



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**Plan de Negocios para la Producción y Exportación de Chocolate
Orgánico relleno de Frutas Exóticas**

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

Profesor Guía
MBA Patricio Durán

AUTORA
SILVANA MARGARITA YÉPEZ VILLARREAL

Año
2011

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

.....

MBA Patricio Durán

C.I.: 170073170-4

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”

.....

Margarita Yépez V

C.I. 172020740 - 4

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiarme, a mi familia por su amor, paciencia, y apoyo incondicional en cada etapa de mi vida.

A mis profesores que han sido fuente de conocimiento.

A mi tutor MBA Patricio Durán por su guía técnica para el desarrollo de este proyecto de tesis.

A todas las personas que brindaron su tiempo y sus conocimientos para la realización de este proyecto.

DEDICATORIA

A Dios por ser mi fuente de inspiración.

A mis padres por confiar, creer y apoyar mis sueños.

A mis hermanos por hacer de mi vida una sonrisa.

A mis amigos aquí y en el cielo por su apoyo y preocupación.

RESUMEN EJECUTIVO

En la última década, la industria de alimentos y bebidas ha sufrido cambios considerables, en las tendencias de consumo, tal es el caso de los productos orgánicos, que presentan tasas de crecimiento anuales del 20% frente a un 35% en productos convencionales (Flores, M, 2008), lo que indica, que este nicho de mercado, atrae más adeptos preocupados por la problemática ambiental y social, que enfrenta el mundo actualmente. La industria confitera, no es la excepción, ha buscado la manera de atraer la atención de consumidores preocupados por la salud y el medioambiente (Euromonitor, 2009), un claro ejemplo de esto, es el chocolate amargo con altas concentraciones de cacao, que acompañado de certificaciones como orgánica y de comercio justo, influyen en la decisión de compra del consumidor (Corpei, 2010), lo que ha llevado a grandes empresas a desarrollar nuevas estrategias que se adapten a las necesidades de este nicho de mercado (Business Insights, 2007).

Ecuador es un país netamente cacaotero, reconocido a nivel mundial por ser el principal proveedor de cacao fino de aroma (Ecuador Trade, 2010) y para aprovechar esta ventaja competitiva, se ha decidido elaborar un plan de negocios enfocado a la creación de la empresa Caofino Cía. Ltda. que se dedicará a la producción y exportación de chocolate orgánico amargo, certificado con frutas exóticas y elaborado con cacao fino de aroma con la marca *Cocoa Land*, para lo cual se analizó la industria, el macro entorno y micro entorno, y las variables que influyen en la implementación del negocio, por tanto, se realizó un estudio de factibilidad y viabilidad del proyecto.

La inteligencia de mercados, determinó que el país de destino ideal para la exportación, será Reino Unido, que cuenta con un mercado desarrollado de productos orgánicos; el producto será dirigido a personas de entre los 30 y 65 años, con nivel de pregrado, posgrado y doctorado, de clase social media en adelante, la calidad, el sabor, las certificaciones y el origen único, conceden un

concepto diferenciador, las estrategias de promoción y publicidad, que se tratarán detenidamente en el plan de Marketing.

Para poner el proyecto en marcha se requiere de una inversión inicial de \$116298, el 55% será el aporte de 3 socios y para el 45% se solicitará un crédito en la CFN con 10.5% de interés anual a 5 años. De la inversión, el 56% equivale a capital de trabajo, necesario para cubrir los costos y gastos de un trimestre.

Para el análisis financiero se presentaron tres escenarios, los que indican un VAN positivo en todos los casos y una TIR superior al costo de oportunidad del proyecto, volviéndose atractivo para la inversión.

ABSTRACT

In the last decade, the food and beverage industry has undergone considerable changes in consumer trends, such is the case of organic products, which have annual growth rates of 20% versus 35% in conventional products (Flores , M, 2008), which indicate that this niche market attracts more adepts concerned about the social and environmental problematic facing the world. The confectionery industry, is no exception, has sought the way to attract the attention of conscious consumers about their health and the environment (Euromonitor, 2009). A clear example of this is dark chocolate with high concentrations of cocoa, which comes with organic and fair business certifications. This influence the consumer's buying decision (Corpei, 2010) and has led big companies to develop new strategies adapting to the needs of this niche market (Business Insights, 2007).

Ecuador is purely a cocoa producer country, recognized worldwide as the leading supplier of fine flavor cacao (Ecuador Trade, 2010). Therefore to exploit this competitive advantage, it has been decided to develop a business plan focused on building the company "Caofino Cia. Ltd". This company is dedicated to the production and export of organic bitter chocolate, certified and prepared with exotic fruits, and fine aroma "Cocoa Land" cocoa, for which the industry, the macro and micro environment, and the variables that influence the implementation of the business were analyzed. Consequently we performed a feasibility and viability study for the project.

Market research has determined that the export destination country will be The United Kingdom, because of a developed market for organic products. The product will be aimed at people between 30 and 65 years old; undergraduate, graduate and doctoral level; middle and upper middle class. The quality, flavor, and the single origin certifications, grant a differentiating concept. The promotion and advertising strategies will be discussed in detail in the marketing plan.

It requires an initial investment of \$ 116298 to put the project on track; 55% being the contribution of 3 partners and 45% a credit requested to the CFN with 10.5% annual interest. From the total investment, 56% equals to the working capital needed to cover costs and expenses for a quarter. Three scenarios were presented for the financial analysis, which indicate a positive NPV in all cases and an IRR above the opportunity cost of the project, becoming attractive for investment.

ÍNDICE

CAPÍTULO I	1
1 ASPECTOS GENERALES	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 OBJETIVOS	2
1.2.1 Objetivo General	2
1.2.2 Objetivos Específicos.....	2
CAPÍTULO II	4
2 LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS	4
2.1 LA INDUSTRIA DE ELABORACIÓN DE CACAO Y CHOCOLATES Y PRODUCTOS DE CONFITERÍA	4
2.1.1 Tendencias de la Industria	4
2.1.1.1 Mercado Nacional	4
2.1.1.2 Mercado Internacional	8
2.1.2 Estructura de la Industria	10
2.1.2.1 Factores Económicos y Regulatorios	11
2.1.2.2 Factores Políticos	11
2.1.2.3 Factores Económicos	12
2.1.2.4 Factores Socio – Culturales	14
2.1.2.5 Factores Tecnológicos	14
2.1.3 Canales de Distribución	15
2.1.4 Las cinco fuerzas de Michael Porter	16
2.1.4.1 Amenaza de entrada de Nuevos Competidores (Baja).....	16
2.1.4.2 Rivalidad entre Competidores Existentes (Alta)	17
2.1.4.3 Poder de Negociación de los Proveedores (Alto).....	17
2.1.4.4 Poder de Negociación de los Clientes (Alto)	17
2.1.4.5 Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos (Alta).....	18
2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO	18
2.2.1 La idea y el Modelo de Negocio	18
2.2.2 Misión.....	20
2.2.3 Visión	20
2.2.4 Objetivos	20
2.2.4.1 Objetivo General	20
2.2.4.2 Objetivos Específicos	20
2.2.4.3 Propósito Empresarial	21
2.2.4.4 Valores	21

2.2.5 El Producto	22
2.2.5.1 Descripción del Producto	22
2.2.6 Estrategia de Ingreso al Mercado y Crecimiento	23
2.2.7 Análisis FODA.....	24
CAPÍTULO III.....	26
3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS	26
3.1 INTRODUCCIÓN.....	26
3.1.1 Objetivo General	26
3.1.2 Objetivos Específicos.....	26
3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN	27
3.2.1 Fuentes de Información Primaria	27
3.2.1.1 Investigación Cualitativa.....	29
3.2.1.2 Investigación Cuantitativa.....	32
3.2.2 Fuentes de Investigación Secundaria	33
3.2.2.1 Introducción.....	33
3.2.2.2 Mercados Potenciales para Exportación de Chocolate Orgánico.....	34
3.2.2.3 Países Consumidores de Productos Orgánicos	35
3.2.2.4 Países Consumidores de Productos de Comercio Justo	37
3.2.2.5 Países Exportadores e Importadores de Chocolates sin Relleno.....	38
3.2.2.6 Principales Países Importadores de Chocolates a Nivel Mundial (2005–2009).....	38
3.2.2.7 Principales Países Exportadores de Chocolates a Nivel Mundial (2005–2009).....	39
3.2.2.8 Principales Mercados de Exportación de Chocolates sin Relleno para Ecuador (2009).....	39
3.2.2.9 Conclusión de la Investigación	40
3.3 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL	41
3.3.1 Mercado Objetivo	41
3.4 TAMAÑO DEL MERCADO	44
3.4.1 Demanda	44
3.5 COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS	45
3.5.1 Mercado Internacional.....	45
3.5.2 Mercado Nacional	47
3.6 PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA	50
CAPÍTULO IV.....	50
4 PLAN DE MARKETING.....	50
4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING	50
4.1.1 Objetivos Específicos de la Estrategia de Marketing	50

4.2	MARKETING ESTRATÉGICO	51
4.2.1	Análisis del Perfil del Cliente	52
4.2.2	Análisis del Perfil del Consumidor	52
4.2.3	Análisis del Mercado	53
4.3	MARKETING TÁCTICO O MARKETING MIX	54
4.3.1	Producto.....	54
4.3.1.1	Producto Real.....	54
4.3.1.2	Ciclo de Vida del Producto	58
4.3.2	Marca.....	59
4.3.2.1	Logotipo.....	60
4.3.2.2	El Slogan	60
4.3.2.3	Empaque y Etiquetas	61
4.3.3	Precio.....	64
4.3.4	Plaza	66
4.3.4.1	Canales de Distribución	66
4.3.4.2	Política al Cliente y Garantías	66
4.3.5	Promoción.....	67

CAPÍTULO V 69

5 PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN..... 69

5.1	ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	69
5.2	CICLO DE OPERACIONES	72
5.2.1	Cadena de Valor	73
5.2.1.1	Logística de Entrada	74
5.2.1.2	Operaciones	75
5.2.1.3	Logística de Salida Internacional.....	76
5.2.1.4	Marketing y Ventas.....	77
5.2.1.5	Servicio.....	78
5.3	FLUJOGRAMA DE PROCESOS.....	79
5.4	INSTALACIONES Y MEJORAS	80
5.5	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO.....	81

CAPÍTULO VI..... 82

6 EQUIPO GERENCIAL..... 82

6.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	82
6.1.1	Organigrama	82
6.2	PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES	83
6.2.1	Descripción de Funciones.....	83
6.3	EQUIPO DE TRABAJO	89
6.3.1	Compensación a Administradores y Propietarios	90
6.3.1.1	Programa de Incentivos Monetarios y no Monetarios.....	90

6.3.1.2	Retribuciones a los Accionistas.....	91
6.3.1.3	Incentivos no Monetarios	91
6.4	POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS	92
6.4.1	Derechos y Restricciones de Accionistas en Inversionistas	92
6.4.2	Equipo de Asesores y Servicios.....	93
CAPÍTULO VII.....		94
7	CRONOGRAMA GENERAL	94
7.1	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA.....	94
7.2	DIAGRAMA DE GANTT	94
7.3	RIESGOS E IMPREVISTOS	95
7.3.1	Retraso en Construcción de Galpón y Adecuaciones.....	95
7.3.2	Desabastecimiento por parte de Proveedores de Materia Prima e Insumos Orgánicos para la Producción del Chocolate	95
7.3.3	Pérdida de Distribuidores en el País de Destino.....	95
7.3.4	Retraso en la entrega de Producto Terminado	96
CAPÍTULO VIII		97
8	RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS SUPUESTOS	97
8.1	SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS	97
8.2	RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES.....	100
8.2.1	Ventas por debajo de lo Proyectadas (Punto de Equilibrio)	100
8.2.2	Demanda en las ventas mayor a la proyectada	100
8.2.3	Incremento en el precio de la materia prima	101
CAPÍTULO IX.....		102
9	PLAN FINANCIERO.....	102
9.1	INVERSIÓN INICIAL	103
9.2	FINANCIAMIENTO.....	104
9.3	COSTOS	105
9.4	PRECIO.....	105
9.5	INGRESOS	106
9.6	PUNTO DE EQUILIBRIO	107
9.7	COSTO DE OPORTUNIDAD DEL CAPITAL	107
9.8	FLUJOS DE EFECTIVO.....	108
9.9	BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS	109
9.9.1	Estado de resultados	110
9.9.2	Balance general	110

CAPÍTULO X	111
10 PROPUESTA DEL NEGOCIO	111
10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO	111
10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA	111
10.3 USO DE FONDOS	112
10.4 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA	112
CAPÍTULO XI	114
11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
11.1 CONCLUSIONES	114
11.2 RECOMENDACIONES	116
Bibliografía	118
Anexos	123

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 Introducción

La tendencia actual de los consumidores, se inclina hacia el consumo de productos saludables (CORPEI, 2009); debido a este fenómeno, en el Ecuador las empresas han empezado a crear productos orgánicos, que además de satisfacer las necesidades de los consumidores, resguardan la salud y el medio ambiente.

El consumidor actual busca un estilo de vida, más cercano a la naturaleza, por tanto muestra un elevado interés, por el producto que va a adquirir, el origen, el proceso de producción, los insumos utilizados para elaborarlo, el impacto ambiental y la responsabilidad social de las empresas, al realizar estos productos. Este concepto también ha migrado al chocolate. La tendencia en estos últimos años en relación al chocolate, es el consumo de un producto con elevado contenido de cacao y que provenga de una determinada región. Varias empresas crean chocolates a partir de granos de cacao de una región productora determinada, a este tipo de producto se lo denomina chocolate single - origin o de origen único (AGRITEC, 2009).

El cacao ecuatoriano, reconocido a nivel mundial por su aroma y sabor; ha favorecido a la industria confitera, la misma que se ha incrementado en los últimos años, por medio de la exportación de este delicioso producto, a mercados como el Europeo, norteamericano, entre otros.

Es por esto, que se ha identificado la oportunidad de crear chocolates orgánicos con frutas exóticas, aprovechando las nuevas tendencias de los consumidores de chocolate orgánico.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Elaborar un Plan de Negocios para determinar la factibilidad de producir y exportar chocolate orgánico ecuatoriano con frutas exóticas, ofreciendo un producto de alta calidad, sabor y origen únicos, que cuente con la certificación orgánica y de comercio justo; para satisfacer las necesidades del consumidor Europeo.

1.2.2 Objetivos específicos

- Investigar la situación de la industria de cacao, chocolates y confitería a nivel nacional e internacional.
- Indagar los beneficios que brinda el chocolate orgánico amargo a la salud de los consumidores.
- Investigar el mercado internacional ideal, para la exportación del chocolate orgánico.
- Establecer el perfil del cliente y los canales de distribución idóneos para la entrega del producto.
- Crear el perfil del consumidor, sus gustos y preferencias de acuerdo a las tendencias del mercado.
- Desarrollar un plan de marketing estratégico para el nicho de mercado elegido.
- Demostrar la factibilidad operativa y financiera del negocio.

- Hallar las fuentes de financiamiento más convenientes para llevar a cabo el plan de negocios.
- Generar rentabilidad para los inversionistas y trabajadores, así como aportar al desarrollo y progreso de las asociaciones de cacaoteros con las que se trabajará.

CAPÍTULO II

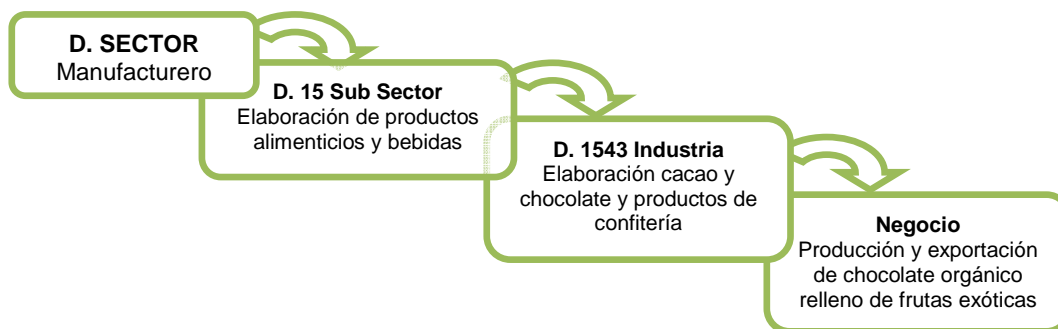
LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS

2.1 La Industria de elaboración de cacao y chocolates y productos de confitería.

El presente capítulo tiene como objetivo analizar la industria en la cual se encuentra ubicado el negocio de producción y exportación de chocolates orgánicos, por tanto, se considerará la tendencia en el mercado en los últimos años, los factores que afectan al proyecto y la idea del negocio propuesta.

Conforme a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) establecido por las Naciones Unidas la empresa se clasifica de la siguiente manera.

Cuadro N°2.1: Clasificación del Sector, la Industria y el Negocio



Fuente: CIIU (Naciones Unidas) **Elaborado por:** Autora

2.1.1 Tendencias de la Industria

2.1.1.1 Mercado Nacional

En Ecuador, la industria de elaborados de cacao y confitería han tomado fuerza paulatinamente en los últimos años, los inicios de este desarrollo se los

atribuye a la industria cacaotera con los primeros recubrimientos de confitería por medio de chocolate en polvo (CORPEI, 2009).

Para realizar el respectivo análisis de la industria, se tomará por separado la confitería y el cacao con sus derivados, dado que cada industria ha evolucionado de forma distinto.

En lo que respecta a la economía ecuatoriana, la industria juega un papel importante y primordialmente en las exportaciones no tradicionales, para el año 2009 la confitería representó el 3% del PIB del sector Manufacturero (INEC, 2009) generando ingresos por divisas de 318,6 millones de dólares en valores FOB y 114 mil toneladas; lo que representó una participación del 1,7% para el 2009 (Corpei, 2010).

De acuerdo a declaraciones de Corpei, en diario Hoy respecto a cacao y sus elaborados, para el año 2009 se exportaron 392 millones de dólares, un 50,5% más en comparación al año 2008 (Diario Hoy, 2009). En el año 2008 la participación de cacao y sus derivados en las exportaciones no petroleras fue del 1% mientras que en el 2010 la participación se incrementó al 4% (Diario Hoy, 2010), este crecimiento se lo atribuye a la demanda creciente por el grano de cacao fino de aroma.

Sin embargo, en el panorama industrial local, son pocas las empresas que se han dedicado a la transformación de la materia prima en un producto final, ésta es exportada en grano de cacao o productos semi elaborados, cabe mencionar que el 95% cacao es exportado y solo un 5% es retenido por la industria ecuatoriana para su respectiva transformación (Ecuador Cocoa Arriba, 2010).

Las cifras correspondientes a la exportación de cacao y sus derivados entre los períodos 2004-2009 se muestran a continuación:

Cuadro N° 2.2: Exportaciones ecuatorianas de cacao y sus derivados al mundo

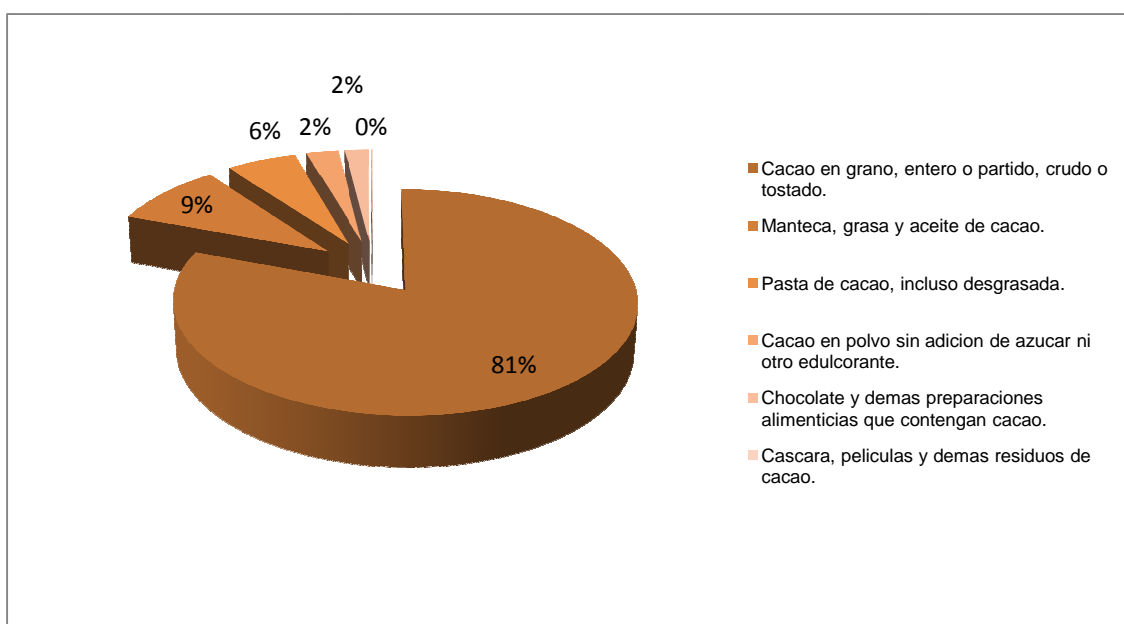
EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE ELABORADOS DE CACAO				
PERIODO	Valor FOB (miles USD)	Toneladas	% Variación FOB	% Variación Toneladas
2004	154234,0	91817,42		
2005	176115,8	105294,2	14,2	14,7
2006	170959,8	99915,42	-2,9	-5,1
2007	237482,9	93879,41	38,9	-6,0
2008	260206,5	95751,92	9,6	2,0
2009	391601,0	140514,38	50,5	46,8

Fuente: BCE / SIM CORPEI **Elaborado por:** Autora

Considerando las cifras de exportaciones que se indican en el cuadro 2.2 el progreso de la industria ecuatoriana cacaotera y de sus derivados se ha desarrollado de manera considerable registrando un crecimiento desde el año 2004 hasta el 2009 de un 154% en valores FOB y 53% en toneladas (Corpei, 2010). Lo que demuestra que la industria ecuatoriana paulatinamente, empieza a ganar terreno en mercados internacionales, son escasas las empresas ecuatorianas que se han dedicado a la confección de chocolates de alta calidad, lo cual demuestra que la oportunidad del Ecuador para incursionar en nuevos mercados está en la transformación y diversificación de la oferta exportable como en el caso de los chocolates con elevadas concentraciones de cacao los cuales son destinados para la exportación a mercados como Europa, EE.UU. Japón entre otros, donde tienen gran acogida por su calidad y el sabor único que brinda el cacao fino de aroma (Corpei, 2009).

Ecuador, posee gran ventaja competitiva en la producción de cacao arriba de la más alta calidad, lamentablemente la inversión elevada en tecnología y la falta de conocimiento para la transformación del cacao, ha desanimado a muchos a incursionar en la industria confitera, esta es una de las principales razones por las cuales los productores deciden enviar la materia prima para la transformación en países industrializados, siendo éstos, los principales socios comerciales para Ecuador.

Gráfico N° 2.1: Productos de cacao y sus elaborados exportados por Ecuador 2005-2009



Fuente: TRADEMAP 2005 – 2009 **Elaborado por:** Autora

Como se muestra en el gráfico 2.1 es notorio que el producto que más se exporta es el grano de cacao que corresponde al 81% mientras que la participación en los productos elaborados o semi elaborados es menor, las confecciones del chocolate solo representaron el 2%, esto indica que la industria ecuatoriana tiene un campo muy amplio por explorar en cuanto a la elaboración de confites y derivados de cacao utilizando como principal ingrediente el cacao fino de aroma.

Las exportaciones ecuatorianas a nivel mundial, cuentan con una escasa participación en la exportación de elaborados de cacao y confites, mientras que en la venta de cacao fino o de aroma ocupa el primer lugar, siendo el mayor proveedor de este grano a nivel internacional con una participación aproximada del 63% entre 110000 a 150000 Tn. anuales en producción y exportación (Ecuador Trade, 2009), esto ha despertado el interés de grandes empresas elaboradoras de confites finos a base de cacao en todo el mundo.

2.1.1.2 Mercado Internacional

Para el año 2009, la industria confitera a nivel mundial, generó ventas por más de 125 mil millones de dólares lo que supuso un incremento del 4% frente al año 2008. (Cadbury, 2010). El mercado Europeo, generó ventas por 42 mil millones de dólares mientras que en Norteamérica el consumo sobrepasó los 26 mil millones dólares, lo que indica la importancia de Europa como el mayor consumidor de confites en todo el mundo (Cadbury, 2010).

Las confecciones de chocolate representaron el 55% de las ventas de la industria confitera, que en el año 2009 presentó un crecimiento del 4% con ventas por 68 mil millones de dólares, de los cuales el 39.6% le corresponde a Europa (Cadbury, 2010). Esto muestra el dinamismo de la industria confitera, que a pesar de la crisis económica mundial, no se vio afectada, volviéndola más atractiva para la inversión (Cadbury, 2010).

El continente Europeo, abarca aproximadamente un 50% de la oferta mundial de producción y exportación de ésta industria, como se muestra en el siguiente cuadro (Trademap, 2010).

Cuadro N°2.3 : Participación mundial y principales exportadores de cacao, chocolate y confites 2005 -2009

CACAO Y SUS ELABORADOS		CONFITERÍA	
País	% Participación	País	% Participación
Holanda	11.36%	Alemania	10.06%
Alemania	10.50%	Bélgica	7.12%
Costa de Marfil	9.08%	México	6.22%
Bélgica	8.70%	España	5.62%
Francia	6.08%	Holanda	4.90%

Fuente: Trade Map 2005 - 2009¹ **Elaborador por:** Autora

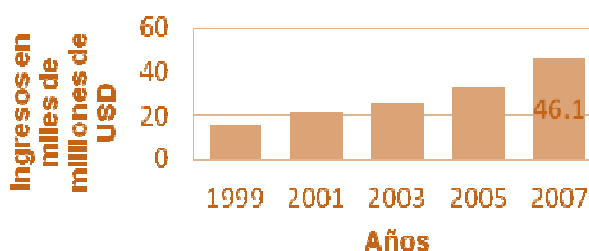
La tendencia actual por parte de los consumidores, se enfoca al consumo de productos saludables y ésta no ha sido la excepción en la industria confitera,

¹ Para el cálculo de los porcentajes se utilizó las partidas arancelarias de cacao y elaborados y confitería: capítulo 18 y artículos de confitería sin cacao: partida arancelaria 1704 confites

que busca llamar la atención de estos adeptos, un ejemplo visible son los chocolates con altas concentraciones de cacao ofertan en el mercado, ofreciendo beneficios para la salud si se ingiere de manera moderada (Euromonitor, 2009).

Una nueva tendencia busca enfoques más responsables con el ambiente, la sociedad y la economía, con productos y servicios sostenibles cuya producción debe ser socialmente justa, ambientalmente responsable y razonablemente rentable (Rovayo, M et al 2010: Pág. 62). Este es el caso de los productos orgánicos, que, en los últimos años, han presentado una creciente demanda como se puede observar en el gráfico 2.2

Gráfico N° 2.2: Mercado Global para Alimentos y Bebidas Orgánicas



Fuente: IFOAM, FiBL & Söl, 2008

Elaborado por: Rovayo, M. Suasnavas, I., (2010)

El segmento al que principalmente está dirigido el producto se lo conoce como mercado verde y/o lohas (estilo de vida sano y sostenible); es decir, está compuesto por personas que demandan alimentos saludables, con cualidades especiales y que presenten certificaciones ambientales y sociales.

En el pasado los clientes preferían chocolates con alto contenido de azúcar y leche, además que el cliente no se preocupaba por la procedencia del bien adquirido o si este contaminaba el medio ambiente al momento de ser elaborado, sin embargo en la actualidad varios mercados como: Europa, EE.UU., Japón, entre otros, con consumidores exigentes buscan un estilo de

vida más cercano a la naturaleza, es por esto que adquieren productos saludables, amigables con el ambiente y que sean socialmente responsables.

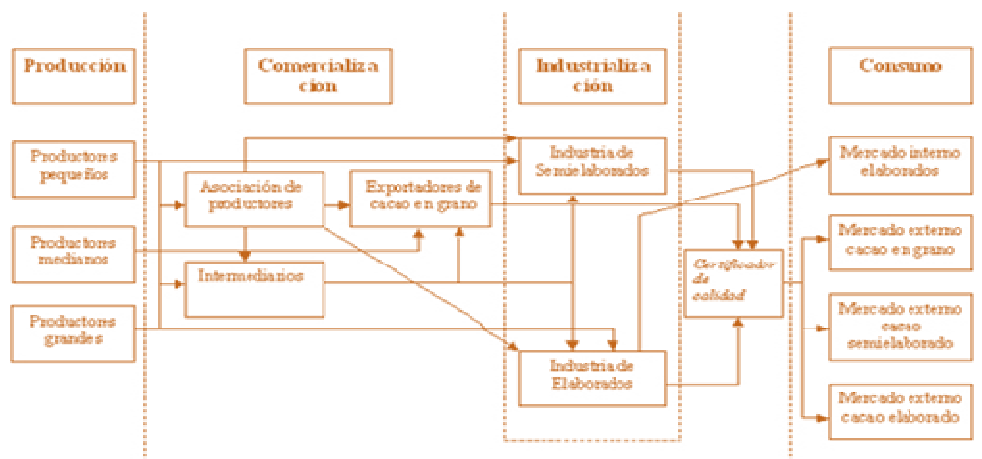
Siendo Ecuador un país netamente cacaotero, la industria de cacao y chocolate muestra un panorama alentador para la elaboración de productos orgánicos de alta calidad, con altos contenido nutricional a base de cacao fino de aroma (Corpei, 2009), el mismo que tiene gran acogida en el mercado extranjero, debido a su sabor y características organolépticas.

De acuerdo a declaraciones del presidente de Anecacao, Ecuador posee en su gran mayoría cultivos de cacao fino de aroma orgánicos, de los cuales 16000 ha. Tienen certificación orgánica (BCS Öko Garantie, 2010). El cultivo de este grano especial representa solamente el 5% de la producción de cacao a nivel mundial (Ecuador Cocoa Arriba, 2010), volviéndolo codiciado por las grandes empresas que se dedican a la elaboración de chocolates finos y si lleva la característica de orgánico, el producto tendría mayor valor agregado, si se utiliza en la elaboración de productos finos, aquí es donde surge la oportunidad para Ecuador.

La oportunidad de desarrollo de la industria confitera ecuatoriana se encuentra en la elaboración de productos con alto valor agregado que satisfagan las necesidades específicas de los consumidores actuales.

2.1.2 Estructura de la Industria

En el Ecuador la industria de elaborados de cacao, chocolates y confites se encuentra concentrada en cuatro empresas: Nestlé, Ferrero, Confiteca y la Universal que juntas acaparan el 90% del mercado local (Espol, 2010) algunas exportan a países como EE.UU., Holanda, México, Colombia entre otros.

Gráfico N°2.3: Cadena de valor de cacao y elaborados de la Industria Ecuatoriana

Fuente y Elaborado por: Ecuador Cocoa Arriba (2010)

La cadena de valor de la industria de cacao y elaborados convencional, muestra los intermediarios o detallistas por los que tiene que pasar el producto hasta llegar al consumidor final, esto significa que el precio para el consumidor es más elevado, por tanto se vuelve menos competitivo frente a otras marcas, afectando al pequeño productor como al consumidor final.

2.1.2.1 Factores Económicos y Regulatorios

Para determinar el éxito o fracaso del plan de negocios, es imperativo realizar un análisis de los factores que ejercen mayor influencia en la industria y por ende en el proyecto.

2.1.2.2 Factores Políticos

Programas de apoyo a emprendedores

Actualmente el gobierno ecuatoriano ha creado programas de apoyo financiero por medio de entidades financieras públicas como: Ministerio de coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), Corporación Financiera Nacional (CFN) y Banco Nacional de Fomento (BNF) para que emprendedores, pequeñas y medianas empresas puedan acceder a créditos, con el fin de

incentivar la producción local y fortalecer la existente, volviéndola más competitiva. Estas líneas de crédito cuentan con bajas tasas de intereses entre el 8% y 9% hasta 10 años de plazo (CFN, 2010).

Lo que nos indica, que el acceso al crédito para proyectos es factible y constituye un gran incentivo para pequeños y medianos empresarios, además de incentivar a emprendedores con el fin de crear nuevos negocios y productos que puedan ser ofertados en Ecuador como en el mundo.

2.1.2.3 Factores Económicos

Crisis económica mundial

A pesar de la crisis que vivió el mundo a mediados del 2008, una de las materias primas que no se ha visto afectada hasta la actualidad es el cacao (Diario Hoy, 2010) y por ende la industria chocolatera, favoreciendo a los derivados orgánicos que con el paso de los años ganan más adeptos, quienes buscan un estilo de vida más cercana a la naturaleza, el origen de los productos que consumen y que sean ambientalmente responsables (Corpei, 2010).

Empleo

De acuerdo al Instituto Nacional de estadísticas y censos (INEC, 2011)) la industria de cacao, chocolate y productos de confitería generó empleo para 2209 personas ocupadas en 16 establecimientos a nivel nacional hasta el año 2008, entre estos figuran pequeños productores que comercializan el grano directamente o por medio de asociaciones, empresas artesanales, semi artesanales, industriales, exportadores (Ecuador Trade, 2010) (Ecuador Cocoa Arriba, 2010). Esto es favorable, dado que el pequeño productor cacaotero antes recibía precios ínfimos por su producción, ahora puede mejorar su calidad de vida, además se han creado programas de capacitación (Anecacao,

2010) para los agricultores con el fin de mejorar la calidad del cacao fino o de aroma, lo que garantiza mejor calidad y mantener el prestigio a nivel nacional e internacional.

Preferencias arancelarias

Ecuador se ha visto afectado por el retraso en las negociaciones con la Unión Europea, siendo éste el primer mercado de destino de las exportaciones para el país, perdiendo competitividad frente a otros países como Perú, Colombia y seis países centroamericanos que ya han firmado el Tratado de Asociación, convirtiéndose en una gran desventaja ya que los productos ecuatorianos no recibirán las mismas preferencias arancelarias, encareciendo los productos.

“Las preferencias del SGP plus con las que cuenta Ecuador, desaparecerán en el corto y mediano plazos, las mismas que vencerán en el 2011. Ahora es el Parlamento Europeo el que decidirá si un país se beneficia o no de las preferencias. Cada vez ponen reglas duras que serán difíciles de cumplir, pues ahora los países europeos también exigen beneficios”.

“El SGP plus ya no será comercial sino más político, en donde pesarán las opiniones de ambientalistas, que pueden suspender las exportaciones de productos como camarón, atún, flores, entre otros. Eso generará incertidumbre y los empresarios europeos no querrán comprar productos que son investigados por su Parlamento” éstas fueron las declaraciones de Lucía Espinoza, directora de la Corpei en Bruselas.

Si no se negocia con la Unión Europea se perderá mercados y la producción se destinará nuevamente a EE.UU., si esto sucede se ofertarán tantos productos en este destino que los precios disminuirán lo cual no será bueno para los empresarios, el Ecuador no puede quedar fuera de los acuerdos comerciales.

2.1.2.4 Factores Socio - Culturales

Demanda por productos orgánicos y sostenibles

Los productos orgánicos están basados en estándares específicos, tanto en la producción como en el procesamiento, los cuales deben cumplir tres ejes fundamentales: sostenibilidad ambiental, económica y social. El mercado de productos orgánicos ha presentado un crecimiento a nivel mundial del 20% en los años (2001-2008) (Comex Udla, 2010).

Los consumidores de productos *Orgánicos* así como de *Comercio Justo*, perciben mayor calidad en este tipo de productos, por tanto están dispuestos a pagar un diferencial en el precio a comparación de los productos convencionales. Los mercados que en su gran mayoría demandan este tipo de productos son EE.UU., Unión Europea y Japón (Bienes y servicios sostenibles, 2009).

2.1.2.5 Factores Tecnológicos

Uno de los problemas que enfrenta la industria cacaotera y sus derivados ha sido por la falta de tecnología para transformar la materia prima en un producto terminado, dado que se requiere de fuertes inversiones, esta es una de las principales razones, por las cuales los empresarios ecuatorianos, deciden enviar el cacao en grano sin ningún valor agregado o darle solo un tratamiento semi elaborado.

En los últimos años varias empresas de tipo familiar o asociaciones de cacaoteros han aprovechado la ventaja que tiene el Ecuador al ser uno de los grandes productores de cacao fino de aroma, para crear empresas dedicadas a producir productos de alta calidad, exquisito sabor que han identificado necesidades específicas en diferentes mercados, generando productos de alta calidad y con contenidos nutritivos elevados, Los casos no pueden

generalizarse dado que el número de empresas dedicadas a la producción de chocolates y confites ha crecido en los últimos años.

2.1.3 Canales de Distribución

Los canales de distribución más utilizados en la Industria de cacao, chocolates y confites son los que se muestran a continuación:

- Supermercados
- Mini markets
- Tiendas y tiendas convencionales
- Puntos propios de venta
- Kioscos (Corpei, 2010)

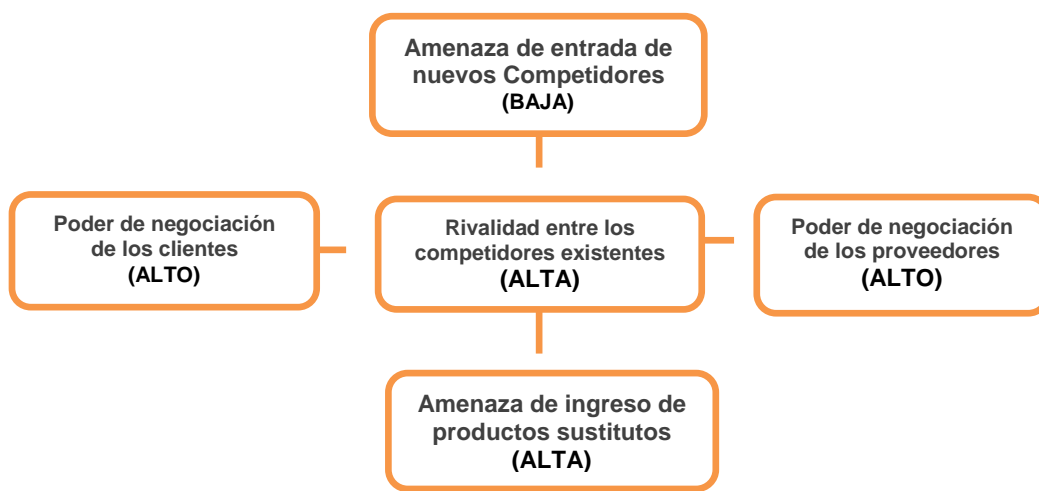
En el mercado internacional, los canales de distribución son parte fundamental de una buena estrategia de marketing constituida por las empresas, para satisfacer las necesidades del cliente de manera rápida, es por esto que los canales de distribución más utilizados son:

- Distribuidores
- Supermercados
- Tiendas especializadas
- Tiendas de reforma
- Discounters
- Ventas Directas
- Panaderías

Los canales de distribución son los determinantes del crecimiento en la venta de los productos orgánicos en mercados como Europa y EE.UU. (Comex Udla, 2010).

2.1.4 Las cinco fuerzas de Michael Porter

Gráfico N°2.4: Las cinco fuerzas de Michael Porter



Elaborado por: Autora

2.1.4.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores (baja).

La amenaza de ingreso al mercado de nuevos competidores es baja, dado que la inversión para incursionar en este negocio es costosa (tecnología, know how e insumos), asimismo las normas y requisitos que debe cumplir el producto para la exportación.

Es por esto, que son escasas las compañías que se han dedicado a la producción de chocolates, pequeñas empresas que procesan de manera artesanal o semi-artesanal (consumo interno) y grandes empresas industrializadas que destinan su producción al consumo local y a la exportación (Diario Hoy, 2009).

2.1.4.2 Rivalidad entre competidores existentes (alta).

A nivel nacional e internacional, la rivalidad entre los competidores es alta, esto corresponde a una industria madura que cuenta con empresas posicionadas en la mente del consumidor y con gran trayectoria en el mercado de la chocolatería. Cabe recalcar, que en Ecuador, son pocas las empresas que han incursionado en la producción de chocolate orgánico para la exportación, aprovechando las oportunidades, debido a la tendencia creciente por parte de los consumidores hacia este tipo de productos en los últimos años (El Huerto, 2010).

2.1.4.3 Poder de negociación de los proveedores (alto).

En Ecuador son escasas las asociaciones de productores que poseen cacao fino o frutas con certificación orgánica o de comercio justo de 20 asociaciones solamente 10 cuentan con estas certificaciones (Anecacao, 2009), esto se debe a los altos costos para obtener la certificación (BCS Öko Garantie, 2010), esto sucede, porque para obtener el cultivo orgánico se necesita purificar la tierra de todo tipo de químico, pesticidas y plaguicidas perjudiciales para el ambiente por un período de tres años, lo que conlleva tiempo, mayores cuidados al cultivo e inversión por parte del agricultor (Cocoa Arriba, 2010) por tanto al ser escaso el número de proveedores de este tipo de materia prima el poder de negociación que éstos poseen es alto y el comprador debe partir de una tarifa base que se aplica establecida por la asociación o a su vez por la certificación que posea la materia prima.

2.1.4.4 Poder de negociación de los clientes (alto).

El negocio contempla como potenciales clientes a los distribuidores y tiendas especializadas en el país de destino. Existen varias empresas dedicadas a la exportación de chocolates en el mundo, es por esto que el poder de

negociación de los clientes es alto, de entre todas esas ofertas buscarán aquella que más les convenga para obtener mayor rentabilidad con un producto de alta calidad y acogida rápida por parte del consumidor.

2.1.4.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos (alta).

Las tendencias de consumo en cuanto a chocolates han cambiado considerablemente en los últimos años, lo que ha obligado a la industria chocolatera a experimentar nuevos sabores y figuras; incrementando el número de productos sustitutos para el chocolate convencional (negro, blanco, con leche y relleno) como es, el chocolate orgánico, cabe recalcar que este tipo de producto no solo satisface la necesidad de consumir una golosina, está estrechamente relacionado a un consumidor con mayor conciencia social, que exige productos funcionales, saludables y con marca de origen (CBS Business, 2008).

2.2 La compañía y el concepto del negocio

2.2.1 La idea y el modelo de negocio

La idea del negocio, nace con el propósito de satisfacer la necesidad de los consumidores debido a la creciente demanda de productos orgánicos en el mercado de alimentos y bebidas, que durante los últimos años ha registrado tasas de crecimiento anuales del 20% frente a un 35% en los productos convencionales (Flores, M, 2010), cabe recalcar que a más de la característica orgánica, el cliente busca un producto funcional, social y ambientalmente responsable.

Esta tendencia también ha migrado a la industria confitera, que busca atraer la atención de aquellos consumidores que se preocupan por la salud (Cbs Business, 2010), en la actualidad, los clientes prefieren chocolates con fuertes concentraciones de cacao, orgánicos y de comercio justo (Corpei, 2009); es en

este punto, donde surge la iniciativa de crear una empresa productora de chocolates finos con elevadas concentraciones de cacao, aprovechando la ventaja de Ecuador como mayor proveedor de cacao fino de aroma, a nivel mundial (Ecuador Trade, 2010).

La empresa será de responsabilidad limitada (*Ver anexo A1*), bajo el nombre de **Caofino Cía. Ltda.** que resulta de la fusión entre las palabras *cacao*, *orgánico* y *fino*, dado que ésta es la característica principal del producto que se ofrecerá al consumidor.

El giro del negocio de Caofino Cía. Ltda., se centra en la producción y exportación de chocolates orgánicos con frutas exóticas. La empresa participará desde el proceso de selección de materia prima e insumos de alta calidad para la elaboración del chocolate orgánico, esto garantiza al consumidor, que el producto cumple con los respectivos estándares de calidad, higiene, salud y cuidado del medio ambiente. Cabe mencionar que durante los cinco años del proyecto se trabajará en alianza estratégica con una fábrica de chocolate² localizada en la ciudad de Quito, que se encargará de la elaboración del producto, bajo las normas y exigencias establecidas por Caofino Cía. Ltda., para lo cual se realizará el respectivo registro de la empresa y la marca en el IEPI.

La decisión de establecer la alianza estratégica se ha tomado debido a la elevada inversión en maquinaria, que en un inicio la empresa no podrá realizar. Al poner el proyecto en marcha, se conocerá mejor el mercado, los gustos y preferencias de los consumidores, se realizará la apertura de nuevos destinos para la exportación, lo que incrementará el volumen de producción y cuando el negocio cuente con flujos netos de caja positivos, se asumirá la producción con una planta propia.

² Se reserva el nombre de la empresa debido a la falta de permisos para emitir su nombre, además que los costos para la fabricación se encuentran en el plan financiero y deben ser protegidos.

2.2.2 Misión

“Somos una empresa ecuatoriana dedicada a la elaboración de chocolates orgánicos con cacao fino de aroma de los cultivos de pequeños agricultores, que cumple con los más altos estándares de calidad internacional, promoviendo la responsabilidad social, el cuidado de la salud y el medio ambiente, para alcanzar la satisfacción de nuestros clientes; aportando al desarrollo económico de agricultores, trabajadores y generando rentabilidad para los inversionistas”.

2.2.3 Visión

“Para el año 2015, ser reconocida como la empresa líder en Ecuador, en la elaboración de chocolates finos orgánicos, que promueve el desarrollo local y sostenible por medio de alianzas justas con los productores y los clientes”.

2.2.4 Objetivos

2.2.4.1 Objetivo General

Crear una empresa productora de chocolates orgánicos con sabores exóticos propios del Ecuador con calidad de exportación que le permita incursionar en el mercado internacional, generando altos niveles de rentabilidad, siendo una empresa social y ambientalmente responsable.

2.2.4.2 Objetivos específicos

- Captar la atención del mercado meta y diversificar los destinos de exportación, para ingresar a nuevos mercados.

- Posicionar la marca en el mercado internacional y en un futuro incursionar en el mercado nacional.
- Garantizar un producto de alta calidad que cumpla con los estándares necesarios para satisfacer las exigencias del consumidor.
- Incrementar el nivel de producción y asegurar la rentabilidad para la empresa.
- Obtener dos certificaciones durante en el primer año (Orgánico y Fair Trade), esto añade mayor valor agregado al producto para su ingreso al mercado internacional.
- Cumplir con las normativas de respeto y cuidado del medio ambiente.
- Cooperar con las comunidades de cacaoteros en programas de mejora continua del cacao fino de aroma y desarrollo de la asociación.

2.2.4.3 Propósito empresarial

Incentivar en los clientes la importancia de comercializar productos orgánicos; y en los consumidores, estimular el interés por un estilo de vida saludable, concientizándolos acerca de la responsabilidad social y ambiental a la cual aportan, con la compra de este tipo de productos.

2.2.4.4 Valores

Honestidad se manejará en toda la organización, entre los productores, clientes, proveedores, trabajadores y accionistas, en las distintas actividades a realizarse.

Respeto frente a las opiniones, comentarios, sugerencias de cada miembro de la organización y agentes externos como: clientes, consumidores y proveedores.

Responsabilidad social expresada en cumplimiento de normas, leyes medio ambientales y sociales, asegurando la sostenibilidad de la empresa; además de garantizar la calidad de los productos y el servicio al cliente.

Puntualidad con los clientes, cumpliendo con los parámetros establecidos en cuanto a fechas de entrega, calidad del producto, precio acordado. Pago a proveedores, personal administrativo y operativo.

2.2.5 El Producto

2.2.5.1 Descripción del Producto

En vista de las nuevas tendencias en el mercado de productos orgánicos, en lo que a chocolate se refiere, la empresa ha determinado crear un producto que cumpla con las exigencias y normas del consumidor en el mercado internacional, destacando las siguientes características como un factor diferenciador que le proporcionan al producto un alto valor agregado:

- Chocolate extrafino 70% cacao arriba ecuatoriano
- Sellos Orgánico y de Comercio justo
- Con frutas exóticas
- Origen único
- Empaque ecológico

2.2.6 Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento

La empresa brindará un producto diferenciado al tratarse de un producto amigable con el medio ambiente, socialmente responsable y de origen único, se pretende atacar a un nicho de mercado que no solo busca satisfacer la necesidad de consumo, está implícito que el comprador siente un compromiso con el medio ambiente y la sociedad, además de cumplir con los estándares de calidad del mercado de destino buen sabor.

Otra estrategia que permitirá a la empresa posicionarse mejor en el país de destino, es por medio del cliente o distribuidor, este informará por medio de informes mensuales, cual ha sido la acogida de los productos ofrecidos, que sabores prefirió más el consumidor, sea el empaque, color, marca que llaman la atención o se deberían modificar en algo.

Esta relación estrecha con el distribuidor, otorgará a la empresa un mayor conocimiento sobre las tendencias actuales, inclusive para poder expandirse en un futuro a nuevos mercados.

La información enriquecerá a la empresa para poder mejorar y avanzar, con esto se podrá incrementar la oferta de productos, nuevos sabores, pesos, presentaciones, mezclas exóticas de frutos amazónicos.

Cabe recalcar que el mercado europeo, tiene una industria chocolatera bien posicionada, por esta razón el producto que la empresa va a ofrecer es de alta calidad, que cumple con las normas establecidas y que tiene un futuro promisorio, de acuerdo a las tendencias antes estudiadas. Más adelante se evaluará el país de destino para el producto, el perfil del consumidor y las características de la competencia.

La participación en las ferias internacionales y la constante búsqueda de contactos, permitirá a la empresa, la apertura de nuevos mercados y en un

futuro no solamente tratar con el distribuidor, sino formar un trato más estrecho con el cliente de la tienda especializada, retail, entre otros.

Cabe mencionar que las estrategias antes citadas, serán exitosas si se mantiene el compromiso con el distribuidor, cumpliendo con lo acordado y el equipo de trabajo con el cual se contará, permitirán a la empresa adaptarse a los nuevos retos.

Al final del horizonte de evaluación de este proyecto, la empresa pretende alcanzar el 1% del mercado de Reino Unido, en un futuro se pretende incursionar expandir las ventas a nuevos mercados que sean potenciales consumidores de productos Orgánicos y/o de Comercio Justo.

2.2.7 Análisis FODA

El análisis FODA, permite a la empresa conocer a fondo los factores que influyen de manera positiva o negativa y formular estrategias para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

Cuadro N° 2.4: Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Factor diferenciador en el producto con alto valor agregado. • Alianzas directas con los productores de cacao y fruta. • Capacitación continua a los productores y personal de la empresa. • Garantía para el consumidor, la materia prima e insumos, son estrictamente seleccionados, bajo normas de calidad establecidas por la empresa. • Certificaciones internacionales, que respaldan los procesos de producción, responsabilidad social y medioambiental. • Diseño y empaques innovadores, ecológicos. • Personal calificado • Alianzas estratégicas establecidas con Distribuidores en el país de destino. • Know how propio 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor número de consumidores de productos orgánicos. • Incremento en la demanda de productos orgánicos a nivel mundial. • Capacitación e incentivo a pequeños agricultores, por parte del Estado, para mejorar la calidad del cacao nacional e incrementar el número de Ha. • Mayor demanda por productos con altas concentraciones de cacao, origen único y gourmet. • Disponibilidad del consumidor a pagar hasta un 70% más por productos sostenibles. • Pocas empresas en Ecuador dedicadas a la producción de chocolates orgánicos. • Preferencias arancelarias con Europa por SGP plus. • Incentivos por parte del gobierno para acceder a créditos empresariales otorgados por la CFN o BNF. • Apoyo a las exportaciones por parte del gobierno. • Materia prima de alta calidad, debido a la situación geográfica del país
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos en el mercado. • Materia prima susceptible a daños y contaminación. • No contar con puntos de venta propios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marcas fuertemente posicionadas en la mente del consumidor. • Cambios periódicos en las tendencias de consumo • Las preferencias arancelarias podrían desaparecer para el siguiente año, poniendo en riesgo el precio del producto. • Industria con muchos competidores, mayor producción a precios más bajos.

Fuente: Investigación propia **Elaborado por:** Autora

CAPITULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

3.1 Introducción

La inteligencia de mercados, tiene como objetivo principal, recolectar la información necesaria, que determine la existencia de un nicho de mercado favorable, el destino óptimo para la exportación, aceptación del producto, precios referenciales, volúmenes de importación y canales de distribución.

3.1.1 Objetivo general

Determinar el país de destino para la exportación, el nicho en el mercado al cual estará dirigido el producto, midiendo la aceptación del mismo y las características que esperan encontrar en el chocolate orgánico los potenciales consumidores para satisfacer sus necesidades, por medio de una investigación cualitativa y cuantitativa que garantice la viabilidad del proyecto.

3.1.2 Objetivos específicos

- Identificar el país o países de destino, más conveniente para la exportación del chocolate orgánico.
- Identificar el distribuidor por medio del cual el producto llegará hacia el consumidor.
- Identificar los gustos, preferencias y tendencias, para crear el perfil del consumidor.

- Identificar el segmento o nicho de mercado al cual va dirigido el producto y los canales de distribución apropiados.
- Determinar los requisitos que debe cumplir el chocolate orgánico ecuatoriano para ingresar al mercado internacional elegido.
- Identificar la competencia en Ecuador, referente a empresas exportadoras de chocolate orgánico y sus estrategias.
- Establecer las condiciones que permitan obtener la materia prima de alta calidad para la elaboración del chocolate orgánico.

3.2 Fuentes de información

Para llevar a cabo la inteligencia de mercados, se tomarán en cuenta dos tipos de fuentes de información:

3.2.1 Fuentes de información primaria

Se realizará un análisis exploratorio por medio de entrevistas a expertos, grupos focales, encuestas y entrevistas a profundidad, a fin de conocer mejor las necesidades y gustos de los potenciales consumidores en el exterior.

3.2.1.1 Investigación Cualitativa

Entrevistas con expertos

Para efectos de esta investigación, se realizaron 8 entrevistas a expertos en las áreas de comercio exterior, productos orgánicos, exportaciones de chocolate,

cacao y elaborados, acceso a mercados, quienes aportaron con sus experticia, con el objetivo de obtener una guía para continuar con la investigación.

Las entrevistas se realizaron previa cita y con un esquema de preguntas para cada experto de acuerdo a su área de conocimiento (*ver Anexo B1*).

Conclusiones

- Europa, es el destino potencial para la exportación de chocolates orgánicos, un mercado conformado por consumidores de alto poder adquisitivo, conocedores de chocolates finos quienes están dispuestos a pagar un mejor precio por productos elaborados contengan cacao fino; Alemania, Reino Unido, Italia y Francia encabezan la lista de los países que registran un mayor nivel de consumo de productos orgánicos en el continente.
- EL culto por la imagen y la salud, han llevado que los consumidores, a buscar estilos de vida saludables, es por esto que optan por productos naturales, bajos en grasa, azúcar y que sean social y ambientalmente responsables.
- La demanda por confites orgánicos como el chocolate, va en aumento, siendo éste el caso de los chocolates con altas concentraciones de cacao, con nuevas mezclas que van desde lo picante hasta lo exótico, también son considerados como productos gourmet.
- Este tipo de productos son consumidos por personas entre los 30 y 65 años de edad, con niveles de estudio de pregrado, postgrado y doctorado, de una clase social media alta y alta, bien informados y conocedores de chocolate fino.

- Reino Unido es el mayor importador de chocolates a nivel mundial, además cuenta con un mercado de productos orgánicos desarrollado, éste podría ser el país indicado para empezar con la exportación.
- Si bien es cierto, Alemania, Francia e Italia, poseen mercados orgánicos desarrollados pero cuentan con una industria chocolatera consolidada, por tanto tendrán un comportamiento proteccionista a la importación de chocolates, haciendo un tanto difícil el ingreso del producto a estos mercados.
- La creciente demanda de productos orgánicos va de la mano de productos de comercio justo (ICCO, 2009), se habla de consumidores socialmente responsables, que indagan acerca del origen de su producto, además de conocer si las personas que producen este tipo de bienes se están beneficiando de manera justa por actividades como la agrícola o artesanal, entre otras (FAO, 2009).
- Para que el producto genere un alto impacto en la Unión Europea, éste debe poseer alta calidad, exquisito sabor (esta característica es fundamental, siendo Europa un continente con el mayor grado de consumo de confites a base de cacao), el producto debe ser altamente diferenciado (valor agregado) para enfocarse a un nicho de mercado.
- Aquellos chocolates, que posean la característica de orgánico y/o comercio justo, tendrán mayor ventaja frente al resto de chocolates convencionales, asegurando la entrada a un nicho específico.
- El cacao ecuatoriano es considerado de alta calidad por sus características de sabor y aroma, la oportunidad se encuentra en generar confites altamente diferenciados para enfocarlos en este nicho de mercado.

- Los canales de distribución apropiados para los chocolates orgánicos, son: tiendas especializadas, retails, supermercados, tiendas de reforma.
- El exportador debe crear alianzas con los distribuidores en el país de destino, dado que por sus conocimientos, sabrá colocar el chocolate orgánico en el lugar de venta de acuerdo a las características del nicho de mercado.
- El nuevo exportador no podrá llegar directamente al consumidor final, ya que la inversión sería elevada para esto necesita un producto innovador, de calidad, buen sabor, atractivo para el consumidor que proporcione la información necesaria.
- En cuanto a chocolates orgánicos, los volúmenes que se manejan son pequeños, esto varía de acuerdo a cada importador o distribuidor y dependiendo de la época.
- El empaque y etiquetado, deben contener la información necesaria para atraer la atención del consumidor, si se trata de un producto de origen único, orgánico, comercio justo, esta información es de sumo interés para el cliente.
- La decisión de compra del consumidor de éste nicho, se genera en base a la calidad, sabor, textura, y demás en base a las necesidades de consumo y éticas.
- En la última década, el mercado de los productos orgánicos, ha presentado mayor dinamismo frente al mercado de productos convencionales, este fenómeno se debe a la problemática ambiental que vive el planeta. Los consumidores sienten un mayor compromiso con el medio ambiente y buscan consumir productos saludables y ambientalmente responsables.

Entrevistas a profundidad

Con los resultados de las entrevistas a expertos se concluyó, que el mercado Europeo es idóneo para la exportación del chocolate orgánico, sin embargo, no fue posible reunir a un grupo de extranjeros para un grupo focal, por motivos de tiempo y hospedaje de cada turista, para lo cual, se optó por realizar 6 entrevistas a profundidad, a turistas, entre los 30 a 65 años de edad, cinco londinenses y un francés (ver Anexo B2).

Conclusiones

- El Consumidor europeo prefiere el chocolate orgánico, con alto contenido de cacao.
- El lugar de origen en un producto, incita al consumidor a buscar mayor información y por ende puede ser uno de los factores que influyen para la compra del producto.
- Si el chocolate está acompañado por sellos orgánicos, de comercio justo o carbón trust, el consumidor aptará por adquirirlo, dado que ofrece varios beneficios a su salud y además respeta el medio ambiente.
- El producto que se ofrece debe ser de alta calidad, a precios competitivos.
- El nombre y empaque deben llamar la atención, si la envoltura es ecológica o reciclable, el consumidor comprará el producto.
- Para que un chocolate sea atractivo al consumidor, éste debe ofrecer mezclas nuevas, sabor, textura y olores diferentes, además si contiene concentraciones elevadas de cacao.

- El precio que estaría dispuesto a pagar un consumidor europeo oscila entre los \$4 y \$5 dólares.

3.2.1.2 Investigación Cuantitativa

Encuestas vía Internet

Para conocer la aceptación del chocolate orgánico, gustos y preferencias, además de las características que deberá llevar el producto para atraer al consumidor, se realizaron 55 encuestas a personas entre los 30 y 65 años de edad en Reino Unido, con el fin de conocer mejor al posible consumidor.

Al tratarse de un plan de exportación, se utilizó la red social Tagged por medio de internet para llegar al potencial consumidor (Ver Anexo B3).

Resultados

- El 98% de los encuestados, han probado chocolate.
- El 84% de los encuestados prefieren chocolate orgánico y lo adquieren para consumo propio.
- El 82% de los encuestados, estarían dispuestos a probar una nueva marca de chocolate orgánico ecuatoriano.
- Al 70% les gusta el chocolate con alta concentración de cacao (70% a 85% de cacao) y el 57% de encuestados estarían dispuestos a probar chocolate amargo con mezclas de frutas exóticas.
- Las frutas elegidas por los encuestados, para ser la mezcla del chocolate amargo, fueron: maracuyá 42%, mango 35% y uvilla 23%.

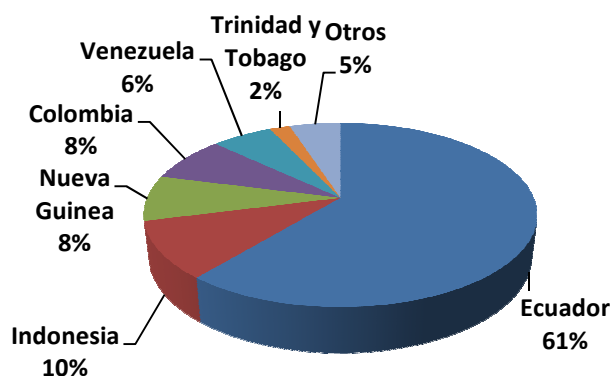
- Para el 60% de los encuestados las certificaciones orgánicas y para el 23% de los encuestados les garantizan las condiciones bajo las cuales se fabricó el producto y si la empresa es social y ambientalmente responsable.
- El precio que estarían dispuestos a pagar por un chocolate orgánico con las características antes descritas cacao fino de aroma, certificación orgánica y/o comercio justo, oscila entre los \$4 y \$5 dólares, esta información servirá de referencia a la empresa en el momento de establecer el precio, éste deberá ser competitivo para su ingreso al mercado.
- De acuerdo a la encuesta realizada vía internet a 55 personas en Reino Unido, respondieron que adquieren productos orgánicos en los siguientes establecimientos: un 27 % en supermercados, 4% tiendas especializadas, 4%, internet y en otros lugares el 12% de los encuestados.

3.2.2 Fuentes de investigación secundaria.

Se tomará información de entidades oficiales o sitios de información referentes a productos orgánicos, exportaciones, cacao y sus derivados como: Banco Central del Ecuador, Corpei, Trademap, Export helpdesk, ITC, CBI, Europages, Euromonitor, IFOAM, BCS Öko Garantie, ICEX, entre otras.

3.2.2.1 Introducción

Ecuador es uno de los principales productores de cacao fino de aroma a nivel mundial, lo cual ha llamado la atención de grandes empresas confiteras que se dedican a la elaboración de productos finos a base a cacao nacional.

Gráfico N° 3.1: Países productores de cacao fino de aroma

Fuente: Corpei, Cacao Arriba. Oferta del cacao. 2008 **Elaborado por:** Autora

La producción de este grano tan especial por sus características de sabor y olor representan solo el 5% de la producción a nivel mundial de cacao con 153000 Tn. anuales (Ecuador Cocoa Arriba, 2010).

Los productos que contienen este tipo de cacao fino, tienen un gran potencial en mercados como el europeo, norteamericano y japonés.

En base a las opiniones vertidas por los expertos antes entrevistados y los datos de fuentes primarias, se procede a analizar los datos recopilados de fuentes secundarias oficiales referentes al mercado Europeo y a la industria chocolatera, que permitan determinar el país o países adecuados para la exportación del producto y obtener un mayor conocimiento en cuanto a tendencias, gustos y precios para el chocolate orgánico.

3.2.2.2 Mercados potenciales para exportación de chocolate orgánico.

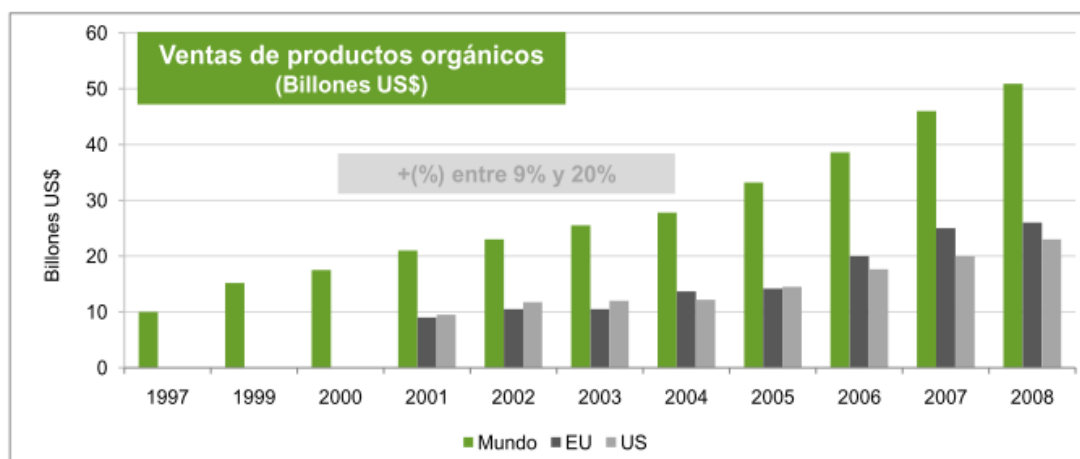
A continuación se analizarán distintas variables que influyen en la decisión de la elección para el país de destino de la exportación de chocolate orgánico, cabe recalcar, que se tomará en consideración el mercado de productos de comercio justo, en vista de la importancia para el consumidor, la fusión de

estas dos certificaciones, le brinda al producto mayor valor agregado. A continuación se muestran las variables a analizar:

- Países consumidores de productos orgánicos.
- Países consumidores de productos de Comercio Justo.
- Países importadores de chocolates sin rellenar.
- Países exportadores de chocolates sin relleno.
- Principales socios comerciales de UE para Ecuador en cuanto a chocolate.
- Tendencias de consumo de chocolate orgánico.

3.2.2.3 Países consumidores de Productos Orgánicos

El mercado Europeo, concentra más del 70% de las ventas mundiales de productos orgánicos en cuatro países, Alemania, Reino Unido, Francia e Italia, los cuales representan un destino potencial para la exportación de productos orgánicos (IFOAM, 2010). El respeto por el medio ambiente y la responsabilidad social son algunos de los factores importantes que determinan la decisión de compra en el consumidor europeo, comprometido con el medio ambiente y la sociedad.

Gráfico N°3.2: Ventas de productos orgánicos (1997-2008)

Fuente: The World of Organic Agriculture, Statistics & Emerging Trends (2000 - 2010), GTZ

Elaborado por: Flores J, Orgánicos y Comercio Justo, de nicho a masa? (2010)

De acuerdo al gráfico se puede observar que la venta de productos orgánicos en la última década se ha desarrollado velozmente, creciendo entre un 9% y 20% al año.

Europa muestra una tasa de crecimiento del 17% volviéndolo uno de los mercados más dinámicos, mientras que EE.UU y a nivel mundial, el desarrollo de este mercado fue del 14% entre el 2001-2008 (Flores J, 2010).

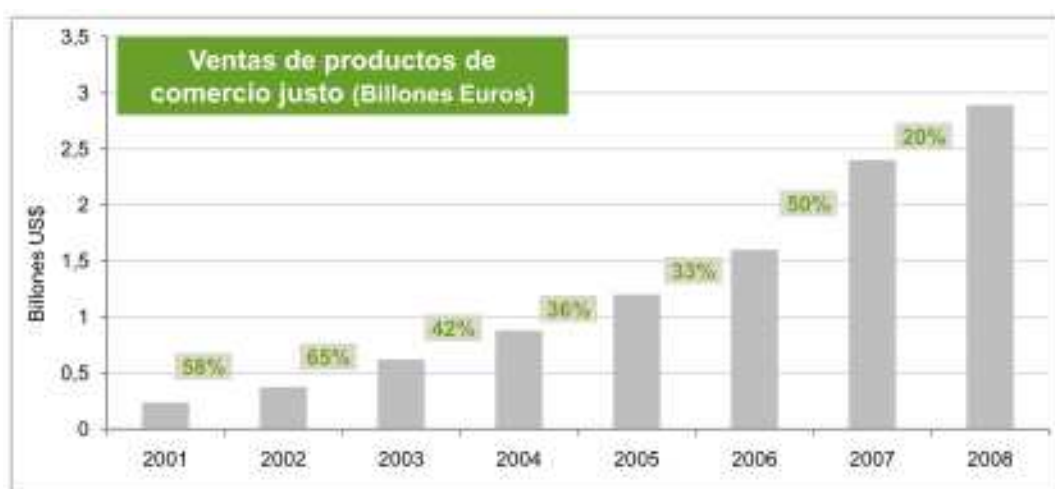
Dentro del mercado Europeo, los países que registran mayores ventas por productos orgánicos son Alemania 5.8 billones, Reino Unido 2,5 billones, Francia 2,5 billones.

La creciente tendencia hacia el consumo de productos orgánicos en Europa, vuelve a este mercado el destino apropiado para la exportación de chocolates orgánicos, Alemania y Reino Unido son los principales mercados para dirigir este tipo de productos, con consumidores que tienen alto poder adquisitivo y valoran los productos elaborados de cacao fino de aroma, siendo conocedores de chocolates finos. Por tanto representa una oportunidad para que la empresa pueda incursionar en el mercado europeo, llegando a este nicho de mercado que cada vez capta más adeptos.

3.2.2.4 Países consumidores de productos de Comercio Justo

En la última década la venta de los productos de Comercio Justo presenta tasas de crecimiento del 20% a 40% frente a los productos orgánicos que crecen 15% a 20% mientras que el mercado de los productos convencionales un 35% anual (FLO, 2010).

Gráfico N°3.3: Ventas de productos de comercio justo (2001 - 2008)



Fuente: The World of Organic Agriculture, Statistics & Emerging Trends (2000-2010), GTZ

Elaborado por: Flores J, Orgánicos y Comercio Justo, de nicho a masa? (2010)

La tendencia de los compradores por adquirir productos de comercio justo, ha provocado que este mercado crezca a tasas elevadas que pueden alcanzar entre el 40% al 60% como es el caso de algunos países europeos, por ejemplo, hasta el año 2006 países como Reino Unido presentaron tasas de crecimiento de un 46%, Irlanda 75% y Suiza 63%, en productos de comercio justo (Bienes y servicios sostenibles, 2009).

El sello de comercio justo representaría una buena estrategia de introducción al mercado europeo, dado que la empresa podría dirigirse a un nicho de mercado más específico, con consumidores de productos orgánicos y de comercio justo

que están dispuestos a pagar más por un producto como el que la empresa ofertará en el exterior.

3.2.2.5 Países exportadores e importadores de chocolates sin relleno.

Dado que no existe una partida arancelaria específica para los productos orgánicos, los siguientes análisis están basados en la partida arancelaria que se describe a continuación

Cuadro N°3.1: Partida arancelaria Chocolate y demás preparaciones

Código NANDINA	Partida	Descripción mercancía
Capítulo	18.	Cacao y sus preparaciones
Partida	18.06	Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao
Sub Partida	18.06.32	Sin rellenar, menor a 2kg
Sub. Partida ARIAN	18.06.32.00	

Fuente: Nuevo arancel 2007 Elaborado por: Autora

3.2.2.6 Principales países importadores de chocolates a nivel mundial (2005–2009)

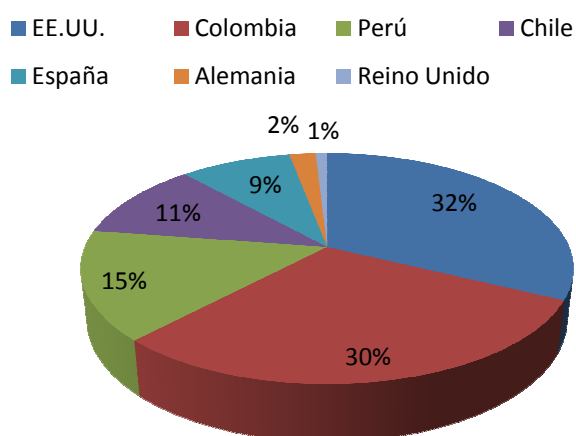
El período comprendido entre los años 2005 a 2009, el mundo generó \$12940 millones de dólares en importaciones de chocolates en barra sin rellenar, los países que registran mayor demanda por estos productos son Reino Unido 12.67%, Alemania 10.43% y Francia 8.11% (Trade Map, 2009), constituyéndose como los mercados idóneos para la exportación de chocolates sin relleno.

3.2.2.7 Principales países exportadores de chocolates a nivel mundial (2005–2009)

La exportación a nivel mundial de chocolates sin rellenar se encuentra concentrada en cuatro países, liderados por Alemania que posee el 22.57% de participación, seguido de Suiza 12.06%, Francia 8.45% y Bélgica con 7.80% (Trade Map, 2009), como anteriormente se mencionó, en Europa se encuentra concentrada la mayor cantidad de la industria confitera, con aproximadamente un 36% en cuanto a chocolates, es por esto que Ecuador debe buscar nichos de mercado a los cuales satisfacer dado que los países industrializados como Alemania, se dirigen a segmentos estandarizados y no cubren todas las necesidades.

3.2.2.8 Principales mercados de exportación de chocolates sin relleno para Ecuador (2009)

Gráfico N° 3.4: Principales destinos de las exportaciones ecuatorianas 2009



Fuente: Trade Map 2009 **Elaborado por:** Autora

Hasta el año 2009, EE.UU. y Colombia abarcaron el 62% de las exportaciones ecuatorianas en América Latina, mientras que Europa, España, Alemania y

Reino Unido representan el 12% de las exportaciones de Ecuador, la presencia del chocolate ecuatoriano en este continente es escasa, esto representa una oportunidad de negocios para incursionar en el exterior promocionando la calidad de origen y los beneficios que brinda el chocolate orgánico:

- El consumo cada vez mayor de chocolates con alto contenido de cacao.
- Los productos con origen son más demandados.
- El consumidor busca un estilo de vida más sano, por tanto prefiere productos orgánicos y productos beneficiosos para la salud.
- La trazabilidad por mantener un mejor control en la cadena de abastecimiento.

El mercado de los productos orgánicos en los últimos años se ha desarrollado con mayor dinamismo que el de los productos convencionales, debido al cambio en las tendencias del consumidor por productos saludables, amigables con el ambiente y socialmente responsables, además de poseer características como la calidad y el buen sabor.

3.2.2.9 Conclusión de la Investigación

Con los datos recopilados de fuentes primarias y secundarias se puede concluir que el mercado de destino para la exportación de chocolate orgánico es:

- El continente Europeo es el mercado idóneo para la exportación de chocolate orgánico, debido a la creciente demanda por productos orgánicos y de comercio justo en la última década.

- Reino Unido registra una tasa por consumo de chocolate aproximadamente 8 kg al año por persona, además es uno de los mercados de productos orgánicos y de comercio justo con mayores porcentajes de crecimiento.
- Los consumidores valoran los productos elaborados con cacao fino de aroma y existe un creciente interés por aquellos que llevan denominación de origen de un lugar o país determinados.
- En la encuesta realizada al consumidor londinense, demostró que el producto tendría gran aceptación por todas las características que posee el chocolate orgánico que la empresa ofertará.

3.3 Mercado relevante y cliente potencial

Una vez analizadas todas las fuentes de información primarias como secundarias, se tiene como resultado que el país idóneo para la exportación del chocolate orgánico es Reino Unido, el cliente potencial para la empresa, es el distribuidor y se establecerá un perfil del consumidor, que será detallado más adelante.

3.3.1 Mercado Objetivo

Como resultado de la inteligencia de mercados, el país destino para la exportación del chocolate orgánico con frutas exóticas en el cuadro 3.1 se registran datos generales del Reino

Cuadro N°3.2: Datos generales de Reino Unido

MERCADO POTENCIAL	REINO UNIDO
Ciudad:	Londres
Población:	62'348447 (2010)
Año de entrada en la UE:	1973
Superficie total:	244 820 km ²
Moneda:	libra esterlina
Lengua materna:	Inglés

Fuente: Central Intelligence Agency – Factbook 2010 **Elaborado por:** Autora

Cuadro N°3.3: Características del cliente potencial

CLIENTE POTENCIAL	DISTRIBUIDORES
Ciudad:	Londres
Experiencia:	Conocimiento del mercado Londinense y demás ciudades en Reino Unido. De acuerdo a características del producto el distribuidor busca colocar la marca.
Nro. Aproximado de distribuidores	Seis distribuidores en Londres

Fuente: Europages **Elaborado por:** Autora

Cuadro N°3.4: Perfil del Consumidor

PERFIL DEL CONSUMIDOR	
Nicho de mercado	Productos sostenibles (chocolate orgánico y Comercio justo)
Ciudad	Londres
Consumidor	Informado y consciente del problema social y medioambiental, indaga sobre el origen del bien o servicio que desea adquirir.
Edad	30 a 64 años
Nivel de estudios	Pregrado, postgrado y doctorado
Consume	Productos: amigables con el medio ambiente, saludables y funcionales. Preferencia por temas éticos, por tanto adquiere productos con certificaciones orgánicas y/o de Comercio Justo.
Intereses:	Preocupación y compromiso por temas sociales y medio ambientales
Nivel socioeconómico	Medio, medio alto y alto
Disponibilidad a pagar	Hasta el 50% más por productos orgánicos de alta calidad, con certificaciones medioambientales, sociales que aseguran la calidad y procedencia del producto.
Promedio de consumo de chocolate	Superior a 8.2 kg por año ³

Fuente: Inteligencia de mercados **Elaborado por:** Autora

Los ingleses suponen más del 80% de la población, los escoceses casi el 10% y los galeses e irlandeses, la mayor parte del resto. El Reino Unido también acoge diversas comunidades de inmigrantes procedentes, sobre todo, de sus antiguas colonias del Caribe, India, Pakistán, Bangladesh y África.

³Revista Consumer. Ocho surtidos de bombones analizados. URL: <http://revista.consumer.es/web/es/20051201/actualidad/analisis1/70057.php> Descargado 07/octubre/2010

Cuadro N°3.5: Segmentación de mercado

SEGMENTACIÓN DE MERCADO	
Segmentación Geográfica	
País	Reino Unido
Ciudad	Londres
Densidad	Zona Urbana 90%
Segmentación Demográfica	
Género	Masculino y Femenino
Edad	30 a 65 años
Nivel de educación	Pregrado, postgrado y doctorado
Nivel socioeconómico	Medio, medio alto y alto
Segmentación Psicográfica	
Estilo de vida	Hombres y mujeres que desean un estilo de vida saludable, enfocados en temas sociales y medioambientales.
Hábito de consumo	Consumen productos con alto contenido de cacao, bajos en calorías, azúcar, edulcorantes
Actitud de compra	Marcada por calidad del producto, origen, sabor, imagen, nuevos sabores, amigable con el ambiente y responsable con la sociedad

Fuente: Inteligencia de mercados **Elaborado por:** Autora

3.4 Tamaño del Mercado

3.4.1 Demanda

Tratándose de un plan de exportación, la información se la obtuvo de fuentes primarias y secundarias, para poder establecer el volumen de ventas una experta en exportaciones, proporcionó estimados de acuerdo al mes y temporada que un distribuidor suele exigir.

Cuadro N°3.6: Tamaño del mercado objetivo

TAMAÑO DEL MERCADO	
Distribución de la población en Reino Unido	
Capital	Londres
Población	62'348447
Rango de edad 15 a 65 años	41'835807,94 (67,1%)

Fuente: Inteligencia de mercados, Factbook **Elaborado por:** Autora

A pesar del rápido crecimiento del mercado de productos orgánicos, se continúa hablando de un nicho de mercado, dado que los consumidores buscan satisfacer necesidades específicas que van más allá del consumo. Reino Unido figura como uno de los países con mayores índices de consumo en cuanto a productos sostenibles, de acuerdo a un estudio realizado por Mintel 7 de cada 10 británicos consumieron productos orgánicos en el año 2007 y esta cifra se duplicaría en los próximos 5 años, es por esto que el panorama es alentador y atractivo para las empresas productoras de este tipo de bienes, que ven en Reino Unido, Alemania, Francia, entre otros, mercados con clientes potenciales.

La información que proporcionó una empresa exportadora⁴, cercana a la autora, acerca del volumen aproximado que un distribuidor en Reino Unido puede requerir, es entre 1.5 tn y 4 tn en el mes, este monto puede variar dependiendo de la época (festividades).

3.5 Competencia y sus ventajas

3.5.1 Mercado Internacional

⁴ Por normas que la empresa debe cumplir la no se puede mostrar el nombre de la empresa, ya que dentro de esta investigación se encuentran expuestos precios para la producción que se mostrarán más adelante.

La competencia a nivel mundial en este mercado maduro, es alta, con industrias que tienen gran trayectoria en el mercado y mantienen un posicionamiento marcado en la mente del consumidor, es por esto que se debe buscar diversificar los productos, generando mayor valor agregado para nichos específicos en el mercado.

Son seis fábricas que mueven el 37% del mercado mundial de chocolate, con un crecimiento del 4% anual, según cifras de la Organización Internacional de Cacao (ICCO por sus siglas en inglés).

A continuación se muestra la competencia a nivel mundial, en la industria chocolatera:

- **Nestlé**, con su sede en Suiza, es el líder indiscutible del sector, maneja cerca del 10,1% de las ventas de chocolate. Su estrategia se basa en crear productos especiales para cada mercado donde establece sus dominios (El Comercio, 2010).
- La italiana **Ferrero SPA** está en segundo lugar, participa del 8,1% con sus marcas Ferrero Rocher, Nutela, Tic Tac, y Kinder Sorpresa (El Comercio, 2010).
- En tercer lugar está **Cadbury Sweppess**, de Reino Unido, que capta el 6,1% del mercado. La mitad de sus fábricas están en Latinoamérica y Asia. El resto en Europa, Oriente Medio y África (El Comercio, 2010).
- La estadounidense **Mars** participa del 4,8% del pastel. M&M, Mars Bar, Milky Way, Starburst y Twix lograron acaparar el 16% de los consumidores en EE.UU (El Comercio, 2010).

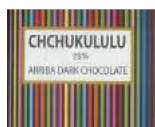
- **Hershey's** 4,6% y **Kraff Food** 3,6% son las siguientes y ambas se apuntan a Asia para expandirse (El Comercio, 2010).

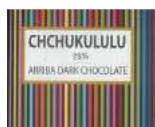
Estas industrias dedican el 25% de su producción al desarrollo de chocolates finos. Los beneficios para la salud e incluso sus cualidades afrodisíacas permiten que este segmento crezca entre el 12% y el 15% al año (El Comercio, 2010).

3.5.2 Mercado Nacional

La presencia de empresas ecuatorianas fabricantes de chocolate en Ecuador, es escasa, de manera paulatina, en los últimos años, estas empresas se han dedicado a producir chocolates finos, que se destinan para la exportación. En Ecuador no existe cultura de consumo de chocolate negro o fino, por tanto el consumidor no está dispuesto a pagar el valor que merece el producto, así lo afirma Santiago Peralta de la empresa PACARI.

Mónica Baquerizo, Coordinadora Sectorial de cacao y sus derivados en Corpei asegura que no se puede hablar de una empresa líder o un porcentaje de participación exacto de las empresas que elaboran derivados del cacao de manera local, dado que éstas empresas manejan volúmenes de producción pequeños en comparación a empresas multinacionales como es el caso de Nestlé, a continuación se muestran las principales marcas competidoras a nivel nacional:



-  Significa pájaro cantor en quichua. Tiene dos presentaciones. Chchukululu y Chchukululu, estos productos son producidos por Tulicorp.

- 
 Es un río que pasa por Puerto Quito (Pichincha). Los productos se denominan Manabí, Esmeraldas y Los Ríos.
- 
 Significa amanecer, en quichua. La empresa tiene el mismo nombre y se encuentra ubicada en la ciudad de Quito.
- 
 Significa Jardín del cacao. Tiene las denominaciones Pichincha, Amazonía, Bolívar y Esmeraldas.
- 
 Es de la empresa Confiteca. Tiene productos con las denominaciones Los Ríos y Manabí, con 75% cacao. Y El Oro, con 67% cacao respectivamente.
- 
 Es una marca de la empresa Ecuacocoa.

3.6 Participación de mercados y ventas de la Industria

Con los datos obtenidos mediante inteligencia de mercados, se puede concluir, que el consumidor británico, se encuentra dispuesto a probar nuevos sabores de chocolate, con alta calidad, certificaciones que garanticen su consumo y a un precio competitivo.

La participación de ventas de Caofino en el mercado británico, en el primer año se espera que sea del 0,6/% del nicho de mercado en el primer año, mientras

que para los años siguientes se espera un crecimiento del 4% anual en las ventas porcentaje es al cual ha crecido la industria chocolatera en los últimos años en Reino Unido (Cámara de comercio Argentino-Británica, 2010) lo que representaría al final de los cinco años una participación del 1% (ICCO, 2009).

Cuadro N°3.7: Participación de mercado de Caofino en Reino Unido

PARTICIPACIÓN SOBRE LAS VENTAS - CAOFINO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Participación	0,67%	0,70%	0,72%	0,75%	0,80%

Fuente: Investigación personal **Elaborado por:** Autora

CAPÍTULO IV

PLAN DE MARKETING

Al concluir exitosamente la investigación de mercados, que generó resultados positivos, se procede a realizar el plan de marketing, haciendo hincapié en el posicionamiento e ingreso al mercado internacional de *Cocoa Land*.

4.1 Estrategia general de Marketing

La estrategia de marketing global, se fundamenta en introducir y posicionar a *Cocoa Land* entre las marcas latinas más demandadas en Reino Unido, basándose en la diferenciación del producto frente al resto marcas de chocolate, destacando su característica orgánica, con sabores exóticos y de origen único.

4.1.1 Objetivos específicos de la estrategia de Marketing.

- Posicionar la marca en la mente del consumidor en un período no mayor a 3 años.
- Alcanzar un incremento en las ventas no menor al 4%, a partir del primer año del lanzamiento del producto al mercado.
- Captar en el primer año el 0.67% del mercado británico, el 0,70% para el segundo año (apertura a Escocia de 0.03%), para el tercer año 0,72%, para el cuarto año 0,75% y quinto año 0,80% (apertura a Irlanda).
- Visitar al año por lo menos 3 ferias internacionales, referentes a alimentos orgánicos o chocolates, para establecer contactos con posibles clientes.

- Establecer alianzas con los distribuidores, quienes serán los encargados de hacer llegar el producto directamente a las tiendas especializadas de productos orgánicos.
- Conquistar la atención del cliente, ofreciéndole un producto saludable, atractivo, de alta calidad con sabores nuevos, además de los beneficios que éste le brinda a su salud, si lo consume de manera moderada.
- Llegar a más clientes a través de cadenas de distribución de productos orgánicos en el Reino Unido que colocarán a *Cocoa Land* en supermercados orgánicos y tiendas especializadas.
- Diversificar los productos a futuro, que contengan características nuevas, que satisfagan los gustos y necesidades de los consumidores.

4.2 Marketing Estratégico

El mercado de confites en Reino Unido, se encuentra en su etapa de madurez, existen varias marcas de chocolates que se ofertan, ésta es la razón por la cual el consumidor busca experimentar nuevos y mejores sabores de chocolate de alta calidad, lo cual representa una ventaja y oportunidad para que la empresa ingrese al mercado y posicione la marca, utilizando como estrategia de marketing de *Cocoa Land* la diferenciación y el alto valor agregado que debido a sus características orgánicas, así como su calidad y sabor lo colocan en un nicho específico.

4.2.1 Análisis del perfil del Cliente

Los clientes directos para la empresa, serán los distribuidores en Reino Unido, por medio de los cuales se llegará a las tiendas especializadas en productos orgánicos, retailers⁵, supermercados, tiendas de reforma, discounters y tiendas de comercio justo (Flores, J, 2010), éstos canales de distribución forman parte importante de la estrategia de marketing, convirtiéndose en el mejor vínculo entre la empresa y el consumidor.

Este nicho de mercado, cuenta con tiendas especializadas de productos orgánicos y comercio justo, con vasta trayectoria en Reino Unido, la alianza con los distribuidores permitirá a la empresa conocer más de cerca los gustos y preferencias de los consumidores, además de identificar las estrategias que la competencia emplea para atraer al público.

Cuadro N° 4.1 : Cliente potencial

CLIENTE POTENCIAL	DISTRIBUIDOR
Ciudad:	Londres
Experiencia:	Conocimiento del mercado Londinense y demás ciudades en Reino Unido. De acuerdo a características del producto el distribuidor busca colocar la marca.
Nro. Aproximado de distribuidores	Seis distribuidores en Londres

Fuente: Investigación personal **Elaborador por:** Autora

4.2.2 Análisis del perfil del Consumidor

En base a los resultados del estudio de mercado, que se realizó en el tercer capítulo, se ha construido el perfil del potencial consumidor para Cocoa Land.

⁵ Retailer: (**Minorista**) Persona u organización que vende productos o servicios directamente al consumidor final (Publirecta, 2010).

Cuadro Nro. 4.2: Perfil del consumidor en Reino Unido

PAÍS	REINO UNIDO
Nicho de mercado	Productos sostenibles (chocolate orgánico)
Ciudad	Londres
Consumidor	Informado y consciente del problema social y medioambiental, indaga sobre el origen del bien o servicio que desea adquirir.
Edad	30 a 65 años
Nivel de estudios	Pregrado, postgrado y doctorado
Consume	Productos: amigables con el medio ambiente, saludables y funcionales. Preferencia por temas éticos, por tanto adquiere productos con certificaciones orgánicas y/o de Comercio Justo.
Nivel socioeconómico	Medio, medio alto y alto
Disponibilidad a pagar	Hasta el 50% más por productos orgánicos de alta calidad, con certificaciones medioambientales, sociales que aseguran la calidad y procedencia del producto.

Fuente: Investigación de mercados Cap. 3 **Elaborado por:** Autora

La empresa, no puede llegar directamente al consumidor final, debido a los altos costos que representa contar con un punto de venta propio en Reino Unido. Una vez dentro del mercado, se utilizará la información proporcionada por el distribuidor, para desarrollar nuevos productos, que se adapten a las necesidades cambiantes de los consumidores.

4.2.3 Análisis del Mercado

Reino Unido, encabeza el ranking mundial de consumo de confites, registrando un gasto por persona de 163.3 euros, seguido de Alemania, Francia e Italia, que sobrepasa la media de consumo del europeo promedio que es de 89 euros por persona (Cadbury, 2010).

En el 2006, la industria de chocolates en Reino Unido presentó una participación del 65.40% del total de la industria de confites, el 34.6% representa a confecciones de azúcar, barras de cereales y gomas de mascar (Datamonitor, 2007).

Los consumidores buscan productos que sean saludables, como el caso de los chicles sin azúcar, es por esta razón que los chocolates orgánicos tienen mayor acogida por el público británico, sin olvidar la calidad, sabor y la responsabilidad de la marca con el medio ambiente y la sociedad.

4.3 Marketing táctico o Marketing mix

El marketing mix, consta de cuatro elementos fundamentales: el producto, el precio, la plaza y la promoción, estas herramientas bien estructuradas, constituyen el éxito para la empresa, las cuales ejercerán influencia en el mercado o en la apertura de nuevos destinos. Una vez identificadas, las necesidades y deseos, tanto de clientes como potenciales consumidores, la empresa realizará el marketing táctico.

4.3.1 Producto

4.3.1.1 Producto Real

Según Kotler y Armstrong, el producto es “cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad”, partiendo de este concepto, la empresa desea que el consumidor conozca cuales son las razones de consumir *Cocoa Land*, debe sentir que la marca respalda su filosofía respecto a la salud, el

medio ambiente y la sociedad. A continuación se muestran los atributos y características del producto, más las adiciones de valor agregado y diferenciación del producto:

Cuadro N°4.3: Valor agregado del producto

Chocolate orgánico
<ul style="list-style-type: none"> • Contiene 70% concentración de cacao orgánico. • Elaborado con cacao fino de aroma de distintas provincias de la Costa de Ecuador • Contiene toques de frutas exóticas • Certificación orgánica Bcs Okö Garantie • Certificación de Comercio Justo • Empaque ecológico

Fuente: Investigación personal **Elaborado por:** Autora

Chocolate ecuatoriano 100% orgánico con cacao 70% fino de aroma (arriba)

Para tranquilidad del consumidor, todos los insumos que contiene Cocoa Land, serán previamente seleccionados, los cuales llevarán la certificación orgánica para garantizar la calidad del chocolate y el proceso de producción será certificado por la empresa BCS Öko Garantie que concederá el sello a la marca.

Chocolate con frutas exóticas

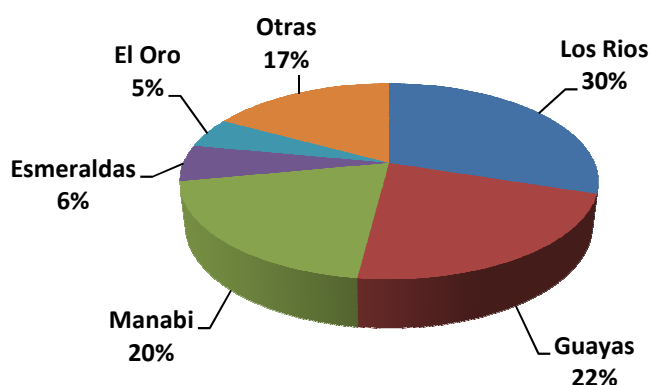
Cocoa Land, realizará su proceso de introducción al mercado con tres sabores de chocolate que en su mezcla llevarán frutas exóticas (maracuyá, mango y uvilla), las barras de chocolate contienen el 70% de cacao arriba o fino de aroma.

Las barras de chocolate contendrán en la mezcla, frutas exóticas, las mismas que fueron elegidas por los entrevistados, mientras que a los encuestados se les consultó, qué frutas desearían en el producto: el 42% cuales serían las frutas que quisiera que contenga

Cacao fino de aroma de 3 provincias del Ecuador: (Esmeraldas, Manabí y Los Ríos).

De acuerdo al mapa de distribución de cacao fino de aroma, la mayor producción de cacao se encuentra concentrada en tres provincias, Los Ríos 30%, Guayas 22% y Manabí 20% (UNCTAD, 2007).

Gráfico N°4.1: Distribución de cacao fino de aroma por provincias – Ecuador (2009)



Fuente: UNCTAD / Corpei 2009 **Elaborado por:** Autora

La selección de las provincias citadas anteriormente se debe a las características diferentes en cada suelo, los aromas y sabores que el fruto de cacao presenta variaciones según donde han sido cultivados.

Gráfico N° 4.2: Mapa de sabores de cacao ecuatoriano



Fuente y Elaboración por: GTZ, Corpei y Anecacao 2007

Esmeraldas, Manabí y los Ríos, presentan el grano de cacao con mayor cuerpo, con aroma a flores, rosas, jazmín, azahares, bergamota y cítricos; que al ser combinados con diferentes frutas exóticas el resultado que se obtendrá, será exquisito para todo paladar.

Certificaciones Orgánicas BCS Öko Garantie y Comercio Justo:

Un plus adicional, para el producto y la característica principal para dirigir el producto a este nicho especializado son las certificaciones: Orgánica (BCS Öko Garantie) y Comercio Justo (Fair Trade), a mediano plazo se espera adicionar el sello de calidad de origen (Ecuador Calidad de origen), de ésta manera la empresa respalda la filosofía del consumidor y demuestra la responsabilidad y el compromiso social y medioambiental.

Características y beneficios del producto

Estudios científicos demuestran que la ingesta moderada de chocolate con altos contenidos de cacao, presenta beneficios para la salud, esto se debe a que el cacao contiene componentes llamados flavonoides, que ayudarían a

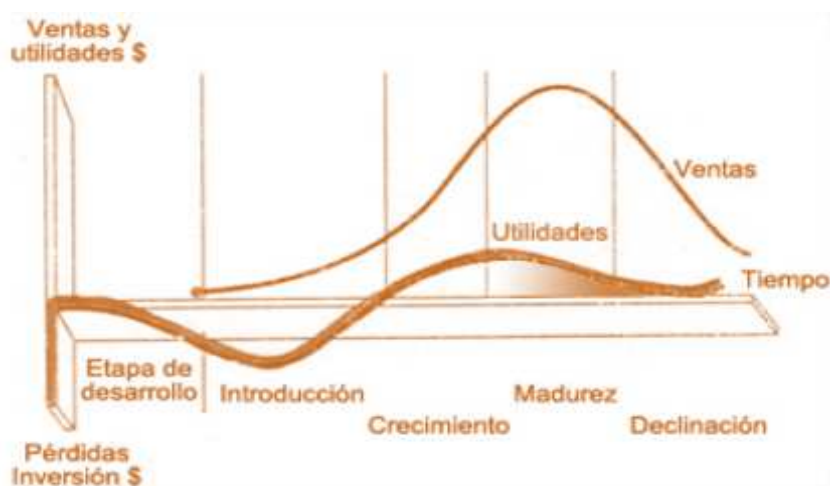
evitar el congestionamiento de las arterias, contribuyendo a prevenir ataques al corazón y derrames (Universidad Yale, 2004), el chocolate amargo es considerado saludable; dentro de muchos hogares europeos forma parte de la dieta diaria (Corpei, 2009), el cacao fino de aroma posee mayor cantidad de propiedades y contiene menos manteca, lo que aporta a que el producto que se va a ofrecer sea saludable.

El producto tendrá las siguientes características y valor agregado:

- Chocolate 100% orgánico
- 70% cacao fino de aroma
- Tres tipos de sabores de chocolate con denominación de origen (Esmeraldas, Los Ríos y Manabí).
- Mezcla en el chocolate con frutas exóticas (Maracuyá, Mango y Uvilla)
- Empaque ecológico
- Certificaciones: BCS Öko Garantie y Comercio Justo.

4.3.1.2 Ciclo de vida del Producto

Gráfico N°4.3: Ciclo de vida del producto



Fuente y Elaboración: Philip Kotler – Gary Armstrong “Fundamentos de Marketing Desarrollo de la Estrategia Marketing y la Mezcla de Marketing,

La industria de chocolate se encuentra en la etapa de madurez, es por esto que las fábricas confiteras han buscado innovar sus productos, dirigiéndose a segmentos diferentes, como los niños, los adolescentes y los adultos. En Reino Unido debido a este proceso, se pronostica que la industria solo crezca en un 4% en los siguientes años (ICEX OC, 2010).

En el caso de este plan de negocios, el producto se encuentra en etapa de introducción, ya que se habla de un nicho de mercado, pero que presenta un incremento en la demanda que la oferta aun no puede cubrir, debido a los altos costos que implica producir de manera orgánica (Euromonitor, 2009). En el caso del cacao el volumen de producción es menor, ya que éste no puede ser tratado con los mismos químicos que se utilizan en la producción del cacao convencional, el cual rinde de mejor manera.

Por lo antes citado se aplicarán estrategias de penetración y posicionamiento para que el producto tenga la debida aceptación en este mercado.

4.3.2 Marca

Ecuador es reconocido por ser el mayor productor de cacao fino de aroma, partiendo de este concepto, nace la marca *Cocoa Land* que en español significa "Tierra del cacao".

Se pretende que el consumidor asocie a Ecuador como la tierra del cacao fino; que en cada ocasión que consuma un chocolate de la empresa recuerde porque razón el producto tiene el sabor, textura y aroma incomparables, que el cacao convencional no ofrece.

Para cada uno de los extranjeros entrevistados, la marca *Cocoa Land*, les llamó mucho la atención e inclusive varios de ellos acotaron que el nombre incita a abrir el producto para averiguar su sabor y procedencia.

4.3.2.1 Logotipo

Gráfico N°4.4 : Logotipo producto *Cocoa Land*



Elaborado por: Autora

- El logotipo ha sido creado para denotar elegancia la cual se la asocia con la calidad del chocolate, las letras en el fondo rasgadas y el color dorado emanan riqueza (Euroresidentes, 2010).
- Mientras que la palabra COCOA en color amarillo significa el sol (Euroresidentes, 2010) y el sabor de la fruta que lleva el chocolate.
- La palabra LAND en color café significa la tierra (Euroresidentes, 2010), todos estos componentes forman el logotipo de *Cocoa Land*.

4.3.2.2 El Slogan

El slogan lleva una frase sencilla que involucra al país y su principal característica que es el cacao orgánico, la misma que estará en idioma inglés como todos los componentes del empaque.

“Ecuador organic specialties”

4.3.2.3 Empaque y Etiquetas

El empaque llevará dos colores los cuales representan la tierra en color café y amarillo o verde o anaranjado de acuerdo al sabor de la fruta con la cual está mezclado el chocolate.

Gráfico N°4.5 : Empaque 1: Los Ríos *Golden Berry*



Elaborado por: Autora

Gráfico N° 4.6 : Empaque 2: Manabí *Mango*



Elaborado por: Autora

Gráfico N° 4.7 : Empaque 3: Esmeraldas *Passion fruit*

Elaborado por: Autora

El empaque es parte de la estrategia de marketing, dado que es lo que permitirá vender al producto por medio de la imagen que proyecte al consumidor, es por esta razón que el empaque consiste en 4 partes:

1. **Carilla inicial.-** el empaque está conformado por una caja, de la cual se desprende una pestaña en la parte 1 se muestra la logo, slogan, peso y denominación de origen.

2. **Carilla interna.-** esta carilla contiene la información del lugar de origen del cacao, la comunidad de la cual se obtiene el cacao y un detalle de la procedencia del cacao con sus determinadas características
3. **Caja contenedora del producto.-** esta caja se encuentra sujeta a la pestaña inicial, en donde se colocará el producto en un empaque dorado. En la parte de atrás de la caja, se encontrará la leyenda que contiene los ingredientes que han sido utilizados para la elaboración así como una tabla de contenido nutricional del producto, a misma que se encuentra en 3 idiomas (inglés, italiano y español).
4. **Etiqueta.-** la etiqueta dorada envuelve al empaque, en ella se muestran los sellos internacionales de Comercio justo y orgánico, además el mapa se encontrará vacío para poder mostrar el slogan de la marca, que está asociado con Ecuador, para que el consumidor recuerde el lugar de donde proviene el producto.

4.3.3 Precio

Para determinar el precio la empresa tomó ciertas consideraciones, para establecer un precio competitivo con el cual puede posicionarse en el mercado de chocolates.

La estrategia principal a utilizarse es la “calidad superior a precio superior”, tanto para el cliente como para el consumidor, el producto que se ofrece, posee un alto valor agregado, que brinda mayores beneficios frente a productos convencionales, además el consumidor estará consciente del precio debido a las cualidades y beneficios que proporciona el chocolate amargo orgánico.

Otro variable importante que se tomó en cuenta fue la del precio de productos similares en cuanto a peso y concentración de cacao en Reino Unido, como se muestra a continuación:

Cuadro N° 4.4: Marcas competidoras en Reino Unido

MARCAS COMPETIDORAS EN REINO UNIDO				
PRODUCTO	ORIGEN	CARACTERISTIC A	TAMAN O	PRECI O
Green & Black's Maya Gold	No Especifica	55% Orgánico, F.T.	100 gr	3,34
Sainsbury's Fairtrade	No Especifica	70% Orgánico, F.T.	100 gr	2,76
Malagasi Mora Mora	Madagascar	73%	89 gr	6,53
Valrhona Caraibe	Caribe	66%	100 gr	5,34
Lindt	No Especifica	60%	100 gr	3,95
Waitrose Swiss Dark	Centro y sur América	70% Orgánico	100 gr	2,76
Tesco Finest	Venezuela, Ecuador, Ghana	72%	100 gr	1,95
Seeds of Change	Republica Dominicana	70% Orgánico	100 gr	3,95
Divine Fair Trade	No Especifica	70% F.T.	100 gr	1,35
Cadbury Bourneville	No Especifica	60%	100 gr	2,16
Green & Black's Organic	No Especifica	70% Orgánico	100 gr	3,75
Rococo	No Especifica	100% cacao	85 gr	7,84
Cote D'Or Exoeriences	Africa Occidental	70%	100 gr	2,68
Ecuador Dark	Ecuador	71%	100 gr	4,37
Thorntons	No Especifica	70%	100 gr	2,36
		Precio Promedio		3,67

Fuente: El mercado del chocolate en Reino Unido, Corpei 2009 **Elaborado por:** Autora

Como se observa en el cuadro 4.4, el precio promedio del producto referente a la competencia aproximadamente sería de \$3,67 dólares, sin embargo en la investigación de mercados, el 47% de los encuestados expresaron que pagarían entre \$4 y \$5 dólares por un producto con los atributos que posee *Cocoa Land*, lo cual indica que el precio a establecerse para el producto deberá encontrarse en éste rango, siendo un precio aceptado por el consumidor y competitivo frente al resto de marcas.

4.3.4 Plaza

4.3.4.1 Canales de Distribución

Los principales canales de distribución para alimentos orgánicos en Reino Unido se encuentran en Londres estos se contactan con las principales tiendas especializadas o supermercados de productos orgánicos, como la gran cadena de de productos orgánicos “Whoole Foods”, que tiene establecidos cinco locales en esa ciudad.

Al tratarse de un chocolate orgánico de alta calidad, el lugar en donde vaya a ser expedido, debe proyectar al consumidor la calidad del producto que va a consumir y que éste cumple con todos los requisitos exigidos por el mercado local.

4.3.4.2 Política al cliente y garantías

Para mantener una relación sólida con el cliente, se le garantizará el stock del producto que requiere, la entrega en el tiempo acordado, las fechas de pago, mientras que el cliente debe mantener la imagen de la marca, por esta razón se realizarán un número de visitas a Reino Unido para constatar, el manejo de la marca y si se ha respetado los términos de la misma.

El cliente debe informar a la institución la acogida de los productos por medio de informes, con lo cual la empresa, evaluará el cumplimiento de las metas y si las estrategias aplicadas han sido las correctas, además el Distribuidor proporcionará a la empresa la información necesaria sobre las tendencias de los consumidores para trabajar en investigación y desarrollo de nuevos productos.

En el Reino Unido existen varios distribuidores de productos orgánicos, pero el líder es Tesco, es por esto que Ruta del Cacao realizará feedback con el mayor distribuidor de productos orgánicos en el Reino Unido.

4.3.5 Promoción

Para promocionar a Cocoa Land se utilizarán varias herramientas de comunicación por medio de internet:

- **Página web:** será el portal directo de promoción con el cliente (distribuidor) y el consumidor con el fin de mantener informado a todo el público de las actividades, eventos, lanzamiento de nuevos productos y demás temas relacionados con la empresa, así como a través de este medio el cliente o consumidor tendrán acceso a realizar sus quejas, sugerencias y pedidos de un producto, esto le otorga a la empresa un contacto más cercano con el
- La página web proporcionará una base de datos para la empresa, de esta manera por medio de una suscripción sencilla y corta el visitante recibirá publicidad, información nuevos productos y noticias respecto a la empresa.
- **Redes Sociales:** las redes sociales como Facebook y Twitter, mantendrán a la empresa en contacto con los clientes y potenciales consumidores, en este medio se informará de lo que hace la empresa (eventos, campañas, lanzamiento de productos, responsabilidad social y corporativa).
- **Ferias internacionales:** la empresa asistirá a por lo menos tres ferias anuales por medio de las cuales se accederá a establecer nuevos contactos y potenciales clientes para entablar negocios. Estas ferias

estarán relacionadas a chocolatería, comercio justo y alimentos orgánicos.

- **Visitas y misiones comerciales a clientes:** con el fin de mantener una estrecha relación con el cliente, se realizarán visitas para conocer cómo se maneja la marca, si el cliente se encuentra contento y para observar que realiza la competencia para llamar la atención del cliente.

CAPITULO V

PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

En el presente capítulo, se analizarán al detalle las operaciones que deberá realizar la empresa, que van desde la adquisición de la materia prima, fabricación, almacenamiento y transporte logístico internacional.

5.1 Estrategia de Operaciones

Para la producción del chocolate orgánico con frutas exóticas, la empresa realizará una alianza estratégica con una fábrica de chocolates ecuatoriana, que se encargará de la elaboración del producto bajo estrictas normas de calidad; la fábrica cuenta con la certificación orgánica BCS Okö Garantie (evaluación del proceso de producción orgánico), normas BPM⁶, HACCP y Norma INEN 621 (elaboración de chocolates), el cumplimiento de estas normas garantiza al consumidor, al distribuidor en Reino Unido y a Caofino, que el producto a ser exportado cumple con todos los requisitos para la comercialización y consumo.

Los proveedores de los granos de cacao fino de aroma, han sido seleccionados de acuerdo al mapa de sabores que se publicó en el capítulo tres (características de aroma y sabor), la ubicación geográfica y las certificaciones tanto orgánica como de comercio justo.

⁶ Buenas prácticas de manufactura PBM, están conformadas por un conjunto de normas aplicables a plantas donde se preparan y procesan alimentos. Los contenidos correspondientes, también son aplicables al caso de almacenes de alimentos (BPA Perú, 2010)

En la siguiente tabla se muestran los proveedores de materia prima para Caofino.

Cuadro N°5.1: Proveedores de cacao orgánico para empresa Caofino Cía. Ltda.

Organización	Certificación	Ha. Cacao certificado	Provincia
UNOCACE	Ecocert - orgánico	14.040,00	Los Ríos, Guayas
FORTALEZA DEL VALLE	Ecocert - Orgánico y Comercio Justo	1.651,75	Manabí
FEDECADE	BCS Orgánico, Raint Forest, Comercio Justo	500,00	Los Ríos, Guayas, Manabí
Aso. De Productores de cacao de Atacames - APROCA	Rain Forest, BCS	1.680,00	Esmeraldas

Fuente: Anecacao – Base de datos cacao nacional **Elaborado por:** Autora

La materia prima, para la elaboración del chocolate orgánico es el grano o haba de cacao, de la cual se derivan: el licor de cacao, la manteca de cacao y la pasta de cacao.

Como se muestra en la siguiente tabla, el cacao debe presentar las siguientes características, ya que de esto dependerán los atributos del chocolate a elaborarse, el sabor y olor se derivan de la calidad y el trato que se da a los granos.

Cuadro N°5.2: Características del grano de cacao fino

GRANO SECO BIEN FERMENTADO	GRANO SECO SIN FERMENTAR O MAL FERMENTADO
a) Hinchado o grueso	a) Aplanado
b) La cáscara se separa fácilmente	b) Es difícil separar la cáscara
c) Color chocolate (café oscuro).	c) Color violeta o blanquecino en su interior
d) Naturaleza quebradiza	d) Naturaleza compacta
e) Sabor medianamente amargo	e) Sabor astringente
f) Aroma agradable	f) Aroma desagradable

Fuente: Anecacao – Base de datos cacao nacional **Elaborado por:** Autora

Ficha de características del Cacao Nacional o fino de Aroma

Semillas:	Gruesas, de color medianamente pigmentado a claro.
Hojas:	De forma elíptica y centro ancho. De color verde claro las jóvenes, al madurar se vuelven de verde intenso.
Flor:	Los pedicelos del estambre son de color rojo, los sépalos son de color verde blanquecinos y no presentan pigmentos de antocianina.
Frutos:	Verdes los jóvenes, algo rojizos al estar expuesto directamente al sol. Al madurar, se vuelven amarillos o con pintas anaranjadas. Tiene una forma amelonada con un ligero cuello de botella en la base, que se vuelve más fino en la punta.
Frutas maduras:	Siempre de color amarillo o con pintas anaranjadas. La forma varía poco, es fuertemente amelonado con un ligero cuello de botella en la base y más abultado que en la parte de la punta. Tiene 10 surcos y lomos alternado profundo y superficial, la superficie es medianamente rugosa.

Fuente: Anecacao–Características de la planta de Cacao Nacional **Elaborado por:** Autora

El tiempo establecido para la entrega de los granos de cacao, será de acuerdo a la ubicación geográfica de cada proveedor, con un máximo de 15 días hasta el galpón y los pagos a proveedores se realizarán la última semana de cada mes.

Las frutas elegidas para el chocolate por los encuestados y asistentes a las entrevistas a profundidad, son: maracuyá 42%, mango 35% y uvilla 23%, las mismas que le darán el toque exótico al producto.

A continuación se muestra la tabla con los proveedores de frutas exóticas para el chocolate orgánico.

Cuadro N°5.3: Proveedores de soluto de frutas orgánicas.

Organización	Certificación	Ha. Fruta certificada	Provincia	Fruta
Ricardo Izurieta Mora	BCS Orgánico	11,6	Pichincha	Uvilla
Hernán Monsalve Aguilera	BCS Orgánico	1	El Oro	Maracuyá
Pivano S.A.	BCS Orgánico	450	Guayas	Mango

Fuente: Bcs Okö Garantie **Elaborado por:** Autora

Con el resto de proveedores de insumos para la elaboración del chocolate, se ha establecido el tiempo máximo de 10 días, así mismo los pagos se realizarán la última semana de cada mes.

Con la información obtenida en la investigación de mercados, se estimó el volumen de producción que la empresa necesita mensualmente para abastecer a los distribuidores en el país de destino. Sin embargo, al poner en marcha el proyecto se conocerá de forma acertada, qué productos tienen mayor acogida para asegurar al cliente el stock necesario, cuando éste lo solicite.

5.2 Ciclo de Operaciones

Para obtener un producto de alta calidad, que cumpla con los requisitos solicitados por los clientes, la empresa necesita de 3 procesos fundamentales, que se muestran a continuación en el cuadro 5.4:

Cuadro N°5.4: Procesos de operación para obtener el producto final

Fuente: Investigación personal **Elaborado por:** Autora

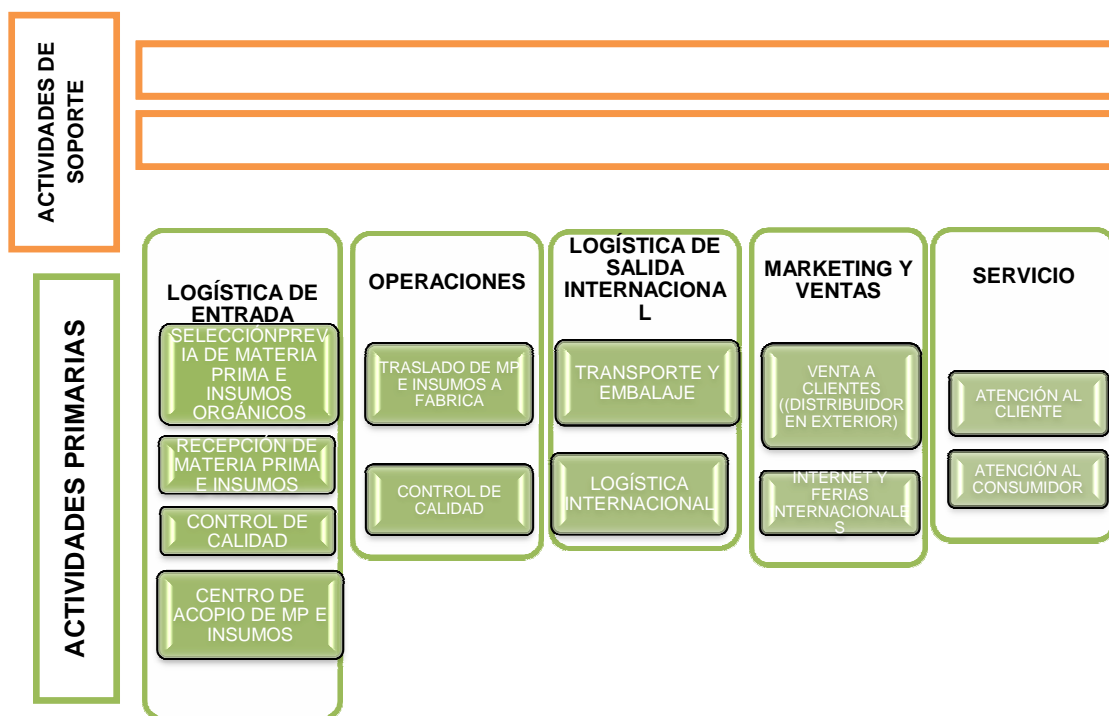
La empresa durante los 5 años del proyecto, no asumirá la fabricación del producto, esto se debe a que la inversión en maquinaria e infraestructura es elevada. Al existir la alianza estratégica con esta importante empresa y los contactos que realizará el equipo de marketing y ventas dentro de la organización.

A continuación se detalla el ciclo de operaciones para obtener el producto final:

5.2.1 Cadena de valor

La cadena de valor tiene la finalidad de identificar, las principales actividades en la cuales la empresa puede generar valor y disminuir costos.

Cuadro N° 5.5: Cadena de Valor



Fuente: "Estrategia Competitiva" de Michael Porter **Elaborado por:** Autora

5.2.1.1 Logística de Entrada

Selección de la materia prima e insumos de calidad.

La materia prima e insumos serán seleccionados de acuerdo a las normas de control de calidad establecidas por la empresa. Este proceso se realizará previo a la puesta en marcha del negocio, capacitando a los operarios para que reconozcan la calidad del cacao nacional, ya que de esto dependerá el sabor y la calidad del producto a exportarse.

Recepción de la materia prima e insumos (área 5 m2).

Se receipta los granos de cacao en costales y los insumos, los cuales pasarán por un proceso de control de calidad, establecido por la empresa de la empresa (tiempo aproximado veinte minutos).

Centro de acopio para materia prima e insumos (área 30 m2).

Al instante de haber pasado por el proceso de control de calidad, la materia prima y los insumos pasan a ser depositados en un centro de acopio, en el cual serán clasificados de acuerdo a su origen, sabor y contenido (tiempo estimado una hora).

Se prevé que los insumos para la producción, se queden en el centro de acopio en un lapso no mayor a siete días y ser transportados a la fábrica, para su transformación. En el caso del cacao la estancia en el centro de acopio podrá ser mayor, debido a las temporadas en las cuales se necesita incrementar la producción.

5.2.1.2 Operaciones**Traslado de materia prima e insumos a la fábrica aliada para elaboración de producto.**

La materia prima y los insumos para la elaboración del chocolate orgánico, serán entregados en la fábrica, para su debida transformación, los cuales pasarán por el respectivo control de calidad de acuerdo al contrato entre la fábrica aliada y Caofino Cía. Ltda.

Control de calidad en el proceso de elaboración del producto

Para garantizar la calidad del producto, la empresa ha establecido contratar un jefe de operación y desarrollo, quien cumplirá la función de supervisar todo el procedimiento de producción y control de calidad del chocolate orgánico dentro de la fábrica aliada. El producto final será entregado en 7 días. La fábrica tiene una producción de 225 kg por cada jornada de ocho horas, se producen 2250 barras de chocolate de 100 gr en un día.

Entrega de producto final (área 5 m²) y área de almacenamiento (cuarto frío 45 m²)

El producto final llega en camión refrigerado al galpón de la empresa, pasa directamente al centro de control de calidad. Si el producto final no presenta problemas, es transportado al cuarto frío a una temperatura de 20° grados, será almacenado cuidadosamente, hasta esperar la orden de exportación.

5.2.1.3 Logística de Salida Internacional

Transporte y embalaje

Para la exportación, se utilizará cajas de cartón de 150 unidades, para un total de 15 Kg. por caja, serán empacadas cuidadosamente de manera vertical, evitando que la barra de chocolate no sufra daño alguno y posteriormente serán transportadas en un camión refrigerado a una temperatura de 20° grados, hasta la aduana para su respectivo control y exportación.

5.2.1.4 Logística internacional

Los trámites de exportación están contemplados en el (Anexo C1). Para realizar la exportación, la oferta inicial bajo la cual se negocia con el cliente será en términos FOB (Free on board)⁷ y la forma de pago será mediante carta de crédito irrevocable (*ver Anexo C2*).

Tipo de carga: carga general en cajas de embalaje sobre pallets⁸.

Naturaleza de la carga: Frágil y perecedera, es un alimento delicado, susceptible a cambios bruscos de temperatura, la carga debe encontrarse a una temperatura de -20° para mantener intactas las características de sabor, color, aroma y presentación.

Las cajas contendrán la siguiente información:

- Logo de la empresa
- Cantidad de unidades embaladas
- Logo del producto
- Peso neto de 15 Kg.

5.2.1.5 Marketing y Ventas

Ventas a clientes (Distribuidor en el exterior)

El equipo que realizará las ventas al exterior, estará conformado por dos personas, el gerente de marketing y ventas y una asistente, quienes darán

⁷ **FOB:** Significa que el vendedor entrega cuando las mercancías sobrepasan la borda del buque en el puerto de embarque convenido. El comprador debe soportar todos los costes y riesgos de la pérdida y daño de las mercancías desde aquel punto. Este término exige al vendedor despachar las mercancías de la aduana de exportación (trámites aduaneros de la exportación) (Productos de Colombia, 2010)

⁸ Pallet:: plataforma horizontal rígida, cuya altura está reducida al mínimo compatible con su manejo mediante carretillas elevadoras, transpaletas o cualquier otro mecanismo elevador adecuado (Aduanas y logística internacional 2010).

seguimiento a los pedidos del cliente y las necesidades que se presenten en el proceso de venta.

Internet y Ferias Internacionales

Al tratarse de un producto para la exportación, que será comercializado por Distribuidores en el país de destino, el contacto directo con el consumidor es mínimo, es por esto, que el Internet permitirá promocionar a la empresa y mantener una relación más estrecha con el cliente y consumidor, el manejo de la página web, las redes sociales, los catálogos y las revistas virtuales, disminuirán la distancia con los clientes y consumidores.

Por otro lado las ferias internacionales asociadas a alimentos orgánicos y chocolatería, se convierten en una herramienta de promoción hacia varios mercados y serán el punto de partida para establecer nuevos contactos y conocer a potenciales clientes.

5.2.1.6 Servicio

Atención al cliente (distribuidor)

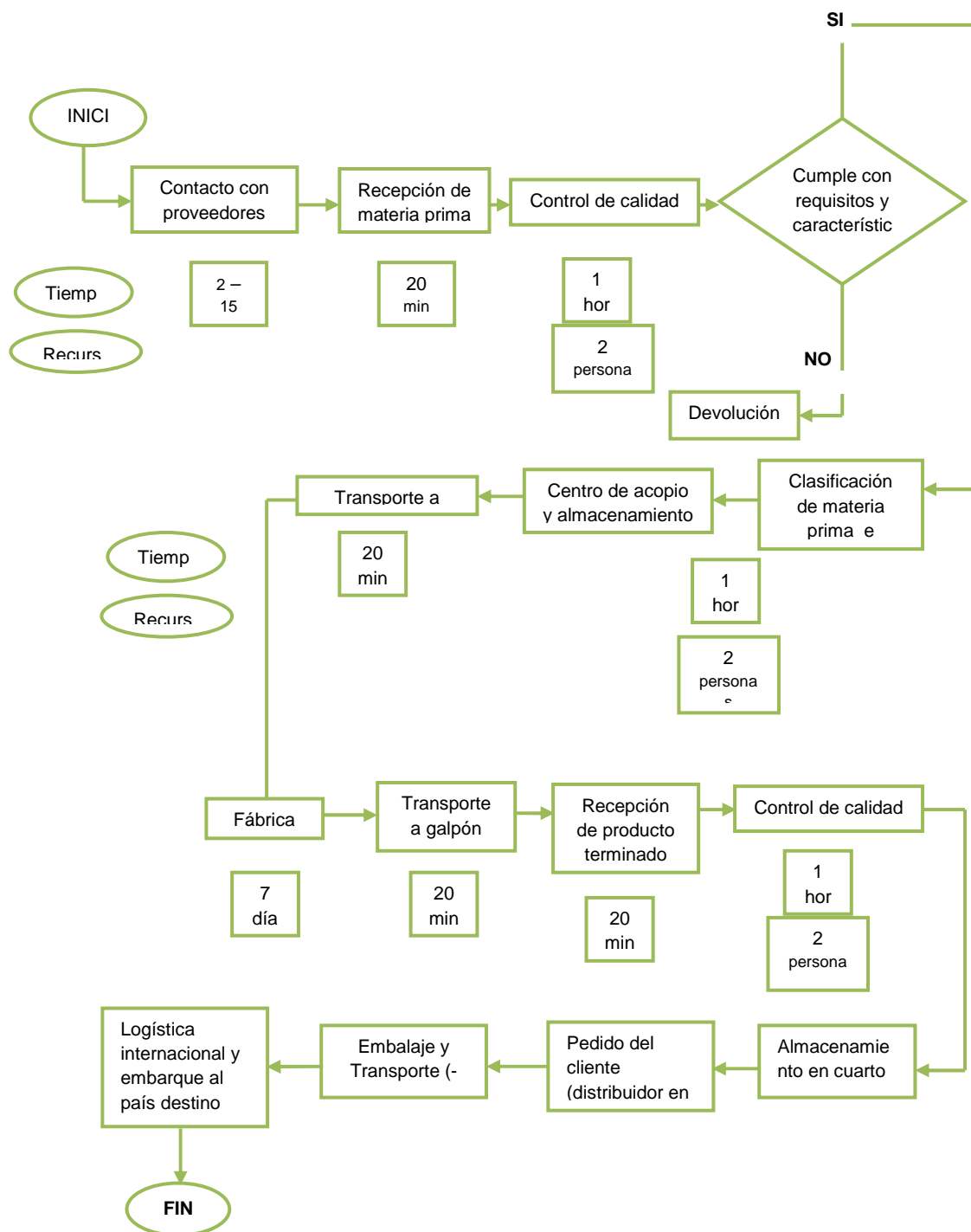
La atención al cliente (distribuidor en el exterior) se la realizará vía telefónica e internet, además se prevén visitas a los clientes con el fin de verificar el manejo de la marca y conocer cuáles son las necesidades del cliente, mejorando así el servicio para crear un vínculo a largo plazo.

Atención al consumidor

A través de la página web, la empresa prestará atención a las inquietudes y sugerencias por parte de los consumidores, respondiendo y proporcionando de manera oportuna la información que sea necesaria.

5.3 Flujoograma de Procesos

Cuadro N° 5.6: Cadena de Valor



Fuente: Investigación personal Elaborado por: Autora

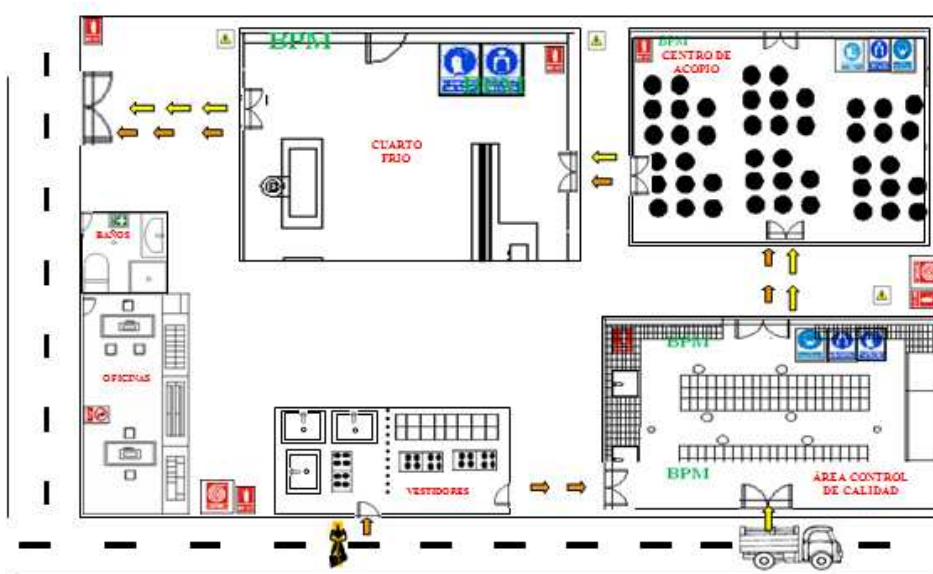
5.4 Instalaciones y mejoras

Se arrendará una oficina, ubicada en el norte de la ciudad, en la Av. Naciones Unidas n34-342 y Av. Amazonas - Edificio el Sol, en éste lugar se realizarán las funciones administrativas y comerciales de la empresa con el exterior.

Para brindar un mejor servicio y agilidad en la logística de recepción y entrega, la empresa adquiere un terreno para construir un galpón de 100 m² en donde se recibirá la materia prima e insumos para la elaboración del producto.

El galpón se encuentra distribuido en áreas funcionales, tales como: cuarto frío 45 m², centro de acopio 35 m², control de calidad 5 m², baño y vestidor 10 m² y parqueadero 5 m², como se muestra a continuación:

Gráfico N°5.1: Galpón de Caofino Cía. Ltda.



Fuente: Investigación personal Elaborado por: Autora

5.5 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

El galpón, se encontrará ubicado al norte de la ciudad en la Av. Eloy Alfaro y los Eucaliptos, esto se debe a la cercanía con la fábrica, los proveedores y la mano de obra, el sector es idóneo para el desarrollo industrial, por tanto, estarán disponibles todos los servicios básicos.

Todos estos factores se los ha considerado en la matriz de ponderación de ubicación geográfica, que se muestra a continuación:

Cuadro N° 5.7: Ubicación geográfica

FACTOR	PESO	ZONA NORTE		ZONA CENTRO		ZONA SUR	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Maquiladora	0,40	8	3,2	4	1,6	3	1,2
Cercanía proveedores	0,20	5	1,0	4	1,0	6	1,2
Zona industrializada	0,15	4	0,60	2	0,3	4	0,6
Servicios básicos	0,20	5	1,0	5	1,0	4	0,8
MO disponible	0,05	2	0,10	8	0,4	4	0,2
TOTAL	1		5,9		4,3		4,0

Fuente: Preparación y evaluación de proyectos – Sapag N; Sapag R. **Elaborado por:** autora

CAPITULO VI

EQUIPO GERENCIAL

Para el éxito del proyecto es imperativo contar con el capital humano adecuado, es por esto que deben identificarse las áreas con las cuales contará la empresa, así como las distintas tareas, derechos y obligaciones que deberán cumplir todos los miembros.

6.1 Estructura Organizacional

Al tratarse de una empresa naciente, se manejará una estructura horizontal sencilla, que permita la interacción entre todos los miembros de la organización, lo cual involucrará a cada departamento a trabajar en equipo, generando el compromiso que determinará el éxito del negocio.

6.1.1 Organigrama

Gráfico N°.1: Organigrama



Elaborado por: Autora

6.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades

6.2.1 Descripción de funciones

Cada departamento tendrá a compromiso diversas funciones, para lo cual se ha creado el perfil para cada cargo y sus respectivas responsabilidades.

Cuadro N°.1: Gerente General

Gerente General	
SUPERVISA A	Asistente secretaria, departamentos de operaciones y desarrollo, finanzas y administración, marketing y ventas.
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo. Desarrollar las estrategias y tácticas que se aplicarán a la empresa y demás departamentos.
FUNCIONES BÁSICAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo. ▪ Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos. ▪ Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta. ▪ Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias. ▪ Coordinar con el Ejecutivo de Venta y la Secretaria las reuniones, aumentar el número y calidad de clientes, realizar las compras de materiales, resolver sobre las reparaciones o desperfectos en la empresa. ▪ Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo. ▪ Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros. ▪ Realizar cálculos matemáticos, algebraicos y financieros. ▪ Deducir o concluir los análisis efectuados anteriormente. ▪ Requerimientos de capacidad y habilidades mentales
PERFIL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profesional en área de administración de empresas, negocios internacionales o ingeniería comercial. ▪ Mínimo 5 años de experiencia en el manejo de empresas ▪ Bilingüe. <p>CONOCIMIENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento en sistemas informativos, en manejo de recursos humanos, materiales y financieros y en planificación estratégica. <p>HABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de relación, manejo de conflictos, gestión y negociación internacional. ▪ Integración, trabajo en equipo, manejo de conflictos y liderazgo.

Cuadro N°6.2: Asistente secretaria

Asistente Secretaria	
DEPARTAMENTO	GERENCIA GENERAL
REPORTA A	Gerente general, finanzas y marketing y ventas
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	Asistir a todas las áreas dentro de la empresa, gerencia, operaciones y contacto con clientes, seguimiento de procesos con clientes y pedidos.
FUNCIONES BÁSICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en el desarrollo de propuestas para los clientes. • Preparar presentaciones para clientes. • Realizar solicitudes de compra de materia prima e insumos para pasarlos al departamento de procesos y producción • Mantener en orden archivos y documentos de la empresa y trámites con la aduana. • Recibir facturas del área y encargarse del trámite respectivo para el pago con el departamento de administración y financiero. • Realizar solicitudes de pasajes y hospedajes para los miembros de la organización para la asistencia a eventos dentro y fuera del país. • Asistir en la logística de los eventos a realizarse dentro y fuera de la empresa. • Llevar la agenda del gerente general y las distintas actividades a realizarse.
PERFIL	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería o licenciatura en administración, negocios o áreas afines • Experiencia mínima de 6 meses • Bilingüe de preferencia. <p>CONOCIMIENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en sistemas informativos, manejo del idioma ingles y elaboración de informes para los distintos departamentos. <p>HABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad y buen trato con el cliente, proveedores y demás personal

Elaborado por: Autora

Cuadro N°3: Jefe de Operación

Jefe de operación, desarrollo y control de calidad en fábrica maquiladora	
DEPARTAMENTO	DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y DESARROLLO
SUPERVISA A	Operarios y mano de obra en la fábrica maquiladora.
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	Encargado de supervisar, dirigir y controlar que los procesos de producción en la fábrica maquiladora se realicen de acuerdo a los parámetros establecidos con la empresa. Capacitar a los operarios para que reconozcan la calidad de la materia prima e insumos que llegan a la empresa, para su elaboración. Desarrollar nuevos diseños y formulaciones de productos, que sea saludables.
FUNCIONES BÁSICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Aprueba formulaciones de nuevos productos. • Supervisa que todos los procesos se han llevado de acuerdo a los estándares y reglas establecidas por las certificadoras orgánica y de comercio justo. • Conocimientos y habilidades para liderar procesos que hacen parte de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001, BPM, HCCP, entre otros. • Capacita a los operarios sobre temas de calidad, manejo del producto y sostenibilidad en el proceso de producción. • Realiza el desarrollo e investigación de nuevos productos para lanzarlos al mercado. • Conocimiento en sistemas de producción, manejo de recursos, adecuación logística, control de métodos y tiempos, manejo de personal; entre otros factores indispensables para el direccionamiento de un área de producción de alimentos.
PERFIL	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en agroindustria. • Conocimientos en productos sostenibles y procesos orgánicos • Mínimo 5 años de experiencia en producción de alimentos y confites. • Bilingüe de preferencia. <p>CONOCIMIENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en sistemas informativos, capacitación, manejo de inventarios y sostenibilidad <p>HABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de liderazgo, gestión y solución de problemas. • Innovador • Integración, trabajo en equipo, manejo de conflictos.

Elaborado por: Autora

Cuadro N°.4: Operario de Producción

Operario de Producción	
DEPARTAMENTO	DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y DESARROLLO
REPORTA A	Jefe de Operaciones
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> Controlar y verificar el ingreso de materia prima e insumos necesarios para la realización del producto.
FUNCIONES BÁSICAS	<ul style="list-style-type: none"> Monitorear el ingreso de la materia prima, de acuerdo a los estándares de calidad establecidos por la empresa. Clasificar la MP e insumos de acuerdo al lugar de origen. Verificar el correcto estado del producto final. Emitir informes sobre anomalías en los procesos de recepción y despacho Encargado de la limpieza y orden en el galpón
PERFIL	<ul style="list-style-type: none"> Técnico en producción. Experiencia mínima de 3 años en procesamiento de alimento y áreas afines. <p>HABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> Persona proactiva, dinámica, responsable y organizada, sabe cómo administrar su tiempo. Trabajo en equipo y bajo presión

Elaborado por: Autora

Cuadro N°.5: Gerente Administrativo

Gerente Administrativo	
DEPARTAMENTO	Administrativo y Financiero
SUPERVISA A	Asistente secretaria y contador
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	Cuidar los Recursos Materiales, Humanos, Financieros, Técnicos y operativos, por medio de una mecánica Administrativa.
FUNCIONES BÁSICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa del manejo de la relación con los diferentes proveedores nacionales e internacionales. • Desarrolla las estrategias de compras anuales y las proyecciones de la organización. • Se encargara del control administrativo y disciplinario del personal • Coordinar toda la actividad de producción de la empresa. • Trabajar con todos los miembros de la organización, llevando un cronograma de actividades y medición de metas por semestre, verificando los departamentos que tienen problemas para cumplir las metas y realizar un plan de acción para mejorar puntos críticos en el proceso de producción, ventas y publicidad.
PERFIL	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en área de administración de empresas. • Mínimo 3 años de experiencia en el manejo de empresas. • Bilingüe. <p>CONOCIMIENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y destreza para manejar programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint; así como para el manejo de Internet - Intranet, entre otros, requeridos para la elaboración y presentación de informes y documentos internos y/o externos propios de su gestión • Conocimientos legales directamente relacionados con los procesos de contratación, administración y desarrollo de Personal. • Conocimiento en sistemas de producción, manejo de recursos, adecuación logística, control de métodos y tiempos, manejo de personal; entre otros factores indispensables para el direccionamiento de un área de producción de alimentos. <p>HABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para diseñar y controlar el cumplimiento del plan operativo, trabajo bajo presión y toma de decisiones en beneficio de la empresa y todos los miembros, internos como externos. • Habilidad para determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.

Elaborado por: Autora

Cuadro N°.6: Gerente de Marketing

Gerente de Marketing	
DEPARTAMENTO	DEPARTAMENTO DE MARKETING Y VENTAS
REPORTA A	Gerente general y gerente de Producción
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	Se encarga de proporcionar al público una buena imagen corporativa, relacionarse con los clientes y establecer bases de contactos
FUNCIONES BÁSICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de información para página web, redes sociales, creación de catálogos para tiendas virtuales. • Establecer las mejores estrategias para atraer potenciales clientes o contactos para expandir los destinos de exportación. • Seleccionar los mejores medios publicitarios para atraer a los clientes. • Sugerir ideas de atención al cliente. • Mejorar continuamente el servicio que se ofrece, de manera que se satisfagan las necesidades de demanda. • Evaluar cada seis meses las tendencias en el mercado de destino y formular con el jefe de producción los productos que han tenido acogida y aquellos productos nuevos para la venta. • Realizar anualmente una investigación de mercados en la cual se analice los más actuales requerimientos del mercado. • Vigilar el desarrollo de otras organizaciones que representen competencia para la empresa. • Periódicamente debe aplicar cuestionarios de retroalimentación a los clientes para informar a la empresa de los procedimientos en los cuales se debe mejorar. • Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con sus clientes internos y externos.
PERFIL	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en área de Marketing Internacional y Dirección Estratégica. • Mínimo 3 años de experiencia en el manejo de marcas y mercadotecnia en empresas internacionales. • Bilingüe. <p>CONOCIMIENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amplios conocimientos de marketing y ventas internacionales, innovación e imagen y publicidad de productos. <p>HABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para diseñar e implementar estrategias y planes de Marketing y de Desarrollo de Productos. • Capacidad para supervisar y coordinar las estrategias comunicacionales a los socios, clientes y todo su entorno.

Elaborado por: Autora

6.3 Equipo de trabajo

Para llevar un ambiente de trabajo adecuado y comprometido con la filosofía de la empresa, se han establecido algunos parámetros importantes, para que todos los miembros de la empresa brinden un mejor servicio. El éxito de la empresa estará ligado al trabajo en equipo, para esto se creará un programa de incentivos remunerados y no remunerados con el fin de recompensar a los trabajadores por el compromiso y esfuerzo.

Trabajo en Equipo.

El trabajo en equipo por parte de todos los colaboradores es fundamental, la relación entre todas las áreas y un acompañamiento en la toma de decisiones, permitirá alcanzar los resultados en un tiempo determinado o buscar soluciones a los problemas que se susciten en el desarrollo de las actividades.

Atención al cliente.

La atención al cliente es fundamental, los miembros de la empresa brindarán el mejor trato, buscando soluciones reales o alternativas que aporten a la solución del problema planteado por el cliente, dando a notar el compromiso de la institución, que pone especial atención a sus opiniones y sugerencias.

Calidad y variedad.

Los productos que oferta la empresa, cumplen con los más altos estándares de calidad, siendo los consumidores el público relevante para calificarlo. Demostrando al cliente la calidad de los productos que comercializa.

Se realizarán investigaciones y análisis necesarios, para producir nuevos sabores de chocolates, con los informes que proporcionarán los clientes en base a gustos y preferencias de los consumidores en el país de destino.

Seguridad.

Los productos a ofrecerse, estarán certificados bajo las normas establecidas por el país de destino, garantizando la seguridad para el consumo humano.

Higiene.

Se promoverá a la higiene y salubridad durante los procesos de selección de materia prima, elaboración y entrega del producto.

Cumplimiento.

Se ofrecerá al cliente, consumidor, proveedores y todos los públicos relacionados, alta responsabilidad en todas las actividades que involucren a cada uno de ellos. Para esto, se quiere entregar un producto que satisfaga las necesidades y expectativas de los grupos de interés antes mencionados.

6.3.1 Compensación a administradores y propietarios

Se ha creado un plan de compensaciones para el personal de la empresa, en donde constan los incentivos monetarios y no monetarios para los trabajadores, gerentes, accionistas y propietarios.

6.3.1.1 Programa de incentivos monetarios y no monetarios

Incentivos monetarios

Los gerentes y empleados de la empresa a más de percibir el 15% de las utilidades repartidas, de acuerdo a sus cargas familiares como lo establece la ley, serán recompensados mediante un programa de incentivos monetarios, si han cumplido con las metas establecidas por cada departamento, como se muestra a continuación:

- Se premiará con un bono de desempeño a los trabajadores que hayan cumplido correctamente con las metas propuestas de acuerdo a lo establecido en cada departamento.
- Se evaluará el incremento del sueldo del empleado en base a la inflación anual y según su nivel de desempeño.

6.3.1.2 Retribuciones a los accionistas

Del cálculo de las utilidades netas de la empresa, se repartirá el 60% a los inversionistas, mientras que el 30% será parte de un fondo para la inversión en maquinaria e infraestructura que se realizará a futuro, lo que permitirá incrementar los niveles de producción y diversificar los países de destino para la exportación. Esta inversión se la realizará a partir del sexto año de funcionamiento de la compañía, cuando se hayan establecido los mercados de destino y la cartera de clientes haya aumentado. Mientras que el 10% restante se utilizará para reinvertir en la compañía, a partir del segundo año.

6.3.1.3 Incentivos no monetarios

El contar con un adecuado ambiente de trabajo permite al trabajador, hacer más llevadera su estancia en la empresa y para retener al capital humano, se

ha planificado, crear otra clase de motivación que no sea de tipo monetario, por tanto en ocasiones se premiará al trabajador con eventos orientados a la familia y jobs preferidos con el fin de conocer al empleado, desde otro ámbito, mejorando la relación entre los miembros de la empresa.

Se realizarán capacitaciones permanentes para los empleados e inducciones para el personal nuevo, con el fin de mejorar su rendimiento en la organización.

6.4 Política de empleo y beneficios

Todos los trabajadores contarán con los beneficios que la ley dicta:

- Sueldo básico unificado
- Décimo tercer sueldo
- Décimo cuarto sueldo
- Vacaciones
- Fondos de reserva (a partir del segundo año)
- Utilidades (15% trabajadores y por cada carga familiar)
- Comisariato (Tarjeta Supermaxi)
- Aporte al IESS 9.35%

6.4.1 Derechos y restricciones de accionistas en inversionistas

Por decisión de los inversionistas, se acordó que todos tienen el derecho y la obligación de participar en las actividades para la toma de decisiones y planes de operación de manera conjunta. Sin embargo, el socio mayoritario tendrá la palabra final dentro de todas las decisiones y actividades que se relacionen con la empresa a nivel general, mientras cada departamento de la compañía contará con un gerente quien se encargará de las decisiones de cada área.

6.4.2 Equipo de asesores y servicios

En sus inicios, Caofino Cía. Ltda. necesitará asesorarse con expertos en el mercado europeo, para poder cumplir con todas los requisitos, por tanto recurrirá al apoyo de organismos en comercio exterior como Corpei, Ministerio de Relaciones exteriores, comercio e integración y las cámaras binacionales que tiene Ecuador en Europa.

CAPÍTULO VII

CRONOGRAMA GENERAL

Existen diversas actividades que deben realizarse para poner en marcha el negocio, que se detallan a continuación:

7.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

Cuadro N°7.1: Actividades para el negocio

ACTIVIDAD	DEPARTAMENTO RESPONSABLE
Construcción de galpón y adecuaciones	Producción y desarrollo
Arrendamiento de oficinas	Administración
Constitución de la empresa	Administración y Gerencia general
Selección de proveedores de haba de cacao	Producción y desarrollo
Selección de proveedores de insumos orgánicos	Producción y desarrollo
Contratación y capacitación del personal operativo	Producción y desarrollo
Primeras pruebas del producto en laboratorios	Producción y desarrollo
Contratación de personal administrativo	Gerencia general
Adquisición de materia prima e insumos	Producción y desarrollo
Contrato con fábrica productora de chocolate	Gerencia y Producción y desarrollo
Contacto con distribuidores en país de destino	Gerencia y Marketing y ventas
Envío de primeras muestras	Gerencia y Marketing y ventas
Producción inicial	Producción y desarrollo
Primera entrega de producto final en galpón	Producción y desarrollo
Trámites para exportación	Marketing y ventas
Primera exportación hacia país de destino	Gerencia y Marketing y ventas
Primer pago por exportación	Distribuidor
Visitas a ferias internacionales	Gerente y gerente de marketing y ventas

Elaborado por: Autora

7.2 Diagrama de Gantt

Una vez identificadas las actividades a realizarse, se procede a realizar el diagrama de Gantt en donde se establece el tiempo pronosticado para la actividad determinada (*Ver Anexo C3*).

7.3 Riesgos e imprevistos

La empresa debe prever ciertos inconvenientes, que pueden surgir mientras se ejecutan las actividades para poner el negocio en marcha, a continuación se muestran los posibles inconvenientes:

7.3.1 Retraso en construcción de galpón y adecuaciones

Plan de contingencia: previamente a la construcción del galpón, se realizará un estudio de los materiales a ser utilizados y los requisitos legales para evitar contratiempos, además de establecer un contrato para la construcción en el cual constarán el tiempo y los días para la entrega del galpón con las adecuaciones.

7.3.2 Desabastecimiento por parte de proveedores de materia prima e insumos orgánicos para la producción del chocolate.

Plan de contingencia: en un inicio se contará con un proveedor de materia prima (haba de cacao) por cada provincia elegida, la contratación se realizará con antelación en periodos de 4 meses, con el fin de asegurar el abastecimiento de la materia prima e insumos orgánicos, previniendo futuros problemas en la producción del chocolate.

7.3.3 Pérdida de distribuidores en el país de destino.

Plan de contingencia: En caso de pérdida de distribuidores regulares, la empresa tratará de vender el producto al resto de clientes fijos y a otros posibles clientes, a los cuales se les ha enviado muestras anteriormente, ofreciendo atractivos descuentos y mayores plazos de pago.

7.3.4 Retraso en la entrega de producto terminado

Plan de contingencia: como política de la empresa se ha establecido mantener un porcentaje de stock de producto terminado, el cual servirá para abastecer a los clientes, en el caso remoto que haya un retraso en la entrega del producto terminado.

CAPÍTULO VIII

RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

El proyecto de tesis ha sido construido sobre diversos supuestos, que son asociados a cada capítulo del proyecto.

8.1 Supuestos y criterios utilizados

- El mercado objetivo elegido para la exportación del chocolate orgánico, es Reino Unido, debido a los altos índices de importación de chocolate que registra a nivel mundial y la creciente demanda de productos orgánicos.
- El tamaño del mercado objetivo está basado en estudios y tendencias por parte de los consumidores, un estudio ratifica que siete de cada diez personas consumieron alimentos orgánicos en Reino Unido hasta el 2007.
- Se estima que las personas entre 30 y 65 años, con niveles de estudio de pregrado, postgrado y doctorado, se encuentran mejor informadas del problema social y medio ambiental que vive el planeta, por tanto prefieren consumir productos orgánicos y de comercio justo, que respalden esta iniciativa.
- El mercado de confites en Reino Unido se encuentra en la etapa de madurez, por tanto se prevé un crecimiento moderado del 4% en los siguientes años.
- Se consideró que el cliente para la empresa, es el distribuidor en el país de destino de la exportación, quien utilizará como principales canales de

distribución a supermercados y tiendas especializadas en productos orgánicos, que tienen prestigio en el mercado orgánico para llegar al consumidor.

- Para determinar el volumen de producción y la cantidad a exportarse, se utilizó la información proporcionada por uno de los expertos, quien informó a la autora los meses en los cuales existe mayor demanda del producto y la cantidad aproximada que se exporta, inicialmente se trabajará con dos distribuidores, hasta conocer mejor el mercado y sus tendencias, de esta manera se podrá expandir la oferta hacia otros mercados.
- Durante los cinco años de proyecto, se pretende colocar la marca en los principales supermercados y tiendas especializadas en productos orgánicos de Reino Unido, ganando prestigio y posicionando a **Cocoa Land** entre los chocolates orgánicos con calidad de origen preferidos.
- Para la producción del chocolate orgánico, se consideró el supuesto de elaboración del producto mediante maquila, debido a la elevada inversión en maquinaria e infraestructura.
- Al no contar con planta de producción, se estableció la construcción de un galpón para el control de calidad de materia prima, insumos, producto final y su almacenamiento. El arriendo de una oficina, en donde se realizarán las actividades administrativas, ventas y de marketing.
- Para la proyección de ventas se evalúan tres escenarios: optimista, normal y pesimista, apalancado (con deuda) y desapalancado (sin deuda) para lograr una perspectiva más real del proyecto.

- La proyección de ventas está basada en el crecimiento que se espera tenga la industria de confites en Reino Unido, estableciendo para el escenario normal el 4%, para el optimista el 8% mientras que para el pesimista se establece un crecimiento menor al 1%.
- El análisis financiero se realiza en valores corrientes, sin tomar en cuenta incrementos por la inflación.
- La inversión inicial del proyecto asciende a \$116298 dólares, de lo cual el 55% lo aportarán 3 socios y el 45% restante, se solicitará un crédito de la CFN a 5 años plazo a una tasa del 10.5% de interés.
- La amortización del crédito se lo realiza mediante el método de cuotas iguales.
- El costo de oportunidad del negocio corresponde al 14,93%, calculado por medio de los datos de tasa libre de riesgo, rendimiento del mercado, prima de riesgo y beta del mercado. Se tomó como referencia la beta de la industria "Food Processing" de EE.UU., esta beta de la industria es la que más se relaciona con el negocio de chocolates orgánicos.
- Se realizó el cálculo de punto de equilibrio, con el escenario desapalancado normal, con la finalidad de conocer cuál es la cantidad mínima que se debe vender y a partir de la cual se pueden obtener ganancias o a su vez pérdidas.
- Se realizaron los cálculos respectivos de VAN y TIR para cada escenario, en los flujos de caja Apalancados y desapalancados, de los escenarios: normal, optimista y pesimista.

8.2 Riesgos y problemas principales

Como en todo negocio, la empresa puede correr varios riesgos, para lo cual debe estar preparado el equipo de trabajo de la empresa:

8.2.1 Ventas por debajo de lo proyectadas (Punto de equilibrio)

Plan de contingencia: la empresa realizará el monitoreo mensual para verificar como se encuentran las ventas, sin embargo si se presentara este suceso se contactará con el distribuidor para realizar mayor publicidad y promoción del producto en los canales de distribución e inclusive buscar clientes a los cuales se pueda ofrecer la mercadería a consignación durante un tiempo determinado.

8.2.2 Demanda en las ventas mayor a la proyectada

Plan de contingencia: se estudiarán las causas por las cuales se presentó este fenómeno, por tanto si esto sucediera, la empresa ha establecido mantener una reserva del 5% del inventario de producto final como materia prima e insumos, por si se presentase cualquier imprevisto.

Si a pesar de tomar medidas para abastecer al distribuidor, no se logra el objetivo, se buscará convenio con una fábrica maquiladora alterna, o a su vez la empresa tendrá que asumir la producción para abastecer la demanda del producto.

8.2.3 Incremento en el precio de la materia prima

Plan de contingencia: el cacao es un producto que está sujeto a cambios en el precio rápidamente, es por esta razón que se realizará contratos por tiempo determinado para adquirir la materia prima, a un precio acordado con la asociación, claro está que el precio debe ser igual o superior de acuerdo a los rangos que exigen las certificadoras de comercio justo y orgánicas, ya que poseen una tabla de precios base para la compra de esta materia prima (FLO, 2010).

CAPÍTULO IX

PLAN FINANCIERO

Para el respectivo análisis financiero se ha utilizado la información recopilada anteriormente en la investigación de mercados en aspectos como: tamaño de mercado, aceptación de producto; plan de marketing con estrategias de diferenciación para captar del mercado. En vista que se proyecta el crecimiento en ventas, se analizaron las variables que pueden afectar de manera positiva o negativa al proyecto.

En cuanto a la producción, cabe recalcar que debido a la elevada inversión en maquinaria, se ha decidido realizar el proceso de maquila con la empresa Ecuatoriana de Chocolates, hasta lograr el posicionamiento efectivo y la apertura de nuevos mercados aplicando las estrategias de crecimiento y captación de nuevos clientes, lo cual representaría un incremento en las ventas, por ende mayores niveles de producción y en el futuro Caofino Cía. Ltda. asumirá la producción con una planta propia (integración hacia atrás).

De acuerdo a lo expuesto, la inversión inicial tangible e intangible asciende a \$50369 dólares. Se ha previsto que el capital de trabajo inicial cubrirá el primer trimestre de los costos de producción por un total de \$66007, con las ventas del primer período se tendrán cubiertas las necesidades por este concepto.

El análisis financiero se preparó con un período de evaluación de cinco años, en tres escenarios de valoración, optimista y pesimista en modelos apalancados con crédito financiero y con recursos propios; de esta manera se evaluará si se trabajará con capital propio o deuda. Se desea que los resultados sean los esperados en el escenario optimista; sin embargo, se ha desarrollado un análisis de sensibilidad y riesgo con el propósito de medir los resultados reales comparados con los proyectados y plantear acciones a

tiempo, evitando llegar a lo estudiado con las variables de cantidad y precio en análisis unidimensionales.

9.1 Inversión Inicial

La inversión inicial necesaria para poner el proyecto en marcha contemplará los rubros que se detallan a continuación:

Cuadro N°9.1: Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL		
FUENTE	VALOR	%
Activos tangibles	47419,0	41
Activos intangibles	2950,0	3
Capital de trabajo	66007,3	57
TOTAL	116376,3	100

Elaborado por: Autora

- Activos tangibles (*ver anexos D1 y D2*)

Para los activos tangibles se ha tomado en cuenta la maquinaria y equipos que formarán parte del galpón, en el cual se almacenará la materia prima e insumos para la producción que serán entregados a la fábrica maquiladora y ésta a su vez entrega el producto final para almacenarse en el galpón para la exportación. Mientras que para la oficina se utilizarán los muebles y equipos de oficina estrictamente necesarios, estos dos rubros tienen un valor de \$ 47419 dólares.

La depreciación de los activos fijos se calculó por el método de línea recta conforme lo manda la Ley, así como el valor de desecho dado que el proyecto está evaluado para 5 años.

- Activos intangibles (*ver anexo D 3*)

En los activos intangibles se encuentran los rubros pre operativo como constitución de la empresa, permisos de funcionamiento, programas informáticos, entre otros, que forman un total de \$2950 dólares.

- Capital de trabajo (*ver anexo D 4*)

Para el capital de trabajo se tomaron en cuenta los insumos, la materia prima, los arriendos y remuneraciones de tres meses por un total de \$66007 dólares.

9.2 Financiamiento

El proyecto estará financiado de la siguiente manera:

Cuadro Nro. 9.2: Financiamiento inversión

Anexo D 10		
FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
FUENTE	VALOR	%
Capital propio	64007,0	0,55
Crédito bancario	52369,4	0,45
TOTAL	116376	1

Elaborado por: Autora

El capital propio será entregado por 3 accionistas, un socio mayoritario 40% los otros con 30% cada uno, lo que representa 55% y la diferencia 45% será cubierta por crédito bancario con la CFN a 5 años plazo con una tasa de interés del 10.5%.

9.3 Costos

Para analizar los costos (ver *anexo D5*) se han planteado los siguientes supuestos:

- Incremento en las ventas del 4% anual (escenario normal), 6% anual (escenario optimista) y menos del 1% (escenario pesimista).
- Los insumos y la materia prima se incrementan en 2% (escenario normal) de acuerdo a las ventas.
- El resto de las variables se consideran “ceteris paribus”.
- Los costos fijos y variables se muestran en el *anexo D14*. Al evaluar el volumen de ventas que permite maximizar la estructura de costos se realiza un estudio y se determinó que donde se tienen las mayores economías de escala es cuando la producción llega a 247445 unidades a un costo total medio unitario de \$1,35 dólares.

La producción se la realizará con la una prestigiosa empresa, por tanto los pagos a dicha empresa constan como costos de producción siendo éste el rubro más alto; sin embargo, para el control de calidad (materia prima – producto final) y los despachos del producto se contará con personal propio y un ingeniero encargado de las formulaciones nuevas para adaptar nuevos productos y sabores al mercado, una vez ya posicionados.

9.4 Precio

En la investigación de mercados que se realizó en el capítulo tres, se concluyó tanto en las encuestas como en las entrevistas a profundidad, que el

consumidor final estaría dispuesto a pagar por el producto entre \$4 y \$5 dólares en Reino Unido.

Sin embargo, el precio establecido es de \$2,20 por barra de chocolate y al tener costos totales por \$1.63 con un margen de utilidad por producto del 35%, siendo considerable para el cliente, dado que el producto debe tener precios competitivos para su acogida en el mercado internacional.

9.5 Ingresos

El análisis se realiza a precios constantes sin considerar incrementos por inflación, durante la vida útil del proyecto, esto se debe a que se hace una valoración lineal para determinar la bondad del proyecto.

La fuente de ingresos principal para Caofino, serán las ventas del chocolate orgánico a un precio al distribuidor en el Reino Unido de \$2.20 dólares cada barra en valores FOB, a partir de este precio el cliente podrá establecer su margen de rentabilidad.

Cuadro N°9.5: Ingresos primer año

Anexo D 9					
INGRESOS ANUALES (1er. año)					
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	VALOR
1	Cocoa Route Maracuyá	Unidad	82320	2,16	177811,2
3	Cocoa Route Mango	Unidad	68600	2,26	155036,0
4	Cocoa Route Uvilla	Unidad	45080	2,20	99176,0
TOTAL			196000		432023,2
PRECIO UNITARIO PROMEDIO					2,20

Elaborado por: Autora

Los ingresos brutos en el primer año son de \$432023,20 dólares, como se puede ver en el cuadro 9.5 cada barra de chocolate tiene un valor distinto, pero para efectos del cálculo de los ingresos se estableció un precio promedio.

9.6 Punto de Equilibrio

Cuadro N°9.6: Punto de equilibrio

Anexo D 13	
PUNTO DE EQUILIBRIO	
$U = pq - vq - F$	
$q = F/p-v$	
$P=$	2,20
$v=$	1,41
$F=$	43148
$q=$	54002
Ventas mínimas del primer año =	54002

Elaborado por: Autora

El punto de equilibrio determina el número de ventas mínimas a vender en el primer año. La cantidad asciende a 54002 unidades.

Caofino Cía. Ltda. Se encuentra en toda la capacidad de superar el número de ventas mínimas, aun en el escenario pesimista el número de unidades vendidas es de 172480 mientras que en el escenario normal se registra 196000 unidades vendidas en el primer año, las dos cifras superar al número de ventas mínimas del punto de equilibrio.

9.7 Costo de Oportunidad del Capital

Cuadro N°9.7: Costo de oportunidad

Anexo D 15	
COSTO DE OPORTUNIDAD	
$r = r_f + \beta (r_m - r_f) + r_p$	
r_f	1,91
β	0,71
$(r_m - r_f)$	6,03
r_p	8,74
r	14,93

Elaborado por: Autora

El costo de oportunidad del capital fue determinado en base a:

rf: Tasa libre de riesgo de los bonos del tesoro de Estados Unidos

β: Beta de la industria alimenticia

rm-rf: donde *rm* es el riesgo del mercado

rp: Riesgo país del Ecuador

9.8 Flujos de efectivo (ver Anexo D16 a D27)

Al principio del capítulo, se indicó que el plan financiero consta de tres escenarios: optimista, normal y pesimista.

Estos escenarios se desarrollaron con flujos de caja apalancados y desapalancados, de acuerdo a los datos se definirá si para la empresa es conveniente trabajar o no con deuda.

Cuadro N°9.7: VAN y TIR EN ESCENARIOS

Anexo D 25				
RESUMEN	DESAPALCANDO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
NORMAL	\$ 199.977	72,0%	\$204.550	112,0%
OPTIMISTA	\$ 253.341	86,7%	\$257.914	137,6%
PESIMISTA	\$ 101.719	44,4%	\$106.292	71,2%

Elaborado por: Autora

- Dentro de los tres escenarios el Valor Actual Neto (VAN) es positivo en el análisis financiero, se observa que la Tasa Interna de Retorno (TIR) es mayor al costo de oportunidad 14,93% para los escenarios apalancados, por tanto se comprueba la factibilidad o rentabilidad del negocio.

- Los escenarios apalancados propuestos, exponen a los inversionistas la ventaja de obtener VAN y TIR más elevadas en comparación a los escenarios desapalancados, siendo el pago de intereses por concepto de la deuda lo que genera dicha primacía por los escudos fiscales.
- En conclusión, a Caofino Cía. Ltda. le resulta financiar el 45% de la inversión inicial y el resto cubrir con el aporte de inversionistas.

9.9 Balance general y Estado de resultados

Para construir el estado de resultados y balance general, se establecieron ciertos supuestos:

- Se asume que todo el dinero que ingresa por concepto de venta se encontrará en la cuenta bancos.
- Para el manejo de inventarios, como política de la empresa se reservará el 5% del producto final y materia prima para el siguiente año, lo cual sirve como para abastecer cualquier contratiempo que pueda presentarse, sea por falta de materia prima, insumos o producto final.
- El pago a proveedores se realiza la última semana de cada mes.
- Todas las transacciones de exportación son realizadas bajo carta de crédito irrevocable para asegurar el pago de manera inmediata.
- El pago del crédito bancario se realiza una vez al año.

- Para realizar los cálculos pertinentes del estado de resultados como balance general, se tomaron los datos del flujo de caja normal apalancado, ya que es conveniente para la empresa apalancarse.

9.9.1 Estado de resultados *(ver Anexo D 29)*

En el estado de resultados proyectado que se expone en el Anexo D32 se registran los posibles ingresos, costos y gastos; así como la utilidad que se estima para Caofino Cía. Ltda., proyectada para un horizonte de 5 años. Para el primer año la utilidad neta es de \$68223 dólares.

9.9.2 Balance general *(ver Anexo D28)*

El balance general es considerado frecuentemente como una foto de la empresa en un momento dado. Por tanto está proyectado para un horizonte de 5 años. El activo en el primer año asciende a \$233987.50 dólares, el pasivo a \$101757.10 dólares y el patrimonio a \$132230.40 dólares.

CAPITULO X

PROPUESTA DEL NEGOCIO

10.1 Financiamiento deseado

El monto de la inversión total que requiere el proyecto es de \$116376 dólares, para llevar el proyecto a la realidad se pueden acceder a las siguientes fuentes de financiamiento:

- Financiamiento por medio de Inversionistas
- Financiamiento por medio de socios
- Financiamiento con capital propio
- Financiamiento por crédito bancario
- Financiamiento por entidades financieras

Se podrá recurrir al financiamiento por medio de las fuentes antes mencionadas, pero la empresa buscará la manera más conveniente para financiar el plan de negocios.

10.2 Estructura de capital y deuda buscada

Caofino Cía. Ltda. aguarda contar con un crédito del 45% de la inversión total, el cual será adquirido con la Corporación Financiera Nacional CFN a un plazo de 5 años a una tasa de Interés del 10.5%, mientras que para el 55% de la inversión, lo realizarán tres socios inversionistas, quienes formarán parte de la empresa en las áreas en las que cuentan con mayor experticia.

Cuadro N°10.2: Financiamiento inversión

Anexo D 10		
FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
FUENTE	VALOR	%
Capital propio	64007,0	0,55
Crédito bancario	52369,4	0,45
TOTAL	116376	1

Elaborado por: Autora

10.3 Uso de fondos

La inversión inicial costa de tres partes importantes, en las cuales se hará uso de los fondos financieros obtenidos para la implementación del proyecto. A continuación se muestra la estructura de la inversión inicial.

Cuadro N°10.3: Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL		
FUENTE	VALOR	%
Activos tangibles	47419,0	41
Activos intangibles	2950,0	3
Capital de trabajo	66007,3	57
TOTAL	116376,3	100

Elaborado por: Autora

Para más detalle *ver anexos D1 – D4*

10.4 Retorno para el Inversionista

Se realizaron los flujos de caja pertinentes, en tres escenarios: normal, optimista y pesimista, con apalancamiento y sin apalancamiento como se muestran a continuación:

Cuadro N°10.4: VAN y TIR EN ESCENARIOS

Anexo D 25				
RESUMEN	DESAPALCANDO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
NORMAL	\$ 199.977	72,0%	\$204.550	112,0%
OPTIMISTA	\$ 253.341	86,7%	\$257.914	137,6%
PESIMISTA	\$ 101.719	44,4%	\$106.292	71,2%

Elaborado por: Autora

Como se puede observar en el cuadro, tanto en el panorama apalancado como desapalancado, el VAN y la TIR, los resultados son positivos, el retorno para el inversionista se daría en el segundo año de iniciado el proyecto (*Ver anexo D25*)

CAPÍTULO XI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones y recomendaciones que se presentan a continuación, son el resultado de la investigación que se realizó durante todo el proyecto.

11.1 Conclusiones:

- La tendencia por productos saludables y funcionales, ha crecido a una tasa del 20% anual, lo que indica el potencial del mercado de productos orgánicos a nivel mundial.
- La demanda de consumo por productos orgánicos, se encuentra concentrada en Norte América y Europa, juntos estos mercados generan el 97% de los ingresos del mercado orgánico a nivel mundial (IFOAM, 2010).
- Dentro de la Unión Europea, Alemania, Reino Unido, Francia e Italia, generan el 75% de ingresos, por concepto de alimentos orgánicos o comercio justo (IFOAM, 2010).
- El mercado de los productos orgánicos es considerado un nicho aun, este tipo de consumidores mantienen una filosofía que va más allá del consumo de productos sanos, lo que involucra al respeto por el medioambiente y la sociedad.
- La industria de cacao y sus elaborados ha presenciado un crecimiento paulatino en los últimos años, debido a la exportación de cacao,

solamente el 5% se queda para su transformación en la industria local, pero en los últimos años son pocas las empresas que se han dedicado a la elaboración de productos finales como el chocolate, las mismas que destinan su producción al mercado internacional.

- Existen programas creados por el estado, destinados a financiar proyectos emprendedores, para mejorar o ampliar las empresas, con el fin de incentivar a la producción local.
- El Crecimiento del 20% anual en productos especiales – orgánico y 40% en comercio justo frente a 35 % en alimentos convencionales se revela como mecanismos de diferenciación dentro del mercado general de los elaborados de cacao asegurando su permanencia en los mercados internacionales (CORPEI, 2010).
- Los consumidores se han vuelto más exigentes, lo que ha impulsado a las empresas a mejorar la calidad de sus productos, así como adoptar estrategias para el cuidado del medio ambiente y también han creado programas de desarrollo social, para trabajar con los pequeños productores que son los proveedores de las materias primas e insumos.
- La demanda de chocolates orgánicos con altas concentraciones de cacao, se presenta entre consumidores europeos, norteamericanos y japoneses de clase social media alta y alta. Para el consumidor también es importante conocer el origen del producto que va a adquirir.
- Consumidores dispuestos a pagar hasta un 75% más en productos orgánicos en países europeos.

- El negocio es rentable tanto para el panorama apalancado como desapalancado en los tres escenarios que se realizaron: normal, optimista y pesimista.
- Los inversionistas se verán beneficiados debido a los escudos fiscales que proporcionan los intereses generados por la deuda.

11.2 Recomendaciones:

- Ecuador posee una gran ventaja competitiva respecto a la producción de cacao fino o de aroma, esta debería ser la razón principal para que se incursione en el negocio de producción de confites con alto valor agregado.
- El producto orgánico debe ser ofrecido como un bien diferenciado, debido a las beneficios que brinda a la salud.
- La oportunidad se encuentra en la elaboración de productos orgánicos, de alta calidad destinados a la exportación.
- Realizar alianzas estratégicas con los distribuidores en el lugar de destino, generando beneficios convenientes para que promocionen la marca.
- Generar un programa de manejo de recursos naturales y responsabilidad social, trabajando de manera conjunta con los pequeños agricultores para establecer políticas a largo plazo de compra de materia prima e insumos de calidad, esto genera beneficios tanto para el productor como para el fabricante.

- Crear programas de incentivo a pequeños agricultores para el mejoramiento en la calidad del cacao fino.
- Al utilizar maquila se recomienda registrar debidamente la marca en el IEPI, para efectos de proteger la propiedad intelectual de los productos.
- Crear cursos en donde se enseñe a los productores a generar mayor valor agregado en los productos que desean ofrecer al mercado internacional.
- Se recomienda investigar sobre nuevos sabores exóticos y formas de empaque innovadoras para llamar la atención del consumidor.
- En el mercado nacional se debe motivar a la gente a consumir productos saludables, como el chocolate orgánico con altas concentraciones de cacao ya que en ello se encuentra el valor nutricional no en los chocolates convencionales.
- A futuro la empresa debería asumir la producción, invirtiendo en maquinaria e infraestructura para una planta procesadora de confites.
- Utilizar apalancamiento financiero dado que el panorama es más rentable debido a los intereses generados por la deuda, los cuales causan un escudo fiscal.

BIBLIOGRAFÍA

- Aeronoticias (2010). Destino potencial para chocolate peruano. URL: http://www.aeronoticias.com.pe/noticiero/index.php?option=com_content&view=article&id=9549:-europa-es-destino-potencial-para-chocolate-peruano&catid=15&Itemid=68 (Descargado 3/07/2010)
- Agrytec (2010). Productos orgánicos
http://agrytec.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=6360
(descargado 26/01/2010)
- Agrytec (2010). Tendencias de chocolate en el mundo URL:
http://agrytec.com/agricola/index.php?option=com_content&view=article&id=21:chocolate-de-origen-unico&catid=10:articulos-tecnicos&Itemid=9
- Alemania en Red (2010): Datos Generales Alemania. URL:
http://www.alemaniaenred.com/content/guia_paises/alemania/datos-generales/16. Descargado 11/02/10.
- Alimentos Argentinos (2009). Cadena de cacao. URL:
http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/azucar/choco/G_chocolate.htm
cadena de cacao (16/03/2010).
- Amigos Internacional (2009). Chocolates con cacao ecuatoriano y empaque ecológico 2010. URL: <http://www.amigos-international.org/es/news/world-premiere-ananda/> (Descargado 21/08/2009)
- Anecacao (2009): Producción de Cacao y Derivados. URL:
<http://www.anecacao.com/spanish/MercadoAroma.aspx>. Descargado 19/12/09.
- Anecacao 2010. Exportaciones por derivados.
<http://www.anecacao.com/site/ExportacionesGenerales.aspx> asociación de exportadores (Descargado 21/09/2010)
- BCE (2009): Boletín Cuyuntural 2009. URL:
<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorFiscal/InversionesSP/bce0509.pdf>. Descargado 26/04/10.
- BCE (2010). Inflación Industria. URL:
http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/BoletinInflacion_1S2009.pdf (Descargado 26/04/2010)
- BNF (2010): Créditos BNF. URL:
http://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=97&Itemid=53. Descargado 20/06/10.
- BCS ÖKo Garantie (2010): Como certificar sus productos. URL:
<http://www.bcsecuador.com/html/servicios.html>. Descargado 06/06/2010

- CAF (2008): Caracterización de la Cadena Cacao en Venezuela, con énfasis en el impacto sobre cacao Orgánico de Ocumare de la Costa de Aragua. URL: <http://www.caf.com/attach/9/default/Caracterizaci%C3%B3ndecadenadecacaoyASOPROCAR.pdf>. Descargado 14/01/10.
- Cedeco 2010. Precios de chocolates en Europa <http://www.cedeco.or.cr/mercado.htm> (Descargado 13/07/2010)
- CEIRD (2009): Comportamiento de la Cadena de Cacao. URL: http://www.ceird.gov.do/estudios_economicos/estudios_productos/perfiles/cacao_organico.pdf. Descargado 14/06/10.
- Central América Data. Predicción en aumento de demanda de orgánicos http://www.centralamericadata.com/es/article/business_commerce/Aumentara_10_demanda_de_productos_organicos (Descargado 13/07/2010)
- CFN (2010): Crédito Emprendedor. URL: http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=350&Itemid=472. Descargado 20/06/10.
- Chile potencia alimentaria 2009. Industria de chocolate se duplica. URL: <http://www.chilepotenciaalimentaria.cl/content/view/447483/Industria-del-chocolate-se-duplica-en-seis-anos-y-crece-en-su-segmento-premium.html> (Descargado 11/04/2010)
- CIG (2009): Alimentos y Bebidas. URL: http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/sector_alimentos_y_bebidas_web.pdf. Descargado 26/04/10.
- Club Negocios UDLA (2009): El cacao. URL: http://clubnegociosudla.blogspot.com/2009_04_01_archive.html. Descargado 08/06/10.
- Cocoa Arriba 2010. Programa de mejoramiento de cacao. URL: <http://www.ecuadorcocoaarriba.com/contenido.ks?contenidold=1792> (Descargado 19/06/2010).
- COHEP (2010): Cacao y chocolate – UE. URL: https://www.cohep.com/P_Comercial/6-Cacao%20y%20chocolate.pdf. Descargado 25/05/10.
- Comexi (2010): Cacao Agroindustrial. URL: http://www.comexi.gov.ec/docs/Perfil_Agroindustrial_Cacao_en_el_Ecuador_U TEPI.pdf. 08/06/10.
- Coronel, Jacqueline y Landetta Andrea (2009): Principales Procesos Tecnológicos, Organizacionales y Jurídicos para Establecer la Denominación de Origen del Cacao Nacional Fino y de Aroma.
- CORPEI (2009): Perfil Cacao. URL: <http://www.ecuadorexporta.org/archivos/documentos/Perfil%20Cacao%202008.pdf>. Descargado 17/12/09.

- CORPEI 2010. Exportaciones no petroleras 2010. URL: http://200.110.94.59/cgi-bin/corpei2/exportaciones/exporta1_resul.cgi (Descargado 26/04/2010)
- Ecuador Trade 2010. Noticias cacao. URL: <http://www.ecuadortrade.org/contenido.ks?contenidold=2548&contenidold=2548> portal cacao
- El Economista (2010): Alimentos Orgánicos. URL: <http://eleconomista.com.mx/columnas/agro-negocios/2010/05/04/alimentos-organicos>. Descargado 10/05/10.
- El Observador Económico (2008): Chocolate Puro y Natural. URL: <http://www.elobservadoreconomico.com/articulo/625>. Descargado 12/02/10.
- FAO 2010, ESTUDIO CASO CACAO: http://www.fao.org/ag/agn/agns/Projects_SQP_Santiago/Documentos/Estudios%20de%20caso/Cacao_Ecuador.pdf
- FAO 2010. Panorama sector de alimentos URL: <http://www.fao.org/docrep/meeting/018/k7837s.pdf> (Descargado 26/04/2010)
- FLO 2009. Fairtrade Labelling Organisations Int. Datos 2006/2009 (Descargado 12/01/2010)
- Guia Echesortu (2010): Alimentos Orgánicos, alimentos locales. URL: <http://guiaechesortu.com.ar/alimentos-org%C3%A1nicos-alimentos-locales>. (Descargado 15/05/10).
- Hoy (2008): El Caco Orgánico de Manabí Despunta. URL: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-cacao-organico-de-manabi-despunta-320330.html>. (Descargado 15/01/10).
- Hoy (2010): 4% de Exportaciones. URL: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/cacao-llega-al-4-de-exportaciones-419861.html>. (Descargado 20/07/10).
- ICCO 2010. Perspectivas del cacao 2011: <http://www.icco.org/pdf/Spanish%20Agreement%20text%20-%20TD-cocoa10-R1.Sp.pdf> (Descargado 25/05/2010)
- ICEX 2010. Gustos y preferencias en Europa. http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecommes/0,5310,5280449_5304719_5296234_0_CH,00.html (Descargado 05/06/2010)
- IEPI 2010. Registro de Marca. URL: http://www.iepi.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=77 (Descargado 18/03/2010)
- IFOAM (2010): The Principes of Organic Agricultur. URL: http://www.ifoam.org/abou_ifoam/principles/indez.html. (Descargado 27/05/10)
- IMF 2010. Perspectivas económicas 2008: <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/reo/2008/whd/wreo0408s.pdf> (descargado 21/05/2010 2010)

- INEC 2009. ANFAB. URL:
http://www.anfab.com/home/index.php?option=com_content&view=article&id=63:inec-destaca-el-papel-de-la-industria-de-alimentos-y-bebidas-en-el-ecuador&catid=1:reciente&Itemid=58 (Descargado 12/01/2010)
- Infoagro (2008): Estudio de Café y Cacao Orgánico. URL:
http://www.infoagro.com/herbaceos/cafe_te_cacao_organico.htm. (Descargado 20/02/2010).
- MCPEC 2010. Programas de crédito mcpec. URL:
http://www.mcpec.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=344&Itemid=191&lang=es (descargado 20 junio 2010)
- Organic Bio 2010. Ferias Internacionales. URL: <http://www.organic-bio.com/es/ferias/>
(Descargado 19/09/2010)
- Packaging 2010. Nuevo empaque para chocolate
<http://www.packaging.enfasis.com/notas/15725-chocolate-organico-envuelto-film-compostable> (Descargado 26/04/2010)
- Perspectivas España 2009 http://www.cev.es/web-cev/WCEV.nsf/CEV_Informe_de_coyuntura_diciembre_2009.pdf (Descargado 21/05/ 2010)
- Revista Virtual Pro (2010): Nuevas Tendencias en Alimentos Orgánicos. URL:
http://www.revistavirtualpro.com/ediciones/nuevas_tendencias_en_alimentos_a_limentos_organicos-2010-06-01_20. Descargado 17/07/10.
- Rgxonline 2010. Importadores y exportadores en Reino Unido y Alemania. URL:
http://www.rgxonline.com/utilidades_exportar/encontrar_importadores.htm
(Descargado 05/08/2010)
- Sica 2010: Cadena de Valor. URL: <http://www.sica.gov.ec/cadenas/cacao/index.html>
Descargado 19/12/2009
- Trademap 2010 Importadores de confites. URL:
http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx importadores de confites a nivel mundial Descargado 11/07/2010
- Trademap 2010: Exportación de Ecuador a UE. URL:
http://www.trademap.org/Country_selproductcountry_TS.aspx Descargado 15/10/2010
- Trademap 2010: Principales importadores. URL:
http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx Descargado 11/02/2010
- UDLA 2010. Orgánico y de Comercio justo, de nicho a masa?URL:<http://comex.udla.edu.ec/pdf/OrganicoyComercioJusto.pdf>,
(Descargado 18/mayo/2010)
- United Nations Statistics Divisions (2010): CIIU. URL:
<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=1543>.
Descargado 13/01/10.

Zchocolat 2009. Producción de cacao. URL:
<http://www.zchocolat.com/z34/chocolate/chocolate/produccion-cacao.asp>
(Descargado 05/06/2010)

Tesis de Grado

Estudio de Cacao. www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/5055/.../8156.pptx
Escuela Superior Politécnica del Litoral

Artículos de Revistas

Corpei. Revista Ecuador Exporta 2009. N° 38, 44, 47, 42.

Corpei. Revista Ecuador Exporta 2010. N° 50, 51, 54.

GTZ, Corpei, Magap. Distribución y redistribución de ingresos en cadenas de valor:
Análisis de casos de asociaciones de pequeños productores del Ecuador de
café y cacao 2006 – 2007.

Rovayo, M. Suasnavas, I., (2010): Productos y Servicios Sostenibles. Universidad
Verdad 51 /Ecuador Comercio Exterior. Cuenca – Ecuador.



ANEXOS

ANEXO "A"

**LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS
PRODUCTOS**

ANEXO "B"

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

ANEXO "C"

PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

ANEXO "D"

PLAN FINANCIERO

ANEXO A1

ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES DE LA EMPRESA

Como se mencionó, se constituirá una entidad con responsabilidad Ilimitada. Además, se tramitará la obtención de los registros sanitarios correspondientes para poder comercializar las diferentes presentaciones. Por otro lado, se inscribirá la marca en el IEPI, para preservar su propiedad intelectual.

CONFORMACIÓN DE LA EMPRESA COMO PERSONA JURÍDICA.

- **Razón Social:** Caofino Cía. Ltda.
- **RUC:** 172024740-4
- **Tipo de compañía:** Compañía Limitada
- **Número de Socios al Inicio:** 3 socios
- **Representante Legal:** Ing. Margarita Yépez.
- **Capital inicial:** 10.000 USD Dólares Americanos
- **Depósito Inicial en la cuenta bancaria de constitución de la compañía:** 5.000 USD
- **Monto restante:** 5.000 USD (A depositar en un plazo de 4 meses)
- **Sede administrativa:** Oficina en la Av. Naciones Unidas y Japón (Edificio puertas del Sol, 7mo piso).

DETALLE DEL TRÁMITE DE CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA:

Mediante escritura pública, aprobada por el Juez de lo Civil y por la Superintendencia de Compañías, se lleva a cabo la constitución de la compañía.

Pasos para la constitución:

1. **Reserva de la denominación:** Comercializadora Agroindustrial del Ecuador Cía. Ltda.
2. **Cuenta de integración:** cuenta bancaria de constitución de 5.000 USD
3. **Contrato social elevado a escritura pública:** Acta de Constitución de la Compañía.
4. **Solicitud de aprobación:** Se debe presentar a la Superintendente de Compañías, 3 copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, solicitud suscrita por el abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo.
5. **Publicación del extracto.**
6. **Certificación Municipal:** para cumplir con las normas ambientales exigidas por las autoridades competentes, obteniendo así la **certificación ambiental** la cual garantiza **seguridad ambiental** en la emisión de gases, ruido y efluentes industriales.
7. **Inscripción en el Registro Mercantil:** Copias de la cédula de ciudadanía y el certificado de votación del (los) compareciente (s), certificado de inscripción en el Registro de la Dirección Financiera Tributaria del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (para constituciones), tres escrituras o protocolizaciones (mínimo) primera, segunda y tercera copias, tres resoluciones (mínimo) aprobando las escrituras o protocolizaciones, publicación del extracto (periódico), razones notariales, certificado de cumplimiento tributario otorgado por la Dirección Financiera Tributaria del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (para actos societarios).

Patente Municipal:

La patente municipal se la registrará en la ciudad de Quito, este trámite se lo debe realizar ante el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. El tipo de patente será patente Jurídica nueva (empresa en constitución), debido a que se va a obtener para la creación y constitución de Caofino Cía. Ltda.

Registro Sanitario: Se obtendrá el registro sanitario de los productos por parte del Ministerio de Salud Pública, a través de las Subsecretarías, Direcciones Provinciales y del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez, con el objetivo de cumplir con la Ley y dar seguridad de consumo según lo exigen los artículos 100 y 101 del Código de la Salud. (UNEP, 2006)

Se registrarán inicialmente los tres sabores y posteriormente se hará el trámite anual conforme se saque al mercado los nuevos productos de Cocoa Land. En cuanto a etiquetas, al inicio del trámite se pueden presentar las provisionales, y en el término de noventa días después se deberá incluir las que cumplan con todos los requisitos después de otorgado el respectivo registro sanitario.

Trámites Comerciales.

Estos trámites se los realizan en las notarias y en las instalaciones de la Cámara de Comercio. Lo primero a realizarse es una escritura pública para quedar constituida la empresa ante una Notaria.

Registro de la Escritura Pública

La escritura pública es un documento en el que se hace constar ante Notario público un determinado hecho o derecho autorizado por un fedatario público (notario), que da fe sobre la Capacidad jurídica de los otorgantes, el contenido del mismo y la fecha en que se realizó. La escritura pública es un instrumento notarial que contiene una o más declaraciones de las personas intervinientes en un acto o contrato, emitidas ante notario con el lleno de los requisitos legales propios y específicos de cada acto, para su incorporación al protocolo.

ANEXO B1

Modelo y Resultado de las Entrevistas Realizadas

A continuación se presenta, el esquema utilizado para las entrevistas. Que tuvieron la duración aproximada de 20 a 45 minutos.

Sobre el mercado para el chocolate orgánico

- ¿Según su criterio cual es el mejor mercado para el chocolate orgánico?
- ¿Cuáles son las tendencias en este mercado hacia el consumo de chocolate orgánico?
- ¿Cuáles serían los volúmenes de importación que manejan los distribuidores en dicho destino?
- ¿Cuál es el canal de distribución adecuado para la industria chocolatera ecuatoriana?
- ¿Cuáles son los principales canales de distribución utilizados para el chocolate orgánico en Europa?
- ¿Qué país o países son los más convenientes para la exportación de chocolate orgánico?
- ¿Qué países pagan más por el chocolate orgánico?

- ¿Cuál es el panorama futuro de la industria chocolatera respecto a cacao y sus derivados?
- ¿Cuáles son las condiciones para ingresar a este mercado?
- ¿Según su criterio, cuál debería ser el cliente para una empresa exportadora de chocolate orgánico?
- ¿Por qué el consumidor elegiría un chocolate orgánico con certificaciones internacionales a un chocolate convencional?
- ¿Cuál es el nivel de aceptación del chocolate orgánico ecuatoriano en el mercado internacional?
- ¿La competencia en Ecuador respecto a elaboración de chocolates es creciente o naciente?
- ¿Cuántas empresas chocolateras existen en el país y cuál es el porcentaje de participación de cada una?
- ¿Cuáles son los principales factores regulatorios para la industria chocolatera ecuatoriana y en el exterior?
- ¿Cuáles son los principales canales de distribución de la industria?
- ¿Cuáles son los principales mercados consumidores de chocolate a nivel mundial?

Sobre el Consumidor

- ¿Perfil del consumidor de chocolate orgánico.
- ¿Para el chocolate orgánico cuál el segmento o nicho de mercado a nivel mundial?
- ¿Cuáles son las preferencias actuales en cuanto al chocolate?
- ¿Cuáles son los factores que determinan la decisión por parte del consumidor en el momento de la compra?
- ¿Cuál es la tendencia en el mercado del chocolate orgánico a futuro?
- ¿Podría explicar la frecuencia de compra de este producto?
- ¿Cuál es el precio aproximado que el consumidor pagaría por este producto?
- ¿Es importante que este producto lleve sellos internacionales que certifiquen su elaboración bajo estándares internacionales de calidad y sostenibilidad?
- ¿Cuál es el mejor medio de comunicación para llegar al cliente en el extranjero?

Entrevista 1

ANECACAO – Comercio exterior – Gladys Chuya

Conclusiones:

- Ecuador es un país cacaotero por excelencia con aproximadamente el 63% de cacao fino de aroma a nivel mundial, lo cual lo vuelve atractivo para la industria chocolatera.
- El estado en conjunto con los pequeños agricultores de este fruto a organizado programas de incentivo para incrementar la producción de gramo de cacao fino de aroma.
- La industria cacaotera en el Ecuador brinda aproximadamente 800 mil plazas de trabajo que comprende entre productores, detallistas, exportadores y empresas fabricantes de chocolate.
- Ecuador tiene gran potencial para incursionar en la industria de confección de chocolates y semielaborados.

- La falta de tecnología es uno de los factores por cuales muy pocas empresas han incursionado en la elaboración de confites a base de cacao. Es por esto que son pocas las empresas que se han dedicado a la fabricación de chocolates finos pero de forma artesanal o semiartesanal.
- En el caso de cacao orgánico existen ya varias hectáreas certificadas de este grano, pero la mayoría se destinan para la exportación, y solo un pequeño porcentaje se queda para la industria nacional.

Entrevista 2

BCS Öko Garantie – Técnico Certificación Orgánica – Soledad Ortiz

Conclusiones:

- Las certificaciones internacionales permiten que el producto pueda ingresar con mayor facilidad al mercado europeo, ya que se cumplen todas las normativas que este exige.
- Para que el chocolate sea aprobado como orgánico, todos sus componentes deben ser orgánicos.
- Existen diferentes normas para cada mercado, es por esto que se debe cumplir con estos requisitos, entre más certificaciones tenga un producto su entrada a este mercado será más fácil.
- La tendencia en los países europeos hacia los productos orgánicos se ha incrementado en la última década, por tanto, se espera que este tipo de productos no solo sean consumidos por un nicho específico sino por los grandes segmentos.

Entrevista 3

CORPEI – Gerente CICO – Francisco Rivadeneira

Conclusiones:

- El mercado Europeo, es un mercado indicado para la exportación de alimentos orgánicos, ya que lleva una tendencia hacia los mismos desde hace varios años, lo que lo convierte en uno de los mercados aptos, con consumidores que están dispuestos a pagar hasta un 75% más por productos que cumplan los requisitos necesarios para ser un producto sostenible.
- El culto por la imagen ha llevado a que los consumidores busquen estilos de vida más sanos, es por esto que optan por productos naturales, bajos en grasa y azúcar.
- Países como Holanda, Alemania, Reino Unido y Dinamarca valoran las certificaciones internacionales de los productos.
- Existen nuevos productos respecto al chocolate, al tener mayor concentración de cacao, las vitaminas y antioxidantes son mayores, por tanto, las familias europeas los incluyen en su dieta diaria.
- El mercado óptimo para la exportación de chocolate orgánico ecuatoriano es el europeo, dado que valora más los productos elaborados a base de cacao fino de aroma y pagando más por ellos.
- La Unión Europea cuenta con canales diversos para la distribución de productos orgánicos, estos pueden ser: supermercados, tiendas especializadas en productos orgánicos, panaderías, entre otras.
- Al hablar de productos orgánicos se hace referencia a un nicho de mercado que prefiere consumir aquellos productos que lleven una certificación internacional, esta puede ser de comercio justo u orgánico.

Entrevista 4

CORPEI – Coordinadora sectorial de cacao y sus elaborados – Mónica Baquerizo

- La industria ecuatoriana de chocolates no está desarrollada aun, las primeras empresas dedicadas a esta actividad, exportan los productos semi elaborados y muy pocas bienes finales como chocolates, los cuales son destinados para la exportación
- Los productos ecuatorianos con cacao fino tienen gran potencial en Europa
- Los canales de distribución en Europa son las tiendas especializadas, supermercados y tiendas de conveniencia.
- Países como Reino Unido, Alemania y Francia son grandes consumidores de productos orgánicos y de comercio justo.
- Las ferias internacionales, el internet y las redes sociales ayudan al exportador a mantenerse en contacto con el país de destino.

Entrevista 5

CORPEI – OCE Bélgica – Directora Corpei en Bélgica – Lucía Espinosa

Conclusiones:

- Los mercados con mayor demanda de productos orgánicos, como el chocolate, son EE.UU y Europa.
- Las tendencias se inclinan al consumo de productos orgánicos.
- Industria creciente con un aproximado de 12%.
- Consumidores dispuestos a pagar, un plus de hasta 70%.
- El mercado latinoamericano, está en crecimiento, por falta de información, esto demuestra una oportunidad.
- Mercado Reino Unido es óptimo para el tipo de producto que se pretende ofrecer.
- Los consumidores de productos saludables se encuentran entre los 30 y 45 años, son personas bien informadas sobre el tipo de productos y buscan que estos tengan la información necesaria.
- Dirigido a personas de clase social media y alta

Entrevista 6

GTZ – Experta en acceso a mercados – Sonia Lehmann

- Productos gourmet con mayor aceptación.
- Se debería enfocar la producción hacia marcas blancas las cuales tienen mayor acogida en el mercado internacional para el distribuidor.
- Es más rentable un producto más económico pero de buena calidad.

Entrevista 7

JV Flowers – Hoja Verde – Mishell Moreano

- Las empresas prefieren productos con certificaciones internacionales.
- El chocolate es un producto estacional.
- El volumen de ventas aproximado que los distribuidores solicitan se encuentra entre 1 o 3 Tn. mensuales, esto varía de acuerdo a la temporada y acogida del producto

Entrevista 8

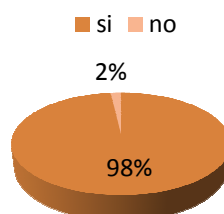
PACARI – Karla Barboto y Santiago Peralta

- Países como Alemania y Holanda son muy complicados para su ingreso, se vuelven bastante proteccionistas por las industrias confiteras que tienen.
- Los alemanes no se dan el lujo de consumir productos tan costosos como el caso de un chocolate gourmet.
- Los holandeses consumen productos de leche y chocolate es difícil educar a un consumidor tan acostumbrado a lo dulce.
- El mercado nacional no paga el valor que merece el producto orgánico y con cacao fino de aroma, es por esto que se prefiere exportar
- Se debe educar al consumidor para que adquiera este tipo de productos.
- Reino Unido es un mercado difícil, pero interesante para la exportación, aprecian los productos como el chocolate con cacao fino de aroma, son muy exigentes con productos orgánicos.
- Los europeos exigen calidad en sus productos.

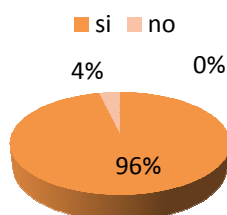
ANEXO B 2

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CHOCOLATE ORGÁNICO

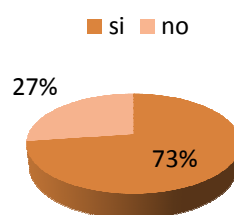
1. ¿Ha probado chocolate?



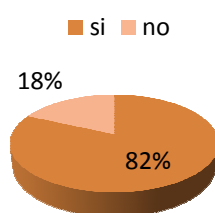
2. ¿Le gusta el chocolate?



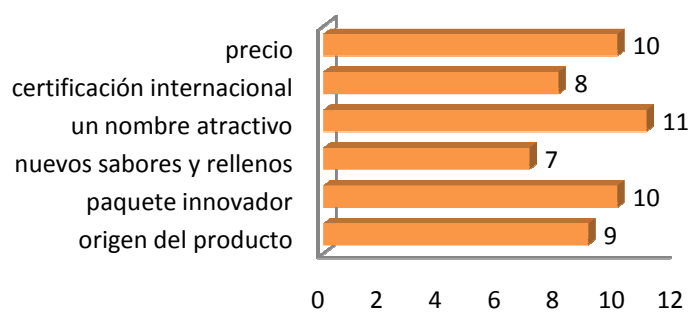
3. ¿Ha probado chocolate orgánico?



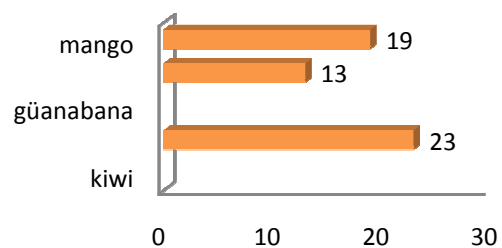
4. Estaría interesado en probar un nuevo sabor de chocolate orgánico ecuatoriano?



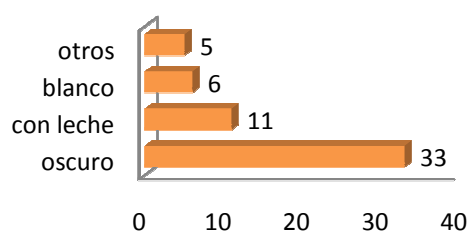
5. ¿Cuál sería la razón principal que le motivaría a probar un nuevo sabor de chocolate orgánico?



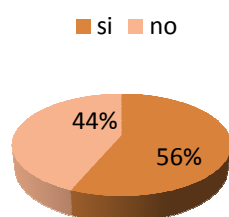
6. Qué frutas exóticas preferiría como mezcla dentro del chocolate?



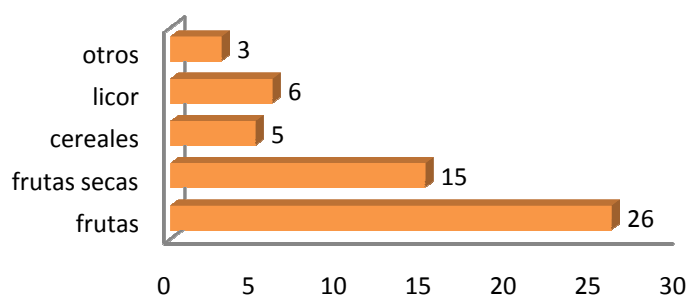
7. ¿Qué tipo de chocolate prefiere?



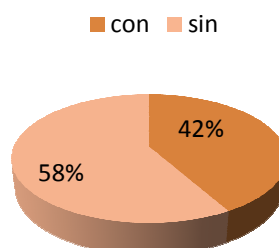
8. ¿Le gusta el chocolate relleno?



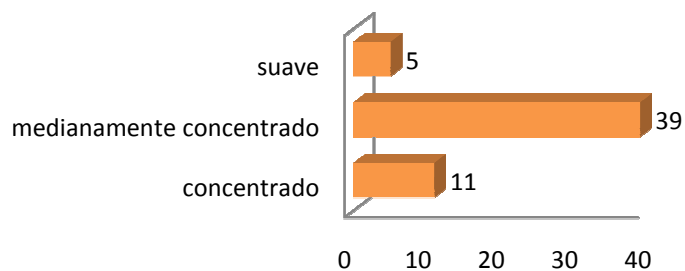
9. Si usted como chocolate relleno, que tipo de relleno prefiere?



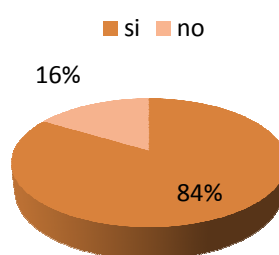
10. Le gustaría el chocolate con azúcar o sin azúcar?



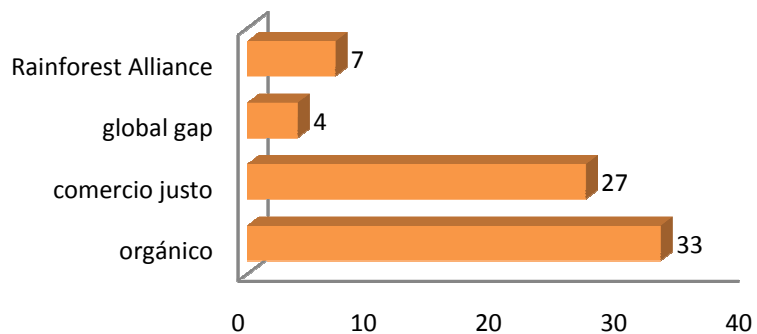
11. Si come chocolate oscuro, cuál escogería?



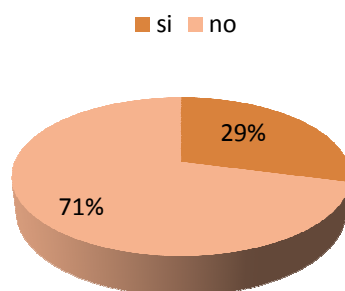
12. Elegiría un chocolate orgánico? Es esto importante para usted?



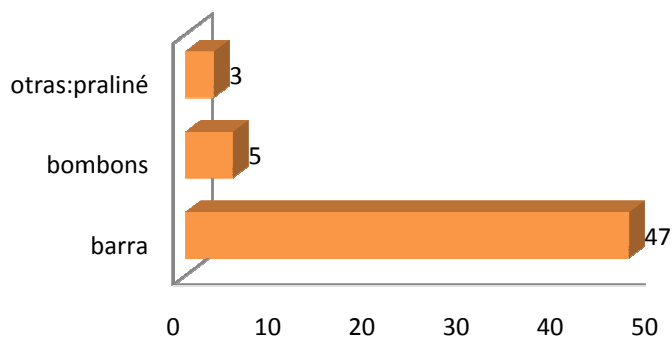
13. ¿Le es importante que el chocolate tenga certificaciones? ¿Qué certificaciones?



14. ¿Está familiarizado con el chocolate fino ecuatoriano?



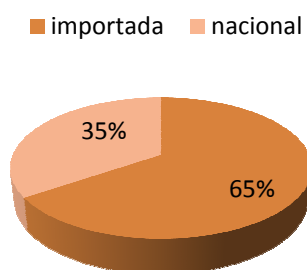
15. Qué clase de presentación prefiere?



16. Qué clase de información busca en el paquete antes de adquirir un chocolate?



17. Prefiere consumir marcas importadas o marcas nacionales



18.Cuál es la primera marca de chocolate orgánico que recuerda?

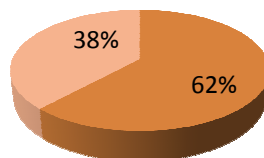
Cadbury

19. Recuerda el nombre de otra u otras marcas que usted prefiere?

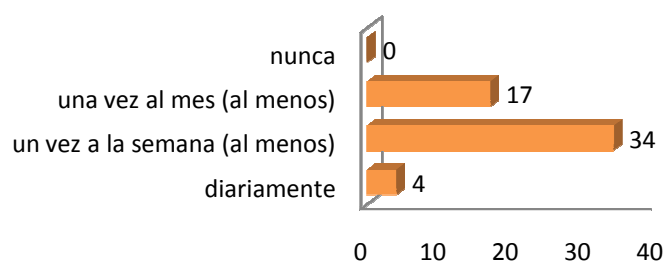
- Kitkat
- ben and jerry's

20. Qué hace atractivo a un paquete de chocolate?

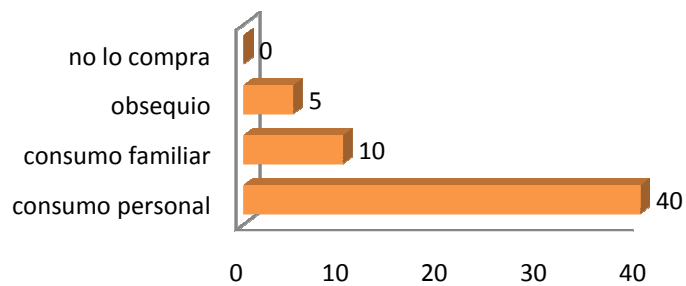
■ diseño/presentación ■ tamaño/contenido



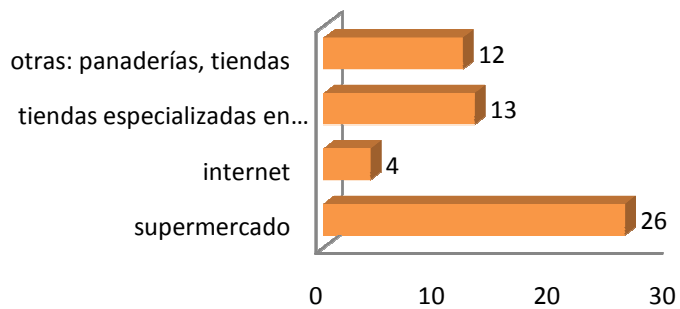
21. Qué tan a menudo come usted chocolate?



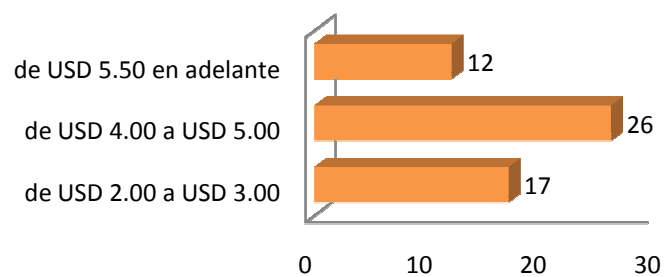
22. Compra chocolate usualmente para?



23. Dónde compra chocolate orgánico?

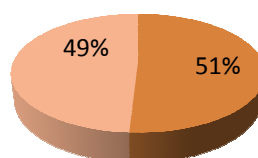


24. Qué precio pagaría por comprar un chocolate orgánico ecuatoriano de frutas exóticas, 70% cacao arriba y comercio justo?

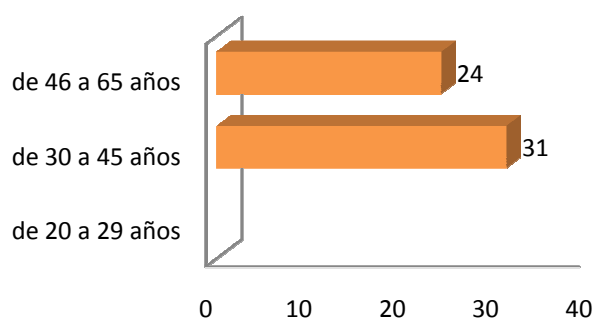


25. Género de los encuestados

■ masculino ■ femenino

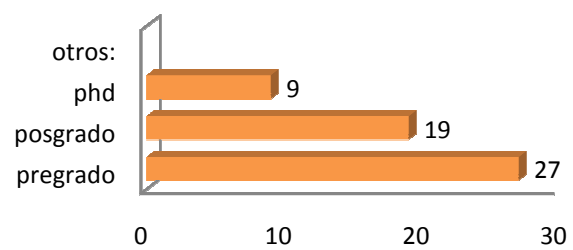


26. Edad



27. ¿Cuál es su ciudad de residencia?

Los 55 encuestados tienen como lugar de residencia a Londres

28. ¿Qué nivel de estudios tiene?

ANEXO B3

MODELO DE LA ENCUESTA DE CHOCOLATE ORGÁNICO

A continuación se presenta el formato de la encuesta realizada mediante una red social (Tagged) en internet. La encuesta fue realizada en el idioma inglés dado que el país de destino para la exportación de los chocolates orgánicos ha sido Reino Unido.

Your opinion is truly valuable to us and we thank you in advance for your time in order to complete each one the following questions.

1. Do you have you tried chocolate?

Yes

No

2. Do you like the chocolate?

Yes

No

If you answer is NO, please do not continue completing this poll. We thank you for your valuable time.

3. Do you have tried organic chocolate?

Yes

No

4. Are you interested in tried a new brand organic Ecuadorian chocolate?

Yes

No

Maybe

5. What are the important characteristics that have organic chocolate for you consume?

Flavor

Price

Single origin

Sustainability product

International certification (Organic)

International certification (Fair trade)

International certification (Rainforest Alliance)

6. What exotic fruits would you prefer mix in the chocolate?

kiwi

passion fruit

soursop

golden berry

mango

7. What type of chocolate do you prefer?

Bitter/Dark

Traditional (with milk)

White

Other specify?

8. Do you like chocolate with filling?

Yes

No

9. If you eat chocolate with filling, what type of filling do you prefer?

Fruits

Dried fruit (nuts, macadamia nut, almonds, peanuts, etc)

Cereals

Liqueur

Other Specify

10. Would you rather choose chocolate with or without sugar?

With sugar

Without sugar

11. If you eat dark chocolate, would you rather choose

Very strong (90% to 100% cocoa)

Strong (70% to 85% cocoa)

Fairly strong (45% to 65% cocoa)

12. Would you rather choose organic chocolate? Is this important for you?

Yes

No

13. Is important for you that the chocolate is certified? What certifications?

- organic
 fair trade
 global gap
 Rainforest Alliance

14. Are you acquainted with Ecuadorian fine chocolate?

- Yes
 No

15. What kind of presentation do you prefer?

- Chocolate bar
 Bombons
 Other, Specify

16. What kind of information do you seek in a package prior to this purchase?

- Type of chocolate a filling
 Cocoa percentage (concentration)
 Product's origin
 Nutrition facts
 International certification
 Company information
 Date of manufacture and date of expiration

17. Do you prefer consume a rather choose imported brands or domestic brands?

- Imported brands
 Domestic brands

18. What is the first brand organic chocolate that you remember?

19. Do you recall the name o the brand or brands that you prefer?

20. What makes a package attractive?

- Design / presentation
 Size / content

21. How often do you eat chocolate?

- Daily
 Once a week (at least)

- Once a month (at least)
 Never

22. You buy chocolate usually for

- Personal consumption
 Family consumption
 Gift
 You do not buy

23. Where do you buy organic chocolate?

- Supermarket (retail stores)
 Internet
 Duty free
 Special stores organic products
 Other Specify

24. What price would you pay for Ecuadorian organic chocolate of exotic fruits, 70% cocoa arriba and fair trade?

- From 2.00 to 3.00 dollars
 From 4 to 5 dollars
 Over 5 dollars

25. Your gender?

- Male
 Female

26. Your age?

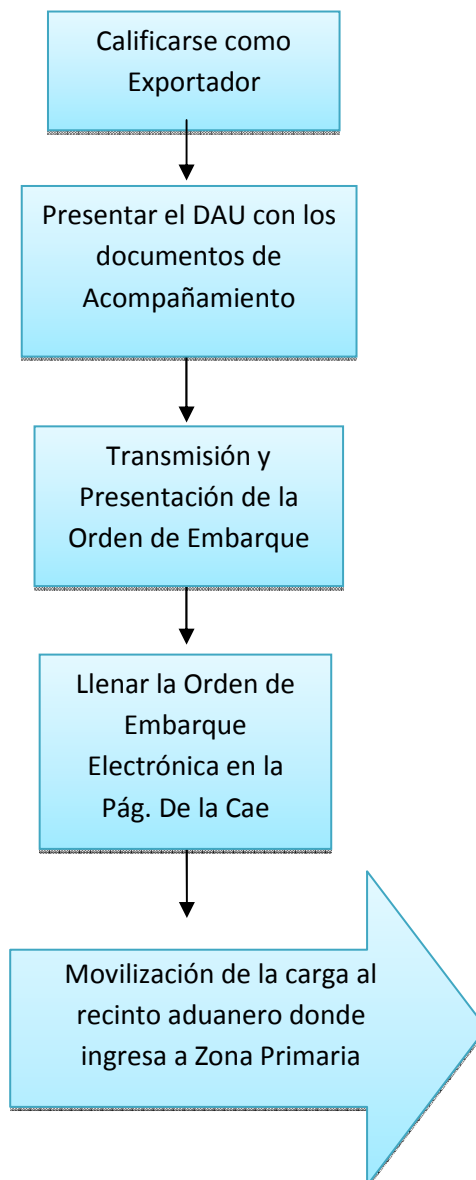
- 20 to 29 years
 30 to 45 years
 46 to 65 years

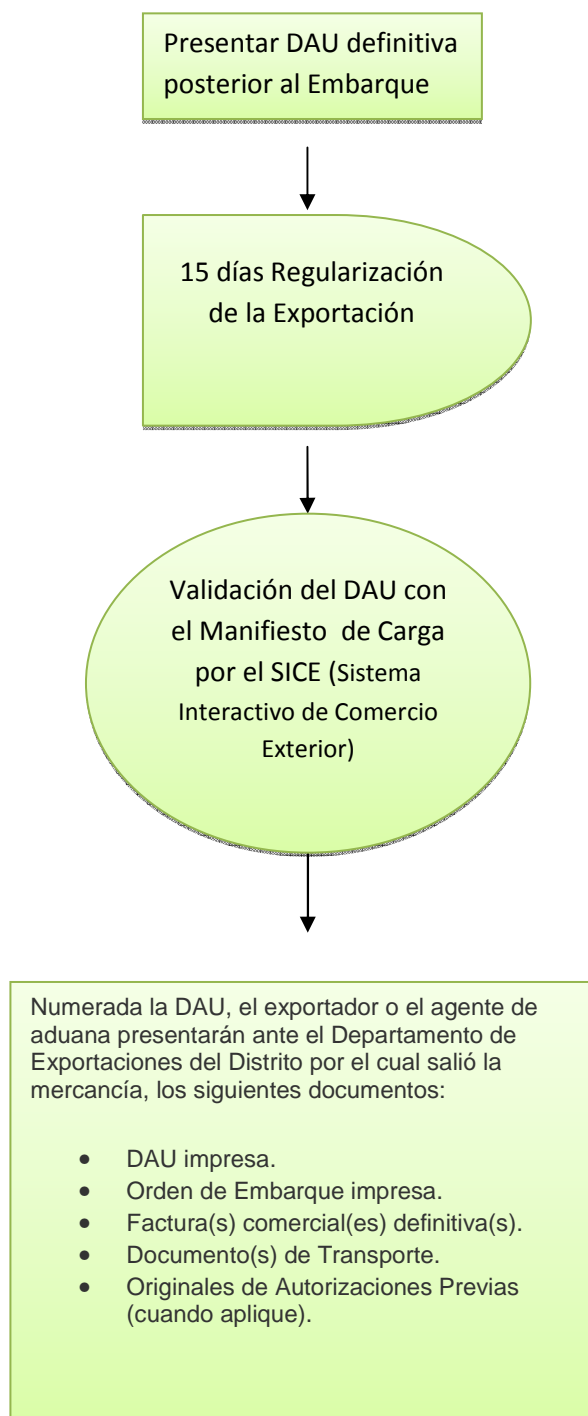
27. What is your city or residence?

Country _____
 _____ City

28. What professional field do you work in?

- Pregrado
 Postgrado
 Phd
 Other, Specify

ANEXO C1**REQUISITOS Y TRÁMITES PARA EXPORTAR****FASE DE PRE EMBARQUE**

FASE DE POST EMBARQUE**Declaración de Exportación.**

Todas las exportaciones deben presentarse la Declaración Aduanera Única de Exportación y llenarlo según las instrucciones contenidas en el Manual de Despacho Exportaciones en el distrito aduanero donde se trasmite y tramita la exportación.

Documentos a presentar.

Las exportaciones deberán ser acompañadas de los siguientes documentos:

- RUC de exportador.
- Factura comercial original.
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
- Certificado de Origen (cuando el caso lo amerite).
- Registro como exportador a través de la página Web de la CAE
- Documento de Transporte.

Trámite.

El Trámite de una exportación al interior de la aduana comprende dos fases:

1. Fase de Pre-embarque

Se inicia con la transmisión y presentación de la Orden de Embarque (código 15), que es el documento que consigna los datos de la intención previa de exportar. El exportador o su Agente de Aduana (Verificar la obligación de utilizar Agente de Aduana en el art. 168 del Reglamento a la Ley Orgánica de Aduana con respecto a las entidades del sector público y los regímenes especiales) deberán transmitir electrónicamente a la Corporación Aduanera Ecuatoriana la información de la intención de exportación, utilizando para el efecto el formato electrónico de la Orden de Embarque, publicado en la página web de la Aduana, en la cual se registrarán los datos relativos a la exportación tales como: datos del exportador, descripción de mercancía, cantidad, peso y factura provisional. Una vez que es aceptada la Orden de Embarque por el Sistema Interactivo de Comercio Exterior (SICE), el exportador se encuentra habilitado para movilizar la carga al recinto aduanero donde se registrará el ingreso a Zona Primaria y se embarcarán las mercancías a ser exportadas para su destino final.

2. Fase Post-Embarque

Se presenta la DAU definitiva (Código 40), que es la Declaración Aduanera de Exportación, que se realiza posterior al embarque.

Luego de haber ingresado la mercancía a Zona Primaria para su exportación, el exportador tiene un plazo de 15 días hábiles para regularizar la exportación, con la transmisión de la DAU definitiva de exportación.

Previo al envío electrónico de la DAU definitiva de exportación, los transportistas de carga deberán enviar la información de los manifiestos de carga de exportación con sus respectivos documentos de transportes.

El SICE validará la información de la DAU contra la del Manifiesto de Carga. Si el proceso de validación es satisfactorio, se enviará un mensaje de aceptación al exportador o agente de aduana con el refrendo de la DAU.

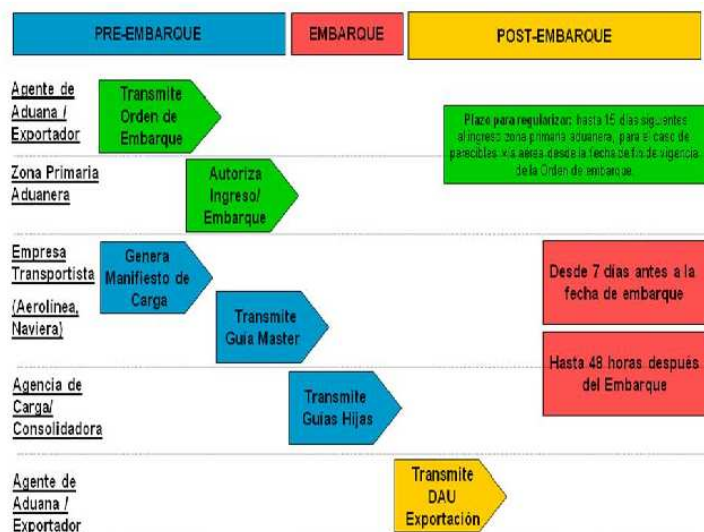
Numerada la DAU, el exportador o el agente de aduana presentará ante el Departamento de Exportaciones del Distrito por el cual salió la mercancía, los siguientes documentos:

- DAU impresa
- Orden de Embarque impresa
- Factura(s) comercial(es) definitiva(s).
- Documento(s) de Transporte.
- Originales de Autorizaciones Previas (cuando aplique).
- Pago a CORPECUADOR (para exportaciones de banano).

Agente Afianzado de Aduana

Es obligatorio la intervención del agente afianzado de aduanas en los siguientes casos:

- Para exportaciones efectuadas por entidades del sector público
- Para los regímenes especiales.



Fuente: CAE 2010

REQUISITOS PARA SER EXPORTADOR

Registrarse en la Página Web de la Corporación Aduanera (CAE), (www.cae.gov.ec), llenando el formulario electrónico previsto para el caso; la CAE le asigna clave y nombre de usuario.

DOCUMENTOS PARA EXPORTAR

TRAMITE A REALIZARSE:

El propietario o atreves de un Agente de Aduana, presentara la Declaración Aduanera Única, la declaración de la mercaderías destinadas al extranjero, en las que se señalara el régimen aduanero al que se someterá. En las exportaciones, la declaración se presentara en el Departamento de Exportaciones del Distrito Aduanero, desde siete días antes hasta quince días hábiles siguientes al ingreso de las mercancías a la zona primaria aduanera con los siguientes documentos:

- Factura comercial original y cinco copias
- Lista de bultos (Packing List)
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite)
- Original o copia negociable de la documentación de transporte (Conocimiento de embarque, guía aérea o carta de porte, según corresponda)
- Cupón CORPEI

DECLARACION ADUANERA: Documento que lo maneja o lo realiza un Agente de Aduana en el caso que se amerite previo a la exportación. La LOA establece un plazo máximo de 15 días hábiles para que declaren las mercaderías.

AGENTE AFIANZADO DE ADUANAS: Es obligatorio la intervención de un Agente Aduanero en los siguientes casos:

- Para exportaciones efectuadas por entidades del sector público.
- En los despachos de las exportaciones de mercaderías cuyo valor sea igual o mayor de \$ 2000 USD.

DEMÁS DOCUMENTOS Y TRÁMITES NECESARIOS:

FACTURA COMERCIAL: Como apreciamos es indispensable el acompañamiento de la factura comercial y sus copias las mismas que deben contener:

- Subpartida arancelaria del producto
- Información del vendedor (nombre y dirección)
- Descripción de la mercadería, cantidad, peso, valor unitario, y valor total de la factura.
- País de origen (Aduana de salida y de entrada)
- Forma de pago
- Información del comprador (nombre y dirección)

LISTA DE EMPAQUE: Además como documento complementario se adjunta la lista de empaque que constituye una ayuda para el inventario de los productos en las diferentes instancias de la exportación. Es una lista detallada en la que se describe aspectos como:

- Contenido de cada caja
- Peso neto y bruto de cada caja
- Datos del destinatario
- Datos de medio de transporte

CERTIFICADO DE ORIGEN

Este documento se lo puede obtener en el Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración cumpliendo con las formalidades requeridas, indica el origen de la mercadería para que el importador pueda acogerse al tratamiento preferencial y obtenga la rebaja arancelaria de acuerdo a las negociaciones establecidas en los acuerdos bilaterales en el bloque.

SISTEMA DE INSPECCION Y VERIFICACION

En el Ecuador las entidades que proveen y avalan los certificados y tanto sanitarios como Fitosanitarios.

Departamento de Sanidad Vegetal del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria, SESA, o Inspector de Cuarentena Vegetal en puertos, aeropuertos y aduanas.	Certificado fitosanitario: para productos de origen vegetal no industrializados.
SESA	Certificado de residualidad de plaguicidas: para flores naturales exportadas a Uruguay
Instituto Nacional de Higiene Leopoldo Izquieta Pérez	Certificado sanitario: para exportar frutas y hortalizas frescas a la UE
Departamento de Sanidad Animal del Ministerio de Agricultura, SESA	Certificado zoosanitario: para exportar animales, productos y subproductos de origen animal.
Veterinario acreditado	Certificado de vacunación y/o salud: para exportar animales vivos.
Instituto Nacional de Pesca	Certificado ictosanitario: para productos del mar y derivados.
Instituto Izquieta Pérez	Certificado sanitario: para exportar productos del mar frescos a la Comunidad Económica Europea.
<p>Registro sanitario Productos alimenticios industrializados, aditivos, medicamentos o materia prima para elaborarlos, productos farmacéuticos, productos de tocador, plaguicidas. Se solicita registro para exportación, adjuntando documentos y muestras al Instituto de Higiene Leopoldo Izquieta Pérez.</p> <p>Certificado de elegibilidad de cuotas Para exportar azúcar a Estados Unidos Trámite en la Embajada de Estados Unidos y el MICIP</p>	<p>Certificado de libre venta en el país Aplicable a medicinas, alimentos, productos de higiene o cosméticos, plaguicidas, material médico quirúrgico.</p> <p>Trámite en el Ministerio de Salud Pública</p> <p>Factura o visa consular Pueden exigirla en Argentina, Colombia, Haití, Honduras, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay, Venezuela, Portugal, Nigeria.</p>

Certificados de Calidad

La exportación de ciertos productos requiere un registro del exportador, autorizaciones previas o certificados entregados por diversas instituciones. Entre los certificados tenemos:

- Para productos del mar y derivados, confiere el Instituto Nacional de Pesca.
- Para conservas alimenticias otorga el INEN.
- Para banano, café y cacao en grano, emiten los programas nacionales correspondientes.

PRODUCTO	TRAMITE	TRAMITACIÓN
Cacao en grano y derivados	Certificado de calidad	ANECACAO

Cacao y derivados (licor, pasta, manteca, polvo de cacao, otros)	Certificado de calidad	Corporación Bolsa Nacional de productos Agropecuarios
---	---------------------------	--

Tramites complementarios

Certificados no exigibles para el trámite. Pueden ser solicitados por el importador.

ANEXO C2**CARTA DE CRÉDITO IRREVOCABLE**

Carta de crédito que no puede modificarse ni cancelarse sin el acuerdo de todas las partes. El banco emisor garantiza el pago a condición de que el beneficiario (vendedor o exportador) cumpla con todos los términos y condiciones de la carta de crédito (Intracent, 2010).

Es un instrumento de pago, sujeto a regulaciones internacionales, mediante el cual un banco (Banco Emisor) obrando por solicitud y conformidad con las instrucciones de un cliente (ordenante) debe hacer un pago a un tercero (beneficiario) contra la entrega de los documentos exigidos, siempre y cuando se cumplan los términos y condiciones de crédito. En otras palabras, es un compromiso escrito asumido por un banco de efectuar el pago al vendedor a su solicitud y de acuerdo con las instrucciones del comprador hasta la suma de dinero indicada, dentro de determinado tiempo y contra entrega de los documentos indicados. Este instrumento es uno de los documentos más sencillos en su forma y de los más complejos en cuanto a su contenido. Llamada también "Crédito Comercial", "Crédito Documentario" y en algunas ocasiones simplemente crédito.

Las características o descripción del contrato de crédito deben contemplar lo siguiente:

Nombre y dirección del ordenante y beneficiario

Monto de la carta de crédito

Documentos a exigir dentro de citar:

Conocimiento de embarque marítimo

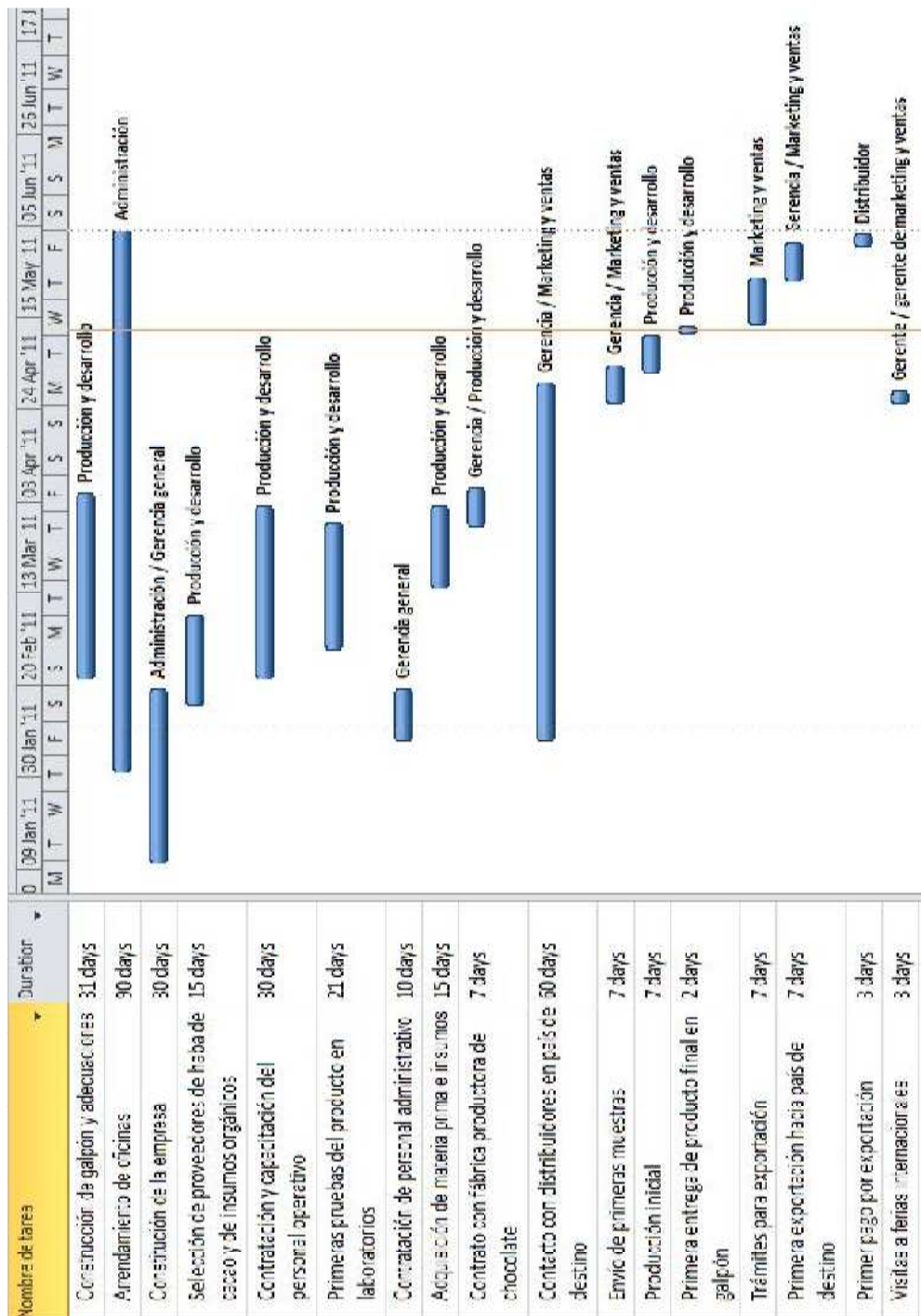
- Guía aérea
- Factura Comercial
- Lista de empaque
- Certificado de origen
- Lista de precios
- Certificado de análisis
- Certificado de Seguro

Puntos de Salida y destino

- Fecha de vencimiento de la carta de crédito.
- Descripción de la mercancía
- Tipo de carta de crédito (Irrevocable, Confirmada, etc).
- Tipos de embarques (Parciales (permitidos o no permitidos)
- Cobertura de Seguros.
- Formas de pago

- Instrucciones especiales

ANEXO C3



Anexo D 1							
ACTIVOS TANGIBLES							
MAQUINARIA Y EQUIPOS				DEPRECIACIÓN			
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	Nº AÑOS	V/ AÑO	V/DESECHO
1	Terreno	100	150,0	15000,0	0		15000,0
2	Galpón	1	10000,0	10000,0	20	500,0	7500,0
3	Camion refrigerado	1	18700,0	18700,0	5	3740,0	0,0
TOTAL				43700,0		4240,0	22500,0

Anexo D 2							
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA				DEPRECIACIÓN			
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	Nº AÑOS	V/ AÑO	V/DESECHO
1	Computador	3	700,0	2100,0	3	700,0	0,0
2	Impresora multifuncion	1	150,0	150,0	3	50,0	0,0
3	Escritorio	3	140,0	420,0	10	42,0	210,0
4	Sillón	1	120,0	120,0	10	12,0	60,0
5	Sillas	12	42,0	504,0	10	50,4	252,0
6	Archivador	1	80,0	80,0	10	8,0	40,0
7	Telefono	1	35,0	35,0	3	11,7	0,0
8	Telefono fax	1	150,0	150,0	3	50,0	0,0
9	Mesa de reuniones	1	160,0	160,0	10	16,0	80,0
TOTAL				3719,0		940,1	642,0

Anexo D 3				
ACTIVOS INTANGIBLES				
CONCEPTO	VALOR	Nº AÑOS	V/AÑO	V/DESECHO
PREOPERATIVOS	0,0	0	0,0	0,0
Constitución de la empresa	2750,0	5	550,0	0,0
Programas de informática	200,0	5	40,0	0,0
TOTAL	2950,0		590,0	0,0

Anexo D 4					
CAPITAL DE TRABAJO (para 3 meses)					
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR
1	Haba de cacao orgánico	kg	4875,00	3,40	16575,0
2	Maracuyá orgánico	kg	144,90	0,35	50,7
3	Mango orgánico	kg	120,75	0,62	74,9
4	Uvilla orgánica	kg	79,35	0,67	53,2
5	Papel plástico	mt	19602,00	0,03	588,1
6	Empaque cajas	Unidad	49002,00	0,08	3920,2
7	Maquila barra chocolate	Unidad	49002,00	0,69	33811,4
8	Arriendos	canon	3,00	400,00	1200,0
9	Remuneraciones	salarios	3,00	3244,66	9734,0
TOTAL					66007

Anexo D 5									
COSTOS ANUALES (1er.año)						COSTOS ANUALES (2do a 5to año)			
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	2do.	3ro.	4to.	5to.
1	Haba de cacao orgánico	kg	19500	3,40	66300,0	67626,0	68978,5	70358,1	71765,3
2	Maracuyá orgánico	kg	580	0,35	202,9	206,9	211,1	215,3	219,6
3	Mango orgánico	kg	483	0,62	299,5	305,4	311,6	317,8	324,1
4	Uvilla orgánica	kg	317	0,67	212,7	216,9	221,2	225,7	230,2
5	Papel plástico	mt	78408	0,03	2352,2	2399,3	2447,3	2496,2	2546,1
6	Empaque cajas	Unidad	196008	0,08	15680,6	15994,3	16314,1	16640,4	16973,2
7	Maquila barra chocolate	Unidad	196008	0,69	135245,5	137950,4	140709,4	143523,6	146394,1
SUBTOTAL M.P.					220293,4	224699,2	229193,2	233777,1	238452,6
8	Salarios				19468,0	20778,0	20778,0	20778,0	20778,0
SUBTOTAL M.O.D.					19468,0	20778,0	20778,0	20778,0	20778,0
9	Energía	kw	17100	0,08	1368,0	1368,0	1368,0	1368,0	1368,0
10	Agua				360,0	360,0	360,0	360,0	360,0
11	Mantenimiento				160,0	160,0	160,0	160,0	160,0
12	Combustible	galón	200	1,05	210,0	210,0	210,0	210,0	210,0
14	Publicidad				24500,0	24500,0	24500,0	24500,0	24500,0
15	Certificaciones				1200,0	1200,0	1200,0	1200,0	1200,0
16	Flete				1800,0	1836,0	1872,7	1910,2	1948,4
17	Despachador de aduanas				1230,0	1254,6	1279,7	1305,3	1331,4
SUBTOTAL OTROS					30828,0	30888,6	30950,4	31013,5	31077,8
TOTAL					270589,4	276365,8	280921,6	285568,5	290308,4

Anexo D 6												
NOMINA PERSONAL DE PLANTA (1er. año)								Incluye Fondo Reserva				
ITEM	CONCEPTO	SALARIO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	1ro	2do	3ro	4to.	5to.
1	Jefe Agroindustrial	550,0	1	6600,0	550,0	264,0	801,9	8215,9	8765,9	8765,9	8765,9	8765,9
2	Operario	380,0	2	9120,0	760,0	264,0	1108,1	11252,1	12012,1	12012,1	12012,1	12012,1
TOTAL		930,0	3	15720,0	1310,0	528,0	1910,0	19468,0	20778,0	20778,0	20778,0	20778,0

Anexo D 7		
GASTOS GENERALES ANUALES (1er. año)		
ITEM	CONCEPTO	VALOR
1	Sueldos	39367,9
2	Arriendos	3000,0
3	Teléfono, luz, agua	420,0
4	Guardianía	360,0
TOTAL		43147,9

Anexo D 8								
NOMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO (1er. año)								
ITEM	CONCEPTO	SUELDO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	ANUAL
1	Gerenta General (socia)	1000,0	1	12000,0	1000,0	264,0	1458,0	14723,0
2	Gerente Administrativo (socio)	600,0	1	7200,0	600,0	264,0	874,8	8939,8
3	Ger. Marketing y vtas. (socio)	600,0	1	7200,0	600,0	264,0	874,8	8939,8
4	Asistente secretaria	350,0	1	4200,0	350,0	264,0	510,3	5325,3
5	Contador (honorario)	120,0	1	1440,0	0,0	0,0	0,0	1440,0
TOTAL		2670,0	5	32040,0	2550,0	1056,0	3717,9	39367,9

Anexo D 9					
INGRESOS ANUALES (1er. año)					
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	VALOR
1	Cocoa Route Maracuyá	Unidad	82320	2,16	177811,2
3	Cocoa Route Mango	Unidad	68600	2,26	155036,0
4	Cocoa Route Uvilla	Unidad	45080	2,20	99176,0
TOTAL			196000		432023,2
PRECIO UNITARIO PROMEDIO					2,20

Anexo D 10		
FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
FUENTE	VALOR	%
Capital propio	64007,0	0,55
Crédito bancario	52369,4	0,45
TOTAL	116376	1

Anexo D 11					
TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO					
MONTO USD.	52369	PLAZO	5	SERVICIO	
TASA INTERES	0,105	PAGO ANUAL	1	SERVICIO	13991,80717
PERIODO	DESEMBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	SERVICIO us\$	SALDO
0	52369,4				52369,4
1		5498,8	8493,0	13991,8	43876,3
2		4607,0	9384,8	13991,8	34491,5
3		3621,6	10370,2	13991,8	24121,3
4		2532,7	11459,1	13991,8	12662,3
5		1329,5	12662,3	13991,8	0,0

Anexo D 12					
COSTO UNITARIO PRIMER AÑO					
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Gastos	Otros	TOTAL
1,12	0,10	0,02	0,22	0,16	1,63

Anexo D 13	
PUNTO DE EQUILIBRIO	
$U = pq - vq - F$	
$q = F/p - v$	
$P =$	2,20
$v =$	1,41
$F =$	43148
$q =$	54002
Ventas mínimas del primer año =	54002

Anexo D 14								
ESTRUCTURA DE COSTOS								
ITEM	q	CF	CV	CT	CFMe	CVMg	CTMe	CTMg
1	0	43147,9		43147,9				
2	196000	43147,9	270589,4	313737,3	0,22	1,38	1,60	270589,4
3	207760	43147,9	276365,8	319513,7	0,21	1,33	1,54	5776,5
4	220226	43147,9	280921,6	324069,5	0,20	1,28	1,47	4555,8
5	233439	43147,9	285568,5	328716,4	0,18	1,22	1,41	4646,9
6	247445	43147,9	290308,4	333456,3	0,17	1,17	1,35	4739,9

Anexo D 15	
COSTO DE OPORTUNIDAD	
$r = r_f + \beta (r_m - r_f) + r_p$	
r_f	1,91
β	0,71
$(r_m - r_f)$	6,03
r_p	8,74
r	14,93

Anexo D 16						
FLUJO DE CAJA ESCENARIO NORMAL						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		196000,0	203840,0	211993,6	220473,3	229292,3
Precio		2,2	2,2	2,2	2,2	2,2
TOTAL INGRESOS		432023,2	449304,1	467276,3	485967,3	505406,0
EGRESOS						
Costos		270589,4	276365,8	280921,6	285568,5	290308,4
Gastos generales		43147,9	43147,9	43147,9	43147,9	43147,9
Depreciaciones		5180,1	5180,1	5180,1	4368,4	4368,4
Amortizaciones		590,0	590,0	590,0	590,0	590,0
TOTAL EGRESOS		319507,3	325283,8	329839,6	333674,8	338414,7
UTILIDAD BRUTA		112515,9	124020,3	137436,7	152292,5	166991,4
15% Trabajadores		16877,4	18603,1	20615,5	22843,9	25048,7
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		95638,5	105417,3	116821,2	129448,6	141942,6
25% Impuesto a la renta		23909,6	26354,3	29205,3	32362,2	35485,7
UTILIDAD NETA		71728,9	79063,0	87615,9	97086,5	106457,0
Inversión	-50369,0					
Capital de trabajo	-66007,3					
Depreciaciones		5180,1	5180,1	5180,1	4368,4	4368,4
Amortizaciones		590,0	590,0	590,0	590,0	590,0
Valor de desecho						78215,3
FLUJO NETO DE CAJA	-116376	77499	84833	93386	102045	189631
TD	14,9%					
VAN	199977,0					
TIR	72,0%					

Anexo D 17						
FLUJO DE CAJA ESCENARIO OPTIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		211680,0	220147,2	228953,1	238111,2	247635,7
Precio		2,2	2,2	2,2	2,2	2,2
TOTAL INGRESOS		466585,1	485248,5	504658,4	524844,7	545838,5
EGRESOS						
Costos		278707,0	284656,8	289349,3	294135,6	299017,6
Gastos generales		43147,9	43147,9	43147,9	43147,9	43147,9
Depreciaciones		5180,1	5180,1	5180,1	4368,4	4368,4
Amortizaciones		590,0	590,0	590,0	590,0	590,0
TOTAL EGRESOS		327625,0	333574,8	338267,2	342241,9	347123,9
UTILIDAD BRUTA		138960,1	151673,7	166391,2	182602,8	198714,6
15% Trabajadores		20844,0	22751,1	24958,7	27390,4	29807,2
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		118116,0	128922,6	141432,5	155212,4	168907,4
25% Impuesto a la renta		29529,0	32230,7	35358,1	38803,1	42226,8
UTILIDAD NETA		88587,0	96692,0	106074,4	116409,3	126680,5
Inversión	-50369,0					
Capital de trabajo	-66007,3					
Depreciaciones		5180,1	5180,1	5180,1	4368,4	4368,4
Amortizaciones		590,0	590,0	590,0	590,0	590,0
Valor de desecho						78215,3
FLUJO NETO DE CAJA	-116376	94357	102462	111844	121368	209854
TD	14,9%					
VAN	253340,8					
TIR	86,7%					

Anexo D 18						
FLUJO DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		172480,0	179379,2	186554,4	194016,5	201777,2
Precio		2,2	2,2	2,2	2,2	2,2
TOTAL INGRESOS		380180,4	395387,6	411203,1	427651,3	444757,3
EGRESOS						
Costos		267883,5	273602,2	278112,4	282712,8	287405,3
Gastos generales		43147,9	43147,9	43147,9	43147,9	43147,9
Depreciaciones		5180,1	5180,1	5180,1	4368,4	4368,4
Amortizaciones		590,0	590,0	590,0	590,0	590,0
TOTAL EGRESOS		316801,4	322520,1	327030,4	330819,1	335511,6
UTILIDAD BRUTA		63379,0	72867,5	84172,8	96832,1	109245,7
15% Trabajadores		9506,8	10930,1	12625,9	14524,8	16386,9
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		53872,1	61937,4	71546,9	82307,3	92858,9
25% Impuesto a la renta		13468,0	15484,3	17886,7	20576,8	23214,7
UTILIDAD NETA		40404,1	46453,0	53660,1	61730,5	69644,1
Inversión	-50369,0					
Capital de trabajo	-66007,3					
Depreciaciones		5180,1	5180,1	5180,1	4368,4	4368,4
Amortizaciones		590,0	590,0	590,0	590,0	590,0
Valor de desecho						78215,3
FLUJO NETO DE CAJA	-116376	46174	52223	59430	66689	152818
TD	14,9%					
VAN	101718,7					
TIR	44,4%					

Anexo D 19						
FLUJO DE CAJA ESCENARIO NORMAL APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		196000,0	203840,0	211993,6	220473,3	229292,3
Precio		2,2	2,2	2,2	2,2	2,2
TOTAL INGRESOS		432023,2	449304,1	467276,3	485967,3	505406,0
EGRESOS						
Costos		270589,4	276365,8	280921,6	285568,5	290308,4
Gastos generales		43147,9	43147,9	43147,9	43147,9	43147,9
Intereses		5498,8	4607,0	3621,6	2532,7	1329,5
Depreciaciones		5180,1	5180,1	5180,1	4368,4	4368,4
Amortizaciones		590,0	590,0	590,0	590,0	590,0
TOTAL EGRESOS		325006,1	329890,8	333461,2	336207,6	339744,2
UTILIDAD BRUTA		107017,1	119413,3	133815,1	149759,8	165661,8
15% Trabajadores		16052,6	17912,0	20072,3	22464,0	24849,3
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		90964,5	101501,3	113742,8	127295,8	140812,5
25% Impuesto a la renta		22741,1	25375,3	28435,7	31824,0	35203,1
UTILIDAD NETA		68223,4	76126,0	85307,1	95471,9	105609,4
Inversión	-50369,0					
Capital de trabajo	-66007,3					
Préstamo	52369,4					
Pago de la deuda		-8493,0	-9384,8	-10370,2	-11459,1	-12662,3
Depreciaciones		5180,1	5180,1	5180,1	4368,4	4368,4
Amortizaciones		590,0	590,0	590,0	590,0	590,0
Valor de desecho						78215,3
FLUJO NETO DE CAJA	-64007	65500	72511	80707	88971	176121
TIR	112,0%					

Anexo D 20						
FLUJO DE CAJA NORMAL DE LA DEUDA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
Intereses		-5498,8	-4607,0	-3621,6	-2532,7	-1329,5
36,25% impuestos		1993,3	1670,0	1312,8	918,1	482,0
Interés neto		-3505,5	-2937,0	-2308,8	-1614,6	-847,6
Préstamo	52369,4					
Pago de la deuda		-8493,0	-9384,8	-10370,2	-11459,1	-12662,3
Flujo neto de la deuda	52369,4	-11998,5	-12321,8	-12679,0	-13073,7	-13509,8
TD	10,5%					
VANd	4572,9					
VANa= VANp +VANd						
VANp=	199977,0					
VANa=	204549,9					

Anexo D 21						
FLUJO DE CAJA ESCENARIO OPTIMISTA APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		211680,0	220147,2	228953,1	238111,2	247635,7
Precio		2,2	2,2	2,2	2,2	2,2
TOTAL INGRESOS		466585,1	485248,5	504658,4	524844,7	545838,5
EGRESOS						
Costos		278707,0	284656,8	289349,3	294135,6	299017,6
Gastos generales		43147,9	43147,9	43147,9	43147,9	43147,9
Intereses		5498,8	4607,0	3621,6	2532,7	1329,5
Depreciaciones		5180,1	5180,1	5180,1	4368,4	4368,4
Amortizaciones		590,0	590,0	590,0	590,0	590,0
TOTAL EGRESOS		333123,8	338181,8	341888,8	344774,6	348453,5
UTILIDAD BRUTA		133461,3	147066,7	162769,5	180070,1	197385,0
15% Trabajadores		20019,2	22060,0	24415,4	27010,5	29607,8
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		113442,1	125006,7	138354,1	153059,6	167777,3
25% Impuesto a la renta		28360,5	31251,7	34588,5	38264,9	41944,3
UTILIDAD NETA		85081,6	93755,0	103765,6	114794,7	125833,0
Inversión	-50369,0					
Capital de trabajo	-66007,3					
Préstamo	52369,4					
Pago de la deuda		-8493,0	-9384,8	-10370,2	-11459,1	-12662,3
Depreciaciones		5180,1	5180,1	5180,1	4368,4	4368,4
Amortizaciones		590,0	590,0	590,0	590,0	590,0
Valor de desecho						78215,3
FLUJO NETO DE CAJA	-64007	82359	90140	99165	108294	196344
TIR	137,6%					

Anexo D 22						
FLUJO DE CAJA OPTIMISTA DE LA DEUDA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
Intereses		-5498,8	-4607,0	-3621,6	-2532,7	-1329,5
36,25% impuestos		1993,3	1670,0	1312,8	918,1	482,0
Interés neto		-3505,5	-2937,0	-2308,8	-1614,6	-847,6
Préstamo	52369,4					
Amortización		-8493,0	-9384,8	-10370,2	-11459,1	-12662,3
Flujo neto de la deuda	52369,4	-11998,5	-12321,8	-12679,0	-13073,7	-13509,8
TD	10,5%					
VANd	4572,9					
VANa= VANp +VANd						
VANp=	253340,8					
VANa=	257913,6					

Anexo D 23						
FLUJO DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		172480,0	179379,2	186554,4	194016,5	201777,2
Precio		2,2	2,2	2,2	2,2	2,2
TOTAL INGRESOS		380180,4	395387,6	411203,1	427651,3	444757,3
EGRESOS						
Costos		267883,5	275920,0	284197,6	292723,5	301505,2
Gastos generales		43147,9	43147,9	43147,9	43147,9	43147,9
Intereses		-5498,8	-4607,0	-3621,6	-2532,7	-1329,5
Depreciaciones		5180,1	5180,1	5180,1	4368,4	4368,4
Amortizaciones		590,0	590,0	590,0	590,0	590,0
TOTAL EGRESOS		310712,6	319640,9	328903,9	337707,1	347692,0
UTILIDAD BRUTA		69467,8	75746,7	82299,2	89944,2	97065,4
15% Trabajadores		10420,2	11362,0	12344,9	13491,6	14559,8
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		59047,6	64384,7	69954,3	76452,6	82505,6
25% Impuesto a la renta		14761,9	16096,2	17488,6	19113,1	20626,4
UTILIDAD NETA		44285,7	48288,5	52465,7	57339,4	61879,2
Inversión	-50369,0					
Capital de trabajo	-66007,3					
Préstamo	52369,4					
Pago de la deuda		-8493,0	-9384,8	-10370,2	-11459,1	-12662,3
Depreciaciones		5180,1	5180,1	5180,1	4368,4	4368,4
Amortizaciones		590,0	590,0	590,0	590,0	590,0
Valor de desecho						78215,3
FLUJO NETO DE CAJA	-64007	41563	44674	47866	50839	132391
TIR	71,2%					

Anexo D 24						
FLUJO DE CAJA PESIMISTA DE LA DEUDA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
Intereses		-5498,8	-4607,0	-3621,6	-2532,7	-1329,5
36,25% impuestos		1993,3	1670,0	1312,8	918,1	482,0
Interés neto		-3505,5	-2937,0	-2308,8	-1614,6	-847,6
Préstamo	52369,4					
Amortización		-8493,0	-9384,8	-10370,2	-11459,1	-12662,3
Flujo neto de la deuda	52369,4	-11998,5	-12321,8	-12679,0	-13073,7	-13509,8
TD	10,5%					
VAN	4572,9					
VANa= VANp +VANd						
VANp=	101718,7					
VANa=	106291,6					

Anexo D 25				
RESUMEN	DESAPALCANDO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
NORMAL	\$ 199.977	72,0%	\$204.550	112,0%
OPTIMISTA	\$ 253.341	86,7%	\$257.914	137,6%
PESIMISTA	\$ 101.719	44,4%	\$106.292	71,2%

ANEXO D26					
RIESGO PRIMER AÑO					
X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - Ax	Ax-Ax)2*Px
1	0,2	94357,1	18871,4	16619,0	55238273,1
2	0,7	77498,9	54249,3	-239,2	40036,8
3	0,1	46174,2	4617,4	-31563,9	99628124,9
		Ax =	77738,09	Varianza	154906435
				DS	12446,1
				S	0,2

ANEXO D27					
RIESGO SEGUNDO AÑO					
X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - \bar{A}_x	$(Ax - \bar{A}_x)^2 * Px$
1	0,2	102462,0	20492,4	18409,0	67778042,9
2	0,7	83340,5	58338,4	-712,6	355425,7
3	0,1	52223,1	5222,3	-31830,0	101314741,9
		Ax =	84053,07	Varianza	169448210,5
				DS	13017,2
				V	0,2

ANEXO D28							
PLAN CONTABLE Y ECONOMICO							
BALANCE GENERAL							
DETALLE	0	1ro	2do	3ro	4to	5to	
1. ACTIVO		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.1. Circulante		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.1.1. Disponible		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.1.1.1 Caja		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.1.1.2 Bancos	10934,0	175859,1	256311,3	342057,6	436612,5	540070,7	
1.1.1.3 Cuentas financieras		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.1.2 Realizable		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.1.2.1 Cuentas por cobrar		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.1.2.2 Pagos anticipados		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.1.2.3 Inventarios	55073,3	13529,5	14070,6	14633,5	15218,8	15827,6	
1.2. Fijo		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.2.1. Depreciables		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.2.1.1 Galpon	10000,0	10000,0	10000,0	10000,0	10000,0	10000,0	10000,0
1.2.1.2 Camion Refrigerado	18700,0	18700,0	18700,0	18700,0	18700,0	18700,0	18700,0
1.2.1.3 Equipo de Computacion	2250,0	2250,0	2250,0	2250,0	2250,0	2250,0	2250,0
1.2.1.4 Muebles y Enseres	1469,0	1469,0	1469,0	1469,0	1469,0	1469,0	1469,0
1.2.1.5 Dep. Acum. Activos Fijos		-5180,1	-10360,1	-15540,2	-19908,6	-24277,0	
1.2.2 No Depreciables		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.2.2.1 Terrenos	15000,0	15000,0	15000,0	15000,0	15000,0	15000,0	15000,0
1.2.3 Intangibles		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.2.3.1 Gastos de constitución	2750,0	2750,0	2750,0	2750,0	2750,0	2750,0	2750,0
1.2.3.2 Licencia	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0
1.2.3.3 Amortizaciones Acum		-590,0	-1180,0	-1770,0	-2360,0	-2950,0	
TOTAL ACTIVO	116376,3	233987,5	309210,8	389749,8	479931,7	579040,3	
2. PASIVO		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Recursos ajenos		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2.1 Circulante (corto plazo)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2.1.1 Proveedores		19087,1	23075,6	23457,0	23846,2	24243,1	
2.1.2 Acreedores		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2.1.3 Cuentas por pagar		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2.1.4 15% Part Trab por Pagar		16052,6	17912,0	20072,3	22464,0	24849,3	
2.1.5 25% Imp Renta por Pagar		22741,1	25375,3	28435,7	31824,0	35203,1	
2.2 Fijo (Largo plazo)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2.2.1 Préstamos hipotecarios		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2.2.2 Créditos bancarios	52369,4	43876,3	34491,5	24121,3	12662,3	0,0	
TOTAL PASIVOS	52369,4	101757,1	100854,4	96086,3	90796,3	84295,5	
3. PATRIMONIO	64007,0	132230,4	208356,4	293663,5	389135,3	494744,8	
3.1 Capital	64007,0	64007,0	64007,0	64007,0	64007,0	64007,0	
3.2 Reservas (legal, estatutaria, voluntaria)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
3.3 Previsiones		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
3.4 Resultados del ejercicio		68223,4	144349,4	229656,5	325128,4	430737,8	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	116376	233988	309211	389750	479932	579040	

ANEXO D29						
ESTADO DE RESULTADOS						
Resultados del ejercicio		1ro	2do	3ro	4to	5to
Ingresos operacionales						
(+) Ventas		432023,2	449304,1	467276,3	485967,3	505406,0
(-) Devoluciones en ventas		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
(=) Ventas netas		432023,2	449304,1	467276,3	485967,3	505406,0
(-) Costo de ventas		270589,4	276365,8	280921,6	285568,5	290308,4
Mercaderías (inventario inicial)		55073,3	13529,5	14070,6	14633,5	15218,8
(+) Compras totales		229045,5	276907,0	281484,4	286153,9	290917,1
(-) Devoluciones		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
(+) Transporte en compras		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
(=) Compras netas mercadería		229045,5	276907,0	281484,4	286153,9	290917,1
(=) Disponible para la venta		284118,8	290436,5	295555,1	300787,3	306136,0
(-) Mercaderías (inventario final)		13529,5	14070,6	14633,5	15218,8	15827,6
(=) Utilidad bruta en ventas		161433,8	172938,3	186354,7	200398,8	215097,7
(+) Comisiones ganadas		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
(=) Utilidad bruta en ventas (total)		161433,8	172938,3	186354,7	200398,8	215097,7
Egresos operacionales		48918,0	48918,0	48918,0	48106,3	48106,3
Gastos generales		43147,9	43147,9	43147,9	43147,9	43147,9
Depreciaciones		5180,1	5180,1	5180,1	4368,4	4368,4
Amortizaciones		590,0	590,0	590,0	590,0	590,0
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		112515,9	124020,3	137436,7	152292,5	166991,4
(+) Otros ingresos		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Intereses ganados		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Utilidad en venta de activos		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
(-) Otros gastos		5498,8	4607,0	3621,6	2532,7	1329,5
Intereses Pagados		5498,8	4607,0	3621,6	2532,7	1329,5
Multas		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Descuentos en ventas		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION		107017,1	119413,3	133815,1	149759,8	165661,8
(-)15% participacion de trabajadores		16052,6	17912,0	20072,3	22464,0	24849,3
(=) UTILIDAD DESPUES DE PARTICIPACION)		90964,5	101501,3	113742,8	127295,8	140812,5
(-) 25% impuesto a la renta		22741,1	25375,3	28435,7	31824,0	35203,1
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		68223	76126	85307	95472	105609

ANEXO D30																
BARRAS	0 Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	TOTAL	
Cocoa Land Maracuyá																
Ventas				9072	11975,04	5443,2	15240,96	15876	13335,84	27397,44	22044,96	27397,44	20412	4082,4	5633,92	177811,2
Cantidad		0	0	4200	5544	2520	7056	7350	6174	12684	10206	12684	9450	1890	2562	82320
Precio	2,16	2,16	2,16	2,16	2,16	2,16	2,16	2,16	2,16	2,16	2,16	2,16	2,16	2,16	2,16	2,16
Cocoa Land Mango																
Ventas				7910	10441,2	4746	13288,8	13842,5	11627,7	23888,2	19221,3	23888,2	17797,5	3559,5	4825,1	155036
Cantidad		0	0	3500	4620	2100	5880	6125	5145	10570	8505	10570	7875	1575	2135	68600
Precio	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26
Cocoa Land Uvilla																
Ventas				5060	6679,2	3036	8500,8	8855	7438,2	15281,2	12295,8	15281,2	11385	2277	3086,6	99176
Cantidad		0	0	2300	3036	1380	3864	4025	3381	6946	5589	6946	5175	1035	1403	45800
Precio	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20
Total		0	0	10000	13200	6000	16800	17500	14700	30200	24300	30200	22500	4500	6100	196000