuales ya con ajuste: 3.4 millones de pesos. Costo Anual producto: 2 millones de pesos.

Según entrevistas hechas en distintas tiendas chocolateras el comportamiento de ventas anuales es el siguiente:



Gráfica de comportamiento del mercado chocolatero ⁴

Las ventas mensuales deberán tener el siguiente comportamiento según la gráfica anterior de tendencias de venta:

Mes	Estimación de Ventas
Enero	\$ 183,315
Febrero	\$ 185,889
Marzo	\$ 188,499
Abril	\$ 191,145
Mayo	\$ 193,829
Junio	\$ 196,550
Julio	\$ 199,310
Agosto	\$ 202,108
Septiembre	\$ 204,946
Octubre	\$ 207,823
Noviembre	\$ 210,741
Diciembre	\$ 213,700
Anual	\$ 2,377,854

⁴ Gráfica de fabricación propia del comportamiento anual de ventas en base a entrevistas hechas a por lo menos 3 personas que atienden clientes en tiendas de chocolates.

CAPITULO 7

Plan de Operaciones

CAPITULO 7

Plan de Operaciones

7.1 Funciones

Al ser una empresa principalmente comercial y para lograr cumplir con el plan comercial se requiere una operación en la ciudad de Guadalajara, teniendo representación de oficinas que sean congruentes al tema de elegancia, juventud y distinción en alguna zona de Guadalajara, oficinas bien presentadas y limpias, con personal con la misma característica.

La función es ser un centro de la operación, en donde se definirán los planes de ventas, la cuota mensual de meta de ventas, y donde semanalmente se estarán definiendo las acciones para lograr las metas de ventas (búsqueda de clientes, citas con clientes, ventas, organizar las entregas a los clientes, cobranza, etc.).

La operación de Venta se define como la parte medular de este negocio, en donde es imperativo que se busque a los clientes en base a la cuota de ventas asignada siempre respetando las estrategias para mantener a la marca en la parte alta de las marcas gourmet, a un precio superior a la competencia, donde lo más importante es el gran valor que se le da al chocolate por una presentación elegante y distinguida, el vendedor debe buscar clientes apoyado por citas por parte de la asistente que cumplan con las características de marca requeridas

especificadas en capítulos anteriores. En el caso de los restaurantes y hoteles debe citarse con quienes toman la decisión de compra de los insumos y productos que ahí se venden, ofrecer las características del producto y cerrar la venta dando a conocer la exclusividad de la marca, el producto gourmet y la elegancia de las presentaciones. En el caso de las tiendas gourmet, el vendedor debe de lograr en la venta que se tenga un espacio definido dentro de las tiendas para que sean buenos puntos focales de venta, y mismo caso cerrar la venta.

Siempre se debe de lograr relaciones a largo plazo para que se venda el producto y se este resurtiendo siempre logrando que tanto los clientes finales como intermedios estén satisfechos con el producto, pero sobre todo por el servicio que otorga el vendedor, siempre dando seguimiento para la recompra y que se entreguen siempre los productos en las especificaciones acordadas, el mismo vendedor es el gestor de la cobranza. Por la naturaleza de la empresa que va empezando requerirá cobrar 50% en el momento del pedido y el 50% con la entrega (pagos en cheque o transferencia interbancaria por seguridad) esta cobranza la llevará el mismo vendedor, una vez creando nexos comerciales se podrá ir manejando un crédito a más largo plazo, nunca pasando de los 45 días.

7.2 Logística

La operación de venta es la encargada también de coordinar las entregas a los clientes, de coordinar las degustaciones y patrocinios, así como también es responsable de determinar cuales van a ser los apoyos a los vendedores y las negociaciones con los proveedores y prestadores de servicios (Compra de

Materias prima, maquila de chocolates, compra de directo, compra de indirectos, compra de medios de publicidad).

Semanalmente se deberá estar revisando las metas que se deben cumplir de ventas y los clientes a los que se les estará buscando para comercializar el producto, se harán citas con los clientes y se les ofrecerá el negocio de contar con nuestro producto, se estará dando seguimiento también por parte del vendedor a las entregas. El vendedor levantará el producto, llamará a la asistente y esta marcara al almacén del maquilador para que mande el producto de manera cuidadosa, tienen que manejarse entre 12° C Y 15° C según la página de chocolatier¹, por lo que debe llevar cierto aislamiento de calor por medio de hieleras como se muestran en la siguiente imagen. El producto se debe distribuir entonces a estas temperaturas para que no se reblandezca y pierda su brillo, y se debe lograr que todos los clientes lo mantengan también a estas temperaturas.

Hieleras a manera de ejemplo para en entregas del chocolate:



¹ Página de Chocolatier <http://www.chocolatier-electro.com/spanish/tips.htm>

7.3 Personal Requerido

Para lograr las ventas se debe considerar un vendedor enfocado en un principio a restaurantes, hoteles y tiendas gourmet (Centros de consumo e intermediarios), también se requiere una persona encargada de atender la oficina que en este caso debe ser una asistente que maneje la oficina y apoye con las citas de ventas estas dos personas deben ser dirigidas estratégicamente por un Gerente Comercial que es quien va a cuidar que se logren los objetivos comerciales (metas de ventas) apoyándose en la estrategia comercial que debe seguir la marca.

Perfil del vendedor: 25 a 35 años, que tenga experiencia de ventas 2 años, manejo de office, Internet, análisis, trato con gente, manejo de cuentas, manejo de agendas, auto propio, carrera trunca administrativa, don de palabra, licencia de manejo, experiencia en nuevos mercados, disponibilidad para viajar, experiencia en empresas de consumo, inglés 80%, trabajo bajo presión, muy buena presentación, bien vestidos de manera moderna, elegante y jovial. Que tengan gusto por las ventas y la relación con personas de clases medias y altas, que no les de pena ir a buscar ventas con distintos tipos de clientes.

El perfil de la asistente preparatoria terminada, de 20 a 27 años, soltera, experiencia en puestos similares de mínimo un año, manejo de office, gusto por las ventas, trabajo bajo presión, de muy buena presentación, mujer, que tenga

claro que su papel como asistente es clave para la empresa y la primera cara que verán todos los relacionados con el negocio, de trato amable y multitareas.

El perfil del Gerente Comercial es una persona altamente capacitada en planeación estratégica, de preferencia maestría, soltero o casado, trabajo bajo objetivos, que tenga visión estratégica, experiencia en ventas corporativas, que sabe como convertir los planes estratégicos y acciones comerciales concretas, que sabe dirigir personal y buscar nuevas oportunidades en el mercado, que conoce el manejo comercial de la ciudad de Guadalajara.

Honorarios estimados:

Asistente: \$4,000 pesos mensuales mas comisiones. Estas últimas siguen el siguiente esquema el primer mes tiene garantizado al primero 75% de los 4 mil extra, al segundo mes 50% de los 4 mil extra y al 3er mes 25% de los 4 mil extra, al cuarto mes requiere lograr que las citas que ponga logren el al menos una cuarta parte de la meta de ventas de la semana para el vendedor y si las logra se puede llevar hasta \$1,000 pesos por semana, en el momento en que fue pagada la venta. Cualquier venta extra provocada por citas dará a la asistente un 1% adicional a su sueldo cuando esta venta exceda el plan de ventas mensual y se pagara al ser cobrado.

Vendedor centro de consumo: \$6,000 pesos mensuales, más comisiones con una remuneración objetivo de \$12,000 a pagarse de la siguiente manera, el primer

mes tiene garantizado al primero 75% de los 12 mil extra, al segundo mes 50% de los 12 mil extra y al 3er mes 25% de los 12 mil extra, a partir del 4to mes requiere cubrir la meta para ganar su comisión objetivo. Cualquier venta adicional a la meta de ventas mensual le dará al vendedor un 4% extra de la venta al momento que el pedido sea pagado.

Gerente Comercial: \$10,000 pesos mensuales, y comisión variable sujeta a cumplimiento de metas comerciales de \$20 mil más, con el mismo esquema garantizado al primero 75% de los 20 mil extra, al segundo mes 50% de los 20 mil extra y al 3er mes 25% de los 20 mil extra, a partir del 4to mes requiere cubrir la meta para ganar extra de los 10 mil. Cualquier excedente mensual a la meta de ventas le dará un 7% adicional del monto de venta cuando el pedido sea pagado.

Nota importante, el sueldo variable es al pago del cliente no a la venta.

Tablas de sueldos fijos y variables al mes:

Total al primer mes: 47 mil pesos fijos el primer mes, al segundo mes 38 mil pesos fijos, al tercer mes 29 mil pesos fijos a partir de 4to mes cumpliendo la meta de ventas y cobranza la base es de 56 mil pesos mensuales.

Mes	Vendedor Fijo	Cumpliendo 100% Meta	Total Vendedor	Asistente Fijo	Cumpliendo o 100% Meta	Total Asistente	Gerente Fijo	Cumpliendo o 100% Meta	Total Gerente
Enero	\$ 6,000	\$ 12,000	\$ 18,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 8,000	\$ 10,000	\$ 20,000	\$ 30,000
Febrero	\$ 6,000	\$ 12,000	\$ 18,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 8,000	\$ 10,000	\$ 20,000	\$ 30,000
Marzo	\$ 6,000	\$ 12,000	\$ 18,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 8,000	\$ 10,000	\$ 20,000	\$ 30,000
Abril	\$ 6,000	\$ 12,000	\$ 18,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 8,000	\$ 10,000	\$ 20,000	\$ 30,000
Mayo	\$ 6,000	\$ 12,000	\$ 18,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 8,000	\$ 10,000	\$ 20,000	\$ 30,000
Junio	\$ 6,000	\$ 12,000	\$ 18,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 8,000	\$ 10,000	\$ 20,000	\$ 30,000
Julio	\$ 6,000	\$ 12,000	\$ 18,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 8,000	\$ 10,000	\$ 20,000	\$ 30,000
Agosto	\$ 6,000	\$ 12,000	\$ 18,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 8,000	\$ 10,000	\$ 20,000	\$ 30,000
Septiembre	\$ 6,000	\$ 12,000	\$ 18,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 8,000	\$ 10,000	\$ 20,000	\$ 30,000
Octubre	\$ 6,000	\$ 12,000	\$ 18,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 8,000	\$ 10,000	\$ 20,000	\$ 30,000
Noviembre	\$ 6,000	\$ 12,000	\$ 18,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 8,000	\$ 10,000	\$ 20,000	\$ 30,000
Diciembre	\$ 6,000	\$ 12,000	\$ 18,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 8,000	\$ 10,000	\$ 20,000	\$ 30,000
Anual	\$ 72,000	\$ 144,000	\$ 216,000	\$ 48,000	\$ 48,000	\$ 96,000	\$ 120,000	\$ 240,000	\$ 360,000

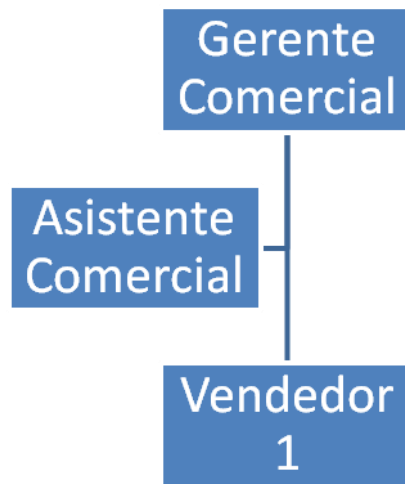
El lugar requerido estamos hablando de una renta mensual de 8 mil pesos. Ya mobiliario, instalación de equipo y teléfono, a esto hay que agregar un plan telefónico mensual de mil pesos, equipo de cómputo por 20 mil pesos y otros mil pesos mensuales por papelería y gastos de oficina, a continuación la tabla resumen:

Gastos	Pago	Frecuencia
Renta Oficinas	\$ 8,000	Mensual
Teléfono	\$ 1,000	Mensual
Gastos Varios (Oficina, Papeleria)	\$ 1,000	Mensual
Degustadoras	\$ 3,200	Mensual
Total	\$ 13,200	Mensual

Un solo pago de:

Gastos	Pago	Frecuencia
Equipo Comunicaciones	\$ 1,000	Inicial
Equipo Computo	\$ 20,000	Inicial

Organigrama propuesto:



CAPITULO 8

Plan Financiero

CAPITULO 8

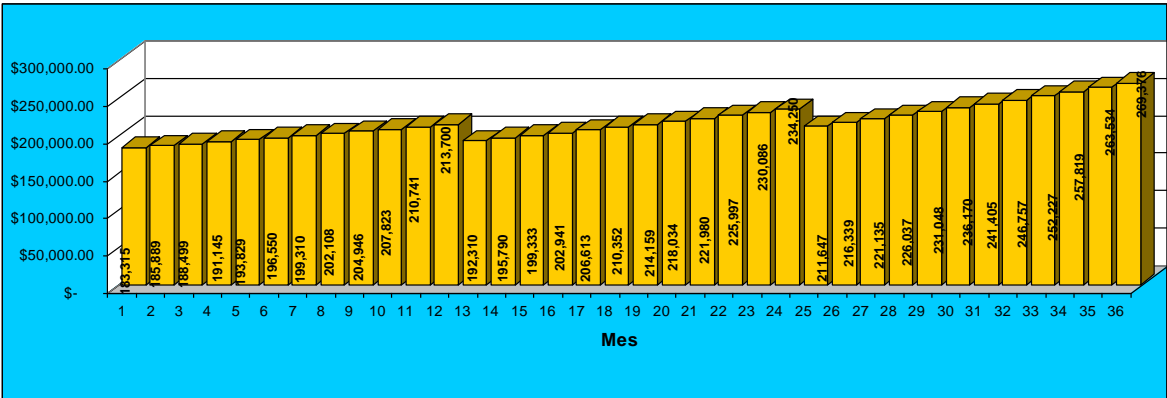
Plan Financiero

8.1 Inversión Inicial

La inversión inicial se prevé en 350 mil pesos mis, recursos actuales constan de un aproximado de \$50 mil pesos en efectivo y adicional a esto se conseguirá un préstamo a corto plazo por \$100 mil pesos con una tasa de interés de 18% y un crédito extra para comenzar las operaciones de \$200 mil pesos con deuda a largo plazo y una tasa de interés anual de 12. Una alternativa factible sería la incorporación de inversionistas externos al proyecto que sumen capital de riesgo evitando utilizar la opción del crédito con intereses

Considerando un precio de venta de \$55 por cada 100 gramos de chocolate, y un costo de los mismos de \$32.5 un margen bruto de 40%, tendríamos un aproximado de ventas como lo muestra la siguiente gráfica:

Gráfica de estimado de ventas para los siguientes 3 años:



¹ Gráfica de fabricación propia en base a las ventas esperadas para los siguientes 3 años. En base al simulador fabricado por Fernando Fabre con el apoyo de Fernando Barranco M

Como se dijo en el capítulo anterior tendremos los siguientes sueldos y comisiones:

Sueldos Anuales	\$ 240,000
Comisiones Anual	\$ 432,000 ²

Los gastos serán los siguientes:

Gasto Mensual:	
Renta	
Tel	
Luz	
Agua	\$ 13,200
Gasto Variable (Solo 1er Mes)	\$ 107,300
Acondicionar oficina y comprar material	\$ 106,400 ³

8.2 Estado de Resultados

Según el estado de resultados que se muestra a continuación, estaremos obteniendo utilidades hasta el tercer año, con ventas anuales de más de 2.3 millones de pesos (equivalentes a unas ventas iniciales al primer mes de 3,300 piezas y siguiendo la curva de ventas anual de la gráfica de las ventas de los siguientes 3 años), los precios incrementan en base a una inflación estimada anual de 4.91%, estamos aumentando gastos iniciales no previstos por 20 mil pesos a manera de garantía (licencias; registros de marca, etc.).

Estado de resultados:

² Tabla de Fabricación propia con datos del capítulo 7.

³ Tabla de Fabricación propia con datos del capítulo 7.

	AÑO 1 Acumulado	AÑO 2 Acumulado	AÑO 3 Acumulado
Chocoalte Ku`h			
Estado de Resultados:			
	-2%	2%	11%
Ingresos:	1,426,712		
Nacional:	107%	113%	
Ingresos por productos	\$2,377,854	\$2,551,844	\$2,873,493
Ingresos por servicios	\$0	\$0	\$0
Internacional:	\$0	\$0	\$0
Ingresos por productos	\$0	\$0	\$0
Ingresos por servicios	\$0	\$0	\$0
Total Ingresos	\$2,377,854	\$2,551,844	\$2,873,493
Egresos:			
Gastos fijos	\$223,269	\$234,225	\$245,719
Sueldos y salarios	\$714,382	\$760,870	\$825,039
Gastos Variables	\$1,510,001	\$1,511,180	\$1,511,180
Otros (Gtos de Venta, etc.)	\$0	\$0	\$0
Total costos	\$2,447,652	\$2,506,276	\$2,581,938
		102%	103%
Utilidad antes de I,I,D,A.	-\$69,798	\$45,569	\$291,555
Depreciación y Amortización	-\$12,640	-\$12,640	-\$12,640
Utilidad (perdida) de Operación	-\$57,158	\$58,209	\$304,195
Gastos financieros corto plazo	-\$43,383	-\$43,383	-\$39,768
Gastos financieros largo plazo	-\$42,367	-\$42,367	-\$42,367
Utilidad antes de impuestos	-\$142,908	-\$27,541	\$222,060
ISR (35%)	\$0	\$0	\$77,721
PTU (10%)	\$0	\$0	\$22,206
Utilidad (pérdida neta)	-\$142,908	-\$27,541	\$122,133
Margen de utilidades netas:	-6.01%	-1.08%	4.25%

FUENTE: elaboración propia con base en los datos de los planes anteriores y realizando corridas en el simulador Financiero⁴

En el primer año tendremos pérdidas del 6%, en el segundo año bajará a pérdidas del 1%, pero existe una recuperación en el tercer año del 4.25% por lo tanto es un negocio que en tan solo tres años comenzará a tener utilidades lo cual es muy bueno, al estar creciendo vs el año anterior 5 puntos porcentuales en cada año, lo cual muestra un negocio en crecimiento y rentable, por ser el inicio de las operaciones se ve complicado el incremento de ventas por lo que una alternativa a considerar es bajar las comisiones de ventas.

⁴ Tabla de fabricación propia en base a los ingresos y egresos contemplados en el plan de negocios, simulador fabricado por Fernando Fabre con el apoyo de Fernando Barranco M

8.3 Balance General

En el siguiente balance general podemos ver que tendremos un activo y pasivo+capital de un 500 mil de pesos en donde año con año esta teniendo un aumento del 57% del capital:

Chocoalte Ku`h Balance General	AÑO 1 Acumulado	AÑO 2 Acumulado	AÑO 3 Acumulado
Activo circulante			
Caja y bancos	-\$273,332	-\$578,274	-\$644,860
Clientes	\$2,137	\$23,425	\$26,938
Inventarios.	\$134,617	\$148,153	\$189,035
Total activo circulante	-\$136,578	-\$406,696	-\$428,888
Activo Fijo			
Terreno	\$0	\$0	\$0
Deudores Diversos	\$18,000	\$16,000	\$14,000
Comunicaciones	\$900	\$800	\$700
Mobiliario y equipo	\$0	\$0	\$0
Acondicionamiento (m²)	\$0	\$0	\$0
Computadoras y maquinas	\$18,000	\$16,000	\$14,000
Material promocional	\$76,860	\$68,320	\$59,780
Depreciación acumulada:	-\$12,640	-\$25,280	-\$37,920
Total activo fijo	\$113,760	\$101,120	\$88,480
Activo total	-\$22,818	-\$305,576	-\$340,408
Pasivo Circulante			
Proveedores	\$20,193	\$22,223	\$28,355
Créditos bancarios	\$60,232	\$16,849	\$0
Total pasivo circulante	\$80,425	\$39,072	\$28,355
Pasivo largo plazo	\$161,164	\$118,797	\$76,431
Pasivo total	\$241,589	\$157,870	\$104,786
Capital Contable			
Capital social	\$50,000	\$50,000	\$50,000
Resultados de ejercicios anteriores	-\$293,135	-\$506,710	-\$512,381
Resultado del ejercicio	-\$21,272	-\$6,736	\$17,187
Total Capital Contable	-\$264,407	-\$463,446	-\$445,194
Pasivo + Capital	-\$22,818	-\$305,576	-\$340,408
		1339%	111%

FUENTE: elaboración propia con base en los datos de los planes anteriores y realizando corridas en el simulador Financiero ⁵

⁵ Tabla de fabricación propia del Balance General. Simulador fabricado por Fernando Fabre con el apoyo de Fernando Barranco M.

Como podemos ver en el balance general año con año vamos reduciendo la deuda por lo cual sabemos que se esta controlando, ya que al tercer año comenzamos a tener utilidades lo cual es un proceso sano.

8.4 Razones financieras

Las razones financieras se muestran a continuación:

Razones Financieras			
Actividad			
Ventas netas a activos fijos	22.17	26.77	34.44
Ventas netas a capital contable	(10.48)	(6.64)	(8.55)
Gastos a ventas netas	1.02	0.97	0.89
Apalancamiento			
Pasivo total a capital contable	(1.01)	(0.39)	(0.30)
Productividad			
Utilidad de operación a ventas netas	(0.02)	0.03	0.11
Utilidad neta a ventas netas	(0.05)	-	0.05
Inventarios.	134,617	148,153	189,035
Total activo circulante	(136,578)	(406,698)	(428,888)
Total pasivo circulante	60,232	16,949	-
Prueba del acido	(3.11)	(12.53)	(17.93)

Tabla de razones financieras de fabricación propia.⁶

La razón financiera más notable en todos los casos son las ventas porque tiene una relación muy alta de ventas de más de 21 puntos contra los activos fijos y va incrementando año con año, la cual denota que es una empresa comercializadora con gastos bajos, sin necesidad de mucho apalancamiento pero que tendrá que pagar altas comisiones y así crece el empleado si la empresa crece. La prueba

⁶ Tabla de fabricación propia de Razones Financieras. Simulador fabricado por Fernando Fabre con el apoyo de Fernando Barranco M.

del ácido nos dice que tenemos un fuerte riesgo de liquidez que va aumentando año con año por el decremento de dinero en caja y bancos.

El flujo de efectivo se muestra en la siguiente tabla:

Chocoalte Ku`h			
Flujo de Efectivo			
Utilidad neta	-\$142,908	-\$27,541	\$122,133
+ depreciación y amortización	-\$12,640	-\$25,280	-\$37,920
Generación bruta de efectivo	-\$130,268	-\$2,261	\$160,053
<u>Usos Operativos</u>			
Financiamiento a cuentas por cobrar	-\$30	-\$416	-\$584
Financiamiento a inventarios	\$0	\$0	\$0
Total usos operativos	-\$30	-\$416	-\$584
<u>Fuentes Operativas</u>			
Financiamiento (amort.) proveedores	\$0	\$0	\$0
Total fuentes operativas	\$0	\$0	\$0
Generación Neta Operativa	-\$130,297	-\$2,677	\$159,469
<u>Fuentes de Instituciones de Crédito</u>			
Financ. (amort.) créditos bancarios corto plazo	\$60,232	-\$43,383	-\$16,849
Financ. (amort.) créditos bancarios largo plazo	\$161,164	-\$42,367	-\$42,367
Financiamiento neto con costo	\$221,396	-\$85,749	-\$59,216
<u>Usos no operativos</u>			
Venta (inversión) en activos fijos	-\$126,400	\$0	\$0
Venta (inversión) en activos diferidos	\$0	\$0	\$0
Pago de dividendos	\$0	\$0	\$0
Total de usos no operativos	-\$126,400	\$0	\$0
<u>Fuentes no operativas</u>			
Aportaciones (retiros) de capital	\$50,000	\$0	\$0
Total fuentes no operativas	\$50,000	\$0	\$0
Generación de flujo no operativa	\$144,996	-\$85,749	-\$59,216
Generación Neta de Flujo de Efectivo	\$14,699	-\$88,426	\$100,253
Caja inicial	-\$273,332	-\$578,274	-\$644,860
Caja final	-\$258,633	-\$666,701	-\$544,607

FUENTE: elaboración propia con base en los datos de los planes anteriores y realizando corridas en el simulador Financiero.

Una razón financiera importante es la liquidez total que en este caso hay una generación neta de flujo de efectivo desde el primer mes equivalente a 14 mil pesos el primer año, pero el segundo año tenemos un déficit de 88 mil pesos pero logrando al 3er año una generación de 100 mil pesos, con lo cual ya se puede operar sin pedir prestado.

8.5 Escenarios

Considerando 3 escenarios Optimista, medio y el pesimista serían como sigue:

	Escenario Optimista		Escenario Medio		Escenario Pesimista	
Venta Anual Pzas/Monto	44,833	2,521,966	42,271	2,377,854	38,428	\$ 2,161,685
	Utilidad Anual	Utilidad Acumulada	Utilidad Anual	Utilidad Acumulada	Utilidad Anual	Utilidad Acumulada
Inversión Inicial	\$ 350,000		\$ 350,000		\$ 350,000	
Año 1	-\$ 119,061	-\$ 119,061	-\$ 142,908	-\$ 142,908	-\$ 178,678	-\$ 178,677.85
Año 2	\$ 2,572	-\$ 116,489	-\$ 27,541	-\$ 170,448	-\$ 75,865	-\$ 254,543.17
Año 3	\$ 148,435	\$ 31,946	\$ 122,133	-\$ 48,315	\$ 82,681	-\$ 171,862.44
Año 4	\$ 291,779	\$ 323,725	\$ 258,158	\$ 209,842	\$ 207,725	\$ 35,862.23
Año 5	\$ 297,805	\$ 621,530	\$ 263,441	\$ 473,284	\$ 211,896	\$ 247,757.79
Año 6					\$ 218,900	\$ 466,657.79

Tabla de Escenarios de Fabricación Propia

Como podemos ver en la tabla anterior y en base a las utilidades considerando 3 escenarios, en el primer caso en el escenario Optimista la recuperación de la inversión sería en el 5to año considerando ventas anuales de 2.5 millones de pesos. En el Escenario Medio tendríamos el retorno de la inversión también al 5to año ventas anuales de 2.3 millones de pesos y en el escenario pesimista la recuperación de la inversión sería en el 6to año con ventas anuales de 2.1 millones.

Las TIR las muestra la siguiente tabla:

Escenario	Inversión Inicial	Utilidad 1er año	Utilidad 1er año	Utilidad 3er año	Utilidad 4to año	Utilidad 5to año	Utilidad 6to año
Optimista	-\$ 350,000	-\$ 119,061	-\$ 116,489	\$ 31,946	\$ 323,725	\$ 621,530	
Medio	-\$ 350,000	-\$ 142,908	-\$ 170,448	-\$ 48,315	\$ 209,842	\$ 473,284	
Pesimista	-\$ 350,000	-\$ 178,678	-\$ 254,543	-\$ 171,862	\$ 35,862	\$ 247,758	\$ 466,658
Escenario		TIR 1er Año	TIR 2do Año	TIR 3er Año	TIR 4to Año	TIR 5to Año	TIR 6to Año
Optimista		0%	0%	0%	-14%	14%	
Medio		0%	0%	0%	0%	-1%	
Pesimista		0%	0%	0%	0%	0%	-5%

Tabla de fabricación propia de la TIR

En el escenario Optimista al considerando la inversión inicial de 350 mil pesos, tendría una TIR de 14%, En el escenario medio del 1% y en el escenario pesimista al año 6 aún sigue en negativo -5%, considerando que actualmente la tasa de interés de CETES a 28 días anual es de un aproximado de 4.43%⁷ podemos decir que efectivamente es un negocio que es rentable solamente para el caso optimista, los otros dos escenarios no son rentables vs los CETES a 28 días según la TIR. Lo anterior nos obliga a realizar cambios las variables consideradas para obtener resultados más atractivos y darle más viabilidad al negocio.

A manera de conclusión podemos decir que solo en el escenario optimista es un buen negocio, en el escenario medio salimos en equilibrio y en el pesimista no se ven posibilidades de éxito, se requiere re plantear las comisiones ya que se están llevando gran parte de las utilidades, lo cual nos muestra que solamente en el escenario optimista podemos tener una mejor TIR acumulada que los instrumentos del mercado. Además que hasta el 3er año estamos obteniendo utilidades lo cual puede ser bueno bajo este escenario, pero requerimos de incrementar de manera más agresiva las ventas año con año o reducir las comisiones para que nos pueda ir bien.

⁷ Según datos de banxico extraído el 5 de junio de 2011 de la página

<http://www.banxico.org.mx/indicadores/cetes28.html>

8.6 Adaptaciones en el negocio

Considerando que solamente en el escenario optimista se tienen utilidades cambiaremos las comisiones de venta para que incluso en el escenario pesimista sea atractivo el negocio.

Bajando a un máximo de 5% de comisión por venta bajan los gastos mensuales de 33 mil pesos a 20 mil pesos en el escenario pesimista, dándonos la siguiente corrida de estado de resultados.

Chocoalte Ku`h			
Estado de Resultados:			
	3%	8%	17%
Ingresos:			
Nacional:	1,297,011		
Ingresos por productos	\$2,161,685	\$2,319,858	\$2,612,266
Ingresos por servicios	\$0	\$0	\$0
Internacional:	\$0	\$0	\$0
Ingresos por productos	\$0	\$0	\$0
Ingresos por servicios	\$0	\$0	\$0
Total Ingresos	\$2,161,685	\$2,319,858	\$2,612,266
Egresos:			
Gastos fijos	\$223,269	\$234,225	\$245,719
Sueldos y salarios	\$504,806	\$535,960	\$571,779
Gastos Variables	\$1,372,728	\$1,373,800	\$1,373,800
Otros (Gtos de Venta, etc.)	\$0	\$0	\$0
Total costos	\$2,100,804	\$2,143,985	\$2,191,299
		102%	102%
Utilidad antes de I,I,D,A.	\$60,881	\$175,873	\$420,967
Depreciación y Amortización	-\$12,640	-\$12,640	-\$12,640
Utilidad (perdida) de Operación	\$73,521	\$188,513	\$433,607
Gastos financieros corto plazo	-\$43,383	-\$43,383	-\$39,768
Gastos financieros largo plazo	-\$42,367	-\$42,367	-\$42,367
Utilidad antes de impuestos	-\$12,228	\$102,764	\$351,473
ISR (35%)	\$0	\$35,967	\$123,016
PTU (10%)	\$0	\$10,276	\$35,147
Utilidad (pérdida neta)	-\$12,228	\$56,520	\$193,310
Margen de utilidades netas:	-0.57%	2.44%	7.40%

FUENTE: elaboración propia con base en los datos de los planes anteriores y realizando corridas en el simulador Financiero.⁸

⁸ Tabla de fabricación propia en base a los ingresos y egresos contemplados en el plan de negocios, simulador fabricado por Fernando Fabre con el apoyo de Fernando Barranco M

En donde vemos que reduciendo a máximo el 5% las comisiones, estaremos teniendo utilidades desde el segundo año en el escenario pesimista.

Como se muestra en la siguiente tabla:

Escenario	Inversión Inicial	Utilidad 1er año	Utilidad 2do año	Utilidad 3er año	Utilidad 4to año
Pesimista	-\$ 350,000	-\$ 12,228	\$ 56,520	\$ 193,310	\$ 334,217
Escenario		TIR 1er Año	TIR 2do Año	TIR 3er Año	TIR 4to Año
Pesimista		0%	0%	-13%	15%

Tabla de fabricación propia análisis de la TIR en el escenario pesimista.

Aquí en esta tabla podemos ver que modificando las comisiones a los trabajadores podremos tener una TIR del 15% en el 4to año, muy superior a los CETES a 28 días que se comentan de 4.43% anual.

Por tanto es un buen negocio que estará dando excelentes resultados a partir del 4to año.

Conclusiones

Un gran acercamiento en este trabajo para saber que el proyecto de crear una marca K'uh "Cacao de los dioses" es en gran medida factible, teniendo ingresos anuales desde el primer año de 3.4 millones de pesos y utilidades desde el segundo año según muestra la tabla de TIR pesimista.

La estrategia de comercialización es clave para lograr estar blindados ante la competencia, teniendo que pasar en medio de las grandes marcas mundiales que solamente se venden en tiendas departamentales y autoservicio, sin hacer mayor ruido entre las marcas reconocidas en Guadalajara como gourmet.

Así al lanzar la marca en canales alternos, en el momento en que las demás marcas quieran reaccionar y seguir ese camino, ya estará reconocida K'uh como la marca pionera y llevaremos ventaja. Y por tanto K'uh sea reconocida en ese momento como una marca Gourmet y dando rentabilidad a los accionistas y dirigiéndose a ser una empresa líder en la región en el ramo chocolatero.

Dando a conocer a K'uh como una marca mexicana de Jalisco identificada como gourmet y no solamente las marcas europeas.

En este trabajo como podremos ver el gasto más alto es el pago por comisiones de ventas, por lo que es muy importante hacer hincapié que aquí se tendrá un riesgo compartido en donde si a K`uh le va bien, le irá también bien a los colaboradores y entre más vendan y más producto entregado se cobre, mayor será su pago.

El modelo de negocio es muy fuerte por el lado comercial, donde se requiere que para que funciones correctamente la marca, debe ser bien aceptada por las personas como una marca de chocolates gourmet en Guadalajara. Pero es importante decir que las ventas en los mejores lugares es lo que dará esencia y existencia a la marca.

Se puede tener el 5% del mercado tapatío 4.9 millones de pesos en ventas anuales pero esto requiere una forma, tiene que ser en los lugares especificados, los restaurantes más reconocidos, las tiendas gourmet de Guadalajara y los mejores hoteles de Guadalajara, para crear la marca en estos lugares teniendo siempre una rentabilidad que ayude a lograr las metas del mercado. Aún con este dato anterior según los análisis financieros teniendo ventas de 3.4 millones lograremos las metas financieras.

Vamos enfocados a un mercado de mujeres de Nivel Socio Económico B de 25 a 35 años que frecuentan restaurantes selectos en Guadalajara, extrovertidas, sofisticadas, vanguardistas y líderes en sus grupos, por lo que una de las partes a

cuidar es la marca, la congruencia entre lo que ofrecemos y lo que decimos ser, las presentaciones deben ser impecables y elegantes.

Es una gran oportunidad de negocio que se basa en una marca novedosa y elegante, enfocada en lugares donde la competencia no esta, a un precio alto para lograr posicionar la marca y con una presentación que apoyará a la experiencia de compra.

Como lo vemos en el capitulo 8 es un buen negocio, pero considerando que es una empresa nueva, se tendría que comenzar primero por dar comisiones medidas y hasta que retorne la inversión ir incrementando la plantilla.

Bibliografías

AMAI, *Niveles Socioeconómicos en México*, obtenido el 10 de marzo desde <http://www.slideshare.net/fhuertamty/amai-niveles-socioeconomicos-en-mexico>

Adicción al chocolate, extraído de la página de nutrición.pro 25 Jun 2010 desde <http://www.nutricion.pro/25-06-2010/alimentos/adiccion-al-chocolate>

BANXICO, extraído el 15 de mayo de 2011 desde <http://www.banxico.org.mx/portalesEspecializados/tasasInteres/mercadodevalores.html>

Beneficios del chocolate amargo para los vasos sanguíneos, extraído el 15 de febrero de la página de Innatia desde, <http://www.innatia.com/noticias-c-alimentacion-bebidas/a-beneficios-chocolate-amar-10015.html>

Carlos V devuelve la niñez ¡A los niños! publicado Noviembre de 2010, de la página de CNNExpansión desde <http://www.cnnexpansion.com/monstruos-de-la-mercadotecnia-2010/2010/10/20/nestle-juega-y-reposiciona-a-carlos-v>

El chocolate, un alimento saludable, extraído el 28 de marzo de la página de Innatia desde <http://www.innatia.com/noticias-c-alimentacion-bebidas/a-chocolate-saludable-10145.html>

El chocolate, en dosis moderadas, alarga la vida, de la página de Innatia desde <http://www.innatia.com/noticias-c-alimentacion-bebidas/a-chocolate-alarga-vida-00025.html>

El chocolate, en dosis moderadas, alarga la vida, extraído el 15 de marzo de la página de Innatia, desde <http://www.innatia.com/noticias-c-alimentacion-bebidas/a-chocolate-alarga-vida-00025.html>

Los 5 consejos sobre marketing 3.0, publicado el 25 de agosto 2010 en la revista expansión. Desde <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2010/08/18/marketing-philip-kotler-expansion>

Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2008, obtenido el 15 de marzo desde <http://www.inegi.org.mx/>

Fabricación de chocolate, obtenido el 28 de febrero desde <http://www.lindt.com/es/swf/spa/secretos-del-chocolate/secretos-del-chocolate/el-mundo-del-chocolate/la-fabricacion-del-chocolate/>

Historia del chocolate en la página, obtenido el 5 de febrero de 2010. desde <http://www.zchocolat.com/z34/chocolate/chocolate/historia-del-chocolate.asp>

Internacional de tabla estadísticas profesionales, obtenido el 15 de marzo desde Euromonitor.

MORALES, ROBERTO, *370 mdd endulzan industria chocolatera*, obtenido el 15 de marzo desde <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2009/07/08/este-ano-ha-sido-del-chocolate>

Notimex, *Dominan transnacionales 80% del chocolate mexicano*, obtenido el 28 de febrero desde http://www.elporvenir.com.mx/notas.asp?nota_id=112697

¿Por qué el chocolate Lindt es tan excepcionalmente bueno?, obtenido el 28 de febrero de 2010 desde <http://www.lindt.com/es/swf/spa/secretos-del-chocolate/secretos-del-chocolate/la-calidad-lindt/de-las-habas-al-chocolate/>

Producción de Cacao, obtenido el 28 de febrero desde <http://www.zchocolat.com/z34/chocolate/chocolate/produccion-cacao.asp>

Productos de confitería de chocolate en México, obtenido el 15 de marzo desde Euromonitor.

Productos de Confitería de chocolate, obtenido el 15 de marzo desde Euromonitor.

EL UNIVERSAL, “*Gusto por los Chocolates tiene explicación científica*”, 12 de Oct 07, estudio realizado por Sunil Kochhar en Suiza. Desde <http://www.eluniversal.com.mx/notas/454701.html>

Productos de confitería de Chocolate México, extraído de Euromonitor la información del 1ro de Dic de 2010. Desde <https://www.portal.euromonitor.com/Portal/ResultsList.aspx>

Productos de Confitería de Chocolate – México, publicado en 01 de Diciembre de 2010. De la base de datos de Euromonitor Internacional. Desde <https://www.portal.euromonitor.com/Portal/ResultsList.aspx>

Scent Marketing, como conseguir ventas a través del olor, publicado por Tecnomarketer.com extraído el 30 de marzo en la página desde <http://marketingdeolor.com/enqueconsiste.html>

Variedades de chocolates y Tipos de chocolates, obtenido el 14 de febrero de 2010. Desde <http://es.wikipedia.org/wiki/Chocolate>