



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
PRODUCTORA Y EXPORTADORA DE TRUFAS A BASE DE CHOCOLATE  
RELLENAS DE JALEA DE MORTIÑO DESDE ECUADOR HACIA HAMBURGO  
- ALEMANIA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecido  
para optar por el título de Licenciatura Comercial con mención en Negocios  
Internacionales

Autor

Karla Daniela Almeida Jurado

Año

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
PRODUCTORA Y EXPORTADORA DE TRUFAS A BASE DE CHOCOLATE  
RELLENAS DE JALEA DE MORTIÑO DESDE ECUADOR HACIA HAMBURGO  
- ALEMANIA.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Licenciatura Comercial con mención en  
Negocios Internacionales

Profesor Guía

Francisco Xavier Gonzáles Dávila

Autor

Karla Daniela Almeida Jurado

Año

2020

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la creación de una empresa productora y exportadora de trufas a base de chocolate rellenas de jalea de mortiño desde Ecuador hacia Hamburgo – Alemania , a través de reuniones periódicas con el estudiante Karla Daniela Almeida Jurado en el semestre 2020-20, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.




Francisco Xavier González Dávila

C.I. 1708705676

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la creación de una empresa productora y exportadora de trufas a base de chocolate rellenas de jalea de mortiño desde Ecuador hacia Hamburgo – Alemania, del estudiante Karla Daniela Almeida Jurado, en el semestre 2020-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

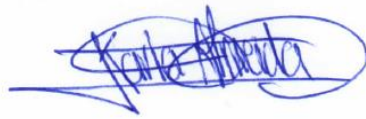


Edmundo Cortez

C.I. 1708705676

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”



---

Karla Daniela Almeida Jurado

C.I. 1721221438

## Agradecimiento

A mis padres, familiares, profesores, tutores y compañeros que han sabido acompañarme y alentarme durante este proceso académico, en especial agradezco a mi mejor amiga que ha sido una guía y soporte fundamental en este grandioso camino de mi vida universitaria.

## Dedicatoria

A mis padres que siempre con su esfuerzo y dedicación han buscado mi crecimiento tanto profesional como académico, y han sabido demostrarme su apoyo incondicional en cada paso que doy a lo largo de mi vida.

## RESUMEN

El propósito de este plan de negocios es demostrar la viabilidad de desarrollar una nueva empresa para producir y exportar trufas de chocolate rellenas de jalea de mortiño, utilizando materias primas orgánicas ecuatorianas y desarrollar una posición de mercado en el país de exportación, como es mercado alemán, al trabajar de la mano con los pequeños agricultores locales, manteniéndose al margen de los altos estándares de calidad e inocuidad, entregando así un producto exportable altamente competitivo.

Alemania ha sido reconocida a nivel mundial como uno de los países que más consume chocolate, y que presenta una gran preocupación por el cuidado de la salud, un hecho importante, ya que nuestro plan es proporcionar productos orgánicos para mantener los estándares de salud. Por tal motivo MorT – KaKaO vio una oportunidad de mercado para lograr satisfacer esta necesidad.

La diversidad que posee Ecuador en sus recursos naturales en comparación con ciertos países representa una gran ventaja debido a que cuenta con frutos que se cultivan de forma endémica en el país, a diferencia de otros, mismos que son acreedores a un gran contenido de minerales y antioxidantes.

La estrategia que presenta el plan de marketing se basa en la diferenciación y en la estrategia de internacionalización, mismas que permitirán llegar al mercado objetivo de 4438 personas en un rango de 18 a 64 años, que cuenta con un poder adquisitivo alto y tienden a consumir productos orgánicos, ya que se busca brindar innovación a un producto ya existente, entregando así una experiencia más saludable y orgánica para el mercado.

Finalmente podemos concluir desde el punto de vista comercial y financiero que la creación de una empresa enfocada en la elaboración y exportación de un confite a base de chocolate presenta un escenario con una rentabilidad positiva, tanto para el flujo del inversionista como para el proyecto, presentando un valor actual neto (VAN) y una tasa interna de retorno (TIR) óptima.



## **ABSTRACT**

The purpose of this business plan is to demonstrate the feasibility of developing a new company to produce and export chocolate truffles filled with mortiño jelly, using Ecuadorian organic raw materials and to develop a market position in the country of export, such as the German market. , by working hand in hand with small local farmers, keeping high quality standards and safety, thus delivering a highly competitive exploitable product.

Germany has been recognized worldwide as one of the countries that consumes the most chocolate, and that presents a great concern for health care, an important fact, since our plan is to provide organic products to maintain health standards. For this reason, MorT - KaKaO saw a market opportunity to satisfy this need.

The diversity that Ecuador has in its natural resources compared to certain countries, represents a great advantage because it has fruits that are cultivated endemically produced in the country, unlike others, which are creditors to a high content of minerals and antioxidants.

The strategy presented by the marketing plan is based on differentiation and on the internationalization strategy, which will allow reaching the target market of 4438 people in a range of 18 to 64 years, who have a high purchasing power and tend to consume organic products, since it seeks to provide innovation to an existing product, thus providing a healthier and more organic experience for the market.

Finally we can conclude from the commercial and financial point of view that the creation of a company focused on the elaboration and export of a chocolate-based confection presents a scenario with a positive profitability, both for the flow of the investor and for the project, presenting a net present value (NPV) and an optimal internal rate of return (IRR).

## ÍNDICE

1. Introducción .....	1
1.1. Justificación.....	1
1.2. Objetivo general.....	2
1.3. Objetivos específicos.....	2
2. Análisis entornos.....	3
2.1. Análisis del Entorno Externo (PEST) .....	4
2.1.1. Análisis PEST Ecuador.....	4
2.1.1.1 Aspecto político .....	4
2.1.1.2 Aspecto económico .....	5
2.1.1.3 Aspecto social .....	7
2.1.1.4 Aspecto tecnológico.....	8
2.1.2. Análisis PEST Alemania .....	9
2.1.2.1. Aspecto político .....	9
2.1.2.2 Aspecto económico .....	10
2.1.2.3 Aspecto social .....	11
2.1.2.4 Aspecto tecnológico.....	12
2.2. Análisis de la industria .....	13
2.2.1. Cinco fuerzas de Porter - Alemania .....	13
2.3. Matriz EFE .....	17
2.4. Conclusiones del entorno externo.....	18
3. Análisis del cliente .....	19
3.1. Problema administrativo .....	19
3.2. Problema de investigación .....	19
3.3. Hipótesis .....	19
3.4. Objetivo de la investigación.....	19
3.4.1. Objetivo general .....	19
3.4.2. Objetivos específicos.....	20
3.5. Segmentación .....	20
3.6. Análisis cualitativo .....	21

3.7. Análisis cuantitativo .....	22
3.8. Conclusiones de investigación del mercado.....	23
3.9. Cuadro estratégico .....	24
3.10. Matriz RICE.....	24
4. Oportunidad de negocio .....	25
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	25
5. Plan de Marketing.....	28
5.1. Estrategia general de marketing .....	28
5.1.1. Estrategia de diferenciación.....	28
5.1.2. Estrategia de enfoque.....	28
5.1.3. Estrategia de posicionamiento.....	28
5.1.4. Estrategia de internacionalización .....	28
5.2. Mercado objetivo.....	29
5.3. Propuesta de valor.....	30
5.4. Mezcla de marketing.....	31
5.4.1. Producto .....	31
5.4.1.1. Atributos .....	31
5.4.1.2. Branding .....	31
5.4.1.3. Envase .....	32
5.4.1.4. Etiquetado .....	32
5.4.1.5. Soportes y garantías.....	33
5.4.2. Precio .....	33
5.4.2.1. Estrategia de entrada .....	34
5.4.2.2. Estrategia de fijación de precio para productos nuevos .....	34
5.4.2.3. Estrategia de ajuste de precio .....	34
5.4.3. Plaza .....	35
5.4.3.1. Estrategia de distribución .....	35
5.4.3.2. Estructura del canal de distribución .....	35
5.4.4. Promoción .....	35

5.4.4.1. Mezcla promocional.....	35
5.4.4.2. Publicidad.....	36
5.4.4.3. Promoción de ventas.....	36
<b>6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional.....</b>	<b>37</b>
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización.....	37
6.1.1. Misión.....	37
6.1.2. Visión.....	37
6.1.3. Objetivos de la organización.....	37
6.1.3.1. Objetivos a largo plazo.....	37
6.1.3.2. Objetivos a corto y mediano plazo.....	37
6.2. Estructura organizacional.....	38
6.2.1. Organigrama.....	38
6.2.2. Descripción de puestos.....	38
6.2.3. Estructura legal de la empresa.....	39
6.3. Plan de operaciones.....	40
6.3.1. Mapa de procesos.....	40
6.3.2. Cadena de valor.....	41
6.3.3. Desarrollo de procesos.....	41
6.3.3.1 Desarrollo de procesos de producción.....	41
6.3.4. Infraestructura.....	43
6.3.3.2. Desarrollo de procesos de comercialización.....	44
<b>7. Evaluación financiera.....</b>	<b>45</b>
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos.....	45
7.1.1 Proyección de ingresos.....	45
7.1.2. Proyección de costos.....	45
7.1.3. Proyección de gastos.....	46
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo, y estructura de capital. .	47
7.2.1. Inversión inicial.....	47
7.2.2. Capital de trabajo.....	48
7.2.3. Estructura de capital.....	48

7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujos de efectivo y flujo de caja .....	48
7.3.1. Proyección de estados de resultados .....	49
7.3.2. Proyección de situación financiera.....	49
7.3.3. Proyección del estado de flujos de efectivo .....	50
7.3.4. Proyección flujo de caja .....	50
7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración. ....	51
7.4.1. Proyección de flujo de caja del inversionista.....	51
7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento .....	52
7.4.3. Criterios de valoración .....	52
7.5. Indicadores financieros.....	53
8. Conclusiones generales .....	54
Referencias.....	56
Anexos .....	62

## **1. Introducción**

### **1.1. Justificación**

“Ecuador ha confirmado su liderazgo, mantenido el 75% de exportaciones de cacao nacional fino de aroma, posicionándole como el principal exportador de este producto para el mundo, abarcando el 60% de la producción mundial” (Ministerio de Agricultura y Ganadería , 2019), reconocido por contar con excelentes condiciones geográficas y a esto se le suma una gran diversidad de recursos naturales que posee.

Esta biodiversidad le ha permitido destacarse como un país afortunado, debido a que cuenta con un fruto que presenta un alto contenido de vitaminas y antioxidantes, como es el mortiño, que en palabras científicas se lo denomina *Vaccinium floribundum*; el mismo que se da de forma permanente en Ecuador. (La Granja, 2012)

El motivo del siguiente trabajo es dar a conocer a nivel internacional el potencial con el que cuenta Ecuador para producir, elaborar y exportar un producto terminado, como es la elaboración de trufas a base de chocolate rellenas de jalea de mortiño, basado en el concepto de trabajar con pequeños productores, buscando siempre altos estándares de calidad y de responsabilidad social con el medio ambiente.

Alemania a pesar de ser un país reconocido por tener una producción con una gran variedad de productos de chocolate, presenta una amplia apertura a productos innovadores, ya que cuenta con una demanda exigente, pues día a día sus consumidores están dispuestos a probar nuevas invenciones, manteniendo una gran inclinación por la compra de productos que garanticen el cuidado y el compromiso con el medio ambiente, como son las certificaciones orgánicas que tienen gran acogida, ya que hacen referencia a productos más saludables.

El siguiente producto está determinado para ser exportado a Alemania - Hamburgo, un país con el que actualmente contamos con un tratado de libre comercio y ocupamos la séptima posición en la exportación de la partida “chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao en bloques tabletas o barras, con peso, rellenas”. Esta ventaja nos ayudará a introducir en el mercado este producto innovador, que se verá reforzado por un análisis que nos permita conocer la viabilidad que tiene el mismo en el mercado de destino. (Trademap, 2018)

### **1.2. Objetivo general**

Determinar a través de un análisis interno y externo de la industria la viabilidad comercial y financiera, de la creación de una empresa ecuatoriana dedicada a la producción y exportación de trufas a base de chocolate rellenas de jalea de mortiño, con destino a la ciudad de Hamburgo – Alemania.

### **1.3. Objetivos específicos**

- Identificar las oportunidades y amenazas tanto internas como externas de la industria de la chocolatería en Hamburgo, Alemania, mediante el análisis Pest y Porter.
- Conocer el segmento de mercado al cual va enfocado el producto, en base al poder de adquisición de los pobladores de Hamburgo, tomando en cuenta sus gustos y preferencias, mediante una investigación cuantitativa y cualitativa.
- Desarrollar un modelo de marketing que permita definir la mejor estrategia para llegar al mercado objetivo, basándose en los atributos, la venta y la distribución del producto.
- Establecer la filosofía de la empresa y el modelo de negocio para direccionar de manera eficiente los recursos y procesos que se incluyan en el proyecto.
- Elaborar un plan de negocio financiero con la finalidad de conocer su viabilidad del proyecto.

## 2. Análisis entornos

En base a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), el plan de negocios corresponde al sector de la industria manufacturera, por lo cual se encuentra dentro del código C1073.12, correspondiente respectivamente a la elaboración de chocolate y productos de chocolate.

Tabla 1.

*CIIU*

Clasificación uniforme de las actividades económicas por procesos productivos	
Código	Descripción
<b>C</b>	Industrias Manufactureras.
<b>C10</b>	Elaboración de productos alimenticios.
<b>C1073</b>	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería.
<b>C1073.1</b>	Elaboración de cacao y chocolate
<b>C1073.12</b>	Elaboración de chocolate y productos de chocolate

Adaptada de: (Supercias, 2019)

Tabla 2.

*Selección del país*

Atributo	Porcentaje	Alemania		Francia		España	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
PIB Percapita	25%	4	1,0	3	0,8	2	0,5
Tamaño de mercado	15%	3	0,5	2	0,3	2	0,3
Transporte	20%	4	0,8	3	0,6	2	0,4
Tratado comercial	40%	5	2,0	5	2,0	5	2,0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>4,3</b>		<b>3,7</b>		<b>3,2</b>

El país seleccionado para el destino de exportación es Alemania, con base en los indicadores analizados anteriormente. El PIB percapita de Alemania es de 48.195,6 USD, mayor que el de los tres países expuestos. Su mercado presenta una tendencia en aumento hacia alimentos orgánicos. En la logística, Alemania se califica como una de las mejores a nivel mundial, pues ocupa el primer lugar con 4.20/5, según las estadísticas del Consejo Nacional de Competitividad.



Ecuador junto con la Unión Europea mantiene un Acuerdo de Multipartes, donde los productos de los países analizados ingresan con un 0% de arancel.

## **2.1. Análisis del Entorno Externo (PEST)**

### **2.1.1. Análisis PEST Ecuador**

#### **2.1.1.1 Aspecto político**

- **Acuerdo Multipartes (Impacto: Positivo)**

Ecuador cuenta con un “Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea (UE) que entró en vigor el 1 de enero de 2017”, donde en un 95% las líneas arancelarias de la Unión Europea fueron liberalizadas y alrededor del 60% por parte de Ecuador. (European Union, 2017)

Para el siguiente proyecto, este factor representa un impacto positivo debido a que brinda la oportunidad de comercializar productos con una liberación casi total de los aranceles, permitiendo la llegada de productos que anteriormente se dificultaba para Ecuador, dando así un escenario alentador para el crecimiento de las exportaciones.

- **Normativas de exportación (Impacto: Positivo)**

La norma ISO 2451, establece la clasificación, los requisitos, el muestreo, el empaque, los métodos de estudio, sello del grano de cacao, y ciertas sugerencias adicionales que se encuentran relacionadas con el almacenaje y la desinfección; cubriendo desde su color, tamaño humedad, clasificación y preparación de cada uno de los granaos. ( Servicio de Acreditación Ecuatoriano, 2018)

El contar con normas y requerimientos que aseguren que se entrega un producto de calidad, es un factor muy positivo tanto para la industria como para el siguiente plan de negocio, ya son las características principales con las que debe contar un producto para ingresar a los países de la Unión Europea. (Commission, 2015)

- **Estabilidad política (Impacto: Negativo)**

Ecuador ha presentado una economía conveniente apoyada por el régimen de la dolarización junto con un elevado nivel del precio del petróleo. Pero en los últimos años estos dos aspectos han presentado problemas debido a las políticas instauradas, ocasionando dificultades en el impulso de la aplicación de nuevas reformas, provocando una disminución de la competitividad del país. (FMI, 2019)

- **Normativa para empresas (Impacto: Negativo)**

Con base en el análisis del Banco Mundial de Doing Bussines, el Ecuador se encuentra en el puesto 129 de 190 países, contando con una calificación de 57.7 sobre 100, debido a los tributos y excesos de tramitologías que se presentan; lo cual dificulta la fácil apertura de las empresas ecuatorianas. (Banco Mundial, 2020)

#### 2.1.1.2 Aspecto económico

- **Apoyo del sector (Impacto: Positivo)**

Para el año 2018 los créditos otorgados por la Corporación Financiera Nacional (CFN), ocasionaron un crecimiento de las operaciones en un 46,2%, representado así 696 millones de dólares. Factor que impulso de manera positiva a los sectores: agropecuario, manufacturero, construcción, pesca, entre otros, donde uno de los beneficios, fue la industria del siguiente plan de negocio. (CFN, 2019)

- **PIB del Ecuador (Impacto: Positivo)**

De acuerdo con los datos expuestos por el BCE (Banco Central del Ecuador), el producto interno bruto (PIB) creció en un 0,3% para el segundo trimestre del 2019. Esto representa un escenario positivo para el proyecto, ya que este gran desempeño se lo atribuye al mayor dinamismo que se obtuvo en las exportaciones, y al consumo final de los hogares, que se incrementaron 5,7%

y 0,6%, pertinentemente, siendo un factor alentador para empresas exportadoras. (BCE, 2019)

- **Inflación del Ecuador (Impacto: Positivo)**

Según datos presentados por el BCE La inflación para inicios del 2020 fue del 1.01% siendo el mayor resultado desde el 2016, dando resultados positivos en alimentos y bebidas no alcohólicas (4.27%); hoteles y restaurantes (3.34%); comunicación (2.55%); y en la salud (1.55%). Esta variable es positiva para la industria, debido a que el sector que mayor representación tiene es el de los alimentos, mostrándonos un escenario beneficioso para la industria. (BCE, 2020)

- **Balanza Comercial Total (Impacto: Positivo)**

La Balanza Comercial Total de Ecuador para los primeros cinco meses del 2020, presento un superávit de \$877.3 millones excediendo al del año anterior, significado así una recuperación del 2,076.3% para el Ecuador en base a los datos que presenta el BCE. (BCE, 2020)

- **Exportaciones de la partida arancelaria (Impacto: Negativo)**

Las exportaciones de Ecuador hacia el mundo respecto a la partida 1806.31, presentan un decrecimiento a partir del año 2018, debido a la caída del precio, y sumado a esto la disminución a nivel mundial del consumo de chocolate, presentando un escenario desalentador debido a que no existe una buena comercialización de los elaborados de chocolate en los últimos años. Sus principales socios comerciales son: (1) Estados unido; (2) Japón; (3) Chile; (4) Emiratos Árabes Unidos; (5) Bolivia. (TradeMap, 2019) [Anexo 1](#)

- **Importaciones de la partida arancelaria (Impacto: Negativo)**

Las importaciones ecuatorianas presentan un crecimiento mucho más constante y positivas que las exportaciones, pero cabe destacar que las exportaciones en el último año no decrecieron tanto, en comparación al 2017-

2018. Sus principales socios son: (1) Estados unido; (2) Brasil; (3) Colombia; (4) Turquía; (5) Italia (TradeMap, 2019). [Anexo 2](#)

### 2.1.1.3 Aspecto social

- **Tendencia de consumo (Impacto: Positivo)**

Las industrias cacaoeras ecuatorianas debido al alto consumo de chocolate han implementado iniciativas de sostenibilidad, destacando certificaciones como: UTZ, Rainforest Alliance, Fairtrade y orgánico, entre los más importantes, arrojado un factor positivo ya que da garantía de la calidad, ecología, fiabilidad, seguridad, economía efectividad y buenas prácticas de gestión en los productos, facilitando así el comercio libre y justo. (ESPOL, Industria del cacao, 2016)

- **Cultural / Ambiental (Impacto: Positivo)**

En Ecuador la cultura por la conservación del ecosistema se encuentra en constante crecimiento, debido a que existen centros donde se recolectan residuos de empaques y embalajes, para la reelaboración de estos mismo, brindado así a las empresas productoras opciones mucho más amigables con el medio ambiente. (EUMED, 2018)

- **Desempleo/ subempleo (Impacto: Negativo)**

Con base en los datos del ENEMDU el desempleo del Ecuador entre 2018-2019 presento notables variaciones, ya que la tasa de empleo adecuado en cayo de un 40.6% en el 2018, a un 38.8% para el 2019, la misma que se explica debido a la reducción de empleo en Quito y en el sector rural. La tasa del subempleo se ubicó en un 17.8% mostrando un incremento del 1,3% entre el 2018 y 2019. (ENEMDU, 2019)

Para la industria y para el presente plan de negocios este impacto es negativo, ya que existe una falta de generación de plazas de empleo para los ecuatorianos, resultándoles difícil encontrar un puesto de trabajo debido a las condiciones económicas que se encuentra atravesando el país.

#### 2.1.1.4 Aspecto tecnológico

- **Logística (Impacto: Positivo)**

De acuerdo con el índice de desempeño logístico, Ecuador se encuentra ubicado en el puesto 62 de 160 países en función a las actividades logística aplicadas en los puertos, mismo desempeño que puede presentar una mejora en los índices, una vez se comiencen con las operaciones en el Puerto de Aguas Profunda de Posorja. (The Word Bank , 2018)

- **Acceso a conocimiento (Impacto: Positivo)**

Según el Servicio de Acreditación Ecuatoriano, en el 2018 se actualizó la norma ISO 2451 para estandarizar el lenguaje, los requisitos y la clasificación de calidad del grano de cacao en todo el mundo. Aspecto importante para las empresas en la reducción del tiempo y la dedicación indispensable para llegar a tal calidad. (Servicio de Acreditación Ecuatoriano, 2018)

- **Innovación (Impacto: Positivo)**

La innovación y la diversidad en los elaborados de chocolate ecuatoriano le han permitido llegar a mercados internacionales, presentado así un escenario alentador para la comercialización de productos en mercados externos, y posicionarse en cada uno de ellos, basándose en el sabor, originalidad, excelencia y calidad, que son factores que dan un mayor plus al producto. (Ministerio de Turismo , 2015)

- **Uso de tecnología de la información (Impacto: Positivo)**

El trabajar con la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y el e-commerce permite generar valor a una empresa, a través de la utilización de diversos software o aplicaciones, como el internet, almacenamiento en la nube o redes sociales, que incurren en el desarrollo de la organización para captar un mayor segmento de mercado, lo cual es beneficioso para el plan de negocio. (EUMED, 2017)

## 2.1.2. Análisis PEST Alemania

### 2.1.2.1. Aspecto político

- **Estabilidad política (Impacto: Negativo)**

En los últimos años se han visto que la inestabilidad de Alemania ha aumentado conforme el panorama político de ha visto fraccionado, existiendo una serie de coaliciones que poco a poco están reduciendo atractivo de grandes partidos políticos, ya que ocasionan el desgaste de acciones por parte del gobierno; provocado así, que las previsiones de crecimiento para el mercado alemán se vean truncadas. (Afi, 2019)

- **Normativa para empresas (Impacto: Positivo)**

Con base en la información del Banco Mundial del Doing Bussines 2019, Alemania ocupa la posición 24, lo cual destaca el fácil acceso de trámites, cumplimiento de contratos y protección de inversores, ofreciendo así un entorno favorable para efectuar negocios y su vez favorece el ingreso de inversores extranjeros, ya que son prácticamente inexistentes las restricciones a la participación de capital externo. (Banco Mundial, 2020)

- **Normativas para productos (Impacto: Positivo)**

De acuerdo con la Legislación Orgánica en la Unión Europea los productos son aprobados como ecológicos, solo si en su elaboración es un 95% es realizada de forma ecológica y amigable con el medio ambiente. ( European Commission, s.f.).

Esto se lo ve como un impacto positivo para para la industria, ya que le producto que se va a exportar tiene origen orgánico, por lo tanto, es necesario cumplir con los requerimientos de la Unión Europea y obtener las certificaciones necesarias para poder comercializarlo.

### 2.1.2.2 Aspecto económico

- **Inflación de Alemania (Impacto: Negativo)**

La tasa de inflación para finales del 2019 se registra en un 1.4% a comparación del 1.8% del 2018, atribuyendo este efecto al incremento del precio de la energía, como efecto de la reducción de los derivados del petróleo; los precios de los alimentos se encarecieron en un 2.1%, en especial los productos cárnicos. Para el mes noviembre a diciembre de 2019 existe un incremento de 0.6%. (Destatis, 2019)

En base a los datos presentes, se demuestra que no existe una estabilidad respecto al índice de armonizado de los precios ocasionando un desequilibrio en la economía lo cual no es muy favorable para el proyecto.

- **PIB de Alemania (Impacto: Negativo)**

Para el año 2019 Alemania presentó una tasa de crecimiento débil, con un crecimiento del PIB de un 0.6% a comparación del 1.5% registrado en el 2018. Esto debido a la caída de la demanda mundial que se presentó en bienes de capital y a la incertidumbre política que se encuentra atravesando, ocasionando así repercusiones negativas en las expectativas de las exportaciones y en la confianza de las empresas. (Santander , 2020)

- **Exportaciones (Impacto: Positivo)**

Las exportaciones globales de la partida 1806.31 provenientes del país de la Unión Europea cuenta con un crecimiento constante de elaborados de chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, teniendo como socios principales: (1) Francia; (2) Reino Unido; (3) Polonia; (4) Australia; (5) Países Bajos (TradeMap, 2019). [Anexo 3](#)

- **Importaciones (Impacto: Negativo)**

Las importaciones de la partida 1806.31 muestran valores mucho menores, comparados con las exportaciones expuestas en la [Anexo 3](#), esto debido a

que Alemania cuenta con alta producción, llegando así a un punto de saturación, y es ahí cuando los exportadores y productores tienen la oportunidad para desarrollarse en su mercado con un elaborado orgánico y sostenible. Los principales países exportadores de este producto son:(1) Países Bajos; (2) Australia; (3) Croacia; (4) España; (5) Italia. (TradeMap, 2019)

Esto representa una oportunidad para el plan de negocio ya que Alemania abre las puertas a los demás países para que puedan comercializar en su país un elaborado de chocolate orgánico e innovador para satisfacer aquella demanda que se encuentra latente en el mercado. [Anexo 4](#)

### **2.1.2.3 Aspecto social**

- **Tendencias (Impacto: Positivo)**

El comprador alemán tiende a relacionar precios y a realizar compras frecuentes en tiendas con descuentos, por su elevada influencia sobre ofertas, aprovechando los precios más atractivos, pero son muy estricto con el producto que desea comprar, ya que los consumidores están dispuestos a pagar por mercaderías de alta calidad e innovadores, brindado de esta manera una oportunidad a los productos y exportadores para que potencien su producto a nivel internacional. (Santander, 2019)

- **Ambiental (Impacto: Positivo)**

Alemania ha avanzado en la energía sostenible, y poco a poco se ha obligado a abandonar tanto la energía proveniente de centrales carboeléctricas como atómica, siendo la primera una gran fuente de emanación de CO<sub>2</sub>. (La actualidad de alemania , 2019)

Alemania al ser uno de los pocos países que ha optado por la reducción de la energía carbónica y atómica, denotando así un gran compromiso con la sociedad, ya que busca que cada una de las empresas tengan como objetivo primordial el cuidado del medio ambiente.



- **Hábitos de consumo (Impacto: Positivo)**

Los consumidores presentan una gran inclinación por el consumo de productos orgánicos, donde sus ventas se coloca en como el segundo país más relevante a nivel mundial, por detrás de Estados Unidos, respaldado esta posición en la aceptación con la que cuenta la combinación de la certificación Fairtrade y Bio, debido a que son reconocidas en un 72% por los consumidores alemanes. (Fundación ExportAr, 2016)

Este factor representa una oportunidad para el proyecto, debido a que el producto q se va a exportar cuenta con las certificaciones necesarias para llegar al mercado alemán teniendo una gran aceptación por los consumidores.

- **Empleo/ Desempleo (Impacto: Positivo)**

Con base en los datos de Oficina Federal de Estadísticas, Destatis, en el mes de octubre se contó con unos 45,5 millones de personas con empleo, registrando un 0.7% más, que el anterior mes. Las personas empleadas representan un 75.9% de la población. El escenario es positivo, debido a que cuenta con un bajo desempleo ya que es un país que se encuentra apoyado en desarrollo del mercado laboral que se origina del alto consumo, mismo que compensa la flaquea en ciertos sectores industriales. (Destatis, 2019)

#### **2.1.2.4 Aspecto tecnológico**

- **Tecnologías de la información (Impacto: Positivo)**

El comercio electrónico en Alemania ha ido en aumento desde el 2015, empezando con 52.000 millones de euros en ventas online, y para el 2020 presenta unas ventas de alrededor de 77.000 millones, lo que demuestra que los ecommers están ganando gran fuerza en el mercado y es un medio sumamente necesario para potenciar las ventas de un producto. (Statista, 2020)

- **Canales de ventas (Impacto: Positivo)**

En Alemania las ventas en línea de minoristas se encuentran ganado lugar en el mercado, junto con los minoristas de alimentos, pero siguen siendo bajas debido a la elevada existencia de tiendas y en especial tiendas de descuento dominantes. De hecho, los consumidores alemanes tienden a elegir personalmente sus productos en lugar de que alguien los haga por ellos. (Santander, 2019)

- **Acceso a conocimiento (Impacto: Positivo)**

Alemania al formar parte de la Unión Europea, tiene una página “Trade Helpdesk” que brinda un servicio gratuito que permite conocer regulaciones y requisitos a los exportadores interesados en llegar al mercado europeo, entre estos, productores ecuatorianos. (European Commission , 2019)

## 2.2. Análisis de la industria

### 2.2.1. Cinco fuerzas de Porter - Alemania

#### a) Amenaza de nuevos competidores

- Curva de experiencia: Amenaza alta

La gran presencia de empresas ha ocasionado que el mercado de chocolate en Alemania se encuentre altamente fragmentado, debido a que ofrecen una alta gama de productos, donde las empresas más activas son aquellas que realizan estrategias claves como: fusiones, nuevas adquisiciones, lanzan nuevos productos y cuentan con asociaciones para mantenerse en el mercado. (Mordor Intelligence, 2019)

- Requisitos de capital: Amenaza alta

La industria de la fabricación de elaborados de chocolate en Alemania representa alrededor de \$10 mil millones por año, debido a que es el país que presenta el consumo de chocolate más elevado de la región. (Mordor Intelligence, 2019)

- Barreras Gubernamentales: Amenaza media baja

En la Unión Europea la certificación orgánica se encuentra establecida en la legislación sobre productos producidos de manera orgánica, la cual requiere que el cacao se haya cultivado en suelos sin uso de nutrientes sintéticos, centrada en la defensa y en la preservación de los ecosistemas, y al mismo tiempo que contribuya a la reducción de la pobreza. (CBI Ministry of Foreign Affairs, 2019)

#### **b) Poder de negociación de los proveedores**

- Concentración de los proveedores: Amenaza baja

En Ecuador existe alrededor de 561 empresas dedicadas al cultivo de cacao crudo, donde la mayor parte de estas se encuentra en la provincia de Guayas (65%), Pichincha (11%) y el Oro (7%). (CFN, 2017)

- Diferenciación de producto: Amenaza media alta

Según Legiscomex la innovación en productos de confitería para Alemania es considerada la base para el crecimiento de la industria, ya que la innovación de nuevas manufacturas abre grandes opciones para aquellas empresas que se encuentran interesadas en participar en este interesante mercado. (Legiscomex, 2017)

- Importancia del volumen para los proveedores: Amenaza baja

Alemania se encuentra posicionado como el segundo país en la importar de cacao en grano, ubicándose detrás de países bajos. Cuenta con un valor de importación de 1.182.468 millones de dólares para el 2019, con un incremento del 0.37% respecto al año anterior. (TradeMap, 2019)

#### **c) Poder de negociación de los clientes**

- Concentración de clientes: Amenaza media alta

Para el año 2019, 8.6 millones de habitantes en Alemania consumieron barras de chocolate varias veces a la semana, a diferencia del año 2016

donde el consumo fue mayor, arrojando unos resultados de 9 millones, presentado claramente una concentración de clientes caramente alta, a pesar de la ligera disminución en el 2019. (Statista , 2019)

Con base en el estudio realizado por Uzcanga Manuel para ICEX, el comercio de alimentos en Alemania tiene una fuerte radicación en establecimientos de descuentos, en el 2018 se facturo 38.4% de las ventas en el comercio organizado y puede conservar una cuota de facturación del 50% en una gran parte de los productos de alimentación. (Meinecke, 2019)

- Volumen de compra: Amenaza media alta

Según Spiegel la Asociación Federal de la Industria de Confeitería Alemana (BDSI), para el año 2018 los consumidores alemanes compraron alrededor de 31 kilogramos de dulces en el anterior año, y gastaron 97.05 euros en ellos, siendo este el 0.1 % más de dinero que en el 2017. (Spiegel Online, 2019)

- Diferenciación: Amenaza media baja

La demanda del chocolate negro se ha incrementado, debido a que está considerado como un producto más puro y más saludables ya que es fuente de antioxidantes, fibra, hierro y magnesio; a diferencia de los elaborados convencionales, que contienen leche. (Businesswire, 2018)

#### **d) Amenaza de productos o servicios sustitutos**

- Disponibilidad de sustitutos: Amenaza baja

Los productos de chocolate presentan un ingreso promedio per cápita por persona de \$89.89, seguido por la confitería de azúcar, como: grajeas, dulces u ositos de goma, que representa el \$38.26, y en tercer lugar se encuentran las galletas con \$37.58. Claramente se puede ver que los elaborados de chocolate se encuentran pro encima de sus sustitutos. (Stadista, 2019)

- Rendimiento y calidad comparada: Amenaza media alta

Según el informe de Mordor Intelligence, las barras de bocadillos para los consumidores hacen alusión a una alternativa mucho más saludable que el chocolate o la confitería, y cuentan con una variada cantidad de productos, en términos nutricionales. (Mordor Intelligence, 2019)

- Costo de cambio para el cliente: Amenaza media

Presentan un escaso nivel de lealtad y compran productos con descuento, pero tanto el precio como su excelente condición son factores decisivos al instante de efectuar la compra. (Import Export Solutions , 2019)

#### **e) Rivalidad entre competidores existentes**

- Diversidad de los competidores: Amenaza media alta

Existe una gama de pequeños fabricantes de chocolate activos en el sector cacaoero, que son alrededor de 233 productores de chocolate en Alemania junto con algunas marcas importadas que ya se encuentran en tiendas. ( CBI Ministry of Foreign Affairs, 2019)

- Diferenciación entre productos: Amenaza media

Las certificaciones orgánicas tienen bastante acogida por parte de los consumidores en Alemania, pues la participación orgánica del total del mercado en el 2017 fue de 5.1% dando una perspectiva de crecimiento de esta para los siguientes años. ( CBI Ministry of Foreign Affairs, 2019)

- Grupos empresariales: Amenaza alta

Existen empresas altamente posicionadas, compitiendo fuertemente por la innovación de sus productos, fusiones, adquisiciones y asociaciones; que son las estrategias que estas empresas están aplicando para intensificar su participación en el mercado, entre las principales están: Mondelez Internacional (21%); Mars (12.2%); Nestlé SA (9%); Ferrero (8.5%); Lindt & Sprungli AG (4.5%). (Mordor Intelligence, 2019)

## Resumen:

La industria dedicada a la elaboración y manufactura de chocolate denota fuertes barreras comerciales, siendo una de las principales la entrada de nuevos competidores, rivalidad entre competidores existentes y el poder de negociación de los clientes, esto debido a la existencia de empresas posicionadas en el mercado y a la gran variedad de productos, lo que ha provocado que las industrias cada vez más inviertan en innovación para lograr satisfacción las necesidades de sus clientes.

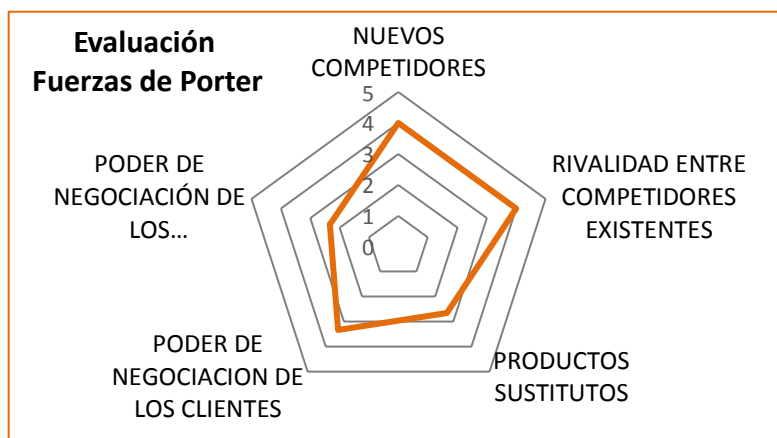


Figura 1. Fuerzas de Porter

## 2.3. Matriz EFE

Tabla 3.

Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE		POND.	CALF.	CALF. POND
<b>Oportunidades</b>				
O1	Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea	0,15	4	0,6
O2	Los consumidores estas dispuestos a pagar por mercadería de alta calidad e innovadores.	0,12	4	0,48
O3	Las certificaciones orgánicas tienen bastante acogida	0,13	3	0,39
O4	Acceso a información de las normativas para confitería (BDSI)	0,10	3	0,3

<b>Amenazas</b>				
A1	Elevado número de competidores en el sector	0,16	1	0,16
A2	Sector influenciado altamente por canales de descuento	0,11	2	0,22
A3	Ventas minoristas vía internet van ganando mercado dentro de minoristas comestibles	0,09	3	0,27
A4	Productos sustitutos	0,14	1	0,14
<b>TOTALES</b>		<b>1,00</b>		<b>2,56</b>

El resultado que nos aborda la matriz EFE es un valor de 2.56, lo cual nos indica que se encuentra por encima del promedio (2.50), este valor nos demuestra que en el sector está aprovechando bien las oportunidades nacionales como internacionales para alcanzar un mayor desarrollo en el mercado, considerando que Alemania presenta una alta competitividad, debido a la gran variedad de productos de confitería que posee.

#### **2.4. Conclusiones del entorno externo**

- El sector dedicado a la exportación de elaborados y productos de chocolate cuenta con un alto nivel de aceptación en mercados internacionales debido a la calidad de cacao que se ofrece.
- El contar con un Acuerdo Multipartes con la Unión Europea permite que los productos cuenten con el beneficio “libre de aranceles” al momento de ingresar al mercado de Alemania.
- En Alemania existen un elevado apego por parte de los consumidores a productos orgánicos, debido a la concientización por el cuidado de la salud y del medio ambiente, lo que ha provocado que este factor sea altamente decisivo en la compra de un producto.
- Las certificaciones de calidad le brindan un plus al producto al momento de ingresar al mercado alemán, ya que aseguran que este cuenta con las normativas y requerimientos necesarios para su venta y consumo.

- Existe una gran variedad de productos sustitutos a ofertar en el mercado, dentro de los cuales, algunos productos como las barras de bocadillos hacen alusión a una opción más saludable que el chocolate o la confitería.
- En la industria enfocada a la elaboración de productos de chocolate, existen empresas ya posicionadas que compiten fuertemente por ganar mayor participación en el mercado.
- Los consumidores alemanes presentan un gran apego hacia productos con descuento, pero al mismo tiempo cuentan con factor decisivo al momento de efectuar su compra, mismos que se encuentran basados en su precio, como en las excelentes condiciones del producto.

### **3. Análisis del cliente**

#### **3.1. Problema administrativo**

Cuáles serían los tipos de variantes que pueden influir en la aceptación de las trufas de chocolate rellenas de jalea de mortiño para Hamburgo- Alemania

#### **3.2. Problema de investigación**

¿Qué atributos deben tener las trufas de chocolate rellenas a base a jalea de mortiño producido en Ecuador en el mercado alemán?

#### **3.3. Hipótesis**

Ho: El 70% del mercado meta estaría dispuesto a comprar trufas de chocolate rellenas de jalea de mora para su consumo.

H1: El 30% del mercado meta no estaría dispuesto a comprar trufas de chocolate para su consumo.

#### **3.4. Objetivo de la investigación**

##### **3.4.1. Objetivo general**

Conocer el nivel de aceptación que tienen las trufas de chocolate rellenas a base a jalea de mortiño en la ciudad de Hamburgo – Alemania.



### 3.4.2. Objetivos específicos

- Identificar cual es la característica principal que destaca el consumir antes de realizar su compra.
- Definir el mejor canal de promoción y distribución del producto.
- Determinar cuál es el precio que el consumidor está dispuesto a pagar por un producto orgánico.
- Definir el segmento de mercado objetivo para este producto.

### 3.5. Segmentación

Tabla 4.

*Segmentación del cliente*

<b>SEGMENTACIÓN</b>			
<b>Geográfico</b>			
Alemania	100%	83.019.213	(Citypopulation, 2019)
Hamburgo	2,23%	1.841.179	(Citypopulation, 2019)
<b>Demográfico</b>			
Edad (18-64)	60.54%	1.114.736	(Citypopulation, 2019)
Personas con empleo	62.60%	697.824	(Trading Economics, 2019)
Consumo productos orgánicos	11.97%	83.529	(Statista, 2019)
<b>Psicográfico</b>			
Consumen chocolate varias veces al mes	17.61%	14.709	(Statista, 2018)
<b>Conductual</b>			
Uso de redes sociales casi todos los días	45%	6.619	(Statista, 2019)

### 3.6. Análisis cualitativo

Conforme a los resultados obtenidos de la investigación cualitativa, basadas en las dos entrevistas que fueron realizadas a dos expertos ([Anexo 5](#)) y a dos clientes potenciales ([Anexo 6](#)), se realizó la correspondiente codificación y en base a ello, el respectivo mapa mental que se presenta a continuación.

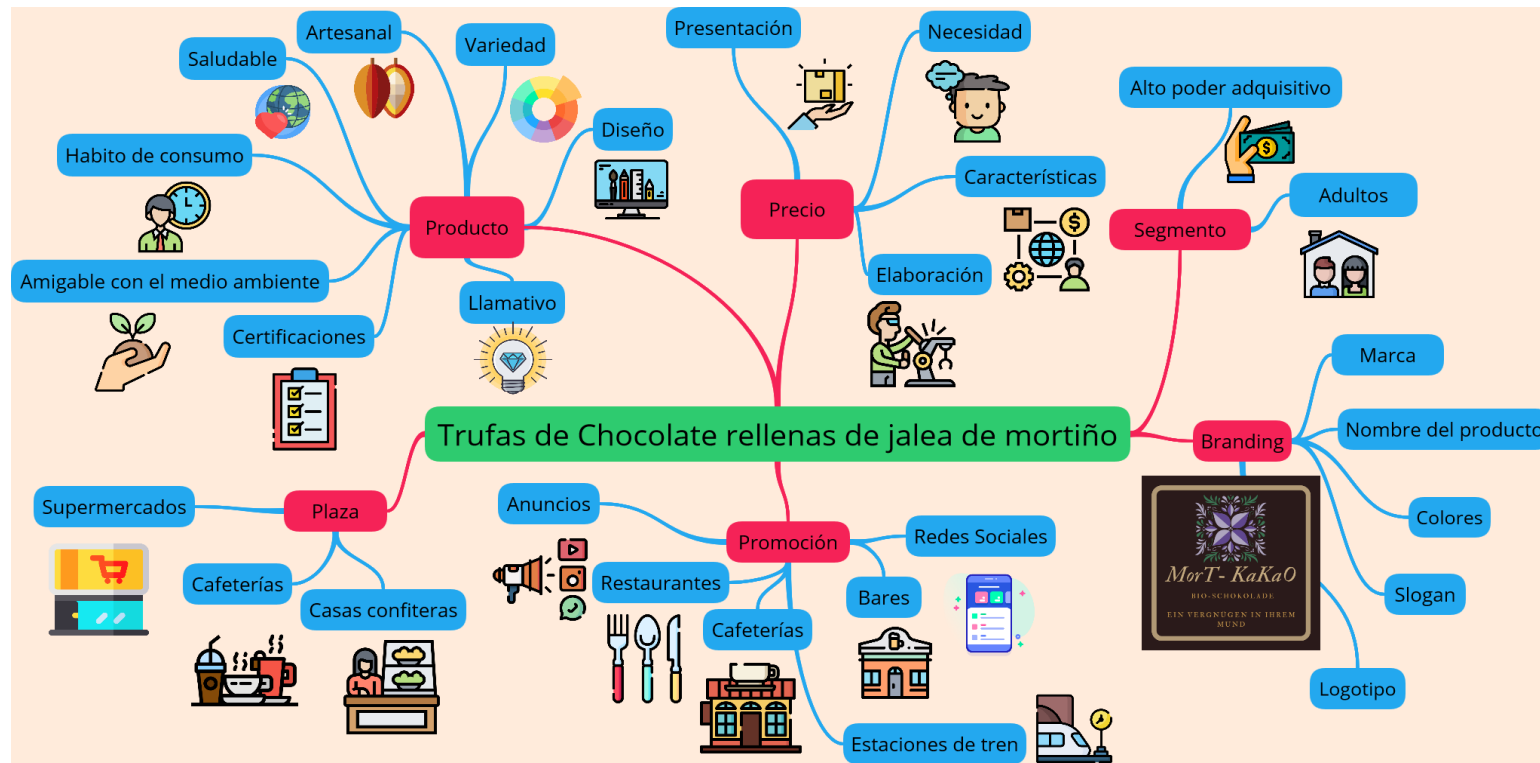


Figura 2. Mapa mental de la investigación cualitativa – entrevistas clientes

### 3.7. Análisis cuantitativo

De la encuesta realizada a 30 personas de un sondeo de alrededor de unas 20 preguntas para hombres y mujeres de entre 18 y 64 años que se encuentren residentes en Alemania – Hamburgo. La siguiente encuesta tiene como fin obtener información primordial para elaborar un análisis a profundidad y conocer de mejor manera al cliente, a través de la tabulación de cada una de las respuestas a cada pregunta. [Anexo 7](#)

## Trufas de chocolate rellenas de jalea de mortiño



Figura 3. Infografía de los resultados - investigación cuantitativa

### 3.8. Conclusiones de investigación del mercado

- Mediante la entrevista realizada a un experto, David Bustamante, se puede concluir que una de las principales formas de dar a conocer el producto en el mercado europeo, es asistiendo a ferias o realizar visitas a clientes para que conozcan la forma en la que se realiza la producción, y de esta manera puedan asegurarse que el producto cuenta con las normas de calidad que se exigen.
- En base en la entrevista con José Ponce, el obtener un chocolate de calidad conlleva una serie de esfuerzos y cuidados minuciosos para lograr obtener la textura, sabor y aroma correcto, ya que uno de los principales requerimientos para que un producto pueda ingresar a la UE es cumpliendo con los sellos de calidad.
- El sabor innovador y el alto contenido de Vitamina B y C son los atributos más relevantes para el producto, y en lo que respecta a su presentación, un 46.81% de los encuestados opta por adquirirlo en una presentación de 200 gramos y en cajas de cartón reciclado. [Anexo 8](#)
- Con base a la encuesta realizada a 30 ciudadanos de nacionalidad alemana, se pudo determinar que las trufas de chocolate rellenas de jalea de mortiño presentan una aceptación de 63.16% para las personas que consumen chocolate semanalmente. [Anexo 9](#)
- El precio óptimo considerado para los consumidores en una escala de 1 a 30 euros es de 9.10 euros, que en dólares estadounidenses equivale a las \$10.11. [Anexo 10](#)
- El 46.67% de las personas encuestadas estaría dispuesto a realizar la compra de este producto en supermercados, y la promoción que generaría mayor interés en el consumidor es la de 2x1 ([Anexo 11](#)), dando a conocer el producto mediante promociones en cafeterías con una aceptación del 37,78%.

### 3.9. Cuadro estratégico

El cuadro estratégico ([Anexo 12](#)) identifica factores claves de éxito que presenta una empresa; es decir, nos permite saber que tan calificado se encuentra el producto con relación a la competencia, donde sus resultados se ven reflejados en la curva de valor ([Anexo 13](#)), mismos que contribuirán a la correcta elaboración de la matriz RICE, que se observa a continuación.

### 3.10. Matriz RICE

Tabla 5.

*Matriz RICE*

Reducir	Incrementar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio competitivo</li> <li>• Elaborados de productos de pasta de cacao y aceite de palma</li> <li>• Uso de suero de leche en la elaboración del producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos ingredientes</li> <li>• Innovación</li> <li>• Calidad</li> <li>• Consumo de productos orgánicos.</li> </ul>
Crear	Eliminar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empaque atractivo</li> <li>• Sabores</li> <li>• Diseño</li> <li>• Alianzas estratégicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accesibilidad</li> <li>• Competencia entre empresas ecuatorianas en el extranjero.</li> <li>• Chocolate a base de manteca de cacao.</li> </ul>

### Conclusiones:

- Reducir la elevada rivalidad de precios competitivos que se encuentra en el mercado de Alemania, por tal motivo el producto a ofertar está enfocado en un segmento de clientes con un poder adquisitivo alto.
- La calidad, el sabor, la textura y el aroma serán los factores que destacarán la innovación del producto, dejando de lado aditivos y productos que no permiten apreciar el verdadero sabor del chocolate en conjunto con la jalea de mortiño.
- El diseño del producto debe contar con un diseño atractivo y llamativo para generar un gran estímulo en el cliente al momento de realizar la compra.

## **4. Oportunidad de negocio**

### **4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente**

El análisis realizado a la industria para el siguiente plan de negocio refleja de manera positiva la oportunidad de negocio en el mercado alemán, una de las principales características destacadas es el excelente sabor que presente un cacao oriundo del Ecuador, ya que cumple con los requerimientos necesarios para su tratamiento y exportación, al igual que mantiene al margen normativas en lo que respecta a su calidad e inocuidad, las cuales asegura que Ecuador cuenta con un producto excepcional.

Es importante mencionar que Ecuador cuenta con una gran apertura de apoyo a micro, pequeñas y medianas empresas, denominadas Mipymes, debido a que “representan alrededor del 99.5% del total de 843.745 empresas registradas” (INEN, 2018) , por lo que entidades han buscado promover la certificación “Mi primer certificado INEN” que posibilita la obtención de sellos de calidad INEN, la cual permite fortalecer la presencia en el mercado internacional, mejorando la productividad y competitividad de un producto ecuatoriano.

De igual manera, para el año 2019 existió una mejoría del 11% en el sector manufacturero con base al “índice de la industria manufacturera” (INEC, 2019), donde gran parte de este crecimiento puede atribuírselo al apoyo por parte de programas del Ministerio de Comercio Exterior y Pro-Ecuador hacia pequeñas empresas, los cuales se han encargado de apoyar, promocionar y promover las exportaciones mediante exhibiciones, colocación de productos de emprendimientos en tiendas para potenciar la oferta exportable en el mercado internacional. (Oriente Negocios, 2019)

Por otro lado, la investigación realizada tanto a Ecuador, como a Alemania mostró en su mayoría resultados positivos; una de las principales características que se destacó en el PEST de Ecuador, es el reconocimiento que presenta como el “principal productor de cacao fino y de aroma a nivel internacional, y como proveedor de más del 60% del mismo a nivel mundial” (Ecuador y Chocolate,

s.f.), cumpliendo con los requerimientos necesarios para su tratamiento y exportación, que asegura que Ecuador cuenta con un producto excepcional.

En cuanto al entorno analizado de Alemania, el mantener un acuerdo comercial con la Unión Europea nos facilita el comercio, pues a pesar de ser un país altamente competitivo en cuanto a la elaboración de confitería y de chocolate, este país cuenta con consumidores que están dispuestos a probar nuevas tendencias, y en su caso, pagar más por ellas, manteniéndose en el margen del consumo de productos orgánicos, los cuales deben contar con certificaciones que den constancia del mismo. (Fundación ExportAr, 2016)

La diversidad que presenta Ecuador en cuanto a la abundancia de recursos naturales y ubicación geográfica debería ser aprovechada de mejor manera; en los páramos ecuatorianos yace una fruta endémica que fue una “fuente de alimento para muchas poblaciones andinas antes de la llegada de los españoles” (La Granja, 2012). El mortiño, conocido científicamente como *Vaccinium floribundum* en el Ecuador, en el exterior se lo conoce como “Andean Blueberry” y se estima que es una especie a la cual se le mejoró para lograr el blueberry, por lo que es necesario aclarar que estas dos plantas pertenecen al mismo género, pero su especie es diferente” (SCIELO, 2012).

Actualmente se lo ha empleado limitadamente en jugos, dulces y mermeladas, a pesar del gran contenido de minerales, vitaminas de complejo B y C, calcio, fósforo, potación y antioxidantes que contiene (La Granja, 2012). Un informe de “costumbres en alimentos de los hogares en Alemania del Ministerio de Alimentación y Agricultura” revela que el aporte saludable que generan los productos alimenticios tiene un 91% de relevancia al momento de efectuar la compra. (Meinecke, 2019)

En cuanto a la investigación cuantitativa y cualitativa, se ha podido descartar que la innovación para productos de confitería alemana es un factor clave, ya que es considerada la fuerte del crecimiento de la industria para las nuevas elaboraciones (Legiscomex, 2017), por esta razón la combinación de cacao fino de aroma junto con el mortiño, debería ser tomado en cuenta para generar

diferenciación, ya que debido a sus propiedades físicas y químicas puede ser refrigeradas sin mostrar variación alguna es sus características nutricionales y organolépticas, y de esta manera poder conservar un mercado estable, aún fuera de las épocas de su cosecha. (La Granja, 2012)

De igual manera, en lo que respecta a la amenaza de nuevos competidores, existe una gran propensión de los consumidores alemanes a elegir productos que se encuentren en descuentos, y presentan una alta tendencia a realizar comparación de precios, por lo que no presentan un alto nivel de lealtad a los productos, pero es importante recalcar que uno de los factores que son altamente decisivos en la compra se basa en la comparación de su precio y calidad (Import Export Solutions , 2019), mismo resultado que se encuentra contrastado con la encuesta realizada.

Al realizar la investigación de mercado e identificar el segmento al cual se encuentra enfocado el producto, se efectuó la segmentación previa, que nos arrojó un resultado de 14.709 habitantes, pero al considerar los datos cuantitativos y basándose en la disponibilidad de los consumidores a adquirir el nuevo producto, se concluye que el nuevo mercado meta sobre el cual se estaría concentrado el siguiente plan de negocios es sobre 4.438 personas.

Por todo el análisis antes expuesto se ve reflejado que el siguiente producto cumple con los estándares para ingresar en el mercado, cumpliendo con las necesidades de contar con un producto que siendo un elaborado de chocolate aporta con beneficios nutritivos para el que lo consume, alineándose a los estándares de ofrecer un producto saludable y a su vez orgánico como lo demanda el mercado alemán.



## **5. Plan de Marketing**

### **5.1. Estrategia general de marketing**

La estrategia general de marketing espera crear valor para el cliente y formar relaciones rentables con los mismos; ( Kotler, P. & Armstrong, G., 2013) dando un mayor realce a productos tradicionales para hacerlos más competitivos.

#### **5.1.1. Estrategia de diferenciación**

El factor diferenciador que se destaca de la trufa, no solo se encuentra latente en su elaboración( 75% de cacao fino y de aroma), sino que también se presenta en la jalea de mortiño por la cual esta rellena; misma que está elaborada de una fruta endémica del Ecuador que cuenta con una variedad de propiedades benéficas para el que lo consume, como: antioxidantes, calcio, vitaminas C y B, fosforo y potasio.

#### **5.1.2. Estrategia de enfoque**

El producto está dirigido a un nicho específico de personas, los cuales presentan una gran inclinación por el consumo de productos orgánicos, con un poder adquisitivo elevado, dispuestos a pagar por mercadería de alta calidad e innovadores.

#### **5.1.3. Estrategia de posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento seleccionada va en relación con el precio-beneficio de más por mismo, ofreciendo un producto de buena calidad a un precio menor ( Kotler, P. & Armstrong, G., 2013), debido a que se busca que los clientes logren captar la diferenciación en el producto a través de sus beneficios.

#### **5.1.4. Estrategia de internacionalización**

El llegar a mercados extranjeros es una manera de ampliar un negocio e incrementar su rentabilidad, por lo que MorT – KaKaO aplica la estrategia de exportación de manera regular, permitiendo la salida del producto del territorio nacional para su consumo definitivo en el mercado exterior, siendo este Alemania – Hamburgo. Se lo realizará de manera indirecta, utilizando

intermediarios independientes, que se encargarán de los trámites necesarios para que el producto llegue en perfectas condiciones.

## 5.2. Mercado objetivo

El mercado objetivo de Alemania - Hamburgo se encuentra en la tabla 6, realizada con los datos obtenidos de páginas de estadística oficiales de Alemania, con base en ciertas variables que han permitido definir el mercado con el que se va a trabajar en el siguiente plan de negocio.

Tabla 6.

### *Segmentación de mercado*

<b>Mercado Objetivo</b>			
<b>Geográfico</b>			
Alemania	100%	83.019.213	(Citypopulation, 2019)
Hamburgo	2,23%	1.841.179	(Citypopulation, 2019)
<b>Demográfico</b>			
Edad (18-64)	60.54%	1.114.736	(Citypopulation, 2019)
Personas con empleo	62.60%	697.824	(Trading Economics, 2019)
Consumo productos orgánicos	11.97%	83.529	(Statista, 2019)
<b>Psicográfico</b>			
Consumen chocolate varias veces al mes	17.61%	14.709	(Statista, 2018)
<b>Conductual</b>			
Uso de redes sociales casi todos los días	45%	6.619	(Statista, 2019)
<b>Investigación Cuantitativa</b>			
Personas dispuestas a adquirir el producto	67.06%	4.438	Investigación realizada

### 5.3. Propuesta de valor

El proyecto está enfocado en la producción de trufas a base de chocolate rellenas de jalea de mortiño para luego ser exportadas a Hamburgo, Alemania, y mediante el modelo lean canvas se busca identificar los factores de relevancia que permiten destacarse de la competencia.

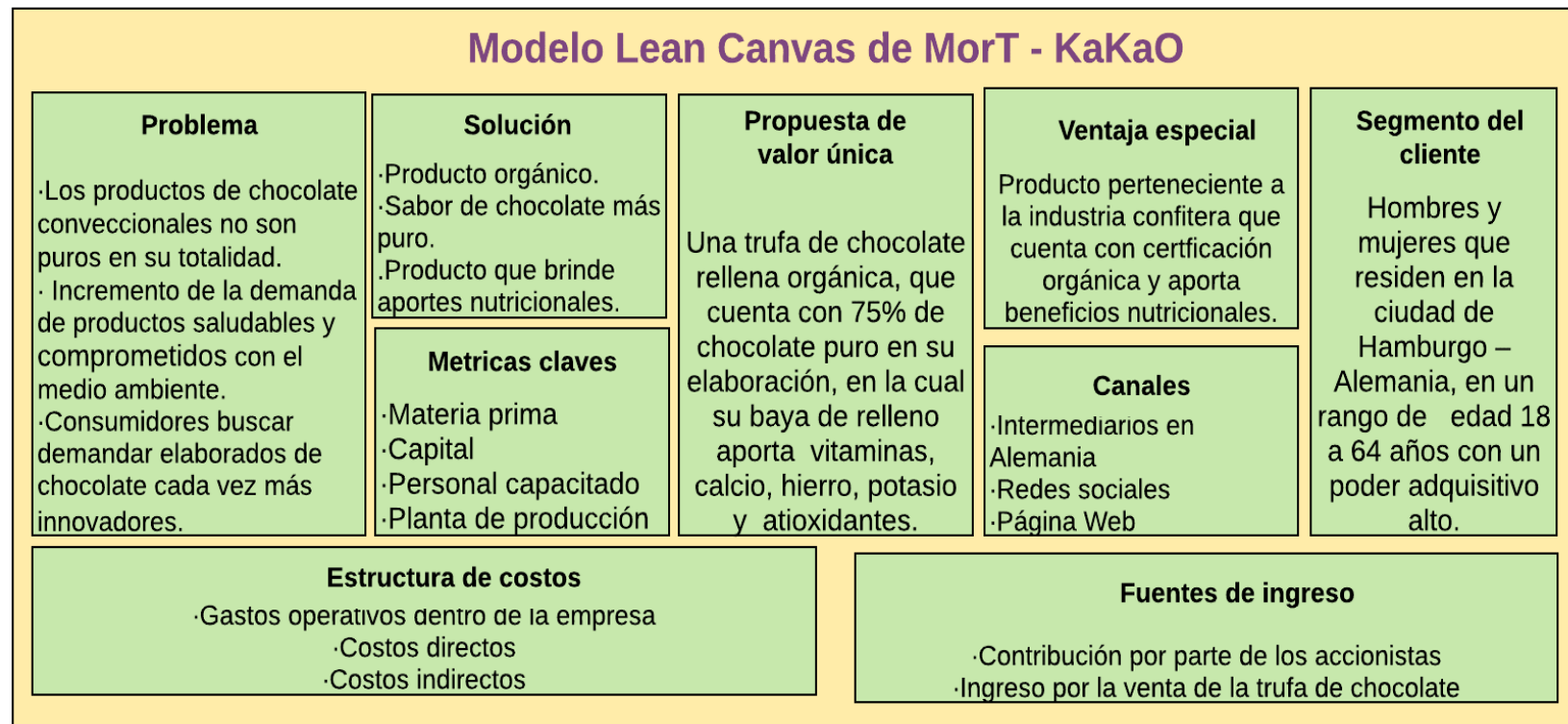


Figura 4. Modelo Lean Canvas



Figura 5. Marca MorT – KaKaO

## 5.4. Mezcla de marketing

### 5.4.1. Producto

El producto está considerado como cualquier bien o servicio que es ofrecido a un mercado con el fin de satisfacer una necesidad o cumplir algún deseo (Kotler, P. & Armstrong, G., 2013). En la trufa de chocolate, su mayor fuerza yace en su elaboración, incorporado en un 75% de cacao de forma pura en el proceso de producción de la trufa. El complemento es su jalea, realizado a base de la baya de mortiño encontrando un equilibrio perfecto entre el ácido - dulce que ofrece el mortiño, junto con el amargor del chocolate.

#### 5.4.1.1. Atributos

Un atributo está considerado como una referencia de selección que figura el beneficio que es buscado, ya sea tangible o intangible (Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C., 2009). MorT – KaKaO es un confite que, a pesar de tener como ingrediente principal al chocolate, cuenta con un aporte nutricional debido a su pureza y a su relleno, como es el mortiño. [Anexo 14](#)

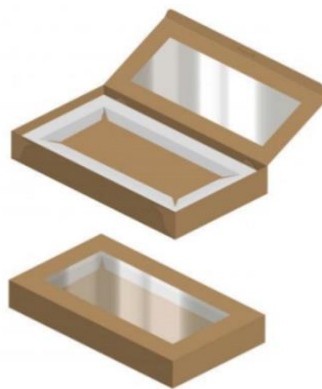
#### 5.4.1.2. Branding

La marca es una señal, diseño o símbolo que permite identificar a un producto y diferenciarlo de la competencia (Kotler, P. & Armstrong, G., 2013). MorT – KaKaO es el nombre de la marca y hace referencia a su elaboración; MorT, proviene de la abreviatura del mortiño; y KaKaO, nace de la forma en la que los alemanes lo conocen al cacao.

El slogan presenta la frase “Ein vergnügen in ihrem mund”, que significa “un placer en tu boca”, los mismos que han sido colocados en este idioma para lograr establecer un mismo lenguaje.

#### 5.4.1.3. Envase

El envase es la envoltura o recipiente del producto ( Kotler, P. & Armstrong, G., 2013). La presentación de MorT – KaKaO será en un cartoncillo descubierto en la parte superior, que en su interior contará con una bandeja de repostería en material PS, el mismo que permitirá obtener la adaptabilidad necesaria para las 12 trufas. (Arapack, 2017)



*Figura 6. Envase del producto*

#### 5.4.1.4. Etiquetado

La etiqueta describe varias cualidades del producto, como, su contenido, lugar de elaboración, mismas que sirve como un distintivo en el mercado ( Kotler, P. & Armstrong, G., 2013). En el etiquetado se detallarán los ingredientes utilizados en su elaboración, aporte nutricional, y contará con las certificaciones de calidad e inocuidad que aseguran la buena procedencia del producto.



*Figura 7. Certificaciones*

#### 5.4.1.5. Soportes y garantías

Los servicios de soporte son claves para brindar una experiencia total al consumidor de la marca del producto adquirido (Kotler, P. & Armstrong, G., 2013). La garantía del producto de verá asegurada en primera instancia con las certificaciones adquiridas para ingresar en el mercado alemán, y el soporte que se le dará a través del servicio postventa mediante redes sociales que se encargarán de atender reclamos y sugerencias acerca del producto, por otro lado, se contará con un centro de atención telefónica.

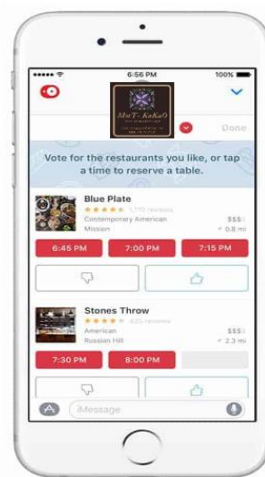


Figura 8. Redes sociales

#### 5.4.2. Precio

El precio se encuentra definido como la cantidad monetaria que se obtiene por la prestación de un producto o servicio, es decir, el dinero que los consumidores intercambian con el fin de obtener un beneficio del producto adquirido. (Kotler, P. & Armstrong, G., 2013). El precio que obtendrá MorT KaKao, es de 7.58, donde el margen esperado del mayorista es de un 8%, mientras que de la tiendas minoristas y confiterías especializadas es de un 15%. El valor final para el producto es de 9.41 euros, que en dólares estadounidenses equivale a \$11.01, precio que se centra en la estrategia de entrada de MorT – KaKaO.

Tabla 8.

*El precio del producto*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Costo unitario de producción</b>	5,62	5,25	4,95	4,70	4,51
<b>Gastos generales unitarios</b>	1,96	1,53	1,20	0,93	0,72
<b>Total</b>	7,58	6,78	6,14	5,63	5,23

**5.4.2.1. Estrategia de entrada**

La estrategia que se va a utilizar para ingresar en el mercado alemán es la fijación de precios basada en la diferenciación, donde se brinda un producto diferente del que se oferta en el mercado, generado un mayor valor para el consumidor (Kotler, P. & Armstrong, G., 2013). Ofreciendo una mayor innovación que los confites de chocolate tradicionales, siendo MorT- KaKaO un producto orgánico y beneficios para el cliente debido a que aporta nutricional que presenta.

**5.4.2.2. Estrategia de fijación de precio para productos nuevos**

Para la estrategia de fijación de precio se utilizará la de Status Quo, donde la consolidación de los precios va en base a la estrategia de sus competidores, su costo, precio y oferta de mercado, sin intentar obtener una mayor participación (Kotler, P. & Armstrong, G., 2013).

Con el fin de que los consumidores sean quienes den su juicio de valor con base a los precios que los competidores ofrecen por un producto similar, y si perciben a MorT-KaKaO como un producto que genera un mayor valor que el de la competencia, se podrá cobrar un precio más elevado.

**5.4.2.3. Estrategia de ajuste de precio**

Para la estrategia de ajuste del precio MorT- KaKaO utilizará la fijación psicológica del precio, donde los consumidores sean los que perciban al producto de mayor precio como de mayor calidad. Tomando en cuenta que el producto es nuevo en el mercado, y los consumidores carecen de información

del mismo, por lo tanto, el precio se convierte una señal importante de calidad para ellos. ( Kotler, P. & Armstrong, G., 2013)

### 5.4.3. Plaza

#### 5.4.3.1. Estrategia de distribución

Para MorT – KaKaO se utilizará la estrategia de distribución selectiva, donde se usa más de un intermediario, pero menos que todos los demás para tener el abastecimiento del producto ( Kotler, P. & Armstrong, G., 2013). Los canales con más potencias de comercialización son los autoservicios especializados, como tiendas orgánicas u naturales, confiterías, y tiendas de comercio justo: (a) Xocoatl; (b) Truly Chocolate; (c) Rewe; (d) Edeka; (e) MiniMal (Santander, 2019) , los cuales permitirán la colocación del producto en tiendas y locales especializados.

#### 5.4.3.2. Estructura del canal de distribución

El canal de marketing seleccionado para la distribución del producto se lo realizará a través del canal indirecto de tipo 3, ilustrado en la figura 9 ( Kotler, P. & Armstrong, G., 2013), con los intermediarios mencionados en el [punto 5.4.3.1](#), para que de esta manera el producto pueda llegar al consumidor final en el mercado de Hamburgo ( Kotler, P. & Armstrong, G., 2013).



Figura 9. Estructura del canal de distribución

### 5.4.4. Promoción

#### 5.4.4.1. Mezcla promocional

La estrategia para la mezcla de promoción está centrada en la estrategia de empujar (push), debido a que utiliza promociones comerciales a través de los canales para llegar al cliente ( Kotler, P. & Armstrong, G., 2013)



MorT – KaKaO centrado en el mensaje de ofrecer un producto orgánico y saludable, contribuirá con los canales, a través de la promoción del producto a los consumidores finales mediante redes sociales, donde podrán encontrar consejos nutricionales y los beneficios del producto, sumado a esto, material P.O.P.

#### 5.4.4.2. Publicidad

La publicidad se basa en cualquier modo, ya sea impersonal o pagada de la promoción y presentación de ideas, productos o servicios ( Kotler, P. & Armstrong, G., 2013). La publicidad del producto será informativa, y se lo dará mediante redes sociales y página web, la mismas que abordarán contenido acerca de los beneficios y propiedades del producto, y de igual manera de colocarán imágenes, infografías y videos del proceso de elaboración, para que los clientes se encuentren más familiarizados con los orígenes del producto que consumen.

#### 5.4.4.3. Promoción de ventas

La promoción de ventas se basa en dar incentivos en un corto plazo para incentivar la compra del producto ( Kotler, P. & Armstrong, G., 2013). Como se presentó en el [punto 5.4.4.1.](#) MorT – KaKaO se encargará de enviar material publicitario a los diferentes puntos de venta, para motivar la compra de los clientes y lograr obtener mayor presencia de la marca en el mercado.

La empresa de igual manera buscará tener presencia en ferias del sector de la confitería y chocolate que se efectúan en el mercado alemán, para la marca cree una red de contactos y vaya construyendo una imagen.



Figura 10. Material P.O.P.

## **6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional**

### **6.1. Misión, visión y objetivos de la organización**

#### **6.1.1. Misión**

MorT - KaKaO es una empresa dedicada a la producción y exportación de confites de cacao orgánico, alineado a los estándares de calidad para satisfacer las necesidades de los consumidores saludables en Hamburgo. Promoviendo el comercio justo y el crecimiento de productores nacionales de manera responsable e integra.

#### **6.1.2. Visión**

Para el 2025 MorT – KaKaO será la empresa número uno en distribución y producción de elaborados orgánicos de chocolate en el mercado alemán, bajo un nuevo concepto de confite saludable que aporta un alto valor nutricional y mejora el estilo de vida de sus clientes.

#### **6.1.3. Objetivos de la organización**

##### **6.1.3.1. Objetivos a largo plazo**

- Para el año 2025 incrementar la participación en el mercado en un 10%.
- En cinco años la marca MorT – KaKaO logrará posicionarse como un producto de calidad y de confianza en los consumidores.
- En cinco años reevaluar la inversión requerida por parte de la compañía.
- Incrementar la cartera de clientes en un 25% hasta el 2025.
- Para el 2025 incrementar el margen de ganancia sobre las ventas en un 10%.

##### **6.1.3.2. Objetivos a corto y mediano plazo**

- Incursionar en nuevas técnicas de manufactura para el año 2023.
- Para el año 2023 incrementar los canales de servicio y distribución en un 15%.
- Realizar capacitaciones semestrales para mejorarán el desempeño de los productores y sus habilidades productivas.

- Para el año 2022 incrementar la publicidad del producto en un 10% en redes sociales.
- Innovar para el año 2023 en un 8% los procesos productivos.

## 6.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos dentro de una compañía, que buscan facilitar el cumplimiento de los objetivos con los que cuenta la empresa (Robbins, S. , 2014), por tal motivo se ha decidido que la empresa se maneje bajo una estructura organizacional horizontal, para que exista una mayor interacción y comunicación entre todos los integrantes de la empresa.

### 6.2.1. Organigrama

El organigrama de una empresa es una muestra visual de cómo se encuentra estructurada la organización en cuanto a sus funciones. (Robbins, S. , 2014)

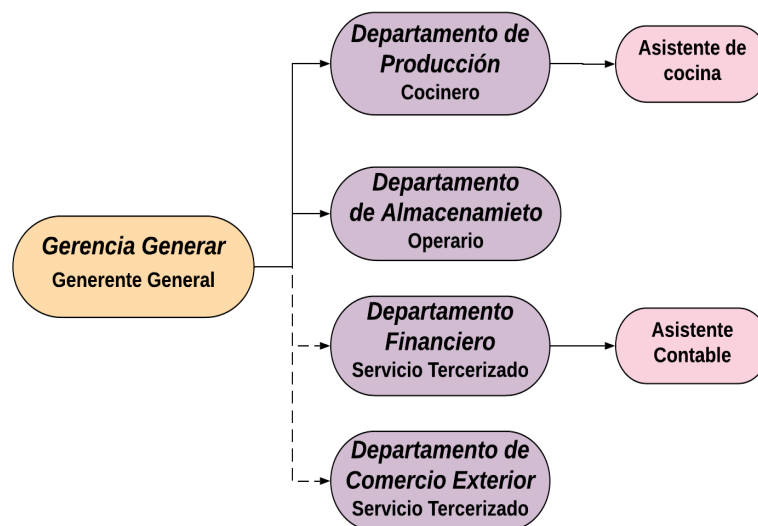


Figura 11. Organigrama de la empresa

### 6.2.2. Descripción de puestos

Consiste en la descripción de las actividades, capacidades, conocimientos y habilidades con las que deben contar cada individuo que ocupará en su puesto de trabajo, con el fin de que cada uno de los empleados pueda desempeñarse en el área de trabajo que se le asigne. (Dessler, G, 2011)

La compañía se encuentra conformada por cinco colaboradores: (1) Gerente general, encargado de que se cumplan a cabalidad todos los procesos en la empresa; (2) Cocinero, elaborará el producto en perfectas condiciones; (3) Asistente de cocina, brindará soporte al cocinero en la producción; (4) Operario, es el encargado de receiptar la materia prima y despachar el producto terminado, llevando un control del stock con el que cuenta la empresa para poder realizar la venta; (5) Asistente contable, es el encargado de manejar las cuentas de la empresa y mantenerlas al día, y de igual manera efectuar las remuneraciones correspondientes de cada mes. El departamento financiero como el departamento de comercio exterior serán servicio tercerizados por parte de la empresa, para obtener un mejor desempeño de la empresa. [Anexo 15](#)

Tabla 9.

*Sueldos*

Cantidad	Cargo	Sueldo
1	Gerente General	1.300,00
1	Cocinero	800,00
1	Asistente de cocina	400,00
1	Operario	500,00
1	Asistente contable	400,00

### 6.2.3. Estructura legal de la empresa

La estructura legal de la empresa será constituida como sociedad anónima donde su capital se encontrará dividido en acciones que son libremente negociables, la compañía estará organizada por medio de escritura pública, con previa aprobación de la Superintendencia de Compañías. (Derecho Ecuador, 2020)

MorT – KaKaO S.A. optó por formar una sociedad anónima que se encuentra establecida por la aportación de cada uno de los accionistas para el financiamiento del siguiente plan de negocio. Para efectuar la constitución de esta sociedad anónima es necesario cumplir con los siguientes requerimientos:

- Reserva de nombre en la Superintendencia de Compañías.
- Validación del estatuto con la escritura de la compañía mediante una resolución.
- Obtención de permisos municipales
- Abrir una cuenta capital con un capital mínimo de \$800.
- Inscribir la compañía en el Registro Mercantil.
- Inscripción del nombramiento del representante.
- Obtener el RUC en el Servicio de Rentas Internas

### 6.3. Plan de operaciones

#### 6.3.1. Mapa de procesos

El mapa de procesos es un acercamiento que detalla los procesos que se encuentran interrelacionados con la organización, brindándonos una visión más amplia de cómo se encuentran relacionados cada actividad con los clientes, grupos de interés y proveedores importantes. (Martínez, M. A., & Cegarra, N. J G., 2014)

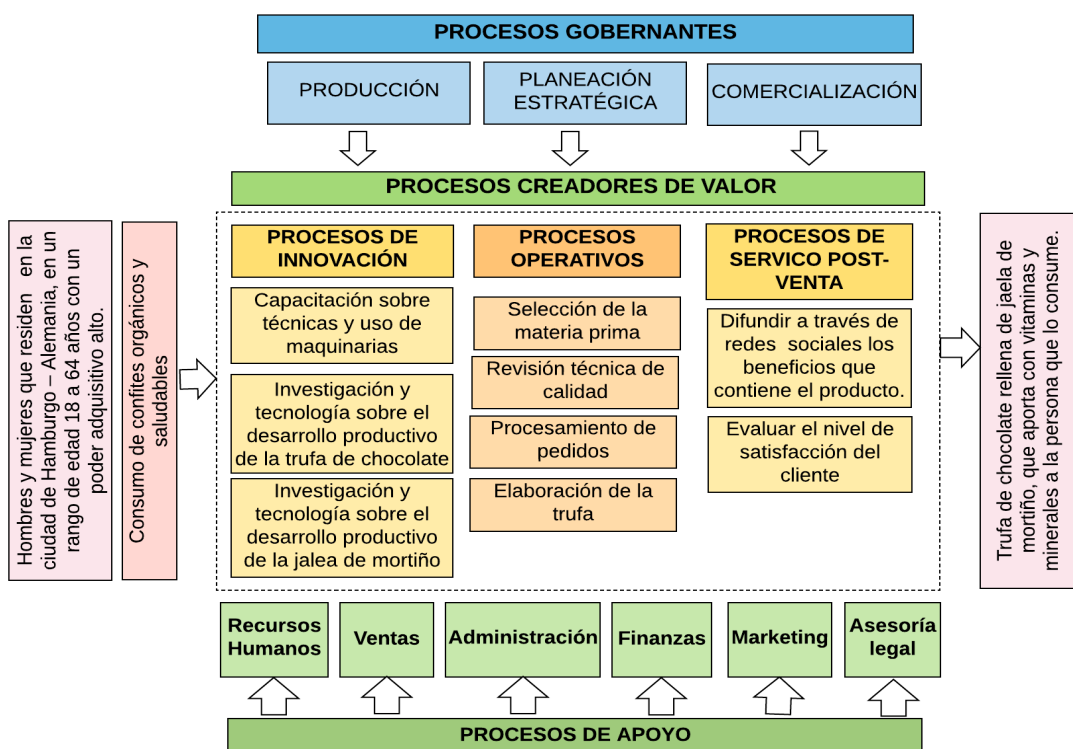


Figura 12. Mapa de procesos

### 6.3.2. Cadena de valor

La cadena de valor se encuentra relacionada con las actividades que se realiza en la organización, que tiene como principal objetivo determinar los procesos de las actividades que brindan un mayor valor a la empresa, identificado sus fortalezas y debilidades. (David, F, 2013)

Las principales actividades que aportan gran valor a MorT- KaKaO se encuentra en la correcta selección del grano, tanto del cacao como del mortiño, ya que en esta fase se está garantizando la conservación de sus propiedades nutricionales, sin perder el sabor y aroma en la elaboración del confite, mismo que lo distinguirá como un producto de calidad.

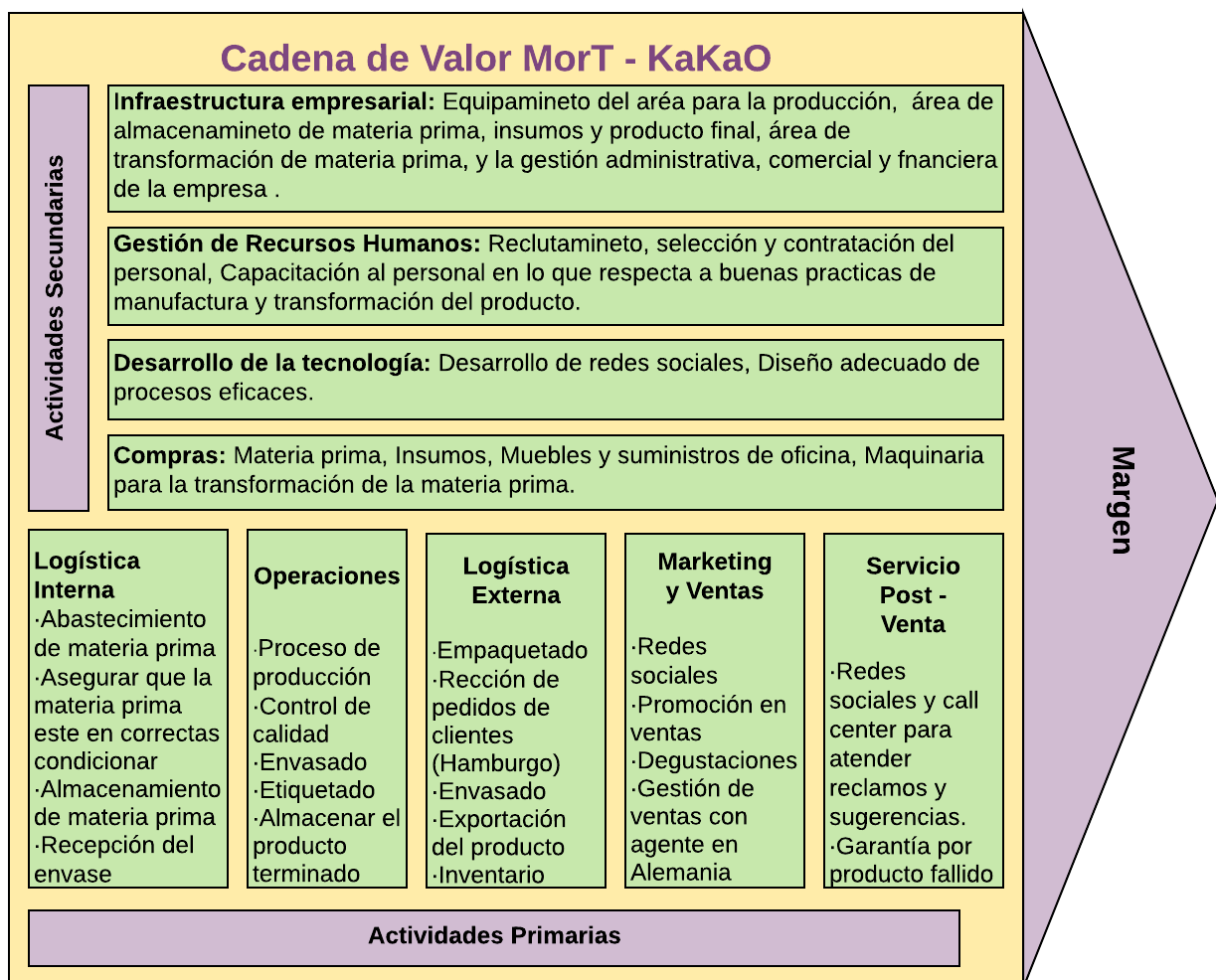


Figura 13. Cadena de valor

La adquisición del cacao se lo realizará de la provincia de los Ríos, debido a que es una de las provincias donde se concentra una gran producción de este fruto, su grano será obtenido mediante proveedores, con los cuáles se establecerán alianzas para entablar una mayor confianza entre proveedor y productor.

Para la adquisición del mortuño, se establecerá alianzas con pequeños productores que se encuentran ubicados de manera aledaña a las zonas altas de la cordillera del Ángel, ubicados en la provincia del Carchi, mismos que contribuirán para la elaboración del relleno de la trufa de chocolate.

### **Proceso productivo:**

#### **Cacao**

Después de realizar la debida recepción de la materia prima, se procede a efectuar la correcta selección del grano, dejando de lado aquellos que podrían afectar en la obtención del sabor esperado del chocolate; una vez seleccionado se procede a tostar las semillas limpias, a una temperatura entre los 120° y 150°, de unos 45 a 50 minutos, proceso que facilitará el descascarillado de la semilla, permitiendo separar la piel del grano. Una vez obtenido el cacao depurado, se lo tritura hasta obtener pequeños fragmentos conocidos como “nibs” o más conocido como licor de cacao.

A continuación, se procede a mezclar con otras especias como endulzantes, emulgentes; de entre 8 a 36 horas, después esta mezcla es sometida al proceso de refinamiento, donde pasa por una serie de rodillos hasta lograr una pasta ligera, que brinda mayor textura al chocolate.

Para lograr desarrollar de mejor manera la textura y el sabor del chocolate, (reducir su acidez) se emplea el proceso de conchado o suavizado, donde su celeridad, tiempo (máximo de tres días) y temperatura (60° a 75°) influyen en su sabor.

## Mortiño

Se realiza la clasificación del grano, y se procede a desinfectarlo y lavarlo correctamente para asegurarse que no existe ninguna partícula perjudicial en el mismo; a consecuencia de este proceso se realiza la cocción del mortiño, a 90°C por alrededor de 5-10 minutos, y proceder a añadir la gelatina sin sabor, endulzante, benzoato de sodio; mismos insumos que permitirán conservar los nutrientes que aporta este fruto.

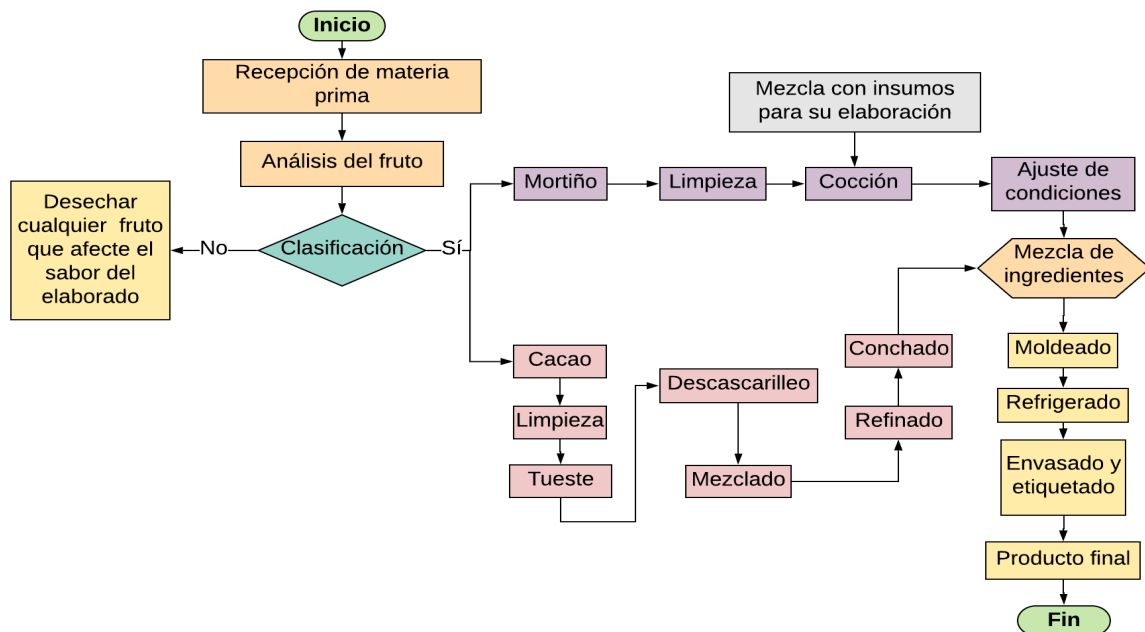


Figura 14. Flujograma del proceso de la producción

### 6.3.4. Infraestructura

El layout de la empresa consiste en crear un esquema, croquis o bosquejo de cómo va a ser la distribución de los elementos y las áreas que van a ser necesarias para la implementación del proyecto. (Marketing Branding , 2013) En la figura 15 se mostrará la distribución del área de trabajo que tendrá la empresa.



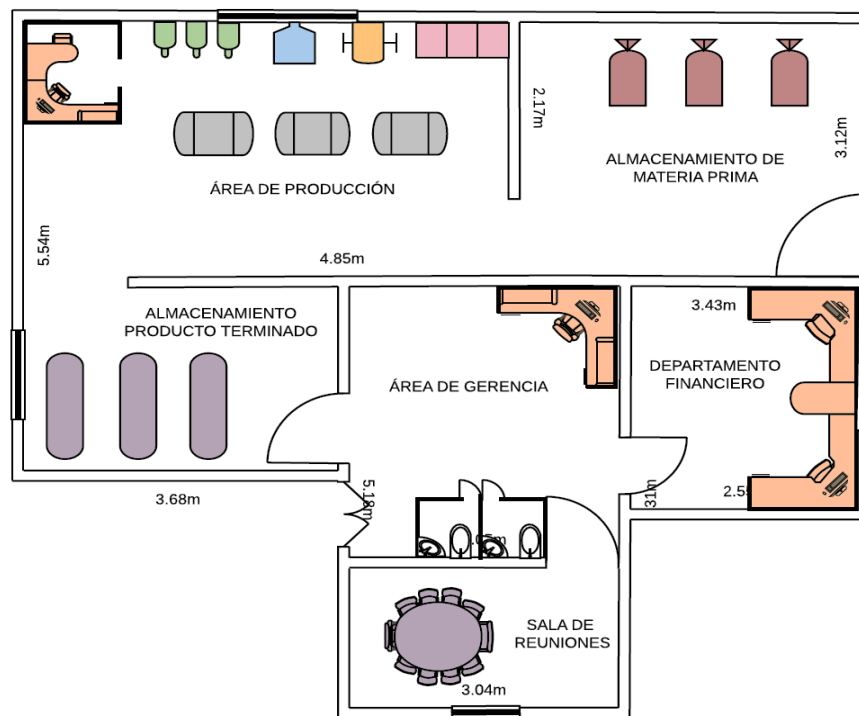


Figura 15. Layout de la empresa

### 6.3.3.2. Desarrollo de procesos de comercialización

Para efectuar el proceso de comercialización se ha optado por utilizar la estrategia de internacionalización, bajo el régimen 40 (SENAE, 2010), correspondiente a exportación definitiva bajo el incoterm de exportación FOB (libre a bordo) donde el vendedor asume el costo y los riesgos hasta que la mercadería se entregue a bordo en el buque. (TNT, 2017) [Anexo No 16](#)

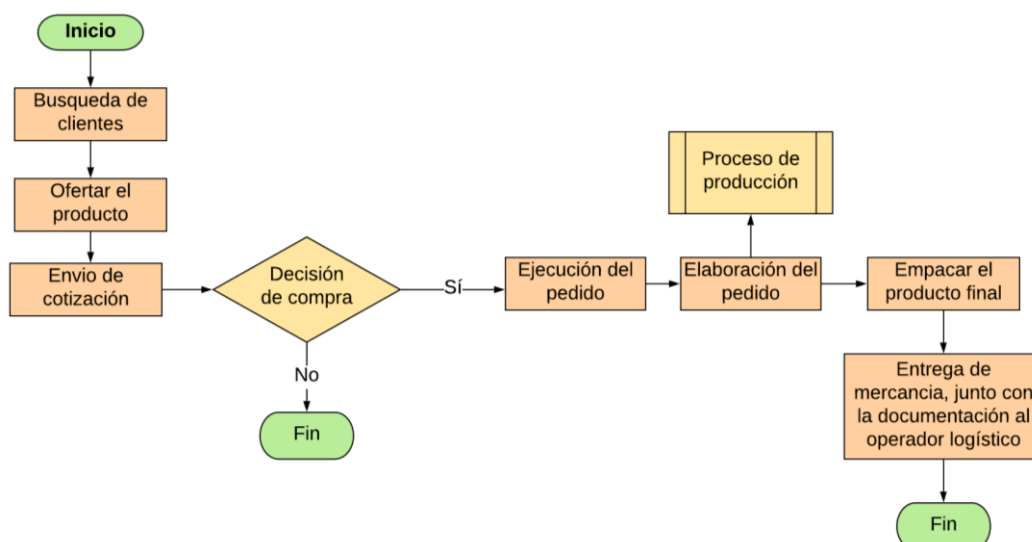


Figura 16. Flujograma del proceso de la comercialización

## 7. Evaluación financiera

En este capítulo se determinará la factibilidad financiera que presenta el proyecto “MorT – KaKaO”, basado en los elementos que han sido mencionados anteriormente, mismos que darán a conocer si el proyecto es rentable o no, mediante el análisis de ciertos indicadores financieros que se presentarán a continuación.

### 7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos.

#### 7.1.1 Proyección de ingresos

La proyección de ventas se realizó en base al mercado objetivo que se espera llegar, cubriéndolo paulatinamente debido a la capacidad productiva de la empresa, por lo tanto, el primer año se estima llegar a cubrir un 33% la demanda del mercado, con una producción de 1505 paquetes mensualmente. La participación con la que cuenta la empresa en el mercado exterior es de un 3.80% que crecerá anualmente a un 10%.

Tabla 10.

*Proyección de ingresos por ventas*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Cantidad proyectada de ventas</b>	2699	3463	4462	5774	7508
<b>Precio</b>	7,58	7,73	8,67	8,85	9,02
<b>Total ingreso por ventas</b>	20454,33	26771,16	38702,33	51083,95	67753,56

#### 7.1.2. Proyección de costos

Los costos determinados para la implementación del siguiente proyecto están conformados por costos directos e indirectos, dando un costo por su producción de 3,79 dólares.

Tabla 11.

*Costo de materia prima*

<b>Producción de un paquete de doce unidades</b>					
<b>Materia prima directa</b>	<b>Insumo (Kg. x trufa)</b>	<b>Costo Unitario Kg ó unidades)</b>	<b>Cant. unidades por paquete</b>	<b>Cantidad de Kg. x paquete</b>	<b>Costo total de insumo</b>
<b>Cacao</b>	0,120	1,25	12	1,44	1,80
<b>Mortiño</b>	0,035	2,30	12	0,42	0,97
<b>Endulzante</b>	0,0002	1,05	12	0,002	0,00
<b>Emulgente</b>	0,00003	2,00	12	0,0004	0,00
<b>Gelatina sin sabor</b>	0,004	0,35	12	0,05	0,02
<b>Benzoato de sodio</b>	0,00002	2,30	12	0,0002	0,00
<b>Materia prima indirecta</b>					
<b>Caja de Cartón</b>	-	0,90	1	-	0,90
<b>Bandeja para trufas</b>	-	0,10	1	-	0,10
			<b>Costo de Materia Prima</b>		<b>3,79</b>

### 7.1.3. Proyección de gastos

Los gastos están representados por costos fijos y por gastos operativos, mismo que deben cancelarse mensualmente debido a la ocupación de maquinaria e instalaciones.

Tabla 12.

#### *Gastos anuales generales*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gastos Suministros	100,00	102,56	105,19	107,89	110,66
Gasto Seguro maquinaria	507,20	507,20	507,20	507,20	507,20
Gastos Mantenimiento Maquinaria	74,00	75,90	77,84	79,84	81,89
Costo Documentación Exportación	340,34	340,34	340,34	340,34	340,34
Gastos de Exportación	2.020,20	2.020,20	2.020,20	2.020,20	2.020,20
Servicios básicos	150,00	153,85	157,79	161,84	165,98
Gasto servicios básicos complementarios	85,00	87,18	89,41	91,71	94,06

Gasto Arriendo	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Gasto Publicidad	404,08	414,44	425,07	435,97	447,14
Servicios contables tercerizados	400,00	410,26	420,77	431,56	442,62
<b>Total Gastos Operacionales</b>	<b>5.280,82</b>	<b>5.311,92</b>	<b>5.343,82</b>	<b>5.376,54</b>	<b>5.410,09</b>

## 7.2. Inversión inicial, capital de trabajo, y estructura de capital.

### 7.2.1. Inversión inicial

La inversión inicial para el plan de negocio de MorT – KaKaO está conformada por maquinaria, equipo de cómputo y muebles de oficina, a esto se le suma la adquisición de un software para el correcto manejo de la compañía, dando como resultado una inversión de \$34.910,00 desglosado en la siguiente tabla.

Tabla 13.

#### *Inversión inicial*

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad (unidades)</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Despedregadora	1	2.000,00	2.000,00
Horno tostador	2	1.200,00	2.400,00
Máquina trituradora	1	1.500,00	1.500,00
Refinador de rodillos	2	5.000,00	10.000,00
Máquina prensadora (conchado)	2	4.500,00	9.000,00
Cocineta Industrial	1	460,00	460,00
Muebles de oficina	1	2.800,00	2.800,00
Laptop	4	700,00	2.800,00
Impresora	1	250,00	250,00
Software	4	300,00	1.200,00

<b>Infraestructura</b>	<b>Cantidad (unidades)</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Bodega de almacenamiento de materia prima	1	200,00	200,00
Área de producción	1	850,00	850,00
Área de almacenamiento	1	400,00	400,00
Departamentos	1	400,00	400,00
Sala de reuniones	1	550,00	550,00

### 7.2.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo necesario para que MorT – KaKao de inicio a sus operaciones es de 15.446,62 dólares estadounidenses.

### 7.2.3. Estructura de capital

El capital de trabajo de MorT – KaKaO está conformado por un aporte propio del 40% y un 60% de deuda a largo plazo, respaldado con un préstamo bancario que será pagadero a cinco años.

Tabla 14.

#### *Estructura capital*

ESTRUCTURA DE CAPITAL			FINANCIAMIENTO DE LARGO PLAZO	
Propio	40%	19.706,33	Monto	29.559,50
Deuda L/P	60%	29.559,50	Tasa de interés	10,21%
Razón Deuda Capital	1,5		Plazo	5
			Condiciones	Pagos Mensuales

### 7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujos de efectivo y flujo de caja.

Tabla 15.

#### *Estado de resultados anual*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	20.454,33	26.771,16	38.702,33	51.083,95	67.753,56
Costo de los productos disponibles para la venta	13.492,56	16.175,24	19.655,13	24.194,18	34.579,39
Utilidad bruta	6.961,77	10.595,92	19.047,20	26.889,78	33.174,17
Gastos sueldos	4.263,10	4.368,12	4.475,84	4.586,31	4.699,62
Gastos generales	2.339,08	2.368,29	2.398,24	2.428,96	2.460,47
Gastos de depreciación	105,72	105,72	105,72	105,72	105,72
Gastos de amortización	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Utilidad antes de intereses e impuestos y particip.	233,86	3.733,79	12.047,40	19.748,78	25.888,36
Gastos de intereses	214,42	169,83	120,47	65,82	5,32
Utilidad antes de impuestos y participación	19,44	3.563,96	11.926,93	19.682,96	25.883,04
15% participación trabajadores	-	534,59	1.789,04	2.952,44	3.882,46

Utilidad antes de impuestos	19,44	3.029,36	10.137,89	16.730,52	22.000,58
22% impuesto a la renta	-	757,34	2.534,47	4.182,63	5.500,15
Utilidad neta	19,44	2.272,02	7.603,42	12.547,89	16.500,44
Dividendos	\$ 3,89	\$ 454,40	\$1.520,68	\$2.509,58	\$3.300,09
Aumento o disminución de utilidad retenida	15,55	1.817,62	6.082,74	10.038,31	13.200,35

### 7.3.1. Proyección de estados de resultados

Se puede evidenciar que claramente existe una pérdida en el primer año, debido a que es un proyecto nuevo y requiere de mayor inversión, pero a partir del segundo año ya existe una ganancia sobre el mismo.

### 7.3.2. Proyección de situación financiera

El estado de situación financiera nos permite apreciar el manejo de las cuentas contables de la empresa, en la siguiente tabla se puede apreciar la proyección para los siguientes cinco años.

Tabla 16.

#### *Estado de situación financiera anual*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>	86343,70	130307,99	190444,29	334303,68	547211,97
<i>Corrientes</i>	39665,93	86218,29	148942,65	292255,39	507751,75
Efectivo	25347,90	67478,48	121851,02	256496,62	460324,25
Cuentas por Cobrar	14318,03	18739,81	27091,63	35758,77	47427,49
<i>No corrientes</i>	46677,77	44089,70	41501,64	42048,29	39460,22
Propiedad, Planta y Equipo	49265,84	49265,84	49265,84	49265,84	49265,84
Depreciación acumulada	(2.588,07)	(5.176,13)	(7.764,20)	7.217,54)	9.805,61)

<b>PASIVOS</b>	28829,51	25769,54	23509,41	22475,54	23386,82
<i>Corrientes</i>	4044,64	6270,27	9861,39	15304,94	23386,82
Cuentas por pagar proveedores	3990,00	6142,74	9206,10	13797,13	20566,19
Impuestos por pagara	54,64	127,53	655,29	1507,81	2820,63

No corrientes	24784,87	19499,27	13648,02	7170,61	6600,51
Deuda a largo plazo	24784,87	19499,27	13648,02	7170,61	6600,51

Patrimonio	5037,55	6839,62	11104,74	15060,31	18222,35
Capital	5022,00	5022,00	5022,00	5022,00	5022,00
Utilidad retenida	15,55	1817,62	6082,74	10038,31	13200,35

Comprobación	-	-	-	-	-
--------------	---	---	---	---	---

### 7.3.3. Proyección del estado de flujos de efectivo

Como se puede observar en la siguiente tabla se presenta el estado de flujo de efectivo durante los cinco años. Debido a la estrategia que utiliza MorT – KaKaO con respecto la entrada de mercado su enfoque se centra en el valor agregado, permitiéndole de esta manera compensar las ventas bajas con un precio elevado.

Tabla 17.

#### *Estado de flujo de efectivo proyectado*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Incremento neto en efectivo	1.590,97	2.817,20	7.017,67	10.258,78	22.213,94
Efectivo principios de periodo	23.756,93	64.661,28	114.833,35	246.237,85	438.110,31
Total efectivo final de periodo	25.347,90	67.478,48	121.851,02	256.496,62	460.324,25

### 7.3.4. Proyección flujo de caja

El flujo de caja del proyecto le brinda al inversionista una visión global sobre la liquidez que presenta el proyecto, conociendo a fondo los ingresos y egresos del

dinero que tiene MorT- KaKao durante estos cinco años, como se lo puede observar en la siguiente tabla que se muestra a continuación.

Tabla 18.

*Flujo de caja*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Utilidad antes de intereses e impuestos y participación	(803,07)	2.274,29	9.271,69	15.995,69	23.795,36
Gastos de depreciación	105,72	105,72	105,72	105,72	105,72
Gastos de amortización	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
15% participación trabajadores	-	323,09	1.377,95	2.392,36	3.568,74
22% impuesto a la renta	-	457,71	1.952,09	3.389,17	5.055,71
I. flujo de efectivo operativo neto (F.E.O)	(677,35)	1.619,21	6.067,37	10.339,88	15.296,63

#### **7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.**

##### **7.4.1. Proyección de flujo de caja del inversionista**

El flujo de caja del inversionista está en función del préstamo que se realizará con una entidad bancaria para iniciar el proyecto, tomando en cuenta las entradas y salidas de efectivo. De igual manera se toma en cuenta los gastos de capital asociados a las adquisiciones e inversiones realizadas por parte de la empresa.

Tabla 19.

*Flujo de caja del inversionista*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Flujo de caja del proyecto	(1.232,28)	(250,47)	831,01	2.479,62	781.247,15
Préstamo	-	-	-	-	-
Gastos de interés	(568,81)	(453,04)	(323,22)	(177,67)	(14,46)
Amortización del capital	(954,78)	(1.070,55)	(1.200,36)	(1.345,92)	(1.509,13)
Escudo Fiscal	191,69	152,67	108,93	59,87	4,87
IV. Flujo de caja del inversionista	(2.564,18)	(1.621,38)	(583,66)	1.015,91	779.728,44



### 7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento es una herramienta que nos permite conocer de una manera aproximada la rentabilidad del proyecto. De esta manera el WACC será utilizado para evaluar la viabilidad del proyecto desde el punto de vista del inversionista, y el CAPM desde el punto de vista del proyecto, en base a su riesgo sistemático.

**Tabla 20.**

*Tasas de descuento*

Precio S&P 500			
Hoy	2.863,70	Hace 5 Años	2.968,63

DATOS	
Tasa libre de riesgo	1,15%
Rendimiento del mercado	
Beta	0,68
Beta Apalancada	1,08
Riesgo País (18/04/2020)	5,18%
Tasa de Impuestos	25,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	36,25%
Razón Deuda/Capital	150%
Costo Deuda Actual	10,21%
Dividendos repartidos	20%

Con los datos presentados se calcula las siguientes tasas de descuento

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	15,03%
CAPM	27,81%

### 7.4.3. Criterios de valoración

El resultado del VAN tanto para la evaluación del proyecto como para la evaluación del inversionista es positivo, mientras que el TIR demuestra que por

cada dólar invertido en el negocio se contará con una ganancia a favor, indicando de esta manera que existen altas probabilidades de rentabilidad del negocio.

**Tabla 21.**

*Criterios de valoración*

Evaluación del proyecto		Evaluación del inversionista	
VAN	\$ 25.502,47	VAN	\$ 39.021,92
IR	1,08	IR	1,14
TIR	17%	TIR	18%

### 7.5. Indicadores financieros

Los indicadores financieros nos permiten tener un mayor conocimiento acerca del negocio, ya que utiliza la información financiera como un medio comparativo para conocer la rentabilidad del proyecto. (Ross, Jordan & Westerfield , 2010)

**Tabla 22.**

*Indicadores de liquidez*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Corriente	9,81	13,75	15,10	19,10	21,71
Prueba ácida	0,54	1,96	3,59	6,95	12,87
Capital neto de trabajo	10.273,39	12.469,54	17.230,24	20.453,83	24.040,68

**Tabla 23.**

*Indicadores de eficiencia*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rotación de cartera	1,19	1,43	1,43	1,43	1,43
Periodo de cobros	334,42	255,5	255,5	255,5	255,5
ROA	23,69%	20,54%	20,32%	15,28%	12,38%
Margen Bruto de Utilidad	34,04%	39,58%	49,21%	52,64%	48,96%
Rentabilidad sobre ventas	0,10%	8,49%	19,65%	24,56%	24,35%
Rentabilidad sobre patrimonio	0,39%	33,22%	68,47%	83,32%	90,55%

**Tabla 24.***Indicadores de endeudamiento*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Endeudamiento	33,39%	19,78%	12,34%	6,72%	4,27%

Los indicadores presentados en este capítulo contribuyen de forma positiva para el análisis del proyecto en marcha, mismos que presenta un escenario alentador en cuanto a la rentabilidad durante los cinco años, que es el periodo de tiempo sobre el cual se ha estimado la proyección del plan de negocio “MorT – KaKaO”.

**8. Conclusiones generales**

- El presente plan de negocio está enfocado en la elaboración y exportación de trufas de chocolate rellenas a base de jalea de mortiño con destino de exportación a Alemania - Hamburgo, donde la trufa cuenta con un 75% de cacao puro ecuatoriano en su elaboración, que se destaca a nivel mundial por su excelente sabor, a esto se suma el relleno de una fruta endémica del Ecuador, que se da en las altas zonas del páramo, baya que presenta un alto contenido de vitaminas y minerales para el que lo consume.
- Mediante la investigación realizada para el presente plan de negocios, se evidenció en el análisis PEST y PORTER una elevada demanda hacia los confites de chocolate por parte de los consumidores alemanes, y por tal motivo existe una elevada competencia en el mercado alemán, pero cabe destacar que los consumidores presentan una gran aceptación por productos con un alto valor agregado o premium enfocados en el cuidado de la salud y en el medio ambiente, siendo de gran relevancia las certificaciones orgánicas en los productos.
- El conocer los gustos y preferencias de los consumidores mediante la investigación cualitativa y cuantitativa, nos permitió segmentar el mercado objetivo al cual está enfocado el producto, el mismo que cuenta con una

población de 4.438 habitantes entre 18-64 años, que están dispuestos a pagar un precio alto por un producto de calidad y con propiedades distintivas, ya sea por el diseño que presenta o en los componentes de su elaboración.

- La oportunidad de negocio hallada en la comercialización de trufas de chocolate se encuentra en el sabor y en sus aportes nutricionales que brinda el producto ecuatoriano al consumidor alemán, y de igual manera a esto se le suma el contar con el acuerdo multipartes con la Unión Europea que nos permite tener un 0% en aranceles, que facilita la exportación del producto.
- El plan de marketing diseñado nos permitió canalizar un producto que se adapte a las necesidades del cliente, donde su elaboración sea amigable con el medio ambiente y sea realizado de forma ecológica, por lo que el empaque del producto se realizará con materia reciclada (cartón), el mismo que contará con certificaciones orgánicas que garantizarán el cuidado de la salud y el comercio justo, por lo que su precio es de 9.91 euros o 11.01 dólares estadounidenses.
- La empresa se encuentra constituida como responsabilidad limitada, planteando objetivos a un corto y largo plazo que mantendrán un crecimiento estable de la compañía en el tiempo. Su visión y misión se centra en la interacción con pequeños productos promoviendo de esta manera un comercio justo, basada en las normas de integridad y responsabilidad social.
- El proyecto presentado cuenta con un índice de rentabilidad positivo debido a la utilidad generada, brindándonos un escenario positivo en lo que respecta a la comercialización del producto y de igual en su análisis financiero, presentado un periodo de recuperación de cuatro años, ya que el primer año se requiere realizar una inversión de \$34.910,00 para dar inicio al negocio.

## Referencias

- Afi. (2019). *Ficha Almenaia 2019*. Obtenido de [http://www.ivace.es/Internacional\\_Informes-Publicaciones/Pa%C3%ADses/Alemania/Alemaniaafi2019.pdf](http://www.ivace.es/Internacional_Informes-Publicaciones/Pa%C3%ADses/Alemania/Alemaniaafi2019.pdf)
- AGROCALIDAD. (2012). *Guía de buenas prácticas agrícolas para cacao resolución técnica N°0183*. Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/documentos/dia/guia-buenas-practicas-agricolas-cacao-13-12-2016.pdf>
- Arapack. (2017). *Bandejas para bombones*. Obtenido de <https://www.arapack.com/bandejas/bandejas-para-bombones/>
- Banco Mundial. (2019). *Indicadores del desarrollo mundial*. Obtenido de <https://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?source=2&country=ECU#>
- Banco Mundial. (2020). *Doing Bussiness 2020*. Obtenido de <https://www.doingbusiness.org/>
- BCE. (2019). *La economía ecuatoriana creció 0,3% en el segundo trimestre de 2019*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1206-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-03-en-el-segundo-trimestre-de-2019>
- BCE. (2020). *Ecuador: Reporte mensual de inflación*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf202005.pdf>
- BCE. (2020). *Evolución de la Balanza Comercial*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc202007.pdf>
- Businesswire. (2018). *Factores principales que impulsan el mercado del chocolate en Europa*. Obtenido de <https://www.businesswire.com/news/home/20180421005040/en/Top-Factors-Driving-Chocolate-Market-Europe-Technavio>
- CBI Ministry of Foreign Affairs. (2019). *Exporting cocoa to Germany*. Obtenido de <https://www.cbi.eu/market-information/cocoa/germany/#through-what-channels-can-you-put-cocoa-on-the-german-market-which-market-segments-to-target->

- CFN. (2017). *Ficha sectorial: Cacao y Chocolate* . Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/04/Ficha-Sectorial-Cacao.pdf>
- CFN. (2019). *Aprobaciones récord en la CFN*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/aprobaciones-record-en-cfn/>
- Citypopulation. (2019). *GERMANY: Census Population*. Obtenido de <https://www.citypopulation.de/en/germany/census/>
- Commission, E. (2015). *Export Helpdesk*. Obtenido de [https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2015/january/tradoc\\_153072.pdf](https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2015/january/tradoc_153072.pdf)
- Consejo Nacional de Competitividad. (2018). *Índice de Desempeño Logístico 2018*. Obtenido de <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2018/07/%C3%8Dndice-de-Desempe%C3%B1o-Log%C3%ADstico-2018-Final.pdf>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- Derecho Ecuador. (2020). *Sociedad Anónima*. Obtenido de <https://www.derechoecuador.com/sociedad-anonima>
- Dessler, G. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson.
- Destatis. (2019). *Datos estructurales sobre empleados sujetos a cotizaciones a la seguridad social*. Obtenido de <https://www.destatis.de/EN/Themes/Labour/Labour-Market/Employment/Tables/structural-data.html>
- Destatis. (2019). *Precios al consumidor en 2019: + 1.4% respecto al año anterior*. Obtenido de [https://www.destatis.de/EN/Press/2020/01/PE20\\_019\\_611.html;jsessionid=48BD827E2BF6254CFD1E8CE2319610A9.internet711](https://www.destatis.de/EN/Press/2020/01/PE20_019_611.html;jsessionid=48BD827E2BF6254CFD1E8CE2319610A9.internet711)
- Ecuador y Chocolate . (s.f.). *Ecuador y Chocolate "Cacao Nacional Fino de Aroma Arriba"* . Obtenido de <https://visit.ecuador.travel/chocolate/ecuador-y-chocolate/>
- ENEMDU. (2019). *Empleo- Diciembre 2019*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-diciembre-2019/>
- ESPOL. (2016). *Industria de cacao*. Obtenido de <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2016/12/industriacacao.pdf>

- EUMED. (2017). *Empresas y la tecnología de información y conocimiento caso ecuador*. Obtenido de <https://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2015/empresa-tecnologia.html>
- EUMED. (2018). *La importancia de utilizar empaques y embalajes amigables con el medio ambiente para exportaciones desde ecuador*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/10/embalajes-medio-ambiente.html>
- European Commission . (2019). *Trade Helpdesk*. Obtenido de <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/>
- European Commission. (s.f.). *Organic farming*. Obtenido de <https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/organic-farming>
- European Union. (2017). *Acuerdo Comercial Ecuador - Unión Europea*. Obtenido de [https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/cartilla\\_acuerdo\\_comercial\\_ue-ecuador\\_0.pdf](https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/cartilla_acuerdo_comercial_ue-ecuador_0.pdf)
- FMI. (2019). *Análisis del nuevo plan económico de Ecuador*. Obtenido de <https://www.imf.org/es/News/Articles/2019/03/20/NA032119-Ecuador-New-Economic-Plan-Explained>
- Fundación ExportAr. (2016). *Alimentos orgánicos Alemania*. Obtenido de [https://www.ciaorganico.net/documypublic/510\\_1457091772.pdf](https://www.ciaorganico.net/documypublic/510_1457091772.pdf)
- Import Export Solutions . (2019). *Alemania: El Mercado*. Obtenido de <https://import-export.societegenerale.fr/en/country/germany/market-consumer>
- INEC. (2019). *Resultados de índices de producción de la industria* . Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/IPI-M/2019/Diciembre/PRESENTACION\\_RESULTADOS\\_IPI-M\\_2019\\_12.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/IPI-M/2019/Diciembre/PRESENTACION_RESULTADOS_IPI-M_2019_12.pdf)
- INEN. (2018). *Mipymes y Organizaciones de Economía Popular y Solidaria son una pieza clave para la economía del país*. Obtenido de <https://www.normalizacion.gob.ec/mipymes-y-organizaciones-de-economia-popular-y-solidaria-son-una-pieza-clave-para-la-economia-del-pais/>
- INNENORMALIZACIÓN. (2018). *Micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) Oportunidades de desarrollo*. Obtenido de

<http://inennormalizacion.blogspot.com/2018/01/micro-pequena-y-mediana-empresa-mipyme.html>

International team consulting. (2017). *Alemania: líder europeo del sector alimentario*. Obtenido de <https://www.int-team.com/alemania-lider-europeo-del-sector-alimentario/>

La actualidad de alemania . (2019). *Pionera en la protección del clima*. Obtenido de <https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/es/alemania-de-un-vistazo-pionera-en-la-proteccion-del-clima>

La Granja . (s.f.). *Estudio etnobotánico del mortiño (Vaccinium floribundum) como alimento ancestral y potencial alimento funcional* . Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4760/476047400002.pdf>

Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing* . Gestion Estrategica y Operativa del Mercado.

Legiscomex. (2017). *Confitería en Alemania* . Obtenido de <https://www.legiscomex.com>

Meinecke, M. U. (2019). *El mercado para la alimentación gourmet en Alemania*. España: ICEX España Exportación e Inversiones,.

Ministerio de Turismo . (2015). *Chocolate ecuatoriano es reconocido como el mejor en el International Chocolate Awards 2015*. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/chocolate-ecuatoriano-es-reconocido-como-el-mejor-en-el-international-chocolate-awards-2015/>

Mordor Intelligence. (2019). *Crecimiento del mercado de confitería, tendencias y pronósticos (2019 - 2024)*. Obtenido de [mordorintelligence.com/industry-reports/confectionery-market-industry](https://mordorintelligence.com/industry-reports/confectionery-market-industry)

Mordor Intelligence. (2019). *Mercado de chocolate Alemania - crecimiento, tendencias y pronóstico (2020-2025)*. Obtenido de <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/germany-chocolate-market>

Oriente Negocios. (2019). *Exportaciones en Ecuador*. Obtenido de <https://negocios.orienteseguros.com/exportaciones-en-ecuador/>

Robbins, S. . (2014). Administración. En *Administración* (pág. 332). Pearson.

Ross, Jordan & Westerfield . (2010). *Fundamento de finanzas corporativas*. México: McGraw-Hill Education.



- Santander . (2020). *Alemania: Esquema económico y político* . Obtenido de <https://santandertrade.com/en/portal/analyse-markets/germany/economic-political-outline>
- Santander. (2019). *Alemania: Distribución del producto* . Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/distribuir-un-producto>
- Santander. (2019). *Alemania: Llegar al consumidor*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/llegar-al-consumidor>
- SCIELO. (2012). *ANDEAN BLUEBERRY (Vaccinium Meridionale Swartz) SEED STORAGE BEHAVIOUR CHARACTERIZATION UNDER LOW TEMPERATURE CONSERVATION*. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0304-28472012000200007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0304-28472012000200007)
- SENAE. (2010). *Regímenes Aduaneros*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/regimenes-aduaneros/>
- Servicio de Acreditación Ecuatoriano. (2018). *La producción de cacao en Ecuador puede mejorar su calidad gracias a la ISO 2451*. Obtenido de <https://www.acreditacion.gob.ec/cacao-en-ecuador-mejora-su-calidad/>
- Spiegel Online. (2019). *Alemanes gastan 97 euros para dulces*. Obtenido de <https://www.spiegel.de/wirtschaft/service/bild-1257819-1406289.html>
- Stadista. (2019). *Número de empresas en la industria de la confitería en Alemania 1970-2018*. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/511129/confectionery-industry-businesses-germany/>
- Statista . (2019). *Porcentaje de la población que consume barras de chocolate en Alemania de 2016 a 2019, por frecuencia*. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/987692/chocolate-bar-consumption-frequency-germany/>
- Statista. (2019). *Bocadillos Alemania*. Obtenido de <https://www.statista.com/outlook/40110000/137/snack-food/germany>
- Statista. (2019). *Ingresos por ventas de alimentos orgánicos en Alemania 2000-2019*. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/516703/revenues-organic-food-germany/>

- Superintendencia de Compañías . (2018). *Directorio de Compañías* . Obtenido de [https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector\\_societario.zul](https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul)
- The World Bank . (2018). *LPI Internacional*. Obtenido de <https://lpi.worldbank.org/international/global/2018>
- Trademap. (2018). *Lista de mercados importadores*. Obtenido de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c180631%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c180631%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1)
- TradeMap. (2019). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por china*. Obtenido de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c156%7c%7c%7c%7c060490%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c156%7c%7c%7c%7c060490%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1)
- TradeMap. (2019). *Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2018*. Obtenido de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c180631%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c%7c2%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c180631%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c%7c2%7c1%7c1)
- TradeMap. (2019). *Listado de los mercados socios para un producto comercializado por Ecuador*. Obtenido de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1)
- Trading Economics. (2019). *Economía Comercial*. Obtenido de <https://tradingeconomics.com/germany/employed-persons>
- World Freight Rates. (2019). *Calculadora de Fletes*. Obtenido de <https://www.worldfreightrates.com/es/freight>
- World Cocoa Foundation. (2019). *Alemania presenta plan de acción de 10 puntos para un sector sostenible del cacao*. Obtenido de <https://www.worldcocoafoundation.org/blog/germany-presents-10-points-action-plan-for-a-sustainable-cocoa-sector/>

# **ANEXOS**

**Anexo 1: Exportaciones ecuatorianas de la partida 1806.31**



**Anexo 2: Importaciones ecuatorianas de la partida 1806.31**



**Anexo 3: Exportaciones alemanas de la partida 1806.31**



**Anexo 4:** Importaciones alemanas de la partida 1806.31



**Anexo 5:** Tabla de libro de códigos – entrevista a expertos

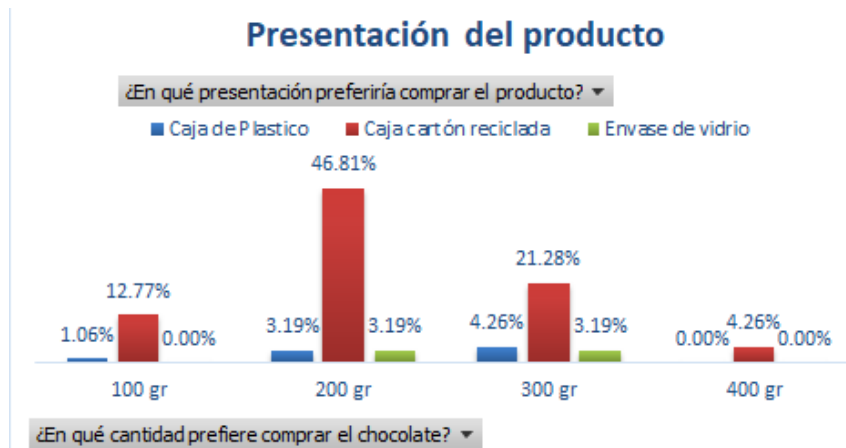
Tema	Subtemas	Descripción
<b>Competencia</b>	Marcas	La competencia en el mercado alemán es alta, debido a la existencia de marcas reconocidas y posicionadas en la mente del consumidor.
	Experiencia	
	Innovación	
	Tecnología	
<b>Producto</b>	Aroma	La diferenciación Ecuador posee un producto emblemático debido a las condiciones geográficas
	Cálida	
	Reconocimiento	
	Sabor	
<b>Conflictos</b>	Diferenciador	El mercado europeo es muy exigente en temas de inocuidad y calidad
	Certificaciones	
	Normativas	
	Requisitos	

**Anexo 6:** Tabla de libro de códigos – entrevista a clientes

Tema	Subtemas	Interpretación
<b>Producto</b>	Llamativo	Qué características son claves para los consumidores al momento de realizar su compra
	Variedad	
	Artesanal	
	Saludable	
	Hábito de consumo	
	Diseño	
	Amigable con el medio ambiente	
	Certificaciones	
<b>Precio</b>	Presentación	Las propiedades del producto que son decisivos para que el cliente pague más por el
	Necesidad	
	Características	
	Elaboración	
<b>Plaza</b>	Supermercados	Lugares donde las personas prefieren adquirir el producto
	Cafeterías	
	Casas confiteras	
<b>Promoción</b>	Bares	Lugar de preferencia para recibir información para el nuevo producto
	Cafeterías	
	Estaciones de tren	
	Redes Sociales	
	Anuncios	
	Restaurantes	
<b>Branding</b>	<b>Nombre:</b> Kaiser – MorT- KaKaO	Marca que va a permitir identificar al producto y
	<b>Slogan:</b> “Un placer en tu boca” / “Placer en un bocado”	

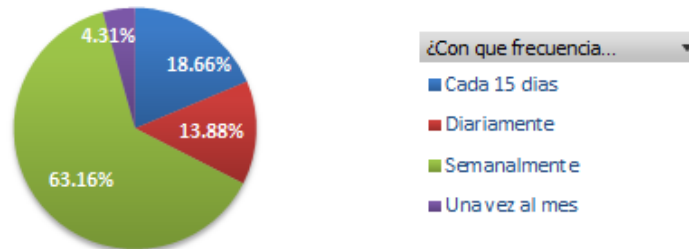


**Anexo 8:** Presentación del producto en base a la tabulación obtenida de la encuesta.

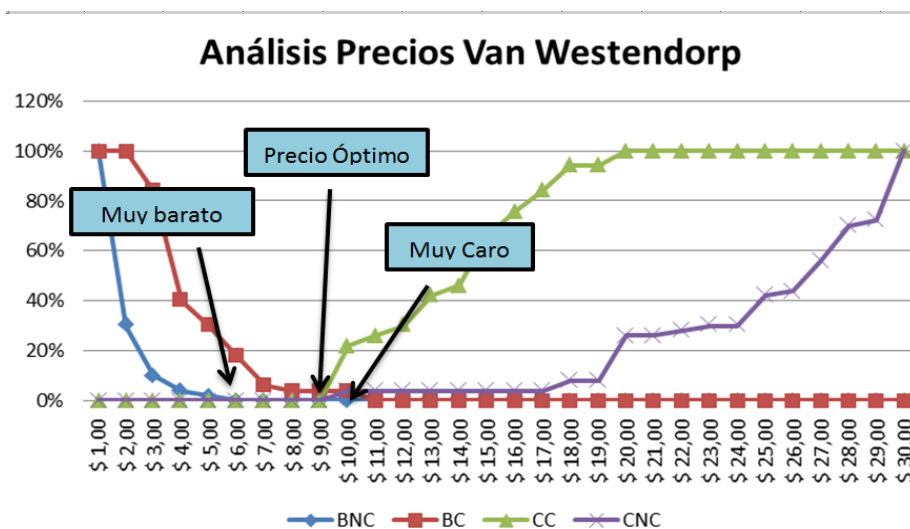


**Anexo 9:** Aceptación del producto en base a la frecuencia de consumo.

### Aceptación del producto según la frecuencia de consumo

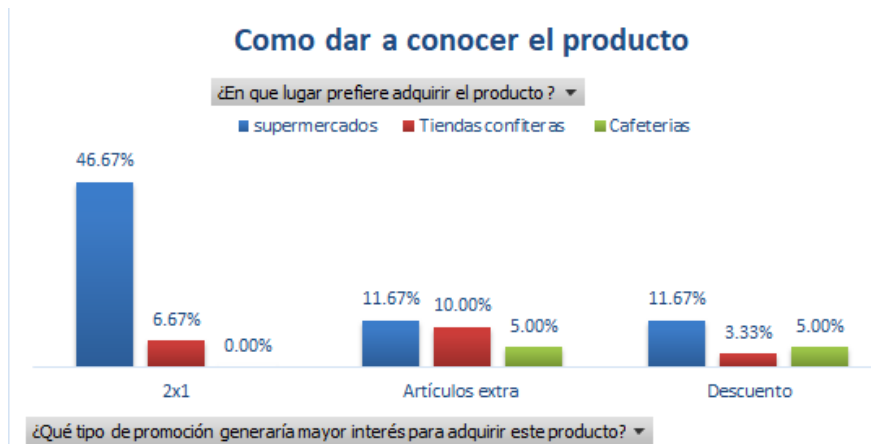


**Anexo 10:** Precio óptimo del producto en base al modelo Van Westendorp.





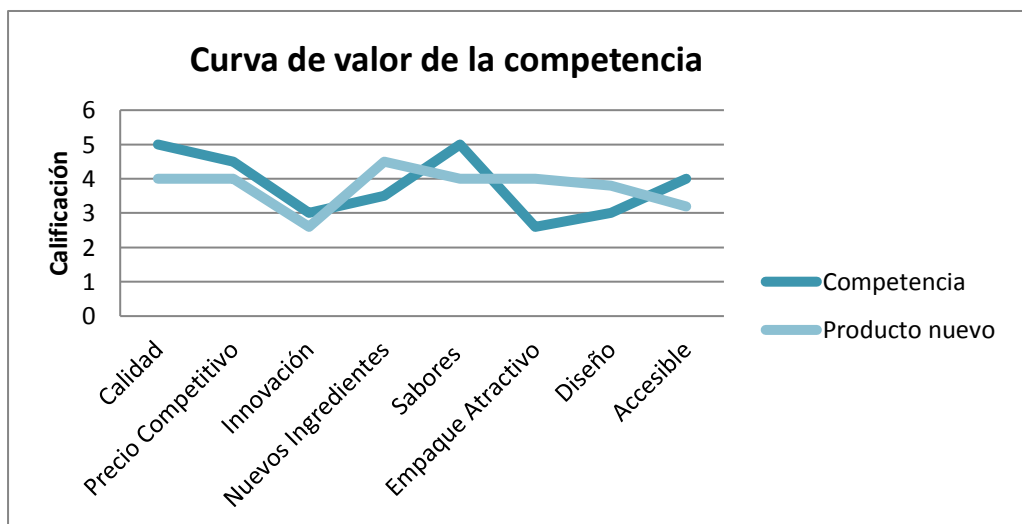
**Anexo 11: Mejor manera de promocionar el producto.**



**Anexo 12: Cuadro estratégico en base a su desempeño.**

CUADRO ESTRATÉGICO								
	Calidad	Precio Competitivo	Innovación	Nuevos Ingredientes	Sabores	Empaque Atractivo	Diseño	Accesible
Competencia	5	4,5	3	3,5	5	2,6	3	4
Producto nuevo	4	4	2,6	4,5	4	4	3,8	3,2

**Anexo 13: Curva de valor de la competencia**



*Resultados - factores claves de éxito de la competencia*

## Anexo 14: Aporte nutricional de cada producto

Aporte Nutricional			
Producto	Beneficios	Producto	Beneficios
<b>Chocolate</b>	Fuente de antioxidante	<b>Mortiño</b>	Antioxidante
	Mejora el fluido sanguíneo		Fuente de colágeno
	Disminuye la presión arterial		Calcio
	Mejora la función cerebral		Fosforo, Vitaminas con complejo B y C

## Anexo 15: Descripción de puestos

Descripción de puestos de MorT - KaKaO	
<b>Puesto:</b>	Gerente General
<b>Depende de:</b>	Junta general de accionistas
<b>Subordinados:</b>	Cocinero y operario
<b>Funciones básicas:</b>	Coordinación de todas las áreas para el buen funcionamiento y la correcta toma de decisiones.
<b>Responsabilidades:</b>	Responder a la junta de accionistas por la situación de la empresa, Comercialización y venta del producto junto con su tramitología, Toma de decisiones que permitan el rápido accionar de la empresa.
<b>Características Requeridas:</b>	Conocimiento y aptitudes de un excelente empresario con la capacidad de tomar decisiones en momentos tensionantes.

Descripción de puestos de MorT - KaKaO	
<b>Puesto:</b>	Operario
<b>Depende de:</b>	Gerente General
<b>Subordinados:</b>	
<b>Funciones básicas:</b>	Control de almacenamiento y recepción de inventario.
<b>Responsabilidades:</b>	Control del stock del producto, Levantamiento de inventario, Control de almacenamiento e inventario, Supervisión de los insumos enviados por los proveedores.
<b>Características Requeridas:</b>	Responsable, Organizado, Capacidad de trabajar bajo presión, Llevar un informe del inventario.

### Descripción de puestos de MorT - KaKaO

**Puesto:** Asistente Contable

**Depende de:** Contador

**Subordinados:**

**Funciones básicas:** Administración de documentación contable.

**Responsabilidades:** Control financiero y administrativo de cuentas por cobrar y los pagos que se deben realizar, Mantener un registro contable de todos los movimientos realizados en la empresa.

**Características Requeridas:** Conocimientos actualizados tributarios, contables y administrativos, Manejo de excel, Conocimiento básico de sistemas contables.

### Descripción de puestos de MorT - KaKaO

**Puesto:** Cocinero

**Depende de:** Gerente General

**Subordinados:** Asistente de cocina

**Funciones básicas:** Preparación y elaboración del producto

**Responsabilidades:** Supervisión del personal de apoyo, Control de limpieza del producto, cocina y maquinaria, Encargado del abastecimiento de insumos, Control de calidad del producto, Preparación del producto en base a los estándares requeridos.

**Características Requeridas:** Conocimiento y aptitudes para el mantenimiento y el manejo de la maquinaria. Conocimiento acerca de la elaboración del producto.

### Anexo 16: Incoterm FOB (Free On Board)



