



UNIVERSIDAD

José Carlos Mariátegui

MOQUEGUA - PERU

**CARRERA PROFESIONAL DE INGENIERÍA
COMERCIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS DE TIENDA DE CHOCOLATES
“DELICIOUS” EN LA CIUDAD DE ILO - MOQUEGUA**



**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
PROFESIONAL DE INGENIERO
COMERCIAL**

**AUTOR: Karen Elizabeth
Barrionuevo Mamani**

**ILO - PERÚ
2016**



INTRODUCCION.....	06
CAPITULO 1: RESUMEN EJECUTIVO.....	07
CAPITULO 2: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INICIATIVA.....	09
CAPITULO 3: ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	10
3.1. ANALISIS PEST.....	10
3.1.1. Político-Legales.....	10
3.1.2. Económico.....	10
3.1.3. Socio-Culturales.....	10
3.1.4. Tecnológicos.....	11
3.2. ESTUDIO DE MERCADO DE CHOCOLATE.....	11
3.2.1. Análisis de Demanda.....	11
3.2.1.1. Consumidores Referenciales.....	12
3.2.1.2. Demanda Potencial de Chocolate.....	13
3.2.1.2. Demandantes Objetivos.....	14
3.2.2. Análisis de la Oferta.....	14
3.2.3.1. Productores Locales.....	15
3.2.3.2. Productores Nacionales.....	15
3.2.3.2. Productores de la Empresa.....	16
3.3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	18
3.3.1. Poder de Negociación de Clientes.....	19
3.3.2. Poder de Negociación de Proveedores.....	19
3.3.3. Rivalidad de Competidores.....	19
3.3.4. Amenaza de Competidores Potenciales.....	19
3.3.5. Amenaza de Sustitutos.....	19
3.3.6. Resumen del Análisis.....	19
CAPITULO 4: PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....	20
4.1. Análisis FODA.....	20
4.2. Estrategias FO, FA, DO, DA.....	22
4.3. Visión y Misión.....	22
4.4. Fuentes generadoras de ventaja competitiva.....	23
CAPITULO 5: PLAN DE MARKETING.....	24
5.1. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	24
5.1.1. Perfil del Cliente.....	24
5.1.2. Comportamiento de Consumo.....	25
5.1.2.1. Preferencia y Motivo de Compra.....	25
5.1.2.2. Resumen de la Segmentación.....	26
5.2. LA MEZCLA DE MARKETING.....	27
5.2.1. Estrategia de Producto o servicio.....	28



5.2.2. Estrategia de Precio.....	29
5.2.3. Estrategia de Plaza (Distribución).....	30
5.2.3. Estrategia de Promoción.....	31
5.3. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO.....	35
.	
CAPITULO 6: PLAN DE OPERACIONES.....	37
6.1. OBJETIVOS DE OPERACIONES.....	37
6.2. ASPECTOS TECNICOS DEL PRODUCTO O SERVICIO.....	38
6.2.1. Especificaciones Técnicas de los Productos.....	38
6.2.2. Requerimiento de Activos e Intangibles.....	39
6.2.3. Requerimiento de Recursos Humanos.....	40
6.3. UBICACIÓN Y DISTRIBUCION DE LA EMPRESA.....	41
6.3.1. Ubicación de la Empresa.....	41
6.3.2. Distribución Física de la Tienda.....	42
6.3. PROCESO DE PRODUCCION DEL BIEN O SERVICIO.....	43
CAPITULO 7: PLAN FINANCIERO.....	45
7.1. DATOS Y SUPUESTOS.....	45
7.2. PLAN DE VENTAS.....	45
7.3. ANALIZIS DE COSTOS.....	48
7.4.PUNTO DE EQUILIBRIO.....	59
7.5 INVERSION INICIAL.....	61
7.5. FUENTE DE FINANCIAMIENTO.....	63
7.7. PROYECCIÓN DE FLUJO CAJA.....	65
7.8. RATIO DE BENEFICIO/COSTO.....	69
7.9. ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS.....	70
7.10. BALANCE GENERAL.....	73
7.11 RATIOS FINANCIEROS.....	76
CAPITULO 8: CONCLUSIONES.....	85
ANEXOS.....	86



AGRADECIMIENTO

A dios que me ha heredado el tesoro más valioso que puede dársele a un hijo "sus padres".

A mis padres quienes sin escatimar esfuerzo alguno sacrificaron gran parte de su vida para educarme.

Por el cariño y apoyo moral que siempre he recibido de ustedes y con el cual he logrado culminar mi esfuerzo, terminando así mi carrera profesional, que es para mí la mejor de las herencias.



INTRODUCCIÓN

El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido. La forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración, cuánto llama la atención, cuán “*amigable*” contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado.

El presente Plan de Negocios de Chocolatería “Delicious” se ha desarrollado en 08 capítulos:

1. Resumen Ejecutivo, el cual es una presentación breve de los aspectos más relevantes del plan de negocios que se ha elaborado, tales como la iniciativa, los responsables, el mercado objetivo, resultados económicos, etc.
2. Descripción de la Idea, en donde básicamente se explica cómo nace la idea de negocio, así como algunos aspectos conceptuales de los planes de negocio.
3. Análisis del entorno, tanto a nivel general (macro entorno) y del sector (micro entorno), para ello se realiza el estudio de mercado, en donde se determina los clientes, los competidores y proveedores, y aplicando el análisis de fuerzas competitivas, se determina la competitividad del sector.
4. Planeamiento estratégico, considera el marco prospectivo de la propuesta de negocio, allí podemos observar el análisis FODA, la estrategias FO, FA, DO, DA, visión, misión y estrategias del proyecto.
5. Plan de Marketing, empieza con la segmentación del mercado y planteando el mercado objetivo, luego se analiza la estrategia Mix de Marketing.
6. Plan Productivo, se especifican los flujos de producción /servicio, se especifican aspectos técnicos de productos, ubicación, localización y distribución del negocio. Se considera además el requerimiento de materiales, recursos humanos, requerimiento de equipos, mobiliario.



7. Plan Económico-Financiero, considera en primer lugar el análisis de la proyección de ventas (ingresos) y la estimación de costos y presupuestos de inversión y de capital (egresos), se consigna, además, el flujo de caja con su análisis de rentabilidad y finaliza con el análisis de sensibilidad de la inversión.
8. Conclusiones y recomendaciones donde se detalla los principales aspectos e indicadores del proyecto confirmando su factibilidad y viabilidad.



CAPITULO 1

RESUMEN EJECUTIVO

Nombre de la empresa: Chocolatería Delicious EIRL (Empresa individual de responsabilidad limitada)

Responsable: Karen Barrionuevo Mamani

Sector y Tipo de negocio: Fabricación y Comercialización de Chocolates

Análisis del Sector: Sector medianamente competitivo

Características de los clientes: Personas de ambos sexos con edades entre 18 a 50 años, que viven en el Cercado, en el Sector Intermedio y la Pampa Inalámbrica, con nivel de ingresos entre S/. 850 a más de S/. 2,500 y que tienen como ocupación trabajos dependientes, independientes y estudiantes de educación superior (técnico y universitario).

Mercado Meta: 1,169 personas (15% del mercado potencial) con un consumo de 3.6 chocolates/mes

Descripción del producto o servicio: Chocolatería Delicious diseñará nuevas formas de chocolate lo cual dará auge a la introducción de un producto con figuras originales y componentes con mínimo procesamiento, asociándolo de esta manera a un aspecto fundamental para el consumidor: la calidad e innovación.

Necesidades a Satisfacer: Gusto, Expresión de sentimientos y/o afecto.

Modelo del Negocio: Se trata de un negocio de fabricación de chocolates tales como chocotejas, bombones, chocolates con diseño Disney, Chocolates Romance, Chocolates personalizados, con mayor enfoque en chocolates con diseños exclusivos y novedosos. Se producirá a partir de chocolates con cobertura, y se introducirá los productos como regalos, detalles en días y fechas especiales.



Canal de Distribución: Canal Directo e Indirecto

Promoción: Redes Sociales y Marketing Directo

Inversión Fija: S/. 8168.00

Capital de trabajo: S/. 6,594.02

Gastos operativos: S/. 6,619.72

Proyección de Ingresos mensual: S/. 14,330.40

Punto de equilibrio de la empresa: 196 cajas de chocolates/mes.

Rentabilidad del negocio: VAN S/. 41,941.00 TIR 17.52%; B/C 1.44

Utilidad Neta (después de Impuestos): S/. 1,664.44

Ratios financieros:

Liquidez General 3.87 (1 trim). Prueba acida 3.19 (1 trim)

Gestión: Rotación inmuebles, equipos 3.19 (1 trim)

Solvencia: Endeudamiento 0.32 (8 trim)

Rentabilidad: Sobre inversión 0.71 (8 trim); Sobre ventas 0.53 (8 trim)



CAPITULO 2

DESCRIPCION DE LA IDEA

La formulación de la idea de negocio nace como una observación de la realidad basada en el crecimiento demográfico y económico de la población de Ilo , lo cual a su vez repercute en el crecimiento de las diversas necesidades, una de las cuales es el deseo de mostrar afecto, cariño y aprecio hacia y entre personas del sexo opuesto, familiares, amigos, compañeros, etc. esto realizado a través de obsequios y presentes, tales como detalles, dulces, chocolates y productos similares, que se demandan especialmente en días y fechas especiales, tales como día de los enamorados, día de la mujer, navidad, etc. y actualmente en reuniones sociales, tales como baby shower, bautizos, etc.

En la Provincia de Ilo, se aprecia una oferta limitada y deficiente de dichos bienes y servicios, esto se aprecia especialmente en el mercado de la chocolatería, dado que se identifica solo a una empresa ofertante (La Ibérica) que brinda de manera continua dichos productos. Se aprecia, además, una necesidad creciente de realizar reuniones sociales y celebraciones de días especiales (baby shower, bautizos, día de los enamorados, etc.) de una forma más continua y esmerada, razón por la cual demandan bienes y/o servicios novedosos en todos los aspectos, especialmente en cuanto a bocaditos, detalles y similares, presentándose una interesante oportunidad para promocionar los chocolates “Delicious” los cuales por su innovación, exclusividad, acordes a la ocasión, servirán como recuerdos en esos momentos especiales.

Cabe indicar que “Chocolatería Delicious” busca satisfacer dicha demanda, debido a que ya ha venido llevando a cabo ventas en este ámbito, por lo cual se ha podido observar que este es un mercado poco explorado y con muchas posibilidades; y en el presente Plan de Negocios se podrá determinar la viabilidad técnica, económica y ambiental para llevar a cabo este estupendo negocio.

Asimismo, se aprecia una oportunidad importante para desarrollar dicha idea, la misma que se explica por la importante red de contactos, Se tiene experiencia en el sector, el mismo que es un sector muy especializado, así como a la capacidad profesional del emprendedor, el mismo que cuenta con las herramientas apropiadas para desarrollar la idea de negocio. Cabe indicar además, que ya se ha venido introduciendo en el mercado dichos productos y/o servicios con la consiguiente



respuesta favorable de parte del público consumidor, lo cual indica un claro potencial de oportunidades en el corto, mediano y largo plazo.

CAPITULO 3

ANALISIS DEL ENTORNO

3.1. ANALISIS DEL MACRO-ENTORNO

3.1.1. Factores económicos:

De acuerdo al MEF estima que el Perú crecerá alrededor del 6.4% en el periodo 2015-2017 siendo el sector Minería e Hidrocarburos el sector de mayor dinamismo (9.1%), seguido de Construcción (7%) y Comercio (6.1%). Sin embargo, existen factores internacionales que podrían afectar dichas proyecciones, tales como el Mercado de China, la Zona Euro, el cambio en el precio de los metales; lo que perjudicaría el crecimiento del PBI, y por ende el poder adquisitivo de los pobladores del país.

La tasa de actividad de la PEA es de 58.3%; siendo la principal actividad el comercio (18.1%), Transportes y comunicaciones (10%), Pesca (8.3%). Se tienen expectativas de inversión en la ciudad de Ilo y Arequipa de la Petroquímica, la Instalación del Ducto de Gas en Ilo y la Modernización de Enersur lo cual conllevaría una movilización importante de mano de obra, con el consiguiente incremento del consumo interno, tanto de productos y servicios.

3.1.2. Factores Socioeconómicos

La población de Ilo, según el último censo realizado en el año 2007 era 63,780 habitantes, con una tasa de crecimiento de 1.7% anual. De acuerdo a un estudio del Sistema de Abastecimiento y Comercialización de la Provincia de Ilo SIAC 2011-2021, 34,134 personas viven en la Pampa Inalámbrica, 10,183 viven en el Sector Intermedio de Miramar y Kennedy, 8,303 habitan en el cercado y 6,511 viven en la zona de Alto Ilo, Bello Horizonte (6,511). Ciudad Nueva cuenta con 4,401 habitantes.

Ilo cuenta con mejores indicadores respecto a la asistencia al sistema educativo regular (74.4%). Esto se refleja en los indicadores de analfabetismo (2%).



3.1.3. Factores políticos y legales

Uno de los objetivos de política nacional es incrementar la productividad y competitividad de las micro y pequeñas empresas. Se aprecian, además, varias iniciativas del sector público y privado para promover iniciativas de negocio, emprendimientos, capacitaciones, etc.

3.1.4. Factores tecnológicos

Entre los muchos aspectos del crecimiento tecnológico, el internet se constituye en herramienta clave para el crecimiento de las empresas; la utilización del e-marketing contribuye a lograr segmentos de mercados a los que sin la tecnología quizá sería más difícil de alcanzar. Se puede indicar que, a través de las redes sociales, el comercio electrónico en el Perú viene creciendo, no solo a nivel de Lima, sino también a nivel provincial, perdiendo el temor al riesgo que significaba realizar y/o comerciar a través del internet.

3.1.5. Factores ambientales

Las variaciones en el clima en toda la tierra vienen caracterizado por los efectos del calentamiento global. Se estima que las alteraciones de los ecosistemas incidirán negativamente en las condiciones de competitividad económica de los países, afectando severamente a la población asentada en las ciudades costeras, la productividad agrícola, la producción de alimentos de origen agrícola, la preservación de la biodiversidad y la generación de energía hidroeléctrica.

Este cambio climático ha afectado también a la provincia de Ilo, debido a la contaminación ambiental generado por la industria, lo cual podría repercutir en términos negativos en la comercialización de chocolatería, debido al tipo de producto a vender y el cambio de temperatura especialmente en épocas de calor, en donde el chocolate podría perder clientela.

3.2. SONDEO DE MERCADO

Para obtener información del mercado, se ha recurrido a la recopilación, análisis y procesamiento de información existente de fuentes secundarias (expertos y estudios relacionados al tema), y en razón a ello se ha desarrollado un cuestionario para obtener información más precisa acerca de los clientes potenciales y objetivos de nuestra empresa. Se ha analizado, asimismo, información concerniente a los actuales competidores y proveedores, así como algunas características dentro de la industria.

3.2.1. Información de los Clientes

3.2.1.1. Información Preliminar



En la cultura latina, está muy arraigado el hecho de dar un obsequio en fechas especiales para mostrar de esa manera agradecimiento o felicitación. Para ciertas fechas son muy comunes ciertos productos, lo mismo lo es el chocolate que desde hace unos años ha venido mostrando gran importancia en esta industria, pero que hasta hace poco se le considero como un miembro tal de este selecto grupo.

El consumo de chocolates en el Perú está orientado a la golosina y no a la alimentación, al no existir en el consumo masivo este criterio de diferenciación, el chocolate compite con lo que son galletas y caramelos/otros dulces, por lo tanto, a ese nivel no puede ser demasiado caro frente a la disposición del consumidor nacional “de a pie” que usualmente está dispuesto a pagar entre S/. 0.50 a S/. 1.00 por satisfacer un gusto eventual, generalmente en tiendas de abarrotes, kioscos y vendedores ambulantes.

Los chocolates “finos” son productos de mayor costo, con alguna diferenciación de marca o línea de producto y que está dirigida a un consumidor de mayor capacidad adquisitiva, que como hemos visto, no es el sector poblacional más abundante en el Perú, pero si el que realiza compras bajo criterios de calidad e incluso productos beneficiosos para la salud o nutraceuticos. Para este tipo de consumidor, por ejemplo, la empresa “La Ibérica” trabaja con cacao chuncho (Cacao de origen del Cuzco con características reconocidas de sabor y aroma), a un nivel de inclusión del 80%, y maneja estándares establecidos de sabor y declarando el porcentaje de cacao en el empaque.

Según indicaron diversos representantes de firmas industriales, se han hecho intentos por ingresar en el mercado con chocolates más finos, pero la limitante es que si se quiere masificar, el mercado peruano es un mercado en el que la decisión de compra está definida por el nivel precio del producto. Existen en la línea de chocolates finos o con mayor diferenciación y calidad, algunas tiendas para sectores de buen nivel adquisitivo que fabrican sus propios chocolates, chocotejas, entre otros “artesanales” manejan también pequeños volúmenes.

De acuerdo a un estudio de demanda realizado en Lima¹ el consumo de chocolates es usual en niños, jóvenes y adultos; sin embargo, el consumo de bombones o trufas se suele dar en ocasiones especiales, como el Día de los Enamorados, el Día de la Amistad, el Día de la Secretaria, el Día del Maestro, el Día de la Madre, el Día del Padre, Fiestas Patrias, Día de las Brujas, Día de la Canción Criolla, Navidad, Bajada de Reyes, celebración de bautizos, baby showers, primeras comuniones, matrimonios, etcétera. Cabe señalar que se trata de productos un poco más caros que el chocolate en tableta, por lo que su consumo se realiza en ocasiones especiales, momentos en los cuales los clientes están dispuestos a pagar algo más por un chocolate diferente y de excelente calidad.

1 Documento ampliado, Crea tu empresa del Ministerio de la Producción, Agencia Belga de Desarrollo y la Universidad del Pacifico.



Se puede indicar que el cliente es exigente y le da importancia al sabor y a la relación precio calidad, por ello se debe trabajar para superar sus expectativas. Dada la cantidad de productos que se ofrecen en el mercado, es indispensable innovar para llamar la atención de los clientes y seguir innovando, cada vez que los productos sean imitados por los competidores o seguidores.

3.2.1.2. Clientes Potenciales

Para determinar las características de los clientes y consumidores de chocolates en el mercado de Ilo, se ha desarrollado un cuestionario aplicado al mercado potencial de dichos productos, el objetivo del mismo es determinar el perfil de los potenciales consumidores, su consumo actual, sus expectativas de consumo, volúmenes de consumo, disposición a pagar y posibilidades de consumo de Chocolatería Delicious.

Dada las características de los consumidores potenciales de chocolates (niños, jóvenes y adultos) y por tratarse de un sondeo de mercado se aplicará un muestreo probabilístico simple considerando los siguientes criterios:

- Población de Ilo según datos estadísticos del año 2007 y su distribución según rango de edad.
- Se considera personas entre 15 a 59 años, quienes son los principales compradores potenciales de dichos productos.
- Se considera además el nivel educativo técnico y/o universitario de potencial consumidor, así como la proporción de la PEA (población económicamente activa) y el porcentaje de la PEA ocupada.

Cuadro Nº 1
Consumidores potenciales de Chocolates en Ilo

Criterio	Hombre	Mujer	Total	Porcentaje
Población de Ilo	32332	31448	63780	
De 15 a 29 años	8323	8426	16749	40.4%
De 30 a 59 años	12360	12328	24688	59.6%
Sub Total	20683	20754	41437	100.0%
Con Educa. Superior	47.6%	46.4%		
	9845	9630	19475	47.0%
Pertenecientes a PEA			43.9%	
	4322	4228	8550	20.6%
PEA ocupada			93%	
	4019	3932	7951	19.2%

Fuente: INEI – CPV 2007
Elaboración: Propia

El tamaño de la muestra se obtiene a través de la siguiente fórmula:



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

Dónde:

Z = 1.98 (Nivel de significancia)

E = 8% (nivel de error)

N = 7951 (población)

P = 50% (probabilidad de éxito)

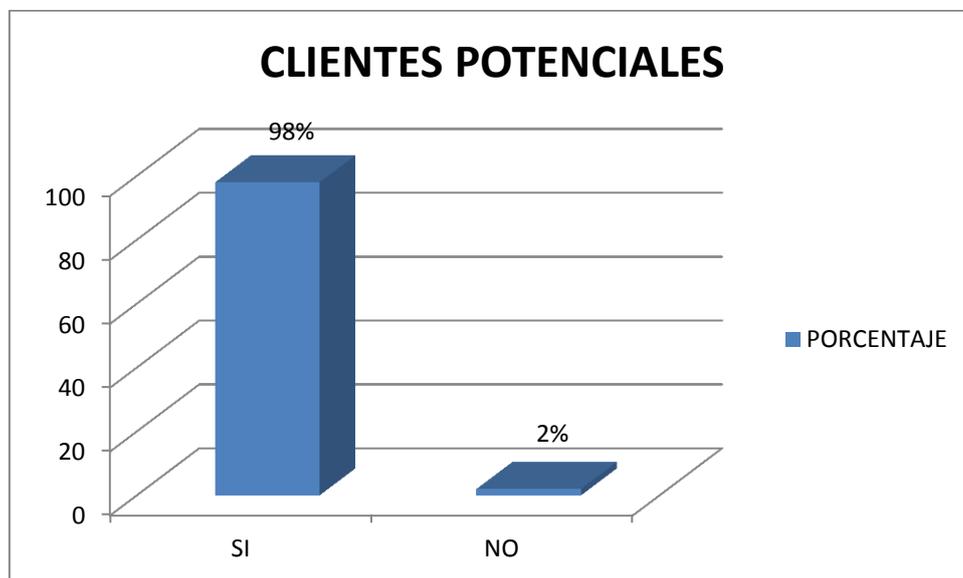
Q = 50% (probabilidad de fracaso)

n = 150 (Tamaño de muestra)

$$n = \frac{7951 * 1.98^2 * 0.5 * 0.5}{0.08^2(7951 - 1) + 1.98^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 150$$

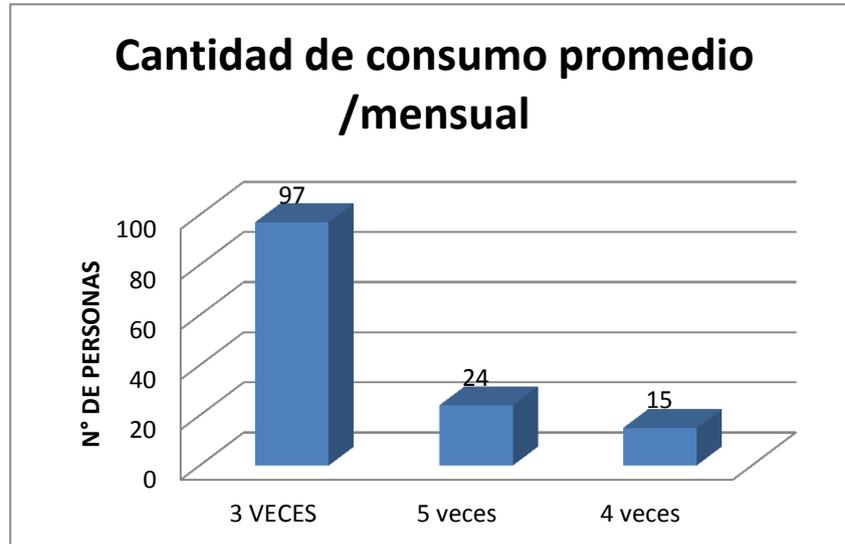
De acuerdo a los resultados de la encuesta, el 98% de las personas encuestadas manifiestan que les gustan los chocolates, ya sea poco, regular o mucho. Únicamente al 2% no le gustan. Considerando esto, se puede concluir que los clientes potenciales ascienden a **7,792 personas** (7951 * 98%)



En cuanto a la cantidad de chocolate que consumen, los resultados de la encuesta muestran que, de las personas que gustan del chocolate, 97 personas consume de 1-3 chocolates/mes, 15 personas consume entre 4 chocolates, 24 personas de 5 veces-.



Por lo tanto, se puede concluir que el consumo promedio mensual es de 3.6 chocolates por persona.



3.2.2. Información de los Competidores directos

De acuerdo al análisis del mercado de Chocolates en la Provincia de Ilo y considerando el tipo de chocolate que la “Chocolatería Delicious” ofrecerá, se ha podido identificar como principal competidor a Chocolates “La Ibérica” la cual ofrece productos de calidad y variedad, y que cuentan con una ventaja de marca; Existen, además, algunos productores locales que venden en menor proporción sus productos (especialmente choco-tejas) los cuales son distribuidos en algunas tiendas de la Ciudad. Por otro lado, existe una oferta de chocolates que son considerados como golosinas (Costa, D’Onofrio, etc.) los cuales son ofrecidos en tiendas de abarrotes, tiendas de auto servicios, mercados y ambulantes.

a. Chocolatería La Ibérica

La Ibérica, fundada en el año 1909, es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de: chocolates, toffees, mazapanes, turrones y otros productos de confitería. “La Ibérica” ha sido merecedora de numerosos reconocimientos nacionales e internacionales, como la “Medalla de Oro” en la Exposición de Muestras de Roma en 1927 y el “Honor al Mérito Industrial” otorgado por la Sociedad Nacional de Industrias del Perú.

La Ibérica ofrece una amplia variedad de productos, los cuales busca satisfacer las distintas necesidades de los clientes, los mismos que son:

- **Chocolates:** Dentro de estos, La Ibérica ofrece: Bombones (Surtidos, Bombones cremas surtidas, bombones por variedad, trufas), Chocolate en Barra y tabletas



(chocolate de leche, chocolate fondant, tabletas surtidas de 240g), Pastillas de chocolate (pastillas de leche, pastillas fondant), Figuras huecas de chocolate de leche (conejos, corazones, ángel, oso, pelotas, gallina), Presentación para regalos (cajas dulce armonía, bombones dulce ilusión, bombones souvenir, bombones selectos, caja de regalo, cajita x 4 piezas, ilusión de chocolate, pastillas surtidas), Chocolate a la tasa (Pasta dulce de cacao), Chocolate para cobertura (Chocolate bitter, chocolate de leche y blanco para cobertura).

- **Toffees:** Toffees surtidos (de 100, 150, 300, 400 y 500g), Toffees de chocolate (de diversos tamaños), Tofes de vainilla, Toffees de coco y Toffees de castañas.
- **Mazapán:** Pastas de Mazapán en presentación de 100, 250 y 460 g
- **Turrónes:** Turrón La Ibérica de 30, 180 y 360 gramos.
- **Productos por fechas Festivas:** Chocolates para San Valentín (en diferentes tamaños), Pascua (Huevos de pascua y conejos de pascua), Día de la secretaria (Bombones Selectos, Dulce Ilusión y Caja de regalo), Día de la madre (Cajas dulce armonía, bombones selectos), Día del padre (trufas, bombones de pisco, puros de 60g, pelotas y oso), Fiestas patrias (Bombones souvenir, Misti, Paisaje andino), Día del niño (conejos, pelotas, ángeles, osos), Navidad (Bombón Dulce Ilusión Navidad, Caja dulce armonía, Bombones surtidos navidad, bombones cremas surtidos navidad, pastilla de leche, toffees surtidos, Noel, ángel de navidad)
- **La Ibérica: Chocolatier**
- : Chocotejas (De albaricoque, pecana, caja genérica marrón y caja múltiple rectangular), Trufas (Caja múltiple dorada, caja redonda de 3 niveles), Bombones (Caja marrón con cinta dorada Gourmet, Caja redonda de 3 niveles Gourmet, Caja múltiple marrón bombones centenario), Milky la Ibérica (Barra milky frambuesa, crocante, menta nougat, ganduja y Barra milky de pasas y nueces), La nueva Línea de Tabletas (Tableta de chocolate de leche con nibs, tableta de chocolate 70%, Tableta de chocolate blanco con Nibs)

En la Ciudad de Ilo existía (aprox. Hace 2 años) una tienda que vendía los chocolates de la Ibérica de manera exclusiva, actualmente este mecanismo continua a través de la Tienda “Paladar Jonathan”, sin embargo, ahora Ibérica viene distribuyendo sus productos en distintos sector de la Ciudad de Ilo, encontrándose en lugar como: Botica Santa Lucia, Comercial “Superton”, tiendas de detalles y/u obsequios, así como algunas tiendas de la localidad. Los chocolates más comerciales son aquellos en su presentación de barras o tabletas de 40 y 50gr (Milki) cuyo precio oscila entre S/. 2.80 y S/. 3.50.

3.2.3. Otros Competidores

Además de los chocolates la Ibérica, se aprecia, en menor proporción, la oferta de chocolates de elaborados artesanalmente (chocotejas), sin embargo, éstos se venden de manera temporal y en determinadas fechas. Se puede observar, además, la oferta de chocolates que se adquieren junto a galletas, dulces y/o golosinas, de los cuales, el consumidor “de a pie” está dispuesto a pagar S/. 0.50 – S/. 1.00 para satisfacer solamente un gusto o antojo.



Se puede apreciar, además, empresas que ofrecen bienes sustitutos, tales como: Panaderías, Pastelerías que venden productos que podrían satisfacer las mismas necesidades que los chocolates, tales como tortas, bocadito, los cuales también pueden consumirse en fechas especiales y/o en reuniones familiares o sociales (baby shower, etc.)

A manera de resumen se presente el siguiente cuadro, en donde se resumen los principales competidores, así como sus principales características.

Cuadro Nº 2
Principales Competidores de “Chocolatería Delicious”

COMPETIDOR	TIPO DE COMPETIDOR	PRINCIPALES PRODUCTOS	PRECIOS	ESTRATEGIA
1. Paladar “Jonathan” - La Ibérica	Directo	-Bombones 150g -Ch. en barra 40,50g -Pastillas (100g) -Figura conejo 300g -Figura gallina -Toffe 150g -Mazapán -Corazones	-13.50 -2.80; 3.50 -8.40 -21.00 -9.50 -13.50 -29.00 -3.70; 7.50; 19.50	-Expansión -Variedad -Marca -Calidad insumos
2. Productores Locales	Directo	Chocotejas	-1.00; 1.50	-Precio, - Distribución, - Temporal
3. Chocolates industriales	Indirecto	Chocolates/golosinas (Costa, Winter, Ole Olé, Fochis, Golpe, Princesa, Sublime, Snicker, Bombón, etc.	Entre 0.50 a 3.00 S/.	S/. -Precio -Variedad -Marca

Fuente: Elaboración propia

3.2.4. Información de los Proveedores

En Ilo, se ha identificado 03 proveedores que cuenta con un establecimiento, 02 ubicados alrededor del Mercado Pacocha, mientras que el otro se ubica en el Mercado de Nuevo Ilo. Sin embargo, el principal proveedor de materia prima (especialmente chocolate de cobertura - marca Bitter, frutas secas, manjar, etc.) se ubica en el Mercado Pacocha, el mismo que ofrece, además, moldes, papel para envoltura, etc. Todos ellos son “abastecidos” por personal de pre-ventas de las diferentes líneas de golosinas, chocolates de cobertura.



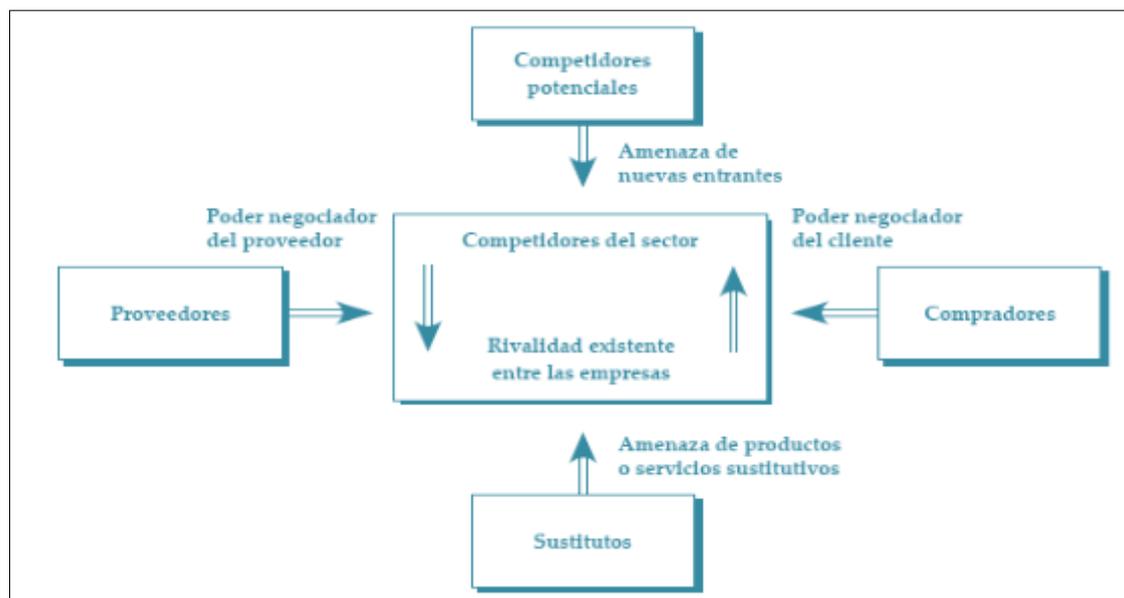
3.3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Michael Porter, desarrolló el modelo de las 05 Fuerzas Competitivas (1979) en el cuál se analiza la competitividad de una industria, con el fin de conocer:

- Cuan fuerte o débil es el poder de negociación de los proveedores
- Cuan fuerte o débil es el poder de negociación de los compradores
- Cuáles son las barreras que dificultan el ingreso de nuevos y potenciales competidores
- Cuál es el nivel de rivalidad entre las empresas competidoras
- Cuán fuerte es la amenaza de productos sustitutos
- Cuál es el nivel de rivalidad entre las empresas competidoras
- Cuán altas son las barreras de salida para la nueva empresa

Gráfico N° 1

Modelo de las Fuerzas Competitivas





Cuadro N° 3
Análisis de las Fuerzas Competitivas: Chocolates

Fuerza Competitiva	Análisis	Calificación
1. Rivalidad de los Competidores	De acuerdo al análisis realizado se aprecia que existe un competidor principal que es la Ibérica, así como productores en menor escala que evalúan precios de competidores, establecen estrategias de distribución, etc.	<i>MEDIA-ALTA</i>
2. Poder de Negociación de Proveedores	Los proveedores de materia prima cuentan con cierto poder de negociación, dada la limitada cantidad de proveedores; sin embargo, se puede contactar directamente con los pre-ventistas. Los proveedores de insumos (moldes, manjar, etc.) son variados, y por ende su poder de negociación es limitado.	<i>MEDIO</i>
3. Poder de Negociación de los Clientes	Los clientes cada vez son más exigentes, estos buscan productos y/o servicios que satisfagan una necesidad específica. En el caso de chocolates, éstos buscan calidad, novedades, precio, etc. Sin embargo, siempre tendrán la opción de escoger productos alternativos a los chocolates.	<i>ALTO</i>
4. Amenaza de Nuevos Competidores	Barreras de Entrada: Las principales barreras de entrada pueden ser: la falta de experiencia, lealtad del cliente, capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Sin embargo, existiría una facilidad de acceso si es que cuentan con productos de calidad superior a los existentes, o competir a través de precios más bajos, y con canales de distribución adecuados.	<i>MEDIA</i>
	Barreras de Salida: No se presentan un obstáculo muy alto si se desea salir del mercado del chocolate artesanal ya que la mayoría de los elementos pueden ser reutilizados en otros sectores relacionados con la cocina.	<i>BAJA</i>
5. Amenaza de Productos Sustitutos	La amenaza es alta si empresas ofertan alternativas para satisfacer las mismas necesidades que nuestro producto con calidad o precio. En la Industria de Chocolates, los sustitutos son variados, ofrecen calidad y/o precios.	<i>MEDIA-ALTA</i>

Fuente: Elaboración propia en base a Porter (1979)

De acuerdo al análisis realizado, el sector en el cual se insertará la “Chocolatería Delicious” es medianamente competitivo. Al considerar el poder de negociación de los clientes y la amenaza de productos sustitutos, es recomendable establecer estrategias específicas que contribuyan a plantear estrategias de diferenciación, basado en precios o enfoque lo cual puede ser apreciado y valorado por los clientes. (Esto se analiza con mayor detalle en la elaboración de estrategias de la empresa).



CAPITULO 4

PLAN ESTRATEGICO

4.1. ANALISIS FODA

El plan estratégico de una empresa comienza con una relación de las variables que pudieran representar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para ella.

De acuerdo a la información analizada del entorno, y analizando además, las características internas de Chocolatería Delicious, se ha elaborado la siguiente lista en donde se resume el FODA de la empresa.

Fortalezas

- Capacidad de emprendimiento, entusiasmo, creatividad, deseos de aprender, dispuesta a liderar el negocio o la empresa.
- Capacidad para poder administrar, organizar y poder afrontar los cambios que se presenten en el manejo de la empresa.
- Contar con una marca propia “Chocolatería Delicious”
- Aceptación progresiva de los productos. Se han distribuido, a manera de prueba piloto, bandejas de chocotejas, entre otros diseños de chocolates de “Delicious” en algunas tiendas de Ilo, lo cual ha conllevado a obtener cierta aceptación y fidelidad por parte de las tiendas, debido a la demanda de dichos productos por los clientes finales.
- Capacidad de conocimiento y aplicación de las estrategias de marketing en la oferta de los productos, tales como tarjetas de presentación, publicidad diversa, negociaciones, ofertas, promociones, etc.
- Diversidad de productos que se ofrecerá para los diferentes segmentos de mercado, por ejemplo, para los niños: chocolates con diseños, princesas, halloween, winnie pooh, Mickey mouse, etc .mientras que para los adultos: figuras huecas con diseños, chocolates para días celebres como día de los enamorados, día de la madre o día del padre, etc.
- Contar con una página de Facebook para promocionar los productos y la proyección, en un futuro cercano, de contar con una página web que permita difundir con mayor alcance los productos.



Oportunidades

- Aprovechar el uso de redes sociales (Facebook, twiter, Blogs) y de internet (Páginas web, Portales institucionales de empresas públicas y/o privadas) para difundir los productos, realizar los contactos y concretar las ventas.
- El incremento de celebraciones, días festivos, aniversarios, etc. y por ende el incremento de las necesidades de insumos (bocaditos, aperitivos, dulces, etc.) y novedades, lo cual puede ser aprovechado por “Delicious”, supliendo estas necesidades insatisfechas.
- Incremento del mercado debido a las inversiones económicas en Ilo, lo que conllevaría un movimiento de fuerza laboral con las consecuentes necesidades de comida, distracción, celebraciones, etc.
- Oportunidades de inversión en Ilo, lo que conllevará mayor población y economía, demandando más bienes y/o servicios locales.

Debilidades

- Actualmente se tienen limitados recursos económicos, esto sumado al inexistente financiamiento por parte de una entidad financiera.
- Chocolatería Delicious, no cuenta con reconocimiento en el mercado. Para revertir dicha situación se requiere tiempo y recursos iniciales, que no lograrían, en el corto plazo, retornar ganancias importantes.
- No se cuenta con instalaciones propias para el proceso de elaboración y venta de los productos.

Amenazas

- La estacionalidad en la venta de chocolates es una amenaza latente, debido a la posible disminución de la demanda, puesto que tienden a consumirse más en los meses más fríos, disminuyendo su consumo durante los meses más cálidos del año.
- Se cuenta con competidores directos como chocolate “Paladar Jonathan” que trabaja con la marca “Ibérica” lo cuales, aunque ofrecen productos más caros, sin embargo, cuentan con buena acogida por parte de los consumidores.
- Debido a la difícil diferenciación de los chocolates, y considerando que otros productos suplen la necesidad de “gusto”, se puede presentar “infidelidad” por parte de los clientes.
- La contaminación ambiental, puede repercutir negativamente en el costo de la materia prima, pudiendo perjudicar la rentabilidad de la empresa.



4.1.1. Estrategia FO, DO, FA, DA

Una vez realizado el Análisis FODA, se procede a establecer estrategias, para ello se concentran las Fortalezas y Oportunidades (FO), las Debilidades y Oportunidades (DO), las Fortalezas y Amenazas (FA) y las Debilidades frente a las Amenazas (DA).

Cuadro N° 4
Estrategias FO, DO, FA, DA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none">-Venta de productos novedosos y creativos-Manejo de marketing para ampliar ventas-Variedad de productos a ofertar según la constante demanda	<ul style="list-style-type: none">-Estrategia de enfoque en costos para productos exclusivos.-Venta de productos para grupos de clientes específicos.-Publicidad sobre beneficios del consumo de chocolate
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none">-Formar un equipo de recursos humanos comprometido y competente.-Aplicar estrategia de venta por meta y comisiones.-Desarrollar e innovar constantemente la publicidad.-Establecer redes de contacto con clientes	<ul style="list-style-type: none">-Mantener una participación del mercado con estrategias de costos.-Local ubicado y decorado estratégicamente para fomentar el consumo de chocolate.

4.2. MISIÓN Y VISIÓN:

Misión

Somos una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de chocolates con diseños innovadores y novedosos, buscamos satisfacer con calidad y profesionalidad las necesidades de correspondencia social y deleite personal de nuestros clientes - niños, jóvenes y adultos de la Ciudad de Ilo y Moquegua.

Nuestra empresa trabaja con insumos de calidad y aplicamos la mejora continua. Contamos con un equipo de colaboradores comprometidos con los valores y principios de la organización, para los cuales buscamos ayudarlos en su crecimiento personal y profesional, de esta manera contribuimos con el bienestar de la sociedad y de las familias.

Visión



Ser líder del comercio de chocolates con diseños innovadores y novedosos en la Ciudad de Ilo y Moquegua, aumentando los clientes satisfechos por la calidad del producto y servicio que ofrecemos y una imagen corporativa que nos distingue.

4.3 .ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

Las estrategias se refieren a la forma como las organizaciones alcanzan sus objetivos. En ese sentido, las estrategias responden a la siguiente pregunta: **¿Cómo voy a actuar para alcanzarlos objetivos propuestos y cómo voy a responder a la competencia?**, Para ello se podrían aplicar las siguientes estrategias de negocio:

4.3.1. Estrategias de Costos, Diferenciación y Enfoque

De acuerdo a
Estrategia de liderazgo en costos
Estrategia de diferenciación
Estrategia de enfoque en costos
Estrategia de enfoque en diferenciación

Considerando la industria de chocolates que se analizó anteriormente, el FODA, la visión, misión, para lograr los mismos, se debe aplicar una estrategia de Diferenciación², haciendo cierto matiz con la Estrategia basada en los costos.

La principal característica o atributo que muestra “Chocolatería Delicious” es la Innovación y Novedad en el diseño de los productos que ofrece, razón por la cual, ésta debe ir renovándose constantemente, manteniendo la calidad de los productos y controlando los costos de manera apropiada.

4.4. FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva³de Chocolatería Delicious, está basada en la capacidad de emprendimiento y relaciones de la empresaria, así como la innovación constante de los productos que permite “la participación” de los clientes, generando para ellos el valor que requieren.

² Al aplicar una estrategia de diferenciación están en una lucha constante por mantener las características o atributos que muestran su diferencia.

³ La ventaja competitiva es aquello que posee una empresa y que le sirve para generar valor para sus clientes, siendo muy costosa, rara y difícil de imitar por parte de los actuales o potenciales competidores.



CAPITULO 5

PLAN DE MARKETING

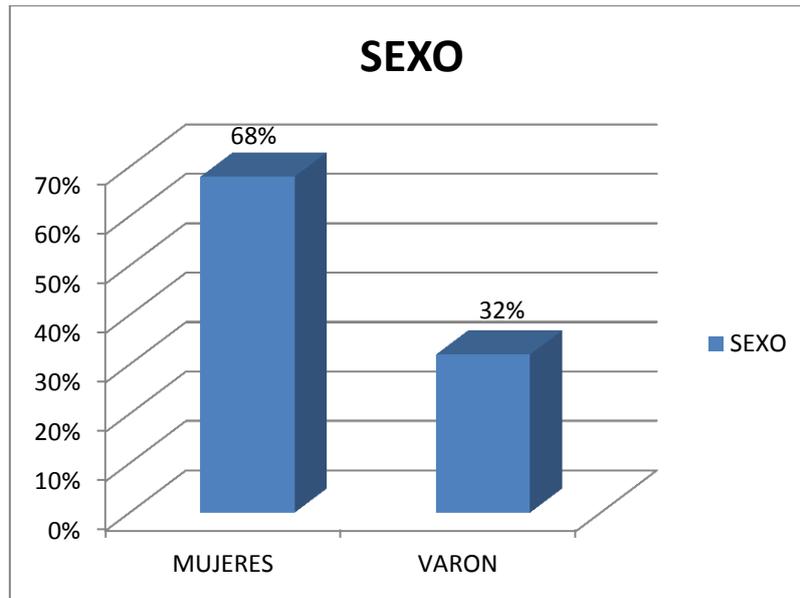
El plan de marketing comienza con la definición del segmento de mercado al que se pretende llegar y cuál es el posicionamiento que la empresa quiere lograr, es decir, como quiere el empresario que la empresa sea vista o recordada.

5.1. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

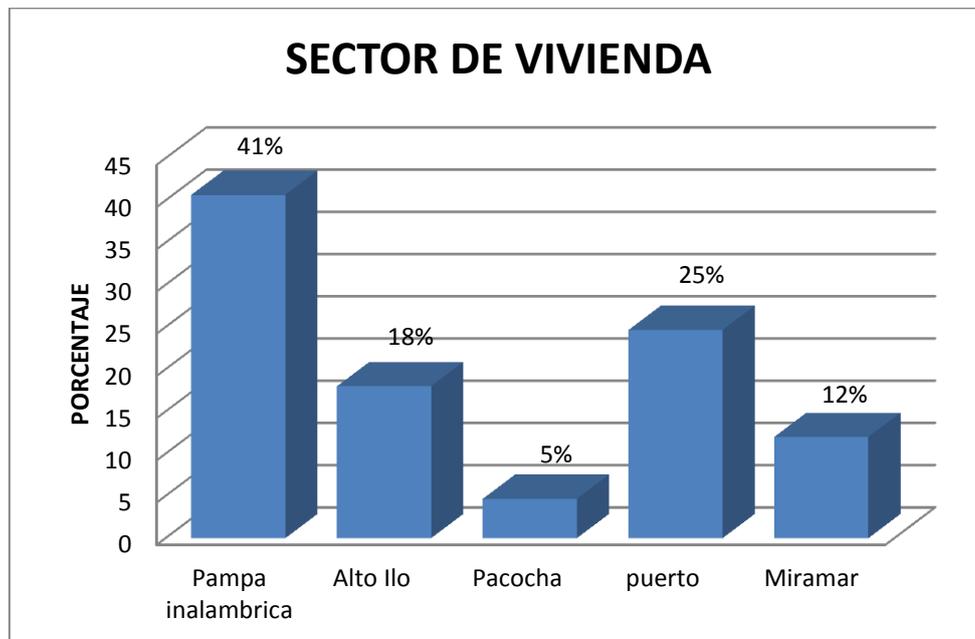
El plan de marketing comienza con la definición del segmento de mercado al que se pretende llegar y cuál es el posicionamiento que la empresa quiere lograr. Es por eso que se analizan las características de los clientes, su comportamiento de compra, para posteriormente aplicar estrategias del Mix de Marketing acorde al público objetivo.

5.1.1. Características del Cliente

Sexo: 68% mujeres, 32% hombres

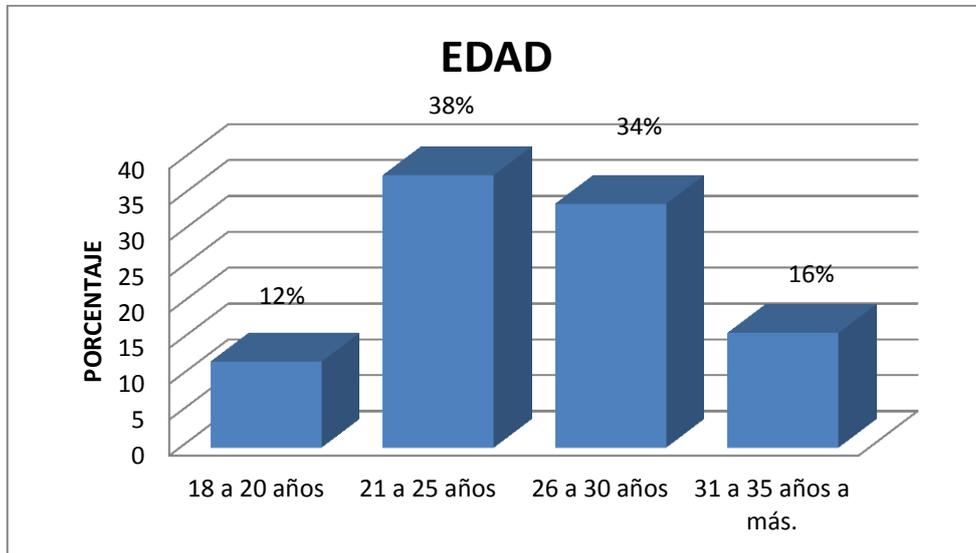


- **Lugar de Vivienda:** 41% Pampa Inalámbrica, 25% Puerto ,18% Alto Ilo, 12% Miramar, 5% Pacocha.

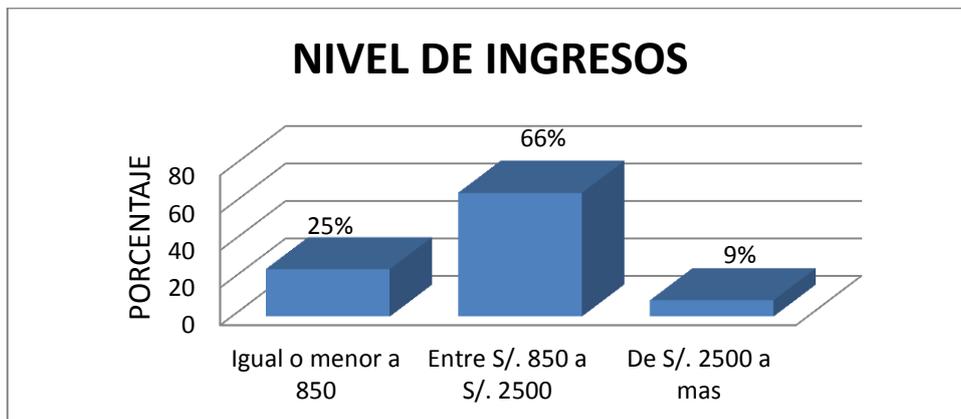




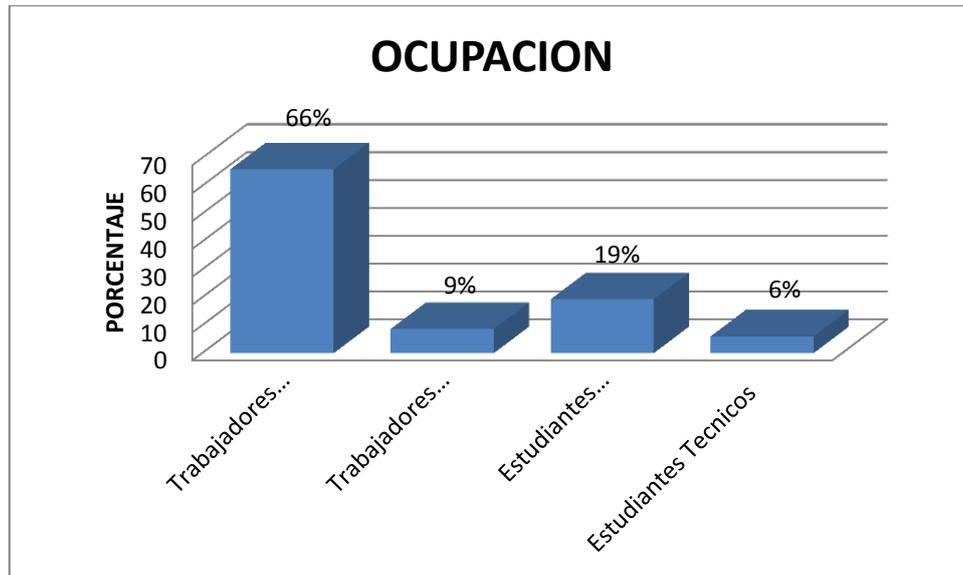
- **Edad:** 12% de 18 a 20 años, 38% de 21 a 25 años, 34% de 26 a 30 años, 16% de 31 a 35 años a más.



- **Nivel de Ingresos:** 25% Igual o menor a S/. 850.00, 9% de S/. 2500 a mas, 66% entre S/. 850 a S/. 2500.



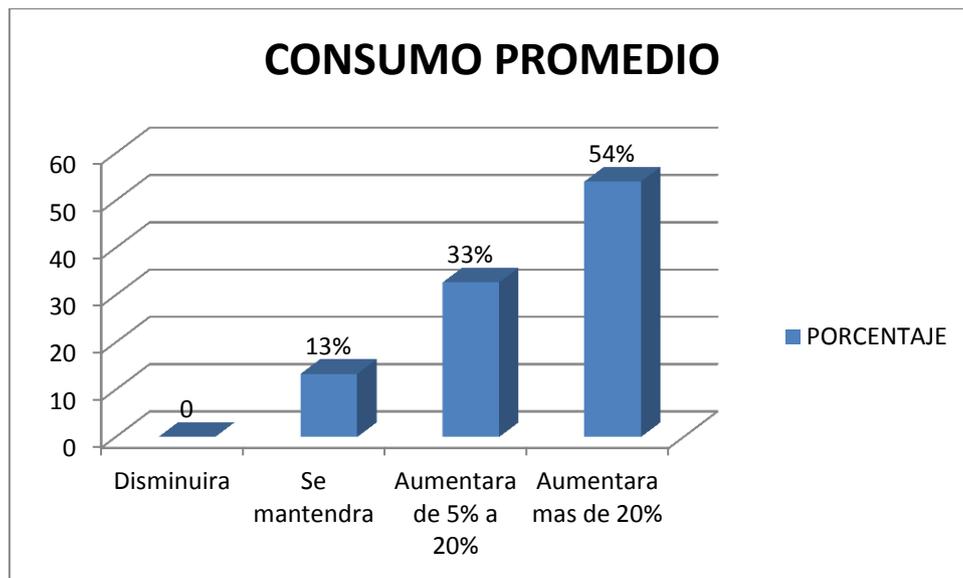
- **Ocupación:** 66% Trabajadores dependientes, 9% trabajadores independientes, 6% estudiantes técnicos y 19% estudiantes universitarios.



5.1.2. Clientes Objetivos

Luego de analizar las principales características, y considerando los objetivos y estrategias de la empresa, los clientes objetivos tienen el siguiente perfil: Personas de ambos sexos con edades entre 18 a 35 años a más, que viven en el Cercado, en el Sector Intermedio y la Pampa Inalámbrica, con nivel de ingresos entre S/. 850 a más de S/. 2,500 y que tienen como ocupación trabajos dependientes, independientes y estudiantes de educación superior (técnico y universitario).

Cabe indicar que el consumo promedio es de 3.6 chocolate/mes, y respecto a la posibilidad de incrementar el consumo de chocolates durante los siguientes 12 meses, los encuestados manifiestan que se mantendrá (13%), aumentara de 5% a 20% un (33%), aumentara más de 20% un (54%).



Respecto a la posibilidad de asistencia a una nueva tienda de Chocolates, el 79% indica que sí acudiría a la tienda, el 16% indica que no iría, y el 6% no respondió. Considerando estos aspectos, los objetivos de la empresa será atender al 15% del mercado actual es decir, 1,169 personas, los cuales, teniendo una proyección conservadora de que mantendrán su nivel de consumo actual (3.6 chocolates/mes), tendrán un consumo de 4,208 chocolates/mes.

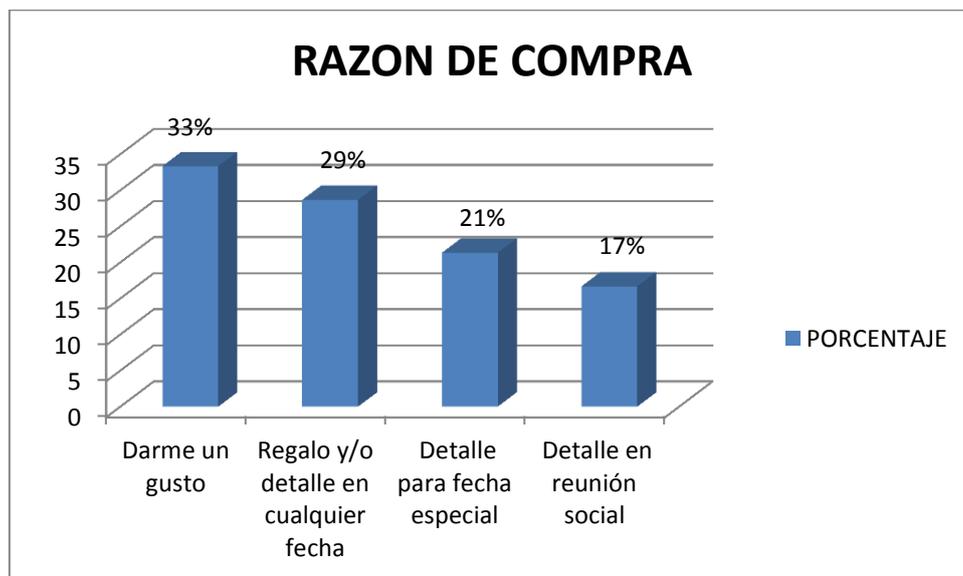
5.2. LA MEZCLA DE MARKETING (MARKETING MIX)

La mezcla de marketing se define como las 4 P: Producto y servicio, Precio, Promoción y Plaza. De acuerdo al análisis del entorno, la industria y los objetivos estratégicos de Chocolatería Delicious el Marketing Mix se resume en:



5.2.1. Producto y servicio:

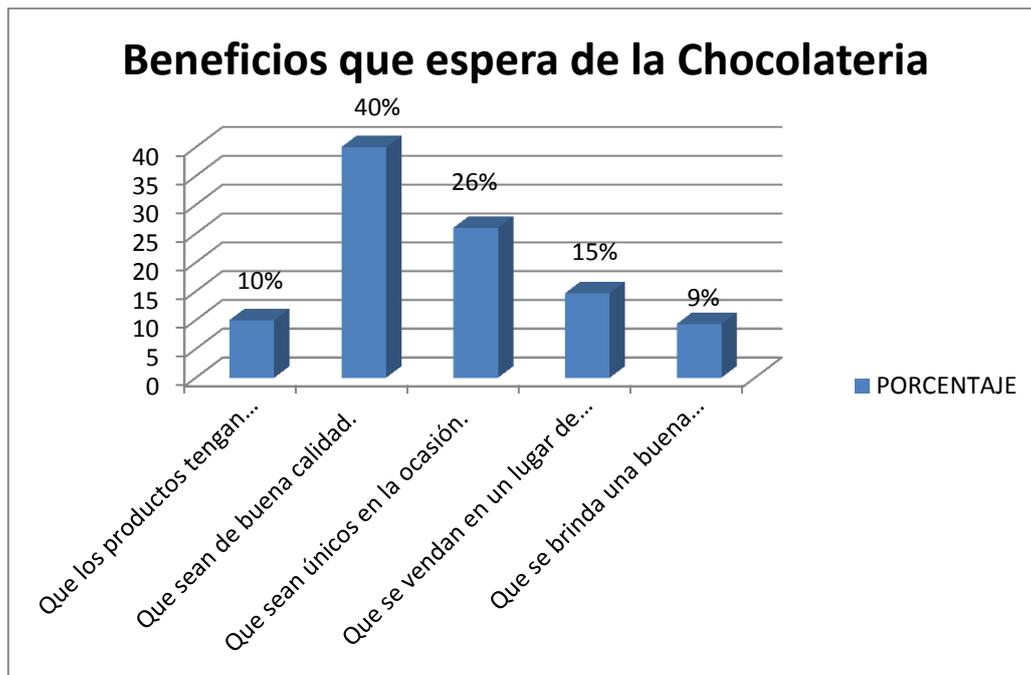
De acuerdo a los resultados de la encuesta, la principal motivación de compra de chocolates es su olor y sabor (33%), el precio (23%) y su estimulación y proteínas (15%) y la innovación (19%), y las presentaciones un (10%) En cuanto a la razón de compra, la mayoría (33%) realiza la compra para darse un gusto, el 29% lo hace como regalo y/o detalle en cualquier fecha; el 21% lo compra como detalle en una fecha especial, y el 17% en una reunión social.





Respecto a la pregunta, ¿Qué beneficios espera de una nueva tienda de chocolates? Los resultados fueron los siguientes:

Que los productos y/o servicios sean de buena calidad (40%), que sean únicos en la ocasión (26%), que se vendan en un lugar de acceso (15%), que tengan buena presentación (10%) y que se brinde atención de calidad (9%).



Chocolatería “Delicious” enfocará su estrategia considerando el comportamiento actual, las motivaciones de compra y beneficios que esperan los clientes; tales como ofrecer chocolates de buena calidad, que tengan buena presentación y se compren para satisfacer un gusto y especialmente como regalo y/o detalle. Sin embargo, **Chocolatería Delicious diseñará nuevas formas de chocolate lo cual dará auge a la introducción de un producto con figuras originales y componentes con mínimo procesamiento, asociándolo de esta manera a un aspecto fundamental para el consumidor: la calidad e innovación.** No solo se satisficiera un gusto, sino que se contribuirá a expresar sentimientos y/o afecto.

5.2.2. Precio:

De acuerdo a los resultados de la encuesta, el precio actual de los diferentes tipos de chocolates se resume en la segunda columna del cuadro:



La estrategia de precios considera, además del precio del mercado actual, la evaluación de los costos de producción y la utilidad que la empresa planea obtener. El nivel de precios, para el caso de Delicious se encuentra en la tercera columna del siguiente cuadro:

Cuadro Nº 5
Estrategia de Precios de Chocolates Delicious

Producto	Precio Promedio del Mercado	Precio de Chocolates Delicious
1. Chocoteja Sweet Delicious	S/. 1.72	S/. 1.50
2. Bombones Sweet	S/. 2.00	S/. 1.20
3. Chocolates diseños Disney	S/. 6.50	S/.4.00
4.Chocolates Delicious Romance	S/. 3.70	S/.3.00
5.Chocolates Personalizados	S/. 8.00	S/. 5.00

5.2.3. Plaza (Distribución):

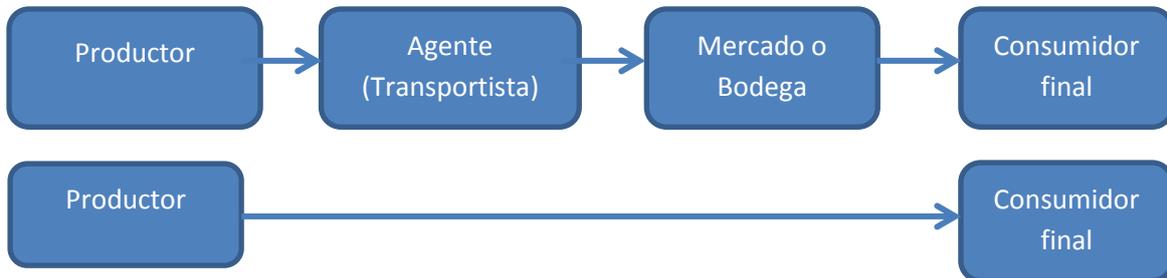
La estrategia de distribución o plaza, también conocida como la estrategia de lugar, hace referencia a la forma cómo se llegará al cliente o consumidor final. En este punto, es necesario analizar cuáles son los canales de distribución que la industria tiene.

Nos ubicamos en la tercera etapa de la cadena del valor del chocolate. Los anteceden, los productores de cacao y los distribuidores de los ingredientes del chocolate, para luego llegar a nosotros y ejecutar su elaboración y distribución de nuestro producto final en Ilo, en el corto plazo y en Moquegua en el mediano-largo plazo.

Chocolatería Delicious, presenta 02 canales de distribución, uno es de tipo *selectivo*, el cual se inicia en la producción (en un local destinado para tal fin), pasa por un transportista, llega a un mercado o bodega (ubicado tanto en el Casco Urbano como en la Pampa Inalámbrica), y finalmente llega al consumidor final. El otro es de tipo *exclusivo*, es decir cuando se distribuye de manera directa del productor hacia el consumidor final.



Gráfico Nº 2
Canales de Distribución de Chocolatería Delicious:



Fuente: Elaboración propia

Venta Directa al cliente final: Los productos se venderán directamente al cliente, en un ambiente pequeño, anexo al lugar donde se realiza el proceso de producción.

Venta a Comerciantes: Los productos pueden difundirse y llegar a más consumidores por medio de distintos distribuidores. De esta manera se puede abarcar un mayor territorio y una mayor proporción del mercado total de clientes. Este sistema debe considerar el costo de supervisar: las ventas, las cobranzas, los procesos de abastecimiento, los puntos de venta, las devoluciones de mercadería que estén por vencer y el uso que le den a la marca de los productos.

5.2.4. Promoción:

El trabajo de marketing fundamental que llevará a cabo “Chocolatería Delicious” será promover el consumo, no únicamente para satisfacer un gusto, sino como detalle y/o regalo en una fecha especial, razón por la cual se ofrecerá, mayormente, chocolates con diseño, que sean novedosos, de buena calidad y presentación. **Se planea, además, ofrecer por temporadas, algunos regalos y/u obsequios en relación a volúmenes de venta, tales como tarjetitas, papeles de regalo entre otros, que contribuirán a generar valor para los clientes.** Adicionalmente, se entregará tarjetas personales de Chocolates Delicious a los consumidores que asistan a la tienda.

Chocolatería Delicious, utilizará como principales fuentes de publicidad, avisos, spot, mensajes relacionados al consumo de Chocolates, en las principales redes sociales (Facebook, twitter, blogs, etc.), así como el marketing directo dirigido a las bodegas y/o mercados en donde se realizará la venta primaria de los productos, para que la información se reproduzca hacia otros mercados y/o bodegas así como al consumidor final.



- **REDES SOCIALES**

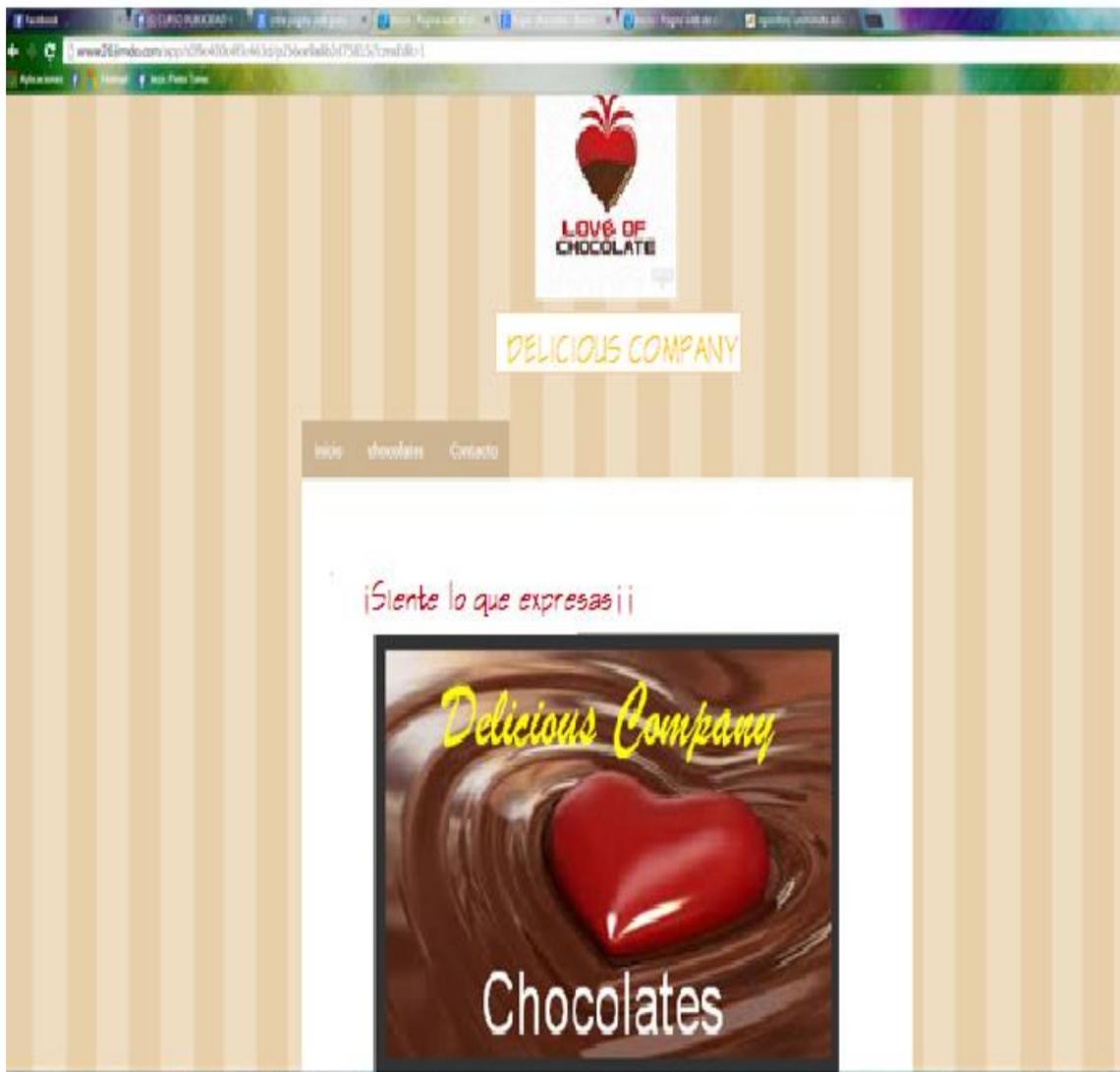
Las cuales brindan un mayor poder comunicativo, ya que actualmente tienen gran acogida en la sociedad, y por este motivo facilita a que los consumidores de “Chocolatería Delicious”, tengan información acerca de las características de los productos.





- **Pág. Web:**

Chocolatería Delicious, contará con una página web, donde se encontrará toda la información acerca de la empresa: la imagen corporativa, el portafolio de productos, información de contacto, puntos de venta una sección de quejas, felicitaciones o reclamos; de tal manera que los consumidores puedan tener una información completa y de igual manera un contacto directo con la empresa.





Según el público objetivo o a quien se enfocará los productos, los criterios de comunicación se resumen en el siguiente cuadro:

Cuadro Nº 6
Comunicación de Chocolatería Delicious según Mercado Objetivo

PÚBLICO OBJETIVO	CRITERIOS DE COMUNICACIÓN			
	Objetivo de la comunicación	Mensaje a transmitir	Canal de Comunicación	Medio de comunicación
Estudiantes jóvenes y adolescentes	Conciencia, comunicación, compra	El chocolate es delicioso, alimenta y da energía	Personal y no personal	Influencia boca a boca. Afiches cercanos a la U o Institutos. Correo electrónico. Redes sociales. Radio
Sector regalos	Conciencia, preferencia, compra	Los regalos a base de chocolate no se olvidan, son agradables al paladar, a la vista y producen alegría.	Personal y no personal	Marketing directo. Influencia boca a boca. Correo electrónico. Redes sociales
Sector eventos	Conciencia, preferencia, compra.	El chocolate es una pasa boca que proporciona elegancia, buena imagen y sabor a todo evento.	Personal y no personal	Influencia boca a boca. Revistas especializadas. Correo electrónico. Redes sociales.
Sector empresarial	Conciencia, agrado, compra	Los subvenir a base de chocolate proporcionan status a la empresa y fidelizan sus clientes.	Personal	Marketing directo. Revistas especializadas. Correo electrónico. Redes sociales.

Marca: La Marca será “Chocolates Delicious”, los cuales se empacarán en diversos materiales y/o empaques, según el producto ofrecido.

Los chocolates Delicious, tendrán una etiqueta especial de acuerdo al producto ofrecido. El diseño de la etiqueta de los Chocolates Delicious se hará de acuerdo a las características propias de la empresa, con colores rojo, marrón, amarillo, en donde se muestre claramente la marca, y el distintivo de la Chocolatería.

Logo: Es un elemento fundamental de identificación, pues es el que brinda a la empresa una forma específica de reconocimiento, y al cliente la certeza de recibir un producto de una marca específica y confiable.





Los colores del logo son café y blanco, con el fin de resaltar las dos presentaciones principales del chocolate como golosina: Blanco y pardo. El diseño se caracteriza porque el nombre y el prototipo característico de la marca, se encuentran bordeados por una circunferencia, logrando con ello, presentar de una manera armoniosa y clara la imagen corporativa de la empresa. El tipo de letra fue seleccionado bajo el criterio de elegancia y buen gusto que se desea proyectar, así como la rosa representa el lenguaje de la expresión sutil y delicada que la empresa brinda a sus clientes.

Slogan: “**Chocolatería Delicious, Siente lo que expresas**”

5.3. ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE O POSTVENTA

Considerando que la importancia de ofrecer no solo bienes, sino servicios juntamente con los bienes, es que Chocolates Delicious ofrece un servicio de calidad durante todo el proceso de elaboración, distribución y comercialización final hacia el consumidor.

5.3.1. Venta

Durante la venta el cliente gozará de una atención amable y cordial. Para garantizarlo, se sugiere la elaboración de un documento de satisfacción, donde el cliente reflejará, al contestar un breve cuestionario, si la atención fue la adecuada, si el producto cumple sus expectativas y podrá anotar algunas sugerencias. Además, este formato permitirá adquirir los datos necesarios del consumidor para incluirlo en la base de datos de la empresa.

5.3.2. Post-venta

El servicio de postventa es muy importante para la empresa, puesto que permite conocer la opinión del consumidor respecto al producto adquirido, además, le brinda la oportunidad de realizar nuevas observaciones después de haber probado los productos. **Este contacto se realizará vía telefónica, asimismo se colocará un buzón de sugerencias y/o un libro de reclamaciones.** Sumado a ello, se enviará información de nuevos productos al correo electrónico, en fechas especiales como el cumpleaños, aniversario u otros, de acuerdo al tipo de cliente, se enviarán muestras gratuitas para la degustación y fidelización. Con ello se busca promover compras repetitivas y satisfactorias.

5.4. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Con la finalidad de ocupar un lugar en la mente del consumidor o cliente, Chocolates Delicious, buscará diferenciarse para poder ser recordado por algún atributo en particular. La característica distintiva de nuestros chocolates respecto a los competidores son los diseños específicos y novedosos de los chocolates, no solo para satisfacer un gusto, sino para brindar un producto novedoso de acuerdo al día u



ocasión especial que se celebre, que además, sea de calidad, agradable al paladar, con olor, sabor y presentación acorde al pedido de los clientes.

SERVICIO AL CLIENTE:

- Trataremos al cliente de forma cordial, amable y justa, respetando su momento de ocio y su calidad de cliente.
- Realizaremos campañas de publicidad verdadera, no engañosa. No nombraremos a la competencia, ni haremos alusión a ella, destacaremos nuestras fortalezas, nuestras ventajas competitivas.
- Garantizamos que todos los productos ofrecidos al cliente serán frescos y agradables, elaborados con alta calidad.
- No invadiremos la privacidad de los consumidores y haremos un adecuado uso de los datos y sugerencias que se generen.
- Difundiremos una tradición de comportamiento ético para hacer que los empleados sean responsables de observar y practicar los criterios y condiciones éticas que consideramos indispensables.
- Tendremos un trato especial con los clientes, la idea es proporcionar un servicio cada vez más satisfactorio para con los consumidores.



CAPITULO 6

PLAN DE OPERACIONES

6.1. OBJETIVOS DE OPERACIONES

Considerando los objetivos estratégicos y el mercado objetivo al cual se pretende alcanzar, los objetivos de operación de Chocolatería Delicious son:

- La meta de producción tomará en cuenta la capacidad de elaboración del personal, de acuerdo a las necesidades y proyecciones del mercado objetivo. Como se recuerda en el corto plazo, el nivel de ventas será regular, el mismo que irá mejorando.
- La producción mínima mensual será de 432 Cajas de chocolates /mes (ver punto de equilibrio)
- La materia prima será adecuadamente almacenada, según especificaciones técnicas de los productos (como máximo 12 meses, según fecha de vencimiento)
- Los estándares de calidad será altos. 0% productos defectuosos.

6.2. MATERIA PRIMA

6.2.1. Diseño y prueba de producto o servicio

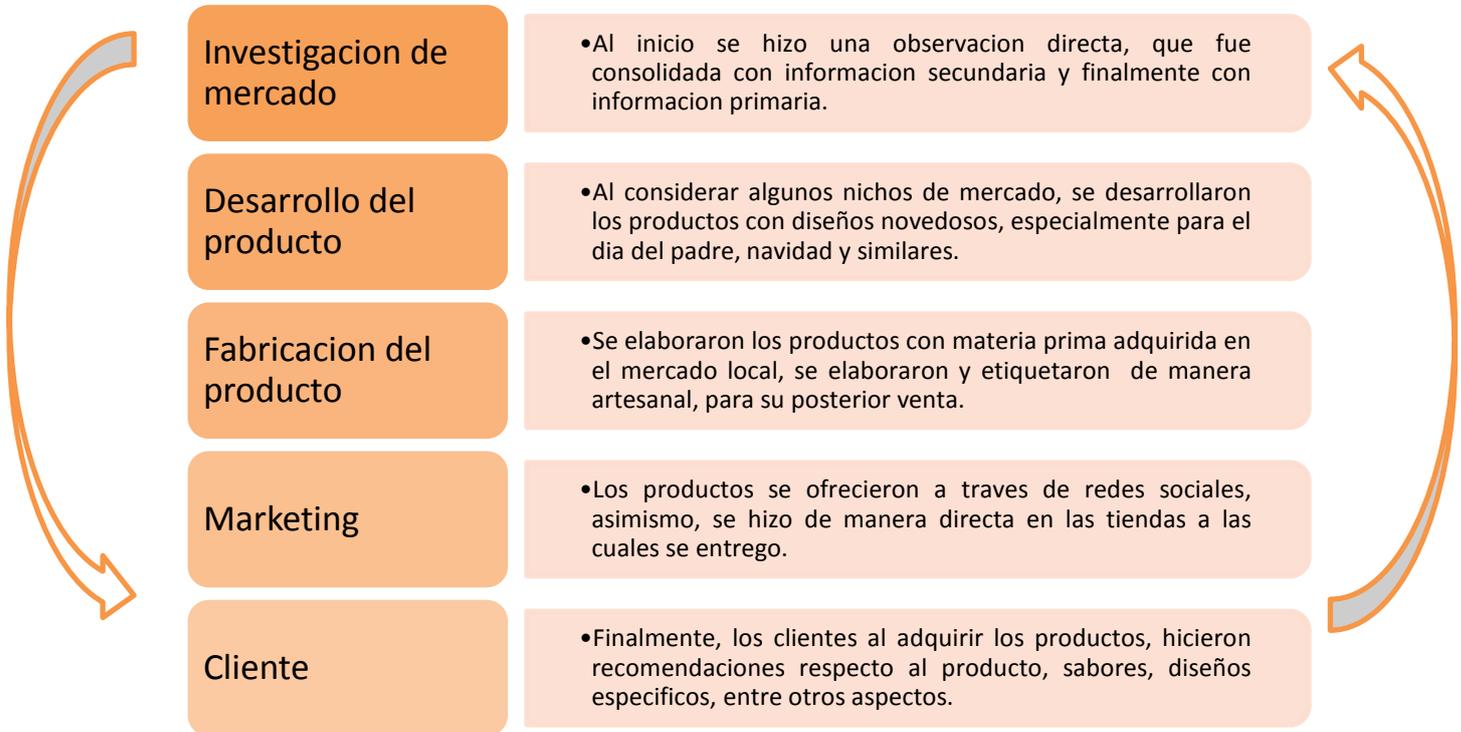
Una vez que la empresa posee toda la información de mercado requerida, se hace un diseño preliminar del producto. Luego se crean prototipos, es decir, varios modelos que se parezcan al producto final que se desea elaborar. Posteriormente se harán todas las pruebas y ensayos para determinar los estándares técnicos y de calidad requeridos.

El proceso del diseño del producto de chocolates Delicious considera 5 pasos, los cuales a su vez han sido retro-alimentados para finalmente llegar a los productos finales, tal como se muestra en el siguiente gráfico.



Gráfico N° 3:

Proceso del diseño de productos de Chocolatería Delicious:



Fuente: <http://www2.uiah.fi/projects/metodi/>
Elaboración propia

Cabe recordar que el diseño del producto o servicio de “Chocolates Delicious” es una actividad permanente, pues al monitorear el nivel de satisfacción del cliente y los movimientos de la competencia, la empresa debe estar innovando constantemente para buscar el liderazgo en su industria y la fidelización de sus clientes.

6.2.2. Aspectos técnicos del producto o servicio

El aspecto técnico de un producto es el conjunto de especificaciones de producción y presentación que este posee. Estos aspectos son:

Gráfico N° 7

Especificaciones Técnicas de Chocolates Delicious:

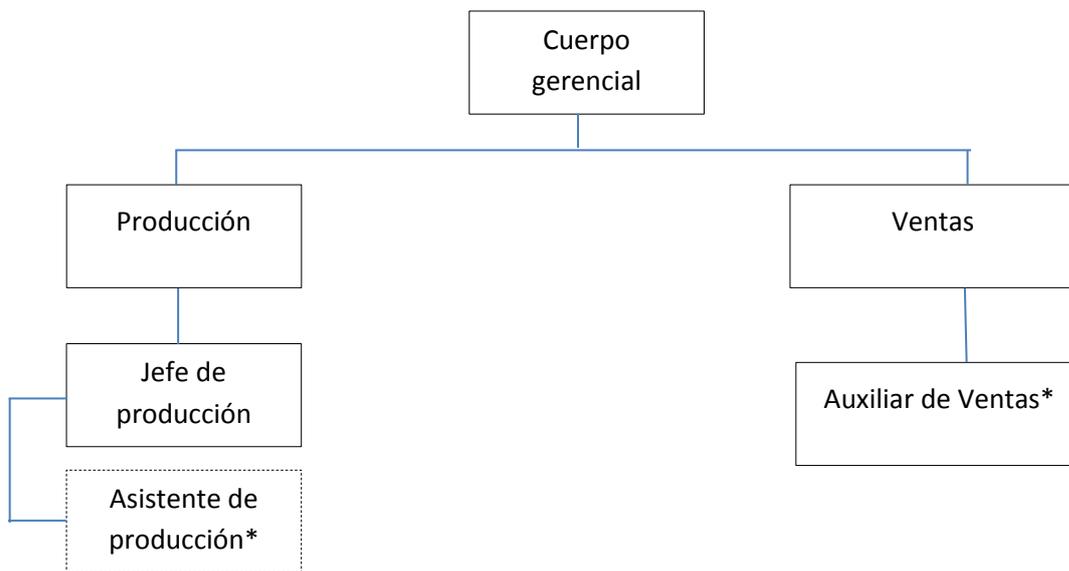
PRODUCTO		DESCRIPCIÓN	INSUMOS
<p>1. Figuras de Chocolate: -Delicious Disney -Delicious Romance -Delicious Personalizado</p>		<p>-Figuras de chocolate (negro o blanco), combinado con frutos secos. -Figuras de chocolate De almendra, maní, frutos secos y manjar blanco. -Figuras que contienen una portada según el cliente.</p>	<p>-Chocolate oscuro y/o blanco. -Tintes -Polvo nacarado -Palitos de madera -Empaques de presentación. -Bolsas Celofán</p>
<p>2. Choco tejas</p>		<p>-Chocolates con rellenos de maní, coco, pecanas, frutas secas, o frutas nativas al gusto del cliente.</p>	<p>-Chocolate de cobertura -Manjar -Frutas secas -Envolturas</p>
<p>3. Bombones rellenos: - Frutas y Dulces</p>		<p>Los bombones rellenos son una mezcla de sabores dulces típicos.</p>	<p>-Chocolate negro y blanco -Fresa, coco y/o relleno -Empaque de presentación</p>



6.3. MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA

Inicialmente, para el caso de “Chocolates Delicious”, se cuenta con 03 áreas claramente definidas: i) Producción, ii) Administración, Marketing y Finanzas y iii) Ventas; para visualizar de mejor manera el organigrama de Chocolates Delicious, se presenta la siguiente estructura orgánica.

Gráfico N° 4
Estructura Orgánica de Chocolates Delicious:



* A contratar en el mediano plazo.

Cada una de estas personas tendrán a su cargo diferentes funciones, esto se debe a que algunas de las funciones no requieren permanencia en el puesto por largo tiempo, lo que ayudará a la rotación del personal con relación a sus puestos de trabajo, bajo la cooperación y trabajo en equipo para ir logrando el crecimiento de la empresa.

Cuadro N° 8
Estructura Funcional de Chocolatería Delicious:

CARGO	DESCRIPCION DEL CARGO
Gerente general	Es la persona que actúa como representante legal de la empresa, es el principal responsable del éxito de la empresa, y por tanto la persona que asume el liderazgo y la administración de los recursos de la empresa para lograr los objetivos fijados por la misma. Se ocupa de la optimización del proceso administrativo, el manejo de inventario, y todo el proceso de administración y financiero de la organización. Es una persona innovadora, Creativa, Ágil, Audaz y con capacidad Intelectual.



Jefe de Producción	<p>Chef Chocolatier con conocimientos y gusto por esta especialidad, su objetivo es elaborar un producto de calidad oportunamente y a menor costo posible, con una inversión mínima de capital y con un máximo de satisfacción de sus empleados.</p> <p>La sección de producción en la empresa puede considerarse como el corazón de la misma, y si la actividad de esta sección se interrumpiese, toda la empresa dejaría de ser productiva.</p>
Auxiliar de Ventas	<p>Personas encargadas del servicio al cliente y la distribución de pedidos; su objetivo es brindar al cliente un servicio satisfactorio tanto para el consumo en el local como para domicilio.</p>
Asistente de Producción	<p>Persona encargada de colaborar en la elaboración de los productos, bajo las indicaciones del chef, con el objetivo de brindarle el apoyo suficiente para lograr el éxito de la producción.</p>

6.4. UBICACIÓN Y DISTRIBUCION DE LA EMPRESA

6.4.1. Ubicación

La ubicación de una empresa es muy importante, pues debe tener como premisa el minimizar los costos de instalación y aprovechar los recursos del entorno, para satisfacer las exigencias del negocio. Chocolatería Delicious se ubicará en la Ciudad de Ilo. Para determinar la ubicación estratégica, se ha hecho una evaluación de diversos aspectos, los cuales se resumen en el siguiente cuadro.

Cuadro Nº 9

Criterios de Ubicación de Chocolatería Delicious:

Criterios de ubicación	Descripción	Evaluación de Criterio
Cercanía con clientes	En Ilo se tienen hasta 3 sectores con mayor flujo de personas: El cercado de Ilo, el Mercado Pacocha y el Ovalo de Nuevo Ilo (Pampa Inalámbrica)	<p>-Pampa: Muy conveniente (mayor concentración de la Pampa)</p> <p>-Cercado: Conveniente (mayoría de servicios, e instituciones)</p> <p>-M. Pacocha: Conveniente (Actividades comerciales)</p>
Cercanía con Proveedores	Los proveedores se ubican en las zonas comerciales de Ilo, especialmente el mercado Pacocha o Nuevo Ilo (Pampa inalámbrica).	<p>-Pampa: Conveniente (Por el Ovalo)</p> <p>-Cercado: No muy conveniente</p> <p>-M. Pacocha: Conveniente (por el Mercado)</p>
Cercanía con Competencia	La principal competencia (la Ibérica) se ubica cerca a la plaza de armas y en otras zonas (tiendas)	<p>-Pampa: Muy conveniente (no existe competencia)</p> <p>-Cercado: Conveniente (para potenciar la oferta)</p> <p>-M. Pacocha: Conveniente (poca venta de chocolates)</p>



Facilidad de acceso a clientes y trabajadores	El transporte público y privado tiene más flujo por la zona céntrica, tanto en el Cercado como en la Pampa Inalámbrica.	- Pampa: Conveniente (adecuado flujo) - Cercado: Conveniente - M. Pacocha: Conveniente
Cercanía a instituciones relacionadas a la empresa	Las instituciones relacionadas más importantes son: universidades, institutos, bancos, municipalidad, etc.	- Pampa: No muy conveniente - Cercado: Conveniente - M. Pacocha: Conveniente

Como se desprende del cuadro anterior, la mejor ubicación de Chocolates Delicious sería en la Pampa Inalámbrica, específicamente en alrededores del Ovalo de Nuevo Ilo, sector que aglomera una cantidad importante de personas. Cabe indicar que en la Pampa vive más de la mitad de Ilo, siendo el Ovalo el principal sector de la Pampa. Además, no existe una competencia directa en la zona, los costos de alquiler son más cómodos, y existe una mayor posibilidad de acceder a un espacio comercial, siendo una oportunidad para instalar la empresa en dicho sector.

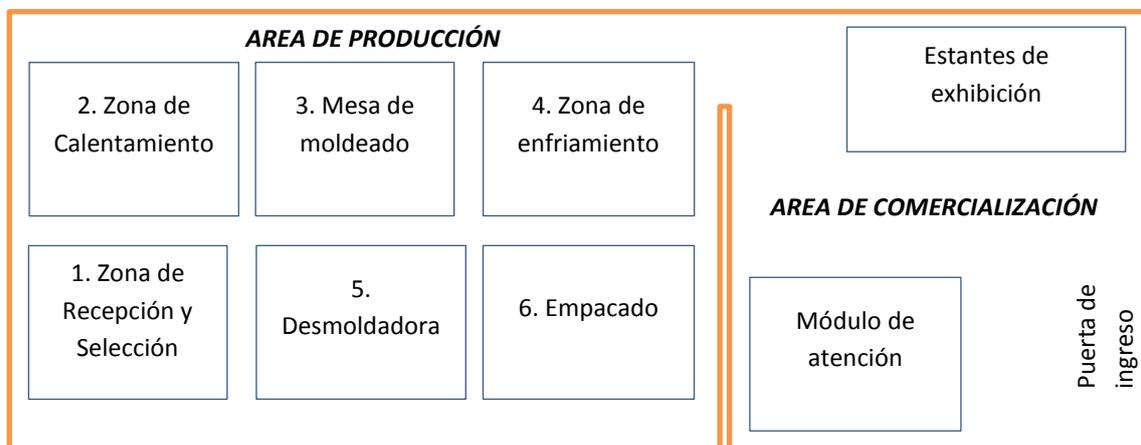
6.4.2. Diseño y distribución de las instalaciones

La distribución de las instalaciones tiene que ver con la **adecuación y orden de cada uno de los procesos productivos**, es decir, cómo se ordenará físicamente la fábrica, la oficina o el taller, para que el trabajo se desarrolle de manera eficiente. Una buena distribución ayuda a minimizar los costos de manejo y transporte de insumos y materiales, de almacenamiento, de flujos de información y del proceso de entrada y salida de los productos, además de crear un ambiente armónico y agradable donde pueda desempeñarse el personal.

De acuerdo a las características de fabricación de Chocolates Delicious, la distribución de instalación se dará en función al producto, dada que la elaboración de chocolates se trata de un proceso lineal y poco complicado. Los equipos se colocan simultáneamente de acuerdo al proceso. Para luego ser distribuidos a la zona de venta y/o comercialización.

Gráfico N° 5

Distribución Física de la Planta de Chocolates Delicious:



Fuente: Elaboración propia



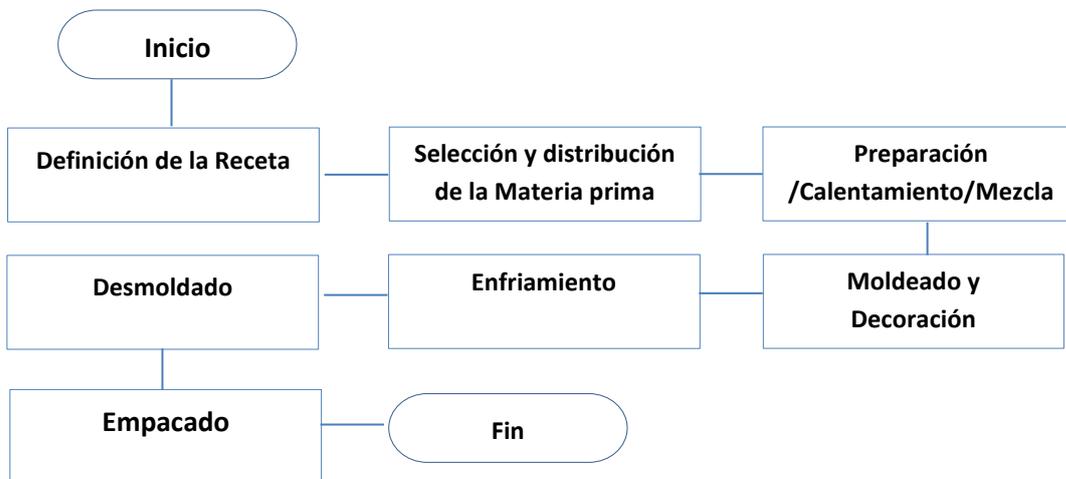
En cuanto al tamaño óptimo para la empresa, de acuerdo a empresas similares, se considera un tamaño entre 70 – 90m². Lo interesante de este espacio es que al no ser tan grande tendrá un ligero aroma a chocolate y al momento de entrar se identificará que es lo que hacemos. Asimismo en este espacio se ubicarán los refrigeradores tanto para producción como exhibición, además del área de producción donde estarán los equipos para la manipulación del chocolate y finalmente el área donde se administrará respectivamente la empresa.

6.3. PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL BIEN O SERVICIO

La empresa no tiene un proceso productivo como tal, debido a que no se producirá chocolate, sino que se elaborarán productos a base de este insumo; es decir que nuestro proceso productivo describe es el proceso de elaboración de los chocolates artesanales a partir de la adquisición de las materias primas necesarias hasta la exhibición del producto listo para consumir.

Gráfico N° 6

Flujo del proceso productivo de Chocolates Delicious:



El sistema productivo del proceso se fundamenta en lo que es contar previamente con todos los ingredientes necesarios, luego si se procede a preparar los chocolates para verter el contenido en los moldes respectivos, decorarlos y llevarlos a refrigeración para llevarlos a la vitrina.



Los principales activos fijos, tanto tangibles (equipos, herramientas y enseres) como Intangibles, necesarios para llevar a cabo el proceso productivo son los siguientes:

Cuadro Nº 10

Activos Físicos requeridos para la Producción

RUBRO	CANT.	UNID.
A. TANGIBLES		
Terreno y/o infraestructura		
ACONDICIONAMIENTO DE LA TIENDA	1	
Maquinaria y/o equipos		
Máquina para derretir chocolates	1	Unid
Congeladora	1	Unid
Estante de exhibición	1	Unid
Balanza Electrónica de 30kg	1	Unid
Utensilios y Herramientas		
Recipiente de acero inox	3	Set 5 pz
Moldes para chocotejas	20	unid.
Moldes para chocolates de diseños	20	unid.
Moldes para Bombones	20	unid.
Moldes para Chocolates Romance	20	unid.
Moldes para chocolates personalizados	20	unid.
Menaje diverso	1	Glb
Materiales para diseño (pinzas, brochitas, etc.)	1	Glb
Muebles y enseres		
Mesa de Inox (recepción, selección)	1	Unidad
Counter de recepción (para atención cliente)	1	Unidad
Silla de atención	1	Unidad
B. INTANGIBLES		
LIC. DE FUNCIONAMIENTO	1	Documento
CERTIFICADO DE SALUD	1	Documento
CONSTITUCION, MINUTA, REGISTROS PUBLICOS	1	Documento
DEFENSA CIVIL	1	Documento



CAPITULO 7

PLAN FINANCIERO

El plan financiero de Chocolatería Delicious, permitirá:

- Determinar los costos totales del negocio, es decir, los costos de producción, ventas y administración.
- Determinar el monto de inversión inicial necesario para dar inicio al negocio.
- Determinar las necesidades de financiamiento.
- Proyectar los estados financieros, los cuales servirán para guiar las actividades de la empresa cuando esté en marcha.
- Evaluar la rentabilidad económica y financiera del plan de negocios.
- Evaluar las principales ratios financieros para la toma de decisiones en el corto, mediano y largo plazo.

7.1. DATOS Y SUPUESTOS DE LAS PROYECCIONES

Para realizar las proyecciones se consideran los siguientes datos y supuestos, en concordancia a los planes de venta, producción y marketing:

- El nivel de ventas obedecerá al mercado objetivo, pero también a la capacidad de producción. Se estima vender, en el primer trimestre al 95% de la producción.
- La proyección de los consumidores se dará en base a la tasa de crecimiento poblacional de Ilo, es decir de 1.7% anual.
- Para proyectar los costos se tomara en cuenta las políticas y objetivos de la empresa, considerando la normatividad laboral o de algunos materiales.

7.2. PLAN DE VENTAS

El plan de Ventas de Chocolatería Delicious obedece a una política de producción y de acuerdo a márgenes de mercado que se pretende alcanzar, teniéndose el presente programa:



Cuadro Nº 1
Plan de Producción de Chocolates Delicious (CAJAS)

PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Chocotejas Sweet Delicious "21 unid."	48	48	48	72	72	72	96	96	96	96	96	96
Bombones Sweet "21 unid."	48	48	48	72	72	72	96	96	96	96	96	96
Chocolates diseños Disney" 14unid"	24	24	24	48	48	48	72	96	72	72	72	72
Chocolates Delicious Romance "15unid."	24	96	24	48	48	48	72	72	72	72	72	72
Chocolates Personalizados "15 unid."	48	48	48	72	72	72	96	96	96	96	96	96
TOTAL	192	264	192	312	312	312	432	456	432	432	432	432

PROYECCION DE CAJAS VENDIDAS

PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Chocotejas Sweet Delicious "21 unid."	96	96	96	144	144	144	192	192	192	192	192	192
Bombones Sweet "21 unid."	96	96	96	144	144	144	192	192	192	192	192	192
Chocolates diseños disney" 14unid"	48	48	48	96	96	96	192	144	144	144	144	144
Chocolates Delicious Romance "15unid."	48	192	48	96	96	96	144	144	144	144	144	144
Chocolates Personalizados "15 unid."	96	96	96	144	144	144	192	192	192	192	192	192
SUBTOTAL	384	528	384	624	624	624	912	864	864	864	864	864



Cuadro N° 2

Proyección de Ingresos (s/.)

PRODUCTO	P. U.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
Chocotejas Sweet Delicious "21 unid."	S/. 31.50	S/. 1,512.00	S/. 1,512.00	S/. 1,512.00	S/. 2,268.00	S/. 2,268.00	S/. 2,268.00	S/. 3,024.00					
Bombones Sweet "21 unid."	S/. 25.20	S/. 1,209.60	S/. 1,209.60	S/. 1,209.60	S/. 1,814.40	S/. 1,814.40	S/. 1,814.40	S/. 2,419.20					
Chocolates diseños Disney" 14unid"	S/. 56.00	S/. 1,344.00	S/. 1,344.00	S/. 1,344.00	S/. 2,688.00	S/. 2,688.00	S/. 2,688.00	S/. 4,032.00	S/. 5,376.00	S/. 4,032.00	S/. 4,032.00	S/. 4,032.00	S/. 4,032.00
Chocolates Delicious Romance "15unid."	S/. 45.00	S/. 1,080.00	S/. 4,320.00	S/. 1,080.00	S/. 2,160.00	S/. 2,160.00	S/. 2,160.00	S/. 3,240.00					
Chocolates Personalizados "15 unid. "	S/. 75.00	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00	S/. 5,400.00	S/. 5,400.00	S/. 5,400.00	S/. 7,200.00					
TOTAL VENTAS		S/. 8,745.60	S/. 11,985.60	S/. 8,745.60	S/. 14,330.40	S/. 14,330.40	S/. 14,330.40	S/. 19,915.20	S/. 21,259.20	S/. 19,915.20	S/. 19,915.20	S/. 19,915.20	S/. 19,915.20

PROYECCION DE VENTAS

PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
Chocotejas Sweet Delicious "21 unid."	S/. 3,024.00	S/. 3,024.00	S/. 3,024.00	S/. 4,536.00	S/. 4,536.00	S/. 4,536.00	S/. 6,048.00					
Bombones Sweet "21 unid."	S/. 2,419.20	S/. 2,419.20	S/. 2,419.20	S/. 3,628.80	S/. 3,628.80	S/. 3,628.80	S/. 4,838.40					
Chocolates diseños disney" 14unid"	S/. 2,688.00	S/. 2,688.00	S/. 2,688.00	S/. 5,376.00	S/. 5,376.00	S/. 5,376.00	S/. 10,752.00	S/. 8,064.00				
Chocolates Delicious Romance "15unid."	S/. 2,160.00	S/. 8,640.00	S/. 2,160.00	S/. 4,320.00	S/. 4,320.00	S/. 4,320.00	S/. 6,480.00					
Chocolates Personalizados "15 unid. "	S/. 7,200.00	S/. 7,200.00	S/. 7,200.00	S/. 10,800.00	S/. 10,800.00	S/. 10,800.00	S/. 14,400.00					
SUBTOTAL	S/. 17,491.20	S/. 23,971.20	S/. 17,491.20	S/. 28,660.80	S/. 28,660.80	S/. 28,660.80	S/. 42,518.40	S/. 39,830.40				



7.3. ANÁLISIS DE COSTOS

Los componentes de ingresos, costos y gastos, estimados a lo largo del plan de negocios, permitirán hacer un análisis de costos con la finalidad de proyectar estados financieros y evaluar la rentabilidad del negocio.

7.3.1. COSTOS DIRECTOS

7.3.1.1. Materia Prima

COSTO DE PRODUCCION DE CHOCOTEJAS:

La Materia Prima para las choco tejas asciende a \$ 12,98 por caja, teniéndose una producción mensual de 48 cajas de chocolates, el costo mensual asciende a \$ 623.04 en materia prima.

Cuadro N° 3:

Materia prima: Chocotejas Delicious

21 chocotejas, equivalente a: 1CAJA

DESCRIPCIÓN	UNID	CANT	P.UNIT	SUB TOTAL
CHOCOLATE BITTER	Caja	0.3	9.60	2.88
MANJAR	Bolsa	1	3.00	3.00
PECANA	Gramos(100gr)	0.5	6.00	3.00
AGUAYMANTO	Kilo	0.1	10.00	1.00
MOLDE DE DISEÑO	1	1	1.50	1.50
ENVOLTURAS INTERIORES	Ciento	0.21	0.40	0.40
ENVASE	Caja	1	1.20	1.20
SUB TOTAL				12.98
COSTO POR UNIDAD			\$	0.62

COSTO DE PRODUCCION DE BOMBONES:

La Materia Prima para los bombones Sweet asciende a \$10.64/caja, teniéndose una producción mensual de 48 cajas/bombones, el costo mensual asciende a \$ **510.72 en materia prima.**



Cuadro N°4:

Materia Prima: Bombones

21 chocolates, equivalente a: 1 CAJA

DESCRIPCIÓN	UNID	CANT	P.UNIT	SUB TOTAL
CHOCOLATE BLANCO/NORMAL	Caja	0.3	9.60	2.88
DULCE DE LECHE/MANJAR BLANCO	bolsa	1.5	3.00	4.50
MOLDE DISEÑO	1	1	1.50	1.50
EMPAQUE PRESENTACION	ciento	0.21	6.00	1.26
ENVASE	Unid	1	1.20	0.50
SUB TOTAL				10.64
COSTO POR UNIDAD				S/. 0.51

COSTO DE PRODUCCIÓN DE CHOCOLATES DISNEY:

La Materia Prima para los Chocolates Disney asciende a \$16.59/caja, teniéndose una producción mensual de 24 cajas/chocolates, el costo mensual asciende a \$ 398.16 en materia prima.

Cuadro N°5:

Materia Prima: DISEÑO DISNEY

Costo de Producción de 14 chocolates, equivalente a: 1 CAJA

DESCRIPCIÓN	UNID	CANT	P.UNIT	SUB TOTAL
CHOCOLATE	Caja	0.6	9.60	5.76
ALMENDRA	gramos	1	6.00	6.00
PALITOS DE MADERA	Ciento	0.14	2.50	0.35
MOLDE DISEÑO	1	2	1.50	3.00
EMPAQUE PRESENTACION	Ciento	0.14	2.00	0.28
ENVASE	Unid	1	1.20	1.20
SUB TOTAL				16.59
COSTO POR UNIDAD			\$	1.19



COSTO DE PRODUCCIÓN DE CHOCOLATES ROMANCE:

La Materia Prima para los Chocolates Romance asciende a \$14.18/caja, teniéndose una producción mensual de 24 cajas/chocolates, el costo mensual asciende a \$ 340.32 en materia prima.

Cuadro N°6:

Materia Prima: DISEÑO CHOCOLATES DELICIOUS ROMANCE

Costo de Producción de 15 chocolates, equivalente a: 1 CAJA

DESCRIPCIÓN	UNID	CANT	P.UNIT	SUB TOTAL
CHOCOLATE	Caja	0.5	9.60	4.80
ALMENDRA,MANI	gramos	0.5	6.00	3.00
DULCE DE LECHE/MANJAR BLANCO	bolsa	1	3.00	3.00
PALITOS DE MADERA	Ciento	0.15	2.50	0.38
MOLDE DISEÑO	1	1	1.50	1.50
EMPAQUE PRESENTACION	Ciento	0.15	2.00	0.30
ENVASE	Unid.	1	1.20	1.20
SUB TOTAL				14.18
COSTO POR UNIDAD			\$	0.95

COSTO DE PRODUCCIÓN DE CHOCOLATES PERSONALIZADOS:

La Materia Prima para los Chocolates Personalizado asciende a \$21.80/caja, teniéndose una producción mensual de 24 cajas/chocolates, el costo mensual asciende a \$523.20 en materia prima.

Cuadro N°7:

Materia Prima: DISEÑO CHOCOLATES PERSONALIZADOS

Costo de Producción de 15 chocolates, equivalente a: 1 CAJA

DESCRIPCIÓN	UNID	CANT	P.UNIT	SUB TOTAL
CHOCOLATE	Caja	0.5	9.60	4.80
ALMENDRA	gramos	0.5	6.00	3.00
PECANAS	gramos	0.5	7.00	3.50
TINTES	gramos	0.5	1.50	0.75
POLVO NACARADO	gramos	0.5	1.50	0.75
DULCE DE LECHE/MANJAR BLANCO	paquete	1	3.00	3.00
PASAS	200gramos	0.2	15.00	3.00



MOLDE DISEÑO	1	1	1.50	1.50
EMPAQUE PRESENTACION	Ciento	0.15	2.00	0.30
ENVASE	Unid.	1	1.20	1.20
SUB TOTAL				21.80
<i>COSTO POR UNIDAD</i>			\$	1.45

El costo total al mes de la Materia prima es de **S/ 2395.44.**

7.3.1.2. Mano de Obra:

Mano de Obra Directa:

La mano de obra directa al mes asciende a S/. 850.00. Se adiciona a ello 02 sueldos por gratificaciones.

Cuadro N° 9

Mano de Obra Directa

DESCRIPCION	CANTIDAD	SUELDO MES	APORTACIONS	TOTAL GASTO
Jefe de Producción	1	S/. 850.00	S/. 76.50	S/. 926.50
TOTAL PLANILLA	1	S/. 850.00	S/. 76.50	S/. 926.50
ESSALUD	9%			
GRATIFICACIONES	2			

Cuadro N° 10

Mano de Obra Indirecta

La mano de obra Indirecta al mes asciende a S/. 1853.00. Se adiciona a ello 02 sueldos por gratificaciones/ trabajador.

DESCRIPCION	CANTIDAD	SUELDO MES	APORTACIONES	TOTAL GASTO
Administrador	1	S/. 850.00	S/. 76.50	S/. 926.50
Auxiliar de Ventas	1	S/. 850.00	S/. 76.50	S/. 926.50
TOTAL PLANILLA	2	S/. 1,700.00	S/. 153.00	S/. 1,853.00
ESSALUD	9%			
Gratificaciones	2 (por trabajador)			



7.3.1.3. Costos Indirectos de Fabricación

Los Costos indirectos de fabricación ascienden a \$ 496.00 mensual.

Cuadro N°11:

Descripción	Unid	Cant	P. Unit	Sub Total
Alquiler de local	300.00	1	Unidad	300.00
Energía Eléctrica	64.00	1	Unidad	64.00
Agua	18.00	1	Unidad	18.00
Mantenimiento de Local	100.00	1	Unidad	100.00
Productos de limpieza	14.00	1	unidad	14.00
Sub total				496.00

7.3.2. GASTOS INDIRECTOS

Los gastos de Administración están compuestos por: Gastos de Venta, Gastos de depreciación y gastos Administrativos.

Cuadro N°12:

GASTOS DE VENTA				
RUBRO	VALOR UNITARIO	CANT.	UNID.	COSTO TOTAL
Publicidad Radial	50.00	1	Unidad	50.00
Costo de Distribución	200.00	1	Unidad	200.00
Gastos de Marketing	150.00	1	Unidad	150.00
SUBTOTAL				400.00

Cuadro N° 13:

GASTOS ADMINISTRATIVOS:

RUBRO	VALOR UNITARIO	CANT.	UNID.	COSTO TOTAL
Alquiler de local	300.00	1	Unidad	300.00
Energía Eléctrica	64.00	1	Unidad	64.00
Agua	18.00	1	Unidad	18.00
Mantenimiento de Local	100.00	1	Unidad	100.00
Productos de limpieza	14.00	1	unidad	14.00
SUB TOTAL				496.00



7.3.2.1. DEPRECIACIÓN:

Cuadro Nº 14

Gastos de Depreciación

DEPRECIACION DE MAQUINARIA MUEBLES Y ENSERES

CANT.	UNID.	DESCRIPCION	VALOR UNITARIO	TOTAL	TASA DE DEPRECIACION	VIDA UTIL (MESES)	DEPRECIACION MES
		Maquinaria y Equipos					S/. 19.27
1	Unidad	Máquina para derretir chocolates	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	25%	48	S/. 7.81
1	Unidad	Congeladora	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	25%	60	S/. 4.17
1	Unidad	Estante de Exhibición	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	25%	60	S/. 6.25
1	Unidad	Balanza Electrónica	S/. 150.00	S/. 150.00	25%	36	S/. 1.04
		Muebles y enseres					S/. 3.43
3	Set 5	Recipiente de acero	S/. 45.00	S/. 135.00	10%	60	S/. 0.23
20	Unidad	Moldes para chocotejas	S/. 1.50	S/. 30.00	10%	60	S/. 0.05
20	Unidad	Moldes para chocolates de diseños	S/. 1.50	S/. 30.00	10%	60	S/. 0.05
20	Unidad	Moldes para Bombones	S/. 1.50	S/. 30.00	10%	60	S/. 0.05
20	Unidad	Moldes para Chocolates Romance	S/. 1.50	S/. 30.00	10%	60	S/. 0.05
20	Unidad	Moldes para chocolates personalizados	S/. 1.50	S/. 30.00	10%	60	S/. 0.05
1	Glb	Menaje diverso	S/. 50.00	S/. 50.00	10%	60	S/. 0.08
1	Glb	Materiales para diseño	S/. 40.00	S/. 40.00	10%	60	S/. 0.07
1	Unidad	Mesa de Inox	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	10%	60	S/. 1.67
1	Unidad	Counter de recepción	S/. 600.00	S/. 600.00	10%	60	S/. 1.00
1	Unidad	Silla de atención	S/. 80.00	S/. 80.00	10%	60	S/. 0.13
		Otros					S/. 3.00
2	Unidad	Extintor	180	S/. 360.00	10%	120	S/. 3.00
		DEPRECIACION MENSUAL					S/. 25.70



7.3.2.2. Gastos de Ventas

Finalmente, los gastos de ventas, de acuerdo a las estimaciones y objetivos de la empresa ascienden a S/. 400.00 mensuales.

GASTOS DE VENTA				
RUBRO	VALOR UNITARIO	CANT.	UNID.	COSTO TOTAL
Publicidad Radial	50.00	1	Unidad	50.00
Costo de Distribución	200.00	1	Unidad	200.00
Gastos de Marketing	150.00	1	Unidad	150.00
SUBTOTAL				400.00

- **PRESUPUESTOS DE GASTOS:**

El presente cuadro resume los Costos de Operación, Administración y Ventas, así como su proyección a lo largo de 24 meses de evaluación de la empresa.



Cuadro N° 21

Cuadro de Costos de Chocolates Delicieux:

PRESUPUESTO DE GASTOS

CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
GASTOS OPERATIVOS	S/. 6,619.72	S/. 7,640.32	S/. 6,619.72	S/. 8,448.16	S/. 8,448.16	S/. 8,448.16	S/. 13,056.10	S/. 10,674.76	S/. 10,276.60	S/. 10,276.60	S/. 10,276.60	S/. 13,056.10
A.- COSTOS DIRECTOS	S/. 3,845.02	S/. 4,865.62	S/. 3,845.02	S/. 5,673.46	S/. 5,673.46	S/. 5,673.46	S/. 8,428.40	S/. 7,900.06	S/. 7,501.90	S/. 7,501.90	S/. 7,501.90	S/. 8,428.40
I. MATERIALES USADOS	S/. 2,918.52	S/. 3,939.12	S/. 2,918.52	S/. 4,746.96	S/. 4,746.96	S/. 4,746.96	S/. 6,575.40	S/. 6,973.56	S/. 6,575.40	S/. 6,575.40	S/. 6,575.40	S/. 6,575.40
CHOCOLATE BITTER	S/. 760.32	S/. 1,105.92	S/. 760.32	S/. 1,267.20	S/. 1,267.20	S/. 1,267.20	S/. 1,774.08	S/. 1,912.32	S/. 1,774.08	S/. 1,774.08	S/. 1,774.08	S/. 1,774.08
MANJAR	S/. 576.00	S/. 792.00	S/. 576.00	S/. 900.00	S/. 900.00	S/. 900.00	S/. 1,224.00					
PECANA	S/. 312.00	S/. 312.00	S/. 312.00	S/. 468.00	S/. 468.00	S/. 468.00	S/. 624.00					
AGUAYMANTO	S/. 48.00	S/. 48.00	S/. 48.00	S/. 72.00	S/. 72.00	S/. 72.00	S/. 96.00					
MOLDE DE DISEÑO	S/. 324.00	S/. 432.00	S/. 324.00	S/. 540.00	S/. 540.00	S/. 540.00	S/. 756.00	S/. 828.00	S/. 756.00	S/. 756.00	S/. 756.00	S/. 756.00
ENVOLTURAS INTERIORES	S/. 108.00	S/. 129.60	S/. 108.00	S/. 168.96	S/. 168.96	S/. 168.96	S/. 229.92	S/. 236.64	S/. 229.92	S/. 229.92	S/. 229.92	S/. 229.92
ENVASE	S/. 196.80	S/. 283.20	S/. 196.80	S/. 324.00	S/. 324.00	S/. 324.00	S/. 451.20	S/. 480.00	S/. 451.20	S/. 451.20	S/. 451.20	S/. 451.20
ALMENDRA	S/. 360.00	S/. 576.00	S/. 360.00	S/. 648.00	S/. 648.00	S/. 648.00	S/. 936.00	S/. 1,080.00	S/. 936.00	S/. 936.00	S/. 936.00	S/. 936.00
PALITOS DE MADERA	S/. 17.40	S/. 44.40	S/. 17.40	S/. 34.80	S/. 34.80	S/. 34.80	S/. 52.20	S/. 60.60	S/. 52.20	S/. 52.20	S/. 52.20	S/. 52.20
TINTES	S/. 36.00	S/. 36.00	S/. 36.00	S/. 54.00	S/. 54.00	S/. 54.00	S/. 72.00					
POLVO NACARADO	S/. 36.00	S/. 36.00	S/. 36.00	S/. 54.00	S/. 54.00	S/. 54.00	S/. 72.00					
PASAS	S/. 144.00	S/. 144.00	S/. 144.00	S/. 216.00	S/. 216.00	S/. 216.00	S/. 288.00					
II. MANO DE OBRA DIRECTA	S/. 926.50	S/. 1,853.00	S/. 926.50	S/. 926.50	S/. 926.50	S/. 926.50	S/. 1,853.00					
Sueldos	S/. 926.50	S/. 926.50	S/. 926.50	S/. 926.50	S/. 926.50	S/. 926.50						
Gratificaciones							S/. 926.50					S/. 926.50



B.- COSTOS INDIRECTOS	S/. 2,349.00	S/. 4,202.00	S/. 2,349.00	S/. 2,349.00	S/. 2,349.00	S/. 2,349.00	S/. 4,202.00					
I. INSUMOS	S/. 496.00											
Alquiler de local	S/. 300.00											
Energía Eléctrica	S/. 64.00											
Agua	S/. 18.00											
Mantenimiento de Local	S/. 100.00											
Productos de limpieza	S/. 14.00											
II. MANO DE OBRA INDIRECTA	S/. 1,853.00	S/. 3,706.00	S/. 1,853.00	S/. 1,853.00	S/. 1,853.00	S/. 1,853.00	S/. 3,706.00					
Sueldos	S/. 1,853.00											
Gratificaciones							S/. 1,853.00					S/. 1,853.00
GASTOS DE ADM	S/. 425.70											
A.- GASTOS DE VENTAS	S/. 400.00											
Publicidad Radial	S/. 50.00											
Distribución del producto	S/. 200.00											
Gastos de Marketing	S/. 150.00											
B.- GASTOS DE DEPRECIACION	S/. 25.70											
Depreciación	S/. 25.70											



CONCEPTO	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
GASTOS OPERATIVOS	S/. 9,538.24	S/. 11,579.44	S/. 9,538.24	S/. 13,195.12	S/. 13,195.12	S/. 13,195.12	S/. 20,427.82	S/. 16,852.00	S/. 16,852.00	S/. 16,852.00	S/. 16,852.00	S/. 19,631.50
A.- COSTOS DIRECTOS	S/. 6,763.54	S/. 8,804.74	S/. 6,763.54	S/. 10,420.42	S/. 10,420.42	S/. 10,420.42	S/. 15,800.12	S/. 14,077.30	S/. 14,077.30	S/. 14,077.30	S/. 14,077.30	S/. 15,003.80
I. MATERIALES USADOS	S/. 5,837.04	S/. 7,878.24	S/. 5,837.04	S/. 9,493.92	S/. 9,493.92	S/. 9,493.92	S/. 13,947.12	S/. 13,150.80				
CHOCOLATE BITTER	S/. 1,520.64	S/. 2,211.84	S/. 1,520.64	S/. 2,534.40	S/. 2,534.40	S/. 2,534.40	S/. 3,824.64	S/. 3,548.16				
MANJAR	S/. 1,152.00	S/. 1,584.00	S/. 1,152.00	S/. 1,800.00	S/. 1,800.00	S/. 1,800.00	S/. 2,448.00					
PECANA	S/. 624.00	S/. 624.00	S/. 624.00	S/. 936.00	S/. 936.00	S/. 936.00	S/. 1,248.00					
AGUAYMANTO	S/. 96.00	S/. 96.00	S/. 96.00	S/. 144.00	S/. 144.00	S/. 144.00	S/. 192.00					
MOLDE DE DISEÑO	S/. 648.00	S/. 864.00	S/. 648.00	S/. 1,080.00	S/. 1,080.00	S/. 1,080.00	S/. 1,656.00	S/. 1,512.00				
ENVOLTURAS INTERIORES	S/. 216.00	S/. 259.20	S/. 216.00	S/. 337.92	S/. 337.92	S/. 337.92	S/. 473.28	S/. 459.84				
ENVASE	S/. 393.60	S/. 566.40	S/. 393.60	S/. 648.00	S/. 648.00	S/. 648.00	S/. 960.00	S/. 902.40				
ALMENDRA	S/. 720.00	S/. 1,152.00	S/. 720.00	S/. 1,296.00	S/. 1,296.00	S/. 1,296.00	S/. 2,160.00	S/. 1,872.00				
PALITOS DE MADERA	S/. 34.80	S/. 88.80	S/. 34.80	S/. 69.60	S/. 69.60	S/. 69.60	S/. 121.20	S/. 104.40				
TINTES	S/. 72.00	S/. 72.00	S/. 72.00	S/. 108.00	S/. 108.00	S/. 108.00	S/. 144.00					
POLVO NACARADO	S/. 72.00	S/. 72.00	S/. 72.00	S/. 108.00	S/. 108.00	S/. 108.00	S/. 144.00					
PASAS	S/. 288.00	S/. 288.00	S/. 288.00	S/. 432.00	S/. 432.00	S/. 432.00	S/. 576.00					
II. MANO DE OBRA DIRECTA	S/. 926.50	S/. 926.50	S/. 926.50	S/. 926.50	S/. 926.50	S/. 926.50	S/. 1,853.00	S/. 926.50	S/. 926.50	S/. 926.50	S/. 926.50	S/. 1,853.00
Sueldos	S/. 926.50	S/. 926.50	S/. 926.50	S/. 926.50	S/. 926.50	S/. 926.50	S/. 926.50	S/. 926.50	S/. 926.50	S/. 926.50	S/. 926.50	S/. 926.50
Gratificaciones							S/. 926.50					S/. 926.50
B.- COSTOS INDIRECTOS	S/. 2,349.00	S/. 2,349.00	S/. 2,349.00	S/. 2,349.00	S/. 2,349.00	S/. 2,349.00	S/. 4,202.00	S/. 2,349.00	S/. 2,349.00	S/. 2,349.00	S/. 2,349.00	S/. 4,202.00
I. INSUMOS	S/. 496.00	S/. 496.00	S/. 496.00	S/. 496.00	S/. 496.00	S/. 496.00	S/. 496.00	S/. 496.00	S/. 496.00	S/. 496.00	S/. 496.00	S/. 496.00



Alquiler de local	S/. 300.00											
Energía Eléctrica	S/. 64.00											
Agua	S/. 18.00											
Mantenimiento de Local	S/. 100.00											
Productos de limpieza	S/. 14.00											
II. MANO DE OBRA INDIRECTA	S/. 1,853.00	S/. 3,706.00	S/. 1,853.00	S/. 1,853.00	S/. 1,853.00	S/. 1,853.00	S/. 3,706.00					
Sueldos	S/. 1,853.00											
Gratificaciones							S/. 1,853.00					S/. 1,853.00
GASTOS DE ADM	S/. 425.70											
A.- GASTOS DE VENTAS	S/. 400.00											
Publicidad Radial	S/. 50.00											
Distribución del producto	S/. 200.00											
Gastos de Marketing	S/. 150.00											
B.- GASTOS DE DEPRECIACION	S/. 25.70											
Depreciación	S/. 25.70											



7.3.3. COSTOS FIJOS Y COSTOS VARIABLES

Los costos variables, son parte del costo total que varía proporcionalmente a la cantidad o volumen de producción; son los costos por "producir" o "vender". Los costos fijos, son aquellos que permanecen constantes, independientemente de la variación del volumen de producción. Es decir, aunque no se produzca o venda, igual hay que pagarlos.

Cuadro Nº 22

Clasificación de Costos: Chocolatería Delicious:

COSTOS	MES	CLASIFICACION	COSTO VARIABLE	COSTO FIJO
MANO DE OBRA	S/. 2779.50	CF		2779.50
MATERIA PRIMA	\$/ 2918.52	CV	2918.52	
COSTOS INDIRECTOS	S/. 2349.00	CF		2349.00
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	S/. 496.00	CF		496.00
GASTO DE VENTAS	S/. 400.00	CF		400.00
SUB TOTAL	S/. 8943.02		2918.52	6024.50

7.4. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio normalmente se establece en unidades físicas o unidades monetarias, y es sumamente útil para conocer cuánto es lo mínimo que se debe vender para que los gastos fijos de la empresa y los gastos variables de las unidades producidas estén cubiertos.

El punto de equilibrio se calcula resolviendo:

$$Q^0 = \frac{CFT}{(Pv - Cvu)}$$

Q⁰ = Punto de equilibrio del periodo

CFT = Total de costos fijos del periodo

Pv = Precio de Venta de productos

Cvu = Costo Variable Unitario



Cuadro Nº 23
Cantidad de Equilibrio: Chocolates Delicous

Línea de Comercialización	CAJAS DE CHOCOLATE	%	P.V	C.V. U	Margen	Margen Ponderado	PUNTO DE EQUILIBRIO en Unidades	PUNTO DE EQUILIBRIO en soles	Diferencia
Chocotejas Sweet Delicious "21 unid."	96	22.20 %	31.5	22.63	8.87	1.97	44	1,375	52
Bombones Sweet "21 unid."	96	22.20 %	25.2	20.29	4.91	1.09	44	1,100	52
Chocolates diseños Disney" 14unid"	72	16.70 %	56	26.24	29.76	4.96	33	1,834	39
Chocolates Delicious Romance "15unid."	72	16.70 %	45	23.83	21.17	3.53	33	1,473	39
Chocolates Personalizados "15 unid. "	96	22.20 %	75	31.45	43.55	9.68	44	3,274	52
TOTAL	432	100%				21.23	196	9,056	236

Nuevos Soles MES

COSTOS FIJOS	4169.9
--------------	--------

Tal como se aprecia, en cada uno de los productos ofrecidos, se aprecia una programación de ventas mayor al punto de equilibrio. En términos generales, se puede apreciar un nivel de equilibrio de ventas de **196 cajas de** chocolates/mes, teniéndose una programación de **432 cajas de** chocolates/mes, teniéndose un balance positivo de **236 cajas de** chocolates, mostrando un aspecto favorable en cuanto a lo proyectado por la empresa.



7.5. INVERSIÓN INICIAL

7.5.1. Inversión en Activo Fijo

El presupuesto de inversión inicial incluirá todos los activos fijos, tangibles e intangibles, que se necesitan para iniciar las operaciones del negocio. Los activos fijos requeridos para el negocio ascienden a **S/. 8,168.00**

Cuadro N° 24
Inversión Fija: Tangibles e Intangibles

ESTRUCTURA DE LA INVERSION

RUBRO	VALOR UNITARIO	CANT.	UNID.	COSTO TOTAL
I. ACTIVO FIJO				
A. TANGIBLES				
Acondicionamiento de la tienda	300	1		300
Maquinaria y/o Equipos				S/. 4,525.00
Máquina para derretir chocolates	S/. 1,500.00	1	Unidad	S/. 1,500.00
Congeladora	S/. 1,000.00	1	Unidad	S/. 1,000.00
Estante de exhibición	S/. 1,500.00	1	Unidad	S/. 1,500.00
Balanza electrónica de 30kg	S/. 150.00	1	unidad	S/. 150.00
Recipientes de acero inox	S/. 45.00	3	SET	S/. 135.00
Moldes para chocotejas	S/. 1.50	20	Unidad	S/. 30.00
Moldes para chocolates de diseños	S/. 1.50	20	Unidad	S/. 30.00
Moldes para Bombones	S/. 1.50	20	Unidad	S/. 30.00
Moldes para Chocolates Romance	S/. 1.50	20	Unidad	S/. 30.00
Moldes para chocolates personalizados	S/. 1.50	20	Unidad	S/. 30.00
Menaje diverso	S/. 50.00	1	GLB	S/. 50.00
Materiales para diseño	S/. 40.00	1	GLB	S/. 40.00
Muebles y enseres				S/. 1,680.00
Mesa de Inox	S/. 1,000.00	1	Unidad	S/. 1,000.00
Counter de recepción para atención	S/. 600.00	1	Unidad	S/. 600.00
Silla de atención	S/. 80.00	1	Unidad	S/. 80.00
Otros				S/. 265.00
Extintor	120	2	Unidad	S/. 240.00
Botiquín	25	1	Unidad	S/. 25.00
TOTAL TANGIBLES				S/. 6,770.00



B. INTANGIBLES				
COMPROBANTES DE PAGO	S/. 100.00	1	millar	S/. 100.00
LIC. DE FUNCIONAMIENTO	S/. 180.00	1	documento	S/. 180.00
SUNAT (GRATUITO)	S/. 0.00	1	documento	S/. 0.00
SEPARACION DE NOMBRE COMERCIAL	S/. 18.00	1	documento	S/. 18.00
ELABORACION DE ESTATUTO	S/. 300.00	1	documento	S/. 300.00
NOTARIA	S/. 300.00	1	documento	S/. 300.00
INSCRIPCION DE REGUSTROS PUBLICOS	S/. 300.00	1	documento	S/. 300.00
DEFENSA CIVIL	S/. 200.00	1	documento	S/. 200.00
TOTAL INTANGIBLES				S/. 1,398.00
TOTAL ACTIVO FIJO				S/. 8,168.00
II. CAPITAL DE TRABAJO				
MANO DE OBRA				S/. 2,779.50
INSUMOS				S/. 2,918.52
GASTOS INDIRECTOS				S/. 896.00
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO				S/. 6,594.02
TOTAL COSTOS				S/. 14,762.02

7.5.2. Capital de Trabajo

El capital de trabajo es el recurso económico adicional, diferente de la inversión inicial, que se requiere para poner en marcha la empresa. El capital de trabajo de Chocolates Delicious asciende a **\$ 6,594.02**

El Monto total de la Inversión inicial, sumando los activos fijos y el capital de trabajo, asciende a **S/. 14,762.02**

Cuadro N° 25

Capital de Trabajo

II. CAPITAL DE TRABAJO	
MANO DE OBRA	S/. 2,779.50
INSUMOS	S/. 2,918.52
GASTOS INDIRECTOS	S/. 896.00
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	S/. 6,594.02



7.6. FINANCIAMIENTO

7.6.1. Fuentes de Financiamiento

Chocolates Delicious cuenta con 02 fuentes de financiamiento: Recursos Propios y el Sistema Financiero. Cabe indicar que el 24% de la inversión fija será financiada por recursos propios, mientras que el 76% se realizará a través de una Caja Municipal, la misma que, en promedio, presenta una menor tasa de interés, en comparación a un banco. De acuerdo a la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), la TEA (tasa efectiva anual) promedio hacia las MYPE s es de, aproximadamente, 12%.

Cuadro Nº 27

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

FUENTE	DESTINO			
	INVERSION FIJA	CAPITAL DE TRABAJO	TOTAL	%
APOORTE PROPIO	S/. 2,575.00	S/. 1,000.00	S/. 3,575.00	24%
PRESTAMO	S/. 5,593.00	S/. 5,594.02	S/. 11,187.02	76%
TOTAL	S/. 8,168.00	S/. 6,594.02	S/. 14,762.02	100%



7.6.1. Cronograma de Pagos

Considerando estas características, y estableciéndose un plazo de 24 meses, el cronograma de pago, se muestra en el siguiente Cuadro. (Se aplica una TEA de 12%, siendo la TEM 0.47%.

Cuadro Nº 28

Chocolate Delicious: Cronograma de Pago

MES	SALDO	AMORT.	INTERES	CUOTA
0	11187.02	0.00	0.00	0.00
1	10745.93	441.09	53.31	494.40
2	10302.74	443.19	51.21	494.40
3	9857.44	445.30	49.10	494.40
4	9410.02	447.42	46.97	494.40
5	8960.46	449.56	44.84	494.40
6	8508.76	451.70	42.70	494.40
7	8054.91	453.85	40.55	494.40
8	7598.90	456.01	38.38	494.40
9	7140.71	458.19	36.21	494.40
10	6680.35	460.37	34.03	494.40
11	6217.78	462.56	31.83	494.40
12	5753.01	464.77	29.63	494.40
13	5286.03	466.98	27.41	494.40
14	4816.82	469.21	25.19	494.40
15	4345.38	471.44	22.95	494.40
16	3871.69	473.69	20.71	494.40
17	3395.74	475.95	18.45	494.40
18	2917.53	478.22	16.18	494.40
19	2437.03	480.49	13.90	494.40
20	1954.25	482.78	11.61	494.40
21	1469.17	485.08	9.31	494.40
22	981.77	487.40	7.00	494.40
23	492.05	489.72	4.68	494.40
24	0.00	492.05	2.34	494.40



7.7. PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA

El flujo de caja es la herramienta básica de planificación financiera y de evaluación de proyectos. El flujo de caja muestra todos **los ingresos y egresos, actuales y futuros**, que tiene o tendrá un plan de negocios.

Para el caso de Chocolates Delicious, la elaboración del flujo de caja considera lo siguiente:

- El periodo de evaluación es de 24 meses.
- El nivel de ventas se hace en función al plan de producción y estrategias de marketing de la empresa.
- El nivel de costos fijos y variables, se mantiene constante.
- El nivel de precios se mantiene constante.
- El Costo de Oportunidad del Capital (COK) es del 12% (tasa de depósito de largo plazo)



Cuadro Nº 29

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO Y FINANCIERO

COK:12%

CONCEPTO		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESOS		S/. 8,745.60	S/. 11,985.60	S/. 8,745.60	S/. 14,330.40	S/. 14,330.40	S/. 14,330.40	S/. 19,915.20	S/. 21,259.20	S/. 19,915.20	S/. 19,915.20	S/. 19,915.20	S/. 19,915.20
COSTOS	S/. 14,762.02	S/. 7,045.41	S/. 8,066.01	S/. 7,045.41	S/. 8,873.85	S/. 8,873.85	S/. 8,873.85	S/. 13,481.79	S/. 11,100.45	S/. 10,702.29	S/. 10,702.29	S/. 10,702.29	S/. 13,481.79
Inversión	S/. 14,762.02												
Costos de Producción (1)		S/. 6,619.72	S/. 7,640.32	S/. 6,619.72	S/. 8,448.16	S/. 8,448.16	S/. 8,448.16	S/. 13,056.10	S/. 10,674.76	S/. 10,276.60	S/. 10,276.60	S/. 10,276.60	S/. 13,056.10
Gastos de Ventas		S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00							
Gastos Administrativos (2)		S/. 25.70	S/. 25.70	S/. 25.70	S/. 25.70	S/. 25.70							
FLUJO ECONÓMICO	-S/. 14,762.02	S/. 1,700.19	S/. 3,919.59	S/. 1,700.19	S/. 5,456.55	S/. 5,456.55	S/. 5,456.55	S/. 6,433.41	S/. 10,158.75	S/. 9,212.91	S/. 9,212.91	S/. 9,212.91	S/. 6,433.41
Préstamo	S/. 11,187.02												
Amortización		S/. 441.09	S/. 443.19	S/. 445.30	S/. 447.42	S/. 449.56	S/. 451.70	S/. 453.85	S/. 456.01	S/. 458.19	S/. 460.37	S/. 462.56	S/. 464.77
Intereses		S/. 53.31	S/. 51.21	S/. 49.10	S/. 46.97	S/. 44.84	S/. 42.70	S/. 40.55	S/. 38.38	S/. 36.21	S/. 34.03	S/. 31.83	S/. 29.63
FLUJO FINANCIERO	-S/. 3,575.00	S/. 1,205.79	S/. 3,425.19	S/. 1,205.79	S/. 4,962.15	S/. 4,962.15	S/. 4,962.15	S/. 5,939.01	S/. 9,664.35	S/. 8,718.51	S/. 8,718.51	S/. 8,718.51	S/. 5,939.01
Aporte propio	S/. 3,575.00												
Saldo acumulado	S/. 0.00	S/. 1,205.79	S/. 4,630.98	S/. 5,836.77	S/. 10,798.93	S/. 15,761.08	S/. 20,723.23	S/. 26,662.24	S/. 36,326.59	S/. 45,045.10	S/. 53,763.61	S/. 62,482.13	S/. 68,421.14



COK 12.00%

CONCEPTO	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
INGRESOS	S/. 17,491.20	S/. 23,971.20	S/. 17,491.20	S/. 28,660.80	S/. 28,660.80	S/. 28,660.80	S/. 42,518.40	S/. 39,830.40				
COSTOS	S/. 9,963.93	S/. 12,005.13	S/. 9,963.93	S/. 13,620.81	S/. 13,620.81	S/. 13,620.81	S/. 20,853.51	S/. 17,277.69	S/. 17,277.69	S/. 17,277.69	S/. 17,277.69	S/. 20,057.19
Inversión												
Costos de Producción (1)	S/. 9,538.24	S/. 11,579.44	S/. 9,538.24	S/. 13,195.12	S/. 13,195.12	S/. 13,195.12	S/. 20,427.82	S/. 16,852.00	S/. 16,852.00	S/. 16,852.00	S/. 16,852.00	S/. 19,631.50
Gastos de Ventas	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00
Gastos Administrativos (2)	S/. 25.70	S/. 25.70	S/. 25.70	S/. 25.70	S/. 25.70	S/. 25.70	S/. 25.70	S/. 25.70	S/. 25.70	S/. 25.70	S/. 25.70	S/. 25.70
FLUJO ECONÓMICO	S/. 7,527.27	S/. 11,966.07	S/. 7,527.27	S/. 15,039.99	S/. 15,039.99	S/. 15,039.99	S/. 21,664.89	S/. 22,552.71	S/. 22,552.71	S/. 22,552.71	S/. 22,552.71	S/. 19,773.21
Préstamo												
Amortización	S/. 466.98	S/. 469.21	S/. 471.44	S/. 473.69	S/. 475.95	S/. 478.22	S/. 480.49	S/. 482.78	S/. 485.08	S/. 487.40	S/. 489.72	S/. 492.05
Intereses	S/. 27.41	S/. 25.19	S/. 22.95	S/. 20.71	S/. 18.45	S/. 16.18	S/. 13.90	S/. 11.61	S/. 9.31	S/. 7.00	S/. 4.68	S/. 2.34
FLUJO FINANCIERO	S/. 7,032.87	S/. 11,471.67	S/. 7,032.87	S/. 14,545.59	S/. 14,545.59	S/. 14,545.59	S/. 21,170.49	S/. 22,058.31	S/. 22,058.31	S/. 22,058.31	S/. 22,058.31	S/. 19,278.81
Aporte propio												
Saldo acumulado	S/. 75,454.01	S/. 86,925.68	S/. 93,958.55	S/. 108,504.14	S/. 123,049.73	S/. 137,595.33	S/. 158,765.82	S/. 180,824.13	S/. 202,882.44	S/. 224,940.75	S/. 246,999.06	S/. 266,277.88
TIR	17.52%											
VAN	S/. 41,941											
TIRF	72.35%											
VANF	S/. 49,279											



7.8. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

Para analizar la rentabilidad de Chocolates Delicious, se emplea 3 indicadores de rentabilidad:

- VAN: Valor Actual Neto
- VANF: Valor Actual Neto Financiero
- TIR: Tasa interna de Retorno
- TIRF: Tasa interna de Retorno Financiero
- B/C: Beneficio / Costo

7.8.1. VAN y TIR

El Valor Actual Neto (VAN) se obtiene aplicando la siguiente formula:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{FCt}{(1 + COK)^t}$$

Dónde:

FCt = Flujo en el periodo t

n = Periodo de evaluación del Proyecto (24 meses)

COK = Costo de Oportunidad del Capital, 12%

Cuadro Nº 30

Indicador de Rentabilidad: VAN y TIR

INDICADORES	VALOR
TIR	17.52%
VAN	S/. 41.941
TIRF	72.35%
VANF	S/. 49,279

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede indicar que el VAN económico y Financiero son positivos y mayores a 0, S/. 41,941 y S/. 49,279. En cuanto al TIR, ésta supera al COK tanto económico como financieramente (17,52% vs 12%; y 72,35 % vs 12%; respectivamente)



7.8.2. Ratio Beneficio/Costo

Similar al VAN del Proyecto, el ratio Beneficio Costo se obtiene actualizando los ingresos y los costos, con la tasa de descuento (COK) en el periodo actual. Un resultado superior a 1 indica que los beneficios son mayores, un resultado inferior a 1 muestra que los costos proyectados superan a los beneficios proyectados y por ende no sería rentable llevar cabo el plan o proyecto.

Cuadro N°31:

EVALUACION COSTO - BENEFICIO

MESES	INGRESOS	COSTOS	0.12	INGRESOS ACTUALIZADOS	COSTOS ACTUALIZADOS
0		S/. 14,762.02	1.0000	S/. 0.00	S/. 14,762.02
1	S/. 8,745.60	S/. 7,045.41	0.8929	S/. 7,808.57	S/. 6,290.55
2	S/. 11,985.60	S/. 8,066.01	0.7972	S/. 9,554.85	S/. 6,430.18
3	S/. 8,745.60	S/. 7,045.41	0.7118	S/. 6,224.95	S/. 5,014.78
4	S/. 14,330.40	S/. 8,873.85	0.6355	S/. 9,107.23	S/. 5,639.49
5	S/. 14,330.40	S/. 8,873.85	0.5674	S/. 8,131.45	S/. 5,035.26
6	S/. 14,330.40	S/. 8,873.85	0.5066	S/. 7,260.23	S/. 4,495.77
7	S/. 19,915.20	S/. 13,481.79	0.4523	S/. 9,008.63	S/. 6,098.48
8	S/. 21,259.20	S/. 11,100.45	0.4039	S/. 8,586.23	S/. 4,483.29
9	S/. 19,915.20	S/. 10,702.29	0.3606	S/. 7,181.62	S/. 3,859.35
10	S/. 19,915.20	S/. 10,702.29	0.3220	S/. 6,412.16	S/. 3,445.85
11	S/. 19,915.20	S/. 10,702.29	0.2875	S/. 5,725.14	S/. 3,076.65
12	S/. 19,915.20	S/. 13,481.79	0.2567	S/. 5,111.74	S/. 3,460.44
13	S/. 17,491.20	S/. 9,963.93	0.2292	S/. 4,008.53	S/. 2,283.48
14	S/. 23,971.20	S/. 12,005.13	0.2046	S/. 4,904.98	S/. 2,456.49
15	S/. 17,491.20	S/. 9,963.93	0.1827	S/. 3,195.58	S/. 1,820.37
16	S/. 28,660.80	S/. 13,620.81	0.1631	S/. 4,675.20	S/. 2,221.85
17	S/. 28,660.80	S/. 13,620.81	0.1456	S/. 4,174.28	S/. 1,983.79
18	S/. 28,660.80	S/. 13,620.81	0.1300	S/. 3,727.04	S/. 1,771.24
19	S/. 42,518.40	S/. 20,853.51	0.1161	S/. 4,936.67	S/. 2,421.23
20	S/. 39,830.40	S/. 17,277.69	0.1037	S/. 4,129.09	S/. 1,791.12
21	S/. 39,830.40	S/. 17,277.69	0.0926	S/. 3,686.69	S/. 1,599.22
22	S/. 39,830.40	S/. 17,277.69	0.0826	S/. 3,291.68	S/. 1,427.87
23	S/. 39,830.40	S/. 17,277.69	0.0738	S/. 2,939.00	S/. 1,274.89
24	S/. 39,830.40	S/. 20,057.19	0.0659	S/. 2,624.11	S/. 1,321.41
				S/. 136,405.65	S/. 94,465.08
				B/C	1.44

El ratio muestra un valor de 1.44 el cual es superior a 1, y por ende se puede indicar que los beneficios proyectados superan a los costos proyectados.



7.9. ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

El Estado de Ganancias y Pérdidas, también llamado Estado de Resultados, es un estado financiero que muestra la ganancia (utilidad) o pérdida de un periodo determinado, es decir, la rentabilidad del negocio desde un punto de vista operativo.



Cuadro Nº 32

ESTADO DE PÉRDIDAS Y
GANANCIAS

CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A. INGRESOS	S/. 8,745.60	S/. 11,985.60	S/. 8,745.60	S/. 14,330.40	S/. 14,330.40	S/. 14,330.40	S/. 19,915.20	S/. 21,259.20	S/. 19,915.20	S/. 19,915.20	S/. 19,915.20	S/. 19,915.20
B. COSTOS	S/. 5,888.82	S/. 6,234.42	S/. 5,888.82	S/. 6,395.70	S/. 6,395.70	S/. 6,395.70	S/. 8,755.58	S/. 7,040.82	S/. 6,902.58	S/. 6,902.58	S/. 6,902.58	S/. 8,755.58
Mano de obra	S/. 2,779.50	S/. 2,779.50	S/. 2,779.50	S/. 2,779.50	S/. 2,779.50	S/. 2,779.50						
Reposición de implementos	S/. 760.32	S/. 1,105.92	S/. 760.32	S/. 1,267.20	S/. 1,267.20	S/. 1,267.20	S/. 1,774.08	S/. 1,912.32	S/. 1,774.08	S/. 1,774.08	S/. 1,774.08	S/. 1,774.08
Costos Indirectos	S/. 2,349.00	S/. 4,202.00	S/. 2,349.00	S/. 2,349.00	S/. 2,349.00	S/. 2,349.00	S/. 4,202.00					
C. UTILIDAD BRUTA	S/. 2,856.78	S/. 5,751.18	S/. 2,856.78	S/. 7,934.70	S/. 7,934.70	S/. 7,934.70	S/. 11,159.62	S/. 14,218.38	S/. 13,012.62	S/. 13,012.62	S/. 13,012.62	S/. 11,159.62
Ventas	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00						
D. UTILIDAD DE OPERACIÓN	S/. 2,456.78	S/. 5,351.18	S/. 2,456.78	S/. 7,534.70	S/. 7,534.70	S/. 7,534.70	S/. 10,759.62	S/. 13,818.38	S/. 12,612.62	S/. 12,612.62	S/. 12,612.62	S/. 10,759.62
Gastos Financieros	S/. 53.31	S/. 51.21	S/. 49.10	S/. 46.97	S/. 44.84	S/. 42.70	S/. 40.55	S/. 38.38	S/. 36.21	S/. 34.03	S/. 31.83	S/. 29.63
Depreciación equipo	S/. 26.07	S/. 26.07	S/. 26.07	S/. 26.07	S/. 26.07	S/. 26.07						
E. UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	S/. 2,377.40	S/. 5,273.90	S/. 2,381.61	S/. 7,461.66	S/. 7,463.79	S/. 7,465.93	S/. 10,693.00	S/. 13,753.93	S/. 12,550.34	S/. 12,552.52	S/. 12,554.72	S/. 10,703.92
Impuesto a la Renta	S/. 713.22	S/. 1,582.17	S/. 714.48	S/. 2,238.50	S/. 2,239.14	S/. 2,239.78	S/. 3,207.90	S/. 4,126.18	S/. 3,765.10	S/. 3,765.76	S/. 3,766.41	S/. 3,211.18
UTILIDAD NETA	S/. 1,664.18	S/. 3,691.73	S/. 1,667.13	S/. 5,223.16	S/. 5,224.65	S/. 5,226.15	S/. 7,485.10	S/. 9,627.75	S/. 8,785.24	S/. 8,786.77	S/. 8,788.30	S/. 7,492.74
RENTABILIDAD DE VENTAS ((UTILIDAD NETA/INGRESOS)*100)	19.03	30.80	19.06	36.45	36.46	36.47	37.58	45.29	44.11	44.12	44.13	37.62



ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

CONCEPTO	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
A. INGRESOS	S/. 17,491.20	S/. 23,971.20	S/. 17,491.20	S/. 28,660.80	S/. 28,660.80	S/. 28,660.80	S/. 42,518.40	S/. 39,830.40				
B. COSTOS	S/. 6,649.14	S/. 7,340.34	S/. 6,649.14	S/. 7,662.90	S/. 7,662.90	S/. 7,662.90	S/. 10,806.14	S/. 8,676.66	S/. 8,676.66	S/. 8,676.66	S/. 8,676.66	S/. 10,529.66
Mano de obra	S/. 2,779.50											
Reposición de implementos	S/. 1,520.64	S/. 2,211.84	S/. 1,520.64	S/. 2,534.40	S/. 2,534.40	S/. 2,534.40	S/. 3,824.64	S/. 3,548.16				
Costos Indirectos	S/. 2,349.00	S/. 4,202.00	S/. 2,349.00	S/. 2,349.00	S/. 2,349.00	S/. 2,349.00	S/. 4,202.00					
C. UTILIDAD BRUTA	S/. 10,842.06	S/. 16,630.86	S/. 10,842.06	S/. 20,997.90	S/. 20,997.90	S/. 20,997.90	S/. 31,712.26	S/. 31,153.74	S/. 31,153.74	S/. 31,153.74	S/. 31,153.74	S/. 29,300.74
Ventas	S/. 400.00											
D. UTILIDAD DE OPERACIÓN	S/. 10,442.06	S/. 16,230.86	S/. 10,442.06	S/. 20,597.90	S/. 20,597.90	S/. 20,597.90	S/. 31,312.26	S/. 30,753.74	S/. 30,753.74	S/. 30,753.74	S/. 30,753.74	S/. 28,900.74
Gastos Financieros	S/. 27.41	S/. 25.19	S/. 22.95	S/. 20.71	S/. 18.45	S/. 16.18	S/. 13.90	S/. 11.61	S/. 9.31	S/. 7.00	S/. 4.68	S/. 2.34
Depreciación equipo	S/. 25.70											
E. UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	S/. 10,388.95	S/. 16,179.97	S/. 10,393.41	S/. 20,551.50	S/. 20,553.75	S/. 20,556.02	S/. 31,272.66	S/. 30,716.43	S/. 30,718.73	S/. 30,721.04	S/. 30,723.37	S/. 28,872.70
Impuesto a la Renta	S/. 3,116.68	S/. 4,853.99	S/. 3,118.02	S/. 6,165.45	S/. 6,166.13	S/. 6,166.81	S/. 9,381.80	S/. 9,214.93	S/. 9,215.62	S/. 9,216.31	S/. 9,217.01	S/. 8,661.81
UTILIDAD NETA	S/. 7,272.26	S/. 11,325.98	S/. 7,275.39	S/. 14,386.05	S/. 14,387.63	S/. 14,389.22	S/. 21,890.86	S/. 21,501.50	S/. 21,503.11	S/. 21,504.73	S/. 21,506.36	S/. 20,210.89
RENTABILIDAD DE VENTAS ((UTILIDAD NETA/INGRESOS)*100)	41.58	47.25	41.59	50.19	50.20	50.21	51.49	53.98	53.99	53.99	53.99	50.74

Fuente: Elaboración propia



7.10. BALANCE GENERAL

El Balance General muestra la situación financiera de una empresa en un momento determinado. Es una *“fotografía”* de la empresa que muestra los activos (lo que la empresa tiene), los pasivos (lo que la empresa debe) y el patrimonio, es decir lo que la empresa vale (diferencia entre activos y pasivos).

Para el caso de Chocolatería Delicious, el Balance General se ha realizado de manera trimestral (8 trimestres), teniéndose como resultado el siguiente cuadro:



Cuadro N° 33

Balance General: Chocolatería Delicious:

BALANCE GENERAL

Estado de Situación Financiera Balance General			1ER TRIMESTRE	2DO TRIMESTRE	3ER TRIMESTRE	4TO TRIMESTRE	5TO TRIMESTRE	6TO TRIMESTRE	7MO TRIMESTRE	8VO TRIMESTRE
1	ACTIVO/									
1.1	Activo Corriente/									
1.1.1	CyB	Caja y Bancos/	S/. 12,385.10	S/. 23,961.14	S/. 35,895.32	S/. 33,428.26	S/. 34,045.17	S/. 54,534.27	S/. 78,567.67	S/. 75,078.22
	CxCC	Cuentas por Cobrar Comerciales	S/. 1,473.84	S/. 1,753.08	S/. 1,870.32	S/. 2,149.56	S/. 2,428.80	S/. 2,775.24	S/. 3,054.48	S/. 3,054.48
1.1.2	Exit	Existencias/	S/. 2,918.52							
1.1	TOTAL ACTIVO CORRIENTE/		S/. 16,777.46	S/. 28,632.74	S/. 40,684.16	S/. 38,496.34	S/. 39,392.49	S/. 60,228.03	S/. 84,540.67	S/. 81,051.22
1.2.	Activo No Corriente/									
1.2.1	IME	Inmueble Maquinaria y Eq	S/. 6,770.00							
1.2.2	AIN	Activos Intangibles (neto)/	S/. 1,398.00							
1.2.3	DEPR	Depreciación Acumulada /	S/. 25.70							
1.2	TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE/		S/. 8,142.30							
1	TOTAL ACTIVO/		S/. 24,919.77	S/. 36,775.05	S/. 48,826.47	S/. 46,638.65	S/. 47,534.80	S/. 68,370.34	S/. 92,682.98	S/. 89,193.53
2	PASIVO Y PATRIMONIO									
2.1	Pasivo Corriente/									
2.1.1	TribxP	Tributos por Pagar	S/. 3,010.21	S/. 6,717.75	S/. 11,099.52	S/. 10,743.68	S/. 11,088.70	S/. 18,498.38	S/. 27,812.35	S/. 27,095.13
2.1.2	CPPC	Cuentas por Pagar Comerciales/	S/. 0.00							



2.1.3	CPPER	Cuentas por Pagar a Entidades Financieras/	S/. 1,329.58	S/. 1,348.68	S/. 1,368.05	S/. 1,387.70	S/. 1,407.63	S/. 1,427.85	S/. 1,448.36	S/. 1,469.17
2.1	TOTAL PASIVO CORRIENTE/		S/. 4,339.79	S/. 8,066.43	S/. 12,467.57	S/. 12,131.38	S/. 12,496.33	S/. 19,926.23	S/. 29,260.71	S/. 28,564.30
2.2	Pasivo No Corriente/									
2.2.1	CPPER	Cuentas por Pagar a Entidades Financieras/	S/. 9,857.44	S/. 8,508.76	S/. 7,140.71	S/. 5,753.01	S/. 4,345.38	S/. 2,917.53	S/. 1,469.17	S/. 0.00
2.2	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE/		S/. 9,857.44	S/. 8,508.76	S/. 7,140.71	S/. 5,753.01	S/. 4,345.38	S/. 2,917.53	S/. 1,469.17	S/. 0.00
2	TOTAL PASIVO/		S/. 14,197.23	S/. 16,575.19	S/. 19,608.28	S/. 17,884.40	S/. 16,841.71	S/. 22,843.76	S/. 30,729.88	S/. 28,564.30
2.3	PATRIMONIO NETO/									
2.4.1	Capi	Capital/	S/. 3,575.00	S/. 3,575.00	S/. 3,575.00	S/. 3,575.00				
2.4.6	Util	Utilidad del Ejercicio	S/. 7,023.83	S/. 15,674.75	S/. 25,898.87	S/. 25,068.60	S/. 25,873.63	S/. 43,162.89	S/. 64,895.48	S/. 63,221.98
2.4.7	ORC	Utilidad de Trimestres pasados	S/. 0.00	S/. 7,023.83	S/. 22,698.58	S/. 48,597.45	S/. 73,666.05	S/. 99,539.68	S/. 142,702.58	S/. 207,598.05
2.4	TOTAL PATRIMONIO NETO/		S/. 10,598.83	S/. 26,273.58	S/. 52,172.45	S/. 77,241.05	S/. 103,114.68	S/. 146,277.58	S/. 211,173.05	S/. 274,395.03
2.5	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO/		S/. 24,796.06	S/. 42,848.77	S/. 71,780.73	S/. 95,125.45	S/. 119,956.40	S/. 169,121.34	S/. 241,902.93	S/. 302,959.33



7.11. RATIOS FINANCIEROS

Una vez que se ha construido el flujo de caja económico-financiero, el Estado de ganancias y Pérdidas y el Balance general, se tiene un resumen de los principales indicadores que servirán para formular los ratios financieros de Chocolates Delicioso.

Financieros: Ratios de Liquidez, Ratios de gestión, Ratios de Apalancamiento y Ratios de Rentabilidad.

RATIOS FINANCIEROS

CUENTAS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE CHOCOLATERIA DELICIOSO									
ABREV	PRINCIPALES CTAS	1ER TRIMESTRE	2DO TRIMESTRE	3ER TRIMESTRE	4TO TRIMESTRE	5TO TRIMESTRE	6TO TRIMESTRE	7MO TRIMESTRE	8VO TRIMESTRE
AC	Activo Corriente	S/. 16,775.21	S/. 28,630.49	S/. 40,681.91	S/. 38,494.09	S/. 39,390.24	S/. 60,225.78	S/. 84,538.42	S/. 81,048.97
PC	Pasivo Corriente	S/. 4,339.45	S/. 8,066.09	S/. 12,467.23	S/. 12,131.05	S/. 12,496.00	S/. 19,925.90	S/. 29,260.37	S/. 28,563.96
Exit	Existencias	S/. 2,918.52	S/. 2,918.52	S/. 2,918.52	S/. 2,918.52	S/. 2,918.52	S/. 2,918.52	S/. 2,918.52	S/. 2,918.52
CyB	Caja y Bancos	S/. 12,382.85	S/. 23,958.89	S/. 35,893.07	S/. 33,426.01	S/. 34,042.92	S/. 54,532.02	S/. 78,565.42	S/. 75,075.97
Patri	Patrimonio	S/. 10,598.04	S/. 26,272.00	S/. 52,170.09	S/. 77,237.90	S/. 103,110.75	S/. 146,272.85	S/. 211,167.54	S/. 274,388.73
PNC	Pasivo No Corriente	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00				
UN	Utilidad Neta	S/. 7,023.04	S/. 15,673.96	S/. 25,898.09	S/. 25,067.81	S/. 25,872.85	S/. 43,162.10	S/. 64,894.69	S/. 63,221.19
TA	Total Activo	S/. 24,917.14	S/. 36,772.42	S/. 48,823.84	S/. 46,636.02	S/. 47,532.17	S/. 68,367.71	S/. 92,680.35	S/. 89,190.90
IME	Inmueble Maquinaria y Eq	S/. 6,770.00	S/. 6,770.00	S/. 6,770.00	S/. 6,770.00	S/. 6,770.00	S/. 6,770.00	S/. 6,770.00	S/. 6,770.00
TP	Total Pasivo	S/. 14,196.89	S/. 16,574.85	S/. 19,607.94	S/. 17,884.06	S/. 16,841.38	S/. 22,843.43	S/. 30,729.54	S/. 28,563.96
UB	Utilidad Bruta	S/. 10,032.92	S/. 22,391.37	S/. 36,997.27	S/. 35,811.16	S/. 36,961.21	S/. 61,660.15	S/. 92,706.70	S/. 90,315.98
VN	Ventas Netas	S/. 29,476.80	S/. 42,991.20	S/. 61,089.60	S/. 59,745.60	S/. 58,953.60	S/. 85,982.40	S/. 122,179.20	S/. 119,491.20
CPC	Cuentas por Cobrar Comerciales	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00				
CV	Costo de Ventas	S/. 18,012.06	S/. 19,187.10	S/. 22,698.98	S/. 22,560.74	S/. 20,638.62	S/. 22,988.70	S/. 28,159.46	S/. 27,882.98
AF	Activo fijo	S/. 6,770.00	S/. 6,770.00	S/. 6,770.00	S/. 6,770.00	S/. 6,770.00	S/. 6,770.00	S/. 6,770.00	S/. 6,770.00
UAI	Utilidad antes de los impuestos	S/. 7,023.04	S/. 15,673.96	S/. 25,898.09	S/. 25,067.81	S/. 25,872.85	S/. 43,162.10	S/. 64,894.69	S/. 63,221.19
GF	Gastos financieros	S/. 153.61	S/. 134.51	S/. 115.14	S/. 95.49	S/. 75.56	S/. 55.34	S/. 34.83	S/. 14.02
GO	Gastos operacionales	S/. 10,264.74	S/. 22,604.10	S/. 37,190.62	S/. 37,190.62	S/. 10,264.74	S/. 22,604.10	S/. 37,190.62	S/. 37,190.62
CS	Capital social	S/. 3,575.00	S/. 3,575.00	S/. 3,575.00	S/. 3,575.00	S/. 3,575.00	S/. 3,575.00	S/. 3,575.00	S/. 3,575.00



1. RATIOS DE LIQUIDEZ	1ER TRIMESTRE	2DO TRIMESTRE	3ER TRIMESTRE	4TO TRIMESTRE	5TO TRIMESTRE	6TO TRIMESTRE	7MO TRIMESTRE	8VO TRIMESTRE
Liquidez General (AC/PC)	3.87	3.55	3.26	3.17	3.15	3.02	2.89	2.84
Prueba Acida (AC-EXIS)/PC)	3.19	3.19	3.03	2.93	2.92	2.88	2.79	2.74
Prueba Defensiva (CB/PC)	2.85	2.97	2.88	2.76	2.72	2.74	2.69	2.63
Capital de Trabajo (AC-PC)	12436	20564	28215	26363	26894	40300	55278	52485

2. RATIOS DE GESTION O ACTIVIDAD	1ER TRIMESTRE	2DO TRIMESTRE	3ER TRIMESTRE	4TO TRIMESTRE	5TO TRIMESTRE	6TO TRIMESTRE	7MO TRIMESTRE	8VO TRIMESTRE
Rotación de Inmueble Maquinaria y Equipo	4.35	6.35	9.02	8.83	8.71	12.70	18.05	17.65
Rotación de existencias	6.17	6.57	7.78	7.73	7.07	7.88	9.65	9.55
Rotación de caja y bancos	151.23	200.63	211.52	201.41	207.88	228.32	231.49	226.19
Rotación de activos totales	1.18	1.17	1.25	1.28	1.24	1.26	1.32	1.34
Rotación de activo fijo	4.35	6.35	9.02	8.83	8.71	12.70	18.05	17.65

3. RATIOS DE SOLVENCIA O APALANCAMIENTO	1ER TRIMESTRE	2DO TRIMESTRE	3ER TRIMESTRE	4TO TRIMESTRE	5TO TRIMESTRE	6TO TRIMESTRE	7MO TRIMESTRE	8VO TRIMESTRE
Estructura de capital(Pasivo total/Patrimonio)	1.34	0.63	0.38	0.23	0.16	0.16	0.15	0.10
Endeudamiento total	0.57	0.45	0.40	0.38	0.35	0.33	0.33	0.32

4. RATIOS DE RENTABILIDAD	1ER TRIMESTRE	2DO TRIMESTRE	3ER TRIMESTRE	4TO TRIMESTRE	5TO TRIMESTRE	6TO TRIMESTRE	7MO TRIMESTRE	8VO TRIMESTRE
Rentabilidad sobre la inversión	0.28	0.43	0.53	0.54	0.54	0.63	0.70	0.71
Rentabilidad sobre el patrimonio	0.66	0.60	0.50	0.32	0.25	0.30	0.31	0.23
Rentabilidad sobre ventas	0.24	0.36	0.42	0.42	0.44	0.50	0.53	0.53
Margen comercial	0.39	0.55	0.63	0.62	0.65	0.73	0.77	0.77



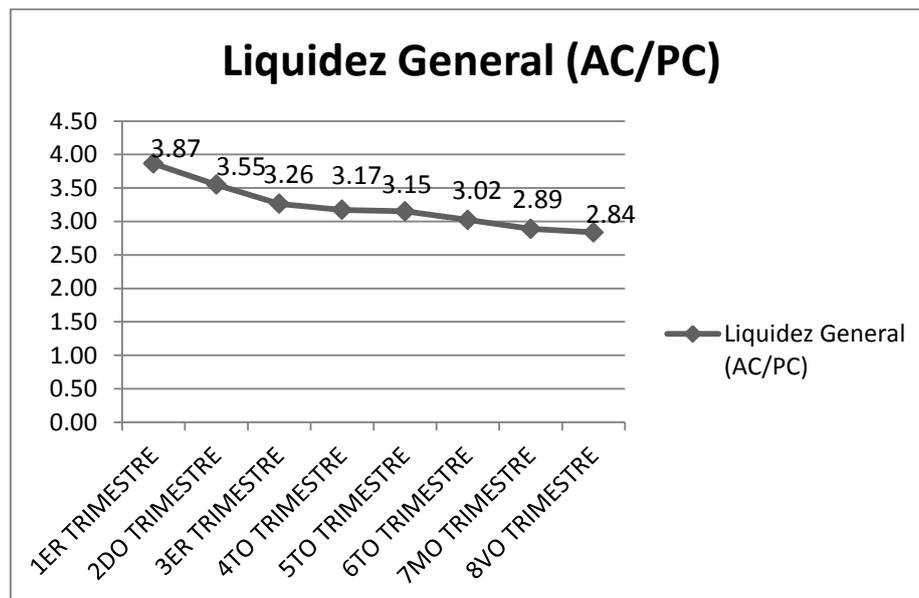
7.11.1. Ratios de Liquidez

A. Liquidez General

INTERPRETAR:

-Según mi grafico de Liquidez General decimos lo siguiente:

- Que por cada \$1.00 de deuda a corto plazo, tengo \$3.87 para poder afrontar dicha deuda durante el 1er trimestre.
- Que por cada \$1.00 de deuda a corto plazo, tengo \$3.55 para poder afrontar dicha deuda durante el 2do trimestre.
- Que por cada \$1.00 de deuda a corto plazo, tengo \$3.26 para poder afrontar dicha deuda en el 3er trimestre.
- Que por cada \$1.00 de deuda a corto plazo, tengo \$ 3.17 para poder afrontar dicha deuda en el 4to trimestre.
- Que por cada \$1.00 de deuda a corto plazo, tengo \$3.15 para poder afrontar dicha deuda en el 5to trimestre.
- Que por cada \$1.00 de deuda a corto plazo, tengo \$3.02 para poder afrontar dicha deuda en el 6to trimestre.
- Que por cada \$1.00 de deuda a corto plazo, tengo \$2.89 para poder afrontar dicha deuda en el 7mo trimestre.
- Que por cada \$1.00 de deuda a corto plazo, tengo \$2.84 para poder afrontar dicha deuda en el 8vo trimestre.



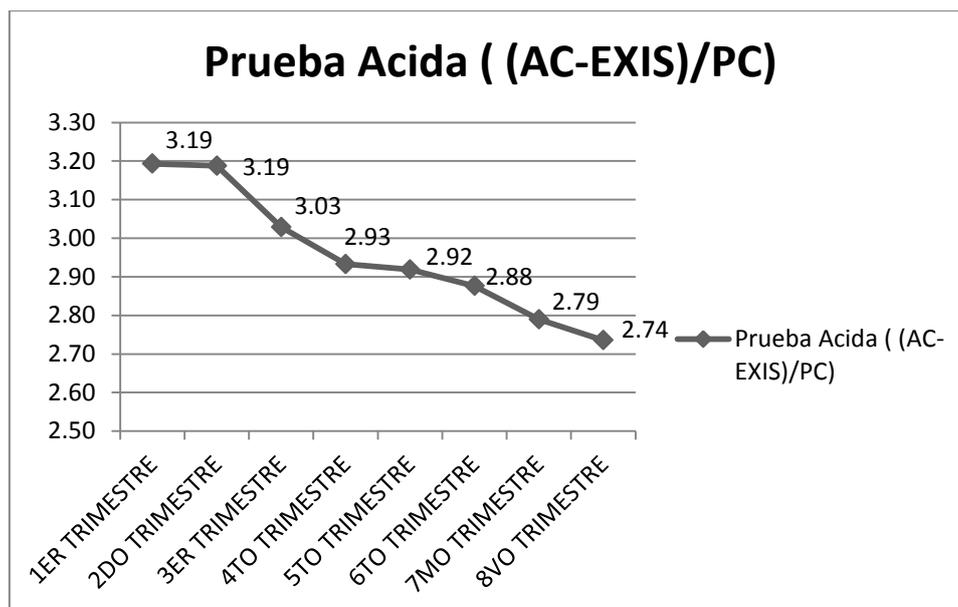


B. Prueba Acida

INTERPRETAR:

-Según mi grafico de Prueba Acida decimos lo siguiente:

- Que por cada \$1.00 de deuda a corto plazo, tengo \$3.19 para poder afrontar dicha deuda durante el 1er trimestre.
- Que por cada \$1.00 de deuda a corto plazo, tengo \$3.19 para poder afrontar dicha deuda durante el 2do trimestre.
- Que por cada \$1.00 de deuda a corto plazo, tengo \$3.03 para poder afrontar dicha deuda en el 3cer trimestre.
- Que por cada \$1.00 de deuda a corto plazo, tengo \$ 2.93 para poder afrontar dicha deuda en el 4to trimestre.
- Que por cada \$1.00 de deuda a corto plazo, tengo \$2.92 para poder afrontar dicha deuda en el 5to trimestre.
- Que por cada \$1.00 de deuda a corto plazo, tengo \$2.88 para poder afrontar dicha deuda en el 6to trimestre.
- Que por cada \$1.00 de deuda a corto plazo, tengo \$2.79 para poder afrontar dicha deuda en el 7mo trimestre.
- Que por cada \$1.00 de deuda a corto plazo, tengo \$2.74 para poder afrontar dicha deuda en el 8vo trimestre.



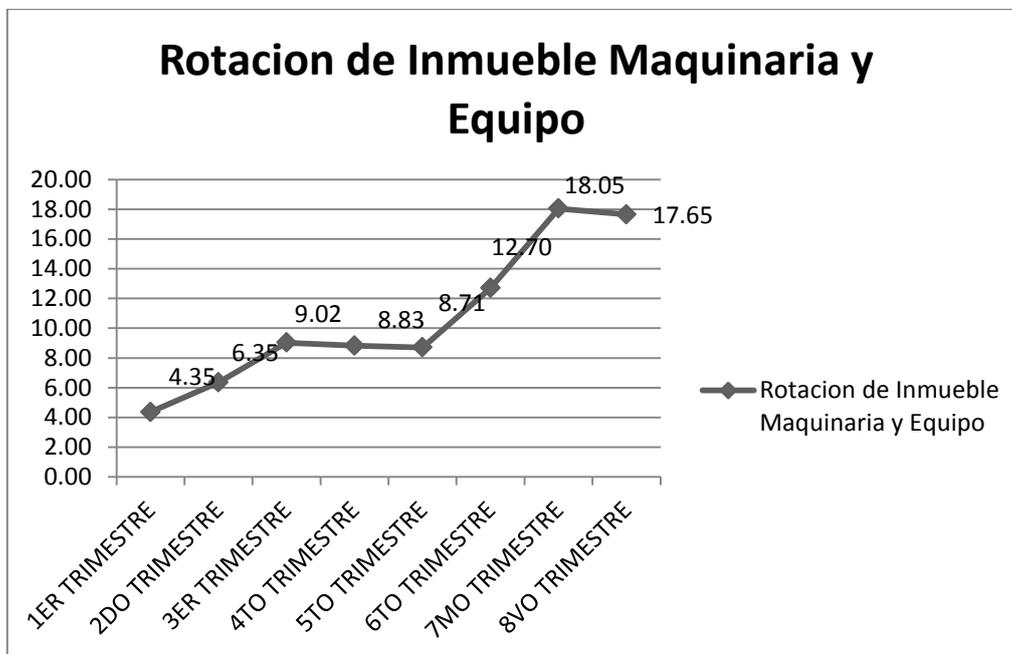


7.11.2. Ratios de Gestión

A. Rotación de Inmueble, Maquinaria y Equipo

INTERPRETAR:

- En el primer trimestre, la empresa utilizo 4.35 veces para que mi Activo no corriente genere o produzca ventas netas.
- En el segundo trimestre, la empresa utilizo 6.35 veces para que mi Activo no corriente genere o produzca ventas netas.
- En el tercer trimestre, la empresa utilizo 9.02 veces para que mi Activo no corriente genere o produzca ventas netas.
- En el cuarto trimestre, la empresa utilizo 8.83 veces para que mi Activo no corriente genere o produzca ventas netas.
- En el quinto trimestre, la empresa utilizo 8.71 veces para que mi Activo no corriente genere o produzca ventas netas.
- En el sexto trimestre, la empresa utilizo 12.70 veces para que mi Activo no corriente genere o produzca ventas netas.
- En el sétimo trimestre, la empresa utilizo 18.05 veces para que mi Activo no corriente genere o produzca ventas netas.
- En el octavo trimestre, la empresa utilizo 17.65 veces para que mi Activo no corriente genere o produzca ventas netas



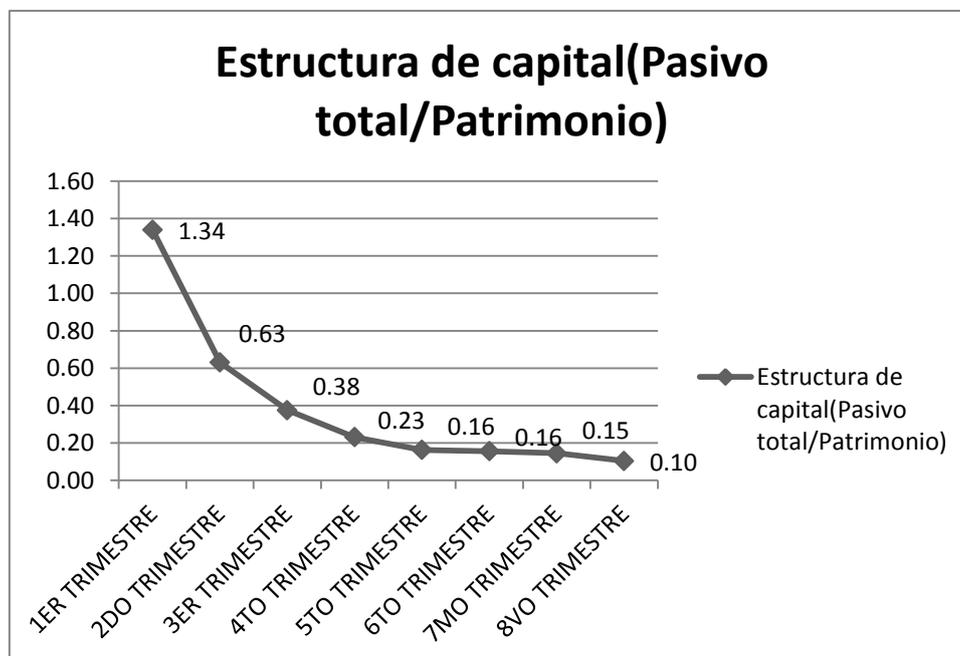


7.11.3. Ratios de Apalancamiento

A. Estructura de Capital

- Que 1.34% se encuentra comprometido de nuestro Patrimonio con el total de las deudas.
- Que 63% se encuentra comprometido de nuestro Patrimonio con el total de las deudas.
- Que 38% se encuentra comprometido de nuestro Patrimonio con el total de las deudas,
- Que 23% que se encuentra comprometido de nuestro Patrimonio con el total de las deudas.
- Que 16% que se encuentra comprometido de nuestro Patrimonio con el total de las deudas.
- Que 16% que se encuentra comprometido de nuestro Patrimonio con el total de las deudas.
- Que 15% que se encuentra comprometido de nuestro Patrimonio con el total de las deudas.
- Que 10% que se encuentra comprometido de nuestro Patrimonio con el total de las deudas.

Podemos que la empresa no presenta un nivel de endeudamiento alto con sus acreedores, a partir del 2do trimestre hasta el octavo ha bajado considerablemente, pasando de 63 a 10% del total de Capital.





B. Endeudamiento Total:

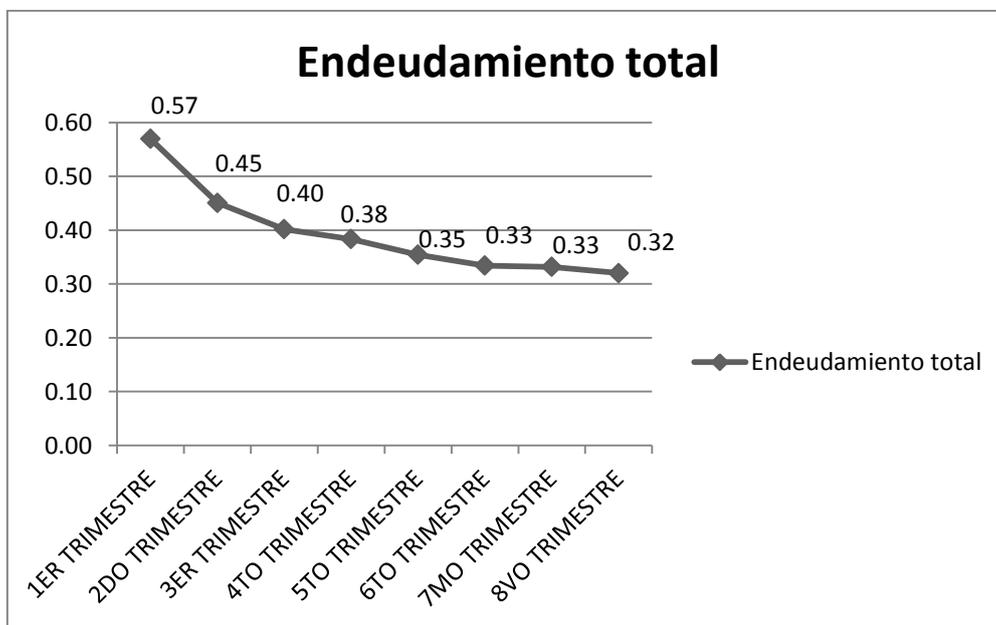
-Que 57%de mi activo

Total está comprometido con mis deudas totales, en el 1er trimestre.

-Que 45% de mi activo está comprometido con mis deudas totales, en el 2do trimestre.

-Que 32% de mi activo está comprometido con mis deudas totales, en el 8vo trimestre.

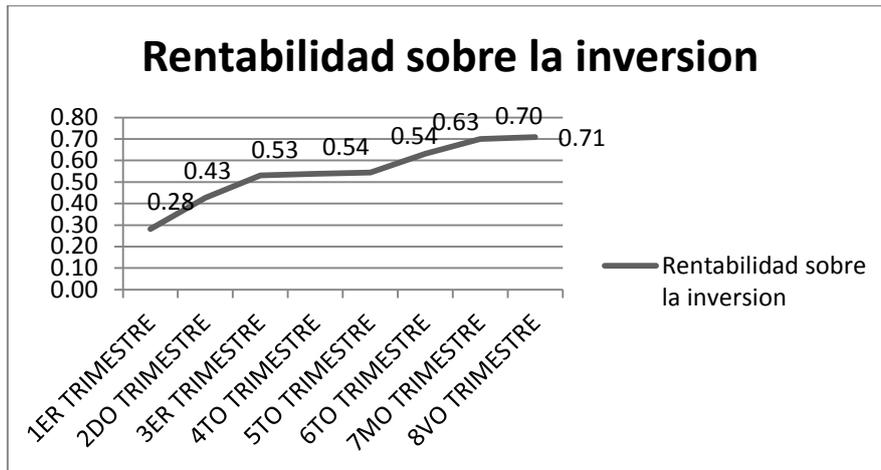
Podemos concluir que la participación de los acreedores en todos los trimestres desciende de 57 a 32% sobre el total de los activos de la compañía; lo cual no es un nivel muy riesgoso.



7.11.4. Ratios de Rentabilidad

A. Rentabilidad sobre la Inversión

Se aprecia que la rentabilidad sobre la inversión empieza en 28 y llega al 71% en el 8vo trimestre. Esto quiere decir, que por cada S/. 100.00 invertidos, se genera un retorno o ganancia de S/. 71 (en el 8vo trimestre)

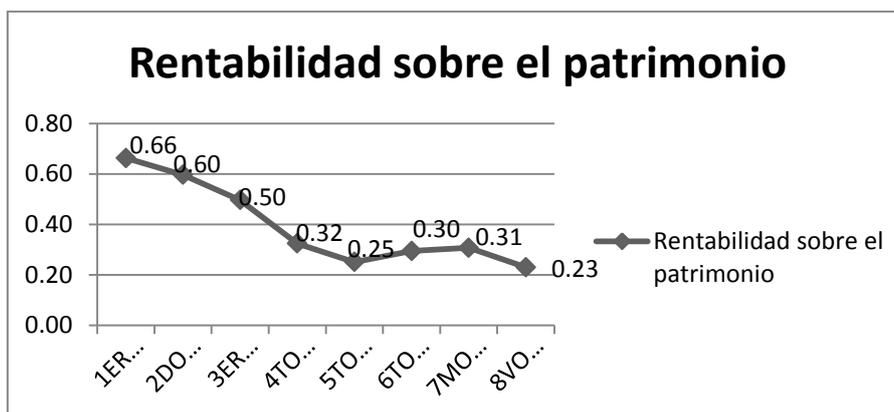


B. Rentabilidad sobre Patrimonio

-Que de mi patrimonio aportado por los socios durante el 1er trimestre genera un 66% Utilidad Neta. Es decir, cada S/. 1.00 del patrimonio, éste genera una ganancia de S/. 0.66 en el 1er Trimestre.

-Que de mi patrimonio aportado por los socios durante el 2do trimestre genera un 60% Utilidad Neta. Es decir, cada S/. 1.00 del patrimonio, éste genera una ganancia de S/. 0.60 en el 2do Trimestre.

-Que de mi Patrimonio aportado por los socios durante el 3cer trimestre genera un 50%. Es decir, cada S/. 1.00 del patrimonio, éste genera una ganancia de S/. 0.50 en el 3cer Trimestre.

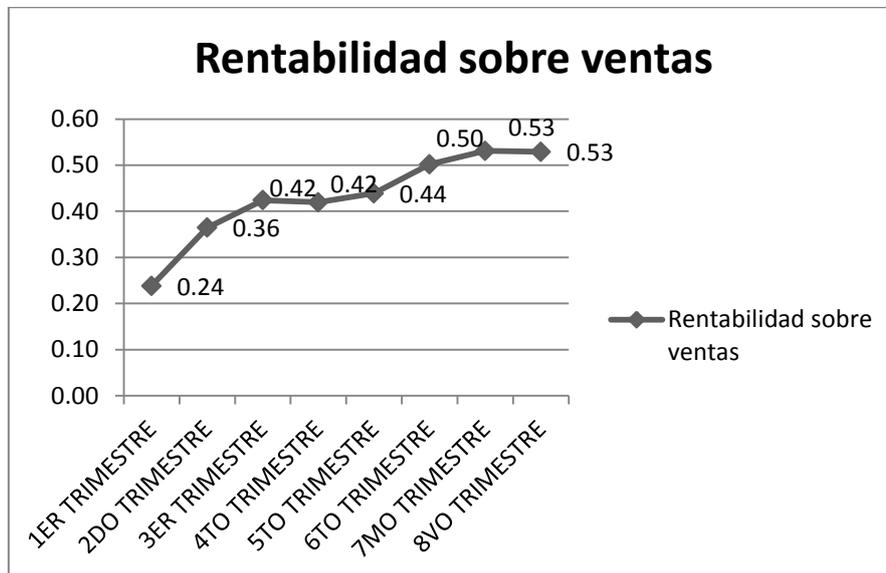


C. Rentabilidad sobre Ventas

- Que por 24% de mis ventas son Utilidad Neta. Es decir, de cada S/. 1.00 realizado en ventas, se obtiene como utilidad S/.0.24 en el 1er Trimestre.
- Que por 36% de mis ventas son Utilidad Neta. . Es decir, de cada S/. 1.00 realizado en ventas, se obtiene como utilidad S/.0.36 en el 2do Trimestre.



- Que por 42% de mis ventas son Utilidad Neta. . Es decir, de cada S/. 1.00 realizado en ventas, se obtiene como utilidad S/.0.42 en el 3er Trimestre y 4to Trimestre.
- Que por 44% de mis ventas son Utilidad Neta. Es decir, de cada S/. 1.00 realizado en ventas, se obtiene como utilidad S/.0.44 en el 5to Trimestre.
- Que por 50% de mis ventas son utilidad neta. Es decir, de cada S/. 1.00 realizado en ventas, se obtiene como utilidad S/.0.50 en el 6to Trimestre.
- Que por 53% de mis ventas son Utilidad Neta. . Es decir, de cada S/. 1.00 realizado en ventas, se obtiene como utilidad S/.0.53 en el 7to y 8vo Trimestre.
La rentabilidad sobre las ventas es de 24 y 53%..





CAPITULO 8

CONCLUSIONES

1. De acuerdo al análisis del entorno, la industria del chocolate en Ilo es medianamente competitiva, siendo el aspecto más crítico el poder de negociación de los clientes, sin embargo, Chocolatería Delicious puede aprovechar las oportunidades identificadas tales como: incremento de celebraciones y reuniones sociales, incremento del mercado de inversiones lo que incrementaría la demanda.
2. Chocolatería Delicious ofrecerá chocolates del tipo choco tejas, bombones, otros chocolates Disney, Romance y Personalizado y con mayor énfasis en chocolates con diseño exclusivos y novedosos, satisfaciendo, además de un gusto, la expresión de sentimiento y/o afecto. Los chocolates se distribuirán de manera directa e indirecta. Se promocionará a través de las redes sociales e internet.
3. La Segmentación del mercado objetivo se estimó en base a los resultados de la encuesta aplicada a una muestra, determinándose un mercado meta de 1,169 personas (15% del mercado potencial), considerando un consumo por persona de 3.6 al mes, la demanda objetivo es de 4,208 chocolates.
4. El monto de inversión inicial asciende a S/. 14,762.02 que serán financiados con aportes propios y familiares (24%), y el préstamo de una entidad financiera local (76%), que será cancelados con una TEA de 12%.
5. El análisis de rentabilidad muestra indicadores positivos, tanto en el Valor actual neto (VAN) de S/42,530. y la tasa interna de rendimiento (TIR) de 17.52% y el índice B/C de 1.45, lo cual da factibilidad y viabilidad económica y financiera el proyecto.
6. Los ratios de liquidez general muestran un resultado positivo, pudiendo la empresa hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Se aprecia indicadores



positivo de solvencia, siendo de 0.10 en el 8 trimestre, asimismo, la rentabilidad sobre la inversión (0.71) en el 8 trimestre y rentabilidad sobre ventas (0.53) muestran rendimientos positivos y favorables para la inversión.

Se recomienda la ejecución del negocio, y su puesta en marcha, manteniendo las estrategias del marketing mix propuestas y las proyecciones de ventas estimado, dando énfasis en la publicidad y control de costos.

ANEXOS

MODELO DE ENCUESTA

ENCUESTA INVESTIGACION DE MERCADO SOBRE EL CONSUMO DE CHOCOLATE

I.-OBJETIVO GENERAL: Obtener información para analizar y evaluar la opinión de la población Ileña acerca del consumo de chocolates.

I. DATOS:

Sexo: Femenino Masculino

Edad: 18 y 20 años 21 y 25 años 26 y 30 años

31 a 35 años a más

Lugar de vivienda:

Pampa Inalámbrica Puerto

Alto Ilo Miramar

Pacocha

II. PREGUNTAS:

1. NIVEL DE INGRESOS:

- Igual o menor a S/. 850.00.
- Entre S/. 850 a S/. 2500.
- De S/. 2500 a más.

2. OCUPACION:

- Trabajadores dependientes.
- Trabajadores independientes.
- Estudiantes técnicos.



d) Estudiantes universitarios.

3. LE GUSTA EL CHOCOLATE:

a) SI

b) NO

4. ¿Qué motivos tiene para que no lo guste el chocolate?:

a) El sabor

b) Por costo

c) Por salud.

5. ¿Cuánto es la cantidad de chocolate que consume en una semana?:

6. QUE LE MOTIVA A LA COMPRA DE CHOCOLATE:

a) Su olor y sabor

b) Estimulación y proteínas

c) Presentaciones

d) Precio

e) Innovación

7. PARA QUE COMPRAR CHOCOLATE:

a) Darme un gusto

b) Regalo y/o detalle en cualquier fecha

c) Detalle para fecha especial

d) Detalle en reunión social

8. QUE BENEFICIO ESPERA DE UNA EMPRESA QUE VENDE CHOCOLATES:

a) Que los productos tengan una buena presentación.

b) Que sean de buena calidad.



- c) Que sean únicos en la ocasión.
- d) Que se vendan en un lugar de fácil acceso.
- e) Que se brinda una buena atención y sugerencia a la compra.

9. LE GUSTARIA PROBAR UN CHOCOLATE CON NUEVO RELLENO DE AGUAYMANTO:

- a) SI
- b) NO

10. POR TODO ESTE MOTIVO QUE PASARIA CON SU CONSUMO DE CHOCOLATES:

- a) Disminuirá
- b) Se mantendrá
- c) Aumentará de 5 a 20%



IMÁGENES DEL LOCAL





ESTANTE DE EXHIBICION DEL PRODUCTO:



DISEÑOS Y FORMAS DEL PRODUCTO:

- **CHOCOTEJAS:**



- **BOMBONES**



- **CHOCOLATES ROMANCE:**



- CHOCOLATES DISNEY



- CHOCOLATES PERSONALIZADOS





BIBLIOGRAFÍA

- <http://www.elmundo.com.ve/diccionario/fianza.aspx>
- <http://www.definicionabc.com/economia/balance-general.php>
- <http://blog.conducetuempresa.com/2012/02/que-es-un-estado-de-ganancias-y.html>
- http://www.academia.edu/8031779/RATIOS_FINANCIEROS_CONCEPTOS_OBJETIVOS_IMPORTANCIA_PRINCIPALES_RATIOS_CASOS_1_CONCEPTO_-_Los_Ratios
- <http://www.marketing-xxi.com/el-plan-de-marketing-en-la-empresa-132.htm>