



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y EXPORTADORA DE CHOCOLATES ARTESANALES
DE SABORES TRADICIONALES DE ECUADOR HACIA HAMBURGO
ALEMANIA

AUTOR

SAMANTHA MELISSA ESPARZA URGILES

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y EXPORTADORA DE CHOCOLATES ARTESANALES DE
SABORES TRADICIONALES DE ECUADOR HACIA HAMBURGO ALEMANIA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Licenciada en Negocios Internacionales.

Profesor Guía:

Diego Patricio Torres Contreras MBA

Autor:

SAMANTHA MELISSA ESPARZA URGILÉS

Año:

2020

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa productora y exportadora de chocolates artesanales de sabores tradicionales de Ecuador hacia Hamburgo Alemania, a través de reuniones periódicas con el estudiante Samantha Melissa Esparza Urgilés, en el semestre 2020-10, 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".

Diego Patricio Torres Contreras MBA

1705069993

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la producción y exportación de chocolates artesanales de sabores tradicionales de Ecuador hacia Hamburgo Alemania, del Samantha Melissa Esparza Urgilés, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Roberto Aníbal Hidalgo Flor MBA

1706369616

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.”

Samantha Melissa Esparza Urgilés

1719818559

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por este día y por todos lo que han de venir, por la oportunidad de trabajar a lo largo de este proyecto y de la carrera con personas maravillosas y aprender mucho de sus experiencias e ideas; por el apoyo que me han brindado mis padres quienes han sido mis guardianes en este mundo y que me han enseñado el amor de Dios y su justicia, lo que me ha llenado de felicidad total a pesar de cualquier dificultad en la que me encuentre. Le agradezco también a Dios por la sabiduría que he recibido y su protección en todo momento, por sus bondades, por cada instrumento que ha puesto en mi camino para que pueda salir adelante y por obrar en mi vida cada día escuchándome atentamente con amor y paciencia infinita.

DEDICATORIA

Dedico esto a Dios y a mis padres Manuel e Iliana, doy gracias al rey de los cielos por habernos reunido nuevamente

RESÚMEN

Alemania es el segundo país en el mundo con mayor consumo per cápita de chocolate, en promedio un alemán consume 8,6 kg de chocolate al año. (Statista, 2019). Muchos de los consumidores de chocolate buscan nuevos sabores para satisfacer su paladar (Nag, 2018), actualmente surgió una fuerte tendencia por los productos orgánicos haciendo que las personas sean cada día más conscientes de los componentes que tienen los alimentos. Al crear una empresa productora y exportadora de bombones rellenos con sabores exóticos y altamente nutritivos hacia Hamburgo se da a conocer los sabores del Ecuador a un mercado con alta demanda de este producto. Para comprobar la viabilidad del proyecto se ha realizado un exhaustivo análisis a través de la investigación de entornos, planificación y diseño de producto, estudios de mercado y evaluación financiera. EMIL marca de un producto con su propia leyenda que transporta al cliente a una historia de fantasía narrada en la bitácora incluida con los bombones.

El estudio inicia con los entornos en Ecuador y Alemania, identifica los factores externos a aprovechar para el éxito del producto y las amenazas a compensar con las ventajas competitivas. Se realizaron entrevistas a expertos en el tema gastronómico y consumidores en Hamburgo, alentando la posibilidad de comercialización del producto para el mercado meta. Después, se elaboró la selección del mercado enfocándose en que el producto es percibido como un regalo para ocasiones especiales. Posteriormente, se realizó el diseño de producto y la estructuración de la empresa con los procesos necesarios para iniciar su puesta en marcha. Finalmente, el estudio financiero arrojó indicadores de alta rentabilidad con un VAN del proyecto de USD 62.269,31, el WACC de 13,49% y el índice de rentabilidad de 1,06 con un periodo de recuperación de 4 años, 1 mes y 11 días, mientras la TIR es 31,36% y el VAN del inversionista con USD 36.947,05 el CAPM de 28,25%, un índice de rentabilidad indica que el inversionista recibe \$ 2,16 por cada dólar invertido en un período de recuperación de 6 meses. Cumpliendo con la viabilidad conceptual, de mercado, operacional y financiera.

ABSTRACT

Germany is the second in the world with the highest per capita consumption of chocolate, on average German consumes 8.6 kg of chocolate per year. (Statista, 2019). Many of the chocolate consumers are looking for new flavors to satisfy their taste buds (Nag, 2018), currently, there is a strong tendency for organic foods, making people be aware of the components of the products they consume. By creating a company that produces and exports candy shape chocolates filled with exotic, highly nutritious and delicious flavors to Hamburg, there is an opportunity to promote Ecuador flavors with the chocolates to a market with a high demand for this product. In order to test the feasibility of the project there has conducted a thorough analysis through research environments, planning and product design, market research and financial evaluation. EMIL S.A is the company name and a developed brand that has its own legend and in each tasting it transports the client to a fantasy story told in the blog included with the chocolates box.

The study begins with the PEST analysis in Ecuador and Germany that identifies the external factors that can be exploited for the success of the business. Secondly, the expert interviews were conducted to a chef and an expert consumer in Hamburg, encouraging the company to sell the product to the target market. Then, the market selection was made focusing on the product as a gift for special occasions. Subsequently, the product design and structuring of the company was carried out with the necessary processes to start the implementation. Finally, the financial study showed high profitability indicators with a NPV of the project of USD 62.269,31, the WACC of 13,49% and the rate of return of 1.06 with a payback period of 4 years, 1 month and 11 days, while IRR is 36.55% and NPV of the investor with USD \$36.947,05, 28.25% CAPM, the index of profitability indicates that the investor receives \$ 2.16 for every dollar invested in a recovery period of 6 months. The company is complying with the conceptual feasibility, market feasibility, operational feasibility and financial feasibility.

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Justificación del trabajo	1
1.1.1	Objetivo General del trabajo	1
1.1.2	Objetivos Específicos del trabajo	1
2	ANÁLISIS ENTORNOS.....	3
2.1	Análisis del entorno externo	3
2.1.1	CIUU	3
2.1.2	Entorno externo en Ecuador	3
2.1.2.1	Político – Legal.....	3
2.1.2.2	Económico	4
2.1.2.3	Social	4
2.1.2.4	Tecnológico.....	5
2.1.3	Conclusiones de Análisis Pest Ecuador	5
2.1.4	Entorno externo en Alemania	6
2.1.4.1	Político	6
2.1.4.2	Económico	6
2.1.4.3	Social	7
2.1.4.4	Tecnológico.....	8
2.1.5	Conclusiones de Análisis Pest Alemania	9
2.1.6	Análisis de la industria (Porter) en Alemania	9
2.1.6.1	Barreras de entrada	9
2.1.6.2	Barreras de salida	10
2.1.6.3	Rivalidad entre competidores	11
2.1.6.4	Capacidad de negociación Compradores	12

2.1.6.5	Capacidad de negociación proveedores	12
2.1.6.6	Viabilidad de sustitutos.....	13
2.1.7	Conclusiones de Matriz Porter	14
2.1.8	Matriz EFE	14
3	ANALISIS DEL CLIENTE	16
3.1	Investigación cualitativa y cuantitativa	16
3.1.1	Entrevistas a Expertos	16
3.1.1.1	Conclusiones de Entrevistas	17
3.1.2	Encuestas	20
3.1.3	Estrategia de Fijación de Precios basado en encuestas	22
4	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	23
4.1	Descripción de la oportunidad.....	23
5	PLAN DE MARKETING	25
5.1	Estrategia general de marketing	25
5.1.1	Mercado Objetivo.....	25
5.1.2	Propuesta de valor.....	26
5.1.2.1	Estrategia de distribución	27
5.1.2.2	Estrategia de posicionamiento	27
5.1.3	Estrategia de internacionalización	28
5.2	Mezcla de Marketing	28
5.2.1	Producto	28
5.2.1.1	Atributos	28
5.2.1.2	Estrategia de producto	29
5.2.1.3	Branding.....	29

5.2.1.4	Empaque y etiquetado	30
5.2.1.5	Soporte.....	31
5.2.2	Precio	31
5.2.2.1	Costos de venta	32
5.2.2.2	Estrategia de precios	33
5.2.2.3	Estrategia de ajuste	33
5.2.3	Plaza.....	33
5.2.3.1	Puntos de Venta.....	34
5.2.3.2	Estructura del canal de distribución	34
5.2.4	Promoción.....	34
5.2.4.1	Estrategia promocional.....	35
5.2.4.2	Publicidad.....	35
5.2.4.3	Promoción de ventas	35
5.2.4.4	Relaciones públicas	35
5.2.4.5	Marketing directo.....	36
6	FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	37
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización	37
6.1.1	Misión	37
6.1.2	Visión.....	37
6.1.3	Objetivos.....	38
6.2	Plan de Operaciones	39
6.2.1	Infraestructura.....	39
6.2.2	Maquinaria	39
6.2.3	Procesos.....	40
6.3	Estructura Organizacional	43

6.3.1	Diseño Organizacional.....	43
6.3.2	Estructura legal.....	44
6.3.3	Marco Legal.....	44
6.3.4	Requisitos de exportación.....	44
6.3.5	Cadena de Valor.....	45
7	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	47
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos.....	47
7.1.1	Proyección de ingresos.....	47
7.1.2	Proyección de costos.....	47
7.1.3	Proyección de gastos.....	48
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital....	48
7.3	Proyecciones.....	49
7.3.1	Estado de resultados.....	49
7.3.2	Estado de situación financiera.....	50
7.3.3	Estado de flujo de efectivo.....	50
7.3.4	Flujo de caja del proyecto.....	51
7.4	Flujos de caja y criterios de valoración.....	51
7.4.1	Evaluación del proyecto.....	52
7.5	Índices financieros.....	53
8	CONCLUSIONES GENERALES.....	54
	ANEXOS.....	61
Anexo 1.	LPI Ecuador.....	43
Anexo 2.	Conclusiones de Análisis Pest Ecuador.....	43
Anexo 3.	Importadores de Chocolate.....	43
Anexo 4.	Empresas importadoras de cacao y chocolate.....	64

Anexo 5.	LPI Alemania.....	64
Anexo 6.	Conclusiones de Análisis Pest Alemania	64
Anexo 7.	Barreras de entrada	64
Anexo 8.	Barreras de salida	64
Anexo 9.	Rivalidad entre competidores	64
Anexo 10.	Capacidad de negociación Compradores	64
Anexo 11.	Análisis Industria Total	64
Anexo 12.	Matriz EFE	64
Anexo 13.	Entrevista Realizada a Javier Lasluisa.....	64
Anexo 14.	Entrevista Realizada a Tom Langer	64
Anexo 15.	Leyenda	64
Anexo 16.	Condiciones de crédito Comercial Pymes Banco Pichincha ..	64
Anexo 17.	Estado de Situación Financiero.....	64
Anexo 18.	Flujo de caja del proyecto	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Entrevista a Consumidor Experto 1	16
Figura 2 Entrevista a Experto 1	16
Figura 3 Entrevista a Consumidor Experto 2.....	17
Figura 4 Entrevista a Experto 2	17
Figura 5 Logo del producto.....	30
Figura 6 Tapa de caja (Lladonet, 2019).....	30
Figura 7 Estructura de distribución	34
Figura 8 Gráfico de Gantt del Proceso Productivo	41
Figura 9 Flujo de procesos	42
Figura 10 Organigrama funcional de EMIL.....	43
Figura 11 Organigrama funcional de Pacari	44
Figura 12 Cadena de Valor	45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Capacidad de negociación proveedores	13
Tabla 2 Mercado Objetivo	26
Tabla 3 Modelo Canvas.....	27
Tabla 4 Matriz de selección Internacionalización	28
Tabla 5 Costos de Producción	32
Tabla 6 Matriz de Insumos	33
Tabla 7 Componentes de Visión	37
Tabla 8 Objetivos	38
Tabla 9 Propiedad, planta y equipo	39
Tabla 10 Capacidad de Producción	40
Tabla 11 Proyección de Ventas de cada año	47

Tabla 12 Estructura de capital y deuda	48
Tabla 13 Estado de Resultados	49
Tabla 14 Estado de flujo de efectivo	51
Tabla 15 Flujo de caja del inversionista.....	51
Tabla 16 Evaluación financiera del proyecto	52
Tabla 17 Índices financieros	53

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

El presente plan de negocios tiene la finalidad de presentar el proyecto de creación de una empresa productora y exportadora de chocolates artesanales rellenos para regalo hacia la ciudad de Hamburgo en Alemania. El producto figura en la partida arancelaria 1806310000 dentro de la Clasificación de Mercancías para las Estadísticas del Comercio Exterior de Alemania (Warenverzeichnis für die Außenhandelsstatistik, WA). En cuanto a la industria de chocolate y derivados de cacao, Alemania es el mercado orgánico más grande de Europa y el segundo del mundo, después de Estados Unidos. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú, 2019).

Según TradeMap en el 2018 Alemania fue el segundo mayor importador de derivados de cacao elaborados como tabletas, barras y bombones de chocolate alcanzando casi el medio millón de toneladas en importaciones anuales de este producto y con una tasa de crecimiento del 3% entre los años 2017-2018.

Se elaboró un análisis del mercado potencial y se determinó que la industria en este país ofrece una gran posibilidad de introducir el producto de manera competitiva y entregando valor agregado único con la experiencia propia del chocolate y los sabores de relleno autóctonos del Ecuador.

La variedad de sabores destacó la oportunidad de impulsar la producción nacional debido a que cada uno de los sabores son de frutas y plantas orgánicas propias del Ecuador que adoptan los métodos de chocolatería, creando una experiencia innovadora dentro de la industria a nivel mundial.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Elaborar la descripción del proceso de producción y exportación de chocolates artesanales con rellenos autóctonos ecuatorianos hacia Alemania para el 2021, impulsando las exportaciones de chocolates elaborados desde Ecuador.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Realizar el análisis de entornos para la creación del proyecto.

- Investigar el mercado de chocolates artesanales en Hamburgo.
- Elaborar el proceso de producción de los chocolates con rellenos especiales mediante las recetas de cada sabor.
- Crear un plan de comercialización a través de un distribuidor en Alemania.
- Realizar una selección exhaustiva de proveedores certificados asegurando la calidad de la materia prima.
- Desarrollar la viabilidad conceptual, operacional, económica y de mercado del plan de negocios.
- Elaborar un modelo financiero con la evaluación del proyecto.
- Elaborar conclusiones y recomendaciones para la ejecución del proyecto.

2 ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 CIUU

El proyecto tiene en Clasificación Nacional de Actividades Económicas el **CIUU: C1073.12** que denomina a la Elaboración de chocolate y productos de chocolate.

2.1.2 Entorno externo en Ecuador

2.1.2.1 Político – Legal

Acuerdo Comercial Ecuador- Unión Europea: Desde marzo del 2017 el acuerdo permite garantizar el acceso con 0% de arancel para el 100% de los productos industriales y pesqueros del Ecuador de forma inmediata. (Van Steen, Saurenbach & Cassinelli, 2017) Este acuerdo ha otorgado un gran oportunidad para la empresa ya que le da un gran ahorro en aranceles al exportar hacia Alemania, incluso mejores beneficios que los que se tenía en el acuerdo SGP.

Índice de Estado de Derecho: En el Índice de Estado de Derecho Ecuador se encuentra ocupando el puesto 85 de 113 países a pesar de que ha mejorado en los factores de límites al poder gubernamental y de factores de Gobierno abierto subió solo seis lugares. (WJP, 2018). Este factor apunta directamente y de forma negativa a la credibilidad en la realización de negocios y alianzas estratégicas con empresas de otros países, en este caso las empresas alemanas pueden tener dificultades para realizar negocios con empresas en países con alto riesgo como Ecuador por lo que se considera una amenaza para la empresa.

Las nuevas inversiones exentas de impuesto a la renta: A partir de mayo del 2018 se establece una exoneración del pago del impuesto a la renta por ocho años a las empresas que efectúen inversiones en las ciudades de Quito y Guayaquil. (Presidencia, 2018) Una oportunidad que beneficia directamente al proyecto en los costos durante un periodo de tiempo inicial moderado donde está exento de este pago, lo que da al proyecto un periodo de tiempo prudente para recuperar la inversión inicial.

2.1.2.2 Económico

Evolución del tipo de cambio: Según la media anual de la tasa de cambio de euro a dólar estadounidense se ha mantenido con fluctuaciones leves desde el 2018 (Banco Central del Ecuador, 2019). Una oportunidad que implica para la industria una estabilidad apropiada para la viabilidad del proyecto.

Tasa de crecimiento anual de las exportaciones de chocolate: Según cifras del Banco Central del Ecuador y manejadas por ProEcuador, para el 2019 la tasa de crecimiento anual de las exportaciones de elaborados de cacao y chocolates ecuatorianos a Alemania es del -67.17%. (PorEcuador,2019). Lo que demuestra que la industria ha decrecido en el último año lo que muestra que se puede ser una amenaza para la industria y para la empresa.

2.1.2.3 Social

Organización Internacional del Cacao ICCO reexamina porcentaje asignado a Ecuador: El gerente del Proyecto de Reactivación del Café y Cacao Nacional de Fino Aroma defenderá el porcentaje de cacao fino de aroma del país ante la ICCO, asignado a Ecuador. (Magap, 2019). Al ser un país con el mayor porcentaje de exportación tenemos una excelente reputación en la industria, de manera que la empresa posee una gran oportunidad al ser originaria de Ecuador quien domina el mercado internacional de Cacao Fino de Aroma.

Plan de Mejora Competitiva del Cacao y Derivados: El Ministerio de Agricultura y Ganadería junto con y el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca mediante el Decreto Ejecutivo 791 han elaborado un Plan de Mejora Competitiva del Cacao y Derivados que busca fortalecer la exportación de cacao y derivados del 7% al 20% en un periodo de 7 años. Se han detectado oportunidades para el producto ecuatoriano con certificaciones (sostenibilidad, trazabilidad) y con perfiles aromáticos de calidad (constantes). (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019) De esta forma la empresa tiene la posibilidad de pertenecer al plan de mejora con el apoyo brindado por parte del gobierno con capacitaciones y mejoramiento de conocimientos acerca de la comercialización y las oportunidades de negocio con socios estratégicos y ferias internacionales

2.1.2.4 Tecnológico

Eliminación de Salvaguardias: A partir de junio de 2017 se eliminó el cobro del impuesto adicional, denominado salvaguardia, a diferentes productos incluidos la maquinaria para elaboración de chocolate. (SENAE, 2017). Beneficiando directamente a la industria de elaboración de chocolates permitiendo mayor acceso a la compra de maquinarias y por ende un beneficio para la empresa.

Logistics Performance Index: En el 2018, el LPI (Logistics Performance Index, 2018) colocó a Ecuador en la posición 62 de 150 países, y con un puntaje de 2,88 sobre 5. Al ver en [Anexo 1](#) se determinó que las operaciones logísticas en Ecuador no son muy eficientes y consecuentemente el proceso de exportación podría presentar un mayor número de dificultades

Índice de Innovación Global: En el 2018 en el Índice de Innovación Global el Ecuador fue situado en el puesto 97 de 126 países, con un GII de 26.80, descendiendo 5 puestos en el ranking. (The Global Innovation Index, 2018). Mostrando que las empresas en el país presentan grandes desafíos en cuestiones de innovación y tecnología, lo que representa una amenaza para la empresa en el funcionamiento y adquisición de *know-how*.

Acceso a la innovación en la industria chocolatera: Según Telefónica Business Solutions en el 2018 mostró que la industria chocolatera tiene claras ventajas de innovación en los diferentes procesos de la cadena de valor. En la actualidad existen empresas que han innovado al nivel de imprimir figuras de chocolate según las preferencias de los consumidores. Esto representa una oportunidad para la empresa en cuanto a innovación.

2.1.3 Conclusiones de Análisis Pest Ecuador

Se deben aprovechar los beneficios del acuerdo comercial de Ecuador con la Unión Europea, los beneficios de estar exentos de impuesto a la renta y la facilidad de importación de la maquinaria necesaria.

El crecimiento de las exportaciones de chocolate desde Ecuador y la excelente reputación en la industria, es una oportunidad para la empresa.

La creación de una empresa en Ecuador presenta desafíos, además la tecnología e infraestructura necesitan mejorar su funcionamiento, la corrupción y los riesgos dentro del país son mayores de modo que las empresas extranjeras prefieren negociar con empresas en lugares de menor riesgo.

En el [Anexo 2](#) se amplían las conclusiones obtenidas del análisis del entorno en Ecuador.

2.1.4 Entorno externo en Alemania

2.1.4.1 Político

Requisitos específicos del producto para el acceso al mercado de la UE: El producto tiene requisitos explicados detalladamente en el apartado 6.3.4. Todos estos requisitos cuentan con procesos estandarizados y cumplir con cada uno de ellos asegura la calidad del producto para que pueda entrar a Alemania. El cumplimiento de todos de los requisitos puede llegar a ser difícil presentando una amenaza que podría causar demoras en el inicio de la operación del proyecto de negocio.

EU derechos de Importación: Originalmente los chocolates al ser importados a la Unión Europea pagan un derecho de importación de 38%, sin embargo, el Ecuador tiene un acuerdo que le otorga el 0% de arancel (European Commission, 2019). Esta oportunidad permite establecer un precio competitivo del producto en el mercado alemán.

2.1.4.2 Económico

Importaciones de chocolate de Alemania: En el año 2018, Alemania importó alrededor de 82,000 toneladas de la partida 18063100 ver [Anexo 3](#), posee una tasa de crecimiento del 2% para el año 2018 (Trademap, 2019). Este factor indicó que estamos en una industria en crecimiento y se pudo tomar como una oportunidad para obtener una mayor participación el mercado.

Distancia media de los países proveedores: Los principales países desde donde se importa el producto hacia Alemania son Países Bajos, Austria, España y Croacia. Alemania tiene una distancia media de los países proveedores de 619 km. (Trade Map, 2019) Esto muestra que el mercado está principalmente suplido

por socios regionales, lo que constituye un factor negativo y una amenaza ya que geográficamente Ecuador tiene una distancia aproximada de 10000 km (Google, 2019) hacia Alemania.

Empresas Importadoras de Chocolate en Alemania: Existen al menos 11 empresas que registran importaciones constantes de derivados de cacao y chocolate en Alemania. (Trade Map, 2019). Las empresas que muestra la tabla del [Anexo 4](#) son las mayores importadoras de chocolate y productos de cacao en Alemania y se tiene la oportunidad de formar alianzas estratégicas para que puedan llegar a ser clientes y distribuidores de la empresa.

2.1.4.3 Social

Consumo anual de chocolate per cápita en Alemania: En promedio cada persona en Alemania consume aproximadamente 8.6 kg de chocolate anualmente. (Statista, 2019) Esto mostró que Alemania al ser segundo país con mayor consumo de chocolate en el mundo la empresa tuvo la oportunidad de introducir el producto en un buen mercado.

Razones de consumo de chocolate en Alemania: Se estima que el 45% de los alemanes compran chocolates por impulso, el 76% compra chocolates como premio y el 60% compra chocolates para satisfacer sus antojos de dulces o golosinas. (Nag, 2018) Esto permitió saber el comportamiento del consumidor en el mercado meta y aprovechando esta oportunidad se establecieron estrategias para mejoramiento de los atributos que el producto presenta.

Nuevos intereses de chocolate en Alemania: Los consumidores alemanes buscan chocolate con grano agregado. Hasta el 47% de los consumidores de chocolate en Alemania han probado confites de chocolate con texturas de granos o cereales agregados y estarían interesados en probar estos productos nuevamente. Pero aún no ha alcanzado un gran éxito en Alemania, ya que solo un porcentaje muy pequeño de los lanzamientos de confitería de chocolate en el mercado ha incluido algún tipo de cereal o grano como sabor. (Buech, 2017) Esto muestra que una gran necesidad en la demanda aún no está satisfecha

dentro de este mercado y ofrece la oportunidad de suplir este requerimiento con el producto.

Reducción de consumo de azúcar en Alemania: Casi la mitad (48%) de los consumidores alemanes dicen que están reduciendo activamente su consumo o evitando los alimentos azucarados y el 44% dice lo mismo sobre los alimentos grasos. Con tantos consumidores que buscan opciones saludables, parece que el mercado de postres está bajo presión. (Mintel, 2017) Esto presenta una amenaza para el proyecto ya que las tendencias indican que los consumidores buscan opciones más saludables, ya que los chocolates poseen azúcar como parte de la receta.

Los clientes alemanes son bastante reacios al riesgo y esperan productos de alta calidad. Por ley, los consumidores alemanes tienen derecho a devolver las compras en línea dentro de los 14 días sin explicación, y de hecho existe una alta tasa de devolución de productos. Además, se espera que los sitios web y las tiendas en línea estén en alemán. (International Trade Administration, 2019) Lo que presenta una amenaza de alto riesgo para la empresa debido a la perecibilidad del chocolate.

2.1.4.4 Tecnológico

Logistics Performance Index: Para el año 2018, el LPI (Logistics Performance Index, 2018) Alemania estuvo en la posición 1 de 150 países, y con un puntaje de 4,12 sobre 5. Mostrando según el [Anexo 5](#) que las operaciones logísticas en Alemania son eficientes, de manera que hay mayor acceso a la exportación del producto y facilidad en los tiempos de tránsito, lo que es una oportunidad para la empresa en su proceso logístico.

Logística de Transporte: Alemania cuenta con dos puertos importantes que desempeñan un papel destacado en cuanto al comercio exterior con Ecuador. El puerto de Hamburgo cuenta con operaciones desde Ecuador hacia Alemania con tiempos de tránsito en un rango de 19 a 53 días (ProEcuador, 2017). Este factor facilita el proyecto ya que los tiempos de entrega del producto son esenciales y una oportunidad en la operación del negocio.

Disponibilidad de tecnología y conocimiento para los usuarios: Alemania tiene uno de los mercados de comercio electrónico más grandes de Europa. El número de consumidores de comercio electrónico, la penetración de Internet y el promedio gastado por año está por encima del promedio europeo. Para el 2018 el promedio estimado de gasto en línea por persona por año es de USD 867. (International Trade Administration, 2019) Lo que muestra una oportunidad en utilización de canales electrónicos para la comercialización del producto.

2.1.5 Conclusiones de Análisis Pest Alemania

Existen varios requisitos para el acceso al mercado de la UE que cuentan con procesos estandarizados que aseguran la calidad del producto. El proceso podría causar demoras en el inicio de la operación debido a su larga duración.

Alemania es el segundo mayor importador de chocolate en el mundo. Existen al menos 11 empresas importadoras de derivados de cacao y chocolate lo que da facilidad de transporte y logística.

Los consumidores alemanes están reduciendo activamente su consumo de azúcar y grasas por lo que buscan opciones saludables.

El consumo anual de chocolate per cápita en Alemania es de 8.6 kg de chocolate. Las compras de chocolates son por impulso o premio, los alemanes buscan chocolate con texturas o sabores nuevos.

Las operaciones logísticas en Alemania son eficientes, y facilita la exportación del producto por el puerto de Hamburgo que posee operaciones desde Ecuador.

Los comercios electrónicos tienen la política de devolución y la alta tasa de efectividad de la misma presentaron una amenaza para el producto.

En el [Anexo 6](#) se amplían las conclusiones obtenidas del análisis del entorno en Alemania.

2.1.6 Análisis de la industria (Porter) en Alemania

2.1.6.1 Barreras de entrada

Como principales barreras de entrada se debe cumplir con los requisitos legales de la Unión Europea para el cacao utilizado en los chocolates, que se refieren

principalmente a la seguridad alimentaria. La trazabilidad y la higiene son los temas más importantes. Se debe prestar especial atención a las fuentes específicas de contaminación. Los pesticidas y las microtoxinas como la ocratoxina A la cual es de especial relevancia para el cacao, además los hidrocarburos policíclicos aromáticos (HAP) y la contaminación microbiológica como la Salmonella (aunque en el cacao se considera de bajo riesgo) son los más comunes para los granos de cacao. (CBI, 2019)

Es importante tener en cuenta la contaminación por metales pesados durante la producción y manipulación, particularmente de cadmio. La presencia de cadmio es un problema particular para el cacao de algunos países latinoamericanos debido a factores como la actividad volcánica y los incendios forestales. Por este motivo, la Unión Europea ha fortalecido su regulación sobre el cadmio en el cacao y los productos derivados. La nueva regulación entró en vigencia a partir de enero de 2019

Existen criterios de selección en los sabores del chocolate evitando los defectos de sabor como falta o exceso de fermentación y taninos. (CBI, 2019) Para los productores de chocolates de mayor precio se toma en cuenta la fuerza del cacao con la que se prepara el bombón.

La industria presenta barreras de entrada ya que se puede esperar que los compradores en Alemania soliciten garantías adicionales de seguridad alimentaria. Algunos como son la implementación de buenas prácticas agrícolas y sistemas de gestión de calidad (SGC) en relación con los procesos de producción y manipulación.

Las Barreras de entrada en la industria son relativamente fuertes ver [Anexo 7](#) de manera que a pesar de que en un inicio podría causar demoras en el proceso de iniciación de operaciones, en el largo plazo tiene un gran beneficio de manera que es más difícil que nuevos competidores entren en el mercado.

2.1.6.2 Barreras de salida

Los productos con certificación orgánica están aumentando rápidamente en popularidad en Europa. Los mayores mercados de alimentos orgánicos son

Alemania (28% del mercado europeo), Francia (20%) y el Reino Unido (8%). (CBI, 2019)

El cacao orgánico se produce y procesa a través de técnicas naturales como la rotación de cultivos, la protección biológica de los cultivos, el abono verde y el compost. Las barreras de salida de la industria son medias ver [Anexo 8](#) debido a que, por un lado, implementar la producción orgánica y obtener la certificación puede ser costoso, especialmente para los pequeños propietarios, y el retorno de la inversión puede no ser alto. Por otro lado, podría aumentar los rendimientos y mejorar la calidad. La demanda de cacao de sabor fino con certificación orgánica está creciendo rápidamente en Europa, lo que lo convierte en un nicho de mercado interesante.

2.1.6.3 Rivalidad entre competidores

Las empresas líderes en el mercado alemán del chocolate para regalo, como Ferrero, Lindt & Sprüngli y Mondelez, en sus líneas especializadas tienen políticas de sostenibilidad que enfatizan el contacto con los productores, la transparencia en sus operaciones y su impacto social y ambiental. Alemania posee una gran oferta de chocolates y derivados de cacao, sus principales proveedores son Países Bajos, Austria, España, Croacia, Italia y Suiza (Trade Map, 2019). Cada uno de estos países posee empresas con marcas mundialmente posicionadas y presentaciones para regalo con las que la empresa va a competir dentro del mercado alemán. Esta creciente proporción de productos con propiedades relacionadas con la salud y el bienestar también está relacionada con otra tendencia muy importante, que es la de los chocolates para regalo. En Alemania existen al menos 60 marcas de confites y chocolates que venden sus productos en tiendas virtuales. (German Foods, 2019) Además existen al menos 20 páginas web que ofrecen chocolates para regalo hacia Hamburgo y muchas de ellas sin costo extra de envío, (Planète Chocolat, 2019). Lo que indica que la industria tiene una tendencia hacia la especialización y el nicho presenta competencia por parte de las mayores marcas presentes en Alemania ver [Anexo 9](#).

2.1.6.4 Capacidad de negociación Compradores

El mercado alemán tiene un comportamiento de compra orientado al valor del dinero y tiene un nivel de la calidad y el precio relativamente alto. (ProEcuador,2019) El único comprador que tiene la empresa es el distribuidor en Hamburgo el cual vende a otras tiendas de conveniencia quienes son otro eslabón en la cadena de distribución y finalmente está el consumidor final quien no tiene poder de negociación ya que no pueden alterar a todo el movimiento de la industria completa. Se espera que el precio unitario promedio en la confitería de chocolate aumente aún más durante el período de pronóstico, y esto no solo es el resultado de la creciente demanda de ofertas de valor agregado, sino también el aumento del precio de los productos básicos, incluido el cacao. Ver [Anexo 10](#) La razón de esto es el aumento de la demanda mundial en combinación con las cosechas fluctuantes. (Euromonitor, 2019) El poder de negociación del comprador de la empresa (distribuidor) es alto lo que representa una amenaza para la empresa ya que es el único cliente directo que posee, y tiene mayor facilidad para solicitar reducción de precios, descuentos y control sobre la distribución del producto a detallistas.

2.1.6.5 Capacidad de negociación proveedores

Los supermercados como Edeka, Lidl, Rewe y Aldi son canales importantes para la industria de derivados de cacao. Las grandes marcas nacionales e internacionales en Alemania ofrecen cada vez más productos de chocolate para regalo de alto valor agregado con su empaque de obsequio. Alrededor del 45% de las ventas de chocolate se realizan en supermercados y el 31% en tiendas de conveniencia. Las tiendas web, como Feine Schokolade, representan el 2% de las ventas totales de chocolate en Alemania. Alemania también alberga una gran cantidad de compañías de chocolate medianas y pequeñas (CBI, 2019).

Tabla 1 Capacidad de negociación proveedores

Capacidad de negociación proveedores	Nada atractivo				Promedio de calificación
	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	
Cantidad de proveedores	Pocos			x	5
Productos sustitutos	Bajo		x		4
Costo de migración de proveedores	Alto	x		Bajo	3
Capacidad de convertirse en competencia	Alto		x	Bajo	5
Precios de productos a proveer	Bajo	x		Alto	3
Contribución a la calidad del producto	Alto		x	Bajo	4
Utilidad de industria a los proveedores	Poca	x		Mucho	2
					3,7

El mayor proveedor de servicios para la empresa en Alemania es el distribuidor del producto. Existen al menos 4 empresas importadoras de confites cercanas a la ciudad de comercialización, Grand-cru Konfekt al ser un importador de al menos 7 líneas de productos derivados del cacao (Trademap, 2019). y su ubicación cercana a la ciudad de Hamburgo (Grand-cru Konfekt, 2019) permite que la logística de distribución sea más eficiente. Y al trabajar con un solo importador la capacidad de negociación del proveedor en Alemania es muy alta según la Tabla 1 se han evaluado algunos parámetros que muestran un plan de negocios atractivo para invertir, también existen proveedores alternativos que puede utilizar la empresa para solventar la logística de distribución.

Principalmente se toma como oportunidad al bajo poder de negociación que tienen los proveedores en Ecuador debido a que el producto final requiere materias primas producidas en haciendas ubicadas en los campos de la costa y amazonia del Ecuador. (Aprocafa, 2020)

2.1.6.6 Viabilidad de sustitutos

El consumo de dulces y golosinas alemán es muy amplio, en 2016 Alemania aparece como el mayor consumidor de dulces per cápita en todo el mundo con 28.7 libras por persona anualmente (Statista, 2017) Se puede observar que existen muchos sustitutos dentro de la industria sin embargo se puede sobrellevar esta amenaza con los sabores innovadores y novedosos que presenta el producto.

2.1.7 Conclusiones de Matriz Porter

1. Las barreras de entrada en la industria son amplias debido a las certificaciones y requisitos solicitados por la Unión Europea.
2. Las barreras de salida pueden presentar desafíos debido a la gran inversión que se perdería al salir del mercado.
3. Las marcas de la industria chocolatera en Europa y Alemania han creado productos que compiten dentro del nicho de los chocolates para regalo con presentaciones novedosas y distribución mediante tiendas virtuales.
4. El comprador (distribuidor) tiene mucho poder de decisión debido a la amplia gama de chocolates y bombones que ofrecen los proveedores en Alemania, sin embargo, el consumidor final no tiene poder de negociación.
5. El proveedor en Alemania de distribución tiene un poder medio de negociación ya que existen otros distribuidores en el mercado, además con respecto al encargado de promoción local la empresa tiene un mayor poder de negociación. Ver [Anexo 11](#)
6. Alemania al ser uno de los países con mayor consumo de dulces y chocolates en el mundo posee una gran cantidad de sustitutos en el mercado.

2.1.8 Matriz EFE

Al analizar el entorno se realizó la Matriz EFE Ver [Anexo 12](#). Se deben aprovechar los beneficios del acuerdo comercial de Ecuador con la Unión Europea que garantiza el acceso del producto con 0% de arancel, además Las nuevas inversiones en Ecuador están exentas de impuesto a la renta por un periodo inicial de ocho años, también se debe tomar en cuenta que la eliminación de salvaguardias para la maquinaria necesaria para la elaboración de chocolate.

Aunque existen varios requisitos específicos como barreras de entrada y salida del producto para el acceso al mercado de la UE como control sanitario de alimentos, trazabilidad, etiquetado y certificados de producción ecológica que cuentan con procesos estandarizados que aseguran la calidad del producto para que pueda entrar a Alemania. El proceso podría causar demoras en el inicio de la operación debido a su larga duración y altos costos. Se debe aprovechar que

Alemania es el segundo mayor importador de chocolate en el mundo y tiene una tasa de crecimiento del 2% en las importaciones de este bien. Aunque los consumidores alemanes están reduciendo activamente su consumo de alimentos azucarados y grasos por lo que existe una gran cantidad de sustitutos. Con tantos consumidores alemanes que buscan opciones saludables con grano agregado o con texturas de granos o sabores nuevos. Esta necesidad en la demanda aún no está satisfecha dentro de este mercado y ofrece la oportunidad de suplir este requerimiento con el producto. En el mercado las marcas chocolateras en Europa y Alemania han creado productos que compiten dentro del nicho de los chocolates para regalo con presentaciones novedosas y distribución mediante tiendas virtuales.

El peso ponderado de la matriz EFE es de 3,07. Este valor es mayor que la media de 2,5 y el peso ponderado de las oportunidades igual a 1,85 con el de las amenazas igual a 1,22, lo que significa que las oportunidades son mayores que las amenazas existentes.

3 ANALISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Entrevistas a Expertos

Al realizar las entrevistas a los consumidores expertos residentes en Hamburgo y entusiastas del chocolate, además la entrevista al Chef chocolatero de la facultad de gastronomía de la Universidad de las Américas y una proveedora de alimentos experta en productos de consumo masivo, acerca del plan de negocios para la creación de una empresa productora y exportadora de chocolates artesanales rellenos de sabores tradicionales del Ecuador.

Nombre del entrevistador: Samantha Esparza	Fecha: 20/5/2019
Tipo de entrevista: Personal	

Datos del entrevistado

Nombre:	Tom
Apellido:	Langer
Ciudad de Residencia:	Hamburgo
Profesión:	Empleado Privado
Edad:	43

Figura 1: Entrevista a Consumidor Experto 1

Nombre del entrevistador: Samantha Esparza	Fecha: 30/5/2019
Tipo de entrevista: Virtual	

Datos del entrevistado

Nombre:	Xavier
Apellido:	Lasluisa
Ciudad de Residencia:	Quito
Profesión:	Chef chocolatero

Figura 2 Entrevista a Experto 1

Nombre del entrevistador: Samantha Esparza	Fecha: 27/1/2020
Tipo de entrevista: Virtual	

Datos del entrevistado

Nombre:	Anna
Apellido:	Kutsch
Ciudad de Residencia:	Hamburgo
Profesión:	Escritora
Edad:	35

Figura 3 Entrevista a Consumidor Experto 2

Nombre del entrevistador: Samantha Esparza	Fecha: 30/1/2020
Tipo de entrevista: Personal	

Datos del entrevistado

Nombre:	Blanca
Apellido:	Rivera
Ciudad de Residencia:	Quito
Profesión:	Proveedor de alimentos

Figura 4 Entrevista a Experto 2

Se ha llegado a las siguientes conclusiones tomando en cuenta que únicamente se realizaron las entrevistas para este proyecto omitiendo el Focus Group debido a que es un proyecto de exportación.

3.1.1.1 Conclusiones de Entrevistas

- Se ha concluido que existe mucha competencia en el mercado alemán. También hay muchas marcas internacionales que tienen gran posicionamiento en el sector, sin embargo, no poseían sabores exóticos ni características diferenciadoras que agreguen un diferenciador. El producto al tender sabores exóticos posee una mayor probabilidad de aceptación en el mercado debido a su bajo nivel de competencia en este enfoque.
- Se pudo destacar que el mercado alemán busca alimentos que sean orgánicos y que no tengan demasiados componentes químicos ni preservantes, de manera que la empresa se adapta bastante a las

necesidades del mercado local en Alemania, por lo cual se utilizó estrategias adecuadas para el producto en el segmento de chocolates.

- El proyecto se enfoca en el mercado de chocolates para regalo y presentar empaques especializados para obsequio con lazos, además utilizar colores elegantes y llamativos de manera que el consumidor pueda sentir una experiencia diferente y novedosa al comprar la caja de chocolates.
- Se debería analizar la posibilidad de utilizar empaques biodegradables y amigables con el medio ambiente, sin embargo, es esencial realizar una evaluación costo-oportunidad del material de empaque y el valor percibido por el consumidor determinando si es un factor clave para la decisión de compra del producto.
- La comercialización mediante supermercados presenta grandes desafíos ya que existen varias limitantes como certificaciones de experiencia y calidad, por lo que sería interesante explorar tiendas de conveniencia ya que hay muchas en Alemania y existe una mayor posibilidad de acceso para establecer estrategias de comercialización mediante este canal.
- Se notó la presencia de una amplia gama de precios debido a que existen diferentes tipos de presentaciones del producto, sin embargo, para el mercado de chocolates de regalo existe un rango de precios razonable y atractivo para competir en este nicho de mercado.
- Se determinó que el chocolate es un producto de estacionalidad y posee frecuencias de consumo en fechas especiales por lo que se debe utilizar una proyección de ventas basada en la estacionalidad del producto.
- Los consumidores expertos expresaron que se utiliza mucha publicidad en festividades, pero que en el mercado de chocolates de Alemania no existe gran cantidad de publicidad por parte de la industria, además destacó que las promociones de este tipo de productos son casi nulas debido a que es un dulce que se consume con mucha frecuencia y que la competencia no se ha preocupado por implementar estrategias de este tipo.

- El chef experto afirmó que los sabores del chocolate varían según el tipo de cacao y del sector de donde este provenga el cacao, el proceso del cacao al tostarlo, secarlo y la maduración también tiene incidencia en el sabor del chocolate dependiendo de los tiempos y temperaturas que se utilicen. Además, indicó que las recetas de chocolate pueden cambiar por las múltiples variables que pueden alterar el sabor del producto.
- Se concluyó que los sabores tradicionales de Ecuador en el relleno de los chocolates presentan una ventaja porque los chefs chocolateros y pasteleros extranjeros siempre están en búsqueda de sabores nuevos y exóticos para sacar al mercado nuevas combinaciones.
- El análisis mostró que se requiere maquinaria especializada para la fabricación de los bombones, y que el proceso productivo toma aproximadamente 24 horas, requiriendo una persona con conocimientos especializados para templar el chocolate y elaborar la receta de cada uno, además de los rellenos correspondientes.
- El chocolate tiene la propiedad de adquirir el sabor del entorno, por lo que se recomendó utilizar un empaque apropiado para evitar la contaminación cruzada.
- Durante las entrevistas se expuso que el chocolate no solo se limita a la experiencia gustativa, sino que es una combinación de muchos sentidos en los que se pueden percibir, aromas, texturas y sabores, concluyendo que el proyecto de negocios no vende únicamente el producto, sino que ofrece una experiencia al consumirlo como un conjunto.
- Un buen desarrollo de la calidad de los chocolates ecuatorianos y la promoción internacional es clave para ganar reconocimiento internacional debido a que, a pesar de que Ecuador posee un cacao de alta calidad, los mejores chocolates reconocidos mundialmente se encuentran en otros países.
- Se resaltó una vez más que el empaque del producto debe ser hermético para mantener la forma y aroma del chocolate y en el caso de los bombones debe tener una caja llamativa y elegante propicia para un

regalo en ocasiones especiales, de esta manera se destacan los atributos visuales.

3.1.2 Encuestas

Se realizaron encuestas especializadas a 10 personas que residen en Hamburgo Alemania, esto es un ejercicio académico que no cumple con representatividad estadística, por lo que los resultados se deben considerar bajo esta circunstancia se determinó que los encuestados tienen una gran preferencia por el consumo de chocolate y se ha realizado el análisis de las preguntas con las siguientes preguntas con sus hipótesis:

1. ¿Cuál es el consumo de chocolate promedio de los alemanes?

H0= El 70% de consumidores alemanes tienen al menos un consumo semanal de chocolate.

H1= Más del 30% de consumidores alemanes tienen menos de un consumo semanal de chocolate.

2. ¿Cuáles son los beneficios que busca el consumidor en un chocolate?

H0= El 60% de consumidores alemanes prefiere que su chocolate tenga mayor fuerza en el sabor del cacao.

H1= El 40% de consumidores son indiferentes a la fuerza del cacao en el chocolate

3. ¿Cómo se entera el consumidor alemán de las marcas?

H0= El 90% de consumidores alemanes conoce de las marcas por existencias en el mercado.

H1= El 10% de consumidores alemanes conoce el producto por medios ATL y publicidad.

4. ¿Cuál es la aceptación del cambio de sabor mediante las frutas en Alemania?

H0= El 80% de consumidores alemanes preferirían una experiencia diferente al saborear el chocolate.

H1= El 20% de consumidores alemanes prefieren un solo sabor de chocolate.

5. ¿Cuál es el tipo chocolate preferido por los alemanes?

H0= El 50% de consumidores alemanes prefieren chocolate con leche.

H1= El 50% de consumidores alemanes prefiere chocolate amargo, semi-amargo o blanco.

- El proyecto se segmentó en una población en un rango de edad de 25 a 54 años que tienen un consumo de chocolate eventual y poseen preferencias por el mismo para regalo en ocasiones especiales.
- La mayoría de consumidores le dio mucha importancia a la fuerza del cacao en el chocolate además de los sabores de relleno y texturas que los bombones puedan tener. Aunque en su mayoría las personas prefirieron consumir el chocolate en forma de barras, en éstas no se puede tener distintos sabores lo cual es una característica muy influyente a la hora de la decisión de compra.
- Las personas realizan sus compras de chocolate en tiendas locales, supermercados y tiendas de conveniencia, sin embargo, no existe mucha publicidad de chocolates en medios masivos por lo que la mayoría de personas conoce las marcas de chocolate únicamente por la existencia en supermercados o tiendas y la publicidad en internet.
- La experiencia de cambio de sabor con frutas tiene una aceptación del 90% por lo que se puede determinar que la ventaja diferenciadora del proyecto puede llegar a tener gran éxito.
- Los diferentes tipos de chocolate ya sea amargo, semiamargo, con leche o blanco tuvieron una aceptación similar e indicaron que la presentación del mismo debe ser en cajas de cartón elegantes y ecológicas que sean amigables con el medio ambiente.
- Los sabores de mayor aceptación fueron: Un clásico a la ecuatoriana: crema de chocolate con Macadamia, Sensaciones frutales de mi tierra:

Limón mandarina con Horchata (Infusión de hierbas aromáticas), Sabores exóticos: Arazá con Espiritu del Ecuador (Licor), Viva Quito: Naranja Pájaro azul (Licor) con Canela amazónica, Dulces especiales: Taxo con Granadilla, Colada morada: Mora, Babaco y Mortiño.

- El estudio determinó que para los participantes un factor crítico para determinar si comprarían el chocolate sería la degustación previa del mismo, mostrando que una vez consumido el producto la mayoría de personas decide si lo vuelve a comprar o no para una próxima oportunidad.

3.1.3 Estrategia de Fijación de Precios basado en encuestas

Al notar la preferencia de los clientes se ha establecido que el punto de equilibrio aproximado se encuentra en USD 6. Se tomó en cuenta el valor agregado que posee el producto y se seleccionó la **estrategia de especialización**, debido a que el producto tiene sabores muy diferentes a los que existen en el mercado y se enfoca el nicho de chocolates para regalo. La empresa ofrece un su producto un amplio valor nutricional y una experiencia de sabores únicos en una caja de 6 chocolates tipo bombón con rellenos tradicionales de Ecuador. Además, se adjunta una bitácora explícita de degustación y la leyenda del chocolate (Ver [Anexo 15](#)).

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

Los chocolates artesanales son un producto de alto valor nutricional que consiste en una experiencia de sabores únicos en una caja de 6 chocolates tipo bombón con rellenos tradicionales y exóticos de Ecuador con una bitácora explícita que detalle cada combinación de chocolate con el orden de degustación paso a paso y la leyenda del producto que les permite a los consumidores vivir una experiencia diferente. Se ha notado que el mercado alemán toma en cuenta mucho la calidad de los ingredientes y los productos son orgánicos por lo que encontramos una oportunidad única dentro del mercado germánico.

Brindando la experiencia de nuevos sabores con un cacao de la mejor calidad a nivel mundial y tomando las propiedades de las frutas seleccionadas que tienen características cítricas de manera que la experiencia gustativa sea muy especial al tomar contacto con cada bombón percibiendo todos los aromas, taninos y dulzores propios del chocolate orgánico del Ecuador.

Tomando en cuenta cada uno de los aspectos del estudio de mercado y los factores externos que se han presentado se concluyó que el chocolate que se presentó cumple con varias características que ayudaron a solventar una necesidad que existía en el mercado y que hasta el momento ninguna marca de chocolates a nivel internacional había solventado. Además, se cumplió con la misión de alentar a los productores ecuatorianos a crear cosas innovadoras y únicas que no solamente posean cualidades simples y básicas, sino que transmitan en ellas características idóneas que permitan a las personas crear un vínculo con las marcas y empresas ecuatorianos. De esta manera es un incentivo para crear productos de mayor calidad y aprender sobre innovación y desarrollo a través de programas continuos de entrenamiento que les permiten concentrarse en la creación de valor agregado.

Se ha considerado un segmento de mercado específico para la venta del producto, mientras el cliente de la empresa es un distribuidor local en Hamburgo que tiene cobertura en diferentes tiendas de conveniencia a los que los

consumidores finales tienen acceso, el consumidor final del producto pertenece a personas que residan en Hamburgo y su edad comprenda entre los 25 y 54 años que tengan preferencias por el consumo de chocolate, ya que Alemania al ser uno de los países con mayor consumo de chocolate per cápita en el mundo, y la conexión directa que posee Hamburgo con Ecuador debido al puerto de ingreso, el cual mantiene flujos de comercio con Ecuador de forma constante, ha dado a la empresa la oportunidad de entrar al mercado de la venta de chocolates en un modelo de nicho segmentando específicamente para regalo en eventos especiales debido a la creciente demanda que existe por los chocolates. Además, se aprovecha las ventajas de la calidad del cacao ecuatoriano que es el mejor a nivel mundial y se elabora un producto de calidad basado en los mismos parámetros de control de marcas competidoras en la línea de chocolates artesanales para regalo que llegan a los mercados internacionales.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing para el proyecto de negocios se centra en la especialización, que se presenta un producto con valor agregado único en el mercado que brinda sabores nuevos y tradicionales del Ecuador y además una experiencia nueva a la hora de realizar la degustación de los chocolates, implementando el factor sorpresa en los sabores exóticos del Ecuador durante la degustación del chocolate. El proyecto se respalda con fuertes campañas de marketing y penetración en el mercado de Hamburgo ofreciendo un nuevo producto que tiene ingredientes nuevos muy apreciados por los consumidores alemanes que viven en Hamburgo.

5.1.1 Mercado Objetivo

Se ha establecido el mercado objetivo de la siguiente manera: Hamburgo posee 1,791 millones de habitantes (CIA, 2018) y las edades del segmento elegido radican en un rango de entre 25 y 54 años lo que representó un 39.87% de la población (CIA, 2018) y un segmento objetivo de 714,072 personas y tomando en cuenta el consumo per cápita de chocolate en Alemania de 8.6 kg de chocolate al año (Statista, 2019), también se tomó en cuenta las preferencias de consumo y en base a las encuestas se determinó que el 27,3% prefieren comer chocolates en forma de bombón resultando 8,6 kg (8600 g) de chocolate en forma de bombón al año, según las especificaciones del producto, el peso de cada bombón es de 6 g y cada caja tiene 6 unidades que en total es un peso neto de 36g. Al estimar una participación en el mercado del 0,10% basados en la capacidad instalada y la demanda del producto se obtiene una estimación mensual de consumo de 3867 unidades de producto terminado para iniciar la producción.

Tabla 2 Mercado Objetivo

Segmentación	Porcentajes	Mercado Potencial
Geográfico		
Población en Hamburgo (CIA, 2018)	100%	1.791.000
Demográfico		
Edades entre 25 y 54 años (CIA, 2018)	39,87%	714.072
	Consumo anual	Consumo potencial
Consumo per cápita en kg (Statista, 2019)	8,6	6.141.016,62
Consumo de bombones en kg anuales	27%	1.676.497,54
Consumo de bombones en kg mensuales		139.708,13
Participación en el mercado potencial	0,10%	139
Ventas de producto unitario potencial 36 g	0,036	3.867

5.1.2 Propuesta de valor

El producto contiene 4 componentes principales que agregan valor. El primero es la calidad y fuerza del cacao fino de aroma ecuatoriano que es reconocido a nivel mundial y muy cotizado en los mercados europeos por su sabor y aroma únicos. También se tomó los sabores tradicionales de las frutas de Ecuador que se mezclan entre sí con el chocolate y sus altos valores nutricionales que le brindan al producto componentes orgánicos los cuales son muy demandados en el mercado alemán. Además, se consideró el proceso y la experiencia de compra de los bombones, los cuales han permitido desarrollar estrategias de mercadeo en la presentación en la caja y la experiencia de desempaque. Además, se implementaron canales electrónicos para que las personas adquieran los chocolates por internet y redes sociales directamente desde sus celulares u ordenadores.

Tabla 3 Modelo Canvas

MODELO CANVAS					
RELACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON LOS	MERCADO META	
Proveedores de materia prima, proveedores logísticos, distribuidor local en Hamburgo, clientes.	Planificación, producción, venta, exportación.	Bombones rellenos con sabores tradicionales, elaborado con Cacao de fino aroma.	Asistencia personal en tiendas, asistencia virtual en línea y servicio post venta.	Cliente: Distribuidor local ubicado en Hamburgo que tiene cobertura en diferentes tiendas de conveniencia a los que los consumidores finales tienen acceso.	Consumidor: Hombres y Mujeres de 25 a 45 años que tengan un consumo promedio de chocolate que compren en tiendas de conveniencia en Hamburgo
RECURSOS CLAVE			CANALES DE DISTRIBUCIÓN		
Materia prima, maquinaria, personal, distribuidor, proveedor de logística			Se utilizará un distribuidor (indirecto) local ubicado en la ciudad de Hamburgo que distribuye productos de confitería a las tiendas de conveniencia en Hamburgo.		
ESTRUCTURAS DE COSTOS			FLUJOS DE INGRESOS		
Materia prima, logística, producción, marketing, desarrollo de producto, empaque, personal			Ventas de Chocolate		

5.1.2.1 Estrategia de distribución

Se utilizan un distribuidor local en Hamburgo a quien se le entrega el producto y se realiza la comercialización directamente con él para que los distribuya a los diferentes puntos de venta como tiendas de conveniencia (Detallista), con los que trabaja en la ciudad. Al ser un producto de compra reflexiva se implementó una **estrategia de distribución selectiva** que fue la más apropiada para la cooperación del minorista. Además, se seleccionó la **estrategia de jalar (Pull)** de manera que se hacen altos esfuerzos de marketing en que encaminan a los clientes a comprar los bombones y saborearlos según la bitácora y leyenda adjunta dentro de la caja de regalo, lo que ayuda al consumidor a mejorar la experiencia de degustación, brindando la posibilidad tener una sensación nueva a la hora de probar los deliciosos bombones. Finalmente, la combinación de sabores tradicionales ecuatorianos y el chocolate les permite a los consumidores no solo comer un chocolate más, sino que van a tener una experiencia real, nueva y diferente lo que es atractivo en la industria que a lo largo de los años ha venido trabajando con los mismos conceptos.

5.1.2.2 Estrategia de posicionamiento

Se eligió la **estrategia de especialización con diferenciación**, permitiendo aislar la marca de la rivalidad competitiva que existe en el mercado determinada

por la lealtad del cliente y la menor sensibilidad al precio. Se busca tomar un objetivo restringido por el área geográfica y abastecerlo de manera más eficaz que los competidores, quienes se encuentran en un mercado más amplio. (Lambin, Sicurello and Gallucci, 2009).

5.1.3 Estrategia de internacionalización

La investigación determinó que la empresa realizaría exportaciones hacia Hamburgo esperando la maduración y posicionamiento del producto para que al adquirir experiencia y reconocimiento en el mercado posteriormente pueda ampliar su mercado y comercializar en más ciudades dentro de Alemania.

Tabla 4 Matriz de selección Internacionalización

Modo Operativo	Joint Venture			Exportación			Franquicia		
	Evaluación	Ponderación	Ponderada	Evaluación	Ponderación	Ponderada	Evaluación	Ponderación	Ponderada
Control de producción	5	10%	0,5	5	30%	1,5	5	20%	1
Control de comercialización	1	10%	0,1	3	20%	0,6	4	10%	0,4
Costo	2	30%	0,6	4	20%	0,8	1	30%	0,3
Riesgo	4	20%	0,8	3	20%	0,6	2	10%	0,2
Experiencia	1	30%	0,3	1	10%	0,1	1	30%	0,3
Resultado		100%	2,3		100%	3,6		100%	2,2

Al seleccionar un distribuidor y realizar la evaluación del modo operativo a utilizar según la Tabla 4 se seleccionó la exportación, también se determinó un período de prueba en las operaciones de comercialización internacional para un posterior ajuste en cuanto a la capacidad de producción en términos del potencial para exportar a Hamburgo y a la demanda del producto al ingresar al mercado. (Lambin, Sicurello and Gallucci, 2009).

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

5.2.1.1 Atributos

La experiencia de sabores únicos consiste en una caja de 6 chocolates tipo bombón con rellenos tradicionales y exóticos de Ecuador con una bitácora explícita que detalla cada combinación de sabor del chocolate y la leyenda que cuenta una historia fantástica acerca del origen del producto (Anexo 3), además el empaque llamativo que hace ver el producto como un regalo novedoso, atractivo y elegante. Cada bombón tiene su nombre, sabor y experiencia. Los cuales se detallan a continuación:

- Un clásico a la ecuatoriana: Chocolate con leche relleno con crema de cacao y trozos de macadamia.
- Sensaciones frutales de mi tierra: Chocolate semi-amargo relleno con crema de chocolate sabor Limón-Mandarina y Horchata.

“La horchata es una bebida tradicional de la provincia de Loja, en el sur de Ecuador. A diferencia de la horchata de chufa de España y la de arroz de México, está compuesta por 28 hierbas consideradas medicinales. Esta infusión produce una bebida de color rojo y sabor dulce.

La Horchata Lojana no contiene ni taninos, ni cafeína; ya que es una mezcla de plantas aromáticas y medicinales que dan como resultado, bebidas refrescantes que se pueden tomar calientes o frías. A la horchata se le atribuyen propiedades medicinales tales como: Diurética energizante, anti-estrés, tónico cerebral, digestivo, etc. Las hierbas que forman parte de la horchata, provienen de los valles de Malacatos y Vilcabamba. Entre las plantas medicinales que contiene la horchata lojana destacamos las siguientes: escancel, cedrón, flores, hierba luisa, albahaca, toronjil, menta, borraja, flores de malva, manzanilla, malva olorosa, linaza, ataco o sangorache.” (La Sureñita, 2019)

- Sabores exóticos: Chocolate con leche relleno con crema de chocolate sabor Taxo.

5.2.1.2 Estrategia de producto

Se seleccionó una estrategia de **desarrollo del producto** que permita posicionar los bombones rellenos de sabores tradicionales de Ecuador en el mercado alemán de manera eficaz y adaptándose a las necesidades del consumidor y la demanda existente.

5.2.1.3 Branding

EL nombre de la marca es EMIL y está respaldado por la empresa CONFITERIA EMIL S.A., el eslogan de la empresa es “soy diferente” basado en los sabores únicos de los bombones que se venden como regalo en la ciudad de Hamburgo.



Figura 5 Logo del producto

La bitácora del producto indica el nombre, sabor y experiencia de cada bombón, además incluye la leyenda que inicia en el corazón del Amazonas y cuenta la historia de EMIL, su personaje principal del que se tomó el nombre. La leyenda ([Anexo 15](#)) despierta la curiosidad de los consumidores por los elementos fantásticos que incorpora y al mismo tiempo promueve el turismo al Ecuador para presenciar el florecimiento de los árboles de guayacán ubicados en el bosque seco de Mangahurco en la provincia de Loja.

Los colores principales de la caja serán café con beige y como color secundario para la tipografía se utilizará el color dorado para detalles especiales.



Figura 6 Tapa de caja (Lladonet, 2019)

5.2.1.4 Empaque y etiquetado

El empaque del producto será una caja elegante de color café oscuro, con una etiqueta dorada que muestre el logo y marca del producto, además poseerá un

envoltorio hermético de manera que los chocolates no pierdan su consistencia, forma y sabor tomando en cuenta todas las recomendaciones del chef (Lasluisa. J, 2019) en la entrevista que se realizó en el estudio.

El producto cuenta con una etiqueta que cumple con los parámetros establecidos por la Comisión Europea que indican: nombre de producto, lista de ingredientes y la indicación de contenido que los elementos que pueden causar intolerancias y alergias, peso neto, fecha de expiración, condiciones de uso y almacenamiento, país de origen, instrucciones de uso, número de lote e información nutricional con valor de energía, montos de grasa saturada, carbohidratos, azúcares, proteína y sal. (European Commission, 2019)

5.2.1.5 Soporte

Se implementó un sistema de evaluación de calidad del producto mediante un chatbot virtual en Messenger de Facebook de manera que los clientes pueden brindar la evaluación del producto y a su vez obtener descuentos exclusivos del mismo de manera que se incentiva a los consumidores a realizar las evaluaciones del producto y de esta forma la marca puede realizar evaluaciones de la misma tomando en cuenta los gustos y preferencias de los consumidores de manera que el desarrollo del producto cuenta con mayor información, para tomar medidas de control y mejora.

5.2.2 Precio

El precio se ha establecido en un precio de 6 dólares la caja de chocolates dando varias ventajas a los consumidores, ofreciendo y posicionando el producto como una marca de alto valor nutricional y sabores exóticos que se puede usar para regalo en ocasiones especiales como lo había indicado las preferencias de compra de los consumidores.

Tabla 5 Costos de Producción

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inventario inicial de materiales directos	\$ -	\$ 485,78	\$ 486,93	\$ 490,34	\$ 493,92	\$ 454,39
Compra de materiales directos	\$ 42,31	\$ 9.713,54	\$ 9.738,62	\$ 9.806,88	\$ 9.878,57	\$ 9.046,41
Costo de materiales directos disponibles para el uso	\$ 42,31	\$ 10.199,32	\$ 10.225,55	\$ 10.297,22	\$ 10.372,50	\$ 9.500,80
Inventario final de materiales directos	\$ 42,31	\$ 483,81	\$ 487,01	\$ 490,41	\$ 494,03	\$ 412,95
Materiales directos usados	\$ -	\$ 9.715,51	\$ 9.738,54	\$ 9.806,80	\$ 9.878,47	\$ 9.087,86
Mano de obra directa	\$ -	\$ 11.863,70	\$ 12.306,24	\$ 12.662,41	\$ 13.029,24	\$ 12.289,78
Costos indirectos de manufactura	\$ -	\$ 50.731,65	\$ 65.350,73	\$ 66.139,07	\$ 66.939,58	\$ 61.394,80
Inventario inicial de materiales indirectos	\$ -	\$ 839,34	\$ 841,33	\$ 847,23	\$ 853,42	\$ 785,12
Compra de materiales indirectos	\$ 73,10	\$ 16.783,40	\$ 16.826,74	\$ 16.944,67	\$ 17.068,55	\$ 15.630,71
Costo de materiales indirectos disponibles para el uso	\$ 73,10	\$ 17.622,74	\$ 17.668,07	\$ 17.791,90	\$ 17.921,97	\$ 16.415,82
Inventario final de materiales indirectos	\$ 73,10	\$ 835,94	\$ 841,47	\$ 847,35	\$ 853,60	\$ 713,50
<i>Materiales indirectos usados</i>	\$ -	\$ 16.786,80	\$ 16.826,59	\$ 16.944,54	\$ 17.068,37	\$ 15.702,32
Mano de obra indirecta	\$ -	\$ -	\$ 17.403,80	\$ 17.408,89	\$ 17.413,99	\$ 15.967,49
Seguros de maquinaria	\$ -	\$ 2.968,80	\$ 2.968,80	\$ 2.968,80	\$ 2.968,80	\$ 2.721,40
Mantenimiento y reparaciones	\$ -	\$ 360,00	\$ 361,80	\$ 363,61	\$ 365,43	\$ 336,65
Depreciaciones y amortizaciones	\$ -	\$ 1.180,33	\$ 1.197,00	\$ 1.197,00	\$ 1.197,00	\$ 1.097,25
<i>Gatos operacionales</i>	\$ -	\$ 29.435,71	\$ 26.592,73	\$ 27.256,23	\$ 27.926,00	\$ 25.569,69
Costos de manufactura incurridos durante el período	\$ -	\$ 72.310,85	\$ 87.395,50	\$ 88.608,28	\$ 89.847,29	\$ 82.772,43
Inventario inicial de productos en proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total costos de manufactura a considerar	\$ -	\$ 72.310,85	\$ 87.395,50	\$ 88.608,28	\$ 89.847,29	\$ 82.772,43
Inventario final de productos en proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo de productos manufacturados	\$ -	\$ 72.310,85	\$ 87.395,50	\$ 88.608,28	\$ 89.847,29	\$ 82.772,43
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario inicial de productos terminados	\$ -	\$ 3.130,13	\$ 4.374,69	\$ 4.447,30	\$ 4.501,26	\$ 4.170,60
Costo de productos manufacturados	\$ -	\$ 72.310,85	\$ 87.395,50	\$ 88.608,28	\$ 89.847,29	\$ 82.772,43
Costo de los productos disponibles para la venta	\$ -	\$ 75.440,99	\$ 91.770,20	\$ 93.055,58	\$ 94.348,55	\$ 86.943,04
Inventario final de productos terminados	\$ -	\$ 3.601,69	\$ 4.374,69	\$ 4.449,37	\$ 4.501,26	\$ 3.780,65
Costo de los productos vendidos	\$ -	\$ 71.839,30	\$ 87.395,50	\$ 88.606,21	\$ 89.847,29	\$ 83.162,39
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ -	\$ 72.310,85	\$ 87.395,50	\$ 88.608,28	\$ 89.847,29	\$ 82.772,43
UNIDADES PRODUCIDAS	\$ -	46.630,00	46.508,00	46.601,00	46.708,00	42.756,00
COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO	\$ -	\$ 1,55	\$ 1,88	\$ 1,90	\$ 1,92	\$ 1,94

5.2.2.1 Costos de venta

Se han analizado los costos para la preparación del producto en una unidad P que equivale a un pallet con una estimación de producción según la capacidad prevista de una semana laboral.

Tabla 6 Matriz de Insumos

INSUMOS				
	Tipo	Unidades	\$/unidad	Total(\$)
Paletas Europallet 1200 x 800 x 1400 mm	Unidades	1,00	\$ 150,00	\$ 150,00
Cartón 400 x 200 x 200 mm	Unidades	84,00	\$ 0,50	\$ 42,00
Cajas de empaque 100x40x30 mm	Unidades	8.064,00	\$ 0,30	\$ 2.419,20
Distribución interna cajas	Unidades	8.064,00	\$ 0,06	\$ 483,84
Cacao Fino de Aroma	kg	103,00	\$ 2,50	\$ 257,50
Manteca de Cacao	kg	34,00	\$ 13,00	\$ 442,00
Azúcar	kg	34,00	\$ 1,04	\$ 35,36
Lecitina	kg	0,015	\$ 20,00	\$ 0,30
Macadamia	kg	25,00	\$ 25,00	\$ 625,00
Limón Mandarina	kg	20,00	\$ 1,00	\$ 20,00
Horchata	Unidades de 200gr	80,00	\$ 0,75	\$ 60,00
Pulpa de Taxo	kg	20,00	\$ 1,00	\$ 20,00
Leche en polvo	kg	17,00	\$ 10,00	\$ 170,00
Otros conservantes		10,00	\$ 5,00	\$ 50,00
COSTO POR EUROPALLET				\$ 4.775,20
COSTO UNITARIO				\$ 0,59

5.2.2.2 Estrategia de precios

Se establece una estrategia de precios de desnatado vendiendo el producto a un precio elevado, limitándolo según el valor más elevado de la curva de demanda. Es esta forma se aseguraría que la innovación sea rentable, además al utilizar un precio alto se segmenta el producto alcanzando segmentos más elásticos.

5.2.2.3 Estrategia de ajuste

Al utilizar la estrategia de precios de desnatado se deja la posibilidad de reajuste de precios progresivo, dependiendo de cómo se desarrollen el mercado, la competencia y el posicionamiento del producto en la ciudad de Hamburgo.

5.2.3 Plaza

Los productos se distribuyen en tiendas de conveniencia, se vende mediante una empresa mayorista que se ubica a 15 minutos de Hamburgo y que posee una gran distribución de productos y derivados de cacao, de esta manera se facilitó la comercialización de las cajas de chocolate en el mayorista y minoristas para que tener una cooperación de ambas partes para incentivar a los clientes a comprar el producto.

Debido a las amenazas planteadas en el Capítulo 2, se decidió no crear un canal de venta por internet al consumidor final, sin embargo, para la promoción se realizan constantes campañas de publicidad digital.

5.2.3.1 Puntos de Venta

Como se analizó en las preferencias del cliente la mayoría prefiere el acceso al producto en tiendas de conveniencia en diferentes puntos en la ciudad de Hamburgo. Posteriormente se tiene planificado establecer alianzas estratégicas para venderlo dentro de supermercados una vez que el producto tenga mayor posicionamiento en el mercado. que también fue un punto donde se compraba con frecuencia.

5.2.3.2 Estructura del canal de distribución



Figura 7 Estructura de distribución

Se estableció una estructura en la que se distribuye el producto mediante un mayorista que deja el producto en tiendas minoristas de conveniencia para los consumidores y próximamente en supermercados para un mejor acceso de los clientes.

5.2.4 Promoción

Se realizó alianzas estratégicas con otras marcas para promocionar los chocolates con un artículo complementario como las flores, de esta forma el producto se vende conjuntamente con otro tipo de regalo en ocasiones especiales para los consumidores. Se implementó muestreo del producto en los puntos de venta de manera que las personas pudieron probar el bombón antes de comprarlo. También se realizan concursos constantemente mediante las redes sociales e internet para generar un posicionamiento interactivo en el mercado, de esta manera se espera que los consumidores estén atentos siempre a la actividad en internet de la marca, trabajando con influenciadores locales

conocidos que hagan que muestren el chocolate a sus comunidades y los beneficios que posee la marca.

5.2.4.1 Estrategia promocional

Se realizarán promociones de compra para los clientes por tiempos limitados, por introducción del producto y descuentos de introducción estacionales para incentivar el consumo en eventos especiales donde las personas compren con mayor frecuencia como el Día de las Madres, San Valentín, Pascua y Navidad donde generalmente en Europa sube más el consumo de chocolates y dulce por la temporada según la entrevista con el cliente experto.

5.2.4.2 Publicidad

Se utilizan los distintos medios de publicidad enfocándose en internet con estrategias SEO que permite el posicionamiento orgánico en los buscadores de internet, y estrategias SEM para realizar campañas pagadas en internet y páginas que visitan los usuarios, así como también en redes sociales. Se utiliza publicidad en periódicos y revistas de descuentos y cupones que circulan en la ciudad de Hamburgo.

5.2.4.3 Promoción de ventas

Se estableció una campaña de bonos de beneficios para los vendedores del mayorista y un plan de incentivos que selecciona de forma anual al mejor vendedor y mejor cliente (tienda de conveniencia) y les permite conocer el proceso de producción en Ecuador con un viaje todo pagado para 2 personas las condiciones del programa implican un monto mínimo en ventas, el valor del premio es de USD 4500 que sale de los gastos de publicidad anual en base a las ventas realizadas cada año como indica la Tabla 5.

5.2.4.4 Relaciones públicas

Se realizan campañas de publicidad con influenciadores locales ofreciendo el producto de manera gratuita para que los puedan recomendar a sus comunidades de seguidores y de esta manera incentivarlos a comprar en los puntos de venta físicos más cercanos.

5.2.4.5 *Marketing directo*

Se realizan campañas por internet, anuncios publicitarios en revistas de cupones y descuentos, además en periódicos que son medios muy utilizados en Europa y Alemania.

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Este capítulo presenta la filosofía de la organización expresada a través de la visión, misión y objetivos que la empresa debe lograr.

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Ofrecer una alternativa de regalo con chocolates artesanales rellenos de sabores exóticos del Ecuador, innovando y garantizando un producto funcional y servicios integrales, orientada a la satisfacción de nuestros clientes, proveedores y empleados en la ciudad de Hamburgo Alemania.

6.1.2 Visión

Ser una marca reconocida en 3 ciudades de Alemania para regalos y consumo de los clientes, ofreciendo un producto novedoso de sabores diferentes y exóticos del Ecuador en un lapso de 5 años.

Tabla 7 Componentes de Visión

Preguntas	Respuestas
Hacia a dónde vamos	Exportar nuestros bombones rellenos de sabores exóticos y comercializarlos en 3 ciudades de Alemania
En qué tiempo	En 5 años
En qué espacio	Producción en Ecuador y venta en Alemania
Qué recursos necesito	Materia prima, maquinaria, infraestructura, liquidez financiera y personal.

6.1.3 Objetivos

Tabla 8 Objetivos

OBJETIVOS EMPRESARIALES BALANCE SCORE EMIL											
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADOR	SENTIDO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITE INFERIOR	META	CÁLCULO DEL INDICADOR
FINANCIERA	· Alcanzar un retorno por inversión ROI positivo para el cuarto año.	ROI	Positivo	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0%	-5%	1%	(Inresos- Costo de los productos vendidos)/Costo de los productos vendidos
	· Incrementar los gastos operacionales máximo en un 30% cada año.	Gastos Operacionales	Negativo	25%	26%	27%	26%	25%	30%	0%	(Gastos operacioneles año 2 /Gastos operacioneles año 1)-1+100%
	· Incrementar el volumen de ventas en un 3% para el 2023	Tasa de variación en volumen de ventas	Positivo	1%	1%	1%	0%	0%	1%	3%	(Ventas año 2 /Ventas año 1)-1+100%
CLIENTE	· Incrementar la satisfacción al cliente en un 15% para el año 2021	Satisfacción del cliente	Positivo	3%	3%	3%	3%	3%	5%	15%	(Número de valoraciones positivas/Total de valoraciones obtenidas)*100
	· Reducir la cantidad de quejas en un 5% para el año 2021	Porcentaje de quejas	Negativo	1%	1%	1%	1%	1%	2%	5%	(Número de quejas obtenidas año 2 /Número de quejas obtenidas año 1)-1+100
PROCESOS INTERNOS	· Desarrollar nuevos productos con presentaciones de 3 tamaños adicionales para el año 2025	Calidad del producto	Positivo	0	1	0	1	1	2	4	(Número de presentaciones año 2 /Número de presentaciones año 1)-1+100%
	· Expandir la distribución del producto mediante la venta en supermercados locales para el 2026	Cantidad de canales de distribución	Positivo	0	0	0	0	0	1	2	(Número de canales año 2 /Número de canales año 1)-1+100%
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	· Incrementar el número de capacitaciones a los obreros s 2 por trimestre para el 2021	Cantidad de capacitaciones	Positivo	0	6	0	0	0	3	6	(Número de capacitaciones año 2 /Número de capacitaciones año 1)-1+100%
	· Optimizar los tiempos de entrega en un 5% menos para el 2022	Tiempos de entrega	Negativo	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-2%	-5%	(Tiempo actual-tiempo anterior)/tiempo anterior*100
	· Contratar un supervisor de planta para la producción en el segundo año.	Número de empleados MOD	Positivo	0	1	0	0	0	0	1	(Número de empleados año 2 /Número de empleados año 1)-1+100%

6.2 Plan de Operaciones

Se elaboró un plan de operaciones que engloba todas las acciones necesarias para cumplir con el proceso completo de elaboración, comercialización y exportación del producto.

6.2.1 Infraestructura

Las operaciones se llevarán a cabo en un galpón de arriendo de 500 m² ubicado en la Panamericana Norte a 3 cuadras del redondel de la Avenida Simón Bolívar. El lugar cuenta con 6 estacionamientos, 4 baños y 4 habitaciones para laboratorios y oficinas. (Plusvalia.com, 2020) El precio total de alquiler es de USD 900 que se contempló dentro de los costos de producción.

6.2.2 Maquinaria

La maquinaria, muebles y enceres contemplados dentro de la inversión inicial se presentan en la tabla 9 a continuación:

Tabla 9 Propiedad, planta y equipo

MAQUINARIA

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)	Valor de rescate unitario	Valor de mercado al fin del proyecto	Valor contable a la vida del proyecto	Valor residual después de impuestos (unitario)	Valor residual después de impuestos (total)
Molino de azúcar	1	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	10	\$ 180,00	\$ 500,00	\$ 990,00	\$ 665,13	\$ 665,13
Máquina para fundir chocolate y manteca de cacao	1	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	10	\$ 180,00	\$ 500,00	\$ 990,00	\$ 665,13	\$ 665,13
Máquina de conchado y refinación de Chocolate	1	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	10	\$ 180,00	\$ 500,00	\$ 990,00	\$ 665,13	\$ 665,13
Máquina para control de temperatura del chocolate.	1	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	10	\$ 180,00	\$ 500,00	\$ 990,00	\$ 665,13	\$ 665,13
Máquina para templado de chocolate	1	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	10	\$ 180,00	\$ 500,00	\$ 990,00	\$ 665,13	\$ 665,13
Máquina para modelado de Chocolate	1	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	10	\$ 190,00	\$ 500,00	\$ 1.045,00	\$ 683,67	\$ 683,67
Escritorios	4	\$ 50,00	\$ 200,00	10	\$ 20,00	\$ 80,00	\$ 35,00	\$ 64,84	\$ 259,34
Sillas	12	\$ 30,00	\$ 360,00	10	\$ 5,00	\$ 120,00	\$ 17,50	\$ 85,46	\$ 1.025,49
Mesas	7	\$ 80,00	\$ 560,00	10	\$ 10,00	\$ 70,00	\$ 45,00	\$ 61,58	\$ 431,03
Percheros	7	\$ 50,00	\$ 350,00	10	\$ 15,00	\$ 140,00	\$ 32,50	\$ 103,77	\$ 726,41

EQUIPO DE COMPUTACIÓN

Equipo	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)	Valor de rescate unitario	Valor de mercado unitario	Valor contable a la vida del proyecto	Valor residual después de impuestos (unitario)	Valor residual después de impuestos (total)
Computadoras	4	\$ 790,00	\$ 3.160,00	3	-	\$ 95,00	\$ -	\$ 62,99	\$ 251,94
Impresoras	1	\$ 140,00	\$ 140,00	3	-	\$ 17,00	\$ -	\$ 11,27	\$ 11,27

6.2.3 Procesos

Al ser una empresa productora y exportadora los procesos inician desde el acopio de las materias primas y elementos de empaque y etiquetado, pasando por la producción en la fábrica y continuando con la exportación que dependiendo del importador se procede a despachar la mercadería como haya decidido el transporte del producto sea aéreo o marítimo.

Se determinó la producción de chocolate en base a la capacidad instalada de infraestructura y maquinaria que se requiere y se tomó en cuenta también el crecimiento de la demanda y de la industria.

En la Tabla 10 se determina el porcentaje de uso de la maquinaria, la producción de chocolate en kg por hora de trabajo diario y mensual y la producción de cajas de 6 bombones anuales y el crecimiento correspondiente para un período de 5 años.

Tabla 10 Capacidad de Producción

Capacidad Instalada	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Capacidad de Maquinaria kg/hora	200	200	200	200	200	200
% de uso de la Maquinaria	1%	1%	2%	2%	3%	3%
Producción de kg/hora	1,74	2,74	3,74	4,74	5,74	6,74
Horas de trabajo diario	4	4	4	4	4	4
Días laborales	5	5	5	5	5	5
Semanas laborales al mes	4	4	4	4	4	4
Capacidad de producción en kg	139,20	219,20	299,20	379,20	459,20	539,20
Capacidad de producción en cajas de 6	3.866,67	6.088,89	8.311,11	10.533,33	12.755,56	14.977,78
Peso en g de cajas de 6 bombones	0,036	0,036	0,036	0,036	0,036	0,036
Crecimiento de la producción anual		57,47%	36,50%	26,74%	21,10%	17,42%
Crecimiento de la producción mensual		4,79%	3,04%	2,23%	1,76%	1,45%

Se elaboró un gráfico de Gantt para visualizar los tiempos de producción y las actividades necesarias para completar los procesos de producción y exportación de los chocolates rellenos, las actividades iniciales se representan por días mientras las fases finales en semanas.



Figura 9 Flujo de procesos

6.3 Estructura Organizacional

La distribución de los empleados dentro de la organización EMIL S.A se compone de 6 personas en nómina y 2 personas que trabajan independientemente bajo remuneración por honorarios en el trabajo que realizan. El community manager es la única persona que trabaja en Hamburgo de forma online y es un requisito el manejo de los idiomas alemán y español para comunicación.

6.3.1 Diseño Organizacional

Se ha implementado un diseño descentralizado y horizontal donde todos los departamentos interactúan entre si y la departamentalización se ha elaborado de forma funcional para una mejor comunicación y funcionalidad.

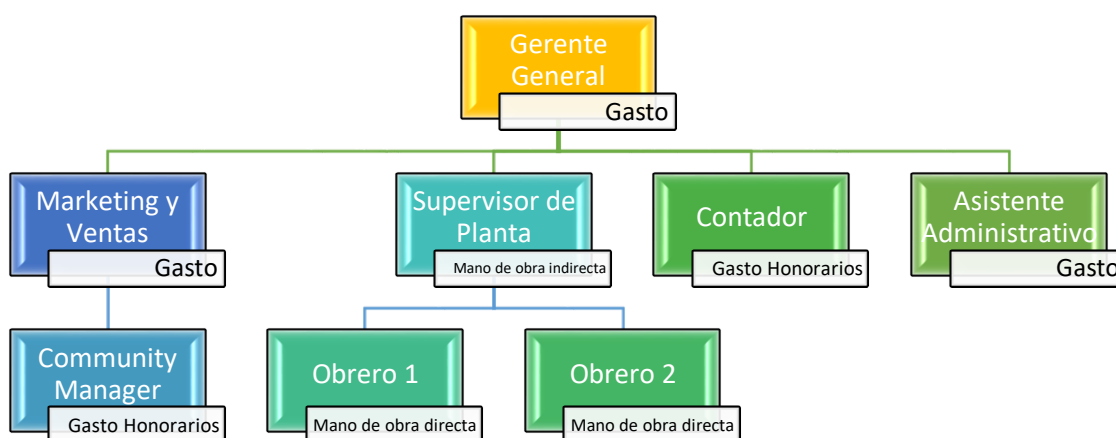


Figura 10 Organigrama funcional de EMIL

Emil al ser una pyme se compara con Pacari, una empresa que ya tiene algunos años de experiencia en el mercado y comercializa un producto similar desde el mismo origen (Ecuador) hacia otros países, y alcanza hasta la ciudad de destino en Hamburgo. Se tiene una estructura similar, sin embargo, no Emil cuenta con un menor número de personas que trabajan en la empresa, en comparación con Pacari que tiene un mayor número de empleados en nómina.

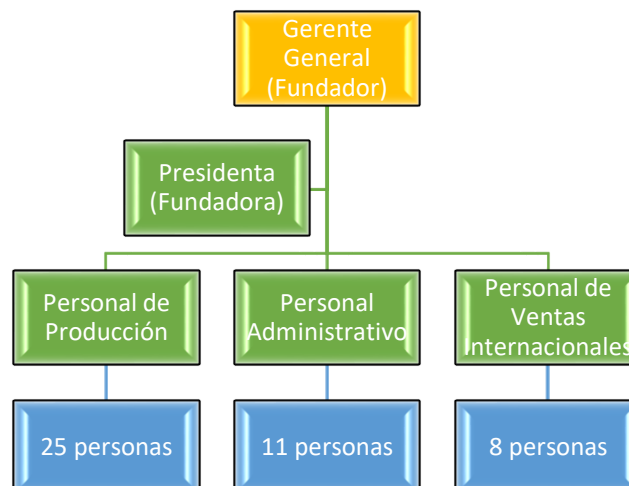


Figura 11 Organigrama funcional de Pacari

Adaptado de: LinkedIn

6.3.2 Estructura legal

Como lo establece la Superintendencia de Compañías del Ecuador la empresa se constituyó como una Sociedad Anónima con 4 accionistas y con un capital mínimo de USD 800 según el Artículo 147 de la Ley de Compañías, se realizó un préstamo del 70% de la inversión inicial al Banco del Pichincha [Anexo 16](#), y los accionistas contribuyeron con el 30% restante como fondos propios de la empresa. (Supercias, 2020)

6.3.3 Marco Legal

La constitución de la empresa se realizó a través del portal en línea de la Superintendencia de Compañías donde se llenó el formulario con los datos que se solicita para proceder a la reservación el nombre de la persona jurídica que es Emil S.A como una sociedad anónima, se realizó el pago y el notario indicó la fecha para la firma de la constitución que registró automáticamente en el Registro Mercantil y el SRI para la obtención del RUC correspondiente. (Supercias, 2020)

6.3.4 Requisitos de exportación

La comisión europea solicita para productos de cacao con origen en Ecuador hacia Europa: Control sanitario de alimentos de origen no animal, Control sanitario de alimentos genéticamente modificados (GM) y nuevos alimentos,

Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en alimentos y piensos, Etiquetado de alimentos, Voluntario - Productos de producción ecológica (European Commission, 2019).

6.3.5 Cadena de Valor

Para entender los procesos que requiere la empresa se ha desarrollado la cadena de valor con todas las actividades que la empresa va a cumplir.

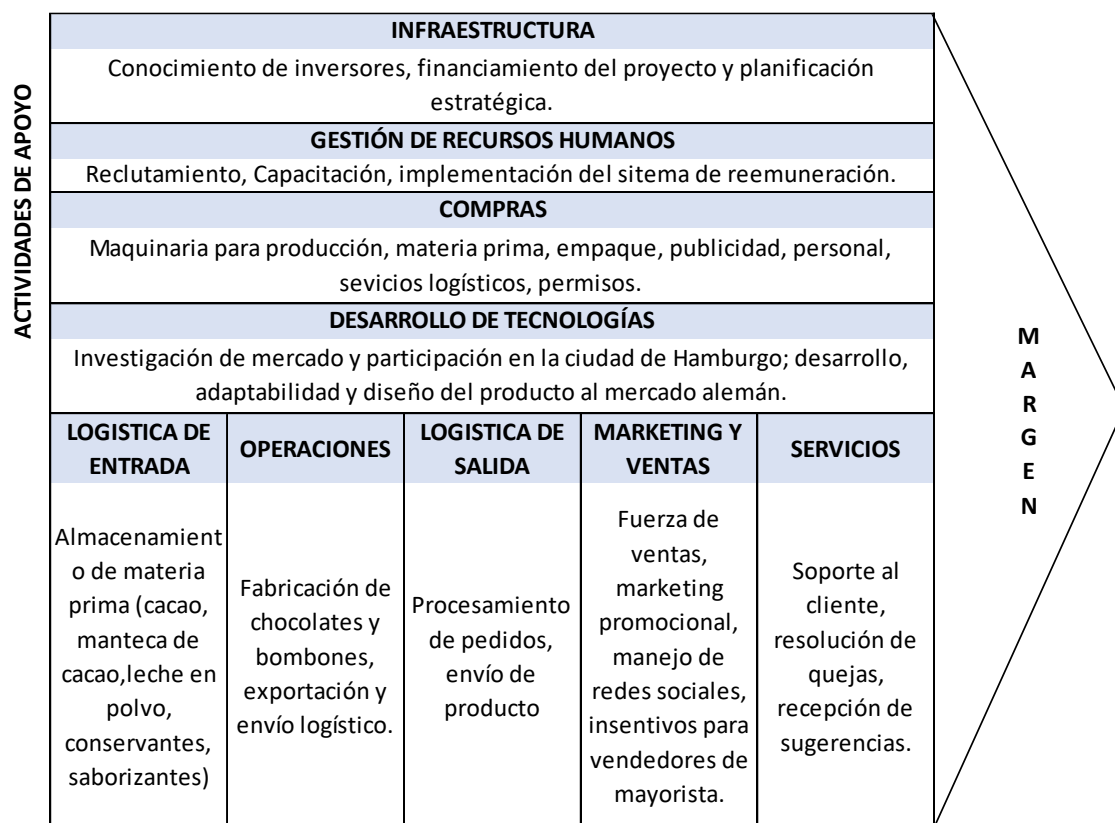


Figura 12 Cadena de Valor

Cada eslabón de la cadena se enfoca individualmente en generar un valor agregado para el cliente. Iniciando por las actividades primarias que aseguran un producto de cacao de la mejor calidad a nivel mundial con sabores muy peculiares del Ecuador, la calidad de la materia prima utilizada y los procesos de fabricación optimizados de la mejor forma. Se trabaja bajo en Incoterm FOB, de manera que el mayorista en Alemania tiene un mayor control sobre la carga y el transporte del mismo. El sistema de marketing y comercialización es básico al tener un distribuidor local que surte a diferentes tiendas de conveniencia en Hamburgo. Se ha implementado un sistema de postventa que permite la

retroalimentación y mejora del producto de forma constante en base a los requerimientos del mercado. Las actividades de apoyo son muy importantes para complementar los procesos de la empresa y alcanzar los objetivos planteados.

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

En este capítulo se determinó la viabilidad económica para EMIL S.A. tomando en cuenta las políticas financieras de la empresa y del distribuidor además de los estados e informes financieros que se proyectaron de forma mensual para un lapso de 5 años.

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

Para obtener la proyección de los ingresos se trabajó en base a la demanda de consumo de bombones del mercado meta, se obtuvo una participación en el mercado basada en la capacidad instalada de la empresa para la producción de bombones rellenos. Iniciando con una cantidad proyectada de ventas de 46.501 unidades para el primer año y 3.867 unidades para el primer mes, además para los siguientes meses se ha proyectado un crecimiento estacional que toma en cuenta las diferentes festividades como son San Valentín en febrero, Pascua en abril, Día de las madres en mayo, Halloween en octubre y Navidad en diciembre. Además del incremento de la demanda en el año 1 se otorga un descuento del 20% al distribuidor en el Año 1 y paulatinamente se retira el descuento hasta venderlo en el precio normal de USD 6 por unidad al distribuidor. Tomando en cuenta estos factores la proyección de ventas para cada año es:

Tabla 11 Proyección de Ventas de cada año

Mes	1	2	3	4	5
<i>Incremento</i>	0,15%	0,21%	0,27%	0,32%	0,38%
Cantidad proyectada de ventas	46.501	46.508	46.600	46.708	46.848
<i>Descuento</i>	80,00%	85,00%	90,00%	95,00%	100,00%
Precio de venta al distribuidor	\$ 4,80	\$ 5,10	\$ 5,40	\$ 5,70	\$ 6,00
TOTAL INGRESOS VENTAS	\$ 222.892,80	\$ 237.190,80	\$ 251.640,00	\$ 266.235,60	\$ 281.088,00

7.1.2 Proyección de costos

Los costos en los que se incurren para la producción de los bombones son: materias primas directa e indirecta (suministros de fabricación), mano de obra directa y costos indirectos de fabricación que se explica con mayor detalle en la

Tabla 5. Los costos crecerán en base a la inflación en Ecuador de 0,50% (INEC, 2019). Las condiciones de la industria indican que el inventario de productos terminados es del 5% para ventas del próximo mes. Las políticas de pago a proveedores que se han determinado para la empresa son de 20% de contado y 80% a 30 días plazo en base al que el mercado y la industria se maneja de esta forma.

7.1.3 Proyección de gastos

Para la proyección de gastos se tomó en cuenta: suministros, seguro de maquinaria, mantenimiento y reparaciones, servicios básicos, gastos arriendo, publicidad, evento de lanzamiento, gastos de constitución, gastos de permisos funcionamiento y gastos de transporte. De igual modo que los costos, los gastos también tienen una proyección basada en la inflación del 0,50%. El único gasto variable es el de publicidad que se basa en las ventas y es el 4% de las mismas.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Para iniciar el proyecto es necesario colocar una inversión inicial de USD 30.170 dentro de la que está contemplado la adquisición de la maquinaria para elaboración de bombones a partir del cacao, un software contable, gastos de constitución y permisos de funcionamiento, materia prima inicial al igual que suministros de fabricación y capital de trabajo requerido. Dentro de la estructura de capital se realizó con un préstamo del 70% al Banco del Pichincha a una tasa de 11,23% anual y los accionistas fundadores colocaron el 30% de la inversión inicial como fondos propios. La estructura de capital y deuda se presenta a continuación:

Tabla 12 Estructura de capital y deuda

Inversiones PPE	15.670,00
Inversiones Intangibles	1.000,00
CAPITAL DE TRABAJO	13.500,00

TOTAL INVERSIÓN INICIAL	30.170,00	ESTRUCTURA DE CAPITAL	Propio	30,00%	9.051,00
			Deuda L/P	70,0%	21.119,00

Monto	21.119,00			
Tasa de interés	11,23% anual	0,94%	mensual	
Plazo	5 años	60	meses	
Pagos mensuales fijos				

CUOTA	\$ 461,60
--------------	------------------

El capital de trabajo muestra la liquidez inmediata de la empresa con la que se debe manejar mes a mes para poder solventar la producción en un punto de equilibrio competente. Se obtuvo un capital de trabajo requerido de USD 13.500 era necesario mantener montos positivos en el Estado de flujo de efectivo para que la empresa pueda tener el monto de efectivo requerido para mantener sus operaciones y gastos cubiertos.

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

Al entender y analizar las proyecciones de ingresos, costos y gastos del proyecto se han obtenido estos estados financieros:

7.3.1 Estado de resultados

Tabla 13 Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL

	Año	Año	Año	Año	Año
	1	2	3	4	5
TOTAL INGRESOS VENTAS	\$ 222.892,80	\$ 237.190,80	\$ 251.640,00	\$ 266.235,60	\$ 281.088,00
Costo de los productos vendidos	\$ 71.839,30	\$ 87.395,50	\$ 88.606,21	\$ 89.847,29	\$ 91.405,28
UTILIDAD BRUTA	\$ 151.053,50	\$ 149.795,30	\$ 163.033,79	\$ 176.388,31	\$ 189.682,72
Gastos sueldos	\$ 92.907,90	\$ 125.621,22	\$ 124.184,45	\$ 126.968,80	\$ 127.671,62
Gastos generales	\$ 32.764,51	\$ 29.923,33	\$ 30.588,63	\$ 31.260,23	\$ 31.942,54
Gastos de depreciación	\$ 997,00	\$ 997,00	\$ 997,00	\$ 997,00	\$ 997,00
Gastos de amortización	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ 24.184,09	\$ -6.946,25	\$ 7.063,70	\$ 16.962,28	\$ 28.871,57
Gastos de intereses	\$ 2.203,43	\$ 2.172,21	\$ 2.140,70	\$ 2.108,90	\$ 2.076,80
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 21.980,66	\$ -9.118,47	\$ 4.923,00	\$ 14.853,38	\$ 26.794,77
15% PARTICIPACIÓN					
TRABAJADORES	\$ 3.297,10	\$ -	\$ 854,39	\$ 2.413,18	\$ 4.282,33
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 18.683,56	\$ -9.118,47	\$ 4.068,61	\$ 12.440,21	\$ 22.512,45
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 4.670,89	\$ -	\$ 1.210,39	\$ 3.418,67	\$ 6.066,63
UTILIDAD NETA	\$ 14.012,67	\$ -9.118,47	\$ 2.858,22	\$ 9.021,53	\$ 16.445,82

MARGEN BRUTO	67,77%	63,15%	64,79%	66,25%	67,48%
MARGEN OPERACIONAL	10,85%	-2,93%	2,81%	6,37%	10,27%
MARGEN NETO	6,29%	-3,84%	1,14%	3,39%	5,85%

La Tabla 13 previamente indicó la evolución de las ventas, mientras la Tabla 5 los costos y gastos que tiene la empresa en el lapso de 5 años, estos valores se dan en base a las expectativas de desarrollo en la industria de chocolates para regalo. El estado de resultados muestra como el margen neto aumenta llegando hasta un 5,79% para el año 5.

7.3.2 Estado de situación financiera

Basado en los balances de insumos, de maquinaria, de suministros y los estados de resultados y de flujos de efectivo se elaboró el estado de situación financiera ver [Anexo 17](#). Se ha realizado la comprobación de todos los balances en cada año y mes a mes donde se cumple con la ecuación de Activo = Pasivo + Patrimonio.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

En la Tabla 12 se obtuvo el capital de trabajo inicial que el proyecto necesita para iniciar sus operaciones, además del incremento requerido cada mes en el

efectivo para cumplir con la producción planificada dentro de la evaluación del proyecto.

Tabla 14 Estado de flujo de efectivo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	\$ 9.314,95	\$ -8.031,52	\$ 5.557,42	\$ 13.275,25	\$ 21.583,45
Utilidad Neta	\$ 14.012,67	\$ -8.755,17	\$ 3.631,17	\$ 10.256,01	\$ 18.199,88
Depreciaciones y amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Depreciación	\$ 2.097,00	\$ 2.097,00	\$ 2.097,00	\$ 3.105,33	\$ 3.197,00
+ Amortización	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
- Δ CxC	\$ -9.292,80	\$ -598,65	\$ -603,45	\$ -611,55	\$ -623,55
- Δ Inventario PT	\$ -284,48	\$ -76,96	\$ -6,18	\$ -4,25	\$ 371,88
- Δ Inventario MP	\$ 1,97	\$ -0,29	\$ -0,28	\$ -0,31	\$ 41,21
- Δ Inventario SF	\$ 3,40	\$ -0,49	\$ -0,48	\$ -0,54	\$ 71,20
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 1.668,21	\$ 12,02	\$ 12,51	\$ 13,54	\$ -162,03
+ Δ Impuestos	\$ 908,99	\$ -908,99	\$ 227,13	\$ 317,01	\$ 287,86
Actividades de Inversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -3.300,00	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -3.300,00	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ -3.335,82	\$ -3.730,33	\$ -4.171,50	\$ -4.664,83	\$ -5.216,52
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ -3.335,82	\$ -3.730,33	\$ -4.171,50	\$ -4.664,83	\$ -5.216,52
+ Δ Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 5.979,13	\$ -11.761,85	\$ 1.385,93	\$ 5.310,42	\$ 16.366,94
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ 125.701,16	\$ 152.170,09	\$ 92.303,63	\$ 112.270,95	\$ 255.445,07
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 131.680,29	\$ 140.408,24	\$ 93.689,56	\$ 117.581,37	\$ 271.812,01

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

Ubicado en el [Anexo 18](#) el flujo de caja del proyecto indica los flujos proyectados para cada año, estos flujos se utilizaron para realizar la evaluación del proyecto completo y obtener los indicadores financieros evaluando si cumplen con los criterios para que el proyecto sea viable.

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

De igual forma con los balances y criterios utilizados para obtener el flujo de caja del proyecto y este nuevo flujo se elaboró el flujo de caja del inversionista en la Tabla 12 y de esta forma se utilizaron los flujos para hacer la evaluación para el flujo del inversionista.

Tabla 15 Flujo de caja del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(30.170,00)	22.834,52	(3.075,91)	6.907,96	11.104,89	30.476,93
(+) Préstamo	\$ 21.119,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Gastos de interés	\$ -	\$ (2.203,43)	\$ (1.808,92)	\$ (1.367,76)	\$ (874,42)	\$ (322,73)
(-) Amortización del capital	\$ -	\$ (3.335,82)	\$ (3.730,33)	\$ (4.171,50)	\$ (4.664,83)	\$ (5.216,52)
(+) Escudo Fiscal	\$ -	\$ 798,74	\$ 655,73	\$ 495,81	\$ 316,98	\$ 116,99
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(9.051,00)	18.094,02	(7.959,43)	1.864,52	5.882,61	25.054,67

7.4.1 Evaluación del proyecto

Tabla 16 Evaluación financiera del proyecto

AÑO	AÑOS					
	Inicial	0	1	2	3	4
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(30.170,00)	22.834,52	(3.075,91)	6.907,96	11.104,89	30.476,93
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(9.051,00)	18.094,02	(7.959,43)	1.864,52	5.882,61	25.054,67

Tasa libre de riesgo	1,61%
Rendimiento del Mercado	9,14%
Beta	0,81
Beta Apalancada	2,01
Riesgo País	8,23%
Impuesto a la Renta	25,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	36,25%
Razón Deuda/Capital	233%
Costo Deuda Actual	11,23%

Precio S&P 500			
Hoy	3.234,08	Hace 5 Años	2.088,77

TASAS DESCUENTO	
CAPM	28,25%
WACC	13,49%

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VPN	\$62.269,31	VPN	\$36.947,05
IR	1,06	IR	2,16
TIR	31,36%	TIR	90,04%
PRI	4 AÑOS, 1 MES Y 11 DÍAS	PRI	6 MESES

Tomando en cuenta los datos actuales para la realización de la evaluación se calculó el CAPM y el WACC los que indican el rendimiento mínimo que la empresa requiere para que el proyecto sea viable. El valor calculado para el CAPM es de 28,25% mientras que el WACC es de 13,49%. Considerando el CAPM para obtener el VAN de la evaluación de flujos del accionista y el WACC para obtener el VAN de la evaluación de flujos del proyecto, obteniendo respectivamente valores de \$36.947,05 y \$62.269,31 los cuales son positivos y por ello comprueban la viabilidad del proyecto. Al obtener un TIR de 90,04% en la evaluación de flujos del proyecto y de 31,36% en la evaluación de flujos del accionista y un periodo de recuperación dentro de los 5 años de proyección del proyecto se confirma la viabilidad del mismo.

7.5 Índices financieros

Tabla 17 Índices financieros

INDICES FINANCIEROS							INDUSTRIA
<i>Razones de liquidez</i>							
Razón circulante	veces	10,92	10,19	9,97	11,09	17,21	6,68
<i>Razones de apalancamiento</i>							
Razón de deuda a capital	veces	0,89	1,11	0,66	0,27	0,05	2,08
Cobertura del efectivo	veces	10,43	-3,74	2,77	7,52	13,38	7,86
<i>Razones de actividad</i>							
Período de cuentas por cobrar	días	15	15	15	15	15	45
Período de cuentas por pagar	días	9	7	7	7	7	59
Período de inventario	días	1	2	2	2		0,35
Ciclo operativo	días	17	17	17	17	15	14
Ciclo del efectivo	días	8	9	9	9	9	88
<i>Razones de rentabilidad</i>							
Margen de utilidad	%	20%	-10%	3%	10%	18%	76,23%
ROA	%	32%	-30%	10%	25%	34%	41,69%
ROE	%	61%	-64%	16%	32%	35%	6,34%

Los índices financieros indican la situación financiera del proyecto, se han obtenido los valores de la industria tomados de la Superintendencia de Compañías del Ecuador (Supercias, 2009) en base a la industria correspondiente al proyecto. Se determinó un pronóstico afirmativo, en cuanto a las razones de rentabilidad que evolucionan positivamente del año 2 en adelante, las razones de actividad muestran una liquidez amplia que permite a la empresa mantener un monto de efectivo considerable para mantener las operaciones funcionando sin problemas de iliquidez, lo que se comprueba también con la razón circulante que en comparación a la industria tiene un mejor pronóstico, para mejorar estas cifras la empresa debe mantener las políticas de cuentas por cobrar y cuentas por pagar de la forma más eficiente teniendo la liquidez necesaria para solventar las operaciones. Finalmente, las razones de apalancamiento varían año a año y muestran la capacidad de endeudamiento de la empresa.

8 CONCLUSIONES GENERALES

El estudio realizado comprende que los principales aspectos conceptuales, económicos, operacionales, financieros según el mercado y la industria del chocolate en Hamburgo; han marcado el cumplimiento de la empresa EMIL S.A para la viabilidad de producción y exportación de bombones de chocolate rellenos de sabores exóticos del Ecuador a la ciudad de Hamburgo en Alemania. Se presentaron diferentes argumentos que evidencian la viabilidad del proyecto, primero los indicadores financieros del proyecto presentaron proyecciones positivas que alientan la viabilidad del proyecto. El VAN del proyecto es de USD 62.269,31 con un WACC de 13,49%. El índice de rentabilidad es de 1,06 con un periodo de recuperación de 4 años, 1 mes y 11 días, mientras la TIR es 36,55%; el VAN del inversionista es de USD 36.947,05 con un CAPM de 28,25%, un índice de rentabilidad de 2,16 con un período de recuperación de 6 meses. Todos los resultados se obtuvieron tomando los indicadores y datos de la industria y siguiendo cada uno de sus parámetros.

Además, el valor agregado que compone el producto dentro de materia prima, con un cacao de la más fina calidad y reconocido a nivel mundial, además los rellenos de sabores exóticos y altamente nutritivos encontrados en el taxo, la macadamia y los componentes aromáticos de la infusión de horchata; todos los sabores de los bombones son únicos dentro del mercado de Hamburgo debido a que se especializan mayormente en chocolates con leche y avellanas. Como segundo argumento se presenta la ventajosa relación calidad precio del producto que al insertarse dentro del nicho de chocolates artesanales para regalo permite posicionar los bombones como un producto de mayor precio por la inelasticidad existente. Otro de los mayores factores que tienen un impacto positivo en la viabilidad del proyecto es la relación con los proveedores de materia prima, el Ecuador posee una gran biodiversidad con frutas y sabores exóticos y además se determinó que el valor por caja de 6 bombones de 36 gr tiene un coste de producción promedio de USD 1,89 según la Tabla 5, con un amplio margen de ganancia y un precio de USD 6 para el distribuidor. Se espera que se comercialice en USD 10 para el cliente final, sin embargo, según las encuestas el mercado meta podría llegar a pagar hasta USD 20 por cada caja de bombones

para regalo. Un factor determinante es que el chocolate tenga certificaciones de que es orgánico y cumple con las normas europeas solicitadas para ingresar al mercado. El proyecto ha cumplido con los objetivos establecidos y además tiene una proyección de crecimiento ampliando la distribución del producto a dos ciudades adicionales en Alemania e incrementando la producción del producto y por consiguiente las ventas de cajas de bombones de chocolate. Se ha establecido trabajar con un distribuidor en Hamburgo y para las nuevas ciudades se incluirán nuevos distribuidores. La empresa tiene la posibilidad de ampliar sus mercados de venta a más países en la Unión Europea, basado en la capacidad de producción y la evolución que el producto llegue a tener en el mercado. El crecimiento de la empresa sobrepasaría los resultados proyectados en el inicio.

Referencias

- Aprocafa. (2020). Recuperado de <https://www.aprocafa.net/nosotros>
- Buech, J. (2017). German consumers seek chocolate with added grain. Recuperado de <https://www.mintel.com/blog/food-market-news/german-consumers-seek-chocolate-with-added-grain>
- CBI. (2019). Which requirements should cocoa meet to be allowed on the European market? | CBI - Centre for the Promotion of Imports from developing countries. Recuperado de <https://www.cbi.eu/market-information/cocoa/buyer-requirements/>
- CIA. (2018). Europe :: Germany — The World Factbook - Central Intelligence Agency. Recuperado de https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/print_gm.html
- European Commission (2019). Mi exportación. Recuperado de <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/myexport#?product=1806203020&partner=EC&reporter=DE>
- German Foods. (2019). Chocolates and Confectionary – Germanfoods.org. Recuperado de <https://germanfoods.org/german-product-gallery/chocolates-confectionary/>
- Google. (2019). Distancia de Alemania a Ecuador - Google Search. Recuperado de <https://www.google.com.ec/search?q=distancia+de+alemania+a+ecuador&oq=distancia+de+alemania+a+ecuador&aqs=chrome..69i57j0.7130j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- Grand-cru Konfekt. (2019). Ihr Spezialist in Sachen Süßwaren - Grand-cru Konfekt. Recuperado de <https://www.grand-cru-konfekt.de/>
- INEC. (2019). Boletín Técnico - Octubre 2019. Recuperado de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Octubre-2019/Boletin_tecnico_10-2019-IPC.pdf

- International Trade Administration. (2019). Germany - eCommerce | export.gov. Recuperado de <https://www.export.gov/article?id=Germany-eCommerce>
- La Sureñita. (2019). ¿Que es la Horchata? – La Sureñita. Recuperado de <https://lasurenita.com.ec/que-es-la-horchata/>
- Lambin, J., Sicurello, C., & Gallucci Calabrese, C. (2009). Dirección de marketing(2nd ed., p. 287). México: McGraw-Hill.
- Lladonet, X. (2019). Chocolate box [Image]. Recuperado de <https://pin.it/zejb3fsjgfh5ff>
- Logistics Performance Index. (2018). Country Score Card: Ecuador 2018 | Logistics Performance Index. Recuperado de <https://lpi.worldbank.org/international/scorecard/line/254/C/ECU/2018#chartarea>
- Logistics Performance Index. (2018). Country Score Card: Germany 2018 | Logistics Performance Index. Recuperado de <https://lpi.worldbank.org/international/scorecard/line/254/C/DEU/2018#chartarea>
- MAGAP. (2019). Ante la ICCO, Ecuador defenderá porcentaje asignado para exportar cacao nacional fino de aroma – Ministerio de Agricultura y Ganadería. Recuperado de <https://www.agricultura.gob.ec/ante-la-icco-ecuador-defendera-porcentaje-asignado-para-exportar-cacao-nacional-fino-de-aroma/>
- McCarthy, N. (2015). The World's Biggest Chocolate Consumers [Infographic]. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/niallmccarthy/2015/07/22/the-worlds-biggest-chocolate-consumers-infographic/#2aafac0a4484>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2019). Realizan Primera Mesa Técnica Plan de Mejora Competitiva del Cacao y Derivados – Ministerio de Agricultura y Ganadería. Recuperado de

<https://www.agricultura.gob.ec/realizan-primera-mesa-tecnica-plan-de-mejora-competitiva-del-cacao-y-derivados/>

Ministerio de Agricultura. (2019). Se presentó Plan de Mejora Competitiva del Cacao y Derivados – Ministerio de Agricultura y Ganadería. Recuperado de <https://www.agricultura.gob.ec/se-presento-plan-de-mejora-competitiva-del-cacao-y-derivados/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú. (2019). Plan de Desarrollo de Mercado (PDM) Alemania - Pota. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/alemania/perfil_pota.html

Mintel. (2017). 48% of Germans are reducing their sugar consumption, posing challenges for the dessert market. Recuperado de <https://www.mintel.com/press-centre/food-and-drink/48-of-germans-are-reducing-their-sugar-consumption-posing-challenges-for-the-dessert-market>

Nag, O. (2018). Which Countries Eat The Most Chocolate?. Recuperado de <https://www.worldatlas.com/articles/which-countries-eat-the-most-chocolate.html>

Planète Chocolat. (2019). Belgian chocolate and gifts, buy pralines online with fast delivery by DHL. - Planète Chocolat. Recuperado de <https://www.planetechocolat.com/es/>

Plusvalia.com. (2020). Arriendo Bodega 500 m² 4 Parqueadero Cerca Electrica Excelente Ubicacion, Provincia de Pichincha - Plusvalia. Recuperado de <https://www.plusvalia.com/propiedades/arriendo-bodega-500-m-sup2--4-parqueadero-cerca-57219946.html>

Presidencia de la República del Ecuador. (2019). Presidencia de la República del Ecuador » Presidente Moreno anuncia que nuevas inversiones no pagarán impuesto a la renta. Recuperado de

<https://www.presidencia.gob.ec/presidente-moreno-anuncia-que-nuevas-inversiones-no-pagaran-impuesto-a-la-renta/>

ProEcuador. (2017). Perfil Logístico de Alemania - PROECUADOR. Recuperado de <https://www.proecuador.gob.ec/perfil-logistico-de-alemania-2017>

Proecuador. (2019). Guía del Exportador – PRO ECUADOR. Recuperado de <https://www.proecuador.gob.ec/guia-del-exportador/>

ProEcuador. (2019). Recuperado de http://timeforsense.com/wp-content/uploads/2014/11/The-German-Chocolate-Market_Sense.pdf

Statista. (2017). Global candy consumption per capita in 2016 | Statistic. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/738944/candy-consumption-per-capita/>

Statista. (2019). Chocolate Confectionery - Germany | Statista Market Forecast. Recuperado de <https://www.statista.com/outlook/40100100/137/chocolate-confectionery/germany>

Supercias. (2009). Indicadores Económicos. Recuperado de <https://portal.supercias.gob.ec/wps/portal/Inicio/Inicio/SectorSocietario/Estadisticas/IndicadoresEconomicos>

Supercias. (2020). Instructivo societario. Recuperado de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf

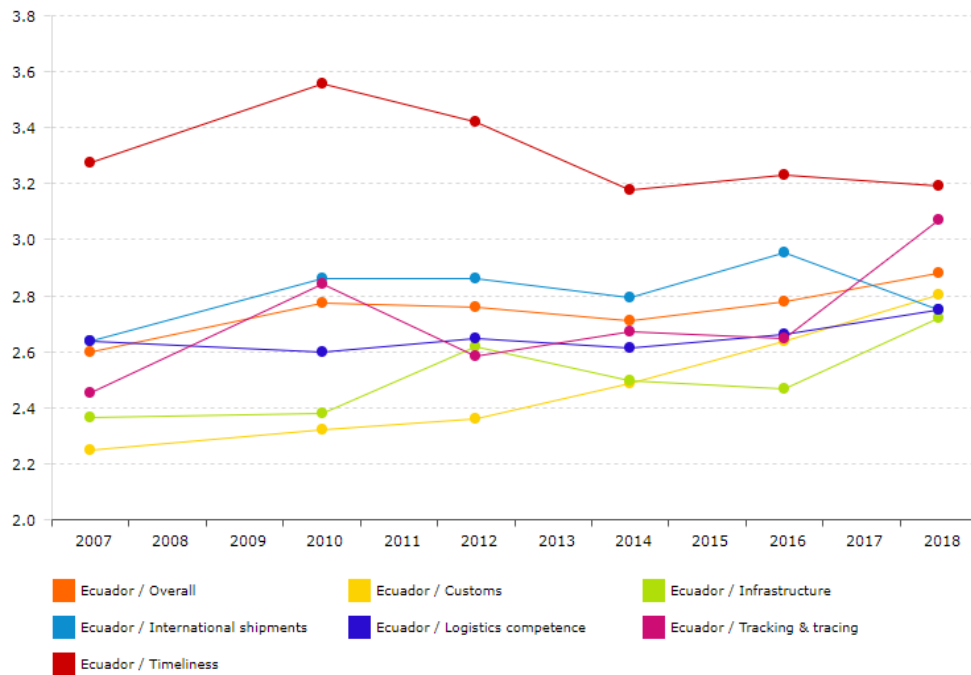
Supercias. (2020). Portal de Constitución Electrónica. Recuperado de <https://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>

Trade Map. (2019). Trade Map - Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. Recuperado de <https://www.trademap.org/CompaniesList.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c180631%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c3%7c%7c2%7c1%7c1>

- Trade Map. (2019). Trade Map - List of importers for the selected product in 2018 (Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao). Recuperado de https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1
- Van Steen, M., Saurenbach, C., & Cassinelli, J. (2017). Acuerdo Comercial Ecuador- Unión Europea. Recuperado de https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/cartilla_acuerdo_comercial_ue-ecuador_0.pdf
- WJP. (2019). Recuperado de https://worldjusticeproject.org/sites/default/files/documents/ROLIndex_2017-2018_Ecuador_esp_0.pdf

ANEXOS

Anexo 1. LPI Ecuador



Tomado de: Banco Mundial

Anexo 2. Conclusiones de Análisis Pest Ecuador

Conclusiones de Análisis Pest Ecuador

1. Se deben aprovechar los beneficios del acuerdo comercial de Ecuador con la Unión Europea que garantiza el acceso del producto con 0% de arancel, además Las nuevas inversiones en Ecuador están exentas de impuesto a la renta por un periodo inicial de ocho años, también se debe tomar en cuenta que la eliminación de salvaguardias para la maquinaria necesaria para la elaboración de chocolate. Estos factores benefician directamente al proyecto mejorando los costos de producción e inversión de manera que aumentan la viabilidad del mismo.
2. **Evolución del tipo de cambio** muestra que existe estabilidad en el mercado de divisas de forma que la realización de negocios con el mercado europeo posee mayor factibilidad de manera que la comercialización del producto tendrá mejor apertura por parte del mercado seleccionado.

3. La **tasa de crecimiento anual de las exportaciones de chocolate desde Ecuador** ha crecido cada vez en los últimos 5 años y porcentaje de cacao fino de aroma del país asignado a Ecuador se ha mantenido en un 75% de las exportaciones mundiales lo que da al producto una excelente reputación en la industria, de manera que la empresa posee una gran ventaja al ser originaria de Ecuador quien domina el mercado internacional de Cacao Fino de Aroma.

4. La **creación de una empresa en Ecuador presenta desafíos como las deficiencias en operaciones logísticas y procesos de exportación**, además el **Índice de Innovación Global es muy bajo** indicando que la tecnología e infraestructura necesitan mejorar su funcionamiento – *how*, además el **Índice de Estado de Derecho** muestra que la corrupción y los riesgos dentro del país son mayores de modo que las empresas extranjeras prefieren negociar con empresas en lugares de menor riesgo.

Anexo 3. Importadores de 180631 Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao

Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2018

Producto : 180631 Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, en bloques, tabletas o barras, ...

Fuentes: Cálculos del ITC basados en estadísticas de UN COMTRADE e del ITC.

La agregación mundial representa la suma de los países que reportan los datos y de los que no los reportan

Los datos en naranja representan los datos espejo basados en los datos de los países socios.

Las cantidades presentadas en color verde oscuro fueron estimadas por el ITC.

Las cantidades presentadas en color verde claro fueron estimadas por UNSD.

Importadores	Valor importado en 2018 (miles de USD)	Saldo comercial 2018 (miles de USD)	Cantidad importada en 2018	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/u nidad)	TC 2014-2018 (%)	TC 2014-2018 (%)	TC 2017-2018 (%)	Participación en las importaciones mundiales (%)	Distancia media de los países proveedores (km)
Mundo	4757949	-144191	949409	Toneladas	5011	3	5	7	100	2559
Reino Unido	365298	-244391	93522	Toneladas	3906	1	7	7	7,7	1009
Alemania	355740	896667	81930	Toneladas	4342	7	7	2	7,5	619
Estados Unidos de América	317768	-125888	50745	Toneladas	6262	13	15	-2	6,7	3610
Francia	295708	-205399	55989	Toneladas	5282	6	4	3	6,2	727
Países Bajos	212518	601919	42347	Toneladas	5018	11	12	12	4,5	602
Polonia	202794	-2447	43686	Toneladas	4642	9	11	14	4,3	759
Italia	118419	38705	20540	Toneladas	5765	4	-4	9	2,5	924
China	113597	-59780	21169	Toneladas	5366	2	7	59	2,4	6108
Suecia	113211	-35934	20026	Toneladas	5653	14	10	18	2,4	834
Canadá	112887	86736	24133	Toneladas	4678	5	2	1	2,4	2890
Singapur	99133	-49726	9129	Toneladas	10859	2	3	3	2,1	9089

Nota: TC =Tasa de crecimiento anual en valor entre

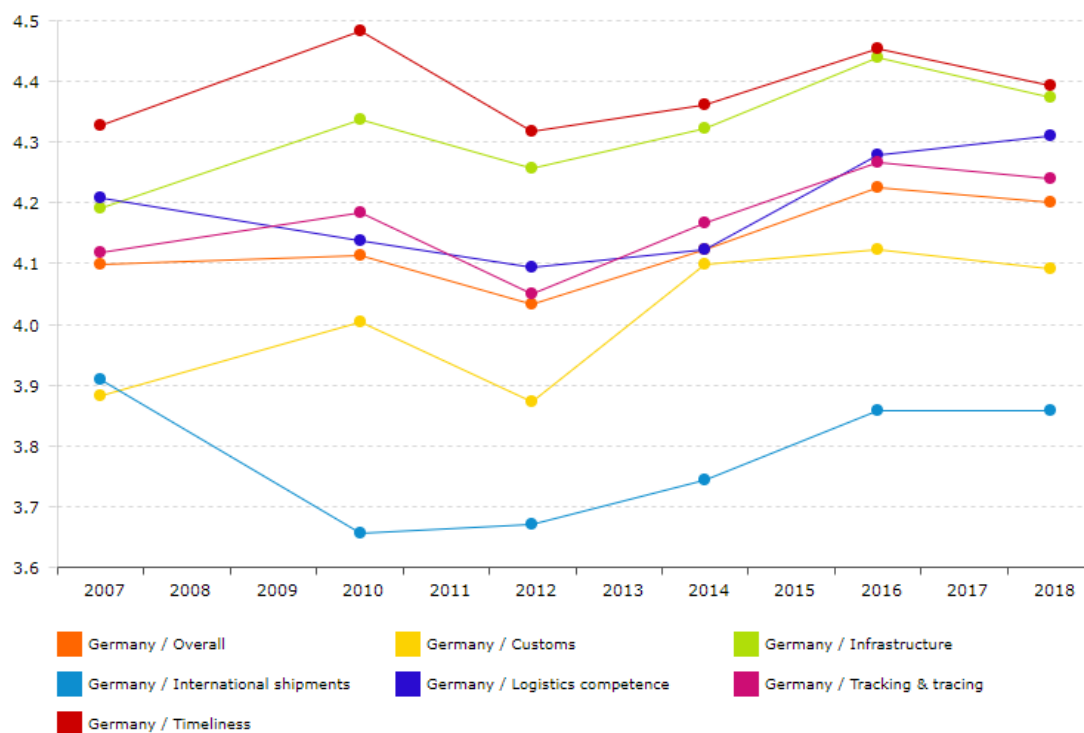
Tomado de: Trade Map

Anexo 4. Lista de las empresas importadoras en Alemania para Productos de cacao y chocolate

Nombre de la empresa	Número de categorías de productos o servicios comercializados	Número de empleados	País	Ciudad	Sitio web
ANDU-PEZ Lebensmittel GmbH	30	0-9	Alemania	Berlin	http://www.andupez.de
Atriplex GmbH	111	0-9	Alemania	Münster	http://www.atriplex.net
Chr. Storz GmbH & Co. KG	5	100-249	Alemania	Tuttlingen	http://www.storz-schokolade.de
Grand-cru Konfekt	7	10-19	Alemania	Lüneburg	http://www.grand-cru-konfekt.de
Importhaus Wilms / Impuls GmbH & Co. KG	18	100-249	Alemania	Walluf	http://www.importhaus-wilms.de
Kreyenhop & Kluge GmbH & Co. KG	79	100-249	Alemania	Oyten	http://www.kreyenhop.com
Norizia - Kellereien GmbH	13	10-19	Alemania	Grafschaft	http://www.norizia.de
Nungesser GmbH	22	20-49	Alemania	Modautal	http://www.nungesser.com
RILA Feinkost-Importe GmbH & Co. KG	45	100-249	Alemania	Stemwede-Levern	http://www.rila.de
Segafredo Zanetti Deutschland GmbH	7	10-19	Alemania	München	http://www.segafredo.de
Von aristo GmbH	10	10-19	Alemania	Augsburg	http://www.vonaristo.com

Tomado de: Trade Map

Anexo 5. LPI Alemania



Tomado de: Banco Mundial

Anexo 6. Conclusiones de Análisis Pest Alemania

Conclusiones de Análisis Pest Alemania
<p>1. Existen varios requisitos específicos del producto para el acceso al mercado de la UE como control sanitario de alimentos, trazabilidad, etiquetado y certificados de producción ecológica que cuentan con procesos estandarizados que aseguran la calidad del producto para que pueda entrar a Alemania. El proceso podría causar demoras en el inicio de la operación debido a su larga duración y altos costos.</p>
<p>2. Alemania es el segundo mayor importador de chocolate en el mundo y tiene una tasa de crecimiento del 2% en las importaciones de este bien. Existen al menos 11 empresas que registran importaciones constantes de derivados de cacao y chocolate en Alemania, dos de ellas se encuentran muy cerca Hamburgo para facilidad de transporte y logística, por eso se debe realizar alianzas estratégicas con las mismas para que comercialicen el producto.</p>
<p>3. Alemania tiene una distancia media de los países proveedores de 619 km lo que indica que el mercado está principalmente suplido por socios regionales que a diferencia de Ecuador tienen distancias menores sin embargo puede ser una oportunidad para obtener una participación en el mercado como un nuevo tipo de proveedor. Los consumidores alemanes están reduciendo activamente su consumo de alimentos azucarados y grasos. Con tantos consumidores alemanes que buscan opciones saludables se tiene la oportunidad de entrar en el mercado ofreciendo chocolates que poseen menos azúcar que un producto tradicional y que utilizan endulzante natural de frutas como la baya milagrosa.</p>
<p>4. El consumo anual de chocolate per cápita en Alemania es de 8.6 kg de chocolate posicionándolo como el segundo país con mayor consumo de chocolate en el mundo y se presentó la oportunidad de introducir el producto en este mercado. Los alemanes compran chocolates por impulso, como premio o para satisfacer sus antojos de dulces o golosinas. Identificando el comportamiento del consumidor en el mercado meta se pueden establecer estrategias para mejoramiento de los atributos del producto que se está presentando. Los consumidores alemanes buscan chocolate con grano agregado o con texturas de granos o sabores nuevos. Esta necesidad en la demanda aún no está satisfecha dentro de este mercado y ofrece la oportunidad de suplir este requerimiento con el producto.</p>

5. **Las operaciones logísticas en Alemania son eficientes**, de manera que hay mayor acceso a la exportación del producto y facilidad en los tiempos de tránsito. **El puerto de Hamburgo y posee operaciones desde Ecuador** con tiempos de tránsito en un rango de 19 a 53 días lo que facilita el proyecto ya que los tiempos de entrega del producto son esenciales en la operación del negocio.
6. Los comercios electrónicos han tenido gran apertura en Alemania de esta forma se encontró un canal para posible comercialización sin embargo la política de devolución que utilizan los comercios electrónicos y la alta tasa de devoluciones presentaron una amenaza para el producto.

Anexo 7. Barreras de entrada

	<i>Nada atractivo</i>	<i>Poco atractivo</i>	<i>Neutral</i>	<i>Atractivo</i>	<i>Muy atractivo</i>	<i>Calificación</i>	<i>Promedio de calificación</i>
Barreras de Entrada							
Economías de escala	Poco	x			Mucho	2	3,2
Diferenciación de producto	Poco			x	Mucho	4	
Identificación de marcas	Bajo			x	Alto	4	
Requerimiento de capital	Bajo		x		Alto	3	
Experiencia	Sin		x		Important	3	

Anexo 8. Barreras de salida

	<i>Nada atractivo</i>	<i>Poco atractivo</i>	<i>Neutral</i>	<i>Atractivo</i>	<i>Muy atractivo</i>	<i>Calificación</i>	<i>Promedio de calificación</i>
Barreras de Salida							
Especialización de activos	Alto	x			Bajo	2	
Costo de salida	Alto	x			Bajo	2	2,3
Estrategia interrelacionadas	Alto		x		Bajo	3	

Anexo 9. Rivalidad entre competidores

	Poco atractivo Nada atractivo			Neutral Atractivo		Muy atractivo		Promedio de calificación
Rivalidad entre competidores	<hr/>							
Cantidad de competidores	Muchos		x			Pocos		2
Crecimiento de la Industria	Lento			x		Rápido		3
Costos fijos	Altos			x		Bajo		3
Características del producto	Commodities		x			Especializados		2 2,5
Capacidad de crecimiento	Largo crecimiento				x	Poco Crecimiento		4
Diversidad de Competidores	Alto	x				Bajo		1

Anexo 10. Capacidad de negociación Compradores

	Poco atractivo Nada atractivo			Neutral Atractivo		Muy atractivo		Promedio de calificación
Capacidad de negociación Compradores	<hr/>							
Número de clientes	Pocos					x	Algunos	5
Producto sustitutos	Varios	x					Pocos	1
Costo de migración de compradores	Bajo		x				Alto	2 3,0
Influencia de la calidad	Bajo				x		Alto	4

Anexo 11. Análisis Industria Total

		Poco atractivo Nada atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Promedio de calificación
Total Análisis Industria						
Barreras de entrada	Bajo		x		Alto	3,2
Barreras de salida	Alto		x		Bajo	3,2
Rivalidad entre competidores	Alto		x		Bajo	2,5
Capacidad de negociación Compradores	Alto		x		Bajo	3,0 3,1
Capacidad de negociación proveedores	Alto			x	Bajo	3,7
Viabilidad de sustitutos	Algunos		x		Poco	3

Anexo 12. Matriz EFE

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
El producto mantiene un arancel de 0% ya que Ecuador posee un comercial que se con la Unión Europea	0.15	4	0.6
El consumo anual de chocolate per cápita en Alemania es el segundo mayor en el mundo con 17.4 libras por persona anualmente.	0.15	4	0.6
Mercado alemán no explotado en los nuevos sabores que buscan los consumidores	0.09	3	0.27
Amplia logística de transporte desde Ecuador hacia Alemania.	0.07	2	0.14
Variedad de empresas importadoras y distribuidoras de chocolate en Alemania.	0.08	3	0.24
			1.85
Amenazas			
Amplia gama de productos sustitutos a nivel nacional e internacional	0.10	3	0.3

Reducción de consumo de azúcar en Alemania.	0.05	4	0.2
Procesos para envío y exportación desde Ecuador de larga duración y muy burocráticos.	0.09	2	0.18
Certificaciones y procesos de cumplimiento exigidos por la Unión Europea de larga duración y alto costo.	0.12	2	0.24
Tiempos largos y costos muy elevados en Ecuador para realizar exportaciones.	0.10	3	0.3
			1.22
Total	1.00		3.07

Anexo 13. Entrevista Realizada a Javier Lasluisa

Chef chocolatero experto y docente en la Universidad de las Américas

Realizado por: Samantha Esparza

Fecha de Entrevista: Jueves 30 de mayo de 2019

Entrevista en video: <https://drive.google.com/file/d/1aBlxiy8jQ6g-hmNCj7iJXz9r5Kj3ktCL/view?usp=sharing>

Anexo 14. Entrevista Realizada a Tom Langer

Consumidor experto originario y residente en Alemania.

Realizado por: Samantha Esparza

Fecha de Entrevista: Lunes 20 de mayo de 2019

Samantha:

Hola Tom Muchas gracias por participar conmigo en este proyecto que es para la elaboración y exportación de chocolates a Alemania con sabores exóticos de Ecuador. Quería explicarte un poco acerca del producto y lo que es la fruta milagrosa que tiene componentes que alteran las papilas gustativas de las personas y hace que cambie la percepción de los sabores en las personas de manera que los chocolates van a tener experiencias únicas y también lo vamos a combinar con algunos sabores tradicionales del Ecuador. La fruta milagrosa que tiene la propiedad de hacer las cosas dulces sin tener ningún tipo de químicos.

Tom:
Ay no tiene químicos muy bien
Samantha:
Lo primero que deseo preguntar acerca del chocolate en Alemania es sobre el consumo habitual de chocolate en Alemania, si te gusta el chocolate y que es atractivo en este segmento para las personas allá.
Tom:
Sobre todo si me gusta el chocolate, y me gusta mucho y lo que yo creo es que ahora si fuera al supermercado para mirar un chocolate nuevo y que tenga en común con los demás alemanes que sea algo exótico te atrae pero igual la gente está muy acostumbrada a comprar lo mismo y como por ejemplo el chocolate que mencionaste el belga, eso sí se consume mucho por aquí por lo que tendrías una competencia muy fuerte pero como ellos no tienen ningún aspecto exótico creo que si eso sería interesante, siempre y cuando la gente por lo menos conozca los sabores si no sabe como por ejemplo si ahora quisieras vender algo como panela acá la gente no sabe qué es panela entonces ya no lo van a consumir no lo van a comprar ni nada entonces habría que hacer primero que la gente conozca la sustancia o lo que sea la fruta de dónde vendría pero en general productos bio como es el caso de Latinoamérica.
Samantha:
Que es lo más atractivo que las personas buscan en un chocolate, cuáles son los sabores más frecuentes texturas formas y rellenos que se consume allá
Tom:
Que sean bio que sean orgánicos y vengan directamente del productor Y eso si le atrae mucho a la gente eso lo miro yo también por ejemplo y sé que sucede en los supermercados aquí y que es muy importante para la gente y saber que es de una región y viene directo de donde esté, bueno de Nestlé no mucho. Necesitas ver por lo menos que uno quiere sentirse bien comprando el producto sabes y ése también sería el caso para el chocolate con sabores especiales. Puedes creer que en ese segmento como más de lujo ahí también es importante tener como un empaque especial como cajitas tal vez con motivos interesantes tal vez vender menos chocolates por un precio mayor porque le vendes alguna cosa del empaque por ejemplo hay un pájaro y si eso creo que también sería interesante, cuando uno no quiere vender como en masa sino algo especial y algo de un precio más alto y de la forma de chocolate depende también un poquito el empaque porque si tú quieres digamos más venderlo como estos bombones belgas si se puede perfectamente tener también la forma como de una tabla o barra sino que yo creo que ahí pega más cómo de dulce cómo de los belgas como tú ya me mencionaste porque la tabla connota al chocolate común y más se vende también es difícil decir que seguramente la tabla no se va a vender y la caja de chapas si se va a vender porque tiene un lindo motivo.
Samantha:
¿Cómo se comercializan normalmente los chocolates en Alemania, crees que el producto pueda venderse en supermercados, tiendas o por internet?

Tom:
No, es que creo que para eso sería como un mercado interesante las tiendas de productos biológicos de los cuales hay muchos porque para entrar a un supermercado con un producto es bastante difícil y pero la gente si compra en supermercados y en esas tiendas tipo bio que tienen el primer lugar productos biológicos y en internet la compra de alimentos en general todavía no ha comenzado cómo debe de alta gama no eso todavía si se compra pero muy poquito.
Samantha:
¿Existen canales de distribución no tradicionales donde se consiguen los productos en Alemania?
Tom:
No, hay unas tiendas de especiales que también son como de marcas de chocolate, pero son de marcas, pero también tiendas como de productos latinoamericanos, pero no hay muchos tampoco mi primera idea sería lo de la tienda biológica pero ahí también tienes un mercado muy difícil donde poder entrar porque muchos ya tienen contratos con estas cadenas como Fairtrade o algo así y ahí y no sé muy bien cómo funciona todo eso.
Samantha:
¿Cómo son los precios de los chocolates en Alemania en promedio?
Tom:
Pues eso de 100 g y si tiene un empaque un poquito más elaborado puedes llegar como a 5 € más o menos que son \$6 y una barra de 1 € y por mucho de 2.5 euros ya es un precio muy elevado o sea ahí haces creo que se puede ganar más con el empaque que con el chocolate.
Samantha:
¿Cómo son los precios de las marcas competidoras de chocolate en Alemania?
Tom:
Pues ahí el clásico unas cajas de chapa por eso insisto tanto con la caja de chapa de Lind no sé si conoces la marca que es muy famosa que Suiza y ellos tienen aquí el chocolate de lujo que vale como 5 € el de 3.5 euros y 5 € una cajita como la mitad de un teléfono como de 3 por 3 o 4 por 4 cm más o menos con 5 chocolates hay dentro que son corazones y también hay como conejos cosas así Y sí como te digo 3.5 y 5 € o sea también \$6 por ahí y eso sería como el clásico.
Samantha:
Tienes alguna referencia para paquetes de lujo para chocolates para ocasiones especiales o aniversarios.
Tom:
Sí también más grandes y esto ya sube a 10 € y hay de 10 y 20 € o sea habría que tener no solamente los pequeños sino también el tamaño familiar.
Samantha:
¿Cómo son las promociones de chocolate allá?
Tom:

Sí o sea son para las fiestas como ya dijiste como debe ser y el día de San Valentín en Pascua en Navidad eso y tienes promociones especiales, pero igual uno ya va y compra esas cosas así que tampoco falta mucha promoción para, pero si hay porque por lo general la gente ya sabe qué compra y ahí es muy difícil entrar a este mercado creo de eventos digamos festivos.
Samantha:
¿Sabes cuáles son las promociones más frecuentes que hacen las marcas competidoras?
Tom:
No la verdad no hay algo así ni siquiera recuerdo algo así que no te puedo decir mucho el tema de promoción o publicidad es en especial o algo no
Samantha:
¿Sabes si las marcas de chocolate hacen publicidad como en radio, televisión, anuncios o internet?
Tom:
Sí sobre todo en la calle creo, pero sale por todos los medios eso sí por ejemplo en Navidad vas a encontrarlo en cualquier lado y también en folletos de supermercados, sobre todo.
Samantha:
Bueno Tom, de esta manera concluye la entrevista te agradezco mucho tu ayuda en todo y que va ser muy útil para el plan de negocios que estoy presentando. Espero que te haya gustado el proyecto y si tengo cualquier novedad te lo informare oportunamente.
Tom:
¡Muy bien te deseo mucha suerte gracias a ti chao!

Anexo 15. **Leyenda**

Cuentan que desde hace más de 5.000 años el cacao ha crecido en Ecuador como un manjar para los ancestros. En la inmensidad del Amazonas las flores y hojas secas se mezclaron en un manantial mágico y las criaturas que allí habitaban disfrutaban de esa sensacional infusión.

Un día las aves que llevaban granos de cacao y frutas, soltaron su tesoro en el manantial y se produjo un gran torbellino. El manantial desbordó sus aguas en riveras que regaron las tierras de Mangahurco. Enormes árboles brotaron formando un bosque dorado que arrojó deliciosos bocados de chocolate rellenos con las frutas y hierbas aromáticas más deliciosas del Ecuador.

Emil descubrió a muchas criaturas saboreando las dulzuras del bosque. Todos deberían disfrutar de estas delicias pensó. Al poco tiempo, gigantes bebieron el néctar del manantial hasta que no se halló más aquel lugar mágico.

Una sequía abrumadora inundó el bosque dorado devolviendo a la tierra cada flor y fruta que en él se encontraban. Emil regresó cada año al bosque seco a contemplar el único florecimiento que se daba en el año, volviendo a dar hermosas flores doradas y los dulces chocolates frutales que tanta nostalgia le traían.

Anexo 16. **Condiciones de crédito Comercial Pymes Banco Pichincha**

Condiciones y costo total del crédito

Fecha:	04/02/2020	Producto:	Credito Comercial Pymes
Plazo (meses):	60	Frecuencia de pago:	Mensual
Tasa interés nominal:	11.23%	Tipo de tasa:	Rejustable
Tipo de sistema de amortización:	Alemán	Tasa contribución Solca:	0,5 %
Valor bien/vehículo:	N/A		

Tomado de: Banco Pichincha

Anexo 18. Flujo de caja del proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO (ANUAL)	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ -	\$ 24.184,09	\$ (6.946,25)	\$ 7.063,70	\$ 16.962,28	\$ 28.871,57
(+) Gastos de depreciación	\$ -	\$ 2.097,00	\$ 2.097,00	\$ 2.097,00	\$ 3.105,33	\$ 3.197,00
(+) Gastos de amortización	\$ -	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
(-) IMPUESTOS	\$ -	\$ (10.641,28)	\$ -	\$ (2.823,49)	\$ (6.148,83)	\$ (10.465,94)
I. FLUJO DE EFECTIVO						
(-) OPERATIVO NETO (F.E.O)	-	15.839,81	(4.649,25)	6.537,22	14.118,79	21.802,63
INVERSIÓN DE CAPITAL						
DE TRABAJO NETO	\$ (13.500,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VARIACIÓN DE CAPITAL						
(+) DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ 6.994,72	\$ 1.573,35	\$ 370,74	\$ 286,10	\$ 13,43
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO						
(+) NETO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.261,66
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO						
(-) NETO	(13.500,00)	6.994,72	1.573,35	370,74	286,10	4.275,09
INVERSIONES	\$ (16.670,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (3.300,00)	\$ -
RECUPERACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Recuperación</i>						
(+) <i>maquinaria</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.324,96
(+) <i>Recuperación vehículos</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Recuperación equipo de</i>						
(+) <i>computación</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 74,26
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(16.670,00)	-	-	-	(3.300,00)	4.399,21
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(30.170,00)	22.834,52	(3.075,91)	6.907,96	11.104,89	30.476,93

