



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE
CONFITES DE CACAO A ALEMANIA

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

Profesor guía:
M.B.A., M.A. Sascha Quint

Autor:
Arianna Maritza Villacís Bravo

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el desarrollo inicial de este trabajo orientando conocimientos y competencias al estudiante para dar fiel cumplimiento a las normas dispuestas por la Universidad que garantizan originalidad a los trabajos de titulación”

M.B.A, M.A Sascha Quint
Ci: 1723193247

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.”

Arianna Maritza Villacís Bravo
CI: 1722377015

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por sus bendiciones y por ser mi fortaleza día a día.

A mi familia por ser mi apoyo incondicional en cada etapa de mi vida.

A mi novio por ser mi soporte y mi fuerza en todo este trayecto.

A mi tutor por todas sus enseñanzas y su apoyo a lo largo de este trayecto.

A mi correctora por su valioso aporte en mi trabajo de titulación.

DEDICATORIA

A mis padres por ser mi luz y mi guía en cada etapa de mi vida, por ser mi más grande ejemplo de constancia, lucha y perseverancia en la vida.

RESUMEN

Alemania es uno de los países con más consumo de chocolate per cápita a nivel mundial, sin embargo, no existe innovación en cuanto a productos de chocolate en los últimos 5 años, además es importante destacar que existe un creciente interés de los habitantes por productos orgánicos.

El presente proyecto consiste en un plan de negocios para la producción y exportación de confites de cacao a Alemania, elaborados a base de cacao orgánico arriba ecuatoriano y panela orgánica, mediante procesos garantizados por las buenas prácticas de manufactura ecuatorianas, así como de la certificación orgánica europea.

A través de la investigación de mercados, se determinó que existe una buena aceptación del producto en la ciudad de Hamburgo. El producto se dirige principalmente a consumidores de un segmento medio-medio alto, en un rango de edad de 30 - 70 años, que cuidan de su salud, se preocupan por el medioambiente y que gran parte de su alimentación es orgánica.

La estrategia general de marketing se basa en la diferenciación, y en un posicionamiento más por lo mismo y la estrategia de internacionalización escogida es la de exportación directa.

La inversión requerida del proyecto es de **\$195.027,87**, la cual está financiada de la siguiente manera: 41% capital propio (finca de 25 HA) y el 59% restante se obtendrá de un crédito de la CFN a una tasa de interés del 6,9% anual, como lo establece el programa PROGRESAR de la entidad.

Finalmente, después de realizar un análisis financiero, el proyecto es económicamente viable con un TIR del **32,47%** y un VAN equivalente a **\$272.059,73**, IR de **\$2,43** y un periodo de recuperación de **4,16 años**.

ABSTRACT

Germany is one of the countries with more chocolate consumption per capita in the world. Also, in this country doesn't exist innovation in products of chocolate in the last 5 years. Furthermore, there is growing interest of the population for organic products.

This project is a business plan focused on the production and export of cocoa candies to Germany, made from organic Ecuadorian arriba cacao and organic panela, through process guaranteed by Ecuadorian BPM and the European organic certification.

Through the market research, there was found a good acceptance of the product in the city of Hamburg. The product is primarily aimed at consumers of a high average middle-segment, in an age range of 30 - 70 years, who cares about their health, the environment, and most of the food they eat are organic.

The overall marketing strategy is based on differentiation and positioning more for the same and the internationalization strategy chosen is the direct export.

The required investment for the project is **\$195.027,87**, which is financed as follows: 41% own capital (property 25 HA) and the remaining 59% will come from a loan of the CFN at an interest rate of 6,9% annually.

Finally, after conducting a financial analysis, the project is economically feasible with an IRR of **32,47%**, an NPV equivalent to **\$272.059,73**, an IR of **\$ 2,43** and a recovery time of **4,16** years.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación del trabajo	1
1.1.1. Objetivo general del trabajo	1
1.1.2. Objetivos específicos del trabajo	1
2. CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS.....	2
2.1. Entorno externo.....	2
2.1.1. Análisis del entorno externo (PEST)	2
2.1.2. Análisis de la industria (PORTER)	6
2.2. Matriz EFE	8
2.3. Conclusiones.....	9
3. CAPITULO III: ANALISIS DEL CLIENTE	9
3.1. Definición del problema.....	10
3.1.1. Objetivo general	10
3.2. Investigación cualitativa	11
3.3. Investigación cuantitativa	12
3.4. Conclusiones.....	12
4. CAPITULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	13
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	13
5. CAPITULO V: PLAN DE MARKETING	14
5.1. Estrategia general de marketing	14
5.1.1. Segmentación.....	14
5.1.2. Posicionamiento	15
5.1.3. Propuesta de valor	15
5.2. Estrategia de internacionalización.....	15
5.3. Mezcla de Marketing	15
5.3.1. Producto.....	15
5.3.2. Precio	17
5.3.3. Plaza	19
5.3.4. Promoción	20
6. CAPITULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	21
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización.....	21
6.2. Plan de Operaciones.....	22
6.2.1. Producción y exportación.....	22
6.2.2. Personal operativo.....	23

6.2.3.	Requerimientos de equipos y herramientas	23
6.2.4.	Instalaciones y mejoras	23
6.2.5.	Localización geográfica	23
6.3.	Estructura Organizacional	23
6.3.1.	Constitución de la empresa	23
6.3.2.	Diseño organizacional	23
7.	CAPITULO XVII: EVALUACIÓN FINANCIERA.....	25
7.1.	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	25
7.1.1.	Estado de resultados	25
7.1.2.	Situación financiera	26
9.1.3.	Flujo de efectivo	27
7.1.4.	Flujo de caja	27
7.2.	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	27
7.2.1.	Inversión inicial	27
7.2.2.	Capital de trabajo	27
7.2.3.	Estructura de capital	27
7.3.	Estado y evaluación financiera del proyecto	27
7.4.	Índices financieros.....	28
	CONCLUSIONES GENERALES	29
	REFERENCIAS	30
	ANEXOS	34

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del trabajo

El presente trabajo se realizó para determinar la viabilidad de la creación de una empresa dedicada a la producción y exportación de confites de cacao a Alemania, específicamente a la ciudad de Hamburgo. Ecuador es el mayor productor de cacao fino de aroma en el mundo, y tiene gran fama y prestigio a nivel mundial por su excelente sabor, aroma y consistencia. (ANECACAO, 2016).

Alemania es uno de los mercados con mayor consumo per cápita de chocolate en el mundo, siendo los chocolates con alto contenido de cacao los más buscados por los clientes. Además, en la última década se ha dado un incremento en cuanto al consumo de productos orgánicos, principalmente por el cuidado hacia el medioambiente y hacia la salud. (PROEXPORT, 2014). Pese a que Alemania es un país que procesa el cacao de sus principales proveedores de África, se afirma que no existe una verdadera innovación de productos de cacao en los últimos 5 años. (PROECUADOR, 2014)

Actualmente, se cuenta con 25 hectáreas de cacao fino de aroma que se encuentra en producción en el cantón de Puerto Quito, sin embargo, no se está elaborando ningún producto a partir del mismo, por lo que se ha identificado una gran oportunidad al transformar esta materia prima en un producto elaborado y darle un valor agregado. El proyecto se acoge al cambio de la matriz productiva que el gobierno impulsa, por lo que es una gran motivación para realizarlo.

1.1.1. Objetivo general del trabajo

Determinar la factibilidad técnica y financiera de la producción y exportación de confites de cacao a Alemania, con el principal objetivo de dar un valor agregado al cacao ecuatoriano y fomentar su consumo a nivel internacional.

1.1.2. Objetivos específicos del trabajo

1. Realizar un análisis externo que permita identificar las oportunidades y amenazas existentes en la industria.
2. Realizar un análisis del cliente por medio de una investigación cualitativa y cuantitativa, para determinar mercado objetivo y el comportamiento de compra.
3. Determinar la oportunidad de negocio basada en el análisis externo y del cliente.
4. Desarrollar un plan de marketing para posicionar el producto en el mercado meta.
5. Determinar la misión, visión y objetivos a corto, mediano y largo plazo y elaborar un plan de operaciones que sea coherente con la filosofía de la empresa.
6. Realizar un análisis financiero que permita determinar la viabilidad financiera del proyecto.

2. CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS

2.1. Entorno externo

La industria se encuentra identificada bajo el **CIU C1073.12** bajo el concepto de “Elaboración de chocolate y productos de chocolate”. (INEC, 2016)

2.1.1. Análisis del entorno externo (PEST)

El análisis PEST considera las variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas que podrían tener un impacto en la creación y operación del negocio.

■ Muy positivo
 ■ Positivo
 ■ Indiferente
 ■ Negativo
 ■ Muy negativo

Tabla 1: PEST Ecuador

Aspecto	Variable	Impacto		
Político	Ecuador ha sido caracterizado por ser uno de los países con más inestabilidad política en el continente. Con el gobierno de Rafael Correa, el continente ha tenido estabilidad política por un periodo de 8 años. De acuerdo al Freedom House Index (2016) Ecuador tiene 3/7 puntos y se encuentra en la clasificación de países parcialmente libres. De acuerdo al informe, esto principalmente por el aumento de los límites a la libertad de expresión. (Oportunidad)			
	Actualmente el Gobierno ha establecido políticas que impulsan la reactivación del cacao nacional, a través de entidades como el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGAP). Este apoyo se enfoca principalmente en la entrega de insumos agropecuarios, capital de trabajo y capacitaciones. (MAGAP, 2015). La implicación para el negocio es que se puede acceder a estos recursos por ser productores de cacao nacional. (Oportunidad)			
Económico	Para el año 2016, el reporte Doing Business ubica a Ecuador en el lugar 117 de 189 países. Se necesitan alrededor de 12 procedimientos, 51 días y un pago del 22% del PIB per cápita para constituir una empresa. En el aspecto del comercio transfronterizo, el tiempo promedio de trámites para exportar es de 96 horas y su costo es de alrededor \$140. Esto implica para el negocio incurrir en gastos, y en mayores tiempos de espera, lo cual podría resultar en retrasos. (Amenaza)			
	A partir del 2007, el PIB del Ecuador ha tenido un crecimiento constante, principalmente por los altos ingresos del sector petrolero, sin embargo, para el año 2015 el PIB se redujo en un 25%, esto por la caída del precio del petróleo. Los confites de cacao pertenecen a la industria de elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería, el cual representa el 1,7% del PIB total y el 1% del PIB manufacturero. Para el año 2012, la producción de cacao tuvo un crecimiento del 31%. (BCE, 2016). Este importante incremento en cuanto a la producción del cacao se dio por el alto interés de los mercados internacionales por este producto. (ANECACAO, 2015). (Oportunidad)			
	Para el 2015, Ecuador exportó \$1000 de la partida arancelaria 18069000 a Alemania, lo que implica que no existen numerosos			

	productores especializados del producto que tengan presencia en Alemania. (Oportunidad)				
	Dentro del cambio de la matriz productiva que impulsa el gobierno, la producción de alimentos frescos y procesados es una de las industrias priorizadas. El proyecto al acogerse al cambio de la matriz productiva puede acceder al financiamiento productivo que impulsa el Gobierno a través de entidades como la Corporación Financiera Nacional (CFN), entidad que cuenta con un programa de apoyo a emprendedores que cumplen con los requisitos anteriormente mencionados, denominado "PROGRESAR" y que otorga créditos a una tasa de interés del 6,9% anual. (CFN, 2015). (Oportunidad)				
	Para el 2014, la industria de elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería presenta un crecimiento negativo equivalente a -0,2%. Históricamente, en el periodo 2009 - 2014, tiene un crecimiento promedio de 5,09%. (BCE, 2016). (Oportunidad)				
Social	Para el 2015, la tasa de desempleo en el Ecuador alcanzo el 5,65%, el mismo nivel de desempleo que Ecuador había alcanzado en el año 2007. (BCE, 2016). La implicación para el negocio es que existe el talento humano disponible que se requiere a bajos costos, por el nivel de desempleo actual en el país. (Oportunidad)				
	Al ser el cultivo de cacao uno de los más amigables con el medioambiente y tener un amplio potencial de captación del CO2, beneficia directamente al medioambiente y purifica el aire, por lo que beneficia directamente a todos sus entornos. (Larrea, 2008). (Oportunidad)				
Tecnológico	El Índice de Competitividad Mundial está conformado por nueve pilares, dentro de los cuales se encuentra la preparación tecnológica e innovación de un país. Para este criterio, en el año 2015 Ecuador se encuentra en la posición 87 de 140 países, con un puntaje de 3,44 sobre 7. (World Economic Forum, 2015). Al momento de comparar al Ecuador con industrias internacionales, podrían existir diferencias grandes lo cual ya que otras naciones podrían ser más eficientes que el país. (Amenaza)				
	Para el año 2014, el Logisitcs Performance Index (LPI) colocó a Ecuador en la posición 86 de 150 países, y con un puntaje de 2,71 sobre 5. (The World Bank, 2014). Esto significa que todas las operaciones logísticas en este país no son eficientes, por lo que el proceso de exportación podría resultar más complejo. (Amenaza)				

Tabla 2: PEST Alemania

Aspecto	Variable	Impacto			
Político	De acuerdo al Freedom House Index (2016) Alemania tiene 1/7 puntos y se encuentra en la clasificación de países libres. Existe libertad política y libertad individual. (Oportunidad)				

	<p>Requisitos para el ingreso de productos alimenticios: Todo producto que entre bajo el sistema SGP a Alemania, deberá presentar obligatoriamente el certificado de origen. Además, deberá cumplir con requisitos como la certificación HCPP exigida por la Unión Europea y normas de etiquetado y embalaje. (CANACACAO, 2015). Esto implica que se incurran en altos costos de operación. (Amenaza)</p>				
	<p>Barreras arancelarias: El producto a exportar son confites de cacao, y en Alemania este producto paga un arancel del 38% para entrar en el mercado. Sin embargo, Ecuador y Alemania mantienen un acuerdo preferencial, por lo que el producto ingresa con arancel 0%. Solo se considera el IVA que es equivalente al 18% pero ser parte del SGP, se enfrenta el IVA reducido equivalente al 7%. (EU EXPORT HELPDESK, 2016). Esto implica que el producto ingrese con arancel 0% y a un precio competitivo en el mercado. (Oportunidad)</p>				
	<p>Barreras no arancelarias: Toda empresa que desee comercializar un producto en Alemania, deberá presentar certificaciones que garanticen las calidades del producto, así como su origen, entre otros aspectos dadas las exigencias actuales del mercado. Entre las certificaciones privadas más importantes para la industria de alimentos procesados se encuentra: Fair Trade (Comercio Justo), JAS (Organic certification), OSHAS y Naturland. (PROEcuador, 2014). (Amenaza)</p>				
	<p>La certificación orgánica (Reglamento CEE del Consejo N° 2092/91 de la UE) es una de las más importantes y garantiza que la producción no contiene químicos y que no tiene impacto en el medio ambiente, desde la extracción de la materia prima hasta la producción, uso y eliminación del producto. La certificación representa altos costos de operación. (Amenaza)</p>				
Económico	<p>Para el año 2016, el ranking Doing Business ubica a Alemania se ubica en el puesto 15 de 189 países. En el aspecto del comercio transfronterizo, el tiempo promedio de trámites para importar es de 1 hora y no tienen costo alguno. Esto implica para el negocio que el importador tenga todas las facilidades para poder realizar el trámite desde Alemania, sin retrasos y demoras. (Oportunidad)</p>				
	<p>Para el 2015, el ingreso per cápita es de \$ 47,821 y el 11,2% de los ingresos es destinado al consumo de alimentos y bebidas. (Santander Trade, 2015). Para el 2010, Hamburgo tuvo un PIB per cápita de \$57,570, siendo el más alto de toda Alemania y por encima de la media. (OECD, 2013). Esto implica para el negocio, que los habitantes tienen altos ingresos disponibles que pueden destinar al consumo de confites de cacao. (Oportunidad)</p>				
	<p>La industria de confitería y chocolate en Alemania presenta un crecimiento positivo para el 2015, siendo este crecimiento igual a 7,8%. En cuanto al crecimiento histórico, haciendo referencia al</p>				

	<p>periodo 2011 - 2015, se tiene un crecimiento positivo en promedio del 2,15%. (Statista, 2016). (Amenaza)</p>			
	<p>Para el 2015, Alemania importo alrededor de 170,000 toneladas de la partida 18069000, y el principal socio comercial es Suiza. (Trademap, 2015). Esto implica que existe una creciente demanda de este tipo de productos, por lo que beneficia directamente al proyecto. (Oportunidad)</p>			
	<p>Para el año 2015, Alemania tuvo un importante crecimiento de su PIB del 1,5%. La economía de Alemania se ha visto afectada por las sanciones de la UE a Rusia y la escasa demanda de la UE, sin embargo, se considera que actualmente es la economía más fuerte de la UE. (Santander Trade, 2015). (Oportunidad)</p>			
	<p>La venta de productos orgánicos en Alemania ha tenido un importante incremento en los últimos años. Para el 2014 la venta de alimentos y bebidas orgánicas alcanzaron los € 7910'000.000, lo cual se traduce en un aumento del 5% con respecto al 2013. (EZLA, 2015). Para el negocio esto implica que se tenga la oportunidad de ingresar al mercado ya que el sector orgánico se encuentra en crecimiento. (Oportunidad)</p>			
	<p>Alemania no es un productor neto de cacao, sin embargo, es el segundo procesador de cacao a nivel mundial. Más del 1/5 del cacao en la UE es procesado en Alemania en polvo de cacao, manteca y pasta de cacao. Para el 2013, Alemania proceso más de 278,000 toneladas, lo que es equivalente a € 580'000.000. Cargill, Barry Callebaut y ADM son las procesadoras más importantes en este país. (CBI, 2014). Esto puede resultar negativo ya que existe materia prima disponible en Alemania y los grandes productores podrían adquirir y elaborar confites de cacao, lo cual resultaría en competencia para el negocio. (Amenaza)</p>			
Social	<p>Alemania tiene el consumo de chocolate más alto per cápita a nivel mundial, con un promedio anual de consumo de 8,2 kg per cápita. En cuanto a las preferencias de consumo de chocolate el 20% del mercado consume chocolate puro, con un contenido de cacao superior a 35% y las formas más populares de consumo son: chocolate en barra, chocolates con licor y mini barras en funda. (PROECUADOR, 2014). Esto implica para el negocio que los habitantes consuman los confites de cacao con frecuencia dado su alto consumo anual. (Oportunidad)</p>			
	<p>Aproximadamente la mitad de consumidores alemanes valoran la producción orgánica y la sostenibilidad. Alemania es el segundo mercado orgánico más grande del mundo después de Estados Unidos, con una demanda creciente y un potencial lejos de agotarse. Para el 2013, el consumo de alimentos orgánicos tuvo un incremento del 13%. (EZLA, 2016). Esto implica para el negocio que los habitantes tengan una actitud positiva ante el producto por su contenido 100% orgánico. (Oportunidad)</p>			

	Para el 2015, el desempleo tiene una tasa del 4,7%, ubicándolo en una de las tasas más bajas de toda la UE. (Banco Mundial, 2016). Esto implica que la mayor parte de habitantes se encuentren con un empleo y salario fijo, por lo que disponen los ingresos para destinar al consumo de productos orgánicos. (Oportunidad)				
Tecnológico	Para el año 2014, el LPI (Logistics Performance Index) colocó a Alemania en la posición 1 de 150 países, y con un puntaje de 4,12 sobre 5. (The World Bank, 2014). Esto significa que todas las operaciones logísticas en este país son eficientes, por lo que se facilita la exportación del producto y la desaduanización del mismo en el país de destino. (Oportunidad)				
	Para el año 2015, el Índice de Competitividad Mundial coloca a Alemania en la posición 3 de 140 con un puntaje de 5,61 sobre 7 en el criterio de preparación tecnológica en innovación (World Economic Forum, 2015) lo cual resulta negativo para el proyecto ya que los procesos en Alemania podrían ser más eficientes que en Ecuador. (Amenaza)				

2.1.2. Análisis de la industria (PORTER)

Tabla 3: Análisis de las fuerzas de PORTER (Ecuador)

Fuerza		Intensidad
Rivalidad entre competidores existentes	Bajo la CIIU C1073.12 la Superintendencia de Compañías (SUPERCOM) tiene registradas 19 empresas activas como PACARI, República del cacao y Bios, de las cuales solo 1 ha registrado sus estados financieros en el 2015, Chocolates Noboa con ventas totales de \$ 1'717.007,67 (SUPERCOM, 2016). Se identifica una amenaza ya que son numerosas las empresas que se encuentran registradas bajo esta actividad y las ventas totales registradas son altas.	Alta
Amenaza de productos sustitutos	Se analizan los productos sustitutos que se encuentran en la CIIU C1073.21 bajo el concepto de "Elaboración de productos de confitería". La SUPERCOM registra 20 empresas activas, pero solo una declara sus estados financieros para el 2015, Confiteca con ventas totales de 100.444.259,47. Bajo el CIIU G4630.92 clasificado como "Venta al por mayor de productos de confitería" se encuentran 20 empresas activas y su mayor representante Compañía Azucarera Valdez con ventas para el 2015 de \$ 2'967.319,40. Bajo el CIIU G4721.05 "Venta al por menor de productos de confitería" se identifican 6 empresas activas. (SUPERCOM, 2016) Se identifica una amenaza ya que son numerosas las empresas de productos sustitutos con ventas elevadas.	Alta

Poder de negociación de los proveedores	Bajo la CIIU A0127.02 de cultivo de cacao, se encuentran 20 proveedores registrados activos en la SUPERCOM, y dentro de la CIIU C1072.01 de producción de panela, se encuentran registradas 2 empresas activas (SUPERCOM, 2016).	Media
Poder de negociación de los clientes	Los clientes son los intermediarios y los consumidores finales por lo que se considera a toda población de Ecuador que es igual a 15,74 millones de habitantes millones de habitantes (Banco Mundial, 2016) y dado que en el país existen numerosas marcas de productos de la competencia y sustituto, se considera una amenaza.	Media
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Dentro de la CIIU C1073.12, se encuentran 19 empresas activas de las cuales la empresa más antigua fue constituida en 1972, "Bios". (SUPERCOM, 2016), por lo que esto representa una amenaza ya que la industria se encontraría en la fase de eficiencia dada la curva de experiencia.	Media

Tabla 4: Análisis de las fuerzas de PORTER (Alemania)

Fuerza		Intensidad
Rivalidad entre competidores existentes	En Alemania, existen 233 empresas registradas bajo la CIIU C1073.12 con ventas totales de \$8254'000.000. (Statista, 2015). Las marcas más importantes son: Ferrero, con el 21% de participación en el mercado, Mars, con el 12,2% y Mondelez con el 11,8% (PROECUADOR, 2014). Esto representa una amenaza tanto por el número de competidores, por su participación en el mercado y por sus ventas.	Alta
Amenaza de productos sustitutos	En Alemania, bajo la CIIU C1073.21 de "Elaboración de productos de confitería" se encuentran registradas 98 empresas con ventas totales por \$5293' 000.000 (Statista, 2015). Esto representa una amenaza ya que existe un número grande de productos sustitutos y con un total de ventas elevadas.	Alta
Poder de negociación de los proveedores	En Alemania no se cultiva cacao, por lo que no existen proveedores de cacao en bruto directamente, sin embargo, se tienen proveedores de pasta de cacao, cacao tostado y manteca de cacao. De igual manera esta industria se encuentra bajo la CIIU C1073.12, por lo que son numerosas las empresas procesadoras de cacao, como se mencionó anteriormente 233 empresas.	Baja
Poder de negociación de los clientes	Los clientes son los intermediarios y los consumidores finales por lo que se considera a toda la población de Alemania que es igual 81,1 millones de habitantes (Statista, 2016) y dado que en el país existen	Media

	numerosas marcas de productos de la competencia y sustituto, se considera una amenaza.	
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Dentro de la CIIU C1073.12, se encuentran 233 empresas activas de las cuales la empresa más antigua fue constituida en 1946, "Ferrero" (Statista, 2016). Esto representa una amenaza ya que la industria se encontraría en la fase de eficiencia dada la curva de experiencia	Media

2.2. Matriz EFE

Tabla 5: Matriz de fuerzas externas

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1. El arancel 0% que enfrenta el producto dado el acuerdo comercial que se mantiene con la UE	0,065	3	0,195
2. Cambio de la matriz productiva (financiamiento a bajas tasas de interés).	0,089	3	0,267
3. Alto consumo de chocolate per cápita de los habitantes de Alemania.	0,055	2	0,11
4. Operaciones logísticas eficientes en Alemania.	0,03	1	0,03
5. Alto ingreso per cápita, que los habitantes pueden destinar al consumo de alimentos.	0,031	1	0,031
6. Alemania es el segundo mercado orgánico más grande del mundo y con un crecimiento importante en los últimos años.	0,079	3	0,237
7. Creciente demanda por la partida arancelaria 18069000.	0,07	3	0,21
	0,41		
Amenazas			
1. Gran número de sustitutos en el país de destino.	0,095	4	0,38
2. Estrictos controles y requisitos exigidos por la UE para el ingreso de productos alimenticios.	0,087	3	0,261
3. Trabas y procesos para la creación de un negocio en Ecuador.	0,084	3	0,252
4. Certificaciones costosas exigidas por la UE.	0,065	2	0,13
5. Los tiempos largos y costos elevados en Ecuador para realizar una exportación.	0,05	2	0,1
6. Alta innovación y mejor preparación en cuanto a procesos y tecnología en Alemania.	0,07	3	0,21
7. Fuerte competencia en el país de	0,1	4	0,4

destino.			
8. La curva de experiencia de la industria.	0,03	1	0,03
	0,58		
Total	1		2,84

El peso ponderado de la matriz EFE es de 2,84. Este valor es mayor que la media de 2,5 y esto indica que la organización tiene una buena respuesta ante las oportunidades amenazas de la industria, sin embargo, al comparar el peso de las oportunidades igual a 0,41 con el de las amenazas igual a 0,58, las amenazas de la industria son mayores a las oportunidades. La industria se encuentra amenazada.

2.3. Conclusiones

Después de realizar el análisis PEST y Porter de la industria, se resaltan los siguientes factores:

1. Ecuador tiene un Acuerdo de Sistema Generalizado de Preferencias Arancelarias con Alemania denominado SGP que se encuentra en vigencia hasta el 2021, por lo que los productos que se encuentren bajo la partida 18069000 pueden ingresar con un arancel 0%.
2. Los alimentos procesados se encuentran dentro de los sectores priorizados del gobierno para el cambio de la matriz productiva y entidades públicas como lo es la CFN, brindan créditos a bajas tasas de interés para estos sectores específicos.
3. La industria de Alimentos orgánicos en Alemania ha presentado un importante crecimiento en los próximos años dadas las tendencias de consumo de sus habitantes y su conciencia por el medio ambiente.
4. Las operaciones logísticas en Alemania son eficientes, por lo cual se facilita la exportación.
5. Existe un gran número de competidores en la industria en Alemania, y sus amplias ventas y participación de mercado significan una amenaza para las nuevas empresas que ingresen a la industria.
6. Existe un gran número de productos sustitutos en Alemania, con amplias ventas lo cual representa una amenaza para las nuevas empresas que ingresen a la industria.
7. Existe un amplio número de proveedores de materia prima en Alemania, por lo cual existen opciones y un solo proveedor no tiene el control, mientras que en Ecuador si sucede esto con respecto a la panela al existir solamente 2 proveedores.
8. En Alemania el poder de negociación de los compradores es alto, ya que es una población extensa y con amplias opciones de marcas y productos sustitutos.
9. La amenaza de entrada de nuevos competidores tanto en Alemania como en Ecuador es alta dada la curva de experiencia actual de la industria, se encuentra en la eficiencia.

3. CAPITULO III: ANALISIS DEL CLIENTE

A través de la investigación de mercados (Anexo 1) se determinó que Alemania es el mercado más atractivo para llevar a cabo el proyecto. De este país, se determinó que la ciudad más atractiva para comercializar el producto es Hamburgo por los siguientes factores: es la segunda ciudad más poblada de Alemania; cuenta con el segundo puerto de mayor tráfico de la Unión Europea, lo que se traduce en menos días de

transporte, menor tiempo de entrega y menos costos de transporte; más de la mitad de cacao que ingresa a la UE llega por el puerto de Hamburgo, por lo cual las compañías de almacenaje se han especializado en el mantenimiento y almacenamiento del cacao (CANACACAO, 2015).

3.1. Definición del problema

Falta de información fidedigna del mercado objetivo al que se plantea exportar el producto, así como de los consumidores del segmento meta, para poder establecer métodos de inserción del producto.

3.1.1 Objetivo general

El objetivo de la investigación de mercados es determinar el mercado objetivo al que se dirige el proyecto e identificar los hábitos de consumo de los consumidores alemanes.

Se realizará una investigación descriptiva concluyente, puesto que en el estudio se identificarán costumbres, actitudes y tendencias del mercado alemán para determinar una rápida línea de acción.

Tabla 6: Objetivos específicos y fuentes de información

Objetivo	Metodología	Fecha	Fuente
<i>Identificar las marcas importantes de chocolates con un alto contenido de cacao, comercializadas en Hamburgo</i>	Encuesta tipo personal	04-Abr-2016	Habitantes ciudad Hamburgo.
<i>Identificar las características que el cliente final aprecia.</i>	Entrevista a profundidad con clientes Entrevista con expertos	04-Abr-2016 20-Mar-2016	Habitantes ciudad Hamburgo Paula Acosta <i>Gerente general de Quito-Berlín (PACARI)</i>
<i>Identificar el precio que los clientes finales estarían dispuestos a pagar.</i>	Entrevista a profundidad con clientes Encuesta tipo personal.	04-Abr-2016 04-Abr-2016	Habitantes ciudad Hamburgo
<i>Identificar la importancia de resaltar el origen del cacao</i>	Entrevista con expertos.	13-Mar-2016	Diego Troya <i>Exportador de cacao en grano</i>
<i>Determinar los lugares en la que los clientes prefieren adquirir el producto.</i>	Encuesta tipo personal. Entrevista a profundidad con clientes.	04-Abr-2016 04-Abr-2016	Habitantes ciudad Hamburgo.
<i>Identificar barreras de entrada y competencia</i>	Entrevista con expertos. Entrevista con expertos.	13-Mar-2016 20-Mar-2016	Diego Troya <i>Exportador de cacao nacional</i> Paula Acosta <i>Gerente general de Quito-Berlín (PACARI)</i>

<i>Conocer la opinión de los clientes sobre el diseño y presentación.</i>	Encuesta tipo personal. Entrevista a profundidad con clientes	04-Abr-2016 04-Abr-2016	Habitantes ciudad Hamburgo.
<i>Identificar el rango de precios de productos similares.</i>	Entrevista con expertos.	20-Mar-2016	Paula Acosta Gerente general de Quito-Berlín (PACARI)
<i>Identificar la importancia de las certificaciones</i>	Entrevista con expertos.	20-Mar-2016	Paula Acosta Gerente general de Quito-Berlín (PACARI)

3.2. Investigación cualitativa

Entrevistas con expertos: Se realizaron dos entrevistas con expertos para obtener información sobre el mercado, el cliente y la competencia. Estas fueron con Paula Acosta, Gerente general de Quito-Berlín (Distribuidora de PACARI, KIWA y WAYUSA en Alemania) y con Diego Troya (Exportador de cacao nacional tostado). Las entrevistas realizadas se adjuntan en los anexos. (Ver Anexo 2 y 3).

Resultados:

Mercado objetivo: de acuerdo a Paula Acosta, los clientes a los que se dirigen la mayor parte productos orgánicos son para los “*hípsters*”, que se definen como personas con gustos e intereses que se asocian a lo alternativo y lo independiente, ya que son el grupo de personas que presentan una mayor conciencia social y sobre el entorno.

Hábitos de consumo: Las características más importantes que este segmento de clientes aprecia es la calidad, la función y el beneficio al medioambiente. Paula Acosta afirma que las formas de llegar a estos clientes son a través de ferias, eventos de degustación y redes sociales. Por otro lado, también señala que en Alemania se pueden encontrar chocolates con altas concentraciones de cacao a partir de los €4,00 /50g.

Industria: Los dos expertos coinciden en que la competencia es alta, sin embargo, es importante saber exactamente cuál es el valor diferenciador del producto, puesto que Alemania es un mercado muy atractivo dado que es un país estable con un amplio mercado que permite fijar estrategias de largo plazo. Para Paula Acosta, los factores de diferenciación son como las certificaciones son importantes, sin embargo, no todas son necesarias. En el caso de la Unión Europea la certificación orgánica es la que presenta garantías de que el producto es libre de químicos. Para Diego Troya, es importante resaltar el origen del cacao ecuatoriano ya que es muy bien valorado en Alemania. También considera que es importante explotar esta industria que en el Ecuador no se encuentra totalmente desarrollada y afirma que el país no ha aprovechado el potencial del cacao fino de aroma, ya que la mayor parte de productores envían el cacao seco sin procesar al exterior, principalmente por la falta de conocimiento.

Entrevistas a profundidad con clientes: Se realizaron dos entrevistas a profundidad con clientes potenciales en la ciudad de Hamburgo vía correo electrónico. Paulina Kosim y Annia Schawb de 31 y 30 años respectivamente. Las entrevistas se realizaron en inglés por la diferencia existente en cuando a idioma. Las entrevistas realizadas se

adjuntan en los anexos. (Ver Anexo 4). **Resultados:** Mercado objetivo: Las personas entrevistadas corresponden a persona en el rango de 30 - 38 años de edad y como ocupación son estudiantes de maestría, además de gerente de cuenta y especialista de artes. Hábitos de consumo: Las clientes valoran mucho el hecho de que un producto sea orgánico por que se preocupan mucho por su salud, y de esta manera se aseguran que los productos no contengan químicos. Por este importante factor, ellas están dispuestas a pagar hasta € 11,00 por un producto de estas características. También consideran que, si un producto es orgánico, todo su empaque debería serlo, por lo que prefieren un producto con un empaque de material reciclado y prefieren encontrar productos de este tipo en tiendas orgánicas, por qué en estas pueden encontrar variedad y siempre están pendientes de las novedades y nuevos productos en las mismas. Los clientes han escuchado sobre el cacao ecuatoriano, por lo que se tiene una ventaja con respecto a la competencia.

3.3. Investigación cuantitativa

Encuesta: La población universo objetivo corresponde a **179.540 personas**. En este proyecto se realizó un total de 10 encuestas en la ciudad de Hamburgo, vía correo electrónico. Las encuestas se realizaron en inglés por la diferencia de idioma. Las preguntas de la encuesta se adjuntan en los anexos. (ver Anexo 5). **Resultados:** Mercado objetivo: el 40% de los encuestados se encuentran en el rango de 30 - 38 años, el 50% en el rango de 39 – 47 años y el 10% restante sobre los 48 años. El 40% de los encuestados tienen como ocupación tareas creativas, el 30% pertenecen al grupo de profesionales, el 20% son jefes de alguna organización y el 10% restante no trabajan. Hábitos de consumo: El 20% de los encuestados respondió que consumen chocolate por lo menos una vez por semana, 60% una vez por mes y 20% restante una vez por año. El 40% de los encuestados respondió que las características más importantes son: los ingredientes, seguidos por el precio, el sabor y la calidad y por último el tamaño. El 90% de los encuestados consumen chocolates con alto contenido de cacao, y entre las marcas que más recuerdan se encuentra Hachez, Edel Bitter y Raush. El 70% de los encuestados estarían dispuestos a probar un nuevo producto orgánico hecho de cacao arriba. El 80% de los encuestados prefieren encontrar el producto en empaque reciclado, el 10% en empaque de tela y el otro 10% en empaque de cartón. El 80% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre €9,00 y €11,00 por un empaque de 100 gr, mientras el 20% restante pagaría entre €5,00 y €8,00. El 60% prefiere adquirir productos de estas características en tiendas orgánicas, el 10% en tiendas de descuento y el 30% restante en tiendas gourmet de café y chocolate. El 60% de los encuestados preferirían enterarse de este nuevo producto por medio de redes sociales, el 30% por medio de revistas especializadas y el 10% restante por medio de programas de televisión especializados.

3.4. Conclusiones

Mercado objetivo: a través de las entrevistas a profundidad con clientes, con expertos y las encuestas se puede definir el mercado objetivo del proyecto, y se encuentra conformado por: a) Habitantes de Hamburgo en un rango de edad de 30 – 70 años. b) Personas que tienen por ocupaciones jefes de marca, ejecutivos de cuenta, y carreras relacionadas con la publicidad y tareas creativas.

Comportamiento de compra: a partir de los hábitos de consumo de los clientes del segmento meta se determina el comportamiento de compra de los mismos. La encuesta y las entrevistas a profundidad con clientes muestran una gran tendencia por el consumo con altos contenidos de cacao y con frecuencia, también es notoria la

importancia que le dan al factor de que sea orgánico y que por estas características ellos estarían dispuestos a pagar hasta €11,00 por un empaque de 100 gramos. Entre los factores decisivos de su compra, dan gran importancia a la composición o ingredientes que contiene un producto y también le dan gran valor al empaque del mismo o a su presentación, ya que consideran que, si un producto es orgánico, su presentación de igual manera debería ser orgánica. Lo que más aprecia el segmento meta según Acosta, es el beneficio indirecto al medioambiente y la función que el producto proporciona y la mejor manera de llegar a los clientes es mediante redes sociales, ferias y eventos de degustación.

4. CAPITULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

Para determinar la oportunidad de negocio, se utiliza la Cadena de Valor de Porter. (Ver Anexo 6). **Actividades primarias:** En cuanto a la logística de entrada, el cacao para la elaboración del confite será extraído de la plantación propia, y se agrega valor al ser un cultivo 100% orgánico y enmarcado por las buenas prácticas de manufactura ecuatorianas. La panela para el confite será 100% orgánica y será proveniente del comercio justo de la comunidad “CADO”. Respecto a las operaciones, se agrega valor al ser elaborado artesanalmente, ya que se busca preservar el cacao en su estado y forma original para no perder todos los beneficios a la salud que este representa al ser considerado un superalimento. Para la logística de salida, el jefe de marketing y ventas recibirá los pedidos de los minoristas, y el analista de exportaciones será el encargado de realizar el proceso de exportación. El producto se trasladará en camión de temperatura controlada hasta el puerto de Guayaquil para su envío por barco al puerto de Hamburgo. El producto es recibido por los minoristas para posteriormente encontrarse disponible en las perchas de tiendas orgánicas en Hamburgo. En cuanto al marketing y ventas, los confites son una masa en forma ovalada elaboradas de cacao orgánico y panela orgánica. Los confites se encuentran dentro de los bienes de conveniencia, sin embargo, este ofrece una diferenciación al promover el comercio justo, la sostenibilidad y el cuidado por la salud. Para fijar el precio se elige la estrategia de valor agregado y la estrategia de fijación de precios psicológica, con un precio para el primer año de €7,78 (\$8,54). Respecto al servicio postventa, los clientes podrán escanear el código QR que se incluye en la etiqueta del producto, y podrán encontrar una guía de ejercicios y dieta para llevar un estilo de vida saludable. También se tiene la opción de soporte a través de mensajería instantánea en la página web. **Actividades de soporte:** En cuanto a la infraestructura de la empresa, el gerente general es el responsable de coordinar las actividades de la planificación financiera y estratégica y del cumplimiento de objetivos, así como de administrar los recursos de la empresa. El desarrollo tecnológico lo manejan los responsables del diseño y funcionamiento de la página web, la cual ofrece la opción de mensajería instantánea y además los clientes podrán acceder a ella a través de códigos QR. También se resaltan los medios online, los cuales serán actualizados con frecuencia. Los recursos humanos son administrados por el gerente general. Se impartirán capacitaciones sobre buenas prácticas de manufactura, sostenibilidad, seguridad y se promueve el compañerismo y respeto. Finalmente, las adquisiciones estarán a cargo del gerente general y del supervisor de producción, y éstas responden a las necesidades específicas de la empresa. **Ventaja competitiva:** las actividades

primarias y de soporte agregan valor a cada etapa de la cadena de valor. Los confites The South Cob son granos de caca arriba confitados con panela, con una composición 100% orgánica tanto de su contenido como de su empaque. El producto promueve la sostenibilidad y la salud al ser amigable con el planeta y al tener un alto contenido de minerales, vitaminas y antioxidantes que no se remueven en el proceso de producción ya que es un proceso artesanal, además promueve la conciencia social al ser un producto de comercio justo. El producto se adapta a las tendencias del mercado por el consumo de alimentos orgánicos.

5. CAPITULO V: PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de marketing

5.1.1. Segmentación

La población urbana de Hamburgo es igual a 1'693.120 habitantes, dentro de esta población se eligió a los hombres y mujeres en el rango de 30 - 70 años, y que pertenecen al grupo de Profesionales con carreras creativas y gerentes, porque las personas que pertenecen a este grupo perciben ingresos por encima de la media (Statistikamt Nord, 2016). La población objetivo calculada dentro de estos criterios es igual a 179.540 personas. (EUROSTAT, 2016).

Tabla 7: Segmentación del cliente

Variables geográficas	Ciudad	Hamburgo
	Tamaño de zona metropolitana	1'693.120 habitantes
	Densidad	Urbana
	Clima	Oceánico
Variables demográficas	Edad	30 - 70 años
	Género	Hombres y mujeres
	Ocupación	Gerentes, profesionales (por ejemplo: carreras creativas), técnicos.
Variables psicográficas	Estilo de vida	Estilo de vida alternativa, personas que prefieren adquirir productos en tiendas orgánicas, personas que acuden a ferias y tiendas artesanales. Personas que tienen como habito salir a cafeterías.
	Personalidad	Personas relajadas, positivas, sensibles con el medio ambiente. Personas que rechazan el consumismo y modas del momento.
Variables conductuales	Hábitos de consumo	Personas con inclinación hacía el consumo frecuente de alimentos orgánicos y/o artesanales por la función y calidad de estos, así como por el beneficio que su consumo genera al planeta.

Para poder atender al mercado meta, se selecciona la estrategia de marketing de nicho, la cual consiste en que la compañía busque la participación dentro de uno o varios segmentos (Kotler y Armstrong, 2008, p.180). A través de esta estrategia se

puede realizar un marketing más eficaz al enfocar los esfuerzos en atender las necesidades del mercado meta, y se puede promover el producto de una manera más eficiente, lo que significa una mayor rentabilidad para la empresa.

5.1.2. Posicionamiento

La estrategia de producto elegida es de más por más, ya que se introducirá en el mercado un producto con altos estándares de calidad y beneficios para el consumidor a un precio superior al de la competencia. (Kotler y Armstrong, 2008, p.189).

5.1.3. Propuesta de valor

La diferenciación de The South Cob se detalla en el Capítulo IV: Oportunidad de negocio a través de la Cadena de Valor de Porter.

El cacao fino de aroma es considerado como un superalimento al ser rico en vitaminas, minerales, antioxidantes que favorecen al sistema cardiovascular y ayudan a reducir el colesterol malo y los triglicéridos. (NATURSAN, 2015). Se entregará al cliente un producto saludable, libre de químicos y 100% orgánico y artesanal, elaborado a partir del cacao arriba orgánico y panela orgánica proveniente del comercio justo. Se contará con la certificación orgánica exigida por la Unión Europea, y además se encontrará disponible en tiendas orgánicas.

5.2. Estrategia de internacionalización

La estrategia de internacionalización escogida es la exportación directa la cual consiste en que la empresa se hace cargo de toda la exportación y establece por sí sola el contacto con el importador en el país de destino. (PROARGEX, 2016). Se elige esta estrategia principalmente porque se puede tener un mayor poder de negociación con los minoristas al adquirir conocimiento sobre las operaciones y el mercado. Se puede fijar los precios de una forma adecuada y adaptar el producto a las necesidades y requerimientos del mercado meta. De esta manera se pueden incrementar las ventas, así como las ganancias.

5.3. Mezcla de Marketing

5.3.1. Producto

El confite se define como una pasta hecha de azúcar y algún otro ingrediente, ordinariamente en forma de bolillas de varios tamaños (Real Academia de la Lengua, 2016); en este caso hecha de cacao arriba orgánica y panela orgánica.

Branding: El nombre y logo del producto se ha elegido en base al origen del cacao arriba, es decir ecuatoriano y en base al origen de la panela, una comunidad de la Cordillera de los Andes. The South Cob significa Grano del Sur en inglés y Cob e grano en alemán.



Figura 1: Logo de The South Cob

Atributos

- ❖ Los confites de cacao The South Cob están elaborados de cacao fino de aroma orgánico y panela orgánica, considerados como superalimentos, ricos en vitaminas y antioxidantes.
- ❖ El contenido de cacao en el producto es de 98% y de panela el 2%.
- ❖ El proceso de producción de los confites de cacao se enmarca dentro de las regulaciones ecuatorianas de producción orgánica y toda su cadena de producción se encontrará garantizada por las Buenas Prácticas de Manufactura ecuatorianas. Con todos estos requisitos se puede aplicar a la obtención de la certificación orgánica de la Unión Europea, la cual se tramitará con BCS Öko-Garantie.

Empaque

- ❖ Los confites de cacao The South Cob vendrán en una presentación de vidrio reciclado, el cual contiene directamente el producto.
- ❖ El vidrio tiene una cubierta de tela de yute y una etiqueta colgante en cartón reciclado.
- ❖ El empaque de embarque es una caja que está fabricada con cartón corrugado, para que el producto llegue sin ningún daño al lugar de destino. La medida de estas cajas será: Largo (39 cm), ancho (32,5 cm) y alto (28 cm).
- ❖ Cada caja de exportación contiene 338 unidades del producto, como se detalla a continuación:

Tabla 8: Cubicaje

Volúmen unitario (producto)	105	cm³
Volumen caja de exportación	35490	cm³
# Unidades de producto por caja	338	

- ❖ El proveedor del vidrio, etiqueta, yute y caja de embarque será *Millenium Merchandise* ubicado en la ciudad de Quito.
- ❖ El producto se encontrará disponible en una única presentación de una botella de vidrio reciclado con un contenido neto de 100 gramos.

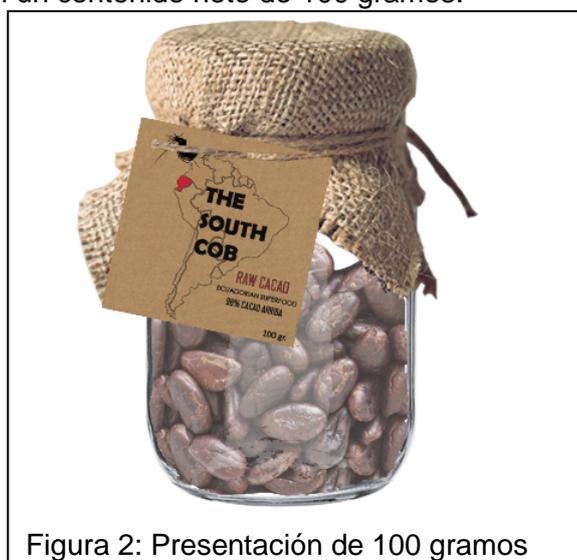


Figura 2: Presentación de 100 gramos

Etiquetado: El etiquetado del producto ira grabado en el empaque secundario y deberá contener obligatoriamente la siguiente información: Denominación, lista de

ingredientes y su cantidad, la cantidad neta del alimento, la fecha de caducidad, las condiciones especiales de conservación, la razón social y la dirección del operador, la información nutricional. Toda la información será en el idioma inglés. (ExportHelpDesk, 2015). Adicional a esto, se colocará el logotipo de la certificación orgánica e nutricional sobre los superalimentos cacao y panela, y además se incluyan menciones de valor como “*Hand made*” y “*100% recyclable*”.



Figura 3: Etiquetado

Nivel de producto: Para definir los niveles del producto, se toma como base los tres niveles de producto propuestos por Kotler y Armstrong (2008, p. 201). **Beneficio básico:** el producto consiste en confites de cacao elaborados de panela orgánica y cacao orgánico. Principalmente benefician a la salud. **Producto real:** las características del producto como marca, diseño, calidad y empaque ya se han mencionado con anterioridad, lo cual busca en conjunto que los confites The South Cob sean percibidos como únicos y de prestigio, y que a la vez los clientes al consumir el producto sientan que contribuyen con el medioambiente y la comunidad. **Producto aumentado:** el producto cuenta con garantías para los clientes, las cuales las otorgadas la certificación orgánica. Además, se ofrece un servicio posterior a la venta, el cual consiste en brindar a los consumidores finales guías de nutrición y ejercicios para llevar un estilo de vida saludable.

Tipo de producto: Los confites de cacao The South Cob se encuentran dentro de los productos de consumo, y se considera como un producto de conveniencia. El mismo se define como un producto que se adquiere frecuentemente y de inmediato, sin la necesidad de comparar antes de comprar. (Kotler y Armstrong, 2008, p. 201)

5.3.2. Precio

El costo de la materia prima de un empaque de confites de cacao de 100 gramos es igual a 2,15 ctvs. A continuación, el detalle:

Tabla 9: Costo materia prima empaque 100 gramos

Materia prima directa	Gr. Por paquete	Costo unitario	Costo total
Cacao	98	\$ 0,003	\$ 0,32
Panela	2	\$ 0,001	\$ 0,002
Materia prima indirecta	Insumo (unidad)	Costo unitario	Costo total de insumo
Vidrio reciclado + serigrafía	1	\$ 1,43	\$ 0,43
Etiqueta + yute	1	\$ 0,40	\$ 0,40
Empaque de cartón corrugado	0,003	\$ 0,015	\$ 0,00004
Costo materia prima			\$ 2,15

Se realizó un costeo de bienes vendidos, en el cual se incluye además de la materia prima, la mano de obra directa e indirecta y los costos indirectos de fabricación. Para el primer mes el costo de producción unitario es de \$ 2,67. (Ver Anexo 7). El precio al que se ha fijado la venta al distribuidor es de € 7,78 (\$ 8,54). Con este precio el distribuidor podría tener un margen de ganancia de hasta el 41%, elevando al precio por encima de la competencia (Ver Tabla 10) y el precio que los clientes estarían dispuestos a pagar igual a €11,00. Para realizar la proyección de las ventas, primero se ha realizado una proyección de la demanda con los datos que arroja la investigación de mercados y el mercado objetivo calculado igual a **179.540** personas. De acuerdo a las encuestas, el 70% de los encuestados estarían dispuestos a adquirir el producto, sin embargo, se toma el 20% como porcentaje de captación inicial para realizar un análisis conservador. También se toma en cuenta que el producto es nuevo en el mercado y que existen marcas con productos sustitutos posicionados en el mercado. A partir de esto, se plantearon tres escenarios. Se los hace crecer y decrecer respectivamente con el crecimiento promedio de la industria de chocolate de Alemania en el periodo 2011 - 2015, igual a 2,15%. (Statista, 2016). A continuación, el detalle:

Tabla 10: Captación de mercado

Escenarios	% Captación	Base	Demanda Año 1
Pesimista	17,85%	32.047,89	32.047,89
Normal	20,00%	35.908,00	35.908,00
Optimista	22,15%	39.768,11	39.768,11

Para realizar la proyección de la demanda, se ha hecho crecer al precio con base en la inflación histórica del Ecuador para el periodo 2011 - 2015 que es igual a 4,07% (Ecuador en cifras, 2016), y las ventas crecerán anualmente a la tasa de crecimiento promedio de la industria igual a 2,15%. (Statista, 2016).

Tabla 11: Proyección de ventas

Escenario Pesimista						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Pq. Confites	32.047,89	32.736,92	33.440,76	34.159,74	34.894,17	
Precio	\$ 8,54	\$ 8,89	\$ 9,25	\$ 9,63	\$ 10,02	
Total	\$ 273.688,98	\$ 290.951,93	\$ 309.303,73	\$ 328.813,08	\$ 349.552,98	
Escenario Normal						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Pq. Confites	35.908,00	36.680,02	37.468,64	38.274,22	39.097,11	
Precio	\$ 8,54	\$ 8,89	\$ 9,25	\$ 9,63	\$ 10,02	
Total	\$ 306.654,32	\$ 325.996,56	\$ 346.558,81	\$ 368.418,02	\$ 391.656,00	
Escenario Optimista						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Pq. Confites	39.768,11	40.623,12	41.496,52	42.388,70	43.300,05	
Precio	\$ 8,54	\$ 8,89	\$ 9,25	\$ 9,63	\$ 10,02	
Total	\$ 339.619,66	\$ 361.041,19	\$ 383.813,88	\$ 408.022,96	\$ 433.759,03	

Estrategia de entrada

Se elige la estrategia de entrada basada en el valor. Esa estrategia consiste en fijar los precios con base en la percepción de los clientes sobre el valor del producto. (Kotler y Armstrong, 2008, p.264). Entonces se tomará como referencia el precio de los productos de la competencia en Alemania que se encuentran dentro del nicho de mercado escogido y el precio de venta final se fijara por encima de los mismos. A continuación, se presentan marcas importantes de chocolate orgánico elaboradas a

partir de cacao arriba, con características similares a las del negocio, vendidas en Hamburgo y su precio promedio.

Tabla 12: Precios de la competencia

Producto	Precio (100 gramos)
Río Napo 73%	€ 5,71
Kallari Sacha "Roberto's Recipe" 75%	€ 9,00
Coppeneur Cru de Cao, República del Ecuador 65%	€ 7,90

Adaptado de: Der Schokoladen-Geschmacksführer (2016)

Estrategia de ajuste

Se elige la estrategia de ajuste de precio psicológico, la cual se utiliza para decir algo sobre el producto (Kotler y Armstrong, 2008, p. 280). El precio de los confites The South Cob será de € 7,78 (\$ 8,54) al distribuidor.

5.3.3. Plaza

Estrategia de distribución: La estrategia de distribución elegida para los confites de cacao es la distribución selectiva. Esta estrategia consiste en que se hará uso de más de un intermediario o distribuidor, pero no la totalidad de distribuidores (Kotler y Armstrong, 2003, p.413). Se emplea esta estrategia ya que el objetivo es que el producto sea percibido como diferente y de prestigio.

Puntos de venta: Dentro del proyecto no se consideran puntos de venta inmediatos, sin embargo, los confites de cacao The South Cob se encontrarán disponibles en tiendas de minoristas orgánicos y tiendas especializadas, quienes serán los que lleguen directamente al consumidor colocando los confites de cacao en sus perchas. Entre las cadenas de tiendas orgánicas más importante se encuentran:

- ❖ **Alnatura:** Es una cadena de tiendas orgánicas con 3 sucursales en la ciudad de Hamburgo y 48 en toda Alemania. Esta cadena de alimentos orgánicos tiene a la venta todo tipo de productos, en los cuales podemos encontrar productos de confitería y chocolate orgánicos.
- ❖ **Kattendorfer-hof:** Es una cadena de tiendas orgánicas exclusivamente en Hamburgo. Tiene 3 sucursales en la misma ciudad. Dentro de su oferta de productos, no tiene un portafolio de chocolate o cacao.
- ❖ **Denn's bio:** Es una cadena de tiendas orgánicas que se encuentra en toda Alemania. En Hamburgo tiene 3 sucursales. Esta tienda no tiene una línea de producto de chocolate, sin embargo, se plantea que podría introducirla en sus tiendas.

Se eligen estas tiendas principalmente porque son las que tienen más sucursales en Hamburgo, además dos de estas tienen productos de cacao en sus perchas. Existen alrededor de 171 tiendas orgánicas en Hamburgo, sin embargo, la mayor parte de estas son especializadas en diversos productos como: carne, vegetales, frutas, etc.

La distribución del producto se enfocará en tiendas orgánicas, sin embargo, se han considerado alternativas por medio de las cuales el producto pueda llegar a los clientes del segmento meta, y estas son tiendas especializadas en chocolate. Entre las tiendas de chocolate más importantes en Hamburgo se encuentran: Chocomonde y Oschätzchen.

Tipo de canal

Se utilizará un canal de distribución indirecto corto, puesto que solo tiene dos escalones, es decir solo existe un intermediario entre el productor y el consumidor final en Alemania.BB

Estructura del canal: La distribución del producto tendrá la siguiente estructura:



5.3.4. Promoción

Estrategia promocional: Como estrategia promocional, se plantea utilizar la estrategia PUSH, la cual consiste en enfocar las actividades de marketing hacia los canales de marketing, para que adquieran el producto y los promuevan a los consumidores finales. Lo que se quiere promover a través los distintos canales es el cuidado hacia el medioambiente y la salud que los confites de cacao The South Cob proporcionan.

Publicidad: Los medios online para realizar publicidad escogidos son:

- ❖ **Google Adwords:** Los clientes al buscar palabras clave en google como: confites de cacao, elaborado de cacao, cacao ecuatoriano, superfoods; comercio justo; podrán conocer inmediatamente de los confites The South Cob.
- ❖ **Página web:** Aquí se podrá encontrar el detalle de las características del producto y del negocio, además la página web tendrá la función de compra, en donde los clientes pueden cotizar el producto y realizar pedidos online. Adicionalmente, se plantea implementar una sección con guías nutricionales y rutinas de ejercicio.
- ❖ **Redes sociales:** Los confites The South Cob tendrán un fan page en las redes sociales más populares en Alemania: **Facebook, XING y Stayfriends**. Aquí los potenciales clientes podrán encontrar noticias relacionadas al cacao ecuatoriano, novedades acerca del producto, conocer acerca de los beneficios y podrán entrar en contacto con The South Cob.
- ❖ **COTECA:** Es una de las ferias más importantes de productos orgánicos de té, café y cacao en Alemania. Esta se lleva a cabo en Hamburgo y para el 2016 se realizará en el mes de septiembre. Se plantea participar en esta feria una vez por año.
- ❖ **Coffee & Cocoa Internacional Magazine:** Es una revista especializada en café y cacao, dirigida a todos los actores de la cadena de suministro de estos productos. Se publica 6 veces al año, de las cuales se participará 4 veces por año. Existe la edición impresa que se distribuye en todo el mundo y la edición online.

Relaciones públicas: La participación en ferias internacionales permite que los clientes potenciales tengan un acercamiento con The South Cob, conocer sobre los beneficios que el cacao proporciona a la salud, degustar el producto y conocer más sobre el proceso de elaboración y sobre las buenas prácticas de manufactura bajo las que han sido elaborados y como todo este proceso beneficia directamente al medioambiente.

Marketing directo: El marketing directo consiste en entablar relaciones directas con los consumidores seleccionados con el principal objetivo de obtener respuestas inmediatas y de crear relaciones duraderas. (Kotler y Armstrong, 2008, p. 417). Se creará un vínculo entre el producto y el cliente mediante mailing. Se enviarán mails animados con fotos, características, y una descripción detallada del producto, además encontrarán guías adjuntas de rutinas de ejercicio y buenas prácticas para el cuidado

del medioambiente. En la página web también se contará con el servicio de mensajería instantánea.

Tabla 13: Gastos de marketing

Gastos de marketing						
	V. Unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Relaciones públicas						
Feria COTECA (stand, viáticos, flyers)	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.325,60	\$ 8.664,45	\$ 9.017,10	\$ 9.384,09
Publicidad						
Medios electrónicos (mailing + página web)	\$ 1.300,00	\$ 2.000,00	\$ 2.081,40	\$ 2.166,11	\$ 2.254,27	\$ 2.346,02
Medios digitales (redes sociales + Google Adwords)	\$ 1.000,00	\$ 2.500,00	\$ 2.601,75	\$ 2.707,64	\$ 2.817,84	\$ 2.932,53
Medios impresos (revistas 4 veces al año)	\$ 500,00	\$ 2.000,00	\$ 2.081,40	\$ 2.166,11	\$ 2.254,27	\$ 2.346,02
Total		\$14.500,00	\$15.090,15	\$15.704,32	\$16.343,48	\$17.008,66

6. CAPITULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

Misión: The South Cob es una empresa dedicada a fomentar el consumo del cacao fino de aroma de origen ecuatoriano, promoviendo la importancia por la salud, la conciencia social y el cuidado por el medioambiente que, por medio de la producción y exportación de un producto orgánico con altos estándares de calidad, busca generar valor para los consumidores alemanes, obtener una rentabilidad sostenida, contribuir con el medioambiente y lograr el desarrollo profesional y personal de todos los trabajadores de la empresa.

Visión: Ser la productora y exportadora líder especializada en confites de cacao fino de aroma ecuatoriano en el periodo de 5 años y en constante crecimiento, con presencia en la ciudad de Hamburgo, distinguida por proporcionar un producto de alta calidad a sus clientes.

Objetivos

❖ Corto plazo

Estratégico: Obtener la certificación orgánica de la Unión Europea, en un plazo no mayor a un mes.

Económico: Tener una rentabilidad anual de al menos el 10%.

❖ Mediano plazo

Estratégico: Tener presencia en la feria COTECA en Hamburgo una vez por año.

Económico: Incrementar la producción en un 2,15% anual, a partir del primer año.

❖ Largo plazo

Estratégico: Ser la principal marca orgánica de confites de cacao, con presencia en el 80% de las tiendas orgánicas de Hamburgo.

Estratégico: Para el quinto año, se estará usando al menos el 30% de la capacidad productiva de la finca y las máquinas

Económico: Para el cuarto año se realizará reinversión en equipos de cómputo por un valor de \$3032,60.

6.2. Plan de Operaciones

6.2.1. Producción y exportación

Las operaciones de la empresa se dividen en 2 etapas: **1. Cosecha y producción de confites de cacao (15 días):** Este trabajo es realizado por los 5 trabajadores de la planta y el Supervisor de producción será quién controle el trabajo y delegue funciones a cada trabajador. **2. Proceso de exportación (46 días)**

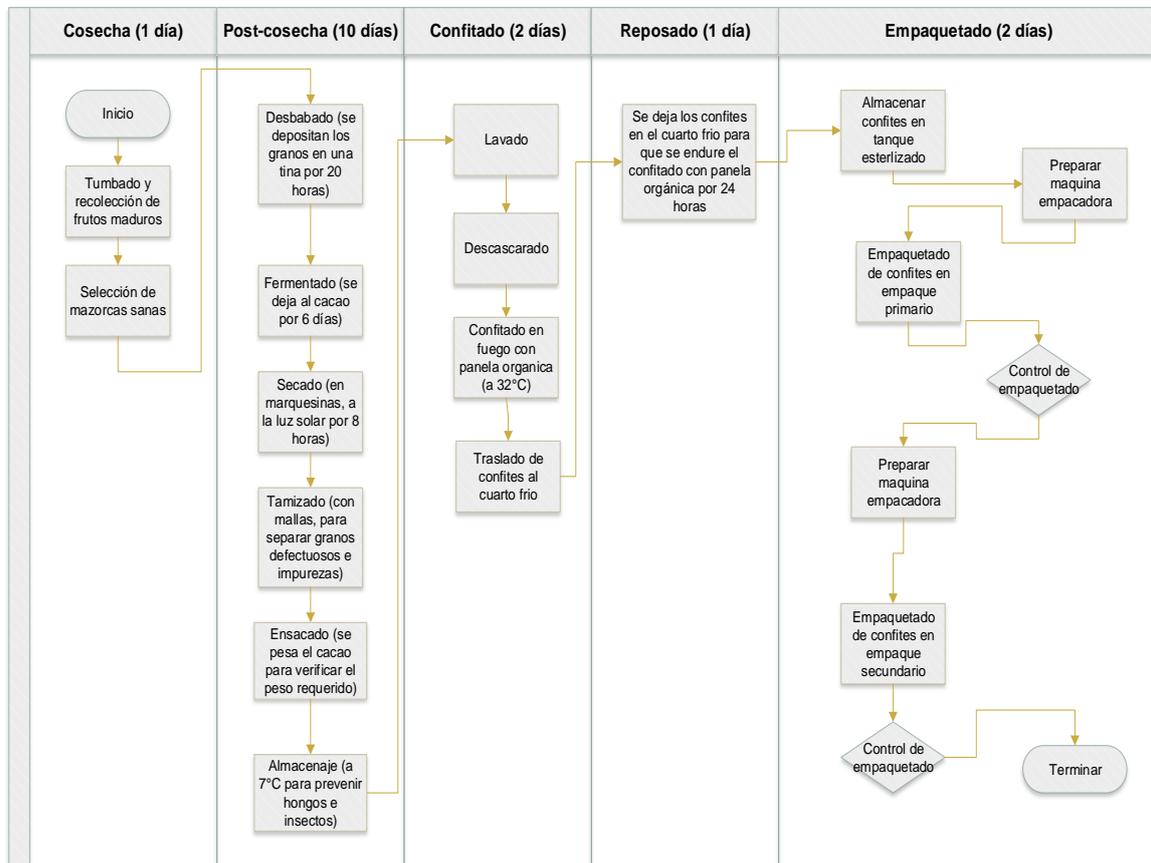


Figura 5: Flujograma de cosecha y procesamiento de confites de cacao

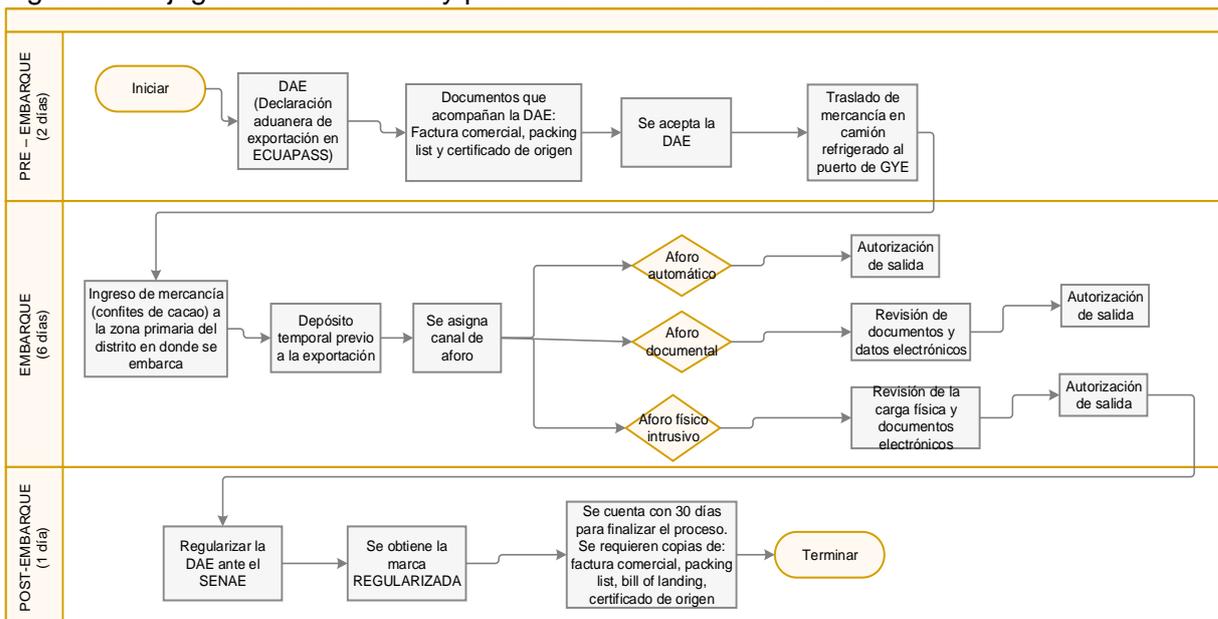


Figura 6: Flujograma de proceso de exportación

Adaptado de: PROECUADOR, 2014

El envío de los confites de cacao se lo realizara en FOB, por lo que la responsabilidad y costos que asume la empresa son hasta que la mercancía se encuentre en el buque con destino al puerto de Hamburgo. El transporte de la fábrica al puerto de Guayaquil será en camión congelado. El rubro de este es de \$450 por envío. Sumados los gastos portuarios, THC, manipulación y emisión de BL cada envío incluido el transporte tiene un valor de \$740,03 El tiempo de tránsito de la mercancía al Puerto de Hamburgo es de aproximadamente 32 días y se debe considerar el tiempo en sacar la mercadería de la aduana que es igual a 5 días. **El tiempo estimado de fabricación y exportación es de 61 días.**

6.2.2. Personal operativo

Para el mantenimiento, cosecha y producción de los confites de cacao se contará con 6 trabajadores. Los mismos percibirán el salario básico vigente igual a \$366 dólares más todos los beneficios de ley. Ellos reportan directamente al Jefe de Producción y Logística.

6.2.3. Requerimientos de equipos y herramientas

Se requerirán herramientas para la cosecha, producción y almacenamiento del producto, así como para las oficinas administrativas. También se requiere un furgón para transportar el cacao cosechado. Estos rubros alcanzan un total \$121,128.25. (Ver Anexo 12)

6.2.4. Instalaciones y mejoras

Inicialmente se cuenta con una plantación de cacao fino de aroma de 25 hectáreas. Se plantea implementar un área de producción de 500 m², un área de bodega de 60 m², un cuarto frío de 50 m², el área administrativa de 50 m² y la zona de descarga de 70 m². El costo de implementar todas las áreas es de \$ 20.000.

6.2.5. Localización geográfica

La planta de producción estará situada en el cantón Puerto Quito en la Vía Calacalí – La Independencia, lugar en donde se tiene la plantación de cacao fino de aroma. La oficina administrativa estará ubicada en el mismo sitio.

6.3. Estructura Organizacional

6.3.1. Constitución de la empresa

La empresa se constituirá como Compañía Limitada. Esta estructura se puede conformar con un capital mínimo suscrito de \$ 400 y las aportaciones pueden ser en número o bienes inmuebles, por lo que la finca puede formar parte de este capital. La empresa iniciará sus actividades con lo mínimo requerido igual a dos socios, y cada uno responde por sus aportaciones. Se elige esta estructura principalmente porque permite tener un mayor control en cuanto a la toma de decisiones y por qué la finca puede ser una aportación para la constitución de la misma.

6.3.2. Diseño organizacional

La empresa funciona mediante una estructura simple, la cual se define como “ Diseño organizacional con escasa departamentalización, amplitudes de control extensas, autoridad centrada y poca formalización” (Robbins, 2005, p.224). Se elige esta estructura porque permite la comunicación directa de las actividades, las

responsabilidades se encuentran definidas, se tiene una rápida respuesta a los cambios y su mantenimiento es barato, por lo que es la estructura más adecuada para la organización que recién empieza a incursionar en la industria. La estructura de la empresa se encuentra dividida en tres departamentos los cuales son supervisados por la gerencia general. El abogado, agente aduanero y contador son servicios externos contratados por la empresa.

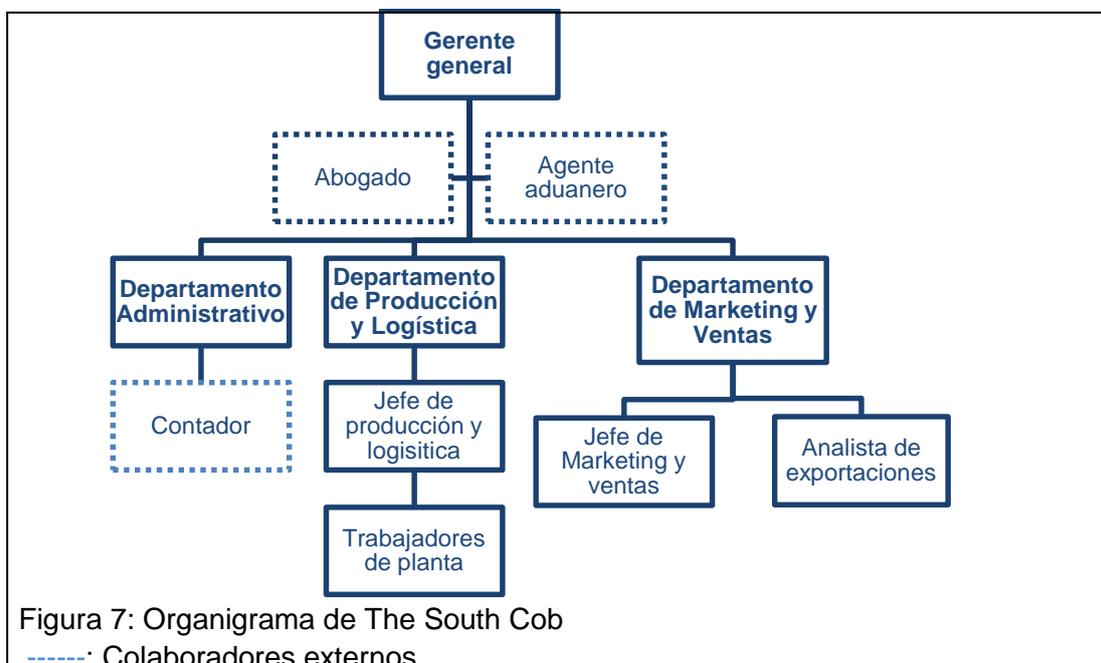


Tabla 14: Descripción de funciones personal administrativo y operativo

Cargo	Gerente General
Título	Ing. en Negocios Internacionales
Experiencia	No requerida
Supervisa a	Contador, Jefe de producción y logística, Jefe de marketing y ventas, Analista de exportaciones.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Representar legalmente a la empresa. - Planificación de los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo y establecer planes de acción. - Asignar funciones y metas a cada departamento. - Evaluar la capacidad y los recursos de la empresa para poder exportar. - Administrar los Recursos Humanos de la empresa. - Revisar y aprobar informes financieros y contables.
Salario	\$400,25
Cargo	Jefe de Producción y Logística
Título	Ing. en Alimentos / Ing. Industrial
Experiencia	1 año de experiencia en cargos similares
Reporte directo	Gerente general
Supervisa a	Trabajadores de planta

Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un plan de producción, optimizar tiempos y costos de producción. - Verificar que se cumplan las normas y estándares de calidad. - Controlar cada fase de producción. - Adquisición de insumos necesarios.
Salario	\$383,64
Cargo	Analista de Exportaciones
Título	Ing. en Negocios Internacionales o carreras afines
Experiencia	1 año de experiencia en cargos similares
Reporte directo	Gerente general
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar trámite en ECUAPASS. - Coordinar tiempos y logística desde que la mercancía sale de la fábrica hasta que llega al puerto. - Contacto directo con aduana. - Contacto con clientes.
Salario	\$379,47
Cargo	Jefe de Marketing y Ventas
Título	Ing. en Negocios Internacionales o carreras afines
Experiencia	1 año de experiencia en cargos similares
Reporte directo	Gerente general
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar todas las actividades de marketing de la empresa. - Promocionar el producto a nivel internacional. - Identificar factores que afectan la industria. - Contacto con minoristas. - Realización de pedidos a exportar. - Verificar el posicionamiento de la marca.
Salario	\$381,84

7. CAPITULO XVII: EVALUACIÓN FINANCIERA

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

Para la evaluación financiera del proyecto, se ha realizado una proyección a cinco años, mensual y anual.

7.1.1. Estado de resultados

Para el primer año, los ingresos por 35.908 paquetes a un precio de \$8,54 por unidad, serán equivalentes a \$306.654,32. Para el crecimiento de las ventas anual se considera el crecimiento promedio de la industria de chocolate en Alemania, equivalente al 2,15% y para el crecimiento de precio, se considera la inflación histórica promedio anual del Ecuador igual a 4,07%. Para el segundo año se proyectan ingresos de \$325.996,56 por 36.680,02 unidades de producto a un precio unitario de \$8,89, para el tercer año ingresos de \$346.558,81 por 37.468,64 unidades de producto a un precio unitario de \$ 9,25, para el cuarto año ingresos de \$368.418,02 por 38.274,22 unidades de producto a un precio unitario \$9,63 y finalmente para el quinto año ingresos de \$391.656,00 por 39.097,11 unidades de producto a un precio unitario \$10,02. El estado de resultados también se encuentra conformado por los costos fijos

y variables. Los costos variables se encuentran dentro del costo de los bienes vendidos. Aquí se consideran todos los insumos para la producción de los confites, la mano de obra directa e indirecta, así como los costos indirectos de fabricación, como lo son el mantenimiento de la plantación y de la maquinaria, y el seguro de la maquinaria. Para el primer año los costos variables son equivalentes a \$98.641,73 y crecerán con respecto a la inflación histórica equivalente a 4,07%. Para el segundo año estos son iguales a \$103.377,40, para el tercer año son equivalentes a \$106.147,02, para el cuarto año suman \$109.024,17 y finalmente para el quinto año son equivalentes a \$109.367,73 En los costos fijos, se incluyen los gastos generales como servicios básicos, certificaciones, gastos periódicos (a partir del segundo año), gastos de certificaciones (durante el primer año), publicidad y promoción, suministros de oficina y por último los gastos de exportación del producto. Dentro de los costos fijos también se encuentran los gastos de sueldos, los gastos de depreciación y amortización. Para el primer año son iguales a \$62.741,66, para el segundo año son iguales a \$72.315,05, para el tercer año equivalen a \$ 74.936,66, para el cuarto año son iguales a \$61.276,78 y para el quinto año son iguales a \$63.535,19 Es importante mencionar que para el quinto año se estará ocupando el 18% de la capacidad de la finca, y el 27% de la capacidad de las máquinas, por lo que no se realiza reinversiones de maquinaria hasta este periodo, solo de equipos de cómputo en el cuarto año. Por último, el estado de resultados refleja las utilidades a partir del primer año que son de \$91.465,62 dólares, para el segundo año son de \$95.744,86, para el tercer año son iguales a \$106.812,59, para el cuarto año equivalen a \$129.535,44 y para el quinto año las mismas ascienden a \$144.375,37 dólares (Ver Anexo 8).

7.1.2. Situación financiera

El estado de situación financiera refleja la contabilidad de la empresa para cada año y está conformado por activos, pasivos y patrimonio. Dentro de los activos corrientes, se encuentran las cuentas por cobrar y la política de The South Cob es de no crédito, y los pagos del comprador se realizarán contra entrega del BL. En cuanto a los inventarios que la empresa maneja, se tendrán existencias del producto en inventario final iguales al 10% de las ventas del siguiente periodo y no se consideran productos semi-terminados. Para el primer año los activos son iguales a \$273.918,99, para el segundo año son iguales a \$350.315,43, para el tercer año son iguales a \$436.585,83, para el cuarto año equivalen a \$544.462,61 y para el quinto año son iguales a \$664.095,01. Dentro de los pasivos corrientes, se encuentran las cuentas por pagar y se considera que los proveedores otorgarán crédito del 30% del valor de la compra a 30 días y el 70% de contado. Dentro de los activos, el activo corriente es el que tiene mayor participación hasta el final de la proyección, ya que gana participación por motivos de depreciación y amortizaciones. Para el primer año los pasivos son iguales a \$102.453,37, para el segundo año equivalen a \$83.104,95, para el tercer año son iguales a \$62.562,75, para el cuarto año son iguales a \$40.904,09 y finalmente para el quinto año son equivalentes a \$16.161,12 Con respecto al patrimonio, las utilidades son el rubro más hasta el final de la proyección. Para el primer año equivale a \$171.465,62, para el segundo año es igual a \$267.210,48, para el tercer año es igual a \$374.023,08, para el cuarto año es igual a \$ 503.558,52 y para el quinto año equivale a \$ 647.933,89. Respecto a los pasivos, el pasivo no corriente es el que tiene mayor participación hasta el cuarto año, sin embargo, en el periodo de análisis su participación decrece debido al pago del crédito y los intereses respectivos. (Ver Anexo 9).

7.1.3. Flujo de efectivo

El flujo de actividades operacionales es positivo a partir del primer año con un valor de \$97.102,76, para el segundo año es igual a \$103.933,45, para el tercer año es equivalente a \$115.326,61, para el cuarto año es igual a \$138.510,94 y finalmente para el quinto año es igual a \$159.583,74. El flujo neto de incremento de efectivo de igual manera es positivo a partir del primer año con un valor de \$77.149,29, para el segundo año es igual a \$82.558,81, para el tercer año equivale a \$92.429,58, para el cuarto año es igual a \$110.950,47 y para el quinto año es equivalente a \$133.308,89, lo cual es positivo ya que esto permite que la empresa tenga un crecimiento positivo. (Ver Anexo 10)

7.1.4. Flujo de caja

El flujo de caja indica un flujo de efectivo operativo neto a partir del primer año hasta el fin de la proyección. La variación del capital de trabajo neto es negativa hasta el cuarto año, y para el quinto año muestra una recuperación de capital de trabajo de \$495.475,33 dólares. En el periodo de análisis, el flujo de caja es variable dando como resultado para el quinto año un total de \$464.394,42 dólares, lo cual es positivo para las operaciones del proyecto. (Ver Anexo 11)

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

7.2.1. Inversión inicial

La inversión inicial requerida es de \$195.027,87. Este monto considera los gastos pre-operacionales por \$ 20.000 dólares, inversión en activos intangibles por \$4.021,08 dólares, inversión en activos fijos por \$121.128,25 dólares y capital de trabajo por \$49.878,54 dólares. (Ver Anexo 12).

7.2.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo que se necesita para cubrir tres meses las operaciones del negocio es de \$49.878,54 dólares. Este valor cubre el pago del préstamo y los demás gastos del negocio en este periodo, y se lo obtiene de la siguiente manera: Activos corrientes – Pasivos corrientes. (Ver Anexo 12).

7.2.3. Estructura de capital

El proyecto se financiará en un 59% con un préstamo de la Corporación Financiera Nacional a una tasa del 6,90% anual por el valor de \$115.027,87, mientras que el 41% restante será la aportación de los accionistas (finca de 25 HA) equivalente a \$ 80.000 dólares. (Ver Anexo 13)

7.3. Estado y evaluación financiera del proyecto

Se realiza la evaluación financiera tanto del proyecto y para el inversionista, para lo cual se utilizan los flujos del proyecto y flujos del inversionista descontados a valor presente. Los índices utilizados para el cálculo de los diferentes criterios de evaluación son: tasa libre de riesgo Bonos del Tesoro de US a 10 años igual a 1,36% (Yahoo Finance, 2016), rendimiento de mercado igual a 10,54% (Yahoo Finance, 2016), beta desapalancada para procesamiento de alimentos igual a 0,72 (Damodaran, 2016), riesgo país igual a 0,12% (Ámbito, 2016). Se puede determinar el VAN del proyecto igual a \$272.059,73, mayor a cero lo que refleja que el proyecto tendrá ganancias por encima de la rentabilidad exigida. Además, se puede determinar la Tasa Interna de Retorno del proyecto equivalente al 32,47%, mayor a la tasa requerida (WACC) equivalente a 8,34%, por lo que el proyecto es viable y dará una rentabilidad mayor que la mínima requerida. El índice de rentabilidad del proyecto es de \$2,43 dólares, lo que significa que por cada dólar invertido se obtendrá \$2,43 dólares. El periodo de

recuperación de es de 4,16 años. Desde el punto de vista del inversionista el proyecto de igual manera es rentable con un VAN de \$196.030,94, un IR de \$3,58, un TIR de 45,28% superior a la tasa requerida (CAPM) equivalente a 13,75% y un periodo de recuperación de 4,17 años. (Ver Anexo 14).

7.4. Índices financieros

Índices de liquidez

- ❖ **Razón circulante:** The South Cob presenta una razón circulante de 18,80 en el primer año, y para el quinto este es igual a 34,13, es decir puede cubrir hasta 34 veces las deudas a corto plazo, mientras que en promedio en la industria este indicador es equivalente a 1,49 veces (SUPERCOM, 2016), entonces la organización responde de manera óptima ante las deudas a corto plazo.

Índices de apalancamiento

- ❖ **Razón de deuda a capital:** La aportación de la deuda a la empresa en el primer año es igual a 1,46 veces, y este valor se va reduciendo a 0,08 veces para el quinto año, mientras que en la industria la aportación promedio de la deuda a la empresa es de 1,35 veces (SUPERCOM, 2016), lo que significa que el aporte de deuda a la empresa es mayor que el promedio de la industria.

Índices de actividad

- ❖ **Periodo de cuentas por pagar:** The South Cob presenta un periodo de cuentas por pagar promedio de 6,10 días para el primer año, y para el quinto año un periodo de 5,99 días, mientras que la industria tiene un promedio de pago de 182,72 días (SUPERCOM, 2016).

Índices de rentabilidad

- ❖ **Margen de utilidad:** El margen de utilidad del primer año es equivalente a 32,25% y el quinto año 37,69%, lo cual se interpreta que por cada dólar que se vende se ha generado este porcentaje de utilidad, lo cual es positivo ya que estos valores se ubican sobre la tasa de interés, y además el margen de utilidad de la industria es 5,7% (SUPERCOM, 2016), lo cual resulta positivo ya que The South Cob tiene mayor porcentaje de utilidad que el promedio de la industria. (Ver Anexo 15).

CONCLUSIONES GENERALES

- A través del análisis externo se identificaron oportunidades y amenazas existentes en la industria, entre las más importantes se identifican el gran número de competidores y productos sustitutos en la industria, el apoyo por parte del gobierno para el cambio de la matriz productiva, el acuerdo comercial que mantiene Ecuador con la Unión Europea y la creciente tendencia por el consumo de alimentos orgánicos en Alemania.
- A través del análisis del cliente se definió el mercado objetivo que comprende hombres y mujeres residentes en Hamburgo en un rango de edad de 30-70, profesionales y con carreras creativas, con un ingreso por encima de la media, y que dan gran importancia al cuidado del medioambiente, la sostenibilidad y la salud.
- Se determinó la oportunidad de negocio de The South Cob a través de la Cadena de Valor de Porter, en la cual se indica el valor que se agrega en cada etapa, lo que le otorga una diferenciación con respecto a la competencia.
- A través del plan de marketing se determinaron las características principales del producto y se definió el precio de \$8,54 de venta al minorista. Los confites se encontrarán en perchas de tiendas orgánicas y llegarán al cliente a través de ferias, redes sociales, página web, mailing, buscadores y revistas.
- La misión y visión de la empresa promueven la filosofía de la organización con respecto a la sostenibilidad y el cuidado por la salud. Las operaciones permiten con claridad conocer el proceso
- Después de realizar el análisis financiero para comprobar la viabilidad del proyecto, se obtiene un VAN mayor a cero lo que refleja que el proyecto tendrá ganancias por encima de la rentabilidad exigida, y un TIR mayor a la tasa requerida, por lo que el proyecto es viable y dará una rentabilidad mayor que la mínima requerida.

REFERENCIAS

- Ámbito. (2016). *Riesgo país Ecuador JP Morgan*. Recuperado el 7 de junio de 2016 de: <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>
- ANECACAO. (2016). *Cacao Nacional: Un producto emblemático del Ecuador*. Recuperado el 4 de marzo del 2016 de: <http://www.anecacao.com/es/quienes-somos/cacaonacional.html>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Cuentas Nacionales*. Recuperado el 12 de marzo del 2016 de: <http://www.bce.fin.ec/index.php/cuentas-nacionales>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Indicadores Económicos*. Recuperado el 12 de marzo del 2016 de: <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Banco Mundial. (2016). *Alemania*. Recuperado el 12 de marzo del 2016 de: <http://datos.bancomundial.org/pais/alemania>
- Banco Mundial. (2016). *Ecuador*. Recuperado el 12 de marzo del 2016 de: <http://datos.bancomundial.org/pais/ecuador>
- CANACACAO. (2015). *Demanda de Cacao Amigable con la Biodiversidad en la Unión Europea*. Recuperado el 13 de marzo del 2016 de: http://www.canacacao.org/uploads/smartsection/19_BCIE_Fasciculo_III_Europa.pdf
- CBI Market Intelligence. (2014). *CBI Product Factsheet: Cacao in Germany*. Recuperado el 12 de marzo del 2016 de: <https://www.cbi.eu/sites/default/files/study/product-factsheet-cacao-germany-2014.pdf>
- CFN. (2015). *CFN lanza su programa PROGRESAR*. Recuperado el 20 de abril del 2016 de: <http://www.cfn.fin.ec/cfn-lanza-su-programa-progresar/>
- Damodaran, A. (2016). *Betas by Sector (US)*. Recuperado el 7 de junio de 2016 de: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Der Schokoladen-Geschmacksführer. (2016). *Getestete schokolade*. Recuperado el 23 de abril del 2016 de: <http://de.chclt.net/>
- Doing Business. (2015). *Distance to Frontier*. Recuperado el 12 de marzo del 2016 de: <http://www.doingbusiness.org/data>
- Ecuador en Cifras. (2016). *Históricos IPC*. Recuperado el 20 de mayo del 2016 de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/historicos-ipc/>
- EKOKAKAO. (2016). *Ecuador Cacao*. Recuperado el 20 de marzo del 2016 de: <http://www.eco-kakao.com.ec/es/cacao-nacional-arriba/>

- ExportHelpDesk. (2016). *Requirements*. Recuperado el 15 de marzo del 2016 de: http://exporthelp.europa.eu/thdapp/display.htm?page=rt%2ft_Requirements
- EUROSTAT.(2016). *Population Census 2011*. Recuperado el 20 de abril del 2016 de: <https://ec.europa.eu/CensusHub2/query.do?step=selectHyperCube&qhc=false>
- EZLA. (2016). *El boom orgánico en Alemania*. Recuperado el 4 de abril del 2016 de: <http://ezla.de/es/el-boom-organico-en-alemania/>
- FLACSO.(2014). *Análisis sectorial cacao*. Recuperado el 15 de marzo del 2016 de: <https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/g3bzawibeka4sqfx4hj8jy9j8dpjkz.pdf>
- Freedom House Index. (2016). *Freedom in the World 2016*. Recuperado el 15 de marzo del 2016 de: <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/freedom-world-2016>
- IESS. (2016). *Código Sectorial*. Recuperado el 21 de julio del 2016 de: https://www.iess.gob.ec/documents/13718/54965/sectoriales_2015_IESS_1.pdf
- INEC. (2015). *CIU REV 4.0*. Recuperado el 15 de marzo del 2016 de: www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/ciu4.php
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2001). *Marketing*. Octava Edición. Juárez, México: Pearson Educación.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Sexta Edición. Juárez, México: Pearson Educación.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Octava Edición. Juárez, México: Pearson Educación.
- Larrea. (2008). *El cultivo de cacao nacional: un bosque generoso*. Recuperado el 15 de marzo del 2016 de: <http://www.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/43804.pdf>
- MAGAP. (2015). *Proyecto de Reactivación de Café y Cacao Nacional fino de Aroma fue presentado a productores*. Recuperado el 16 de marzo del 2016 de: <http://www.agricultura.gob.ec/proyecto-de-reactivacion-de-cafe-y-cacao-nacional-fino-de-aroma-fue-presentado-a-productores/>
- NATURSAN. (2015). *Los beneficios del cacao*. Recuperado el 19 de abril del 2016 de: <http://www.natursan.net/los-beneficios-del-cacao/>
- OECD. (2013). *OECD Regions at a Glance 2013 – Germany Profile*. Recuperado el 14 de abril del 2016 de: <https://www.oecd.org/gov/regional-policy/Country-statistics-profile-Germany.pdf>

- Pérez, I. P. (2006). *Escuela de Negocios EOI*. Recuperado el 3 de mayo del 2016 de: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45110/componente45108.pdf
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Edición actualizada y aumentada. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- PROARGEX.(2016). *Métodos de Exportación*. Recuperado el 15 de abril del 2016 de: <http://www.proargex.gob.ar/index.php/servicios/info-comercial/47-metodos-de-exportacion?start>
- PROECUADOR.(2013).*Perfil cacao 2013*. Recuperado el 15 de marzo del 2016 de: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/08/PROEC_AS2013_CACAO.pdf
- PROECUADOR. (2014). *Ficha comercial Alemania 2014*. Recuperado el 15 de marzo del 2016 de: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/10/Ficha-Comercial- Alemania-mayo-2014.pdf>
- PROECUADOR. (2014). *Perfil del chocolate 2014*. Recuperado el 15 de marzo del 2016 de: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/07/PERFIL-DE-CHOCOLATE-IED2.pdf>
- PROECUADOR. (2014).*Guía del Exportador*. Recuperado el 21 de marzo del 2016 de: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-del-exportador/>
- PROECUADOR. (2014). *Rutas: Europa*. Recuperado el 21 de marzo del 2016 de: http://www.proecuador.gob.ec/pubs/tiempos-de-transito-desde-ecuador_hacia-europa.pdf
- PROECUADOR. (2015).*Acceso a mercados internacionales*. Recuperado el 21 de marzo del 2016 de: <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/accesos-a-mercados/>
- PROEXPORT. (2014). *Oportunidades de mercado para exportar cacao*. Recuperado el 8 de abril del 2016 de: http://www.swisscontact.org/fileadmin/images/Country_Subpages
- Real Academia de la Lengua. (2016). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 20 de julio del 2016 de: <http://dle.rae.es/?w=diccionario>
- Robbins, S. (2005). *Administración*. Octava Edición. Juárez, México: Pearson Educación.
- SantanderTrade (2014). *Alemania*. Recuperado el 30 de marzo del 2016 de: <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/llegar-al-consumidor>
- Statista. (2016). *Produktion von Schokoladewaren in ausgewählten Erzeugerländern weltweit im Jahr 2013 (in Tonnen)*. Recuperado el 21 de mayo del 2016 de:

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/369540/umfrage/produktion-von-schokoladewaren-der-fuehrenden-erzeugerlaender-weltweit/>

Superintendencia de Compañías. (2013). *Análisis por actividad económica*. Recuperado el 20 de julio del 2016 de: http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Variable%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27N%C3%BAmero%20de%20Compa%C3%B1%C3%ADas%20por%20Variable%27%5d&ui.name=N%C3%BAmero%20de%20Compa%C3%B1%C3%ADas%20por%20Variable&run.outputFormat=&run.prompt=true

Superintendencia de Compañías. (2014). *Indicadores financieros por rama*. Recuperado el 20 de julio del 2016 de: http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Societario%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27ind%20finan%20x%20rama%27%5d&ui.name=ind_finan_x_rama&run.outputFormat=&run.prompt=true

Superintendencia de Compañías. (2015). *Estados Financieros por rama*. Recuperado el 20 de julio del 2016 de: http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros%20x%20Rama%27%5d&ui.name=Estados%20Financieros%20x%20Rama&run.outputFormat=&run.prompt=true

The World Bank. (2014). *Logistics Performance Index*. Recuperado el 4 de abril del 2016 de: <http://lpi.worldbank.org/>

The World Bank. (2015). *Indicadores de Gobernanza*. Recuperado el 4 de abril del 2016 de: http://omec.uab.cat/Documentos/mitjans_dem_gov/0101.pdf

The World Bank. (2015). *Worldwide Governance Indicators*. Recuperado el 4 de abril del 2016 de: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>

World Economic Forum. (2015). *The Global Competitiveness Report*. Recuperado el 14 de mayo del 2016 de: [http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015/2016/Global Competitiveness Report 2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015/2016/Global%20Competitiveness%20Report%202015-2016.pdf)

Yahoo. (2016). *GSPC: Resumen para S&P 500*. Recuperado el 7 de junio del 2016 de: <https://es.finance.yahoo.com/echarts?s=%5EGSPC#symbol=%5EGSPC;rang=5y>

Yahoo. (2016). *US Treasury Bond Rates*. Recuperado el 7 de junio del 2016 de: <http://finance.yahoo.com/bonds>

ANEXOS

Anexo 1

Tabla 15: Inteligencia de mercados

País	PIB per cápita USD (2015)	Ranking de Competitividad Mundial
Alemania	47.821	5,53
Canadá	50.230	5,41
Noruega	97.299	5,31

Adaptado de: The World Bank, 2016

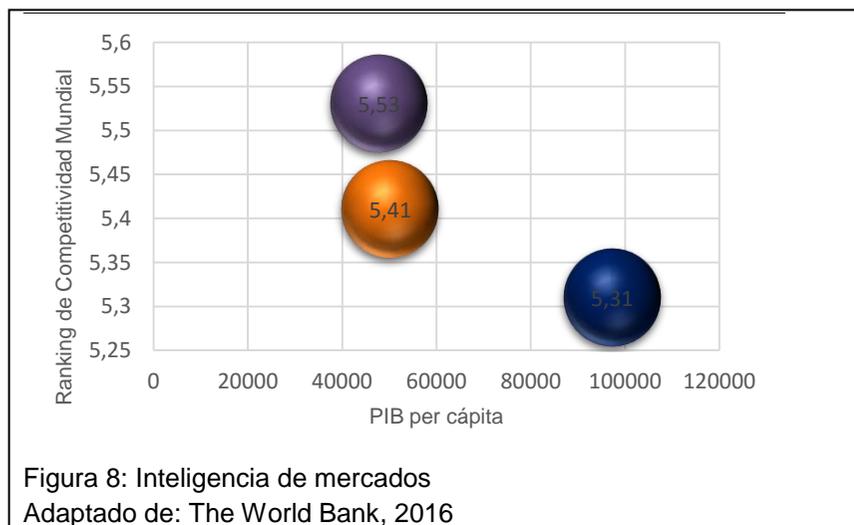


Figura 8: Inteligencia de mercados

Adaptado de: The World Bank, 2016

Tabla 16: Ficha país Alemania

Mercado objetivo	Alemania
	Fuerzas de mercado
Precios internacionales	En promedio, los 100 gr de chocolate es equivalente a 9,83 euros.
Disponibilidad de materia prima	En Alemania cabe recalcar que no existe producción netamente de cacao, solo de sus derivados.
Requerimientos de calidad y estándares	Las certificaciones de calidad son esenciales para ingresar a este mercado: Certificación UTZ, Comercio justo.
Poder de compra	El 11,2% de los ingresos de las familias son destinados a la compra de alimentos.
Margen de los canales de distribución	El margen de ganancia de los canales de distribución es del 6,80%.
	Estrategia de la empresa
Estrategia Competitiva Sectorial	En Alemania este sector es competitivo, puesto que es uno de los países con mayores lanzamientos de nuevos productos de chocolate.
Nivel de Diversificación	Existe una gran variedad de productos derivados de chocolate en Alemania. El mercado meta es muy exigente por lo que se debe cumplir con todas las certificaciones y exigencias para que el producto pueda entrar sin problema alguna.
Grado o Nivel de Innovación	No existe innovación de productos de chocolate en los últimos 5 años,
Productos Sustitutos	En Alemania existen productos sustitutos del caramelo de cacao. Las barras de chocolate son las que tienen mayor presencia en el país.
Contactos Internacionales Efectivos	A través de ProEcuador se puede tener acceso a la lista de potenciales clientes en el país de destino. Adicionalmente se tiene un socio comercial en este país.

Adaptado de: SantanderTrade, 2015

Anexo 2

Entrevista con expertos

Paula Acosta

Gente General Quito-Berlín – Distribuidora de PACARI, KIWA y WAYKANA en Alemania

1. Describa brevemente su negocio y los productos que comercializa

Mi negocio se basa en la importación y distribución en Alemania de especialidades gourmet producidas mayormente en el origen de donde provienen las materias primas (Por el momento provenientes de Ecuador y Perú).

2. ¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades de su empresa?

Fortalezas: Somos una empresa pequeña y flexible, que puede reaccionar de manera creativa y rápida a los cambios económicos y de tendencias. Debilidades: Tenemos limitado capital para grandes inversiones.

3. ¿A qué clientes van dirigidos sus productos?

Nuestros clientes son gente moderna incluyendo los llamados hípsters con un nivel socioeconómico estable y alto. Representan el 4% creciente de consumidores en Alemania que tienen conciencia de sí mismos y de su entorno. Son consumidores que fijan las tendencias actuales del mercado, tendencias que son percibidas en su mayoría primeramente en Berlín y que se extienden hacia el resto de Europa.

4. ¿Qué características del producto son las que usted considera que el cliente final aprecia?

Estos consumidores son los que valoran en verdad el producto por su calidad, después por su función y por último por el beneficio indirecto que dan al medio ambiente y a las estructuras agrícolas a través de su consumo.

5. ¿Realizan publicidad y promoción? ¿De qué forma y a través que medios y por qué?

Si, a través de ferias, eventos de degustación, redes sociales y prensa. Nuestro segmento de clientes acude con frecuencia a ferias artesanales u orgánicas.

7. ¿Entre qué precios encontramos chocolates con alto contenido de cacao?

A partir de los 4,00 EUR /50g

8. ¿Qué condiciones utiliza para mantener los chocolates en buen estado durante el transporte y como los almacena en las bodegas?

El transporte se lo realiza en contenedores con temperatura controlada, al igual que el bodegaje en bodega temperada.

9. ¿Cuál es su opinión sobre la competencia que existe en la industria?

La competencia es alta por lo que es importante el saber con certeza las cualidades que hacen al producto distinto al resto. Así se puede posicionar de mejor forma los productos en los segmentos donde van a tener éxito.

10. ¿Considera usted que Alemania es un mercado atractivo para sus productos?

Por supuesto. Alemania tiene de todo en cuanto a consumidores. Si se reconoce las estructuras de mercado, se puede tener mucho éxito en la promoción y posicionamiento. El mercado es muy amplio y al momento Alemania es un país con una economía estable que permite tener estrategias de largo plazo.

11. ¿Cuáles son las certificaciones más importantes valoradas por el segmento meta?

No todas las certificaciones son absolutamente necesarias. En el caso de Europa, una certificación que da muchas garantías es la certificación orgánica. Consideramos que

esta certificación es muy importante tanto para mercados netamente orgánicos como para mercados convencionales porque es importante para este segmento de consumidores que los productos sean libres de químicos.

Anexo 3

Entrevista con expertos

Diego Troya - Exportador de cacao en grano

1. Describa brevemente su negocio y los productos que comercializa

Soy exportador de cacao en grano y café en grano, 100% naturales y sin ser procesados.

2. ¿Cuál es su mercado meta? Los mercados a los que se comercializan estos productos son Rusia y Ucrania

3. ¿Qué formas de distribución utiliza?

A través de empresas que comercializaban estos productos, a través de PROECUADOR, que ayuda a colocar el producto en mercados externos y se evitan intermediarios. También se han utilizado plataformas y portales de internet.

4. ¿Es importante resaltar el origen ecuatoriano del cacao?

El cacao ecuatoriano es reconocido a nivel mundial dada su calidad y sabor.

5. ¿Cuál es su opinión sobre la competencia que existe en la industria?

A nivel internacional no se tiene mayor competencia, Perú, Colombia y Costa Rica son competidores del país, sin embargo, con respecto a calidad, tamaño y sabor no se tiene competencia alguna a nivel mundial. Ecuador en los últimos años ha tenido un incremento en cuanto a las exportaciones del cacao en grano.

6. ¿Piensa que hay mercado desaprovechado en el Ecuador?

Existen organizaciones que están aprovechando este recurso, sin embargo, no existe especialización y conocimiento en el país sobre el manejo y cultivo del cacao fino de aroma. En Ecuador existen pocos productores industrializados de cacao fino de aroma.

8. ¿Cuáles son las barreras de entrada? ¿Las considera altas? ¿Por qué motivo?

Una de las barreras más grandes en los mercados internacionales es el transporte. Otro inconveniente es el volumen que los grandes mercados requieren y la producción a granel del Ecuador que no satisface los mercados internacionales. Los productos procesados pueden ingresar con mayor facilidad a mercados internacionales.

9. ¿Qué opciones recomendaría a las nuevas empresas que quieren ingresar al mercado?

Se debe sacar la mayor ventaja de la producción del cacao, como lo son los residuos, la mantequilla de cacao, que se pueden comercializar en el mercado. Se debe buscar un buen comprador de cacao que conozca el mercado.

Anexo 4

Entrevista a profundidad con clientes

Name: Annia Schwab

Occupation: Account manager; Student (Master degree)

Age: 30

1. It is important for you the organic ingredients in a chocolate product? Why?

For me it is important because organic products are always healthier and off course

more safe. They are free of chemicals. Also, I think that somehow I am contributing to the environment.

2. Do you take into account the certifications when you buy an organic product?

Off course. If a product doesn't have a certification it means it is not trustworthy.

3. Have you ever heard about ecuadorian cacao arriba?

Yes. I have heard about PACARI the best chocolate of the world. I try it once. It smells good and has a great flavor.

4. Why do you prefer to buy these kind of products in organic shops?

Most of the food I eat I buy in organic shops. I don't like to buy in supermarkets because they are too big, and I don't find many products of this kind.

5. Are you constantly checking for new products in these shops?

Yes. I am always looking for new arrivals.

6. Why would you pay € 9.00 – € 11.00 for this product?

I give so much value to organic products.

Name: Paulina Kosim

Occupation: Labelling specialist; Student (Master degree)

Age: 31

1. In wich type of pack would you like to find an organic cacao product?

I think that if you call a product organic, you should have also an "organic" pack. I would like to find it in a cartoon box made from recycled materials.

2. By which media would you like to realize about this product?

I like to realize about new products and things like that by social networks.

3. Have you ever heard about ecuadorian cacao arriba?

In some special report I read about ecuadorian cacao arriba. According to what I read it has a lot of properties and benefits.

4. Which is your favorite chocolate and why?

I really like Eddel Bitter. It's my favorite chocolate because it has a big concentration of cacao. I don't like products containing lots of sugar.

5. How frequent do you eat products containing chocolate?

I eat chocolate almost every day.

Anexo 5

Encuesta

This survey aims to determine the factibility to export cocoa candies to Germany.

Please answer all questions as indicated below.

Age

21 - 29

30 - 38

39 - 47

47 or more

Occupation: _____

1) How often do you eat chocolate?

- At least once a week
- At least once a month
- At least once a year
- Never

2. What is most important characteristic to you when buying a product containing chocolate?

Select from 1 to 6 according to the importance of each option presented to you

- Price
- Presentation
- Quality
- Ingredients
- Size
- Flavor

3. Do you eat chocolate containing high percentages of cocoa?

- YES NO

4. Do you remember a chocolate brand with high percentages of cocoa? (if you answer is NO, please go to 5th question)

- YES NO

Name of the brand: _____

5. Would you like to try a new cocoa product, made of cacao arriba with natural ingredients?

- YES
- NO (if you answer NO, please explain why and thank you, you have finished the survey)

6. Which presentation do you prefer? (please choose only one option)

- Recycled material
- Fabric box
- Cardboard box
- Plastic box

Other: _____

7. How much would you pay for a box of 100 gr of cocoa candies?

- a. 2,00€ -4,00€

- b. 5,00€ - 8,00€
- c. 9,00€ - 11,00 €

Other: _____

8. In which places would you prefer to find this product?

- a. Supermarkets
- b. Discount market
- c. Organic shop
- d. Gourmet coffee shops
- e. Other: _____

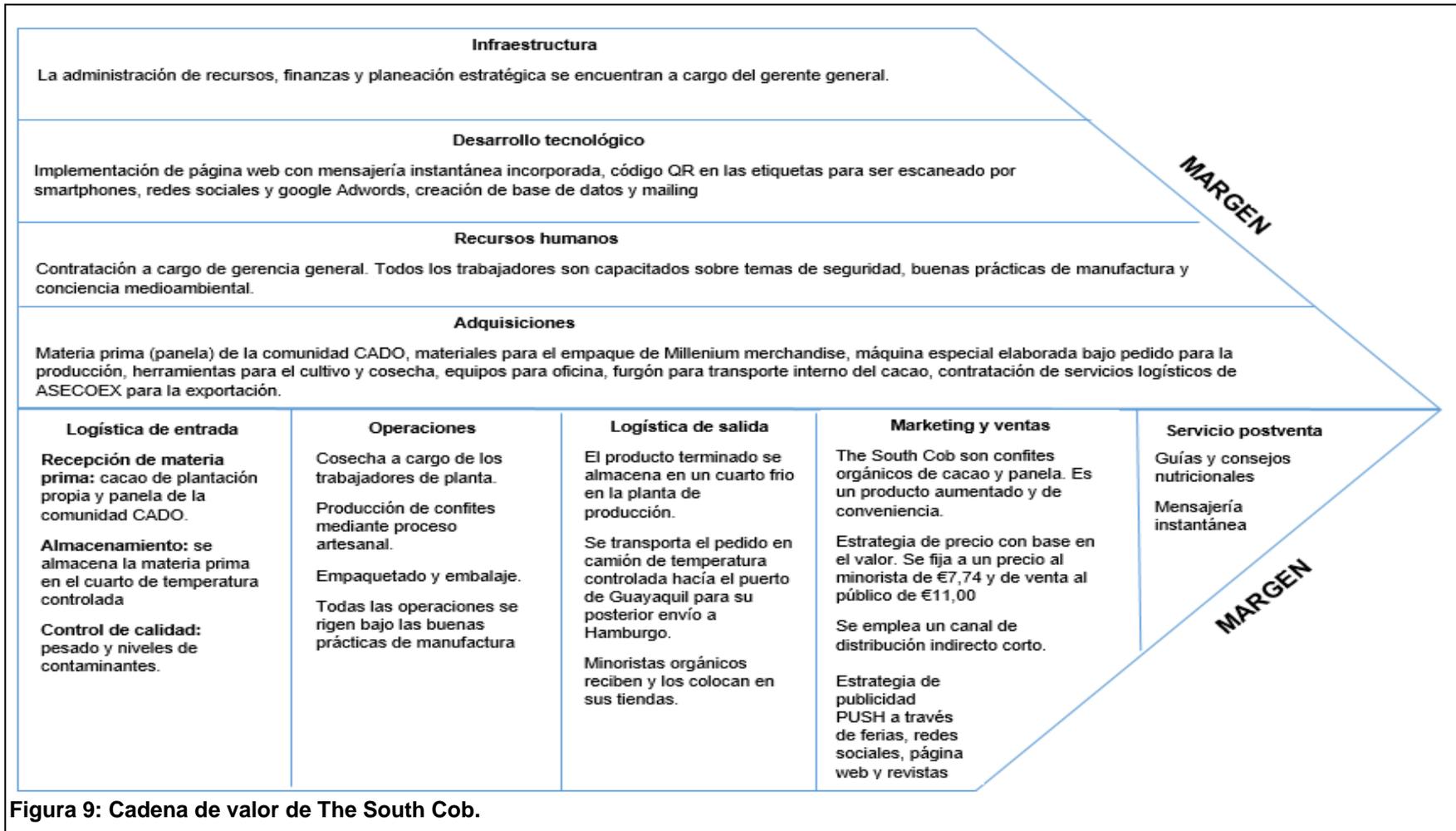
9. By which channel would like to find out about this new product?

- Social networks
- Dedicated radio programs
- Dedicated tv programs
- Dedicated journals

Other: _____

You have finished the survey. Thank you for your time.

Anexo 6
Cadena de valor



Anexo 8

Tabla 18: Estado de resultados anual

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Ventas	\$ 306.654,32	\$ 325.996,56	\$ 346.558,81	\$ 368.418,02	\$ 391.656,00
(-)	Costo de los productos vendidos	\$ 98.641,73	\$ 103.377,40	\$ 106.147,02	\$ 109.024,17	\$ 109.367,73
(=)	UTILIDAD BRUTA	\$ 208.012,59	\$ 222.619,16	\$ 240.411,78	\$ 259.393,85	\$ 282.288,27
(-)	Gastos sueldos	\$ 23.803,88	\$ 26.324,73	\$ 27.336,39	\$ 28.389,22	\$ 29.484,91
(-)	Gastos generales	\$ 32.501,44	\$ 39.556,49	\$ 41.166,44	\$ 26.498,42	\$ 27.576,91
(-)	Gastos de depreciación	\$ 6.336,33	\$ 6.333,83	\$ 6.333,83	\$ 6.289,13	\$ 6.373,37
(-)	Gastos de amortización	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
	UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ 145.270,94	\$ 150.304,11	\$ 165.475,13	\$ 198.117,07	\$ 218.753,08
(-)	Gastos de intereses	\$ 7.313,73	\$ 5.892,56	\$ 4.370,16	\$ 2.739,33	\$ 992,34
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 137.957,20	\$ 144.411,55	\$ 161.104,97	\$ 195.377,74	\$ 217.760,74
(-)	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 20.693,58	\$ 21.661,73	\$ 24.165,74	\$ 29.306,66	\$ 32.664,11
(=)	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 117.263,62	\$ 122.749,82	\$ 136.939,22	\$ 166.071,08	\$ 185.096,63
(-)	22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 25.798,00	\$ 27.004,96	\$ 30.126,63	\$ 36.535,64	\$ 40.721,26
(=)	UTILIDAD NETA	\$ 91.465,62	\$ 95.744,86	\$ 106.812,59	\$ 129.535,44	\$ 144.375,37

MARGEN BRUTO	68%	68%	69%	70%	72%
MARGEN OPERACIONAL	47%	46%	48%	54%	56%
MARGEN NETO	30%	29%	31%	35%	37%

Anexo 10

Tabla 20: Flujo de efectivo anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	\$ 97.102,76	\$ 103.933,45	\$ 115.326,61	\$ 138.510,94	\$ 159.583,74
Utilidad Neta	\$ 91.465,62	\$ 95.744,86	\$ 106.812,59	\$ 129.535,44	\$ 144.375,37
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	\$ 6.336,33	\$ 6.333,83	\$ 6.333,83	\$ 6.289,13	\$ 6.373,37
+ Amortización	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
- Δ CxC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Δ Inventario PT	\$ (928,51)	\$ (26,19)	\$ (24,11)	\$ (26,90)	\$ 1.005,71
- Δ Inventario MP	\$ (7,12)	\$ (7,27)	\$ (7,43)	\$ (7,59)	\$ 360,45
- Δ Inventario SF	\$ (5.593,84)	\$ (238,00)	\$ (243,12)	\$ (248,35)	\$ 5.836,96
+ Δ CxP Proveedores	\$ 35,45	\$ 36,21	\$ 36,99	\$ 37,78	\$ (1.795,13)
+ Δ Sueldos por pagar	\$ 1.807,39	\$ 1.830,14	\$ 1.849,86	\$ 1.870,37	\$ 1.891,72
+ Δ Impuestos	\$ 3.887,43	\$ 159,87	\$ 468,00	\$ 961,05	\$ 1.435,29
Actividades de Inversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (3.032,60)	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (3.032,60)	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ (19.953,47)	(21.374,64)	(22.897,04)	(24.527,87)	(26.274,85)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ (19.953,47)	(21.374,64)	(22.897,04)	(24.527,87)	(26.274,85)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 77.149,29	\$ 82.558,81	\$ 92.429,58	\$ 110.950,47	\$ 133.308,89
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ 49.241,17	\$ 126.390,46	\$ 208.949,27	\$ 301.378,84	\$ 412.329,31
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 126.390,46	\$ 208.949,27	\$ 301.378,84	\$ 412.329,31	\$ 545.638,20

Anexo 11

Tabla 21: Flujo de caja anual

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ -	\$ 145.270,94	\$ 150.304,11	\$ 165.475,13	\$ 198.117,07	\$ 218.753,08
Gastos de depreciación	\$ -	\$ 6.336,33	\$ 6.333,83	\$ 6.333,83	\$ 6.289,13	\$ 6.373,37
Gastos de amortización	\$ -	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ 20.693,58	\$ 21.661,73	\$ 24.165,74	\$ 29.306,66	\$ 32.664,11
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 25.798,00	\$ 27.004,96	\$ 30.126,63	\$ 36.535,64	\$ 40.721,26
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)	\$ -	\$ 102.750,96	\$ 106.085,46	\$ 116.143,84	\$ 137.740,75	\$ 151.506,66
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (49.241,17)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ (77.948,49)	\$ (80.804,05)	\$ (90.349,39)	\$ (108.364,10)	\$ (124.573,88)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 531.281,08
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (49.241,17)	\$ (77.948,49)	\$ (80.804,05)	\$ (90.349,39)	\$ (108.364,10)	\$ 406.707,20
INVERSIONES	\$ (141.628,25)	\$ -	\$ (3.032,60)	\$ -	\$ -	\$ -
RECUPERACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8.120,36
Recuperación maquinaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación vehículos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación equipo de computación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	\$ (141.628,25)	\$ -	\$ (3.032,60)	\$ -	\$ -	\$ 8.120,36
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (190.869,42)	\$ 24.802,47	\$ 22.248,81	\$ 25.794,45	\$ 29.376,64	\$ 566.334,22
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO MET 2	\$ -	\$ 24.802,47	\$ 22.248,81	\$ 25.794,45	\$ 29.376,64	\$ 566.334,22
ESTADO DE FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (190.869,42)	\$ 24.802,47	\$ 22.248,81	\$ 25.794,45	\$ 29.376,64	\$ 566.334,22
Préstamo	\$ 115.027,87	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de interés	\$ -	\$ (7.313,73)	\$ (5.892,56)	\$ (4.370,16)	\$ (2.739,33)	\$ (992,34)
Amortización del capital	\$ -	\$ (19.953,47)	\$ (21.374,64)	\$ (22.897,04)	\$ (24.527,87)	\$ (26.274,85)
Escudo Fiscal	\$ -	\$ (2.464,73)	\$ (1.985,79)	\$ (1.472,74)	\$ (923,15)	\$ (334,42)
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (75.841,55)	\$ (4.929,46)	\$ (7.004,18)	\$ (2.945,49)	\$ 1.186,29	\$ 538.732,61
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA MET 2	\$ (75.841,55)	\$ (4.929,46)	\$ (7.004,18)	\$ (2.945,49)	\$ 1.186,29	\$ 538.732,61

Anexo 12

Tabla 22: Inversión inicial

Inversión en activos intangibles			
	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Gastos de constitución			
Constitución Cia Ltda	1	\$ 800,00	\$ 1.200,00
Escritura pública de constitución	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Registro Mercantil	1	\$ 61,82	\$ 61,82
Cobro por concepto de Gastos Generales Registro Mercantil	1	\$ 42,00	\$ 42,00
Tasa por emisión de la marca IEPI	1	\$ 28,00	\$ 28,00
Tasa por registro de marca	1	\$ 54,00	\$ 54,00
Publicación prensa extracto	1	\$ 50,00	\$ 50,00
Notaria	1	\$ 15,00	\$ 11,20
Obtención de RUC	1	\$ -	\$ -
Registro Sanitario	1	\$ 340,34	\$ 340,34
Cerificado Buenas Prácticas de Manufactura	1	\$ 732,00	\$ 732,00
Permiso de funcionamiento	1	\$ -	\$ -
Permiso de Bomberos	1	\$ 40,00	\$ 40,00
Emisión del Certificado de Firma Electrónica	1	\$ 33,60	\$ 33,60
Dispositivo Portable Seguro - Token	1	\$ 29,12	\$ 29,12
Total			\$ 2.822,08
Gastos de software			
Sistema de contabilidad	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Página web	1	\$ 699,00	\$ 699,00
Total			\$ 1.199,00
Total activos intangibles			\$ 4.021,08
Gastos preoperacionales			
Adecuaciones Instalaciones	1	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
Total gastos preoperacionales			\$ 20.000,00
Inversión en activos fijos			
	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Muebles y enseres			
			\$ 1.155,00
Escritorio	4	\$ 150,00	\$ 600,00
Silla ergonómica	3	\$ 70,00	\$ 210,00
Silla de gerencia	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Sillas	5	\$ 25,00	\$ 125,00
Archivador	2	\$ 60,00	\$ 120,00
Equipos de computación			
			\$ 3.090,00
Lapton HP Pavilion	3	\$ 688,00	\$ 2.064,00
Impresora Epson	2	\$ 425,00	\$ 850,00
Teléfono inalámbrico	2	\$ 38,00	\$ 76,00
Walkie talkies	2	\$ 50,00	\$ 100,00
Maquinaria y equipo			
			\$ 16.883,25
Moto guadaña	3	\$ 300,00	\$ 900,00
Bomba de fumigar	2	\$ 60,00	\$ 120,00
Podadora	3	\$ 400,00	\$ 1.200,00
Aspersores	2	\$ 300,00	\$ 600,00
Tijeras	4	\$ 10,00	\$ 40,00
Balanza industrial	2	\$ 250,00	\$ 500,00
Marquesina	3	\$ 200,00	\$ 600,00
Peladora	4	\$ 400,00	\$ 1.600,00
Empacadora	2	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00
Cocina industrial (5 quemadores)	3	\$ 1.300,00	\$ 3.900,00
Perchas	4	\$ 95,00	\$ 380,00
Aire acondicionado	3	\$ 300,00	\$ 900,00
Purificador de aire	3	\$ 300,00	\$ 900,00
Aspirador de olor	3	\$ 175,00	\$ 525,00
Mallas nylon	50	\$ 1,20	\$ 60,00
Tinas	5	\$ 45,00	\$ 225,00
Ollas	25	\$ 13,33	\$ 333,25
Utensilios de cocina	2	\$ 50,00	\$ 100,00
Finca (25 HA)	1	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00
Vehículo de carga	1	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
Total inversión activos fijos			\$ 121.128,25

Tabla 23: Capital de trabajo

Resumen de inversión inicial		
Gastos preoperacionales	\$	20.000,00
Activos Intangibles	\$	4.021,08
Activos Fijos	\$	121.128,25
Inversión en activos fijos tangibles e intangibles		\$ 145.149,33
Capital de trabajo		\$ 49.878,54
INVERSIÓN INICIAL		\$ 195.027,87

Anexo 13

Tabla 24: Estructura de capital

Estructura de capital		
Capital propio	41%	\$ 80.000,00
Deuda L/P	58,98%	\$ 115.027,87
Razón Deuda Capital	1,44	

Tabla 25: Deuda

Deuda		
Monto	\$	115.027,87
Tasa de interés		0,58%
Plazo		60
Condiciones		cuota mensual
CUOTA		\$ 2.272,27

Anexo 14

Tabla 26: Indicadores y criterios

Indicador	%	Criterio
Tasa libre de riesgo	1,36%	Tasa libre de riesgo Bonos del Tesoro de US a 10 años
Rendimiento del Mercado	10,54%	GSPC: Resumen para S&P 500- Yahoo! Finanzas
Beta	0,72	Food Processing (Average Unlevered Beta)
Beta Apalancada	0,98	
Riesgo País	0,12%	Riesgo país Ecuador (JP Morgan) (7-Jun-2016)
Tasa de Impuestos	22,00%	
Participación Trabajadores	15%	
Escudo Fiscal	33,70%	
Razón Deuda/Capital	1,04	
Costo Deuda Actual	6,90%	Programa Progresar CFN

Tabla 27: Evaluación

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	8,34%
CAPM	13,75%

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO	
VAN	\$272.059,73
IR	2,43
TIR	32,47%
Periodo de recuperación	4,16 años
EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$196.030,94
IR	3,58
TIR	45,28%
Periodo de recuperación	4,17 años

Anexo 15

Tabla 28: Índices financieros

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razones de liquidez						
Razón circulante	veces	18,80	23,56	26,72	29,09	34,13
Razones de apalancamiento						
Razón de deuda a capital	veces	1,46	0,60	0,31	0,17	0,08
Cobertura del efectivo	veces	19,73	25,58	38,31	73,62	225,86
Razones de actividad						
Período de cuentas por cobrar	días	-	-	-	-	-
Período de cuentas por pagar	días	6,10	5,95	5,92	5,88	5,99
Período de inventario	días	3,44	3,37	3,37	3,37	
Ciclo operativo	días	3,44	3,37	3,37	3,37	
Ciclo del efectivo	días	(2,66)	(2,58)	(2,55)	(2,52)	(5,99)
Razones de rentabilidad						
Margen de utilidad	%	29,83%	29,37%	30,82%	35,16%	36,86%
ROA	%	33,39%	27,33%	24,47%	23,79%	21,74%
ROE	%	114,33%	55,84%	39,97%	34,63%	28,67%

Adaptado de: SUPERCOM, 2016.