



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE
CHOCOLATE VEGANO A ESTADOS UNIDOS

AUTOR

Daniela Cristina Ortuño Torres

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE
CHOCOLATE VEGANO A ESTADOS UNIDOS

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

Profesor Guía
Irma del Carmen Padilla Espinoza

Autora
Daniela Cristina Ortuño Torres

Año
2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, a través de reuniones periódicas con el estudiante Daniela Cristina Ortuño Torres, en el semestre 2018-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Irma del Carmen Padilla Espinoza

CI: 1709198178

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la producción y exportación de chocolate vegano a Estados Unidos, de Daniela Cristina Ortuño Torres, en el semestre 2018-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Marco Antonio Lalama Gross

CI: 1705328639

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.”

Daniela Cristina Ortuño Torres

CI: 1717313686

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mis padres por el cariño y apoyo incondicional que me han dado siempre en cada etapa de mi vida. Son mi mayor fortaleza, motivación y la razón por la cual siempre sonrío. Un agradecimiento especial a mi tutora Irma Padilla por haberme guiado y aconsejado durante todo este proceso, por su paciencia, dedicación y aliento. Adicionalmente, a todos mis docentes que en este último semestre se han enfocado en aconsejarnos y guiarnos sobre la tesis. A los expertos y clientes potenciales que me ayudaron con las entrevistas y encuestas. A mis primas y amigas que han estado caminando siempre junto a mí, me han hecho reír y disfrutar de cada momento.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi padre que es mi mayor inspiración, gracias a él he podido aprender innumerables cosas y sobre todo agradecerle que me ha demostrado lo que es verdaderamente importante en la vida. Te amo papi, gracias por ser mi dicha.

A mi madre que es mi alegría, con quien he tenido la fortuna de compartir cada día de mi vida y me ha hecho sonreír en cada momento. No me cansaré de decir que eres la mejor madre del mundo y que te amo con todo mi corazón.

A mi abuelita, una mujer emprendedora con un hermoso corazón que nos ha enseñado a todos a seguir luchando por nuestras metas y a mi perrito Jack que estuvo a mi lado horas mientras redactaba la tesis y por darme ánimos siempre.

RESUMEN

Estados Unidos es el país que más importa y consume chocolate a nivel mundial (CNN, 2012), y el que más población vegana tiene (Vegan Bits, 2017). Además, en Estados Unidos existe una creciente demanda por productos orgánicos que también representan un consumo responsable, por lo que hay apertura para productos con estas características (Ramón, P. 2014). Con el objetivo de comprobar la viabilidad de comercializar una línea de chocolates veganos premium al mercado estadounidense, se realizó el estudio de mercado, conceptual, operacional y financiero para la creación de la empresa Coco Cacao, cuyo nombre se deriva de los principales ingredientes del producto que son el coco (coconut) y el cacao (cacao beans).

Como punto de partida, se hizo un análisis de los factores externos que influyen en la industria de elaboración de chocolate. Tanto el análisis PEST como el análisis Porter demostraron que las oportunidades para la empresa son mayores a las amenazas a las que se enfrenta, sobre todo por tener la ventaja de producir en Ecuador, en donde existe materia prima disponible de primera calidad y además es oportuno aplicar la filosofía de Comercio Justo. Indagando más sobre el mercado, se hicieron entrevistas y encuestas a expertos y clientes potenciales, lo cual confirmó que sí existe una oportunidad de negocio para la empresa de vender chocolates veganos y anti alergénicos en supermercados estadounidenses, por los cuales los clientes están dispuestos a pagar más. Se eligió como mercado objetivo a los pobladores de las ciudades de Los Ángeles y San Diego, con mayor población vegana en el país (PETA, 2016).

Tomando en cuenta estos factores, se realizó un esquema de la empresa incluyendo el marketing mix, su filosofía, su estructura legal y operacional, procesos y un análisis financiero exhaustivo mediante el cual se obtuvo una alta rentabilidad con una TIR del 54%, que concuerda con los resultados de la industria (Invierte Ecuador, 2017), y un índice de rentabilidad que demuestra que por cada dólar invertido, el inversionista recibe \$2,45; determinando que la empresa sí cumple con la viabilidad financiera, de mercado, operacional y conceptual para su funcionamiento.

ABSTRACT

The United States of America has the highest rates for chocolate import and consumption worldwide (CNN, 2012). It also has the highest vegan population (Vegan Bits, 2017) in the world. Furthermore, there is an increasing demand for organic products, which represent responsible consumption. Therefore, there is an opening for products that comply with these qualities (Ramón, P. 2014). With the purpose of proving the viability of commercializing Premium Vegan Chocolates, a conceptual, operational and financial market's study in the American market was carried out for supporting the creation of the company Coco Cacao, name which represents the main ingredients of its products that are coconut and cacao beans.

First of all, an external analysis was made as a starting point on the factors that influence the chocolate manufacturing industry. The PEST analysis of Ecuador and the US, as well as the Five Forces analysis of the US, demonstrated that the company has higher opportunities than threats, especially because it has the advantage of producing in Ecuador, country that has a complete access to the best quality ingredients and where it is also pertinent to apply the Fair-Trade Policy. Moreover, interviews and surveys were conducted with experts and potential clients, which confirmed that there is a business opportunity for the company to sell vegan and anti-allergenic chocolates in American supermarkets for which customers are willing to pay more. Eventually, the target market was chosen and consists of the residents of Los Angeles and San Diego in the state of California, with the highest vegan population in the country (PETA, 2016).

To conclude, a conceptual and financial outline of the company was made, including the marketing mix, the company's philosophy, its legal and operational structure, processes and an exhaustive financial analysis, through which a high profitability was obtained with an IRR of the 54%, matching the results of the industry (Invests Ecuador, 2017), with a profitability index, which demonstrates that for every dollar invested, the investor receives \$2.45, determining that the company does comply with the financial, market, operational and conceptual viability for its operation.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo	1
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo	3
2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social, y tecnológico)	3
2.1.2 Análisis de la industria.....	7
2.2 Conclusiones:	11
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	14
3.1 Investigación cualitativa	14
3.2 Investigación Cuantitativa	17
3.3 Conclusiones de la Investigación de Mercados:.....	19
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	21
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente	21
5. PLAN DE MARKETING	25
5.1 Estrategia general de marketing	25
5.1.1 Mercado Objetivo.....	25
5.1.2 Propuesta de valor	27
5.2 Estrategia de internacionalización:.....	27
5.3 Mezcla de Marketing.....	27
5.3.1 Producto:.....	27
5.3.2 Plaza:	31
5.3.3 Precio:	32
5.3.4 Promoción:.....	35

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	38
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	39
6.2 Estructura Organizacional	41
6.3 Plan de operaciones	45
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	48
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	48
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	50
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	51
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	53
7.5 Índices financieros.....	54
CONCLUSIONES GENERALES.....	55
REFERENCIAS	57

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

En la actualidad existe una creciente preferencia por los productos que representan el consumo responsable. Como menciona Paola Ramón, en Estados Unidos existe una alta demanda por productos que sean orgánicos, producidos bajo estándares ambientales y de bienestar animal (Ramón, 2014). Además, Estados Unidos es el país con mayor población vegana en el mundo que, por salud y razones éticas, prefieren el consumo de productos que se preocupan tanto del medio ambiente como de asegurar una ingesta saludable de alimentos (Vegan Bits, 2017).

La empresa ecuatoriana Coco Cacao busca entrar al mercado estadounidense con una línea de chocolates veganos que representan un producto sostenible. Este tipo de producto muestra una preocupación por la salud de sus consumidores, es recíproco con la comunidad al aplicar el comercio justo, contiene ingredientes orgánicos y sus procesos de producción son amigables con el ambiente. La empresa aplicará estos principios en toda su cadena de valor, asegurando al cliente la calidad del producto.

Los chocolates que comercializará la empresa serán elaborados a partir del cacao fino de aroma ecuatoriano combinado con crema de coco para crear un producto vegano, orgánico, y libre de agentes alergénicos comunes como la leche, la soya, el gluten y las nueces. Las condiciones climáticas del Ecuador aseguran un cultivo de mejor calidad que brinda al producto un mejor sabor. Además, se trabajará de manera cercana con los proveedores de materia prima promoviendo una relación comercial voluntaria y justa.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

El objetivo general de este proyecto es comprobar la viabilidad de la comercialización de una línea de chocolates orgánicos veganos (chocolate

amargo 80% cacao, chocolate dulce 60% cacao con crema de coco, chocolate blanco con crema de coco y chocolate combinado con pétalos de rosa) en el mercado estadounidense a través de un análisis conceptual, económico, de mercado, operacional y financiero.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Evaluar a través de un análisis externo la viabilidad operacional y factores que influyen en el proyecto, realizando un análisis PEST de Ecuador y de Estados Unidos, un análisis Porter de la industria de chocolate en Estados Unidos y una Matriz EFE con los resultados obtenidos anteriormente.
- Determinar la necesidad latente del cliente y viabilidad de mercado a través de un análisis del cliente con encuestas, entrevistas y opinión de expertos.
- Definir la oportunidad de negocio con los resultados obtenidos del análisis externo y del cliente.
- Especificar la estrategia de marketing en base al estudio realizado y complementarla con la mezcla de marketing fundamentada.
- Realizar una propuesta de filosofía organizacional de la empresa estableciendo la misión, visión y objetivos SMART que muestran a dónde quiere llegar la empresa y qué es lo que busca representar.
- Realizar una propuesta de la estructura organizacional y operaciones, identificando la cadena de valor de la empresa y los procesos requeridos para su funcionamiento.
- Desarrollar una evaluación financiera de la empresa con proyecciones de 5 años con especificaciones mensuales que permitan determinar la viabilidad económica de la empresa.
- Sintetizar la información obtenida de manera pertinente para la elaboración de conclusiones y resultados de viabilidad.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

El presente capítulo analizará los factores y fuerzas que se encuentran fuera de la organización y que afectan a su desempeño (Robbins y Coulter, 2010, p. 57). Estos factores y fuerzas serán determinados a partir del tipo de industria en la que se encuentra la empresa.

2.1 Análisis del entorno externo

De acuerdo a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU 4.0, la empresa se encuentra en la siguiente industria:

C: Industrias manufactureras.

C10: Elaboración de productos alimenticios.

C1073: Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería.

C1073.12: Elaboración de chocolate y productos de chocolate.




2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social, y tecnológico)

A través del análisis PEST se podrá evaluar tanto el mercado ecuatoriano como el estadounidense para obtener un panorama sobre la viabilidad operacional del proyecto.

I: Impacto Muy Positivo  Positivo  Negativo  Muy Negativo 

F: Factor O (Oportunidad) y A (Amenaza)

Tabla 1: PEST de Ecuador

	Variable	I	F
POLÍTICO	Reducción al 22% del Impuesto a la Renta desde 2013; reducción de 10 puntos en el Impuesto a la Renta en las utilidades reinvertidas (El Telégrafo, 2015). Calificación muy positiva: permite tener un ahorro del 3% en el pago del Impuesto a la Renta.		O
	El número de procedimientos iniciales para registrar una empresa, así como el costo de estos procedimientos (% del INB per cápita) han disminuido. Para el año 2016 el número de procedimientos es de 11 y el costo es del 21% del INB. (Banco Mundial, 2016). Calificación positiva: reducción en el tiempo y costos de procedimiento.		O
	El Anexo 1 muestra los requisitos y documentos que debe cumplir una empresa para poder exportar (Pro Ecuador, 2017). Estos requisitos cumplen con los estándares para exportar el producto hacia EEUU. Calificación positiva: Los estándares de Ecuador		O

	<p>permiten que los requisitos de EEUU puedan ser cumplidos sin inconvenientes.</p>		
	<p>En 2013 Ecuador renunció unilateralmente a la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas (ATPDEA) que compartía con Estados Unidos. Para exportaciones tanto petroleras como no petroleras del país, EEUU es su principal socio comercial. (El Telégrafo, 2013). Calificación muy negativa: El Ecuador pierde competitividad comercial.</p>		A
	<p>El SGP con EEUU finalizó el 31 de diciembre de 2017 y está siendo renegociado. El ministro de Comercio Exterior afirma que ambos países tienen una excelente relación comercial que tiene potencial de mejorar (El Telégrafo, 2017). Además, el pago de aranceles será devuelto a los importadores cuando el acuerdo sea renovado (US Customs and Border Protection, 2017). Calificación positiva: Existe un incentivo de compra para los importadores estadounidenses.</p>		O
ECONÓMICO	<p>En el gráfico del Anexo 2 se puede apreciar la contracción en la economía que se produjo debido al terremoto de 2016, la caída del precio del petróleo y la apreciación del dólar (Banco Mundial, 2016). Calificación negativa: Decrecimiento del PIB y ralentización.</p>		A
	<p>Las exportaciones de la partida 1806 de chocolate y demás preparaciones alimenticias que tengan cacao hacia Estados Unidos han ido incrementando en los últimos 3 años, situándose en \$1.771 millones en 2016 (Trade Map, 2017). Calificación muy positiva: las empresas de la industria tienen posibilidad de crecimiento.</p>		O
	<p>Según datos de la Organización Internacional del Cacao, Ecuador es el primer productor de cacao fino de aroma a nivel mundial (El Telégrafo, 2016). Además, existe un incremento en la producción que se refleja en las exportaciones ya que en 2017 Ecuador exportó un 23% más que en 2016. (MAGAP, 2017). Calificación muy positiva: existe disponibilidad de materia prima de calidad en el país.</p>		O
	<p>Ecuador se encuentra en el puesto 114 de 190 en el ranking de Doing Business (Banco Mundial, 2017) Calificación negativa: demuestra que es complicado hacer negocios en Ecuador y tiene baja competitividad.</p>		A
	<p>La industria ecuatoriana se encuentra en crecimiento debido al reconocimiento a nivel mundial de la calidad de su chocolate con un 14,18% anual para el año 2013 (ProEcuador, 2014). Calificación muy positiva: La industria tiene considerables niveles de crecimiento.</p>		O

SOCIAL	El IDH del país es de 0,739, considerado como un valor alto por la ONU (El Comercio, 2017). Además, se han construido entidades educativas gratuitas y hospitales con estándares de calidad. (Presidencia del Ecuador, 2017). Calificación positiva: mejora en la educación y seguridad social para potenciales trabajadores.		O
	El desempleo para 2017 se encuentra en 5,8% para la zona urbana mientras que en la zona rural es de 1,9% (INEC, 2017). Calificación positiva: Las nuevas empresas contribuyen a la creación de empleo.		O
	La pobreza y la pobreza extrema en el país han disminuido situándose en 23,1% y 8,4% respectivamente (INEC, 2017). Aun así, es un índice alto. Calificación positiva: posibilidad de promover remuneración justa.		O
TECNOLÓGICO	La infraestructura de vialidad, puertos y aeropuertos ha mejorado lo que facilita el transporte de cargas y ha disminuido el tiempo para exportar situándose en 19 días (Banco Mundial, 2014). Calificación muy positiva: mejoras en la logística de exportación para empresas.		O
	Actualmente existen empresas en el país que ofrecen maquinaria para procesar cacao como Indumei e Inmegar (Inmegar, 2017). Calificación positiva: disponibilidad de maquinaria de calidad en el Ecuador.		O
	Según el INEC (2015), el 32,8% de los hogares tiene acceso a Internet y el 50,1% de la población utiliza computadora. Existen alrededor de 18 millones de celulares activados de los cuales el 37,7% son teléfonos smart. Calificación muy positiva: existe la tecnología para manejar el marketing digital desde Ecuador.		O
	Debido a la implementación del sistema Ecuapass, el cumplimiento documental para las exportaciones es rápido siendo de 24 horas (Banco Mundial, 2016). Calificación muy positiva: proceso rápido para la elaboración de la Declaración Aduanera de Exportación.		O

Tabla 2: PEST de Estados Unidos

	Variable	I	F
POLÍTICO	Preocupación por la renovación del SGP debido a que Donald Trump tiene una visión proteccionista. (El Telégrafo, 2017). Calificación negativa: disminuye la competitividad de negocios del Ecuador.		A

	<p>Registro de exportadores en la FDA y notificación previa al arribo de la carga (Ver Anexo 3) (SIICEX Perú, 2010). Esto se realiza de manera rápida vía web en www.access.fda.gov. Calificación positiva: es un requisito accesible para nuevas empresas.</p>		O
	<p>La partida arancelaria para chocolates sin adición de leche en Estados Unidos es 1806.20.50.00 y para el chocolate blanco es 1704.90.35.50. Dentro de estas categorías el arancel a pagar con el SGP es de 0% (USITC, 2017) pero debido a su expiración entra dentro de la categoría de Nación Más Favorecida y el arancel es de 4.3% y 5.6% respectivamente (US Customs and Border Protection, 2017). Calificación negativa: aumento en los costos de logística de exportación y reducción de competitividad frente a otras naciones que tienen acuerdos comerciales con Estados Unidos.</p>		A
	<p>Los demás impuestos de importación a pagar son: -Merchandise Processing Fee (MPF): 0,3464% del valor FOB. -Harbor Maintenance Fee (HBF): Se cobra un impuesto del 0,125% del valor FOB cuando las mercancías son transportadas por buque. Sales Tax (IVA): No se aplica automáticamente a las mercancías importadas. (US Customs and Border Protection, 2017). Calificación positiva: las tarifas a pagar son de fácil cumplimiento.</p>		O
ECONÓMICO	<p>EEUU es la primera economía del mundo. Como se puede apreciar en el gráfico del Anexo 4, existe un incremento tanto en el PIB como en el PIB per Cápita, que se sitúa en \$57,466.8, clasificándola como una economía de ingreso alto. Las tasas de desempleo han disminuido y la inflación se encuentra en el rango de 1-2% (Banco Mundial, 2016). Calificación muy positiva: demuestra estabilidad en la economía y capacidad de compra por parte de los pobladores.</p>		O
	<p>Las importaciones de chocolate del país incrementaron en 2016. (Trade Map, 2017). (Ver Anexo 5). Calificación muy positiva: la demanda sigue aumentando.</p>		O
	<p>El país se encuentra en el puesto #8 de 190 en el ranking Doing Business (Banco Mundial, 2017). Calificación positiva: muestra que Estados Unidos es un mercado atractivo para hacer negocios.</p>		O
SOCIAL	<p>Estados Unidos representó aproximadamente el 20% del consumo de chocolate mundial y un 20,96% de las importaciones mundiales en 2009 (CNN, 2012). Calificación muy positiva: existe una alta demanda por este tipo de productos.</p>		O
	<p>La mayor parte de la población prefiere el sabor del chocolate con leche (57%), seguido por el chocolate amargo (35%) y el chocolate blanco con el porcentaje más bajo de 8% (Statista, 2012). Calificación muy positiva: oportunidad de venta de los tres tipos de</p>		O

	chocolate veganos y sin agentes alergénicos.		
	Aproximadamente el 2,5% de la población total sigue un estilo de vida vegano (PETA, 2011) y es el país con mayor población vegana en el mundo (Vegan Bits, 2017). Entre las ciudades que más siguen el estilo de vida vegano según PETA (2016) están Los Ángeles, NY y San Diego. Calificación positiva: existe una cultura vegana en EEUU.		O
	Ocho alérgenos alimentarios importantes (leche, huevo, maní, nueces de árbol, trigo, soja, pescado y crustáceos) son responsables de la alergia alimentaria en EEUU. Aproximadamente 15 millones de estadounidenses padecen alergias alimentarias. (FARE, 2017). Calificación muy positiva: apertura para productos antialergénicos.		O
TECNOLOGICO	Según Statista (2017) el 81% de los pobladores del país tienen un perfil en redes sociales. Un estudio de Pew Research Center (2016) revela que el 79% de la población adulta tiene un perfil en Facebook, el 32% en Instagram y el 24% en Twitter. Calificación muy positiva: posibilidad de realizar promoción en redes sociales a menor costo.		O
	Existen varios fabricantes de maquinaria para procesar cacao en el país como BAKON USA, Fostoria y Hakos. Debido a esto se pueden abrir líneas de competencia. Calificación muy negativa: existe facilidad tecnológica para producción a gran escala en Estados Unidos.		A
	El tiempo para el cumplimiento fronterizo para la obtención y presentación de documentos durante el manejo en puertos, el despacho de aduanas e inspección es de dos horas. El tiempo para el cumplimiento documental es de ocho horas (Banco Mundial, 2017). Calificación positiva: los tiempos transaccionales de documentación de importación en Estados Unidos son cortos.		O
	El Puerto de Los Ángeles es considerado #1 en Estados Unidos al mantener su ventaja competitiva con operaciones récord de carga, iniciativas ambientales y medidas de seguridad progresivas (Port of Los Angeles, 2017). Calificación positiva: la infraestructura es propicia para manejo de todo tipo de cargas.		O

2.1.2 Análisis de la industria

A través del análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter se podrá evaluar la capacidad de la empresa de explotar una ventaja competitiva en el mercado de referencia (Lambin, Galluci y Sicurello, 2009, p. 224).

Tabla 3: Análisis Porter de Estados Unidos

	Análisis	
Amenaza de nuevos participantes	Economías de escala: Altas, existen varias empresas en la industria de chocolate en EEUU que tienen el know how y la escala para operar a costos más bajos que los nuevos participantes (Mihelic, 2017)	MEDIA
	Requisitos de capital: Medio, índices de obtención de crédito de Doing Business están todos en el rango más alto (Banco Mundial, 2017).	
	Curva de experiencia: Alta, en la industria existe un gran conocimiento en la fabricación y comercialización de chocolates (Mihelic, 2017).	
	Costos al cambiar de proveedor: Medios debido a la necesidad de importar el cacao (Artisan Chocolate, 2014).	
	Diferenciación del producto: Alta, hay un alto número de competidores por lo que la diferenciación es importante (Pro Ecuador, 2015).	
	Acceso a insumos: Medio, se debe importar el cacao debido a que hay una producción casi nula en EEUU (Artisan Chocolate, 2014).	
	Identificación de marca: Media, existen algunas marcas reconocidas como Hersheys y Mars (Nieburg, 2013).	
	Barreras gubernamentales: Media, existen subvenciones para materias primas producidas en EEUU como el azúcar (Pianin, 2012).	
Acceso a canales de distribución: Medio, solo 20 marcas han logrado distribuir sus productos a nivel nacional (Pro Ecuador, 2015).		
Poder de negociación de los proveedores	Concentración de proveedores: Media, poca concentración en el cacao que es importado de más de 15 países. Para el coco hay pocos proveedores (Trade Map, 2017) que tienen más poder de negociación.	MEDIO
	Importancia del volumen para los proveedores: Alta, buscan satisfacer el exceso de demanda de cacao en EEUU (Pro Ecuador, 2015).	
	Diferenciación de insumos: Media, precios altos para el cacao "Arriba Nacional" debido a su sabor y aroma (Pro Ecuador, 2015).	
	Costos de insumos: Medio, los costos de los insumos importados son más altos dependiendo de la calidad (Pro Ecuador, 2015).	

	<p>Disponibilidad de insumos sustitutos: Media, existen variedades de cacao y de edulcorantes (FDA, 2017) con diferente calidad.</p> <p>Impacto de los insumos: Alto, depende mucho para la calidad del producto final (The Warrell Corporation, 2018).</p> <p>Integración hacia adelante: Baja, no existen oligopolios (IBIS World, 2017).</p>	
Poder de negociación de los clientes	<p>Concentración de clientes: Baja, existen varios clientes potenciales ya sean mayoristas, minoristas o personales (Pro Ecuador, 2015).</p> <p>Volumen de compra: Alto, los detallistas demandan altos volúmenes por lo que tienen mayor poder de negociación (Pro Ecuador, 2015).</p> <p>Información acerca del proveedor: Alta, es importante contar con una página web con información de las empresas (Forbes, 2014).</p> <p>Identificación de la marca: Alta, los clientes tienen opciones de compra, tanto nacionales como internacionales, por lo que el costo para el cliente de cambiar de vendedor es bajo. (Pro Ecuador, 2015).</p> <p>Productos sustitutos: Alto, existen varios por lo que el comprador puede presionar más sobre los precios (Baena, 2003).</p> <p>Diferenciación: Media, para productos diferenciados por calidad (Premium), el cliente tiene menor poder de negociación (Baena, 2003).</p>	ALTO
Amenaza de los productos sustitutos	<p>Disponibilidad de sustitutos: Alta, caramelos (Nerds, Starburst, etc), marshmallows, postres (Twinkies, Hostess, etc.), helados, entre otros.</p> <p>Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto: Alto, los precios son similares en el rango de \$1 a \$3 por unidad (Statista, 2017).</p> <p>Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y el sustituto: Medio, el chocolate puede considerarse de mayor calidad que los sustitutos por sus ingredientes (The Warrell Corporation, 2018).</p> <p>Costos de cambio para el cliente: Medio debido a que el país tiene el mayor consumo de chocolate mundial (CNN, 2012).</p>	ALTA

Rivalidad entre competidores	Concentración: Media, la industria tiene un nivel de concentración moderado, las cinco principales empresas representan el 36.1% de los ingresos de la industria. (IBIS World, 2017).	ALTA
	Diversidad de los competidores: Media, los productos se pueden clasificar como Lujo asequible, Premium y Súper Premium (Pro Ecuador, 2015).	
	Grupos empresariales: Media, grupos Mars y Mondelez (ICCO, 2017).	
	Diferenciación entre productos: Alta, existe una demanda creciente por chocolates más saludables (Reuters, 2013).	
	Costos de cambio: Altos para productos diferenciados (Reuters, 2013).	
	Costos fijos elevados: Medio, las grandes empresas pueden distribuir costos fijos en un mayor número de ventas (Mcardle, 2013).	
	Crecimiento de la demanda: Alto, el estadounidense promedio come chocolate 107 veces al año (Pro Ecuador, 2015).	
	Equilibrio entre capacidad y producción: Alta, sí existe rivalidad sobre todo al competir con empresas grandes (Baena, 2003).	
	Efectos de demostración: Medio, es recomendable triunfar en los mercados más grandes debido a la alta competencia (Baena, 2003).	
	Barreras de salida: Media debido a los procesos y costos de liquidación (US Small Business Administration, 2018).	

Tabla 4: Matriz EFE

Factores determinantes del éxito	Peso	Calif	Peso Pond
Oportunidades			
Ahorro con beneficios tributarios de 3% del Impuesto a la Renta para nuevas empresas en Ecuador	0,10	4	0,40
Mejoras en las TICS en Ecuador para realizar las promociones digitales a través de redes sociales y página web desde Ecuador	0,07	3	0,21

Considerables niveles de consumo de chocolate en Estados Unidos, situándose en el 20% del consumo mundial	0,11	4	0,44
Negociación del SGP con la posibilidad de inclusión de nuevas partidas	0,03	2	0,06
Clima favorable debido al crecimiento de la industria del chocolate y producción de cacao en Ecuador	0,05	3	0,15
Creciente uso de internet y redes sociales por parte de la población estadounidense, lo que permite llegar al cliente y enfocar la publicidad en estos medios a menor costo	0,07	4	0,28
Buen canal logístico debido a las mejoras en la infraestructura ecuatoriana y a las facilidades en Estados Unidos	0,05	3	0,15
Disponibilidad de materia prima de calidad en Ecuador	0,07	4	0,28
Amenazas			
Alta rivalidad entre competidores que producen chocolate amargo vegano	0,08	2	0,16
Competitividad tecnológica en Estados Unidos en cuanto a producción de chocolate	0,03	3	0,09
Contracción de la economía ecuatoriana, decrecimiento del PIB y menor competitividad debido al terremoto, apreciación del dólar y baja en los precios del petróleo	0,11	2	0,22
Enfoque del gobierno de Trump en Estados Unidos promueve el proteccionismo	0,05	3	0,15
El clima de Ecuador lo califica aún como un país en el cual es más complicado hacer negocios	0,08	2	0,16
Expiración del SGP y tiempo de renovación puede causar estragos en el comercio bilateral	0,10	3	0,30
Total	1		2.94

2.2 Conclusiones:

- Análisis PEST:

- En Ecuador el clima económico ha sido desfavorable en los últimos tres años, pero actualmente la logística y tramitación de documentos ha mejorado, existe

la tecnología, materia prima y maquinaria disponible para comenzar con el proceso de producción. Además, se han implementado leyes que favorecen la creación de nuevas empresas como los beneficios tributarios de pago de Impuesto a la Renta y existen personas disponibles para ocupar puestos de trabajo lo que indica la posibilidad de comenzar con un emprendimiento.

- El hecho de que todavía existe bastante pobreza y desempleo en Ecuador es un punto de partida para empresas que quieren establecer y promover una cultura de empleo digno y comercio justo.

- La demanda de chocolate en Estados Unidos y la utilización de las TICS por parte de la población proponen un ambiente favorable para la promoción y consumo del producto que ofrece Coco Cacao. El uso de redes sociales facilita la promoción del producto y permite reducir costos de publicidad.

- Las normas necesarias para la entrada de alimentos al mercado estadounidense son accesibles para la empresa sobre todo porque en Ecuador es un requisito implementar las Buenas Prácticas de Manufactura.

- En Estados Unidos el chocolate preferido es el chocolate con leche por lo que Coco Cacao ofrecerá una alternativa vegana para este tipo de producto.

- En el caso de la renovación del SGP, se reembolsará el valor del arancel al importador como incentivo para continuar con las importaciones.

Como conclusión global del análisis PEST se puede determinar que existen mayores oportunidades que amenazas por lo que este producto presenta una alta factibilidad de éxito en el mercado estadounidense.

- Análisis de la industria:

- Debido a que la empresa ofrece un producto diferenciado, la amenaza de las economías de escala y de identidad de marca por parte de empresas grandes no limita las posibilidades de crecimiento de Coco Cacao.

- El poder de negociación de los proveedores en Ecuador es bajo debido a la alta producción de materias primas en el país por lo que existen varias opciones de compra. En cambio, en Estados Unidos el poder de negociación de los proveedores es medio. La dificultad de las empresas estadounidenses de conseguir materia prima de manera inmediata no permite que puedan producir en grandes cantidades para abastecer a diferentes regiones del país.

Coco Cacao busca satisfacer esta necesidad aplicando su máxima capacidad de crecimiento en los próximos 5 años.

- La elaboración del chocolate vegano en Ecuador tiene la exclusividad en el acceso a la materia prima, tanto el cacao de primera calidad como el coco que es difícil de encontrar en el mercado americano. Esto da una ventaja competitiva tanto con los competidores directos como con los sustitutos.

- La diferenciación de Coco Cacao permite que disminuya el poder de negociación de los clientes estadounidenses debido a que no existen otras empresas que ofrezcan las mismas características del producto. El cliente tiene pocas opciones de compra en cuanto a chocolate blanco y chocolate con leche de origen vegetal. El Anexo 6 muestra las marcas existentes que venden sus productos en línea, algunas de sus características y su precio de venta.

- En el mercado estadounidense ya existen varias marcas que ofrecen chocolate amargo de 80% a 100% que no tiene adición de leche. Entre estas marcas podemos encontrar productos ecuatorianos como PACARI y República del Cacao. Coco Cacao ofrecerá productos alternativos con contenidos inferiores al 80% de cacao, y productos con contenido de 80% o más, pero sin utilizar los productos alergénicos mencionados anteriormente y los cuales si están incluidos en los productos ofrecidos por PACARI y República del Cacao.

Como conclusión global del análisis de la industria se puede determinar que los factores que representan una amenaza en Estados Unidos, como el poder medio-alto de negociación de proveedores y clientes y la disponibilidad de materia prima, se pueden convertir en una oportunidad para Coco Cacao al no ser producido dentro de los Estados Unidos. Se crea una gran ventaja al aprovechar de estas condiciones para facilitar su distribución. La mayor ventaja estaría representada por su diferenciación, al ser un producto con muy poca competencia en la oferta por su nulo contenido de agentes alergénicos y ser totalmente vegano.

- Matriz EFE: La matriz EFE dio un resultado de 2.94 que se encuentra por encima de la media que es 2,50. Esto indica que las oportunidades que tiene Coco Cacao son mayores a las amenazas por lo que sí hay un entorno positivo para su funcionamiento.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

El presente capítulo muestra una investigación primaria, tanto cualitativa como cuantitativa, elaborada mediante entrevistas y encuestas a clientes y expertos.

3.1 Investigación cualitativa

Entrevistas a expertos:

Experto #1 Juan Garrido: Trabajó 17 años en Nestlé en las áreas de Finanzas y Supply Chain. Uno de sus principales cargos fue ejercer la gerencia de Planificación de la Demanda y Abastecimiento.

Para los nuevos emprendedores, el experto opina que lo más importante es identificar el mercado objetivo y resaltar las características y atributos del chocolate ecuatoriano. Para captar la atención del cliente la creatividad no tiene límites. Juan considera de mucha importancia la manera como se conecte al consumidor con el producto. En cuanto a la plaza, opina que definitivamente los autoservicios dan a conocer en forma masiva y rápidamente los productos. El experto comenta que sí existe competencia en la industria pero que siempre habrá espacio para incorporar un elemento diferenciador. Justamente la versatilidad del cacao y el tener en Ecuador el mejor cacao del mundo da muchas posibilidades. Según el experto, para promocionar el producto, es fundamental hacer degustaciones, mostrando las ventajas de consumir el producto y utilizando empaques llamativos con conciencia ecológica. En cuanto al precio, el experto opina que, para el chocolate vegano, que es indulgente con características especiales, el precio no sería un factor determinante en el consumo.

Experto #2 Javier Ortuño: Es el cofundador de la empresa ChocoArt que trabaja conjuntamente con Pacari para la elaboración de sus productos Premium y tiene un enfoque de exportación.

Javier Ortuño comenta que el Cacao Ecuatoriano es extremadamente valorado en el exterior. El experto menciona que el mercado estadounidense es “gigante” y así su consumo, con una característica importante de conocer: el chocolate es catalogado en su grado de pureza por un porcentaje, mientras más puro es mayor su porcentaje. Esto determina, entre otras cualidades, que

a mayor porcentaje menor dulzura. Un chocolate 100% puro es completamente “agrio”, cosa que al mercado popular estadounidense no le gusta. Ellos prefieren un 40% o un 50% combinado con leche, lo que para los expertos desvirtúa o daña la calidad de un buen chocolate. También comenta que el Ecuador se está abriendo al mundo, pero las inversiones son muy altas, y no se puede esperar retorno en base del mercado nacional por lo que opina que la exportación es algo ideal. Además, recalca que el Gobierno Nacional ha trabajado extensamente este punto con el objetivo de posicionar al Ecuador como el productor número uno de chocolate a nivel mundial. Javier afirma que en la actualidad si se puede encontrar materia prima de alta calidad, y la maquinaria ya se encuentra en el país o es fácilmente importable. Todo depende de los objetivos, si el mercado es internacional, la elaboración artesanal no funciona. Igualmente, los costos dependen de los objetivos y la calidad de la materia prima, pero en sí, en la elaboración de un producto terminado de chocolate toda su línea de producción es costosa si queremos un buen producto. Para transporte en caso de exportación se necesita cadena de frío, además en el proceso de enfriamiento luego del temperado, se necesita disponer de un “túnel de frío” bastante exacto.

Entrevistas a clientes potenciales:

Cliente potencial #1 Esther Horowitz: 28 años, estudiante de maestría en Psicología en la Universidad de Naropa en Boulder, Colorado. Trabaja como Bilingual Counselor en Boulder Valley Women's Health Center. Ha seguido una dieta vegana por salud y por razones éticas desde el año 2015.

En cuanto a la disponibilidad de chocolate vegano en Estados Unidos, Esther comenta que debido a que el chocolate oscuro requiere de cero o muy poca adición de leche existen algunas marcas en supermercados que ofrecen una alternativa vegana. En cuanto al chocolate con leche y chocolate blanco veganos, Esther confirma que existen muy pocas marcas que ofrecen el producto pero que las ventas son en línea y la oferta es muy limitada, ella no ha probado estos productos debido a la dificultad de conseguirlos. Su

preferencia de consumo son el chocolate oscuro, porque es más saludable, y el chocolate con leche que solía consumir con frecuencia antes de cambiar sus hábitos alimenticios. También afirmó que sí consumía chocolate blanco, pero no con tanta frecuencia. Esther comenta que sí estaría interesada en comprar un producto que asegure el comercio justo y el uso de ingredientes orgánicos pero que no es algo sumamente importante en su decisión de compra ya que ella adquiere varios productos que no cumplen con estos requerimientos. En cuanto al chocolate vegano ecuatoriano, dice que sería muy propensa a comprarlo y aún más si el producto ofrece también alternativas con sabores exóticos como rosas o maracuyá. Esther opina que los sabores exóticos son una gran idea porque hay muchas personas que tienen alergia a las nueces. También comenta que prefiere adquirir dulces en supermercados y tiendas, y afirma que las redes sociales son la manera número uno de promocionar un producto en Estados Unidos, siendo Instagram y Facebook las que más utiliza. En cuanto a los productos veganos, Esther opina que muchas de las compañías se aprovechan del término “vegano” para vender sus productos a un sobreprecio. Ella está dispuesta a pagar más por productos con valor agregado como tener mejores ingredientes y ser orgánicos.

Cliente potencial #2 Soledad Bilik: 51 años, vive en Bowie, Maryland. Trabaja en Servpro of Bowie, compañía de reconstrucción luego de desastres naturales. Hace 1 año y medio se sometió a una liposucción y a partir de su operación ha seguido una dieta vegana para cuidar su salud.

En cuanto a la disponibilidad de chocolate vegano en Estados Unidos, Soledad comenta que ha probado chocolate oscuro, pero no chocolate blanco ni chocolate con leche vegana. La cliente potencial nos confirma que no existe variedad de chocolate vegano en el mercado, ella sólo ha visto estos productos en línea, en unas pocas tiendas de especialidad y artesanalmente en un mercado de agricultores. Soledad explica que siempre ha preferido el chocolate de leche, aunque sabe que no es tan puro como el chocolate amargo, le gusta su sabor más ligero y dulce. Además, está interesada en saber más sobre los beneficios de los diferentes tipos de chocolate vegano. En cuanto a la presentación del producto, Soledad opina que un empaque con colores fuertes

y un buen diseño de letras le llamaría mucho la atención. Además, le parece importante que un producto se asegure del comercio justo y que tenga ingredientes orgánicos porque así está segura de que la empresa no utiliza pesticidas dañinos. Soledad afirma que sería más propensa a comprar este producto que los ya existentes en el mercado, ella utiliza más Facebook e Instagram y opina que las redes sociales son importantes para la presentación de un nuevo producto en el mercado porque son visitadas constantemente. La cliente potencial nunca ha comprado dulces en línea, para ella es mejor comprarlos en supermercados. También comenta que está dispuesta a pagar altos precios por productos veganos y orgánicos por lo que no existen muchas granjas locales ni productos importados que cumplan estos estándares de calidad y salud.

3.2 Investigación Cuantitativa

Se realizó una encuesta en inglés con 27 preguntas en línea a 10 clientes potenciales que son veganos, residen en Estados Unidos y son del Nivel Socioeconómico A y B.

Resultados de la encuesta:

El Anexo 7 muestra todas las preguntas realizadas en la encuesta y sus respectivos gráficos con las respuestas. A continuación, se mostrarán los puntos más relevantes:

- Promedio de consumo de chocolate: 1-2 veces por semana (8 personas).
- Dónde prefieren conseguir el producto: 1. Supermercados, 2. Dulcerías y 3. Tiendas de especialidad
- La marca que ofrece chocolate vegano que más han probado es Trader Joe's Dark Chocolate Lover's Bar (7 personas)
- Mejor complemento para el chocolate: Leche de coco y leche de almendras.
- Importancia de la presentación del empaque: Importante (6 personas)
- Importancia del precio del producto: Medianamente importante (5 personas)
- Importancia del sabor: Muy importante (9 personas)
- Importancia del valor nutricional: Medianamente importante (5 personas)
- Valor agregado (orgánico, fair trade, sin alérgenos): Importante (5 personas)

- 9 de los encuestados cree que la calidad de los granos de cacao sí tiene un gran efecto en el sabor del chocolate.
- 4 de los encuestados prefieren el sabor del chocolate con leche seguido por el chocolate oscuro.
- 6 de los encuestados no conocen sobre el cacao fino de aroma ecuatoriano.
- Todos los encuestados están interesados en probar el producto de Coco Cacao.
- Para un chocolate con sabor exótico, 6 encuestados prefieren el sabor a rosas y los 4 restantes prefieren el sabor a maracuyá.
- Los encuestados prefieren las barras de chocolate standard para la presentación.
- Prefieren obtener información sobre el producto a través de redes sociales (7 personas) y la página web propia de la empresa (3 personas).
- Les llama más la atención los anuncios de nuevos productos y los que contienen los detalles de los productos ofrecidos.
- La media de precios para el producto fue la siguiente: \$2.75 como “muy barato”, \$4.05 como una “ganga”, \$6.04 como “caro” y \$6.68 como “demasiado caro”.
- 5 encuestados gastan entre \$6 y \$10 a la semana en dulces y los otros 5 encuestados entre \$11 y \$15.

Resultados del análisis estadístico inferencial:

Los gráficos del análisis se encuentran en el Anexo 8.

- Regresión lineal: El análisis de correlación lineal entre las variables de gasto semanal en dulces y el valor estimado como un precio de oportunidad, así como con respecto del precio considerado alto que todavía si pagarían arroja coeficientes de correlación r^2 inferiores al 0,4%, indicando que prácticamente no existe una correlación lineal entre estas variables. Esto demuestra que el precio de este tipo de productos es inelástico y no responde a la ley de la oferta y la demanda.
- Matriz de correlación y tablas dinámicas:
 - El ingreso anual no tiene relación con la disposición a pagar por el producto. Existen encuestados que ganan menos de \$20000 al año que están dispuestos

a pagar más de \$6 por el producto y también encuestados que ganan más de \$35000 al año que no están dispuestos a pagar más de \$5 por el producto.

- Los encuestados que consideran que el valor nutricional del producto es muy importante también consideran que su valor agregado, como ser orgánico, es muy importante y están dispuestos a pagar un promedio alto de \$6.63 por el producto.

- A los encuestados de 18 a 34 años les llama más la atención los anuncios de nuevas líneas de productos mientras que a los encuestados que tienen más de 34 años les llama más la atención los detalles sobre los productos existentes.

- Los encuestados que consumen chocolate más de 3 veces por semana están dispuestos a pagar más por el producto considerando \$5 como una ganga y \$6.88 como precio máximo.

3.3 Conclusiones de la Investigación de Mercados:

- La información obtenida de las entrevistas a clientes confirma que existe muy poca competencia directa en el mercado estadounidense. Además, como menciona el experto Javier Ortuño, y también en las encuestas y entrevistas, se puede apreciar que los consumidores estadounidenses prefieren el sabor del chocolate con leche lo cual es una excelente oportunidad para el negocio porque es difícil encontrar chocolate “con leche” o blanco que sea vegano en el mercado.

- Como menciona el experto Juan Garrido, el resaltar las características del producto para el mercado objetivo es clave. Muchos productos son comercializados sin dejar en claro sus beneficios, es por esto que es muy importante educar al cliente sobre la pureza y calidad del chocolate amargo y las propiedades del chocolate de “leche” y chocolate blanco veganos. Un chocolate orgánico vegano Premium tiene muchos atributos por lo que, tanto el diseño del empaque como el marketing, se enfocarán en la diferenciación del producto.

- Como se puede apreciar en los resultados estadísticos de las encuestas y las entrevistas, los clientes potenciales sí están dispuestos a pagar precios altos

por un producto diferenciado. En las encuestas se obtuvo un rango entre \$4 y \$6 de disposición a pagar por 50g de chocolate vegano.

- El sabor, la presentación y el precio son los factores más importantes en la decisión de compra por lo que hay que enfatizar la calidad de los ingredientes, el proceso de elaboración y crear un diseño de empaque llamativo.

- Al producto, por ser elaborado con ingredientes orgánicos y de calidad, le sería útil tener un empaque con conciencia ecológica y el hacer degustaciones para su promoción como mencionó uno de los expertos. Además, se puede enfatizar en el empaque el hecho de que la empresa da importancia al pago de salarios dignos a sus empleados y proveedores como parte de un comercio justo. De esta manera se pueden resaltar los beneficios de consumir el producto, la calidad del cacao ecuatoriano y su sabor para guiar al cliente con su decisión de compra.

- Los clientes potenciales prefieren la leche de coco y la leche de almendras como aditivo para el chocolate, además como sabores exóticos prefieren rosas y maracuyá. Se determinó además en el análisis PEST y las entrevistas a clientes que existe un alto porcentaje de consumidores que son alérgicos a las almendras, por lo que no se las utilizará para la elaboración del producto.

- La frecuencia de consumo de chocolate es de 1 a 2 veces por semana, por lo que se debe ir adecuando la planta para que esté en capacidad de producir volúmenes altos cada mes.

- Las redes sociales juegan un papel clave para la promoción del producto, tanto las encuestas como las entrevistas demostraron que es el medio más efectivo para dar a conocer un producto nuevo en el mercado estadounidense. Con el producto se busca crear una campaña en redes sociales que tiene ventaja porque los costos son mucho más bajos que otros tipos de publicidad.

- Otro dato importante que reveló esta investigación es la preferencia de obtener el producto a través de supermercados. El experto Juan Garrido también confirmó las ventajas de utilizarlos porque dan a conocer el producto de manera rápida.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El presente capítulo sustentará la oportunidad de negocio que representa la creación de la empresa Coco Cacao con las variables analizadas anteriormente.

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

El Ecuador cuenta con una ubicación geográfica propicia para el cultivo de granos de cacao de primera calidad. Como fue mencionado en la entrevista a expertos, debido a las condiciones climáticas, los cultivos reciben más horas de sol en el día lo cual beneficia al proceso de crecimiento de la fruta y resulta en un grano de cacao de mejor sabor, llegando a denominarse cacao fino de aroma. Estas características han permitido que el cacao ecuatoriano y sus elaborados sean valorados en el exterior. La ventaja natural que tiene el país también proporciona otros productos agrícolas que combinan bien con el chocolate, entre éstos tenemos el coco y las rosas que ahora son un ingrediente cotizado en el mundo culinario. Cabe recalcar que Ecuador también se ha posicionado como un exportador de rosas de alta calidad. Su condición climática permite que las rosas puedan permanecer vivas por más tiempo luego de ser cortadas, tengan capullos más grandes y tallos más largos (Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2013, p. 248). La empresa Coco Cacao busca tomar estos valiosos productos de Ecuador y convertirlos en una línea de chocolates que, no sólo tengan ingredientes orgánicos de primera calidad, sino que también sean libres de leche y de agentes alergénicos comunes como las nueces y la soya, obteniendo así un chocolate vegano que es seguro para el consumo de personas que tengan este tipo de alergias.

El análisis de entornos demostró que Estados Unidos es un mercado potencial propicio para este proyecto debido a que el país representa un 20% del consumo mundial de chocolate, siendo el chocolate con leche el más demandado. También, tiene la mayor población vegana en el mundo (con aproximadamente 3,5 millones de habitantes con esta tendencia) por lo que se decidió indagar en este nicho de mercado a través de entrevistas y encuestas a

clientes potenciales. Con esta investigación se pudo comprobar algunos puntos clave: el primero es que el chocolate con leche es el sabor de preferencia de los encuestados y la oferta de este tipo de chocolate vegano en Estados Unidos es muy limitada, por lo que los consumidores no pueden encontrarlos en tiendas y supermercados que, como revelaron las encuestas, son sus lugares de preferencia de compra; segundo, una de las entrevistas a clientes reveló que existen muchas personas en el país que son alérgicos a las nueces y a la soya y, como se puede apreciar en el Anexo 6, generalmente las marcas que ofrecen chocolate vegano en Estados Unidos contienen este tipo de agentes alergénicos; tercero, en el mercado existe una creciente demanda por sabores nuevos por lo que el análisis reveló que un chocolate combinado con rosas o maracuyá será algo novedoso en el mercado; por último, tanto el análisis PEST como las encuestas revelaron la importancia de las redes sociales para dar a conocer un producto en Estados Unidos, lo que supone una ventaja para la empresa ya que el costo de promocionar en estas redes es mucho más bajo que en radio o televisión. Tomando en cuenta estos factores, se identificó la necesidad del mercado potencial de encontrar chocolates veganos libres de alérgenos comunes en supermercados. Es por esto que Coco Cacao busca satisfacer la demanda del mercado estadounidense porque al tener toda la materia prima disponible en el Ecuador, contrario a Estados Unidos en donde es más difícil obtenerla y aún más en grandes cantidades, se puede producir en altos volúmenes que permitan que el producto se pueda vender en tiendas y cadenas de supermercados para llegar de manera rápida y cómoda al cliente. Para comenzar con el proyecto, la empresa se enfocará en comercializar el producto en el estado de California, que tiene las ciudades de Los Ángeles y San Diego, que según PETA están entre las ciudades con más población vegana en Estados Unidos. El mercado potencial en California es de 426,626 habitantes.

Investigando más sobre el país de destino, a pesar de que el ambiente político en Estados Unidos ha causado estragos en la comunidad latina debido a la postura del actual presidente Donald Trump, el ámbito económico muestra

indicadores bastante estables con una disminución en el desempleo, un crecimiento del PIB, niveles saludables de inflación y aumento en el PIB per Cápita. Además, cabe recalcar que las exportaciones de chocolate de Ecuador hacia Estados Unidos han ido incrementando considerablemente en los últimos tres años gracias a que el país ha comenzado a posicionarse en el mundo como un productor de cacao y chocolate de alta calidad. En cuanto a la viabilidad de transporte, en California se encuentra el Puerto de Los Ángeles que es el #1 en Estados Unidos y hacia el cual hay salidas desde el Puerto de Guayaquil cada 7 días (iContainers, 2017). Tanto el cumplimiento documental como el cumplimiento fronterizo tienen un periodo de ejecución de menos de un día y éste es uno de los factores que hacen de Estados Unidos un país en el cual existe facilidad para hacer negocios.

En cuanto al ambiente de negocios en el país de origen, los nuevos proyectos y emprendimientos son bienvenidos en Ecuador. El gobierno tiene un programa en el cual se ofrece beneficios tributarios a las nuevas empresas, con una reducción al 22% del Impuesto a la Renta desde 2013 (El Telégrafo, 2015). Además, el número de procedimientos iniciales para registrar una empresa, así como el costo de estos procedimientos han disminuido (Banco Mundial, 2017), lo cual también es un incentivo para nuevos emprendimientos. La economía ecuatoriana ha sufrido en los últimos años debido al terremoto, dependencia del petróleo y apreciación del dólar, pero también se ha logrado invertir tanto en infraestructura como en salud y educación. La red vial actual permite que el transporte por tierra al Puerto de Guayaquil sea mucho más rápido y seguro. El manejo de carga y documentación también se ha agilizado por la implementación del sistema Ecuapass, que permite que el trámite documental de exportación sea realizado en un día. Además, las mejoras en la educación pública brindan la posibilidad de tener personal preparado para los cargos en la empresa y el sistema de salud brinda más seguridad para los trabajadores afiliados.

El Ecuador todavía tiene un porcentaje considerable de pobreza, desempleo y subempleo. Es importante para las empresas dar un ejemplo de buenas prácticas de trabajo, proporcionando un ambiente seguro y agradable, y sobre todo promoviendo el empleo digno. La empresa Coco Cacao busca resaltar estos valores no sólo con los trabajadores de la empresa sino también aplicando el comercio justo para remunerar el trabajo de los proveedores de la materia prima. Esto se deberá ver reflejado en el empaque del producto. Como se demostró en el análisis del cliente, estos principios le dan un valor agregado al producto. La empresa quiere mantener sus principios a través de toda su cadena de valor, ofreciendo así también un producto saludable, elaborado en una planta libre de productos de proveniencia animal, nueces y soya. Como mencionó la nutricionista María José Sánchez (ver Anexo 9), el consumo de chocolate amargo tiene beneficios nutricionales como la vitamina C que ayuda a la producción de colágeno y el magnesio que son propicios para personas que les gusta hacer actividad física. Además, un chocolate que no contenga leche está libre de grasas saturadas, y al contener crema de coco el producto tiene grasas saludables que ayudan a la protección de las neuronas, lubricación del corazón y otros músculos.

Todos estos factores permiten que la empresa Coco Cacao presente un producto que pueda satisfacer la necesidad identificada. Añadiendo también las cualidades de ser un producto sostenible y que promueve el consumo responsable, las cuales son valoradas por los consumidores estadounidenses. Como se puede apreciar, se resaltaron varios elementos tanto en el análisis de entornos como en el análisis del cliente que muestran que existe una oportunidad de negocio muy interesante para el chocolate vegano en Estados Unidos, sobre todo en el estado de California en donde surgen muchas tendencias socio-culturales y existe un consumo orientado a los productos sostenibles.

5. PLAN DE MARKETING

El presente capítulo detallará el plan de marketing propuesto para los productos que ofrece Coco Cacao, eligiendo estrategias de marketing que ayuden a cumplir sus objetivos estratégicos generales (Kotler, Armstrong. 2013, p. 55).

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia elegida es la de enfoque junto con diferenciación, porque la empresa está ofreciendo un producto a un nicho de clientes con un valor añadido, en comparación con otras marcas que se encuentran en el mercado (Porter, 2009). Coco Cacao se dirige a un nicho de mercado específico que es a las personas veganas. Su diferenciación radica tanto en la utilización del cacao ecuatoriano fino de aroma junto con crema de coco para crear un chocolate vegano Premium, exento de alergénicos que lo hacen diferente a los que existen en el mercado, como en el valor agregado de contar con las siguientes certificaciones:

- FAIRTRADE (Comercio Justo): Otorgado por la Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo la cual trabaja con la empresa internacional FLO-CERT. La cotización de FLO-CERT para Coco Cacao se encuentra en el Anexo 10.
- NOP (National Organic Program, USDA Organic): Otorgado por BCS OKO-GARANTIE Ecuador.
- KOSHER: Otorgado por Kosher Ecuador.

La empresa también se enfoca en ofrecer una variedad de opciones, sin limitarse a un solo tipo de chocolate.

5.1.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo fue seleccionado de acuerdo a los siguientes criterios:

Tabla 5: Selección del Mercado Objetivo

Segmentación	Variables observadas	%	Cantidad
<u>Geográfica</u>	Estados Unidos	100%	323,127,513
	California	12.2%	39,421,557
	Los Ángeles y San Diego	13.66 %	5,384,985
<u>Demográfica</u>	16 - 64 años	62.2%	3,349,460
	Hombres y mujeres	100%	3,349,460
	Personas de nivel socioeconómico A y B	69.9%	2,335,301
<u>Conductual</u>	Compran productos orgánicos	54%	1,264,287
	Compran en Kroger y han tenido buenas experiencias	53%	670,072
	Son veganos	2.5%	16,752
Total			16,752

Para la segmentación se utilizaron datos del censo de Estados Unidos en 2016 para los factores demográficos y geográficos; de Gallup News, Cincinnati Business y la organización PETA para los factores conductuales, arrojando un total de 16,752 personas para el mercado potencial. Se eligió California como el primer estado al que se distribuirá el producto debido a la tecnología portuaria y a que existen ciudades con alto porcentaje de personas veganas como Los Ángeles y San Diego (PETA, 2016) en donde también, al ser ciudades bastante pobladas, surgen muchas tendencias por lo que sus habitantes valoran los productos diferenciados y con conciencia ética.

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor de Coco Cacao se basa en el bienestar, la salud y el deleite. La empresa ofrece al consumidor un chocolate saludable que promueve no sólo el estilo de vida vegano sino también un consumo benigno de dulces al ser elaborado con ingredientes orgánicos, que aportan con beneficios nutricionales y son 100% de proveniencia vegetal. Se presenta así un delicioso producto hecho con los mejores ingredientes, y por supuesto, utilizando el mejor cacao del mundo. La empresa se enfoca en una propuesta de valor de más por más, pues sus atributos le permiten brindar un producto de calidad Premium por el cual, como se confirmó con las encuestas, los clientes están dispuestos a pagar más.

5.2 Estrategia de internacionalización:

Coco Cacao se clasifica como una empresa Born Global cuya meta es realizar sus negocios a través de la exportación directa de sus productos hacia un detallista en Estados Unidos. Se eligió la exportación directa como estrategia de internacionalización a través de una matriz de decisión que se encuentra en el Anexo 11. Analizando los criterios de la matriz, la exportación directa mediante un departamento de exportación propio de la empresa hacia un detallista permitirá que Coco Cacao tenga más control sobre el producto y tome las decisiones de marca y política de precios (Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2013, pp. 490-491).

5.3 Mezcla de Marketing

Es el conjunto de herramientas tácticas de marketing (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para producir la respuesta que desea en el mercado meta e influir en la demanda de su producto (Kotler y Armstrong, 2013, p. 52).

5.3.1 Producto:

La estrategia de adaptación para la mezcla de producto de Coco Cacao es la de “Invención de Productos” a través de la cual se crea un nuevo producto para

satisfacer las necesidades de los consumidores veganos de California, Estados Unidos. El producto que se comercializará es catalogado como un “producto de especialidad” porque es un bien de con características únicas por la que un grupo significativo de compradores está dispuesto a hacer un esfuerzo especial de compra (Kotler y Armstrong, 2013, p. 199).

Características del Producto:

La empresa ofrece chocolate vegano Premium elaborado con cacao fino de aroma ecuatoriano e ingredientes orgánicos como crema de coco y rosas ecuatorianas. La marca bajo la cual se comercializarán estos productos se llama Coco Cacao cuyo nombre representa sus ingredientes principales. El mix de producto es el siguiente:

- Ancho: Tendrá una línea de chocolates 100% veganos y orgánicos.
- Largo: Constará de cuatro artículos que son chocolate amargo, chocolate con crema de coco, chocolate blanco y chocolate con rosas.
- Profundidad: Cada producto tendrá tres versiones. La primera será la versión estándar de empaque, la segunda un empaque promocional para San Valentín y la tercera un empaque adecuado para el mes de diciembre.

Niveles de producto

Valor esencial para el cliente:

Al comprar el producto, el cliente también está adquiriendo bienestar, variedad, sabor, frescura y promoviendo el consumo responsable.

Producto real

Diseño de empaque y etiquetado:

Se ofrecen cuatro tipos de chocolate en empaques de 50 gr que contienen el logo de la empresa y un color de acuerdo a sus características:



Figura 1: Empaque del producto

Los chocolates se empacarán en una envoltura sellada bilaminada, que también es reciclable, con el logotipo y las especificaciones del producto. Las especificaciones del envase son de acuerdo a las regulaciones de la FDA: Declaración de identidad, nombre común o usual del alimento (naturaleza del producto); Marca o logo del producto; Declaración exacta del contenido neto (peso, volumen); Nombre y lugar del establecimiento del fabricante, envasador o distribuidor, exportador; País de origen; Si fuera elaborado con dos o más ingredientes, se deberá detallar la lista completa de los ingredientes,

enumerados por su nombre común o usual y en orden decreciente a la cantidad presente en el producto. Además, la tabla nutricional se debe ubicar en el panel de información, justo en la parte superior de la lista de ingredientes (MINCETUR, 2010).

Nutrition Facts	
5 servings per container	
Serving size	10g
Amount per serving	
Calories	251
% Daily Value*	
Total Fat 4g	6%
Saturated fat 2g	12%
Trans fat 0g	0%
Monounsaturated fat 2g	
Polyunsaturated fat 0g	
Cholesterol 0mg	0%
Sodium 0mg	0%
Total Carbohydrate 4g	1%
Dietary Fiber 0g	0%
Total Sugars 4g	
Protein 1g	1%
Vitamin A 0%	Vitamin C 0%
Calcium 0%	Iron 0%

*Percent Daily values are based on a 2000 calorie diet.

INGREDIENTS 50% Cacao
Organic fine aroma cacao mass, organic cane sugar, organic coconut cream, non GMO sunflower lecithin, organic vanilla bean.

* Allergen Friendly:
HANDCRAFTED IN A FACILITY FREE OF NUTS, SOY, PEANUTS, WHEAT AND MILK.

Manufactured by:
Coco Cacao Vegan Chocolate Cia. Ltda.
info@cococacao.com.ec
www.cococacao.com
QUITO-ECUADOR
(+593) 2-333-144
Certified Organic by: BCS OKO-GARANTIE Ecuador.
Certified Fair Trade by: Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo.
Certified Kosher by: Kosher Ecuador

Best Before (Exp)

ELB: 05-01-2018 L 1719101
EXP: 05-01-2019

GMP Code: 0005-GMP-AN-0317



Figura 2: Etiquetado

Producto aumentado

Embalaje: Para la exportación de la carga es necesario asegurar que el producto, al ser delicado, llegue intacto a su destino. Para lograr este objetivo, el empaque para exportación constará de dos cajas master de cartón corrugado, la primera caja contendrá el producto con poliexpan como material de relleno para espacios vacíos. Esta caja posteriormente será recubierta con cinta de embalaje, 8cm de papel de burbuja y colocada en la segunda caja (ver Anexo 12). Para sellar cada paquete se utilizará cinta selladora de 5cm de ancho en las solapas tanto en la parte superior como en la parte inferior de la caja. Los detalles del etiquetado del embalaje se especificarán en la sección de plaza.

Soporte: Para el servicio post venta se incluirá en el empaque un correo electrónico, página web y un número telefónico de contacto. También se

incluirá esta información en la página web y redes sociales de la empresa en donde también se recibirá feedback de los clientes a través de posts y encuestas. El departamento de comercio internacional se encargará del arribo seguro de la carga al puerto de Los Ángeles y el encargado de ventas realizará un seguimiento de satisfacción del cliente con cada envío.

5.3.2 Plaza:

La estrategia de distribución para Coco Cacao se enfocará en la distribución exclusiva en donde se otorgará el derecho exclusivo de distribuir el producto a un minorista en Estados Unidos (Kotler y Armstrong. 2013, p. 305). Al ser un producto orgánico, que promueve el comercio justo y también vegano, busca entrar a cadenas de supermercados que promueven la compra ética. Es por esto que se eligió la venta al menudeo teniendo en cuenta el siguiente canal de distribución convencional:



Figura 3: Canal de distribución

La empresa se enfocará en entrar a un detallista como Ralph's, Whole Foods o Trader Joe's porque utilizan la estrategia de diferenciación por producto que ofrece productos que son intrínsecamente diferentes (Lambin, Galluci y Sicurello, 2009, p. 395). En este caso, buscan vender productos naturales, orgánicos y que tengan conciencia ética. Además, Pro Ecuador emitió un boletín con algunas características que busca Whole Foods para 2017 las cuales cumple el producto como promover el consumo del coco en todas sus formas. (Pro Ecuador, 2016).

Indagando más sobre los potenciales detallistas, Trader Joe's se enfoca más en comprar productos al granel y venderlos bajo su marca. Además, tiene un enfoque de lo mismo por menos en donde busca vender sus productos a un precio más bajo (Taylor, K. 2017). Whole Foods estableció en su página web

que debido a que reciben una gran cantidad de propuestas de proveedores, no es seguro obtener una respuesta por parte de la empresa. Por otro lado, Ralph's, parte del grupo empresarial Kroger (Kroger, 2017) está constantemente buscando nuevos productos y tiene una política establecida para sus proveedores internacionales que se encuentra en su página web. Tomando en cuenta varios criterios se realizó una matriz de decisión que se encuentra en el Anexo 13 y se eligió a Ralph's como el detallista para la comercialización del producto. A continuación, se detallará su política de importaciones y los requisitos que debe cumplir la empresa Coco Cacao como proveedor: El canal de distribución de la empresa comienza con la planta de producción y comercialización de Coco Cacao. La empresa recibe el pedido de Ralph's a través de una plataforma electrónica de pedidos (Kroger, 2017). Posteriormente se lleva la mercancía ya empaquetada y colocada en cajas, a través de transporte interno, al puerto de Guayaquil en donde se embarcará el producto al puerto internacional de Los Ángeles para así llegar a las bodegas del detallista en California bajo el régimen de Exportación Definitiva. Ralph's tiene 40 locales en el sector de Los Ángeles y San Diego. La carga se enviará como carga suelta vía marítima en un contenedor compartido (LCL) bajo el incoterm FOB. Las cajas requieren una etiqueta duplicada colocada en dos lados del cartón y debe contener lo siguiente: nombre de la empresa (The Kroger Company), número de orden de compra, Ralph's KLN, descripción del artículo, peso bruto (lbs), peso neto (lbs), dimensiones de la caja de cartón en pulgadas, GTIN # o UPC # (código de barras), cantidad incluida dentro del cartón y país de origen.

5.3.3 Precio:

La estrategia de fijación de precio para este producto se basa en tres aspectos:

- Estrategia de precios: Fijación de precios de valor para el cliente

Bajo esta estrategia, el precio parte de la percepción de valor que el cliente tiene sobre el producto mas no por los costos incurridos por la empresa (Kotler y Armstrong. 2013, p. 258). A través de las encuestas y entrevistas se pudo

apreciar que existe una necesidad de encontrar un chocolate vegano de calidad en las tiendas. El sabor, la presentación y el valor nutricional son los factores más importantes en la decisión de compra por lo que hay que enfatizar la calidad de los ingredientes, el proceso de elaboración y crear un diseño de empaque llamativo que permitan que el cliente perciba el valor añadido del producto. Las encuestas revelan que el precio también es un factor importante en la decisión de compra, los clientes potenciales revelaron que están dispuestos a pagar entre \$4 y \$7 por 50g de chocolate vegano, lo que ya se encuentra por encima del precio de los chocolates tradicionales que utilizan productos de proveniencia animal. Para tener una mejor idea del precio, se realizaron preguntas referentes al precio en las encuestas. Un número de 7 encuestados considera el rango de precios \$4.00 y \$4.50 como una “ganga” para el producto y también 7 de ellos están dispuestos a pagar hasta \$6 y \$6.50 por éste. El costo de ventas para cada producto es el siguiente:

Tabla 6: Costo de ventas del Chocolate Amargo

Costo de ventas Barra 50g de Chocolate Amargo 80% Cacao		
Materia Prima		\$ 0.26
	Cacao	\$ 0.24
	Azúcar	\$ 0.02
	Vainilla	\$ 0.001
Mano de Obra Directa		\$ 0.54
Costos Indirectos de Fabricación		\$ 1.02
	Mantenimiento	\$ 0.02
	Gas	\$ 0.03
	Arriendo local (utilizado para actividades operativas)	\$ 0.23
	Reserva Clishe de Colores de Empaque	\$ 0.07
	Servicios Basicos	\$ 0.05
	Suministros de operación	\$ 0.26
	Costos logísticos	\$ 0.14
Indirecta	Supervisor de producción	\$ 0.13
Material Indirecto	Empaque	\$ 0.03
Depreciación de la maquinaria y amortizaciones		\$ 0.05
Costo total		\$ 1.81

Tabla 7: Costo de ventas Chocolate 60% Cacao con Crema de Coco

Costo de ventas Barra 50g de Chocolate con Crema de Coco		
Materia Prima		\$ 0.39
	Cacao	\$ 0.14
	Azúcar	\$ 0.02
	Vainilla	\$ 0.001
	Lecitina de girasol	\$ 0.020
	Coco	\$ 0.210
Mano de Obra Directa		\$ 0.54
Costos Indirectos de Fabricación		\$ 1.02
	Mantenimiento	\$ 0.02
	Gas	\$ 0.03
	Arriendo local (utilizado para actividades operativas)	\$ 0.24
	Reserva Clishe de Colores de Empaque	\$ 0.07
	Servicios Basicos	\$ 0.05
	Suministros de operación	\$ 0.26
	Costos logísticos	\$ 0.14
Mano de Obra Indirecta	Supervisor de producción	\$ 0.13
Material Indirecto	Empaque	\$ 0.03
Depreciación de la maquinaria y amortizaciones		\$ 0.05
Costo total		\$ 1.95

Tabla 8: Costo de ventas Chocolate Blanco

Costo de ventas Barra 50g de Chocolate Blanco		
Materia Prima		\$ 0.40
	Manteca de cacao	\$ 0.15
	Azúcar	\$ 0.02
	Vainilla	\$ 0.02
	Lecitina de girasol	\$ 0.00
	Coco	\$ 0.21
Mano de Obra Directa		\$ 0.54
Costos Indirectos de Fabricación		\$ 1.01
	Mantenimiento	\$ 0.02
	Gas	\$ 0.03
	Arriendo local (utilizado para actividades operativas)	\$ 0.23
	Reserva Clishe de Colores de Empaque	\$ 0.07
	Servicios Basicos	\$ 0.05
	Suministros de operación	\$ 0.26
	Costos logísticos	\$ 0.14
Mano de Obra Indirecta	Supervisor de producción	\$ 0.13
Material Indirecto	Empaque	\$ 0.03
Depreciación de la maquinaria y amortizaciones		\$ 0.05
Costo total		\$ 1.95

Tabla 9: Costo de ventas Chocolate con Rosas

Costo de ventas Barra 50g de Chocolate con Rosas		
Materia Prima		\$ 0.42
	Cacao	\$ 0.14
	Azúcar	\$ 0.02
	Vainilla	\$ 0.02
	Lecitina de girasol	\$ 0.00
	Coco	\$ 0.21
	Rosas comestibles	\$ 0.03
Mano de Obra Directa		\$ 0.54
Costos Indirectos de Fabricación		\$ 1.02
	Mantenimiento	\$ 0.02
	Gas	\$ 0.03
	Arriendo local (utilizado para actividades operativas)	\$ 0.24
	Reserva Clishe de Colores de Empaque	\$ 0.07
	Servicios Basicos	\$ 0.05
	Suministros de operación	\$ 0.26
	Costos logísticos	\$ 0.14
Mano de Obra Indirecta	Supervisor de producción	\$ 0.13
Material Indirecto	Empaque	\$ 0.03
Depreciación de la maquinaria y amortizaciones		\$ 0.05
Costo total		\$ 1.97

La lista de precios de comercio justo para la materia prima se encuentra en el Anexo 14.

- Estrategia de entrada: Fijación de precios de descremado del mercado

Con esta estrategia se busca fijar un precio alto de entrada para maximizar las utilidades capa por capa de los segmentos dispuestos a pagar este precio (Kotler y Armstrong. 2013, p. 271). El hecho de que el producto se dirige a un nicho de mercado específico que está dispuesto a pagar más por un producto diferenciado permite que se pueda aplicar esta estrategia. Además, el tener toda la materia prima disponible en el país permite que los costos de producción no sean altos como lo sería los de conseguir la materia prima y producir en Estados Unidos, por lo que es complicado para los competidores socavar el alto precio.

- Estrategia de ajuste: Fijación psicológica de precios

Esta estrategia de ajuste deja que el precio hable sobre el producto. Por ejemplo, los consumidores utilizan el precio para juzgar la calidad (Kotler y Armstrong. 2013, p. 275). Esta estrategia de ajuste va acorde con los precios basados en el valor para el cliente y el descremado. Lo principal es enfocarse en los atributos que ofrece el producto y su calidad. Para esta fijación de precios, también es importante reconocer los precios de referencia de chocolate vegano en el mercado y ver que el producto se encuentra dentro del rango de precio de los chocolates veganos disponibles como indica el Anexo 6. Tomando en cuenta estas características y un margen de máximo 60 centavos por barra para cubrir los costos logísticos del importador (Ver Anexo 19), el precio de venta al público será de \$5,00 por 50gr de chocolate vegano. El precio de venta al minorista será de \$3,40 y éste tendrá más de 20% de ganancia por venta.

5.3.4 Promoción:

La estrategia de promoción para Coco Cacao abarca una combinación de las estrategias de marketing pull y push. Se utilizará la estrategia pull para atraer directamente a los clientes a la marca, induciéndolos a comprar el producto (Kotler y Armstrong, 2013, p.364). En este caso, los consumidores veganos tienen la necesidad de encontrar un chocolate vegano de calidad en

supermercados, por lo que la empresa enfocará sus esfuerzos de publicidad en responder a esta búsqueda al comunicarse con el cliente y obtener el reconocimiento de marca. La estrategia push se utilizará para el lanzamiento del producto, con una campaña digital masiva y anuncios en los periódicos más leídos de California (Ver Anexo 15), debido a que al ser un producto novedoso se necesita dar a conocer de manera rápida al público. Otro objetivo de esta estrategia es promover el producto junto con los miembros del canal quienes a su vez colaboran promoviendo el producto al consumidor final (Kotler y Armstrong, 2013, p.364). Como la empresa está incurriendo en un mercado extranjero, la estrategia promocional se va a enfocar en la adaptación de la comunicación en donde los mensajes publicitarios serán ajustados no solo al idioma sino también a la cultura estadounidense (Kotler y Armstrong, 2013, p. 401). Para la aplicación de la estrategia promocional, se tomarán en cuenta las herramientas promocionales de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo y venta personalizada.

La herramienta de tecnología de ventas de más rápido crecimiento es internet ya que ofrece un potencial explosivo para realizar operaciones de ventas y atender a los clientes (Kotler y Armstrong, 2013, p. 469), es una buena herramienta para diseñar estrategias pull a la hora de dar a conocer el producto. El análisis del cliente reveló la importancia de las redes sociales para la publicidad del producto, es por esto que se comenzará con una campaña publicitaria en redes sociales: Facebook, Instagram y YouTube. También con la creación de la página web de la empresa que contendrá no sólo productos, información de la empresa y puntos de venta sino también su historia, misión, visión, valores, beneficios de consumir el producto y datos curiosos. A través de la página web y redes sociales también se gestionarán las relaciones públicas, no sólo a través de mini encuestas y recepción de ratings y comentarios, sino también publicando los logros de la empresa y su enfoque de responsabilidad social. Esta parte de promoción se realizará desde Ecuador y engloba también el concepto de marketing directo online. La página web de la empresa tendrá una opción para que los clientes creen una cuenta y puedan

recibir correos electrónicos con noticias sobre nuevos productos e interactuar, tanto con Coco Cacao como con otros consumidores, en la sección de comentarios y ratings del producto. Además, habrá una sección especial B2B (business to business) en donde empresas que estén interesadas en vender el producto en sus establecimientos puedan contactarse de manera rápida con los representantes de Coco Cacao. En cuanto a la venta personalizada, se asistirá a la feria vegana Green Festival Expo que se realiza en Los Ángeles cada año en septiembre en donde se presentará el producto a varios clientes particulares y también empresas.

Para la promoción de ventas, como mencionó el experto Juan Garrido, las degustaciones son muy importantes para este tipo de productos. Al igual que la mayoría de los supermercados, Ralph's a menudo ofrece muestras gratuitas entregadas por los empleados, comúnmente se los encuentra en el fin de semana. También se puede encontrar cupones de descuento. En adición a esto, los productos serán colocados en la página web del detallista y también tienen la opción de ser comprados en línea. Una ventaja de comercializar el producto a través de Ralph's es que se crea una alianza que incluye también el hacer crecer la marca junto con el detallista. El grupo Kroger, que es la cadena propietaria de Ralph's, tiene un programa de marketing "84.51°" (programa de análisis de datos y recolección de información), el cual se enfoca en proporcionar al cliente comunicaciones precisas y específicas para impulsar las compras y mejorar la satisfacción del cliente. Las empresas que trabajan con el grupo Kroger pueden interactuar con sus clientes de tres formas:

- Publicidad en canales Kroger: Se pueden publicar anuncios a clientes digitalmente comprometidos en las propiedades en línea de Kroger como Kroger.com y por correo electrónico.
- Marketing de boca a boca: A través de la comunidad en línea exclusiva de Kroger, los clientes pueden probar productos gratuitos, encontrar ideas inspiradoras y compartir sus opiniones.

- Publicidad en la web: Se entregan los mensajes y ofertas más relevantes para los clientes de Kroger con campañas de medios digitales de marca compartida (Kroger Precision Marketing, 2017).

A continuación, se muestra el plan de medios de la empresa y el resumen de costos de marketing:

Tabla 10: Plan de Medios de la empresa

Medio	Frecuencia	\$ 14,264.00	\$ 12,077.00	\$ 13,292.35	\$ 17,954.23	\$ 17,471.24	Resultados
Creación de la página web, compra de host y dominio	Actualización diaria del contenido	\$ 450.00	\$ 465.38	\$ 481.29	\$ 497.75	\$ 514.76	Lograr más de 5000 visitas iniciales
Redes Sociales: Facebook e Instagram	Mínimo un post al día	\$ 4,200.00	\$ 5,015.58	\$ 5,989.53	\$ 8,110.94	\$ 9,685.97	Incrementar las unidades vendidas entre 7000 y 10000 cada año
Youtube	Anuncios cada mes	\$ 2,400.00	\$ 2,482.05	\$ 2,566.90	\$ 3,476.05	\$ 3,594.89	
Publicidad en LA Times	Todos los fines de semana	\$ 1,329.72	\$ 1,375.18	\$ 1,422.19	\$ 1,470.81	\$ 1,521.09	Atraer a nuevos clientes para que las ventas crezcan en más del 0.05% mensual en fechas estacionales
Publicidad en San Diego Union Tribune	Todos los fines de semana	\$ 3,346.68	\$ 3,529.34	\$ 3,650.00	\$ 3,774.78	\$ 3,903.82	
Degustaciones del producto	Se llevarán las degustaciones a la feria vegana	\$ 2,400.00	\$ 2,482.05	\$ 2,566.90	\$ 2,654.65	\$ 2,745.40	Crear percepción de valor para el cliente
Stands en feria vegana de Los Angeles	Se asistirá una vez al año	\$ 2,500.00	\$ 2,585.46	\$ 2,673.85	\$ 2,765.26	\$ 2,859.79	
Reserva colores para empaques promocionales	3 veces al año	\$ 364.00	\$ 752.89	\$ 778.63	\$ 780.69	\$ 807.38	
Certificación Fair Trade Renovación	Renovación cada 3 años	\$ 2,100.00	\$ -	\$ -	\$ 2,315.37	\$ -	
Certificación USDA Organic	Pago anual de renovación	\$ 2,250.00	\$ 775.64	\$ 802.16	\$ 829.58	\$ 857.94	
Certificación Kosher	Pago único	\$ 680.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	

Tabla 11: Resumen de costos de marketing

Año	1	2	3	4	5
Inflación	3.42%	3.42%	3.42%	3.42%	3.42%
Creación de la página web, compra de host y	\$ 450.00	\$ 465.38	\$ 481.29	\$ 497.75	\$ 514.76
Facebook e Instagram	\$ 4,200.00	\$ 5,015.58	\$ 5,989.53	\$ 8,110.94	\$ 9,685.97
Youtube	\$ 2,400.00	\$ 2,482.05	\$ 2,566.90	\$ 3,476.05	\$ 3,594.89
LA Times	\$ 1,329.72	\$ 1,375.18	\$ 1,422.19	\$ 1,470.81	\$ 1,521.09
San Diego Union Tribune	\$ 3,346.68	\$ 3,529.34	\$ 3,650.00	\$ 3,774.78	\$ 3,903.82
Degustaciones del producto	\$ 2,400.00	\$ 2,482.05	\$ 2,566.90	\$ 2,654.65	\$ 2,745.40
Stands en ferias veganas	\$ 2,500.00	\$ 2,585.46	\$ 2,673.85	\$ 2,765.26	\$ 2,859.79
Reserva colores para empaques promocionales	\$ 364.00	\$ 752.89	\$ 778.63	\$ 780.69	\$ 807.38
Certificación Fair Trade	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,315.37	\$ -
Certificación USDA Organic	\$ -	\$ 775.64	\$ 802.16	\$ 829.58	\$ 857.94
COSTOS DE MARKETING ANUALES	\$ 16,990.40	\$ 19,463.57	\$ 20,931.44	\$ 26,675.87	\$ 26,491.03

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El presente capítulo define la filosofía de la empresa a través de su misión visión y objetivos y la estructura a través de la cual se los debe lograr.

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

La misión representa la razón de ser de la empresa y la visión manifiesta a dónde quiere llegar la empresa en el futuro. (Robbins y Coulter, 2010, p.165) Es importante para la empresa tener claros estos lineamientos porque así se establecen los objetivos y todo el equipo que la conforma se alinea y dirige de acuerdo al su propósito y su visión. Las traducciones de la misión y la visión de la empresa al idioma inglés, así como sus elementos se encuentran en el Anexo 16.

Misión:

La misión de la empresa se basa en el propósito de brindar barras de chocolate vegano Premium elaboradas con cacao fino de aroma al mercado de California, y enfocarse en la utilización los mejores ingredientes orgánicos de Ecuador y procesarlos en una planta libre de alérgenos comunes para que así las personas veganas puedan disfrutar libremente de varios sabores de delicioso chocolate. Los esfuerzos se dirigen a que estos productos sean completamente sostenibles, pues Coco Cacao se basa en el respeto y compromiso que tiene con sus clientes, trabajadores, proveedores y el medioambiente; apoyándose en una fuerte cadena de valor que promueve el comercio justo, empleo digno y consumo responsable. Con el fin de seguir creciendo y llegar a más ciudades en el estado de California, Coco Cacao está constantemente mejorando y adecuando su fábrica ubicada en la capital de Ecuador. Al ser un producto novedoso que utiliza cacao de los más altos estándares a nivel mundial y tecnología de punta, con un producto libre de alérgicos veganos como la nuez, Coco Cacao toma el liderazgo en presentar productos enfocados a satisfacer las expectativas de los consumidores más exigentes.

Visión

Llegar a distribuir nuestros productos también en las ciudades de San Francisco y Sacramento en los próximos cinco años. Así los consumidores veganos pueden tener un acceso rápido a nuestras barras de chocolate en supermercados y que así la marca sea reconocida no solo por su sabor y calidad sino también por su carácter sostenible, sus valores y lo que representa. De esta manera, llegar a ser una marca pionera en el mercado de chocolate vegano en el país y ser el snack saludable preferido por los consumidores del estado de California.

Objetivos:

1. Alcanzar por lo menos a 1000 usuarios regulares en el conjunto de nuestras comunidades online para el tercer año.
 - Se realizará una campaña digital de entrada con un presupuesto de aproximadamente \$14,000 para los primeros dos años.
2. Tener un margen de utilidad neta de por lo menos 5% desde el tercer año.
 - Se hará una inversión de maquinaria para el segundo y tercer año reinvertiendo un 54% y un 49% de la utilidad neta respectivamente, con el fin de automatizar procesos e incrementar la producción.
3. Ajustar el nivel de utilización de la planta en 8% para el tercer año.
 - Adaptar la capacidad instalada de la empresa con reinversiones anuales detalladas en la sección de Infraestructura y Maquinaria.
 - Largo plazo:
4. Incrementar la producción en 16% cada año por los próximos 5 años, calculado a partir del crecimiento promedio anual de la industria.
 - Se utilizará hasta el 55% de las utilidades anuales para la ampliación de la planta en la compra de maquinaria y contratación de personal.
5. Proyectar la comercialización del producto a todos los locales Ralph's que hay en las ciudades de Los Ángeles y San Diego en los próximos 5 años.
 - A través del incremento de las ventas en un rango estacional de 0,01% a 0,05% mensual mediante esfuerzos de marketing detallados en la sección de promoción del marketing mix.

6. Posicionarse como la empresa más importante en el mercado de chocolate vegano en Los Angeles y San Diego, adquiriendo más del 7% de la cuota de mercado en los próximos 5 años.
- Se trabajará en el desarrollo de marca destinando un 5% de las ventas totales anuales a esfuerzos de marketing a partir del segundo año.

6.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una empresa (Robbins y Coulter, 2010, p. 185). A continuación, se detalla la propuesta de estructura organizacional para la empresa Coco Cacao.

Diseño organizacional

El diseño organizacional de la empresa se basa en la departamentalización mediante la cual se agrupan ciertas actividades laborales en un área de trabajo delimitada. En este caso es una departamentalización funcional debido a que la agrupación de los puestos de trabajo está hecha por función, lo que permite tener una mejor coordinación (Robbins y Coulter, 2010, p. 185). A continuación, se muestra el organigrama funcional de la empresa:

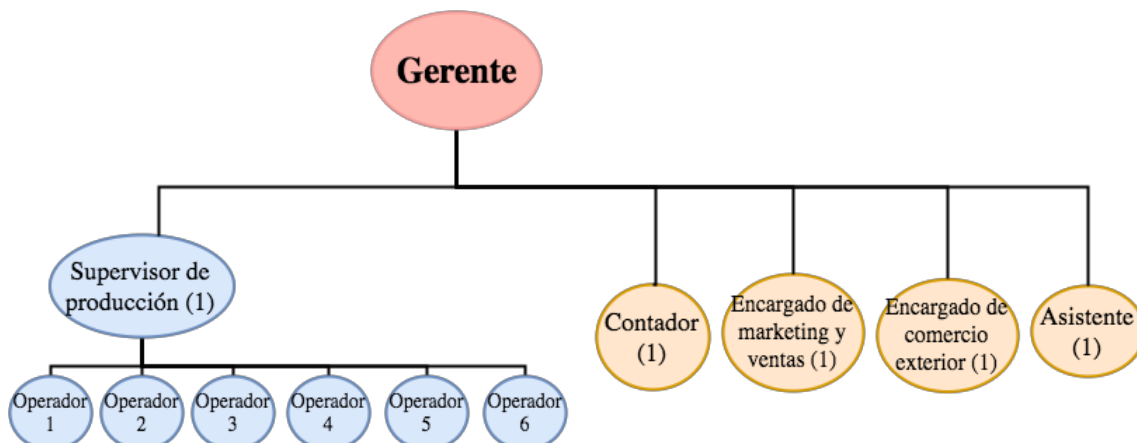


Figura 4: Organigrama funcional de la empresa

En la industria, Pacari es la empresa que más se acerca al enfoque de Coco Cacao, al ser una empresa familiar que ofrece chocolate amargo orgánico y vegano online en Estados Unidos. La estructura organizacional de Pacari también utiliza la departamentalización para la agrupación de puestos de

trabajo. Consta con 11 trabajadores en oficina y 25 obreros en planta. En el Anexo 17 se puede encontrar el esquema de la empresa. Este tipo de diseño más horizontal permite que exista un ambiente tranquilo y de familiaridad que fomenta el trabajo en equipo, comenta Gabriela Paredes que trabaja en Pacari desde 2012 (Chávez, 2014). Al ser Coco Cacao una empresa familiar, este tipo de estructura organizacional le permite no sólo coordinar mejor las actividades de la empresa sino también la especialización de las funciones.

Estructura legal

Como se detalla en la Guía Legal de Ecuador publicada por Pro Colombia (2016), la estructura legal de la empresa es de Compañía de Responsabilidad Limitada la cual requiere de 2 a 15 socios y un capital social de mínimo \$400. Esta estructura se adapta a la naturaleza familiar de la empresa la cual contará con 3 socios que aportarán el 40% de la inversión inicial y el resto se realizará mediante un préstamo bancario.

Marco Legal

La constitución de la empresa como Compañía Limitada en Ecuador se realiza de manera electrónica a través del portal de la Superintendencia de Compañías. Primero, se reserva el nombre de la empresa que en este caso se registrará como Coco Cacao Vegan Chocolate Cia. Ltda. Posteriormente, se debe llenar el formulario de solicitud de constitución de compañía en el cual existen los siguientes campos: Información de Socios o Accionistas (datos generales, domicilio y contacto), Datos de la Compañía (nombre comercial, domicilio legal, dirección, plazo contactos y establecimientos), Cuadro de Suscripciones y Pago de Capital (capital suscrito, valor nominal de las acciones y el capital autorizado) y Representantes Legales (datos generales, dirección y contacto). Por último, se revisa los montos de pago por servicios de notaría y se los deposita en el Banco del Pacífico (Superintendencia de Compañías, 2017).

Requisitos para exportar

Para poder ser una empresa exportadora se deben cumplir los siguientes requisitos: Obtener el RUC con la actividad de la empresa, obtener la firma electrónica o “Token” a través del Banco Central o Security Data y registrarse en el portal de ECUAPASS (Pro Ecuador, 2017).

En adición a esto, debe tener el permiso de funcionamiento vigente de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), el certificado de Buenas Prácticas de Manufactura homologado con el Arcsa u obtener la Notificación Sanitaria de Alimentos Procesados a través de la Ventanilla Única Ecuatoriana (Pro Ecuador, 2017). Las exportaciones de chocolate vegano deberán ser acompañadas de los siguientes documentos:

Tabla 12: Documentos de exportación

Documentos de Soporte	Documentos de Acompañamiento
Factura comercial original (Ver Anexo 18)	Autorizaciones previas: Registro sanitario
Certificado de Origen	Packing List (Ver Anexo 18)
	Certificado de Material (Ver Anexo 18)
Documento de Transporte: Bill of Lading debido a que se enviará la carga por vía marítima.	Certificado de beneficiario y acuerdo de proveedor (Requisito de Kroger) (Ver Anexo 18)
	Certificado de inspección emitido por la fábrica (Buenas Prácticas de Manufactura)
	CPSC – Certificates of Compliance and test results (Requisito de Kroger)
Póliza de seguro de acuerdo al Incoterm FOB	FCR (confirmación de recepción de la carga)
	Información general de la carta de crédito.

La carta de crédito convenida con Kroger se hará a través del Banco Pichincha en Ecuador y Bank of America en Estados Unidos. El acuerdo convenido con el

detallista será un crédito que será cobrado a los 30 días. El método de cobranza será una cobranza directa mediante la cual el vendedor remite directamente una orden de cobro de su banco (previamente numerada) al banco corresponsal encargado del cobro, acompañada de documentos comerciales y/o documentos financieros. El vendedor deberá entregar copia de las instrucciones y de la orden de cobro a su banco (Banco Pichincha, 2017).

Cadena de valor

La cadena de valor es una serie de actividades laborales de una empresa que añaden valor a cada etapa del proceso, desde la recepción de la materia prima hasta el momento que el cliente adquiere el producto terminado (Robbins y Coulter, 2010, p. 431). Al ser una empresa Born Global, la cadena de valor de Coco Cacao busca crear un desempeño favorable tanto en la logística como en las operaciones y el marketing.

INFRAESTRUCTURA				
Mantenimiento de la planta de 700 metros cuadrados cuenta con una oficina para el personal administrativo, un galpón de producción, un cuarto frío, cocina y un garage. Gestión de la inversión inicial: aproximadamente \$53.500. Financiamiento: 60%				
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
Promoción del enfoque de empleo justo y remuneración digna. Crear un ambiente agradable y estable en el cual los trabajadores puedan sentirse seguros.				
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO				
Diseño de nuevos empaques estacionales, investigación de nuevas técnicas de templado de chocolate e investigación de mercados para la expansión hacia nuevos estados.				
COMPRAS Y ABASTECIMIENTO				
Compra de materia prima: del 100% del pedido para el próximo mes. Compra de la maquinaria que está disponible en Ecuador. Arriendo de la planta de producción en el sector del Valle de los Chillos.				
LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	MANTENIMIENTO Y SERVICIOS
<ul style="list-style-type: none"> * Trabajo conjunto con granjas locales ubicadas en Quinindé para la provisión del cacao y el coco. * Obtención de certificados de comercio justo, alimentos orgánicos y Kosher. * Recepción de la materia prima en la planta de producción y almacenamiento de materia prima en el cuarto frío. 	<ul style="list-style-type: none"> * Preparación de materia prima: Se utiliza maquinaria para todo el proceso de elaboración del chocolate. *Templado: se usan máquinas especiales para obtener una tableta suave y lisa con excelente textura. *Control de calidad, empaclado y etiquetado. *Supervisión de planta: asegurarse de que la planta esté libre de leche, soya, nueces y gluten. 	<ul style="list-style-type: none"> * Gestión del Incoterm FOB. -Pagos y seguimiento desde la planta de producción hasta que la mercancía esté a bordo del buque designado por el comprador. * Cumplimiento de la documentación y de los requerimientos de empaque de Kroger. 	<ul style="list-style-type: none"> * Gestión de la Carta de Crédito. * Publicidad vía redes sociales * Coordinar muestras para degustaciones. *Seguimiento del programa de marketing que ofrece el detallista Ralph's. * Contacto con potenciales clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> * Servicio post-venta: Contacto con sus clientes a través de su página web y redes sociales. * Atención del correo electrónico y números de teléfono de contacto. * Se realiza un seguimiento con cada envío mensual del producto a Estados Unidos.

Figura 5: Cadena de Valor de Coco Cacao

En cada eslabón de la cadena se busca crear un valor agregado para el cliente. Dentro de las actividades primarias la Logística Interna se enfoca en brindar un producto saludable y socialmente responsable que, junto con las Operaciones, buscan ofrecer un producto de alta calidad. La estructura de Logística Externa tiene como objetivo ofrecer seguridad al cliente debido a que con el Incoterm FOB el importador tiene más control sobre la carga. El eslabón de Marketing y Ventas busca tener un programa de conexión con el cliente y el eslabón de Mantenimiento y Servicios se asegura de cumplir y superar las expectativas del cliente junto con el resto de la cadena. Las actividades de apoyo de Infraestructura, Gestión de los Recursos Humanos y Compras se enfocan en crear un ambiente seguro, positivo y capaz para los trabajadores de la empresa, cumplimiento de las actividades primarias, elaboración del producto y satisfacción del cliente. El eslabón de Investigación y Desarrollo tiene como prioridad seguir innovando con los sabores de producto e ir mejorando la fórmula en el caso que sea necesario. Además, busca aumentar la cuota de mercado a través de la investigación de mercados.

6.3 Plan de operaciones

“El plan de operaciones resume todos los aspectos técnicos y organizativos que concierne a la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios” (Centro Europeo de Empresas e Innovación, 2012).

Infraestructura y maquinaria:

Las operaciones de la empresa se llevarán a cabo en una propiedad de arriendo de 1100 metros cuadrados de terreno ubicada en el sector del Valle de los Chillos. El galpón de la propiedad tiene 500 metros cuadrados y será utilizado para la producción mientras que dispone de 600 metros cuadrados con oficinas, cocina y garage para el personal administrativo y un área que se utilizará como cuarto frío para el almacenamiento del producto y materia prima. El precio total de alquiler es de \$2000, el 45.71% de este valor, que se utilizará para la producción, se destinó al costo de ventas. La maquinaria, muebles y

enseres necesarios para comenzar con el proyecto (ver Anexo 23) son los siguientes:

Tabla 13: Proyecciones de Maquinaria

Descripción	Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total
Maquinaria												
Cuarto frío	1	\$558.06	\$558.06				1	\$596.22	\$596.22			
Separadora de granos	1	\$3,500.00	\$3,500.00	1	\$3,619.65	\$3,619.65						
Tostadora de cacao	1	\$800.00	\$800.00	1	\$827.35	\$827.35						
Peladora de cacao	2	\$250.00	\$500.00				1	\$267.09	\$267.09			
Molino de cacao	3	\$3,288.00	\$9,864.00				1	\$3,512.81	\$3,512.81	1	\$3,625.21	\$3,625.21
Templadora de chocolate	2	\$3,000.00	\$6,000.00							1	\$3,307.67	\$3,307.67
Pulverizadora de coco	1	\$616.00	\$616.00				1	\$658.12	\$658.12	1	\$679.18	\$679.18
Cocina	2	\$439.00	\$878.00				1	\$469.02	\$469.02			
Muebles y enseres												
Sillas para oficina	5	\$40.00	\$200.00	1	\$41.37	\$41.37						
Escritorios de oficina	5	\$135.00	\$675.00	1	\$139.62	\$139.62						
Computadora	5	\$900.00	\$4,500.00	1	\$930.77	\$930.77				6	\$992.30	\$5,953.81
Impresora con scanner	2	\$70.00	\$140.00							2	\$77.18	\$154.36
Mesas (metal)	4	\$190.00	\$760.00				4	\$202.99	\$811.96			
Mesones de mármol	4	\$60.00	\$240.00				4	\$64.10	\$256.41			
Total		Año 0	\$29,231.06		Año 2	\$5,558.75		Año 3	\$6,571.62		Año 4	\$13,720.22

Procesos

Un proceso es una cadena de manipulación de información, materiales, servicios, etc., a la cual se le aporta valor añadido, generando una salida, cuya naturaleza en este caso es tangible al ser un producto (Centro Europeo de Empresas e Innovación, 2012). A continuación, se presenta un mapa de los procesos de la empresa Coco Cacao:

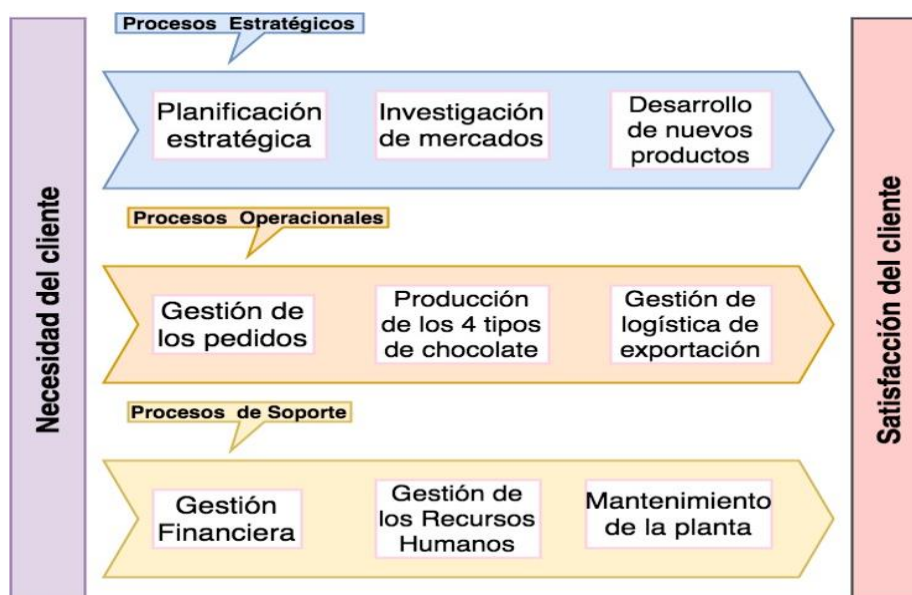


Figura 5: Mapa de Procesos

Se identificó la necesidad del cliente de encontrar chocolates veganos de calidad en supermercados. A partir de esto se hizo un esquema de procesos estratégicos, operacionales y de soporte que utiliza la empresa para alcanzar la

satisfacción del cliente. A continuación, se muestran los diagramas funcionales de los principales procesos de la empresa:

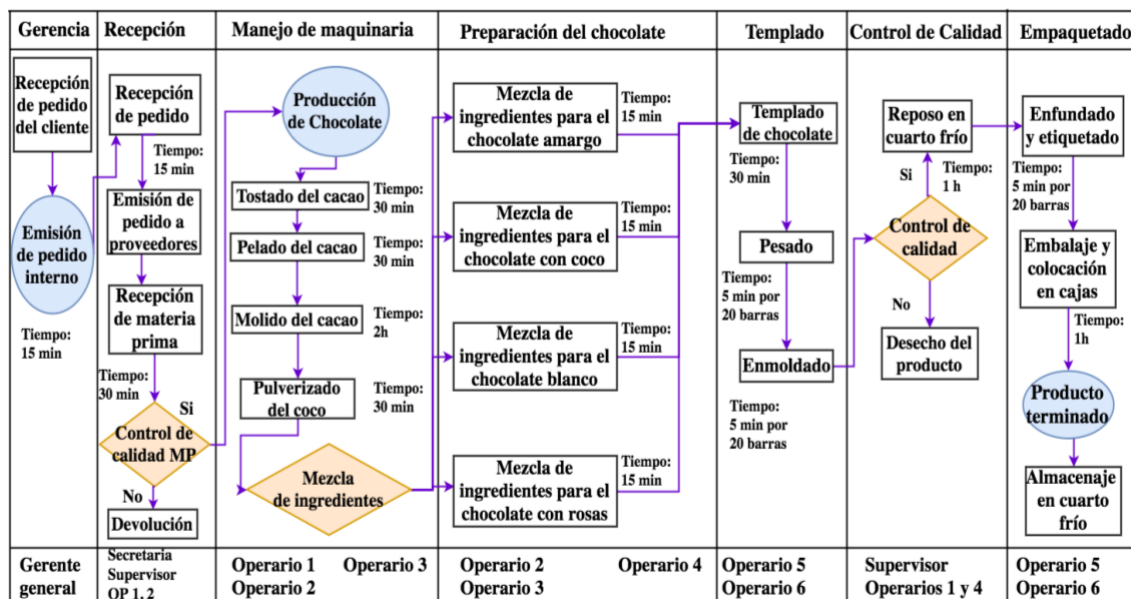


Figura 6: Flujo funcional del proceso de producción

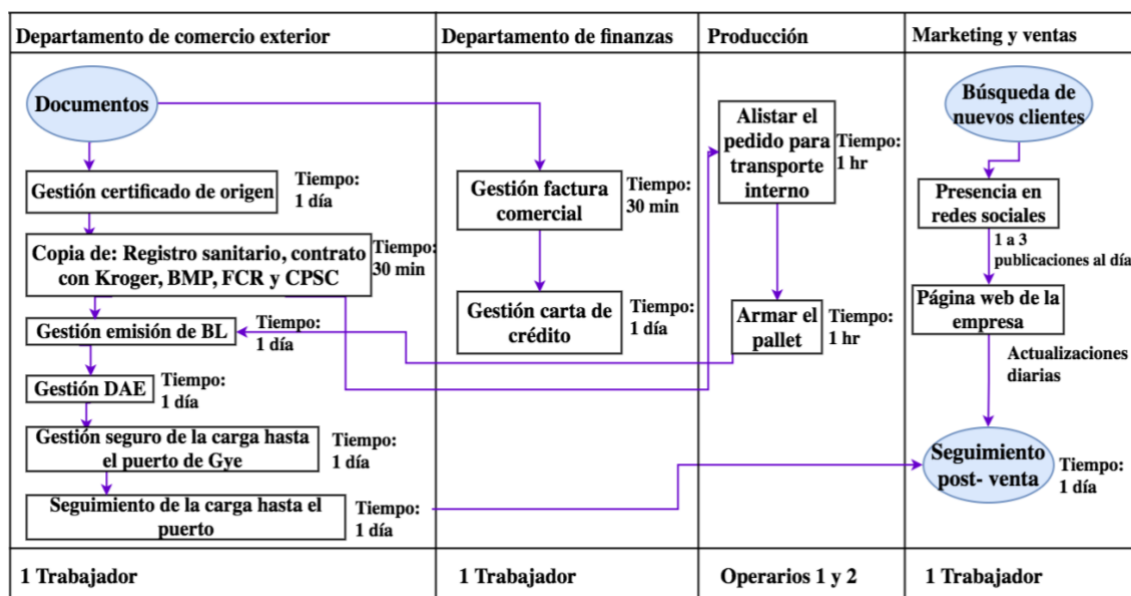


Figura 7: Flujo funcional del proceso de exportación

Los costos de producción se encuentran en el costo de ventas ilustrado anteriormente en la sección de precio y los costos de exportación se encuentran en el Anexo 19 junto con el detalle del proceso de logística de exportación hasta llegar al puerto de destino.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

El presente capítulo tiene como objetivo determinar la viabilidad económica del proyecto a través de un análisis de las políticas financieras de la empresa Cocco Cacao y sus estados financieros proyectados mensualmente a 5 años.

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Supuestos

Las proyecciones financieras se realizaron en base a los siguientes datos:

Tabla 14: Supuestos del Proyecto

SUPUESTOS		FUENTES
Inflación (crecimiento promedio 2010-2016)	3.42%	Banco Mundial
Tasa de crecimiento de la industria chocolatera del Ecuador (C107312)	16%	SRI Estadísticas Multidimensionales
Mercado objetivo	16,752	Estudio de Mercado
Ventas de contado	100%	Política de la Empresa
Ventas a crédito	100%	
Período de cuentas por cobrar	30 días	
Compras de contado	0%	Política de Kroger
Compras a crédito	50%	Política de la Empresa
Período de cuentas por pagar	50%	Política de la Empresa
Inventario de productos terminados (de las ventas del siguiente mes)	10%	Política de la Empresa
Inventario de materia prima (de la producción del siguiente mes)	100%	Política de la Empresa
Costo del crédito	11.23%	Banco del Pichincha
Estructura de Capital	1.5	Política de la Empresa
Beta de la industria de chocolates	0.75	
Beta desapalancado de la industria de chocolates	0.63	Damodaran
Riesgo País	4.59%	BCE
Tasa de Impuestos	22%	SRI
Tasa Libre de Riesgo	2.04%	Yahoo Finances Bonos del Tesoro a 5 años
Rendimiento del mercado	18%	Yahoo Finances S&P 500
Participación Trabajadores	15%	Ecuador Legal Online

Proyección de ingresos

El cálculo de la cantidad proyectada de ventas se realizó a partir del mercado objetivo de 16,752 personas multiplicado por la frecuencia de consumo mensual, obtenida a través de las encuestas, que es de 6 veces. Esto arrojó un total de 100.511 unidades de venta potenciales mensuales de las cuales se captará un 5% para el envío del primer mes, de acuerdo a la capacidad instalada de la empresa, lo cual corresponde a 5.026 unidades. A partir de esto, el crecimiento proyectado para 60 meses será estacional, con ventas mayores en febrero, marzo, octubre, noviembre y diciembre debido a fechas

como San Valentín, Día de la Madre, Pascua, Halloween y Navidad (The Guardian, 2011). El crecimiento anual va de acuerdo al crecimiento de la industria que es de 16% (SRI, 2016). El precio de venta al minorista para el primer año será de \$3.40 y crecerá de acuerdo a la inflación estimada de 3.42%. La política de cobranzas será de cobro con crédito a 30 días (Kroger, 2017). Tomando en cuenta estos factores, la proyección anual de ventas es la siguiente:

Tabla 15: Proyección de Ventas

Proyección de Ventas					
Año	1	2	3	4	5
Unidades	60910	68076	76207	85294	95425
Precio	\$ 3.40	\$ 3.52	\$ 3.64	\$ 3.76	\$ 3.89
Ventas a crédito 30 días	\$ 207,092.54	\$ 239,370.95	\$ 277,123.07	\$ 320,767.58	\$ 371,137.81
Total ventas	\$ 207,092.54	\$ 239,370.95	\$ 277,123.07	\$ 320,767.58	\$ 371,137.81
Crecimiento ventas		16%	16%	16%	16%

Proyección de costos

Los costos de venta para el proyecto se dividen en: materia prima directa, mano de obra directa, suministros de fabricación y costos indirectos de fabricación que fueron detallados en la sección de precio del marketing mix. El valor de los costos incrementará anualmente con la inflación de 3,42%. En cuanto a la materia prima, el inventario es del 100% de la producción del próximo mes y para el producto terminado el inventario es del 10% de la producción del próximo mes. La política de pago de la empresa es 50% al contado y 50% a crédito 30 días.

Proyección de gastos

La proyección de gastos se realizó a 60 meses tomando en cuenta gastos de constitución, porcentaje de arriendo del local utilizado para actividades administrativas, porcentaje de servicios básicos utilizados para funciones administrativas, suministros de oficina y gastos de publicidad que fueron detallados anteriormente. El crecimiento anual de los gastos es de 3.42%

correspondiente a la inflación estimada. En adición a esto, los gastos de publicidad serán del 5% de las ventas a partir del segundo año.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial para el proyecto es de \$54.205,69, la cual consta de la compra de maquinaria, software, gastos de constitución, suministros de producción para el primer mes, inventarios de materia prima, suministros de fabricación y capital de trabajo. La estructura de capital bajo estos parámetros será de 60% financiado por un préstamo al Banco Pichincha (Ver Anexo 20) y un 40% aportado en partes iguales por los tres socios que resulta en un valor de \$7.227,43 por cada uno.

El cálculo del capital de trabajo se hizo en base al método contable explicado en el artículo de la revista Valor Agregado, mediante el cual, al armar los estados financieros y el flujo de efectivo, se toma el valor del capital de trabajo de acuerdo al número negativo más alto en el saldo de efectivo final. Este valor se toma en cuenta debido a que el capital de trabajo no será financiado como parte de la deuda (Muñoz, S. 2014). Siguiendo este método, el valor del capital de trabajo inicial es de \$14.866,38. La estructura de capital es la siguiente:

Tabla 16: Estructura de Capital y Deuda

Inversiones PPE	\$	28,981.06	
Inversiones Intangibles	\$	1,449.95	
Gastos de Constitución	\$	6,413.54	
Suministros de Producción	\$	1,412.25	
Inventario de Materia Prima y Suministros	\$	1,082.51	
Capital de Trabajo	\$	14,866.38	
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$	54,205.69	
FINANCIAMIENTO DE LARGO PLAZO			
Condiciones de Financiamiento			
Monto	\$	32,523.41	Mensual
Tasa de interés		11.23%	1%
Plazo		5	60
Condiciones		Pagos Mensuales	
CUOTA		\$710.87	

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	40.00%	21,682.28
Deuda L/P	60.00%	32,523.41
Razón Deuda Capital	1.5	

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

Tomando en cuenta los supuestos y proyecciones mencionadas anteriormente se obtuvieron los siguientes estados financieros:

Estado de resultados

Tabla 17: Estado de Resultados

	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 207,092.54	\$ 239,370.95	\$ 277,123.07	\$ 320,767.58	\$ 371,137.81
Costo de los productos vendidos	\$ 107,451.50	\$ 119,389.38	\$ 137,693.79	\$ 151,264.59	\$ 170,555.27
UTILIDAD BRUTA	\$ 99,641.04	\$ 119,981.57	\$ 139,429.28	\$ 169,502.99	\$ 200,582.54
Gastos sueldos	\$ 49,641.40	\$ 63,142.08	\$ 75,633.00	\$ 88,904.14	\$ 91,943.39
Gastos generales	\$ 39,483.94	\$ 36,321.00	\$ 38,484.20	\$ 44,918.42	\$ 50,476.45
Gastos de depreciación	\$ 1,549.50	\$ 1,865.19	\$ 1,893.88	\$ 2,181.63	\$ 2,055.10
Gastos de amortización	\$ 289.99	\$ 289.99	\$ 289.99	\$ 289.99	\$ 289.99
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PA	\$ 8,676.21	\$ 18,363.30	\$ 23,128.20	\$ 33,208.81	\$ 55,817.60
Gastos de intereses	\$ 3,393.30	\$ 2,785.75	\$ 2,106.36	\$ 1,346.61	\$ 497.01
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 5,282.91	\$ 15,577.55	\$ 21,021.84	\$ 31,862.20	\$ 55,320.59
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 792.44	\$ 2,336.63	\$ 3,153.28	\$ 4,779.33	\$ 8,298.09
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 4,490.48	\$ 13,240.92	\$ 17,868.57	\$ 27,082.87	\$ 47,022.50
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 987.91	\$ 2,913.00	\$ 3,931.08	\$ 5,958.23	\$ 10,344.95
UTILIDAD NETA	\$ 3,502.57	\$ 10,327.92	\$ 13,937.48	\$ 21,124.64	\$ 36,677.55
MARGEN BRUTO	48.11%	50.12%	50.31%	52.84%	54.05%
MARGEN OPERACIONAL	4.19%	7.67%	8.35%	10.35%	15.04%
MARGEN NETO	1.69%	4.31%	5.03%	6.59%	9.88%
Crecimiento anual de ventas		16%	16%	16%	16%

Como se puede apreciar en la Tabla 15, los costos directos crecen al igual que las ventas en aproximadamente un 16% anual. Los costos logísticos van de acuerdo al peso de la carga. Los gastos generales van creciendo de acuerdo a las necesidades de la empresa y se proyecta un incremento en el personal. El primer año tiene un valor alto de gastos generales debido a que se incluyeron los gastos de constitución. Como se puede apreciar, el margen neto va aumentando cada año llegando a tener una rentabilidad de casi el 10% al final de la proyección.

Estado de situación financiera

En base al estado de resultados, estado de flujo de efectivo, inventario de materia prima y suministros de fabricación, el balance de maquinaria y

suministros, la compra de software y la estructura de capital y deuda se armó el estado de situación financiera (Anexo 21). En el archivo de Excel se puede apreciar la comprobación del cuadro entre los tres estados financieros, calculado mediante la fórmula: Activo = Pasivo + Patrimonio.

Estado de flujo de efectivo

Tabla 18: Estado de Flujo de Efectivo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades Operacionales					
Utilidad Neta	-\$ 6,875.75	\$ 13,429.93	\$ 18,305.49	\$ 26,005.01	\$ 42,919.00
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	\$ 4,868.17	\$ 5,618.98	\$ 6,766.44	\$ 8,268.73	\$ 8,243.70
+ Amortización	\$ 289.99	\$ 289.99	\$ 289.99	\$ 289.99	\$ 289.99
- Δ CxC	-\$ 17,599.45	-\$ 3,181.61	-\$ 2,939.97	-\$ 4,326.29	-\$ 3,812.52
- Δ Inventario PT	-\$ 953.39	-\$ 93.68	-\$ 165.35	-\$ 106.75	\$ 1,319.17
- Δ Inventario MP	-\$ 0.52	-\$ 282.67	-\$ 290.43	-\$ 368.93	\$ 2,925.02
- Δ Inventario SF	-\$ 173.79	-\$ 59.27	-\$ 61.03	-\$ 82.70	\$ 281.06
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 1,083.08	\$ 312.92	\$ 322.50	\$ 409.81	-\$ 3,210.82
+ Δ Sueldos por pagar	\$ 1,544.00	\$ 185.85	\$ 334.36	\$ 212.89	\$ 77.84
+ Δ Impuestos	\$ 563.59	\$ 311.50	\$ 111.50	\$ 583.62	\$ 128.00
Actividades de Inversión					
- Adquisición PPE y intangibles	\$ -	-\$ 5,558.75	-\$ 6,838.71	-\$ 13,256.22	\$ 116.35
Actividades de Financiamiento					
+ Δ Deuda Largo Plazo	-\$ 5,137.19	-\$ 5,744.74	-\$ 6,424.13	-\$ 7,183.88	-\$ 8,033.48
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	-\$ 12,012.94	\$ 2,126.44	\$ 5,042.65	\$ 5,564.91	\$ 35,001.87
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	\$ 22,692.17	\$ 10,679.23	\$ 12,805.68	\$ 17,848.33	\$ 23,413.24
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 10,679.23	\$ 12,805.68	\$ 17,848.33	\$ 23,413.24	\$ 58,415.11

Mediante este estado se calculó el capital de trabajo inicial, como se puede apreciar, debido a que el capital de trabajo si logra cubrir todos los requerimientos de efectivo, no existen valores negativos en el efectivo total del período.

Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto que se encuentra en el Anexo 22 refleja el crecimiento sostenido proyectado para estos períodos mediante los cuales se calculará las tasas de retorno.

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

Con los datos proyectados anteriormente, se obtuvo el flujo de caja del inversionista mediante el cual, junto con el flujo de caja del proyecto, se pudo calcular los criterios de su evaluación.

Tabla 19: Flujo de Caja del Inversionista

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-\$54,205.69	\$ 11,115.36	\$13,704.71	\$ 18,410.23	\$ 20,592.44	\$ 106,584.01
(+) Deuda	32,523.41					
(-) Gastos de interés		-\$ 3,393.30	-\$ 2,785.75	-\$ 2,106.36	-\$ 1,346.61	-\$ 497.01
(-) Amortización del capital		-\$ 5,137.19	-\$ 5,744.74	-\$ 6,424.13	-\$ 7,183.88	-\$ 8,033.48
(+) Escudo Fiscal		\$ 1,143.54	\$ 938.80	\$ 709.84	\$ 453.81	\$ 167.49
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ 3,728.41	\$ 6,113.02	\$ 10,589.58	\$ 12,399.42	\$ 98,221.01	

Evaluación del proyecto

Tabla 20: Evaluación

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	13.66%
CAPM	22.98%

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO	
VAN	\$47,183.03
IR	\$1.87
TIR	34%
PR	3.90

EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$31,424.14
IR	\$2.45
TIR	54%
PR	4.34

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	-\$ 54,205.69	\$ 11,115.36	\$13,704.71	\$18,410.23	\$ 20,476.10	\$106,584.01
FLUJO DEL INVERSIONISTA	-\$ 21,682.28	\$ 3,728.41	\$ 6,113.02	\$10,589.58	\$12,399.42	\$ 98,221.01

En base a los supuestos mencionados anteriormente se calcularon el WACC y el CAPM los cuales indican “el rendimiento mínimo que una empresa necesita ganar para satisfacer a todos sus inversionistas” (Ross, Westerfield y Jaffe, p.

392) y el rendimiento necesario para compensar el riesgo del activo (Ross, Westerfield y Jaffe, p.357). En este caso el WACC es de 13,66% y el CAPM es de 22,98%. Se utilizaron estos valores como tasa de descuento para el cálculo del VAN, utilizando el WACC para el VAN del proyecto y el CAPM para el VAN del inversionista obteniendo resultados positivos en ambos criterios. Como resultado, tanto la evaluación del proyecto y del inversionista indican que el proyecto es muy rentable. Como se muestra en la Plataforma Ecuatoriana de Proyectos de Inversión, el proyecto de Industrialización de Cacao en Chocolate tiene una TIR del 48% y un período de recuperación de 5 años (Ministerio de Comercio Exterior, 2017), lo cual va de acorde a los resultados del proyecto.

7.5 Índices financieros

Tabla 21: Indicadores Financieros

Razones de liquidez		Industria					
Razón circulante	veces	7.39	7.34	7.83	7.97	22.34	2.54
Razones de apalancamiento							
Razón de deuda a capital	veces	1.55	1.26	0.75	0.43	0.21	1.49
Cobertura del efectivo	veces	3.01	7.26	11.88	26.28	116.44	12.55
Razones de actividad							
Período de cuentas por cobrar	días	31	32	31	32	31	100.31
Período de cuentas por pagar	días	7	8	7	8		90.61
Período de inventario	días	3	3	3	3		28.48
Ciclo operativo	días	34	35	34	35		128.79
Ciclo del efectivo	días	-4	-4	-4	-5		-62.13
Razones de rentabilidad							
Margen de utilidad	%	1.69%	4.31%	5.03%	6.59%	9.88%	4%
ROA	%	6%	18%	22%	30%	43%	7%
ROE	%	16%	41%	39%	43%	52%	16%

Para la comparación con la industria, se tomaron datos de PACARI de la Superintendencia de Compañías y se obtuvieron los resultados de la tabla. Como se puede apreciar, los resultados concuerdan. En el último año el efectivo incrementa drásticamente debido a que se termina de pagar la deuda y los gastos de intereses concluyen.

8. CONCLUSIONES GENERALES

El análisis conceptual, económico, de mercado, operacional y financiero de la empresa Coco Cacao demuestra que el proyecto si cumple el objetivo general de comprobar la viabilidad de comercializar una línea de chocolates orgánicos veganos en el mercado estadounidense. La principal característica que respalda esta conclusión es la inelasticidad del precio del producto, la cual viene dada por el hecho de que es difícil conseguir un producto en Estados Unidos que esté libre de agentes alergénicos comunes dentro de los productos veganos derivados del chocolate que allí se ofrecen. El concepto va dirigido a un nicho de mercado que está dispuesto a pagar precios más elevados por un producto como el que ofrece Coco Cacao, como lo demuestran las encuestas y entrevistas. Además del precio favorable, el producir chocolate en Ecuador tiene una ventaja natural sobre los productores estadounidenses debido a la disponibilidad de materia prima y la calidad de ésta: el cacao ecuatoriano está considerado actualmente como el mejor cacao del mundo debido a las características climáticas y geográficas del país, esta condición también beneficia a la producción de rosas y de coco, ingredientes principales del producto. Además, el tener toda la materia prima en el país permite que los costos de producción sean más bajos que conseguir la materia prima y producir en Estados Unidos, por lo que es complicado para los competidores socavar el alto precio. Estas condiciones de producción han permitido determinar un precio conservador para la barra de 50g de chocolate vegano de \$3,40 para el detallista, el cual permite un amplio margen de utilidades tanto para la empresa como para el distribuidor. Se espera que el detallista comercialice el producto a \$5,00 valor que fue determinado en base a los resultados de las encuestas, las cuales demostraron que los consumidores estaban dispuestos a pagar incluso precios de hasta \$7,00 por el producto. Además, productos similares que ya se expenden en el mercado americano sobrepasan los \$7,00, lo cual hace de nuestro producto muy atractivo por todas las características antes mencionadas. Un valor agregado que incrementa la percepción del cliente sobre el producto viene dado por el hecho de contar con certificaciones

internacionales como Kosher, USDA Organic y Comercio Justo la cual está derivada de las condiciones económicas y sociales del Ecuador que todavía cuenta con desempleo y pobreza sobre todo en el área rural. Con esta iniciativa, se promoverá tanto la generación de empleo en Ecuador como la contribución al posicionamiento de la marca país como productor de chocolates de alta calidad. Además, contribuirá a la entrada de divisas lo cual es propicio para el país que tiene el dólar como su moneda oficial.

El precio del producto permite el cálculo de proyecciones de costos de producción y de rentabilidad. Los incentivos han permitido que la industria chocolatera del Ecuador tenga un crecimiento atractivo del 16% anual mediante el cual se han proyectado las ventas de la empresa que permiten cubrir los costos, obteniendo un buen margen neto de utilidad. Todos los indicadores de evaluación obtenidos alientan la viabilidad del proyecto: el VAN del proyecto utilizando un WACC de 13,66% tiene un valor positivo de \$47.183,03. La TIR del proyecto es de 34%, el índice de rentabilidad es de \$1,87 y el período de recuperación es de 3.90 años; el VAN del inversionista utilizando un CAPM de 22,98% tiene un valor positivo de \$31.424,14. La TIR del inversionista es de 54%, el índice de rentabilidad es de \$2,45 y el período de recuperación es de 4.34 años. Estos resultados están de acuerdo a los resultados de la industria en el Ecuador.

Además de cumplir con los objetivos planteados, la empresa tiene un gran potencial de crecimiento que se refleja en el hecho de que este es sólo un pequeño inicio. La empresa ha seleccionado un detallista para comenzar la distribución en una parte del estado de California. Se ha planificado expandirse a toda la ciudad de Los Ángeles y de San Diego con el mismo detallista. Si se consideraría un plan agresivo de expansión, se tendría que tomar en cuenta el gran mercado de consumidores en los Estados Unidos, enfocándose no solo al nicho vegano sino a la población en general, pues el chocolate no es de consumo exclusivo vegano y con la adecuada publicidad podría expandirse al público en general. Una expansión de esta magnitud proyectaría un crecimiento que superaría por mucho a las expectativas planteadas al inicio y requeriría de una cantidad considerable de recursos.

9. REFERENCIAS

- Agencia EFE. (2017). Ecuador ocupa el puesto 89 en el Índice de Desarrollo Humano del PNUD. Diario el Comercio. [Página Web]. Disponible en: <http://www.elcomercio.com/actualidad/pnud-ecuador-pobreza-desarrollo-americalatina.html>
- Baena, E. (2003). EL ENTORNO EMPRESARIAL Y LA TEORÍA DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS. [Página Web]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4845158.pdf>
- Banco Pichincha. (2017). Cartas de Crédito Exportación. [Página Web]. Disponible en: <https://www.pichincha.com/portal/Empresas/Pymes/Pichincha-COMEX/Cartas-de-Credito/Exportacion>
- BCS Ecuador. (2016). Certificación Orgánica. [Página Web]. Disponible en: <http://www.bcsecuador.com/servicios/certificacion-organica/>
- Centro Europeo de Empresas e Innovación. (2013). Plan Empresa. [Página Web]. Disponible en: <http://www.guia.ceei.es/archivos/Documento/planempresa.pdf>
- Chávez, D. (2014). PACARI. [Página Web]. Disponible en: https://prezi.com/rburv5oz-n_4/pacari/
- Cieslewicz, Bill. (2017). This grocery chain is most loved in U.S., survey says. Cincinnati Business Courier. [Página Web]. Disponible en: <https://www.bizjournals.com/cincinnati/news/2017/07/17/this-grocery-chain-is-most-loved-in-u-s-survey.html>

Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo. (2015). FLO-Cert. [Página Web].
 Disponible en: <http://www.cecjecuador.org.ec/certificaciones/flo/flo-cert/>

Country Meters. (2017). Población de Ecuador. [Página Web]. Disponible en:
<http://countrymeters.info/es/Ecuador>

Daniels, J., Radebaugh, L. y Sullivan, D. (2013). Negocios Internacionales:
 Ambientes y Operaciones. (14ava ed). México DF, México: Pearson
 Education.

Doing Business. (2017). Facilidad para hacer negocios en Ecuador. [Página
 Web]. Disponible en:
<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/ecuador#trading-across-borders>

El Comercio. (2013). Ecuador es el sexto mayor productor de cacao. [Página
 Web]. Disponible en:
<http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/ecuador-sexto-mayor-productor-de.html>

El Telégrafo. (2017). El Ecuador lidera la producción de cacao fino de aroma.
 [Página Web]. Disponible en:
<http://www.letelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/ecuador-lidera-la-produccion-de-cacao-fino-de-aroma>

El Telégrafo. (2013). Estructura legal, primer requisito para crear una empresa.
 [Página Web]. Disponible en:
<http://www.letelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/estructura-legal-primer-requisito-para-crear-una-empresa>

El Telégrafo. (2015). 97 empresas se acogieron a beneficios tributarios.
 [Página Web]. Disponible en:

<http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/97-empresas-se-acogieron-a-beneficios-tributarios>

FDA. (2017). Additional Information about High-Intensity Sweeteners Permitted for Use in Food in the United States. [Página Web]. Disponible en: <https://www.fda.gov/Food/IngredientsPackagingLabeling/FoodAdditives/Ingredients/ucm397725.htm>

FLACSO, MIPRO. (2013). Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa. [Página Web]. Disponible en: http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/08/ESTUDIOS_INDUSTRIALES_MIPY_MES.pdf

FEDEX. (2017). Cómo Embalar. [Página Web]. Disponible en: http://www.fedex.com/downloads/howtopack/HowToPack_EMEA_SPN.pdf

FLOCERT. (2017). Cost Calculator. [Página Web]. Disponible en: <https://www.flocert.net/solutions/fairtrade-resources/cost-calculator/>

Food Allergy Research & Education. (2016). Facts and Statistics. [Página Web]. Disponible en: <https://www.foodallergy.org/life-food-allergies/food-allergy-101/facts-and-statistics>

Freedom House. (2017). Perfil de Ecuador. [Página Web]. Disponible en: <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2017/ecuador>

Freedom House. (2017). Perfil de Estados Unidos. [Página Web]. Disponible en: <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2017/united-states>

IBIS World. (2017). Global Candy & Chocolate Manufacturing - Global Market Research Report. [Página Web]. Disponible en:

<https://www.ibisworld.com/industry-trends/global-industry-reports/manufacturing/candy-chocolate-manufacturing.html>

INEC. (2017). Encuesta nacional de empleo, subempleo y desempleo. Indicadores 2017. [Página Web]. Disponible en: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/EMPLEO/2017/Junio/062017 Presentacion M.Laboral.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/EMPLEO/2017/Junio/062017%20Presentacion%20M.Laboral.pdf)

INEC. (2017). Reporte de Pobreza y Desigualdad Junio 2017. [Página Web]. Disponible en: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2017/Junio/Informe%20pobreza%20y%20desigualdad%20%20jun%202017%2014072017.pdf>

International Cocoa Organization. (2017). The Chocolate Industry. [Página Web]. Disponible en: (<https://www.icco.org/about-cocoa/chocolate-industry.html>)

Invest Ecuador. (2017). Proyecto Industrialización de Cacao en Chocolate. Ministerio de Comercio Exterior. [Página Web]. Disponible en: <http://investecuador.ec/es/projects/project-for-the-industrialization-of-cocoa-in-chocolate/>

Kosher Ecuador Agencia Certificadora. (2017). Pasos para elegir una certificación correcta. [Página Web]. Disponible en: <http://www.kosherec.com/pasos-para-elegir-una-certificacion-correcta.html>

Kroger Company. (2017). Kroger Media Solutions. [Página Web]. Disponible en: <http://www.krogerprecisionmarketing.com/solutions.html>

Kroger Company. (2017). Standard Vendor Agreement for Merchandise (Products). [Página Web]. Disponible en:

https://www.thekrogerco.com/wpcontent/uploads/2017/09/kro_standard_vendor_agreement_merchandising.pdf

Kroger Company. (2017). FRED MEYER PAYABLES FREQUENTLY ASKED QUESTIONS. [Página Web]. Disponible en: <https://www.fredmeyer.com/asset/fredMeyerPayableFAQ>

Lambin, J., Galluci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing: gestión estratégica y operativa del mercado*. (2da ed). México, D.F.: McGraw Hill.

Leinbach-Reyhle. (2014). 3 Reasons Websites Are Vital for Small Businesses. Forbes. [Página Web]. Disponible en <https://www.forbes.com/sites/nicoleleinbachreyhle/2014/09/29/websites-for-small-businesses/#547cb24e2026>

Los Angeles World Airports. (2017). LAX Cargo. [Página Web]. Disponible en: http://www.lawa.org/welcome_lax.aspx?id=776

Marsh Group. (2017). Marsh Political Risk Map. [Página Web]. Disponible en: <http://articles.marsh.com/PoliticalRiskMap2017.aspx>

Mcardle, M. (2017). WHY U.S. CHOCOLATIERS DON'T NEED TO FIX PRICES. [Página Web]. Disponible en: <http://www.newsweek.com/2013/06/12/why-us-chocolatiers-dont-need-fix-prices-237540.html>

Mihelic, J. (2017). An In-depth Look at the American Chocolate Industry. [Blog Post]. Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/in-depth-look-american-chocolate-industry-john-edgar-mihelic>

MINCETUR (2010.) Guía de Requisitos Sanitarios y Fitosanitarios para Exportar Alimentos a los Estados Unidos. [Página Web]. Disponible en: http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/req_usa.pdf

Ministerio de Agricultura y Pesca. (2017). Producción de cacao apunta a romper récord este año. [Página Web]. Disponible en: <http://www.agricultura.gob.ec/produccion-de-cacao-apunta-a-romper-record-este-ano/>

Ministerio de Comercio Exterior. (2017). MEDIDAS ARANCELARIAS Y NO ARANCELARIAS APLICADAS POR TERCEROS A LAS EXPORTACIONES NACIONALES. - [Página Web]. Disponible en: http://barreras.corporaciondfl.com/repts/NoArancelarias_pais_cliente_tabla.php

Ministerio de Comercio Exterior. (2015). Protocolo técnico, logístico y de seguridad para la exportación de cacao. [Página Web]. Disponible en: <http://www.terminalfertisa.com/pdf/comunicados/comunicado-41.pdf>

Muñoz, S. (2014). Manejo del capital de trabajo dentro de la evaluación de un proyecto de inversión aplicable a los planes de titulación de la Facea. Revista Valor Agregado. Edición Digital No. 2. [Página Web]. Disponible en: <http://www.udla.edu.ec/wp-content/uploads/2014/12/VALORAGREGADO-No.2-FINAL.pdf>

Pew Research Center. (2016). Social media update 2016. [Página Web]. Disponible en: <http://www.pewinternet.org/2016/11/11/social-media-update-2016/>

Presidencia República del Ecuador. (2017). Obras. [Página Web]. Disponible en: <http://www.presidencia.gob.ec/?s=OBRAS>

Pro Colombia. (2016). Guía Legal Ecuador. [Página Web]. Disponible en: <https://es.slideshare.net/pasante/marco-legal-ecuador-2016>

Pro Ecuador. (2013). Requisitos para exportar alimentos procesados. [Página Web]. Disponible en: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/requisitos-para-exportar-alimentos-procesados/>

Pro Ecuador. (2012). En el país, la variedad de chocolates crece. [Página Web]. Disponible en: <http://www.proecuador.gob.ec/2012/05/14/en-el-pais-la-variedad-de-chocolates-crece/>

Pro Ecuador. (2015). Perfil de Chocolate en Estados Unidos. [Página Web]. Disponible en: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-chocolate-en-estados-unidos-2015/>

Quick Label. (2010). HOW TO GET A CERTIFIED ORGANIC PRODUCT LABEL (IN THE USA). [Blog Post]. Disponible en: <http://blog.quicklabel.com/2010/10/how-to-get-a-certified-organic-product-label-in-the-usa/>

Ramón, P. (2014). PRINCIPALES TENDENCIAS EN EL CONSUMO DE ALIMENTOS. Ministerio de Comercio Exterior. [Página Web]. Disponible en: http://unctad.org/meetings/en/Presentation/ditcted2014_Ecu_RAMON.pdf

Reuters. (2013). Demand for 'healthier' chocolates on the rise in US. Fox News. [Página Web]. Disponible en: <http://www.foxnews.com/health/2013/06/04/demand-for-healthier-chocolates-on-rise-in-us.html>

Riffkin, R. (2014). Forty-Five Percent of Americans Seek Out Organic Foods. Gallup News. [Página Web]. Disponible en: <http://news.gallup.com/poll/174524/forty-five-percent-americans-seek-organic-foods.aspx>

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). Administración. (10ma ed). México DF, México: Pearson Education.

Ross, S. A., Westerfield, R. W. y Jaffe, B. D. (2010). Fundamentos de finanzas corporativas. México, México: McGrawHill.

Smillie, S. (2011). Is there a chocolate season? The Guardian. [Página Web]. Disponible en: <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/wordofmouth/2011/apr/15/chocolate-season>

Spector, Dina. (2015). Why British And American Chocolate Taste Different. [Página Web]. Disponible en: <http://uk.businessinsider.com/why-british-and-american-chocolate-taste-different-2015-1>

Statista. (2017). Percentage of U.S. population with a social media profile from 2008 to 2017. [Página Web]. Disponible en: <https://www.statista.com/statistics/273476/percentage-of-us-population-with-a-social-network-profile/>

Statista. (2017). Average price per unit of candy and chocolate in the United States in 2017, by segment (in U.S. dollars). [Página Web]. Disponible en: <https://www.statista.com/statistics/643582/average-unit-price-candy-and-chocolate-us-by-segment/>

Superintendencia de Compañías. (2017). Constitución Electrónica de Compañías. [Página Web]. Disponible en:

http://appscvs.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/cons_elec.zul#PhotoSwipe1510594223623

Taylor, K. (2017). The real reason Trader Joe's is so cheap. Business Insider. [Página Web]. Disponible en: <http://www.businessinsider.com/here-is-why-trader-joes-is-so-cheap-2017-5>

The Port of Los Angeles. (2017). Facts. [Página Web]. Disponible en: <https://www.portoflosangeles.org/about/facts.asp>

Trade Map. (2016). Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América Producto: 0801. [Página Web]. Disponible en: http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|842|||080112||6|1|1|1|2|1|2|1|1

Trade Map. (2016 Comercio bilateral entre Ecuador y Estados Unidos de América

Producto: 170490 Artículos de confitería sin cacao, incl. el chocolate blanco (exc. chicle). [Página Web]. Disponible en: https://www.trademap.org/Bilateral_10D_TS.aspx?nvpm=3|218||842||170490||8|1|1|2|2|1|1|1|1

United States Department of Agriculture. (2017). Organic Certification Cost Share Program (OCCSP). [Página Web]. Disponible en: <https://www.fsa.usda.gov/programs-and-services/occsp/index>

United States International Trade Commission. (2018). Harmonized Tariff Schedule (2018 Basic Staged Rates Edition) [Página Web]. Disponible en: <https://hts.usitc.gov/?query=1704>

United States International Trade Commission. (2017). 2017 U.S. Tariff and Trade Data for a specific product. [Página Web]. Disponible en: https://dataweb.usitc.gov/scripts/tariff_current.asp

The Warrell Corporation. (2017). The Difference Between Good Chocolate and Bad Chocolate. [Página Web]. Disponible en:

ANEXOS

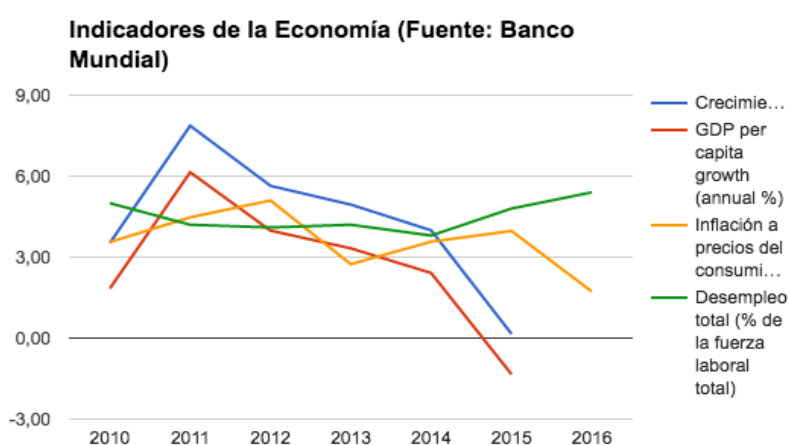
ANEXO 1: Requisitos y documentos que debe cumplir una empresa para poder exportar.

- Certificado de calidad INEN, Buenas Prácticas de Manufactura y control de desechos y emisiones supervisado por el Ministerio del Ambiente.
- Obtener el RUC con la actividad de la empresa y obtener la firma electrónica o "Token".
- Registrarse en el portal de ECUAPASS.

Las exportaciones deberán ser acompañadas de los siguientes documentos:

- RUC de exportador, Factura comercial original, Autorizaciones previas: Registro sanitario, Certificado de Origen (cuando el caso lo amerite), Registro como exportador a través de la página Web del SENA y Documento de Transporte (Pro Ecuador, 2017)

ANEXO 2: Gráfico de Indicadores Económicos de Ecuador periodo 2010-2016



ANEXO 3: Requisitos para la exportación de alimentos a Estados Unidos

El FDA confirmará su registro y asignará un número de registro de 11 dígitos. La confirmación es inmediata y se envía por correo Electrónico. Además, La notificación previa debe ser recibida y confirmada electrónicamente por la FDA (en su página web) con no más de 15 días antes del arribo y no menos del tiempo especificado según los modos de transporte utilizados:

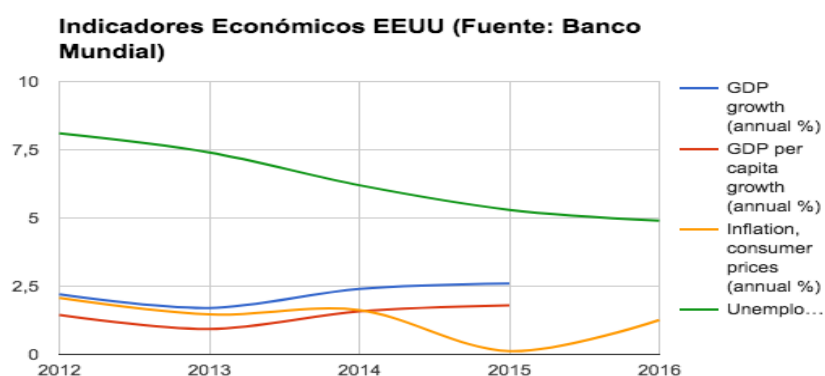
- 4 horas antes del arribo por vía aérea o férrea
- 8 horas antes del arribo por vía marítima

Fuente: SIICEX, 2010.

PARTIDA*	CATEGORIA*	TITULO
180100	Obstáculos técnicos (reglamentaciones técnicas y certificados de evaluación de la conformidad)	1 Control de importación de alimentos
180100	Obstáculos técnicos (reglamentaciones técnicas y certificados de evaluación de la conformidad)	2 Protección de la salud y seguridad alimentaria en alimentos
180100	Requisitos sanitarios y fitosanitarios	3 Certificados sanitarios
180100	Medidas administrativas e impositivas: depósitos previos de garantía sobre importaciones, impuestos especiales a consumo, etc.	4 Regulación de protección frente al Bioterrorismo
180100	Obstáculos técnicos (reglamentaciones técnicas y certificados de evaluación de la conformidad)	5 Certificación orgánica
180100	Obstáculos técnicos (reglamentaciones técnicas y certificados de evaluación de la conformidad)	6 Estandares de calidad de alimentos
180100	Requisitos sanitarios y fitosanitarios	7 Permiso o certificado fitosanitario de importación

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior, 2017.

ANEXO 4: Gráfico de Indicadores Económicos de Estados Unidos periodo 2012-2016



ANEXO 5: Importaciones de chocolate de Estados Unidos desde Ecuador periodo 2014-2016. Fuente: TradeMap (2017)

Partida Arancelaria	Descripción	2014	2015	2016
1806209000	Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao: Las demás preparaciones,	302	588	949
1806310000	Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, en bloques, tabletas o barras, con peso <= 2kg, rellenas	73	44	49
1704901000	Artículos de confitería sin cacao, incl. el chocolate blanco (exc. chicle): bombones, caramelos	530	1036	1395


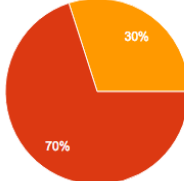
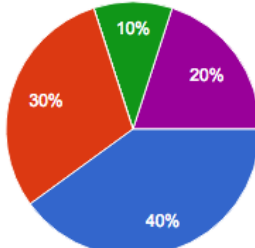
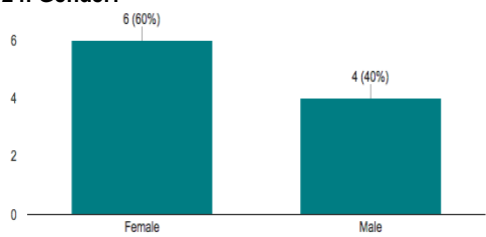
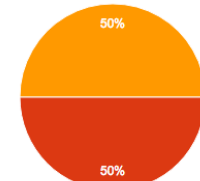
ANEXO 6: Marcas de chocolate vegano existentes en Estados Unidos.

Fuente: Amazon.com

Marca	Tipos de chocolate	Precio	Libre de nueces y soya	Reseñas del producto
Milkless	Chocolate con "leche" y chocolate blanco veganos (50g)	\$7.25 por 3 barras	No	3.7/5= Contras en cuanto a la textura y el sabor
Pascha	Chocolate 55% cacao (100g)	\$10.58	Si	5/5= Excelente sabor
Charm School	Chocolate blanco y chocolate con leche de coco (60g)	\$6.99 - \$7.99	No	5/5= Excelente sabor, pero el precio es muy alto
Thinking Elvish	Chocolate blanco y chocolate con leche de almendras (39.7g)	\$3.86	No	5/5= Muy buen sabor, ventas solo por internet
King David	Gotas de chocolate blanco (250g)	\$5.50	Si	4.6/5= Buena alternativa, ventas solo por internet

ANEXO 7: Resultados de la encuesta

<p>1. On average, how often do you eat chocolate in a week?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frequency</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1-2 times</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>3-4 times</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>5-7 times</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>More than 7 times</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Frequency	Percentage	1-2 times	80%	3-4 times	20%	5-7 times	0%	More than 7 times	0%	<p>2. Where would you prefer to buy vegan chocolate? (You can choose up to 3 options.)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Location</th> <th>Count</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Supermarkets</td> <td>10</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Vegan shops</td> <td>4</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>Candy shops</td> <td>5</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Subscription box</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Online stores</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Location	Count	Percentage	Supermarkets	10	100%	Vegan shops	4	40%	Candy shops	5	50%	Subscription box	0	0%	Online stores	0	0%											
Frequency	Percentage																																							
1-2 times	80%																																							
3-4 times	20%																																							
5-7 times	0%																																							
More than 7 times	0%																																							
Location	Count	Percentage																																						
Supermarkets	10	100%																																						
Vegan shops	4	40%																																						
Candy shops	5	50%																																						
Subscription box	0	0%																																						
Online stores	0	0%																																						
<p>3. Which brand that offers vegan chocolate have you tried or do you prefer to buy?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Brand</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Rescue</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Endangered Species Organic</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Chocolove</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Divine</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Alter Eco</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Green & Black's</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Equal Exchange</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Trader Joe's Dark Chocolate Lover's...</td> <td>70%</td> </tr> </tbody> </table>	Brand	Percentage	Rescue	0%	Endangered Species Organic	10%	Chocolove	0%	Divine	0%	Alter Eco	0%	Green & Black's	0%	Equal Exchange	20%	Trader Joe's Dark Chocolate Lover's...	70%	<p>4. Which of the following do you think complements chocolate the best?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Complement</th> <th>Count</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Coconut milk</td> <td>5</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Oat Milk</td> <td>2</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Almond milk</td> <td>5</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Rice Milk</td> <td>2</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Walnut milk</td> <td>2</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Other</td> <td>1</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table>	Complement	Count	Percentage	Coconut milk	5	50%	Oat Milk	2	20%	Almond milk	5	50%	Rice Milk	2	20%	Walnut milk	2	20%	Other	1	10%
Brand	Percentage																																							
Rescue	0%																																							
Endangered Species Organic	10%																																							
Chocolove	0%																																							
Divine	0%																																							
Alter Eco	0%																																							
Green & Black's	0%																																							
Equal Exchange	20%																																							
Trader Joe's Dark Chocolate Lover's...	70%																																							
Complement	Count	Percentage																																						
Coconut milk	5	50%																																						
Oat Milk	2	20%																																						
Almond milk	5	50%																																						
Rice Milk	2	20%																																						
Walnut milk	2	20%																																						
Other	1	10%																																						
<p>5. On a scale of 1 to 5, how important is the presentation of the packaging? (5: Very important, 1: Not important)</p> <p>- Un 60% eligió 5 por lo que es un factor muy importante en la decisión de compra.</p>	<p>6. On a scale of 1 to 5, how important is the product's price? (5: Very important, 1: Not important)</p> <p>- El 50% eligió 5 por lo que sí es un factor importante en la decisión de compra.</p>																																							
<p>7. On a scale of 1 to 5, how important is the flavour of the product? (5: Very important, 1: Not important)</p> <p>- El 90% eligió 5 por lo que es el factor más importante en la decisión de compra.</p>	<p>8. On a scale of 1 to 5, how important is the nutritional value of the product? (5: Very important, 1: Not important)</p> <p>- El 50% eligió 4 por lo que sí es un factor importante.</p>																																							
<p>9. On a scale of 1 to 5, how important is the added value of the product (fair trade policy, organic ingredients, Kosher, allergy free)? (5: Very important, 1: Not important)</p> <p>- El 70% eligió entre 3 y 4 por lo que no es un factor muy importante en la decisión.</p>	<p>10. Do you think that the quality of the cocoa beans has a huge effect on the overall flavour of the chocolate?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>No, the spices are more important</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	90%	No, the spices are more important	10%																																	
Response	Percentage																																							
Yes	90%																																							
No, the spices are more important	10%																																							
<p>11. Which type of chocolate do you like the most?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Type</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Dark chocolate</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>Milk chocolate</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>White chocolate</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>All of the above</td> <td>20%</td> </tr> </tbody> </table>	Type	Percentage	Dark chocolate	30%	Milk chocolate	40%	White chocolate	10%	All of the above	20%	<p>12. Have you ever heard of Ecuadorian fine aroma cocoa beans which are super high-quality?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>60%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	40%	No	60%																							
Type	Percentage																																							
Dark chocolate	30%																																							
Milk chocolate	40%																																							
White chocolate	10%																																							
All of the above	20%																																							
Response	Percentage																																							
Yes	40%																																							
No	60%																																							
<p>13. Would you be interested in trying vegan chocolate bars (dark, "milk" and white) made with Ecuadorian fine aroma cocoa beans?</p>	<p>14. If you were to try exotic flavoured or filled chocolate, which of the following would you choose?</p>																																							

 <p>100%</p> <ul style="list-style-type: none"> Yes No 	 <p>60%</p> <p>40%</p> <ul style="list-style-type: none"> Rose Passion fruit Wild blueberry Guayusa leaf Cinnamon and clove Banana passionfruit
<p>15. Which presentation would you prefer for the product?</p> <ul style="list-style-type: none"> Los encuestados prefieren las barras de chocolate standard y una caja que contenga las barras de los tres sabores. 	<p>16. In which of the following media would you prefer to find general information about the product:</p>  <p>70%</p> <p>30%</p> <ul style="list-style-type: none"> Radio and television Social media The company's website Newspapers and magazines
<p>17. What do you find the most attention-catching of the ads published in different media?</p>  <p>60%</p> <p>40%</p> <ul style="list-style-type: none"> Promotions and discounts Product details New product announcements Creative catchphrases and design 	<p>18. At what price would you begin to think the product is so inexpensive that you would question its quality and not consider it? Please regard the price range: \$2.25 - \$7.00</p> <ul style="list-style-type: none"> La media fue de \$2.75
<p>19. At what price would you think the product is a bargain? – a great buy for the money. Please regard the price range: \$2.25 - \$7.00</p> <ul style="list-style-type: none"> La media fue de \$4.05. 	<p>20. At what price would you start to think the product is getting expensive, but you still might consider it?. Please regard the price range: \$2.25 - \$7.00</p> <ul style="list-style-type: none"> La media fue de \$6.04
<p>21. At what price would you begin to think the product is too expensive to consider? Please regard the price range: \$2.25 - \$7.00</p> <ul style="list-style-type: none"> La media fue de \$6.68. 	<p>22. State where you live in: California, Illinois, Maryland, Colorado, Minnesota, Florida, Arizona, New Jersey.</p>
<p>23. Age:</p>  <p>40%</p> <p>30%</p> <p>20%</p> <p>10%</p> <ul style="list-style-type: none"> 17 - 24 25 - 34 35 - 44 45 - 54 55 - 64 65 or older 	<p>24. Gender:</p>  <p>6 (60%)</p> <p>4 (40%)</p> <p>Female</p> <p>Male</p>
<p>25. Yearly household income:</p>  <p>30%</p> <p>20%</p> <p>20%</p> <p>10%</p> <ul style="list-style-type: none"> Less than \$20,000 \$20,000 to \$34,999 \$35,000 to \$49,999 \$50,000 to \$74,999 \$75,000 to \$99,999 \$100,000 to \$149,999 \$150,000 to \$199,999 \$200,000 or more 	<p>26. Average money spent on sweets in a week:</p>  <p>50%</p> <p>50%</p> <ul style="list-style-type: none"> \$0 - \$5 \$6 - \$10 \$11 - \$15 \$16 - \$20 \$21 - \$25 \$26 - \$30 More than \$30

ANEXO 8: Resultados del análisis estadístico inferencial

- Regresión Lineal:

X: Average money spent on sweets in a week

Y: Bargain price

Regression Statistics	
Multiple R	0.5937043
R Square	0.3524848
Adjusted R Square	0.2715454
Standard Error	0.62128898
Observations	10

ANOVA					
	df	SS	MS	F	Significance F
Regression	1	1.681	1.681	4.35492228	0.07036241
Residual	8	3.088	0.386		
Total	9	4.769			

	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95.0%	Upper 95.0%
Intercept	4.81	0.62128898	7.74196893	5.5249E-05	3.37730504	6.24269496	3.37730504	6.24269496
26. Average money spent on sweets in a week:	0.82	0.39293765	2.08684505	0.07036241	-0.0861159	1.72611586	-0.0861159	1.72611586

X: Average money spent on sweets in a week

Y: Expensive price they are willing to pay for the product

Regression Statistics	
Multiple R	0.5937043
R Square	0.3524848
Adjusted R Square	0.2715454
Standard Error	0.62128898
Observations	10

ANOVA					
	df	SS	MS	F	Significance F
Regression	1	1.681	1.681	4.35492228	0.07036241
Residual	8	3.088	0.386		
Total	9	4.769			

	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95.0%	Upper 95.0%
Intercept	4.81	0.62128898	7.74196893	5.5249E-05	3.37730504	6.24269496	3.37730504	6.24269496
26. Average money spent on sweets in a week:	0.82	0.39293765	2.08684505	0.07036241	-0.0861159	1.72611586	-0.0861159	1.72611586

- Tablas de contingencia elaboradas mediante una matriz de correlación:

1. On average, how often do you eat chocolate in a week?	3-4 times							
Row Labels	Column Labels							
4								6.75 7 Grand Total
5								
Grand Total								

17. What do you find the most attention-catching of the ads published in different media?	New product announcements							
Row Labels	Column Labels							
17 - 24		\$20,000 to \$34,999		\$35,000 to \$49,999		Less than \$20,000		Grand Total
25 - 34								
Grand Total								

25. Yearly household income: (All)																			
Row Labels	Column Labels																		
\$11 - \$15				4.5	5	6	6.4	6.5	6.75	6,25	6,50								Grand Total
\$6 - \$10																			
Grand Total																			

ANEXO 9: Entrevista a expertos #3

Experto #3: María José Sánchez, Licenciada en Nutrición de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ha participado en varios programas de radio de la universidad.

María José explica que la fruta de cacao tiene ácido ascórbico que se transforma en Vitamina C que actúa como antioxidante atacando a los radicales libres, que son producto de la energía generada, y por lo tanto difíciles de eliminar del cuerpo. Esta eliminación de radicales libres ayuda a que el cuerpo pueda producir otras sustancias como el magnesio y el colágeno que lubrica las articulaciones y permite que los tejidos no se desgasten de una manera rápida. En la naturaleza no existen grandes fuentes de magnesio, por lo que encontrar este mineral en una barra de chocolate va a ser beneficioso para tener mejores articulaciones y es muy

recomendable para las personas que hacen ejercicio. Estos beneficios se obtienen a través del porcentaje de cacao que tenga la barra. Para el cacao amargo, se obtiene el 80% de los beneficios del cacao. Si el chocolate tiene menos porcentaje de cacao, pero su adición el coco se debe partir de los beneficios de esta fruta. El coco es 100% grasa, pero está compuesto de aceites mono insaturadas y polinsaturadas. A través de los mono insaturados, se obtiene una mejor absorción de los lípidos, lo que ayuda a la protección del corazón y funciones neurales. Con este tipo de chocolate se obtienen ambos beneficios: los antioxidantes y las grasas saludables con un efecto protector.

ANEXO 10: Cotización de FLO-Cert para la empresa



Fairtrade Certification Cost (Year 2 and following) Estimate

28th December 2017

Dear customer,

Please find below an estimation of your Fairtrade certification cost (covers the cost of customer certification for 3 years)* based on your inputs:

Type of organization: Our company sells ready for consumer packaged products with the Fairtrade label and our annual global turnover does not exceed 2 million Euros

Certification Cost	approx. €790.00
Additional Fees	approx. €1,320.00
Rounded Total	approx. €2,100.00

Please note that the actual certification cost may vary.

For more information, please contact the applications team relevant to your region:

Asia, Pacific Islands, Australia and New Zealand	asia@flocert.net
South, Central America and Caribbean	la@flocert.net
Africa and Middle East	africa@flocert.net
Europe and North America	europa@flocert.net

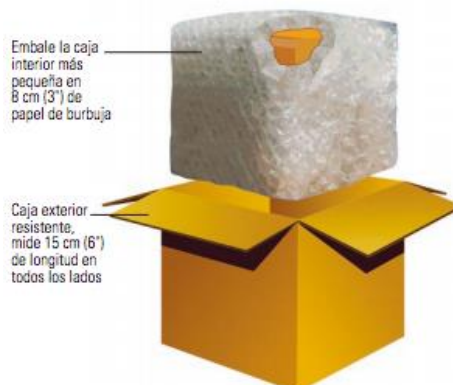
*First payment is due in 1st year, before entering the system and subsequently every 3 years.

ANEXO 11: Matriz de decisión de la estrategia de internacionalización

	Peso	Alianzas Estratégicas	Peso Ponderado	Exportación Directa	Peso Ponderado	Filiales	Peso Ponderado	Piggy-Back	Peso Ponderado	Brokers	Peso Ponderado
Enfoque en la calidad del producto	0.15	5	0.75	5	0.75	5	0.75	4	0.6	4	0.6
Oportunidades para pequeñas empresas	0.1	4	0.4	5	0.5	3	0.3	5	0.5	5	0.5
Disminución barreras de entrada	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6
Baja pérdida de autonomía de marca	0.1	3	0.3	5	0.5	5	0.5	4	0.4	4	0.4
Incremento de "Know How"	0.1	5	0.5	4	0.4	5	0.5	4	0.4	3	0.3
Mayor alcance de canales de distribución	0.15	4	0.6	5	0.75	4	0.6	4	0.6	5	0.75
Disminución de costos de logística	0.15	4	0.6	4	0.6	2	0.3	4	0.6	4	0.6
Mejora en el conocimiento del mercado	0.1	5	0.5	4	0.4	5	0.5	3	0.3	3	0.3
Total	1		4.25		4.50		4.05		4		4.05

ANEXO 12: Ejemplo de embalaje para Cacao. Fuente: FEDEX. (2017).

Imagen Caja sobre Caja Con Papel de Burbuja



ANEXO 13: Matriz de decisión para la elección del detallista

	Whole Foods	Peso Ponderad	Trader Joe's	Peso Pondera	Ralph's	Peso Pondera s	Albertson	Peso Pondera	Sprouts	Peso Ponderado	
Búsqueda activa de nuevos proveedores	0.15	2	0.3	3	0.45	4	0.6	3	0.45	4	0.6
Altos niveles de importaciones	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	2	0.2
Ofrecen productos veganos y orgánicos	0.15	5	0.75	4	0.6	4	0.6	3	0.45	5	0.75
Enfoque de precios por valor agregado	0.1	5	0.5	3	0.3	4	0.4	3	0.3	5	0.5
Enfoque de diversidad de proveedores (comunidad hispana y empresas lideradas por mujeres)	0.15	3	0.45	4	0.6	5	0.75	3	0.45	3	0.45
Apoyo para campañas de marketing	0.1	4	0.4	3	0.3	5	0.5	4	0.4	2	0.2
Buenas reseñas en Yelp	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4
Diversidad de clientes	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6
Total	1	3.8		3.65		4.25		3.25		3.7	

ANEXO 14: Precios de comercio justo

Materia prima	Unidad	Precio	Vendedor	Estos precios van acorde a las referencias mundiales de comercio justo disponibles en: www.fairtrade.net
Cacao	Quintal	\$120	Quinta La Dolorosa	
Azúcar	Kg	\$0,92	La Ecuatoriana	
Vainilla	L	\$10	Vainuz	
Coco rallado	Kg	\$7	Cocoa Kingdom	
Lecitina de girasol	Kg	\$10	Minerva	
Manteca de cacao	Barra 25g	\$0,10	Cofina	
Rosas comestibles	Unidad	\$4	Nevado Ecuador	

ANEXO 15: Cotizaciones y diseño de publicidad en LA Times y San Diego Union Square

LINES: 19 lines
PRICE: \$67.10

PREVIEW:

This is a preview of your material at 200%.

LINES: 24 lines
PRICE: \$41.68

PREVIEW:

This is a preview of your material at 200%.

ANEXO 16: Traducciones y elementos de la Misión y la Visión de Coco Cacao

Elementos de la misión

Clientes	las personas veganas
Mercados	mercado de California
Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Con el fin de seguir creciendo y llegar a más ciudades en el estado de California, Coco Cacao está constantemente mejorando y adecuando su fábrica ubicada en la capital de Ecuador
Preocupación por la imagen pública	apoyándose en una fuerte cadena de valor que promueve el comercio justo, empleo digno y consumo responsable
Productos o servicios	barras de chocolate vegano Premium
Tecnología	Al ser un producto novedoso que utiliza cacao de los más altos estándares a nivel mundial y tecnología de punta
Autoimagen	Los esfuerzos se dirigen a que estos productos sean completamente sostenibles, pues Coco Cacao se basa en el respeto y compromiso que tiene con sus clientes, trabajadores, proveedores y el medioambiente; apoyándose en una fuerte cadena de valor que promueve el comercio justo, empleo digno y consumo responsable.
Preocupación por los empleados	

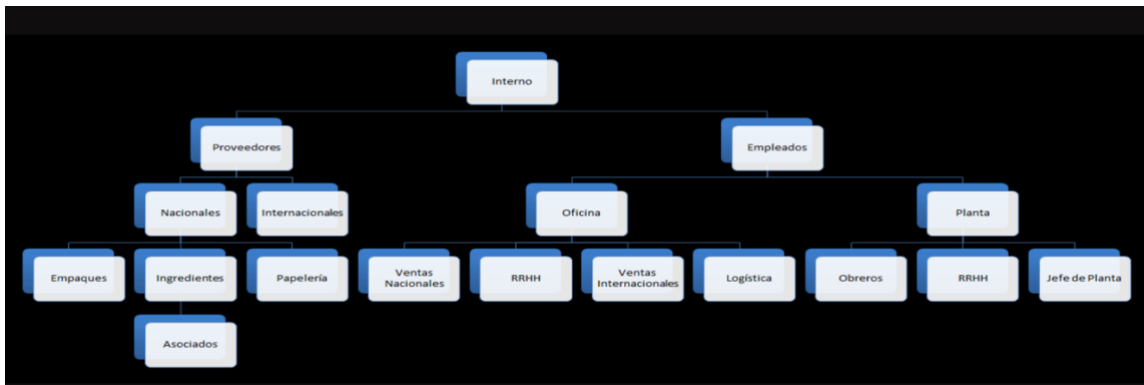
Mission: The mission of the company is based on the purpose of providing premium vegan chocolate bars made with fine aroma cocoa to the California market, focusing on using the best organic ingredients from Ecuador and processing them in a plant free of common allergens so that so vegans can freely enjoy various flavors of delicious chocolate. Our efforts are aimed at making these products fully sustainable, because Coco Cacao is based on the respect and commitment it has with its customers, workers, suppliers and the environment; relying on a strong value chain that promotes fair trade, decent employment and responsible consumption. In order to continue growing and reach more cities in the state of California, Coco Cacao is constantly improving and adapting its factory located in the capital of Ecuador. Being a new product that uses cocoa of the highest standards worldwide and state-of-the-art technology, with a product free of vegan allergens like nuts, Coco Cacao takes the leadership in presenting products focused on satisfying the expectations of the most demanding consumers.

Elementos de la visión:


Enfoque	Llegando así a ser pionera en el mercado de chocolate vegano en el país y siendo el snack saludable preferido por los consumidores del estado de California.
Flexibilidad	en varias ciudades
Con sentido de negocio	que la marca sea reconocida no solo por su sabor y calidad sino también por su carácter sostenible, sus valores y lo que representa.
Factibilidad	Sí
Define el rumbo de la empresa	Llegar a distribuir nuestros productos en varias ciudades a lo largo del estado de California en los próximos cinco años

Vision: To distribute our products in several cities across the United States so that vegan consumers in the country can have quick access to our chocolate bars in supermarkets and for the brand to be recognized nationally, not only for its taste and quality, but also for its sustainable nature, values and what it represents. Thus, leading the market for vegan chocolate in the country and being the healthy snack that is preferred by Californian consumers.

ANEXO 17: Estructura Organizacional Pacari. Fuente: Chávez, D. (2014).



ANEXO 18: Documentos de exportación



Date: 12/15/2017

To: Ralph's Inc DBA Kroger
3800 S.E. 22nd Ave.,
97202-2918

Invoice Reference: 123456
Import Po Reference: 800-32111 / 600-7722 Riverside, CA
Bank Reference Number: AA-111111111111-1

Coco Cacao Vegan Chocolate Cia, Ltda. CERTIFY THE FOLLOWING TO BE TRUE:

A. To protect, defend, indemnify, and hold harmless, The Kroger Co., all its affiliates, and subsidiaries, agents, and employees, from and against any and all claims, actions, demands, liabilities, losses, cost, and expenses including attorney fees:

1. Arising out of any actual or alleged injury to or death of any person, or damage to any property, or any other damage or loss, by whomsoever suffered, including Vendor or Kroger Co. resulting or claimed to result, directly or indirectly, from the purchase, shipment, storage, delivery, sale, or other handling of the goods sold hereunder, caused by the negligence of the vendor.
2. Resulting from the actual or alleged breach of any Vendor warranties, guarantees, regulatory compliance or other covenants contained herein, or
3. Resulting from any actual or alleged trademark, patent copyright, or other proprietary right infringement of the goods sold hereunder.

B. 1. The items covered under the above reference purchase order(s) contain no Class I or II Ozone depleting chemicals as defined by the U.S. Government Environmental Protection Agency.

2. **Manufacturer Name:** MS Crafts, Co. Limited **Address:** Cotacollao, No. 124 Quito, Ec.
Shippers Name: 123 Industries Co.

C. That merchandise was not manufactured with convict labor and/or indentured labor under penal sanctions, nor with illegal child labor, either employed in production or manufacture of the merchandise.

D. Any wood packing material used in this shipment has been heat treated or fumigated in accordance with U.S. Regulations and has been marked in accordance with the International Plant Protection Convention Standard ISPM Number 15.


E. Have complied with all applicable laws, regulations, codes, and sanctions related to Anti-Bribery and Anti-Corruption as may be applicable to its performance, including but not limited to the U.S. Foreign Corrupt Practice Act, and we have not engaged in any activity, practice, or conduct which constitute a criminal offense under the U.S. Foreign Corrupt Practices Act if such activity, practice, or conduct had carried out in the U.S., and have complied with Kroger Ethics, Anti-Bribery, and Anti-Corruption Policies.

F. All goods in this shipment have been found to be free of any defects and of top quality.

G. Have cooperated in Fred Meyer Inc., DBA Kroger Trucking Security Program and met the below minimum criteria for compliance:

1. Select trucking and dray carriers that are dependable and willing to participate in security measures.
2. Have trained personnel inspect all containers and seals prior to departure.
3. Designated a direct route to the port of departure or CFS station.
4. Estimate travel time for the trip.
5. Monitor actual time to destination.
6. Provide a gate in receipt for the trip.
7. State that the factory understands and is cooperating in this Trucking Security Program Factory must actually have a program in place and able to prove compliance on-site, if and when asked for. H. Products containing composite wood fiberboard meet Formaldehyde emissions standards of the California Air Resources Board 93120 and labeled if applicable.

Authorized Signer _____



PACKING LIST

Date: mm/dd/yyyy

Date: 12/15/2018 To: Ralph's Inc. DBA Kroger
3800 S.E. 22nd Ave.,
Portland, Oregon 97202-2918
1111111111-1

Invoice Reference: 123456
Import Po Reference: 500-10101
Bank Reference Number: AA-1111111111-1

CTNR NO: SLSU7011222 SEAL NO: CH8744444
CTNR SIZE: 40' PORT OF DESTINATION:
Portland, OR
ISSUED BY: Coco Cacao Vegan Chocolate Cia. Ltda VESSEL NAME: Hanjin Milán
V 102A.
SHIPPING TERM/PORT/COUNTRY: FOB / Guayaquil/Ecuador

SHIPP ING MAR K	N O. OF CT N	VEN DOR ITEM #	FM/KR OGER PO#	FM/KR OGER SUK#	DESCRIP TION	QT Y (PC S)	N. W. (K GS/ CT N)	G. W. (K GS/ CT N)	MEASURE MENT (CBM)
									D4344 53209672
									D4345 53209672
									D4346 53209672
									D4347 53209672

Authorized Signer _____



CERTIFICATE OF MATERIAL

Date: 12/15/2018
 To: Ralph's Inc DBA Kroger
 3800 S.E. 22nd Ave.,
 Portland, Oregon 97202-2918

Invoice Reference: 123456
 Import Po Reference: 500-10101
 Bank Reference Number: AA-1111111111-1

	Type if unit	Qty	S/unit	Total(\$)
Packaging	unit	1	\$0.03	\$0.03
Cocoa	Lb	0.12	\$1.20	\$0.14
Sugar	Kg	0.02	\$0.92	\$0.02
Sunflower lecithin	Kg	0.002	\$10.00	\$0.02
Vanilla	Ml	0.05	\$0.01	\$0.001
Coconut	Kg	0.03	\$7.00	\$0.210
Roses	unit	0.15	\$0.17	\$0.026
Total				\$0.45

Authorized Signature _____



COMMERCIAL INVOICE

Date: mm/dd/yyyy
 Date: 12/15/2018 To: Ralph's Inc DBA Kroger Invoice Reference: 123456
 3800 S.E. 22nd Ave., Import Po Reference: 500-10101
 Portland, Oregon 97202-2918 Bank Reference Number: AA1111111111-1

PORT OF DEPARTURE: Guayaquil, Ecuador PORT OF DESTINATION: Los Angeles, CA
 Vessel Name: Hanjin Milan V 102A. FDA#:

ITEM	DESCRIPTION	QTY	UNIT PRICE	AMOUNT (QTY x unit price)
Po No. 500-11111 Sku No. 6C81	Vegan dark chocolate	1508	US \$3.30	\$4,976.40
Po No. 500-11111 Sku No. 6C82	Vegan coconut milk chocolate	2010	US \$3.30	\$6,633.00
Po No. 500-11111 Sku No. 6C83	Vegan white chocolate	503	US \$3.30	\$1,659.90
Po No. 500-11111 Sku No. 6C83	Vegan rose chocolate	1005	US \$3.30	\$3,316.50

TOTAL: QTY: 5,026 US\$16,584.29

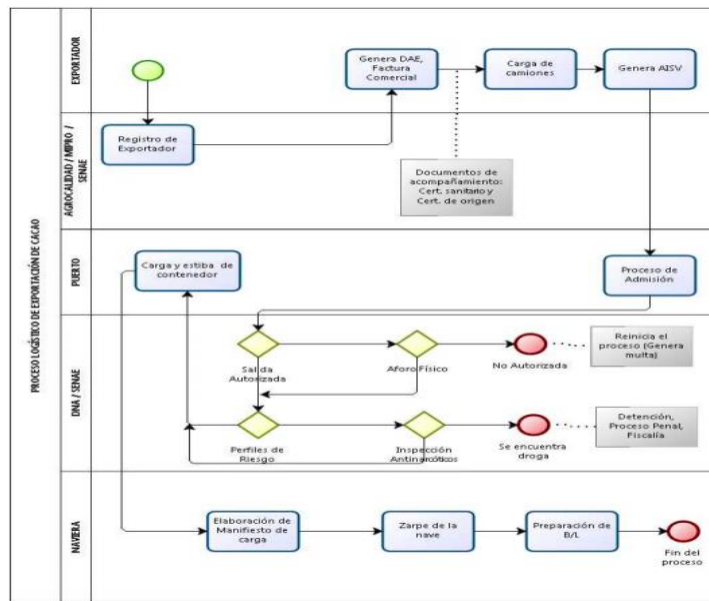
Total of sixteen thousand five hundred and eighty-four dollars and twenty-nine cents USD.

Po: 500-11111, SKU: 6C81, QTY: 500 were produced by manufacture: All remaining items from PO: 500-11111 were produced by manufacture:

Authorized Signature _____

ANEXO 19: Costos y diagrama de flujo del proceso de exportación.

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior. (2015).



Costos proceso de exportación bajo incoterm FOB:

	1	2	3	4	5
Certificado de Origen	\$ 300.00	\$ 310.26	\$ 320.86	\$ 331.83	\$ 343.17
Emisión de BL y cargos de documentación	\$ 1,213.44	\$ 1,254.92	\$ 1,297.82	\$ 1,342.19	\$ 1,388.07
Envío documentos DHL	\$ 360.00	\$ 372.31	\$ 385.03	\$ 398.20	\$ 411.81
Alquiler camión	\$ 4,200.00	\$ 5,015.58	\$ 6,846.89	\$ 9,346.87	\$ 11,213.02
Estiba y montacargas Contecon	\$ 1,800.00	\$ 2,149.53	\$ 2,578.70	\$ 3,093.55	\$ 3,711.20
Tarifa Almacenaje Carga General no	\$ 25.44	\$ 26.31	\$ 27.21	\$ 28.14	\$ 29.10
Seguro transporte Puerto GYE	\$ 1,244.16	\$ 1,286.69	\$ 1,330.68	\$ 1,376.17	\$ 1,423.21
Cajas master de cartón corrugado	\$ 48.00	\$ 49.64	\$ 51.34	\$ 53.09	\$ 54.91
Polixpan (kg)	\$ 48.00	\$ 49.64	\$ 51.34	\$ 53.09	\$ 54.91
Plástico de burbujas	\$ 60.00	\$ 62.05	\$ 64.17	\$ 66.37	\$ 68.63
Cinta de embalaje	\$ 12.00	\$ 12.41	\$ 12.83	\$ 13.27	\$ 13.73
Plástico de embalaje	\$ 36.00	\$ 37.23	\$ 38.50	\$ 39.82	\$ 41.18
Pallet	\$ 48.00	\$ 49.64	\$ 51.34	\$ 53.09	\$ 54.91
Total	\$ 9,395.04	\$ 10,676.22	\$ 13,056.73	\$ 16,195.68	\$ 18,807.86

Costos aproximados por unidad incurridos por el importador tomados en cuenta para el precio de venta:

Aranceles e Impuestos				1
Valor FOB	\$		17,086.84	\$ 17,086.84
Merchandise Processing Fee	0.3464%		59.19	\$ 59.19
Harbor Maintenance Fee	0.125%		21.36	\$ 21.36
Arancel Ad-Valorem Chocolate oscuro, 50% cacao y con rosas	4.30%	\$	661.26	\$ 661.26
Arancel Ad-Valorem Chocolate blanco	5.60%	\$	95.69	\$ 95.69
Total		\$	837.49	\$ 837.49
Flete y seguro				\$ 893.50
Costos en LAX y transporte hacia la bodega				\$ 353.55
Total				\$ 2,084.54
Unidades				5026
Valor por unidad				\$ 0.41

ANEXO 20: Crédito con Banco Pichincha

CONDICIONES Y COSTO TOTAL DEL CREDITO

Fecha: 07/01/2018	Producto: COMERCIAL (PRODUCTIVO)
Plazo (Meses): 60	Fecha Inicio Pago: 07-feb-2018
Estado Civil: Soltero	Frecuencia de Pago: Mensual
Tasa Interés Nominal: 11.23%	Tipo de Tasa: Reajutable
Tipo de sistema de Amortización: FRANCES	Tasa Contribución Solca: 0,5 %
Valor Bien Inmueble: N/A	

ANEXO 21: Estado de Situación Financiera

	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 55,288.20	\$ 56,844.24	\$ 62,237.69	\$ 70,519.41	\$ 85,666.49	\$ 111,305.60
Corrientes	\$ 24,857.19	\$ 31,571.39	\$ 37,315.06	\$ 45,814.50	\$ 56,264.08	\$ 90,553.22
Efectivo	\$ 22,692.17	\$ 10,679.23	\$ 12,805.68	\$ 17,848.33	\$ 23,413.24	\$ 58,415.11
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 17,599.45	\$ 20,781.06	\$ 23,721.03	\$ 28,047.32	\$ 31,859.84
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ 953.39	\$ 1,047.07	\$ 1,212.41	\$ 1,319.17	\$ -
Inventarios Materia Prima	\$ 1,982.48	\$ 1,982.99	\$ 2,265.66	\$ 2,556.09	\$ 2,925.02	\$ -
Inventarios Sum. Fabricación	\$ 182.54	\$ 356.33	\$ 415.60	\$ 476.64	\$ 559.33	\$ 278.27
No Corrientes	\$ 30,431.01	\$ 25,272.85	\$ 24,922.63	\$ 24,704.91	\$ 29,402.41	\$ 20,752.38
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 28,981.06	\$ 28,981.06	\$ 34,539.81	\$ 41,378.52	\$ 50,458.74	\$ 49,527.97
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 4,868.17	\$ 10,487.15	\$ 17,253.59	\$ 21,346.32	\$ 28,775.59
Intangibles	\$ 1,449.95	\$ 1,449.95	\$ 1,449.95	\$ 1,449.95	\$ 1,449.95	\$ 1,449.95
Amortización acumulada	\$ -	\$ 289.99	\$ 579.98	\$ 869.97	\$ 1,159.96	\$ 1,449.95
PASIVOS	\$ 33,605.92	\$ 31,659.40	\$ 26,724.93	\$ 21,069.16	\$ 15,091.60	\$ 4,053.16
Corrientes	\$ 1,082.51	\$ 4,273.17	\$ 5,083.44	\$ 5,851.81	\$ 7,058.13	\$ 4,053.16
Cuentas por pagar proveedores	\$ 1,082.51	\$ 2,165.58	\$ 2,478.50	\$ 2,801.01	\$ 3,210.82	\$ -
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 1,544.00	\$ 1,729.85	\$ 2,064.21	\$ 2,277.10	\$ 2,354.94
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 563.59	\$ 875.09	\$ 986.59	\$ 1,570.21	\$ 1,698.22
No Corrientes	\$ 32,523.41	\$ 27,386.22	\$ 21,641.49	\$ 15,217.35	\$ 8,033.48	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 32,523.41	\$ 27,386.22	\$ 21,641.49	\$ 15,217.35	\$ 8,033.48	\$ -
PATRIMONIO	\$ 21,682.28	\$ 25,184.85	\$ 35,512.76	\$ 49,450.25	\$ 70,574.89	\$ 107,252.44
Capital	\$ 21,682.28	\$ 21,682.28	\$ 21,682.28	\$ 21,682.28	\$ 21,682.28	\$ 21,682.28
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 3,502.57	\$ 13,830.49	\$ 27,767.97	\$ 48,892.61	\$ 85,570.16

ANEXO 22: Flujo de Caja del proyecto

AÑO	0	1	2	3	4	5
UAI	\$ -	\$ 8,676.21	\$ 18,363.30	\$ 23,128.20	\$ 33,208.81	\$ 55,817.60
(+) Gastos de depreciación	\$ -	\$ 1,549.50	\$ 1,865.19	\$ 1,893.88	\$ 2,181.63	\$ 2,055.10
(+) Gastos de amortización	\$ -	\$ 289.99	\$ 289.99	\$ 289.99	\$ 289.99	\$ 289.99
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ 792.44	\$ 2,336.63	\$ 3,153.28	\$ 4,779.33	\$ 8,298.09
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 987.91	\$ 2,913.00	\$ 3,931.08	\$ 5,958.23	\$ 10,344.95
(=) I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)	\$ -	\$ 7,591.82	\$ 14,330.05	\$ 17,517.87	\$ 24,489.06	\$ 39,352.16
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-\$23,774.68	\$ 3,523.54	\$ 4,933.41	\$ 7,731.07	\$ 9,243.26	\$ 37,294.11
(+) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ 3,523.54	\$ 4,933.41	\$ 7,731.07	\$ 9,243.26	\$ 37,294.11
(=) II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-\$23,774.68	\$ 3,523.54	\$ 4,933.41	\$ 7,731.07	\$ 9,243.26	\$ 37,294.11
INVERSIONES	-\$30,431.01	\$ -	\$ 5,558.75	\$ 6,838.71	\$ 13,139.88	\$ -
RECUPERACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) <i>Recuperación maquinaria</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 24,443.13
(+) <i>Recuperación muebles y enseres</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 910.13
(+) <i>Recuperación equipo de computación</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,584.47
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	-\$30,431.01	\$ -	\$ 5,558.75	\$ 6,838.71	\$ 13,139.88	\$ 29,937.73
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-\$54,205.69	\$ 11,115.36	\$ 13,704.71	\$ 18,410.23	\$ 20,592.44	\$ 106,584.01

ANEXO 22: Especificaciones de la maquinaria

Descripción	Cantidad	Capacidad	Tiempo	Capacidad instalada
Maquinaria				7 trabajadores y maquinaria = 18 ollas de 4l de chocolate derretido por día
Cuarto frío	1			Cada olla produce aprox 16 barras de chocolate
Separadora de granos de cacao	1	hasta 100 kg	30 min	Se pueden producir 288 barras de chocolate por día
Tostadora de cacao	1	hasta 12 kg	30 min	En 20 días laborables al mes se pueden producir 5760 barras de chocolate
Peladora de cacao	2	hasta 9kg c/u	15 min	
Molino refinador de cacao	3	hasta 15kg	2h	
Templadora de chocolate	2	hasta 12 kg	30 min	Nivel de utilización año 1: 90%
Pulverizadora de coco	1	hasta 15 kg	30 min	
Cocina	2	4 ollas de 4 litros	30 min	

