



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE  
GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

**Proyecto de investigación como requisito para optar por el título de  
Ingeniero Comercial e Ingeniero en Comercio Exterior.**

**TEMA:**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE BARRAS DE  
CHOCOLATE ORGÁNICO CON CHÍA HACIA EL MERCADO  
ALEMÁN**

**Autores:**

**ABRAHAM DARIO BARBERI DUARTE**

**CATHERINE STEFANÍA VALLEJO LIZALDE**

**Tutor:**

**ECON. ROBERTO ROSENDO FLORES MONCAYO, MGP.**

**Guayaquil, 2018**

## REPOSITORIO DE SENESCYT

<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>	
<b>FICHA DE REGISTRO</b>	
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b> Plan de negocios para la exportación de barras de chocolate orgánico con chía hacia el mercado alemán	
<b>AUTOR/ES:</b> Abraham Dario Barberi Duarte Catherine Stefanía Vallejo Lizalde	<b>REVISORES:</b> Econ. Roberto Rosendo Flores Moncayo, MGP.
<b>INSTITUCIÓN:</b> Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	<b>FACULTAD:</b> Administración
<b>CARRERA:</b> Carrera de Ingeniería Comercial y Carrera de Comercio Exterior	
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> 2018	<b>N. DE PÁGS.:</b> 139
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Educación Comercial y Administración	
<b>PALABRAS CLAVE:</b> Cacao, Cacao en el Ecuador, Chocolate orgánico, Comercio exterior, Plan de negocios	
<p><b>RESUMEN:</b> En el Ecuador, existen dos principales variedades de cacao que son apetecidas en el mercado chocolatero que son el CCN51 y el cacao fino y de aroma que tiene características distintivas de aroma y sabor buscadas por los industriales del chocolate. A nivel de exportación, el cacao fino y de aroma representa aproximadamente el 75% de esta mientras que el 25% restante pertenece a otras variedades como el CCN51 según ANECACAO. Como factor importante sobre la problemática es el hecho que en la actualidad el país se enfoca en exportar directamente la materia prima, hacia mercados internacionales y no existe un enfoque en cuanto a la elaboración de productos terminados para su venta y exportación, en este caso como lo es el chocolate y la chía, por tal motivo se ve la idea de exportar una barra de chocolate orgánico con chía hacia el exterior, teniendo la oportunidad de hacerlo con una potencia mundial como lo es el mercado Alemán que es uno de los mayores consumidores en Europa. Se aplicó metodología basado en los consumidores y especialistas del comercio exterior en el mercado europeo. Como resultados del focus group se obtuvo que el tamaño del producto es lo recomendable con el 80% de aceptación y que el sabor del chocolate con chía es el correcto con el 100% favorable; en encuesta dio que las personas consumen el chocolate por antojo y además el chocolate negro tipo orgánico tiene un 16% de captación en los consumidores. En la entrevista se mostró como importante la característica de la presentación para que así sea atractivo para el consumidor alemán. Se dio la determinación de la factibilidad de un análisis financiero del plan de negocios para la exportación de barras de chocolate orgánico con Chía hacia el mercado alemán y este fue favorable.</p>	
<b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>	<b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	
<b>ADJUNTO URL (tesis en la web):</b>	
<b>ADJUNTO PDF:</b>	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
<b>CONTACTO CON AUTORES/ES:</b> Abraham Dario Barberi Duarte Catherine Stefanía Vallejo Lizalde	<b>Teléfono:</b> 0988922476 0967374098 <b>E-mail:</b> adbd1613@gmail.com vallejolizaldecatherine@hotmail.com
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Miriam Quimí Solis y Maira Ponce Asencio <b>Teléfono:</b> 042596500 Ext. 205 y 288

# CERTIFICADO DEL URKUND



## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** Proyecto Final Vallejo y Barberi (1).docx (D40489231)  
**Submitted:** 7/3/2018 1:50:00 AM  
**Submitted By:** rfloresm@ulvr.edu.ec  
**Significance:** 8 %

### Sources included in the report:

EL CACAO.docx (D14995176)  
TESIS NATALIA REINA.docx (D16287283)  
TESIS FINAL JENNIFER MANOBANDA-ZUNAY PALACIOS.pdf (D31482065)  
Contreras\_ Moreira\_Cynthia\_y\_Roman\_Romero\_Alexandra\_FINAL.docx (D20988074)  
Jordán Figueroa Josselyn Monserrate y Burbano Romero Nathaly Estefania Final.docx (D30283739)  
tesis ysaias septiembre 9k REAL.doc (D27317774)  
<https://solochocolatee.wordpress.com/>  
<http://www.andes.info.ec/es/noticias/economia/1/siete-marcas-ecuatorianas-chocolate-fino-aroma-forman-consorcio-busca-nuevos-mercados>  
<http://www.anecacao.com/es/quienes-somos/cacao-nacional.html>  
[https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2016/02/AE-PLAN-DE-NEGOCIOS\\_CFN.pdf](https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2016/02/AE-PLAN-DE-NEGOCIOS_CFN.pdf)  
[http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/34268/Documento\\_completo.pdf?sequence=3](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/34268/Documento_completo.pdf?sequence=3)  
<http://www.inkanatural.com/es/arti.asp?ref=cacao>  
<https://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/T/tendencias-consumo-superfoods-alemania-mar-1-17-15not/tendencias-consumo-superfoods-alemania-mar-1-17-15not.asp?CodSeccion=>  
<http://www.revistalideres.ec/lideres/cacao-ecuatoriano-historia-empezo-siglo.html>  
[http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16232/1/TESIS%20MPCA%20036\\_Elaboraci%C3%B3n%20de%20Galletas%20a%20base%20de%20semillas%20de%20Ch%C3%ADa%20utilizando%20Leche%20de%20Soya.pdf](http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16232/1/TESIS%20MPCA%20036_Elaboraci%C3%B3n%20de%20Galletas%20a%20base%20de%20semillas%20de%20Ch%C3%ADa%20utilizando%20Leche%20de%20Soya.pdf)  
[http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/8106/1/44876\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/8106/1/44876_1.pdf)  
<http://ungerer.com.ec/el-mundo-demanda-mas-cacao-organico/>

### Instances where selected sources appear:

66

## CESIÓN DE DERECHO

Nosotros, el Sr. Abraham Dario Barberi Duarte y la Srta. Catherine Stefanía Vallejo Lizalde, declaramos bajo juramento que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a las suscritas y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos de autor a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, según lo establece por la ley de propiedad intelectual, por su reglamento y normatividad institucionalidad vigente.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar el “Plan de negocios para la exportación de barras de chocolate orgánico con chía hacia el mercado alemán”.

Autores:



Abraham Dario Barberi Duarte

C.I. 092858299-8



Catherine Stefanía Vallejo Lizalde

C.I. 094052702-1

## **CERTIFICADO DE TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

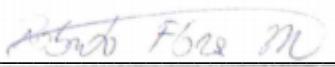
**CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y analizado el Proyecto de Investigación con el tema: “Plan de negocios para la exportación de barras de chocolate orgánico con chía hacia el mercado alemán”, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar al título de:

**Ingeniero Comercial e Ingeniera en Comercio Exterior**

Presentado por: Abraham Dario Barberi Duarte – Ingeniería Comercial

Catherine Stefanía Vallejo Lizalde – Ingeniería en Comercio Exterior



Roberto Flores M

Econ. Roberto Rosendo Flores Moncayo, MGP.

Tutor

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este proyecto de investigación a Dios, a nuestros padres y a hermanos por su valioso apoyo para lograr esta meta.

*Catherine Vallejo y Dario Barberi*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, autoridades, a nuestro tutor, el Ing. Roberto Rosendo Flores Moncayo, MGP, por prestar toda su ayuda y predisposición para alcanzar a culminación de este proyecto con éxito y también a todos quienes de alguna manera aportaron para su desarrollo.

*Catherine Vallejo y Dario Barberi*

## RESUMEN

En el Ecuador, existen dos principales variedades de cacao que son apetecidas en el mercado chocolatero que son el CCN51 y el cacao fino y de aroma que tiene características distintivas de aroma y sabor buscadas por los industriales del chocolate. A nivel de exportación, el cacao fino y de aroma representa aproximadamente el 75% de esta mientras que el 25% restante pertenece a otras variedades como el CCN51 según ANECACAO. Como factor importante sobre la problemática es el hecho que en la actualidad el país se enfoca en exportar directamente la materia prima, hacia mercados internacionales y no existe un enfoque en cuanto a la elaboración de productos terminados para su venta y exportación, en este caso como lo es el chocolate y la chía, por tal motivo se ve la idea de exportar una barra de chocolate orgánico con chía hacia el exterior, teniendo la oportunidad de hacerlo con una potencia mundial como lo es el mercado Alemán que es uno de los mayores consumidores en Europa. Se aplicó metodología basado en los consumidores y especialistas del comercio exterior en el mercado europeo. Como resultados del focus group se obtuvo que el tamaño del producto es lo recomendable con el 80% de aceptación y que el sabor del chocolate con chía es el correcto con el 100% favorable; en encuesta dio que las personas consumen el chocolate por antojo y además el chocolate negro tipo orgánico tiene un 16% de captación en los consumidores. En la entrevista se mostró como importante la característica de la presentación para que así sea atractivo para el consumidor alemán. Se dio la determinación de la factibilidad de un análisis financiero del plan de negocios para la exportación de barras de chocolate orgánico con Chía hacia el mercado alemán y este fue favorable.

**PALABRAS CLAVE:** Cacao, Cacao en el Ecuador, Chocolate orgánico, Comercio exterior, Plan de negocios.

# ÍNDICE GENERAL

PORTADA .....	i
REPOSITORIO DE SENESCYT.....	ii
CERTIFICADO DEL URKUND.....	iii
CESIÓN DE DERECHO .....	iv
CERTIFICADO DE TUTOR.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN.....	viii
ÍNDICE GENERAL.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xiv
CAPÍTULO I.....	1
1. EL PROBLEMA .....	1
1.1. Tema .....	1
1.2. Planteamiento del Problema .....	1
1.3. Formulación del Problema.....	4
1.4. Sistematización de la Investigación.....	4
1.5. Objetivos de la Investigación.....	5
1.6. Justificación de la Investigación .....	5
1.7. Delimitación del Problema .....	6
1.8. Idea a defender.....	6
CAPÍTULO II.....	7
2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Antecedentes de la investigación.....	7
2.2. Marco teórico referencial.....	9

2.2.1.	Cacao en el Ecuador .....	9
2.2.2.	Chocolate orgánico en el Ecuador .....	12
2.2.3.	Chía.....	14
2.2.4.	Comercio exterior .....	17
2.2.5.	Gestión empresarial .....	17
2.2.6.	Plan de negocios .....	18
2.2.7.	Outsourcing .....	21
2.2.8.	Investigación internacional de mercados.....	23
2.2.9.	Producción de una empresa .....	23
2.3.	Marco conceptual.....	24
2.4.	Marco legal .....	25
2.4.1.	Certificación orgánica.....	25
2.4.2.	Requisitos para ingresar chocolate en barra al mercado alemán.....	26
2.4.3.	Requisitos de Exportación.....	27
2.4.4.	Requisitos sanitarios y fitosanitarios .....	27
2.4.5.	Certificaciones .....	29
2.4.6.	Requisitos de empaque y embalaje.....	32
2.4.7.	Aranceles de importación .....	33
2.4.8.	Registro de marca para exportar a Alemania.....	33
CAPÍTULO III .....		35
3.	METODOLOGÍA .....	35
3.1.	Tipo de investigación.....	35
3.2.	Enfoque de la investigación.....	35
3.3.	Técnicas de la investigación .....	35
3.4.	Población y muestra.....	36
3.5.	Resultados.....	37
3.5.1.	Preguntas de focus group.....	37

3.5.2.	Preguntas de entrevista .....	42
3.5.3.	Estadísticas de Ecuador y Alemania en comercio exterior de cacao.....	44
3.5.4.	Análisis FODA .....	51
CAPÍTULO IV .....		53
1.	PROPUESTA .....	53
1.1.	Introducción .....	53
1.2.	Descripción .....	53
1.2.1.	Marketing mix .....	53
1.2.2.	Plan de exportación .....	63
1.2.3.	Organigrama .....	68
1.2.4.	Localización.....	74
1.2.5.	Análisis financiero.....	74
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		89
Conclusiones .....		89
Recomendaciones .....		90
BIBLIOGRAFÍA .....		91
ANEXOS .....		99

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Exportaciones no petroleras de enero a septiembre 2016 - 2017 .....	2
Tabla 2 Arancel de importación .....	33
Tabla 3 Presentación del producto.....	37
Tabla 4 Tamaño del producto.....	38
Tabla 5 Sabor de la barra de chocolate con chía .....	39
Tabla 6 Aceptación del producto en el mercado alemán.....	40
Tabla 7 Participación de superficie producida por Región en el Ecuador. 2016.....	44
Tabla 8 Exportaciones de cacao 10 últimos años .....	45
Tabla 9 Tabla de subpartidas arancelarias .....	45
Tabla 10 Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado - Cantidad en Toneladas ..	46
Tabla 11 Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado - Miles de dólares americanos .....	47
Tabla 12 Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao - Cantidad en Toneladas .....	48
Tabla 13 Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao - Miles de dólares americanos .....	49
Tabla 14 Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado - Cantidad en Toneladas ..	50
Tabla 15 Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao - Cantidad en Toneladas .....	50
Tabla 16 FODA .....	51
Tabla 17 Terreno .....	74
Tabla 18 Equipo de oficina.....	75
Tabla 19 Equipo de computación .....	75
Tabla 20 Vehículo .....	76
Tabla 21 Activo intangible .....	76
Tabla 22 Inversión total.....	76
Tabla 23 Financiamiento bancario .....	77
Tabla 24 Amortización de deuda.....	77
Tabla 25 Demanda de producto.....	77
Tabla 26 Producción anual de la empresa .....	78
Tabla 27 Cantidad de producto por master case.....	78
Tabla 28 Cantidad de producto en master case en contenedor de 40” .....	79

Tabla 29 Costos de producción .....	79
Tabla 30 Gastos de la empresa .....	80
Tabla 31 Nómina de producción. Sueldos y beneficios .....	81
Tabla 32 Nómina administrativa. Sueldos y beneficios .....	82
Tabla 33 Precio de venta de barra de chocolate con chía.....	84
Tabla 34 Estado de resultado.....	84
Tabla 35 Balance general .....	85
Tabla 36 Flujo de caja .....	86
Tabla 37 TIR y VAN proyecto puro.....	87
Tabla 38 TIR y VAN proyecto financiado .....	87
Tabla 39 Punto de equilibrio .....	87
Tabla 40 PAYBACK proyecto puro.....	88
Tabla 41 PAYBACK proyecto financiado .....	88
Tabla 42 Género .....	113
Tabla 43 Frecuencia de consumo de chocolate .....	114
Tabla 44 Razón de consumo de chocolate.....	115
Tabla 45 Horario habitual del consumo de chocolate .....	116
Tabla 46 Tipo de chocolate que consume .....	117
Tabla 47 Marca de chocolate orgánico que consume.....	118
Tabla 48 Aceptación del consumo de chocolate orgánico por sus beneficios.....	119
Tabla 49 Preferencia del tipo de presentación de chocolate orgánico.....	120
Tabla 50 Barra de chocolate orgánico con otro ingrediente nutritivo .....	121
Tabla 51 Conocimiento de los beneficios de la chía .....	122
Tabla 52 Percepción del consumo de una barra de chocolate orgánico con chía.....	123
Tabla 53 Punto de venta para la compra del producto .....	124

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> Exportación de cacao ecuatoriano en toneladas métricas.....	10
<i>Figura 2</i> Participaciones de semielaborados de chocolates por tipos .....	11
<i>Figura 3</i> Destinos continentales de cacao en grano + semielaborados .....	11
<i>Figura 4</i> Chía .....	16
<i>Figura 5</i> Logotipo ecológico de la UE.....	30
<i>Figura 6</i> Proceso de certificación.....	32
<i>Figura 7</i> Presentación del producto .....	37
<i>Figura 8</i> Tamaño del producto.....	38
<i>Figura 9</i> Sabor de la barra de chocolate con chía .....	39
<i>Figura 10</i> Aceptación del producto en el mercado alemán .....	40
<i>Figura 11</i> Logo .....	54
<i>Figura 12</i> Chocolate ABBI por unidad.....	55
<i>Figura 13</i> Caja de 12 unidades.....	55
<i>Figura 14</i> Master case para distribución del producto .....	56
<i>Figura 15</i> Tarjetas de presentación .....	57
<i>Figura 16</i> Canales de distribución y comercialización .....	59
<i>Figura 17</i> Afiche en español .....	61
<i>Figura 18</i> Afiche en alemán.....	62
<i>Figura 19</i> Jarro .....	62
<i>Figura 20</i> Globo.....	63
<i>Figura 21</i> Trámite para la DJO .....	64
<i>Figura 22</i> Organigrama de la empresa.....	68
<i>Figura 23</i> Cacao.....	106
<i>Figura 24</i> Manteca de cacao .....	107
<i>Figura 25</i> Cacao en polvo .....	107
<i>Figura 26</i> Licor de cacao.....	108
<i>Figura 27</i> Chocolate .....	108
<i>Figura 28</i> Chocolate negro.....	109
<i>Figura 29</i> Chocolate de cobertura .....	109
<i>Figura 30</i> Chocolate de taza .....	110
<i>Figura 31</i> Chocolate con leche.....	110
<i>Figura 32</i> Chocolate blanco .....	111

<i>Figura 33</i> Chocolate relleno.....	111
Figura 34 Género .....	113
Figura 35 Frecuencia de consumo de chocolate .....	114
Figura 36 Razón de consumo de chocolate .....	115
<i>Figura 37</i> Horario habitual del consumo de chocolate .....	116
<i>Figura 38</i> Tipo de chocolate que consume .....	117
Figura 39 Marca de chocolate orgánico que consume .....	118
<i>Figura 40</i> Aceptación del consumo de chocolate orgánico por sus beneficios.....	119
Figura 41 Preferencia del tipo de presentación de chocolate orgánico .....	120
Figura 42 Barra de chocolate orgánico con otro ingrediente nutritivo.....	121
Figura 43 Conocimiento de los beneficios de la chía.....	122
Figura 44 Percepción del consumo de una barra de chocolate orgánico con chía .....	123
Figura 45 Punto de venta para la compra del producto .....	124

# CAPÍTULO I

## 1. EL PROBLEMA

### 1.1. Tema

Plan de negocios para la exportación de barras de chocolate orgánico con chía hacia el mercado alemán.

### 1.2. Planteamiento del Problema

El chocolate orgánico ecuatoriano aparte de ser caracterizado por su alta calidad, aporta con beneficios para la salud de sus consumidores, su sabor, aroma y textura con virtudes que lo caracterizan, han logrado darle una gran apertura en el mercado nacional e internacional. En su composición contienen magnesio, cromo, hierro, vitamina C, omega 6 y fibra que ayudan a proteger al organismo de la oxidación y reducción de riesgos cardiovasculares (INKANAT, 2014).

En el Ecuador, existen dos principales variedades de cacao que son apetecidas en el mercado chocolatero, y son el CCN51 y el cacao fino y de aroma que tiene características distintivas de aroma y sabor buscadas por los industriales del chocolate. La variedad del cacao fino y de aroma representa únicamente 5% de la producción mundial de cacao y el Ecuador por sus condiciones geográficas y su riqueza en recursos biológicos, es el productor por excelencia de Cacao Arriba fino y de aroma (63% de la producción mundial) proveniente de la variedad Nacional y que actualmente tiene un alto reconocimiento internacional. A nivel de exportación, el cacao fino y de aroma representa aproximadamente el 75% de esta mientras que el 25% restante pertenece a las otras variedades como el CCN51 (ANECACAO, 2017).

Nativa de México, la chía es un grano con un acelerado aumento de demanda en el mercado internacional por “ser una de las mayores fuentes vegetales de ácidos grasos como el omega 3, minerales y fibras”, además de que los principales países productores de este cultivo son México, Bolivia, Paraguay, Argentina, Ecuador, Nicaragua, Guatemala y Australia (El Universo, 2014).

La chía se está consumiendo por personas que buscan alternativas de cuidado de la salud, ya que brinda nutrientes más completos que otros alimentos. La chía contiene gran cantidad de fibra, la cual ayuda a regular el tránsito intestinal, controla la ansiedad de comer y brinda una sensación de saciedad. (El Comercio, 2015)

Por otro lado, al ver esta oportunidad de exportación del producto, sería una forma de incentivar no sólo el consumo de Chía en niños y adultos, sino también para mostrar con mayor firmeza al cacao ecuatoriano y uno de los objetivos sería la exportación hacia Europa, en específico el mercado alemán, ya que es uno de los principales países consumidores de chocolate y de esta semilla (PROECUADOR, 2014).

Como punto vital en la investigación, es el hecho de que el comercio internacional para el Ecuador está cada vez más en crecimiento, y que uno de los principales socios comerciales es justamente Alemania, ya que este país es “destino para productos ecuatorianos como banano, café, cacao, entre otros. Además, es un mercado que busca productos orgánicos y con certificaciones que garantizan valor agregado” (El Comercio, 2017).

Tabla 1 Exportaciones no petroleras de enero a septiembre 2016 - 2017

	Ene - Sep 2016				Ene - Sep 2017			
	a Miles de TM	b Miles de USD	b/a Valor unitario USD	Porcentaje de participación	a Miles de TM	b Miles de USD	b/a Valor unitario USD	Porcentaje de participación
<b>No Petroleras</b>	<b>7.234</b>	<b>8.301.915</b>		<b>100,0%</b>	<b>7.680</b>	<b>9.066.714</b>		<b>100,0%</b>
<b>Tradicionales</b>	<b>5.111</b>	<b>4.706.205</b>		<b>56,7%</b>	<b>5.627</b>	<b>5.286.484</b>		<b>58,3%</b>
Banano y Plátano	4.615	2.039.014	441,8	24,6%	5.029	2.322.971	461,9	25,6%
Camarón	275	1.886.904	6.870,9	22,7%	323	2.231.303	6.915,1	24,6%
Cacao y elaborados	152	484.956	3.182,9	5,8%	209	474.597	2.269,3	5,2%
Atún y pescado	53	195.197	3.706,5	2,4%	52	170.845	3.307,2	1,9%
Café y elaborados	17	100.133	6.059,3	1,2%	14	86.767	6.192,6	1,0%
<b>No Tradicionales</b>	<b>2.123</b>	<b>3.595.710</b>		<b>43,3%</b>	<b>2.054</b>	<b>3.780.230</b>		<b>41,7%</b>
Enlatados de pescado	186	660.208	3.557,0	8,0%	208	861.674	4.145,1	9,5%
Flores Naturales	110	619.267	5.648,4	7,5%	123	690.270	5.621,1	7,6%
Otras Manufacturas de metal	88	231.421	2.637,9	2,8%	109	269.878	2.466,7	3,0%
Extractos y aceites vegetales	274	210.032	765,7	2,5%	288	231.116	802,9	2,5%
Productos mineros	123	225.505	1.827,8	2,7%	118	199.910	1.694,8	2,2%
Madera	374	191.973	513,6	2,3%	381	179.302	470,5	2,0%

Elaborados de banano	101	90.736	895,3	1,1%	113	108.728	963,1	1,2%
Manuf.de cuero, plástico y caucho	40	124.902	3.085,1	1,5%	37	104.602	2.845,1	1,2%
Químicos y fármacos	63	111.062	1.775,4	1,3%	54	101.648	1.876,4	1,1%
Harina de pescado	72	103.425	1.437,2	1,2%	72	89.284	1.235,7	1,0%
Jugos y conservas de frutas	47	109.959	2.349,3	1,3%	39	88.299	2.293,3	1,0%
Vehículos	2	64.293	36.729,7	0,8%	2	62.484	35.347,7	0,7%
Maderas terciadas y prensadas	129	43.127	333,7	0,5%	45	47.912	1.056,0	0,5%
Fruta	62	40.384	652,4	0,5%	67	45.406	679,4	0,5%
Manuf. de papel y cartón	43	42.522	986,9	0,5%	51	45.048	876,5	0,5%
Otras manuf.textiles	14	49.089	3.528,8	0,6%	11	42.621	3.718,4	0,5%
Tabaco en rama	3	36.806	11.909,2	0,4%	4	41.599	9.775,7	0,5%
Otros elaborados del mar	18	30.742	1.662,9	0,4%	21	28.899	1.361,5	0,3%
Abacá	8	18.075	2.132,2	0,2%	8	16.908	2.237,3	0,2%
Prendas de vestir de fibras textiles	1	13.176	16.402,0	0,2%	1	11.013	17.243,3	0,1%
Otros	364	579.005	1.588,7	7,0%	301	513.630	1.703,8	5,7%

Fuente: Banco Central del Ecuador (2017)  
Elaborado por: Catherine Vallejo y Dario Barberi

Las exportaciones no petroleras en el Ecuador según datos del Banco Central del Ecuador (2017), han tenido un crecimiento del 9,2% en el primer semestre de 2017 comparado a lo registrado en el mismo periodo del 2016. El cacao se encuentra en el segmento de los productos tradicionales de exportación, en el cual se puede observar que ha tenido una variación negativa entre el 2016 y 2017 respecto al valor unitario, en el que su precio ha estado a la baja durante el presente año, mientras que en el año anterior se cerró con un mejor valor. Al contrario, sucede lo que se ha exportado en tonelada, porque este si ha crecido en el 2017 frente a lo que se logró exportar en el 2016. De la chía no se tiene un valor exacto, pero se encontraría en los productos no tradicionales y en el ítem de Otros.

Como factor importante sobre la problemática es el hecho de que en la actualidad el país se enfoca en exportar directamente la materia prima, hacia mercados internacionales y no existe un enfoque en cuanto a la elaboración de productos terminados para su venta y exportación, en este caso como lo es el chocolate y la chía, por tal motivo se ve la idea de exportar una barra de chocolate orgánico con chía hacia el exterior, teniendo la oportunidad de hacerlo con una potencia mundial como lo es el mercado Alemán, que es uno de los mayores consumidores de chocolate en el continente europeo

con 649,000 tons o 7.8kg por persona cada año y en el que participan con 233 productores de chocolate alemán. (PROECUADOR, 2014)

Mientras que, referente al mercado de Alemania en el consumo de chía y productos elaborados con este grano, se puede decir que “según un estudio del Ministerio Federal de Alimentación y Agricultura de Alemania, casi la mitad de los consumidores alemanes aprecian características de los productos como la producción orgánica o la sostenibilidad. Alemania es el segundo mercado orgánico más grande en el mundo después de los Estados Unidos” (EZLA, 2015) y que “del 2014 al 2015, el porcentaje de alimentos y bebidas comercializados en Alemania que contienen chía, han aumentado en un 70%” (Legiscomex, 2017).

### **1.3. Formulación del Problema**

¿Cuáles deben de ser las estrategias que deben formularse para aprovechar las oportunidades de negocios en la exportación de barras de chocolate orgánico con chía hacia el mercado alemán?

### **1.4. Sistematización de la Investigación**

- ¿Cuáles serían los requisitos de exportación y empaque que exige el país alemán al momento de querer ingresar un nuevo producto como es el chocolate orgánico con chía?
- ¿Cuál sería la demanda potencial de las barras de chocolate orgánico con chía hacia el mercado alemán?
- ¿Cuáles deben ser las estrategias administrativas para la exportación de barras de chocolate orgánico con Chía hacia el mercado alemán?
- ¿Qué resultados se pueden obtener de un análisis financiero del plan de negocios para la exportación de barras de chocolate orgánico con Chía hacia el mercado alemán?

## **1.5. Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Elaborar un plan de negocios para la exportación de barras de chocolate orgánico con chía a través de una investigación descriptiva y exploratoria, logrando la apertura en el mercado alemán.

### **Objetivos Específicos**

- Analizar cuáles son los requisitos de exportación y empaque que solicita el país alemán al querer exportar un nuevo producto como es el chocolate orgánico con chía.
- Elaborar el plan de exportación mediante recopilación de información del mercado para la determinación de la demanda potencial.
- Establecer estrategias administrativas para llevar a cabo la exportación de barras de chocolate orgánico con Chía hacia el mercado alemán.
- Determinar la factibilidad de un análisis financiero del plan de negocios para la exportación de barras de chocolate orgánico con Chía hacia el mercado alemán.

## **1.6. Justificación de la Investigación**

Una empresa que aproveche la oportunidad de comercializar un producto con valor agregado, tomando en consideración que será la unión de dos materias primas apetecidas a nivel mundial y del que reconocen su procedencia ecuatoriana, es una ventaja competitiva considerable, porque se busca participar en mercados internacionales exigentes como lo es en el mercado Alemán y por esta razón se ha optado por la barra de chocolate orgánico con chía, tomando en cuenta que será de tipo semiamargo al 70% de cacao.

El incursionar en nuevos mercados internacionales, abre las puertas a más productos ecuatoriano y el impulso a las empresas nacionales que tienen la iniciativa de ofrecer algo novedoso a quienes cada vez más buscan alimentos que aporten a la salud sin que se eliminen lo agradable como es un dulce y, en este caso, es lo que la barra de chocolate orgánico con chía puede ofrecer y que en la actualidad se observa muy poco.

Como punto importante, es la consideración de una planta industrial por medio de un proveedor que produzca las barras a un costo determinado y que se realice netamente la comercialización hacia el mercado exterior (en el mercado alemán) como la idea principal del presente proyecto ya que eso no se ha logrado en la actualidad con un producto innovador como el indicado.

### **1.7. Delimitación del Problema**

**Campo:** Productividad y Comercio exterior.

**Área:** Exportación de producto con valor agregado.

**Aspecto:** Comercialización y exportación de barra de chocolate orgánico con chia.

**Delimitación espacial:** Ecuador (Investigación de campo)

Alemania (Investigación Bibliográfica)

**Delimitación temporal:** Diciembre 2017 – Junio 2018

### **1.8. Idea a defender**

El desarrollo de un plan de negocios para la exportación de barras de chocolate orgánico con chía hacia el Mercado Alemán, contribuirá a que las compañías ecuatorianas de chocolate tengan mayor acogida con sus productos en el país europeo.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

De acuerdo a Torres (2011) en su trabajo denominado “Proyecto de pre factibilidad de exportación de chocolate orgánico desde la comuna El Poste - Provincia Santo Domingo de los Tsáchilas a la ciudad de Berlín- Alemania” de la Universidad Técnica Equinoccial, Nuestro país adoptó el dólar como patrón monetario, lo que sin lugar a dudas le trajo algunos beneficios para estabilizar su economía. Sin embargo, esta particular circunstancia le obliga a ser mayoritariamente exportador, antes que importador, si quiere mantener su régimen de dolarización a lo largo del tiempo. Una de las características de nuestra economía es la de ser productores de materia prima para que sean otros países los que la procesen y nos vendan los productos elaborados, lo que perjudica nuestra balanza de pagos por una parte y quizá la más importante, nos impide el desarrollo, por cuanto no podemos generar ocupación para nuestra gente, que se limita a su rol de extractores primarios. En tal virtud, es imprescindible que el gobierno adopte políticas que favorezcan la industrialización de nuestros productos, con las características que demanda la competencia de un mundo global. El éxito en el comercio exportador depende de la calidad de lo que se ofrece dentro de un límite razonable de costos; la simple oferta no es suficiente para cumplir con los objetivos, hay que recurrir a tácticas y estrategias para llegar a los reales y posibles compradores, para abrir nuevos mercados y para mantener los existentes.

Torres M. (2012) describe en el trabajo de investigación “Producción y exportación de barras orgánicas nutritivas hacia Estados Unidos: investigación de mercado” de la Universidad Casa Grande, que Ecuador es un país con gran cantidad de productos orgánicos y de primera calidad, siendo materia de exportación, el mercado de alimentos orgánicos procesados y no procesados está en constante crecimiento, y los supermercados en Estados Unidos están apostando por esta tendencia, los consumidores de barras orgánicas optan por este alimento debido al aporte nutricional que esta les ofrece, Estados Unidos demanda barras nutritivas orgánicas en donde hay una mezcla de cereales con frutas tropicales, el consumidor de productos orgánicos no es sensible al precio del producto y el lugar preferido para comprar las barras orgánicas son los supermercados.

Para Delgado (2015), autora del proyecto de investigación “Plan de exportación de semillas de chía a los Emiratos Árabes Unidos” de la Universidad Politécnica Salesiana: El análisis teórico de la evolución histórica del comercio exterior de Ecuador ha develado que con el pasar de los años el gobierno está buscando la manera de diversificar la matriz productiva de tal manera que no se dependa únicamente de las exportaciones del sector primario y/o productos tradicionales, sino más bien evaluar nuevas oportunidades comerciales que se alineen al plan del buen vivir.

Por su parte Peralta y Chasin (2016), autores del proyecto de investigación “Exportación de cacao orgánico al mercado alemán por medianas empresas de Guayaquil” de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, indicaron que Ecuador es uno de los principales productores de cacao fino y de aroma del mundo, este fruto es un producto tradicional y emblemático del país, se exporta el 65% del cacao que se comercializa en los mercados extranjeros y es una materia prima reconocida por la industria chocolatera internacional. Para la exportación de un producto de tipo orgánico, se requiere la obtención de estos certificados y sobre todo si el país de destino se encuentra en la Unión Europea. Alemania es uno de los países de esa región que produce chocolates y otros productos alimenticios para el mundo, requieren que su materia prima sea del tipo orgánico por la preferencia de sus consumidores. Las medianas empresas de Guayaquil exportan cacao orgánico a Alemania, y esta investigación se propuso analizar las falencias en los procesos de exportación hacia ese país. Como conclusiones de la investigación fueron que La Unión Europea es la región donde se fabrica la mayor cantidad de chocolates finos o gourmet, Alemania es el segundo país de esa región en importaciones de cacao y requiere que sea certificado como producto orgánico. El proceso de exportación del cacao orgánico implica que este producto haya sido cultivado bajo esa modalidad, para obtener la certificación requerida por la UE y Alemania, de esta manera se pueden incrementar las exportaciones hacia ese país.

## **2.2. Marco teórico referencial**

### **2.2.1. Cacao en el Ecuador**

En las provincias de Guayas, Sucumbíos, Manabí y Los Ríos se cultivan dos tipos de cacao, Cacao Fino de Aroma, también llamado Criollo o Nacional, se caracteriza por ser de color amarillo y tener un aroma único y sabores frutales, de almendras, florales, de nueces y malta que lo diferencian de cualquier otro cacao en el mundo, este fruto sirve para elaborar el mejor chocolate deseado a nivel mundial. Por otro lado, tenemos el cacao CCN-51, también llamado Colección Castro Naranjal, su color representativo es el rojo y fue producto de un experimento realizado por el Sr. ambateño Homero Castro Zurita, su principal característica es ser un producto de alta productividad y rendimiento que sirve para la elaboración de productos derivados (PROECUADOR, 2017).

Según investigaciones realizadas por la Revista Lideres (2013), la producción del cacao ecuatoriano empezó alrededor de 5.000 años atrás en el alta Amazonía y la zona del Litoral o Costa, por las excelentes condiciones climáticas. A principio del siglo XV los indígenas ecuatorianos utilizaban los granos de cacao para elaborar exquisitas bebidas y en forma de pago se utilizaba como moneda; en ese entonces los españoles llegaron a conquistar América y un siglo más tarde llevaron la semilla de cacao a Europa la cual usaron los suizos en el siglo XIX para elaborar el primer chocolate de leche, lo que provocó el interés en los Guayaquileños de empezar a cosechar a orillas del río, arriba de Guayaquil, por ésta razón se lo conoce en el mercado internacional como Cacao Arriba o Fino de Aroma.

En la década de 1890, los primeros bancos se originaron por la seguridad económica que les brindaba el cacao siendo el motor que movía la economía en el país, acotando que el Ecuador se convirtió en el mayor exportador mundial en esa época hasta la actualidad, presentando en el 2011, acorde con informes de Proecuador, 224.163 toneladas métricas de producción nacional, obtenidas de haber sembrado 521.091 hectáreas y cosechado una superficie de 337.467 hectáreas, lo que representó un incremento del 14.28% en la producción de cacao y ha seguido aumentando sus ventas llegando a exportar 710 millones de dólares y 223 mil toneladas de cacao en el 2014 (PROECUADOR, 2017).

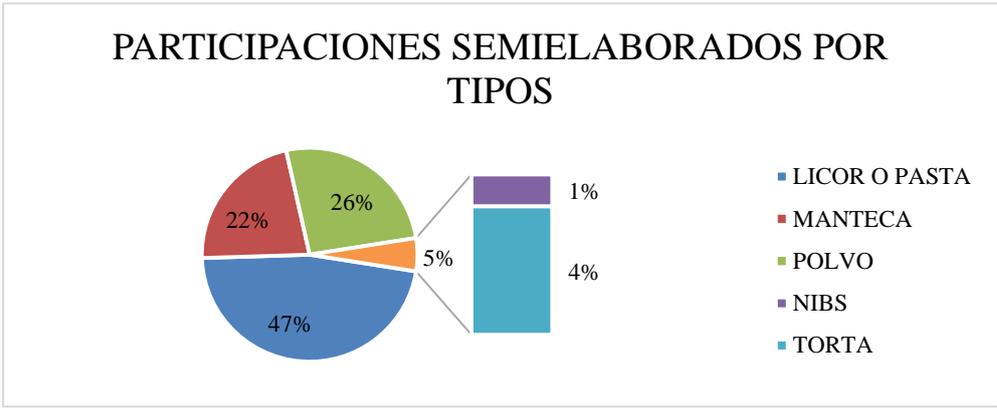
Los principales gremios relacionados a la producción, industrialización, comercialización y exportación del cacao en el Ecuador son: La Asociación Nacional de Exportadores de Cacao ANECACAO, Asociación de Productores de Cacao Fino y de Aroma APROCAFA, Corporación de Organizaciones Productoras de Cacao Nacional Fino de Aroma del Ecuador CONCACAO, Unión Nacional de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador UNOCACE, Federación de Cacaoteros del Ecuador FEDECADE, Corporación de Agroindustriales de Cacao del Ecuador CORPCACAO, Asociación Nacional de Cacaoteros ASOCACAO (Proecuador, 2013), siendo estas organizaciones de gran importancia porque apoyan e incentivan al productor y exportador a comercializar e innovar este producto.

Se puede indicar que, de la producción de cacao en el país en el año 2015, se dieron exportaciones con un volumen total de 260 mil toneladas métricas, entre el cacao en grano y los productos derivados de cacao, lo que significó un aumento del 10% en relación al 2014 (ANECACAO, 2015).



**Figura 1** Exportación de cacao ecuatoriano en toneladas métricas  
Fuente: Exportación ecuatoriana de cacao, por ANECACAO, 2015.

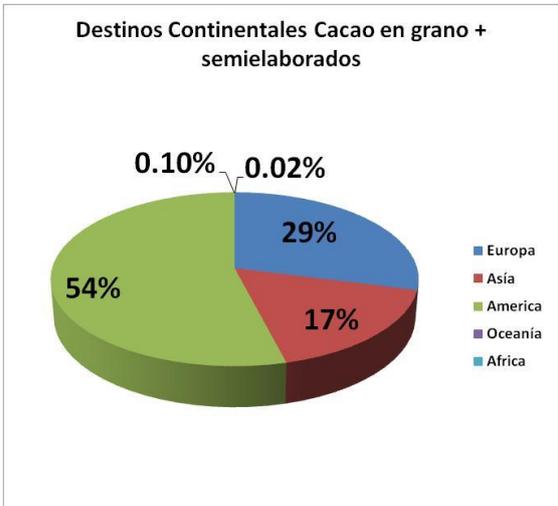
En el 2015, de la participación total del año, los productos semielaborados de cacao que se exportaron en gran cantidad fueron: en primer lugar, con el 47%, el licor o pasta de cacao, el polvo de cacao representó el 26% de las exportaciones, en tercer lugar se encuentra la manteca de cacao con el 22%, y finalmente la torta de cacao figuró el 4% anual (ANECACAO, 2016).



**Figura 2** Participaciones de semielaborados de chocolates por tipos  
Fuente: Exportación ecuatoriana de cacao, por ANECACAO, 2015.

Por su parte, los granos más los semielaborados representaron el 99% de las exportaciones totales, mientras los productos terminados, tales como, barras de chocolate, bombones, entre otros, lograron alcanzar 1.1 mil toneladas exportadas y que equivale al 0.8% de las exportaciones en volúmenes de la sección de partidas arancelarias 18 pertenecientes al cacao (ANECACAO, 2015).

En el año 2015, según ANECACAO, el 54% de las exportaciones de granos y semielaborados de cacao fueron dirigidos a América, seguido por Europa quien representó el 29% de los envíos, y seguido por el continente asiático con un 17%. África y Oceanía son mercados muy marginales de las exportaciones de cacao ecuatorianas con 0.02% y 0.10% respectivamente, del total de exportaciones.



**Figura 3** Destinos continentales de cacao en grano + semielaborados  
Fuente: Exportación ecuatoriana de cacao, por ANECACAO, 2015

### **2.2.2. Chocolate orgánico en el Ecuador**

Actualmente se encuentran 12 asociaciones productoras de cacao orgánico en 5 provincias del país y a su vez están en proceso de formar un nuevo consorcio de comercio justo para competir con las grandes haciendas. Su cacao fino de aroma es de alta calidad, producido orgánicamente y el consorcio en formación está trabajando hacia esta certificación. Muchos de los bosques de cacao de sus productores tienen características de antigüedad y no solo producen el mejor cacao, pero también soportan una amplia variedad de biodiversidad (Progreso Verde, 2017).

Las comunidades del Pueblo montubio, recién empezaron a exportar cacao orgánico en grano a través del programa de CRACYC - Desarrollo Rural Sustentable y Reforestación en Ecuador, en el que, por ahora, el comprador internacional con el que gestionan su producción, procesa el cacao allá en Italia para producir chocolate en barra, una crema de chocolate para untar y otros productos que se distribuyen en sus tiendas y sólo se han visto en la idea de vender la materia prima (Progreso Verde, 2017).

Las marcas Caoni, Kallari, Choco Art, Pacari, Valdivian, Hoja Verde y Ecuartesanal, se expenden en mercados internacionales con el diferencial de ser producido con cacao orgánico, bajo el esquema del Comercio Justo (Fair Trade), y que además sus recetas benefician a la salud por ser libres de soya, bajos en azúcar o no contienen leche, en algunos casos también poseen certificaciones ambientales y sociales. Estas marcas iniciaron un consorcio de exportación en conjunto desde el 2014 y en el que representan el 60% de las consignas del chocolate orgánico hacia Estados Unidos, Europa y Asia (Andes, 2014).

La empresa Pacari es la líder en la producción de chocolate orgánico en el Ecuador, y que no sólo lo comercializa en el país, sino que también tiene un reconocimiento internacional muy alto, dando trabajo a 3.500 agricultores orgánicos de la “pepa de oro”. Respecto a los premios por su calidad, han sido 140 lo que han obtenido alrededor del mundo y cuenta con 300 puntos de venta y 4 tiendas. Sus principales proveedores se encuentran en las provincias de Los Ríos, Manabí, Esmeraldas y la Amazonía (El Telégrafo, 2016).

Pacari es el mejor chocolate de América y considerado uno de los tres mejores a nivel mundial. En cuanto a su sabor dulce y florar tiene una mezcla de frutas o especias como por ejemplo de hierbaluisa o jengibre. La empresa vela por la imagen de sus productos, por lo que ofrece una variedad de estuches que llaman la atención de los consumidores. (La Revista, 2012)

Los expertos destacan la importancia de escoger bien qué chocolate tomar. Se recomienda que éste haya sido elaborado con un alto porcentaje de cacao, ya que así contendrá menos leche y azúcares y, como consecuencia, menos calorías; y que se trate de chocolate orgánico y biodinámico, libre de fertilizantes sintéticos, herbicidas o pesticidas y sostenible. (Chiluisa, 2017)

La producción de orgánicos en Ecuador tuvo sus inicios en la década anterior como consecuencia de la progresiva demanda de este tipo de productos en territorios internacionales, principalmente de Europa y Estados Unidos, más que el consumo nacional. La superficie de cultivos orgánicos en el país ha aumentado significativamente desde el 2002, llegando a superar el 40% anual. Las 11.000 hectáreas certificadas del año 2001 pasaron a ser 30.000 a inicios del 2005. (UNGERER, 2015)

De acuerdo a UNGERER (2015) “Hay que luchar contra la tradición de los agricultores de utilizar fertilizantes químicos, La producción orgánica es definida como la ausencia de agroquímicos. La propuesta es proteger el ambiente y mejorar la calidad”.

A continuación, se describen algunos beneficios del chocolate orgánico:

1. Genera sensación de bienestar. El chocolate está constituido por ciertos compuestos que estimulan la segregación de serotonina y nos ayudan a estar felices y de buen humor.
2. Previene enfermedades. Contiene multitud de antioxidantes como los polifenoles, los flavonoides o las catequinas, que retrasan el envejecimiento celular y son ideales para prevenir enfermedades cardiovasculares, reducir los niveles de colesterol y bajar la presión sanguínea alta.

3. Es bueno para la piel. Al ser rico en antioxidantes, el cacao también ayuda a tener una piel más suave, menos seca y más resistente a los rayos del sol.
4. No produce caries. El chocolate con un alto contenido de cacao, orgánico y biodinámico no perjudica nuestra salud dental, ya que contiene muy pocos azúcares. “El buen chocolate no se queda en la boca y, al no permanecer, no genera las condiciones necesarias para que se produzcan caries”, señala Peralta, fundador de PACARI.
5. Protege la memoria. Al contener teobromina, un alcaloide que actúa como la cafeína, estimula el sistema nervioso central.
6. Es beneficioso para el corazón. Algunos de sus componentes relajan y abren las arterias, hecho que hace que la presión arterial disminuya.
7. Fortalece la musculatura. El cacao es un producto rico en magnesio, por lo que su consumo ayuda a fortalecer la musculatura. Además, representa un aporte energético ideal para personas que realizan actividad física. (El Productor, 2017)

### **2.2.3. Chía**

Las semillas de chía se están convirtiendo en uno de los superalimentos más populares, por muchas buenas razones. Son prácticamente insípidos, fáciles de digerir (cuando están preparados adecuadamente), súper ricos en nutrientes y llenos de energía para aumentar la energía.

La chía es muy digestiva y calmante para el estómago (y también para las articulaciones). Ayuda con problemas estomacales, digestiones lentas, aumenta la hidratación general, ayuda a mantener el equilibrio de los electrolitos y mejora la resistencia durante las carreras más largas (Coates, 2013).

Originaria de América Central y un elemento básico en la dieta de la antigua azteca, la planta de chía es parte de la familia de la menta, que también incluye salvia y romero. Si bien son de pequeño tamaño, tienen un gran impacto nutricional, debido que esta pequeña semilla bien redondeada contiene carbohidratos, proteínas, grasas y fibra. Sus grasas saludables para el corazón son en su mayoría poliinsaturadas, lo que ayuda a reducir el colesterol malo; también es una gran fuente de magnesio, fósforo y

calcio saludables para los huesos. De hecho, una onza de semillas de chía contiene 179 mg de calcio.

“Hacia el final del siglo XX, se estudiaron sus virtudes y propiedades nutricionales y desde entonces médicos y nutricionistas de todo el mundo recomiendan la ingesta de una dosis diaria para poder aprovechar al máximo los beneficios que aporta al organismo” (Lo Presti, 2016, pág. s.n.).

Chía significa "fuerza" en el idioma maya. Se sabía que los guerreros aztecas usaban semillas de chía para darles mucha energía y resistencia, especialmente durante las batallas. A la Chía también se la apodó como "comida de los corredores" porque los corredores usaban semillas de chía como energizante para correr largas distancias. Se ha informado que solo 1 cucharada de chía podría mantenerlos durante 24 horas.

La semilla de chía necesita suelo húmedo para germinar, pero una vez que se han establecido las plántulas, se comporta bien con cantidades limitadas de agua, aunque puede crecer con un amplio rango de precipitaciones. Puede cultivarse en seco con sólo 400 mm de lluvia, como en el Valle de Lerma, Salta, o con lluvias de hasta 1.100 mm, como en el Valle del Cauca, Colombia (Ayerza & Coates, 2006, pág. 108).

La chía crece positivamente en suelos franco-arenosos y también en aquellos de moderada fertilidad, a la vez que se muestra tolerante a la acidez de los suelos. Por supuesto que crece mejor en aquellos de buena fertilidad. En cuanto al nivel de humedad, la chía es también tolerante a la sequía, porque no necesita de muchas lluvias o riego para su crecimiento y posterior desarrollo. Tampoco le afectan las lluvias, pero si en el momento de la floración se produce una intensa, puede afectarla, pues provoca el lavado de las flores, lo que puede causar el aborto de las mismas.



**Figura 4** Chía

**Fuente:** Tennina (2014)

Retomar los alimentos que consumían nuestros antepasados es una tendencia clara, y en esta gama de productos se encuentra la chía, una diminuta semilla con grandes beneficios para la salud y nutrición. La chía tiene gran popularidad en los padres quienes agregan las semillas en las dietas de sus hijos en platos como las hamburguesas o en el yogur, donde no se siente su sabor. (El Comercio, 2015)

Recientemente, la semilla de chía (*Salvia hispanica* L.) ha sido redescubierta como una importante fuente de ácidos grasos omega-3, proteínas, fibra dietética y antioxidantes, a partir de la cual puede obtenerse aceite con una elevada proporción de ácidos grasos esenciales. Su incorporación en la dieta permite disminuir la incidencia de enfermedades coronarias, refuerza el sistema nervioso; la fibra dietaria es una valiosa alternativa para regular el tránsito intestinal, lo cual ayuda a prevenir la obesidad, el cáncer de colon, así como los elevados niveles de colesterol y de glucosa en sangre. (Guiotto, 2014)

Rodríguez (2016) quien cita a Matt (2008) Los principales cultivos de la Chía para su posterior uso industrial se realiza en Argentina, México, Bolivia, Guatemala, Ecuador y en Australia. En el año 2008, el principal productor de Chía lo fue “The Ord Valley”, sitio ubicado en la región noroccidental de Australia, donde inicialmente se contó con un área sembrada de 750 ha; la cual se planificó ir la incrementando para años venideros; esta área cultivada representaba en ese momento dos tercios de las áreas cultivables a nivel mundial.

En Ecuador, según un estudio realizado por la Universidad de Bolívar, la Chía se comenzó a cultivar como producto de exportación a partir del año 2005. Su introducción fue fomentada por la empresa Corporación Internacional Chía S.A. Las principales áreas cultivadas se encuentran ubicados en la zona norte del país y en la región costa central.

La chía tiene aproximadamente un 35% de fibra, de la cual 34% es fibra dietética (2.3% soluble y 32% insoluble). La fracción soluble es viscosa y fermentable y la insoluble no es ni viscosa ni fermentable. A la fibra soluble se le atribuye un mayor efecto en la reducción de los niveles de glicemia postprandial por su mecanismo de acción, que es el enlentecimiento de la digestión de los polisacáridos en el estómago, disminuyendo la velocidad del vaciado gástrico y la hidrólisis de los polisacáridos en la porción alta del intestino delgado. (Pérez M. , 2015)

#### **2.2.4. Comercio exterior**

El comercio exterior o también llamado internacional es aquel que comprende actividades tanto de exportación como de importación, es decir, es una práctica económica en la que participan dos tipos de mercados, nacional e internacional, con el objetivo de realizar un intercambio de bienes o servicios.

Según los autores antes mencionados, el comercio exterior es sólo un fragmento del comercio mundial. Éste tiene como finalidad crear una relación comercial entre un país y otro, en el cual ambos se benefician a través de los recursos económicos y bienes o servicios que se obtienen. (González, Martínez, Otero, & González, 2009)

#### **2.2.5. Gestión empresarial**

De acuerdo a Longenecker, Petty, Palich, & Hoy (2012), se debe comprender que la administración es una habilidad mental en la que tienen mayores oportunidades de vencer quienes poseen la capacidad necesaria. Por ello, todo líder debe lograr establecer una actitud de que “todo es posible” en la cultura organizacional.

Para fundar una empresa y lograr su crecimiento es indispensable el esfuerzo y la constancia de cada uno de los miembros, pero principalmente por parte de quienes tienen como función dirigir a su equipo de trabajo y supervisar la ejecución de las actividades establecidas, lo cual brinda mejores oportunidades para la obtención de buenos resultados. Una adecuada administración llevada a cabo con compromiso por los miembros directivos de la organización contribuye a la mejora de la rentabilidad de la misma.

Como lo consideran Griffin, Treviño, & Arriola (2011), la administración comprende diversas actividades como la planificación, la toma de decisiones, organización, control y dirección destinada a todos los recursos de la empresa, es decir, personal, recursos físicos y financieros, esto con el propósito de dar cumplimiento a las metas organizacionales de forma efectiva.

#### **2.2.6. Plan de negocios**

Como lo menciona Harvard Business Publishing (2009, pág. 4): “Cada negocio y proyecto importante necesita un plan de negocios, una hoja de ruta para abordar las oportunidades y obstáculos esperados e inesperados que depara el futuro y para navegar exitosamente a través del entorno competitivo particular de ese negocio”.

El formato de Plan de negocios es una evaluación sistemática de todos los factores críticos para su objetivo y metas. Estos son algunos temas sugeridos que se pueden adaptar en el plan: visión, misión, perfil del negocio, mercado, estrategias a implementar para su ejecución, entre otros.

El plan de negocio es un documento en el que se recoge la idea de negocio de una persona, pretendiendo justificar la creación de una empresa y analizando la viabilidad de la operación.

En el plan de negocio se desarrollan estrategias y se gestionan recursos para el logro de los objetivos planteados a largo plazo. (Vargas, 2014, pág. s.n.)

“El plan de negocio (también llamado plan de empresa) es el documento en el que el emprendedor expone la información relativa a su idea de constituir una empresa, en la

que se incluyen tanto los aspectos económicos como los organizativos y los de mercado. En el mismo han de aparecer claramente los objetivos que la empresa aspira a alcanzar, así como los medios con los que cuenta para lograr tales objetivos”. (García, 2014, pág. 59)

El plan de negocio es considerado también como plan de empresa, el cual consta de la fase inicial para establecer una organización; éste debe describir los factores que de alguna forma influyen en su existencia, como lo son el segmento de mercado al cual se va a dirigir, los recursos económicos que se requieren, selección de las áreas de la empresa, entre otros.

El Plan de Negocios es aquel documento que esquematiza de manera clara la información necesaria para conocer si el nuevo negocio o la ampliación de la actividad productiva va ser exitosa y rentable. Uno de los errores frecuentes en estas iniciativas es no vislumbrar resultados alcanzables. Es imprescindible identificar las fortalezas y las necesidades para no incurrir en el desperdicio de recursos. (CFN, 2015)

La preparación de un plan de negocios implica una actividad con un enfoque con mucha intensidad, en el que se requiere poseer un pensamiento con honestidad para la búsqueda y concreción del concepto del negocio a iniciar, además de la oportunidad en el mercado que se tendría, su competencia directa e indirecta, las ventajas o claves de éxito que se emplearían y las personas involucradas en el negocio y los clientes a atender. (Harvard Business Publishing, 2009)

También se encuentra lo referido por Muñiz (2010), el cual índice que uno de los principales objetivos de un plan de negocios o un estudio de viabilidad es el aporte que se puede dar de información sobre las condiciones reales del proyecto, es decir, que no sólo sea considerada una buena idea, sino que sea un proyecto financieramente viable y asumible, en el que se debe de tener en cuenta la relación con los objetivos planteados y del que se esperan resultados, además de observar la liquidez del proyecto porque lo que se espera con un plan es que sea rentable.

### **2.2.6.1. Cinco elementos clave para la elaboración de un plan de negocios**

Para Zorita y Huarte (2013) existen 5 elementos clave que se deben incluir en un plan de negocios para que sea realmente viable:

- Descripción clara del producto o servicio
- Información de mercado y competencia
- Propuesta Única de Venta (PUV)
- Tecnología y estrategias requeridas
- Listado de comentarios obtenidos a lo largo de su proceso

El plan de negocios debe de proporcionar una descripción clara del producto o servicio y contener una mirada en profundidad al mercado que planea ingresar y a sus principales competidores. Esto también debe mostrar qué hace que el producto o servicio sea único y hará que los clientes lo elijan y no al de los competidores.

Cualquier tecnología que se emplee también debe describirse claramente junto con los recursos que necesitará para la producción y comercialización. El quinto elemento del plan de negocios es una lista de algunos de los comentarios que ha generado lo propuesto del plan a través de un resumen ejecutivo.

El plan de negocios en sí mismo debe contener una descripción detallada y un análisis del mercado que se propone participar. Debe incluir tanta información demográfica, geográficas y psicográficas como sea posible para que se comprenda la dirección del producto. Esto ayudará a que la empresa tenga todos los elementos que necesita para decidir cómo hacer para atraerlos y atenderlos, y posicionar adecuadamente la compañía en el mercado.

Parte del plan tiene que ver en la forma en las que anticipa que la empresa crecerá a mediano y largo como parte de las aspiraciones empresariales. Debe incluir cómo piensa que reaccionará la competencia al momento de verse la entrada de la empresa y su producto en el mercado y cómo debe de contrarrestarse. El plan de negocios también debe incluir información sobre cualquier propiedad intelectual que se tenga en proceso, en función de que se evidencie la originalidad de ser el caso y cuidar los derechos de autor.

### 2.2.7. Outsourcing

El outsourcing es una herramienta (de ahorro de costos) que nace como alternativa para las empresas, eliminando problemas económicos. Combina la técnica cliente – proveedor, en la que debe existir cooperación adecuada entre el cliente y el proveedor, proporcionando así una mejor relación de trabajo a largo plazo. (KM Solutions, 2017)

El outsourcing o externalización ocurre cuando una compañía contrata a otra para que se encargue de realizar algunas de sus actividades (procesos) de trabajo. El outsourcing puede proporcionar algunos beneficios significativos para las empresas, por ejemplo, les permite enfocarse en las competencias laborales en las que se destacan, es decir, pueden emplear una estrategia de externalización para centrarse mejor en los aspectos principales del negocio, lo cual aumentará la productividad, la eficiencia y la efectividad.

Calixto, Encarnación, Hernández, & Flores (2013) mencionan acerca del outsourcing:

Es la adquisición sistemática, total o parcial, y mediante proveedores externos, de ciertos bienes o servicios necesarios para el funcionamiento operativo de una empresa, siempre que hayan sido previamente producidos por la propia empresa o ésta se halle en condiciones de hacerlo y se trate de bienes o servicios vinculados con su actividad.

La externalización de actividades complementarias puede mejorar la eficiencia y la productividad porque otra entidad realiza estas tareas más pequeñas mejor que la propia empresa. Esta estrategia también puede conducir a tiempos de respuesta más rápidos, una mayor competitividad dentro de una industria y la reducción de los costos operativos generales.

En un sentido amplio el outsourcing consiste en transferir a terceros la responsabilidad de proporcionar un servicio adaptado a las necesidades de una organización. Outsourcing se puede definir como la externalización de determinadas áreas funcionales, no sólo las informáticas de una empresa, cediendo su gestión a sociedades de servicios externos. 5 (Del Peso, 2003)

Al evaluar sus elecciones y decisiones al subcontratar diferentes componentes de sus operaciones, deberá considerar las ventajas de la contratación externa. Cuando se

realiza por las razones correctas, la subcontratación realmente ayudará a su empresa a crecer y ahorrar dinero.

Por otra parte, se puede decir que el outsourcing tiene varias desventajas. Firmar contratos con otras compañías puede tomar tiempo y esfuerzo extra del equipo legal de una empresa. Las amenazas de seguridad ocurren si otra parte tiene acceso a la información confidencial de una compañía y luego esa parte sufre una violación de datos. Puede producirse una falta de comunicación entre la empresa y el proveedor subcontratado, lo que podría retrasar la finalización de los proyectos.

Outsourcing o Tercerización (también llamada subcontratación) es una técnica innovadora de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles. (Manchego, 2014)

El outsourcing se ha convertido en una tendencia importante en recursos humanos en la última década por ser la práctica de enviar ciertas funciones de trabajo fuera de una empresa en lugar de manejarlas en la misma. Cada vez más empresas, grandes y pequeñas, recurren a la subcontratación para crecer. El outsourcing exitoso requiere una sólida comprensión de las capacidades de la organización y la dirección futura.

El outsourcing puede llevarse a cabo en diversos grados, que van desde la subcontratación total hasta la contratación externa selectiva. La subcontratación total puede implicar el desmantelamiento de departamentos o divisiones completos y la transferencia de empleados, instalaciones, equipos y la completa responsabilidad de un producto o función a un proveedor externo. Por el contrario, la subcontratación selectiva puede tener como objetivo una sola tarea que requiere mucho tiempo dentro de un departamento, como la preparación de la nómina o la fabricación de un componente menor, que un especialista externo pueda manejar de manera más eficiente.

### **2.2.8. Investigación internacional de mercados**

La investigación de mercado a nivel internacional “debe ser fehaciente basada en elementos perfectamente comprobados en la recopilación y análisis de la información y luego sobre la experiencia que se adquiera” (Mercado, 2010, pág. 76). Todo producto de un país que ingrese a otro debe tener en claro la necesidad imperante de realizar una investigación integral sobre a quién va atender y con quienes va a competir.

Como lo explica este autor, la investigación de mercado abarca más allá de la mercadotecnia general, sino que debe conocer incluso el sistema político con los cuales está sujeto en cada país que se participe, refiriéndose principalmente en aspectos de importación, como la aduana, los impuestos, requisitos fitosanitarios y demás leyes, así como aspectos comerciales en el que estaría inmerso el producto y la empresa.

“Gracias a la investigación de mercados se puede obtener información importante y relevante que permite a la empresa afrontar decisiones en los mercados internacionales, por lo que es una parte importante dentro de los elementos y herramientas del SIM” (Costa, 2018, pág. 26). Ante esto se puede decir que en la investigación internacional de mercados permite planificar, ejecutar y controlar los procesos y toma de decisiones de quienes realizan esta actividad en beneficio de la empresa y que al final se puedan lograr una inversión con resultados positivos.

Este tipo de acciones ayudan a que la empresa con su producto tenga más seguridad comercial y financiera de lo que han decidido emprender, además de que es un camino de apertura de nuevos mercados y que estos productos trasciendan fronteras a través de la globalización.

### **2.2.9. Producción de una empresa**

El proceso de producción de una empresa es muy importante, porque al llevarlos a cabo depende de que el producto final sea de calidad y lo que el cliente requiere, además de que se conoce correctamente los costos que implican su elaboración y su potencial precio de venta bajo un margen de ganancia adecuado.

“La razón es simple: en los procesos de producción es en donde la empresa genera su mayor o menor valor añadido; sobre los recursos que utiliza en dichos procesos y este valor añadido es precisamente donde está la fuente del beneficio que obtendrá la empresa”. (Cuatrecasas, 2012, pág. 17)

En este caso, la elaboración de un producto como el chocolate orgánico con chía será en un mediano plazo, en el que luego se pueda hacer una inversión mayor en la compra de las máquinas y equipos que ayudarán a realizarlo y de esta forma asegurarse de que los procesos continuarán con la misma calidad con la que se espera iniciar con la que se ha optado en la primera instancia con el outsourcing.

Como en toda cadena de producción, hay que tener distintos elementos que lo vinculan, y esto lo refiere Soret (2010) mediante lo que denomina como una red logística, la cual debe de constar de “proveedores, centros de producción, almacenes nacionales, almacenes regionales, almacenes locales, almacenes de tránsito, puntos de venta y clientes” (pág. 20).

En el caso de la empresa productora, esta tomaría el camino de proveedores para seleccionar la mejor materia prima, tanto en el cacao como en la chía, para posterior ir a la línea de producción con las máquinas y equipos que mejor se adapten a la idea del negocio; luego de esto es necesario determinar la estructura de venta, es decir, distribuir a las cadenas de autoservicios, tiendas, y contar con un almacén propio para la venta del producto y así llegar a los clientes que será quienes acepten el producto final en el mercado.

### **2.3. Marco conceptual**

**Gestión:** Según lo determinado por Castillo (2012), “la gestión es un proceso que se encarga de llevar a cabo una actividad a través y por medio de otras personas.” (pág. 78).

**Control:** “acción de controlar, generalmente procesos u actividades que se ejercen para el rendimiento de una operación favorable acorde a las pautas o reglas establecidas”. (Varo, 2011)

**Producto:** “Un producto puede ser definido por una serie de características, entre ellas, la marca, la calidad, el embalaje y el precio” (Pérez V. , 2007, pág. 58).

**Ventaja competitiva:** Según Villacorta (2010): “La generación de una ventaja competitiva a través del cambio requiere que las empresas dispongan de diferentes dotaciones de recursos y capacidades”. (pág. 77)

**Arancel de aduanas:** Son las tarifas que gravan las mercancías en la importación, la exportación y el tránsito, así como los impuestos fiscales, las disposiciones complementarias y los índices correspondientes. (Ministerio de Comercio Exterior, 2015)

**Comercio Exterior:** Conjunto de transacciones comerciales realizadas entre los residentes de un país y los residentes del resto del mundo. El comercio exterior centra su atención en el estudio de las relaciones económicas entre dos o más naciones. Las compras son las importaciones y las ventas las exportaciones, la diferencia entre los valores de las compras y las ventas es el saldo de la balanza comercial (Balanza de pagos). Íntimamente ligado con el desarrollo económico de una nación. (Servicio Nacional de Aduana en Ecuador (SENAE))

## **2.4. Marco legal**

### **2.4.1. Certificación orgánica**

La certificación orgánica es un documento otorgado por una agencia certificadora al productor – agricultor que previamente se ha registrado como operador orgánico en AGROCALIDAD, en ella se declara que se han inspeccionado los procesos e indican que se cumple con los aspectos normativos en materia de producción orgánica, se indica también si está en periodo de transición o certificado en firme.

La unidad de programas específicos – certificación orgánica de AGROCALIDAD, mediante la aplicación de la normativa nacional registra, controla y supervisa a los

operadores de la cadena de producción orgánica agropecuaria en el Ecuador con el objetivo de garantizar su categoría como productores, procesadores y/o comercializadores de productos orgánicos certificados y de esta manera generar la confianza de los consumidores de los mercados nacionales e internacionales.(AGROCALIDAD, www.agrocalidad.gob.ec, 2014)

#### **2.4.2. Requisitos para ingresar chocolate en barra al mercado alemán**

El chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao que entran en la Unión Europea procedentes desde el Ecuador, deben ser sometidas a una inspección fitosanitaria en el primer punto de ingreso fronterizo comunitario autorizado, Reglamento (CE) n° 882/2004. Para ello se debe:

- Comunicar con antelación las importaciones de productos sujetos a control fitosanitario al punto de ingreso fronterizo comunitario competente.
- Certificado de origen: permite beneficiarse de una tarifa preferente.
- Factura comercial y packing list: contiene la información básica sobre la transacción y es necesaria para el despacho en aduana.
- Documentos de transporte: proporcionado por la compañía de transporte contratada.
- Documento Único Administrativo (DUA): las mercancías importadas en la Unión Europea deben declararse a las autoridades aduaneras donde se lleven a cabo las formalidades, según el Reglamento (CE) n° 882/2004.

El importador europeo de chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao debe ser inscrito en el registro oficial de importadores de un país de la UE para poder introducir en la Unión Europea el chocolate ecuatoriano (PROECUADOR, 2015).

**El Ingreso de Muestras:** En el territorio de la Unión Europea, el Reglamento (CEE) n. 918/83 regula el régimen de las mercancías importadas con fines de promoción comercial sin valor estimable y el régimen de las mercancías importadas para examen, análisis o ensayo. Según el caso, el chocolate y demás preparaciones alimenticias que

contengan cacao pueden ser objeto del régimen de importación de muestras en uno u otro sentido (PROECUADOR, 2015).

### **2.4.3. Requisitos de Exportación**

El chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao que sean exportados a los países de la UE, deben cumplir con los requisitos y procesos establecidos también por las autoridades competentes ecuatorianas, estos son:

- Declaración Aduanera Única de Exportación (DAU).
- RUC de exportador.
- Factura comercial original y packing list, con la información básica sobre la transacción.
- Certificado de Origen: permite beneficiarse de una tarifa preferente.
- Documento de Transporte.
- Registro Sanitario para la exportación de alimentos procesados.
- Cumplimiento de la normativa sobre calidad, aditivos, sanitaria, procesos de producción, embalajes, etiquetado, etc (PROECUADOR, 2015).

### **2.4.4. Requisitos sanitarios y fitosanitarios**

Las importaciones hacia la Unión Europea de chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, deben cumplir, entre otras, las siguientes condiciones generales y medidas:

- Principios y requisitos generales de la seguridad alimentaria establecidos en el Reglamento (CE) nº 178/2002.
  - Este reglamento es un base para garantizar un alto nivel de protección de la salud de las personas y de los intereses de los consumidores de alimentos, por lo que según el art. 6 se realizarán análisis de riesgo mediante pruebas científicas y se considerarán los resultados.
  - El art. 11 describe que para que los alimentos y piensos importados a la Comunidad sean comercializados deberán cumplir los requisitos pertinentes de la legislación, condiciones de la Comunidad u otros acuerdos específicos.

- El presente reglamento establece que uno de los requisitos de seguridad alimentaria es que no se comercializarán alimentos poco seguros, es decir, nocivo para la salud o no apto para el consumo humano. (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2002)
- Normas generales sobre higiene de productos alimenticios según el Reglamento (CE) n° 852/2004.
  - De acuerdo al art. 3 de este reglamento, las empresas de alimentos deberán asegurarse que en todas las etapas de fabricación, transformación y distribución se cumplan los requisitos y medidas de higiene como: criterios microbiológicos, control de temperatura, cadena del filo, muestreo y análisis.
  - Entre las disposiciones en materia de higiene se menciona que “Los operadores de empresa alimentaria deberán llevar y conservar registros sobre las medidas aplicadas para controlar los peligros de manera adecuada y durante un período adecuado teniendo en cuenta la naturaleza y el tamaño de la empresa alimentaria”. (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2004)
- Medidas en relación a los niveles máximos de determinados contaminantes en los productos alimenticios establecidos por el Reglamento (CE) n° 1881/2006.
  - El art. 2 de este reglamento se refiere a los productos alimenticios, diluidos, transformados y compuestos e indica que cuando se empleen los contenidos máximos de contaminantes estipulados en la ley se deberán considerar los cambios de concentración del contaminante provocados por los procesos respectivos y las proporciones relativas de los ingredientes usados en el producto. (Comisión de las Comunidades Europeas, 2006)
- Medidas sobre aditivos alimentarios, Reglamento (CE) n° 1333/2008.
  - El presente reglamento determina normas acerca de los aditivos alimentarios que se usan en los alimentos con el objeto de salvaguardar el funcionamiento eficaz del mercado interior además de un alto grado de protección de la salud humana, los consumidores y el medio ambiente.

- Según el art. 26 de esta normativa “todo productor o usuario de un aditivo alimentario informará inmediatamente a la Comisión de cualquier dato científico o técnico nuevo que pueda afectar a la evaluación de la seguridad del aditivo alimentario”. (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea , 2008)
- Disposiciones especiales sobre alimentos genéticamente modificados, bioproteínas y nuevos alimentos del Reglamento (CE) nº 1829/2003.
  - Tiene como objetivo asentar los fundamentos para procurar la protección no sólo de las personas sino también de los animales, medio ambiente y de los intereses de los consumidores, al mismo tiempo que se proteja la correcta operación del mercado interior. A través de ésta se establecen las disposiciones relativas al etiquetado de los alimentos y piensos modificados genéticamente. (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2003)
- Normas especiales relativas a los productos de cacao y de chocolate destinados a la alimentación humana, de la Directiva 2000/36/CE. V

#### **2.4.5. Certificaciones**

Control oficial y certificación para garantizar el cumplimiento de las citadas disposiciones sobre alimentos y pesos: todos los productos alimenticios que entren a la UE están sujetos a controles oficiales para comprobar si se ajustan a la legislación alimentaria vigente. El Reglamento (CE) nº 882/2004 establece el marco comunitario de las normas generales para la organización de controles oficiales de los productos alimenticios.

Certificaciones adicionales o facultativas: determinadas certificaciones adicionales pueden ser útiles y necesarias para entrar a ciertos mercados (nicho / premium), para suministrar a ciertos compradores (supermercados / hipermercados / mercado justo) o para agregar valor a sus productos y aumentar su competitividad. Como, por ejemplo:

- Faire trade es el principal sistema de certificación de comercio justo en Europa.
- Los Productos que llevan el logo ecológico de la Unión europea deben ser producidos según determinados requisitos legislativos (PROECUADOR, 2015).



**Figura 5** Logotipo ecológico de la UE  
**Fuente:** Comisión Europea (2014)

El logotipo hace referencia a la naturaleza y a Europa, por este motivo está compuesto de una hoja formada por doce estrellas y un fondo de color verde. Su implementación en los alimentos envasados es obligación desde el 1 de julio del 2012. (Bosch, 2012)

El objetivo principal del logotipo europeo es hacer que los productos orgánicos sean más fáciles de identificar por los consumidores. Además, le da una identidad visual al sector de la agricultura ecológica y, por lo tanto, contribuye a garantizar la coherencia general y un funcionamiento adecuado del mercado interior en este campo.

La Unión Europea posee un marco regulatorio que brinda las condiciones para que el sector orgánico tenga mayor posibilidad de desarrollarse en línea con la producción y evolución del mercado, perfeccionando y fortaleciendo los esquemas de agricultura orgánica de la UE y los requerimientos de importación e inspección. Las normas de etiquetado permiten que los controles efectuados por las autoridades y entidades asignadas sean más eficientes. (Comisión Europea , 2015)

## **Certificación orgánica de BCS ÖKO-GARANTIE**

BCS ÖKO-GARANTIE es un organismo de control independiente y privado que certifica a nivel mundial productos orgánicos de acuerdo a los estándares de la Unión Europea, Estados Unidos, Japón y normas privadas. “Es una agencia de certificación independiente con casa matriz en Alemania, donde fue la primera certificadora acreditada para llevar a cabo la ejecución del Reglamento Europeo para la producción orgánica”. (BCS ECUADOR, 2016)

La certificación orgánica de BCS ÖKO-GARANTIE contribuye al fomento de la producción saludable, ambientalmente amigable y socialmente justa, por lo tanto, debe ser considerada como un factor positivo de desarrollo en el mercado ecológico y no como un impedimento. Las certificaciones orgánicas ÖKO son una garantía de que el respeto por la naturaleza y el hombre predominan.

BCS tiene la autorización para certificar conforme a los siguientes Estándares Orgánicos:

- Reglamento (CE) n° 834/2007, de la Unión Europea
- NOP (National Organic Program), de los Estados Unidos
- JAS (Japanese Agricultural Standard of Organic Products)
- COR (Canadian Organic Regime)
- KOC (Korean Organic Certification)
- OSKSA (Organic Standard Kingdom of Saudi Arabia)
- Instructivo de la Normativa general para promover y regular la Producción Orgánica - Ecológica - Biológica en el Ecuador
- GOTS (Global Organic Textile Standard). (BCS ECUADOR, 2016)



**Figura 6** Proceso de certificación  
**Fuente:** BCS ECUADOR (2016)

#### 2.4.6. Requisitos de empaque y embalaje

Requisitos concretos de comercialización, empaquetado y embalaje: todos los productos alimenticios comercializados en la Unión Europea deben cumplir con las normas de etiquetado de la UE, cuyo objetivo es garantizar que los consumidores reciban toda la información esencial para tomar una decisión informada al comprar sus alimentos, Directiva 2000/13/CE incluida la Directiva 2000/36/CE.

Condiciones generales sobre los materiales y objetos destinados a entrar en contacto con productos alimenticios que deben fabricarse de modo que no transfieran sus componentes a los alimentos en cantidades que puedan poner en peligro la salud humana,

alterar la composición de los alimentos de una manera inaceptable o deteriorar el sabor y el olor de los productos alimenticios, Reglamento (CE) n° 1935/2004.

Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en los alimentos en todas las etapas de producción, transformación y de distribución. Se deberá asegurar la trazabilidad de los alimentos, Reglamento (CE) n° 178/2002 (PROECUADOR, 2015).

#### 2.4.7. Aranceles de importación

El Ecuador beneficia del SGP+ (Sistema General de Preferencias). A pesar de que los aranceles de importación se redujeron en comparación con las tarifas normales de terceros países, la mayor parte de los productos competitivos también disfrutaban del estatus del SGP.

Se aplican diferentes aranceles para diferentes productos de chocolate, dependiendo de su contenido de leche, azúcar y de cacao (PROECUADOR, 2015).

Tabla 2 Arancel de importación

<b>Código Sistema Armonizado</b>	<b>Descripción del Producto</b>	<b>Tasas de terceros paíse</b>	<b>Ecuador</b>
<b>1806 31/32</b>	Otros, bloques, tablas o barras (menor a 2kg)	8.3 % + EA MAX 18.7 + ADSZ	0% + EA MAX 18.7 + ADSZ

\* Debe leerse como: (8.3 % arancel de importación + componente agrícola (EA), limitado a un máximo de 18.7 %) + derecho adicional sobre el contenido de azúcar (ADSZ)

Fuente: PROECUADOR (2015)

Elaborado por: Catherine Vallejo y Dario Barberi

#### 2.4.8. Registro de marca para exportar a Alemania

En la actualidad Alemania y otros países de Europa conforman el Protocolo o Sistema de Madrid, que es el Registro internacional de marcas mediante un acuerdo internacional administrado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), en el cual el dueño de una marca en cualquier parte del mundo y que desee ingresar a los países aliados al protocolo, pueda acceder al registro de su marca de una forma homologada y bajo un solo proceso.

Inicialmente se debe hacer el registro de la marca en el país de origen, en este caso Ecuador, y se efectúa por medio de la SENADI (Servicio Nacional de Derechos Intelectuales) llamado anteriormente IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual), para luego hacerlo en el trámite de registro extranjero sin ningún inconveniente.

El proceso dura aproximadamente entre 5 a 18 meses, y la OMPI asentará las decisiones de las oficinas de Propiedad Intelectual en el Registro Internacional y posteriormente procederá a informarle al solicitante sobre la decisión determinada. De ser aceptada su registro, la marca tendrá una protección de derecho por 10 años y al término de cada período de 10 años se puede renovar el registro (OMPI, 2018).

La forma de pago es primero la tasa de base; luego un complemento de tasa por cada Parte Contratante designada; y una tasa suplementaria por cada clase de productos y servicios a partir de tres. El valor fijo es de la tasa base, que es de 180 euros y lo demás depende de los países con los que se quiere participar, como en el caso de Alemania sería un costo aproximado de 200 a 600 euros (OMPI, 2018).

## CAPÍTULO III

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo de investigación

**Descriptiva:** Será empleada para el análisis de todas las partes del problema actual que no existen un plan de negocios para comercialización en gran cantidad sobre productos terminados, como lo es una barra de chocolate orgánico con chía hacia el mercado alemán.

#### 3.2. Enfoque de la investigación

**Mixta:** Se basará en el uso de varios recursos como la base teórica sobre el conocimiento de la exportación y la gestión comercial, además de la entrevista como enfoque cualitativo, y, por otra parte, con la información estadística de las exportaciones e importaciones sobre la chía y el chocolate y del focus group a realizarse a la comunidad alemana en Guayaquil, como enfoque cuantitativo.

#### 3.3. Técnicas de la investigación

**Focus group:** Se realizará un focus group a la comunidad alemana en Guayaquil, para así conocer las exigencias en sabor, textura, color y presentación para que sea una forma de encaminar la venta hacia el exterior.

**Encuesta:** Se aplica a los consumidores de chocolate de la ciudad de Guayaquil mediante un cuestionario de preguntas cerradas, la cual servirá para conocer el comportamiento de estos frente al consumo de chocolate orgánico y su percepción sobre el nuevo producto.

**Entrevistas:** Para un experto en el área de exportación hacia Europa para conocer los parámetros que debe cumplir un producto para su comercialización en el mercado alemán.

**Estadísticas:** Derivadas de la información obtenida de los datos de exportación que facilita el Banco Central del Ecuador (BCE) y tener en cuenta el mercado en el que se va a participar.

### **3.4. Población y muestra**

Como primer segmento de población de la investigación, se tiene que para el focus group se requiere de un grupo entre 5 a 10 personas para que puedan ser parte del proceso de preguntas y respuestas sobre el producto. Es necesario que sean del país donde se dará la exportación del producto final, porque ellos darán la información sobre los gustos generales y culturales referente al consumo de chocolate y chía.

El otro segmento de población es derivado de la entrevista, la cual será a 1 persona profesional de comercio exterior para que brinde su opinión sobre los parámetros legales para la exportación hacia la Unión Europea respecto a productos de consumo como lo sería una barra de chocolate con chía.

### 3.5.Resultados

#### 3.5.1. Preguntas de focus group

Es un testeo del producto potencial, dirigido a personas entre 18 a 55 años de nacionalidad o descendencia alemana y que sean parte de la Comunidad Alemana en Guayaquil.

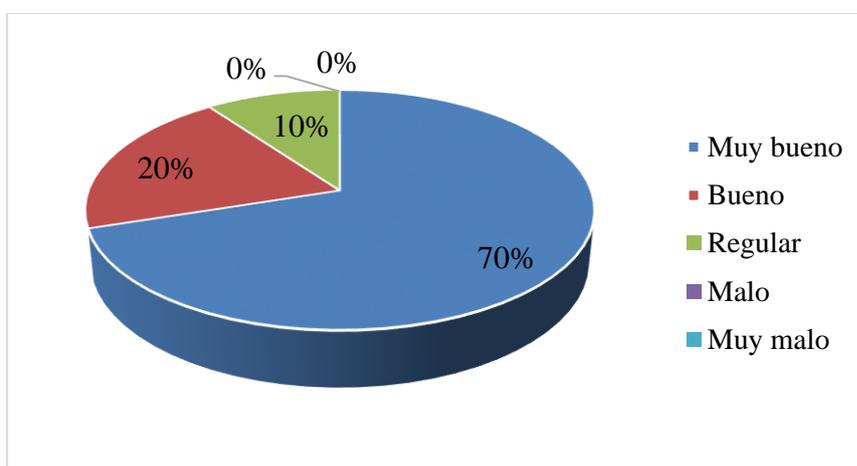
#### 1.- ¿Qué tal le parece la presentación del producto de la barra de chocolate con chía?

Tabla 3 Presentación del producto

	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Muy bueno</b>	7	70%
<b>Bueno</b>	2	20%
<b>Regular</b>	1	10%
<b>Malo</b>	0	0%
<b>Muy malo</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	10	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Catherine Vallejo y Dario Barberi



**Figura 7** Presentación del producto

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Catherine Vallejo y Dario Barberi

Del total de personas que participaron en el focus group, al 70% le parece muy buena la presentación del producto de la barra de chocolate con chía, seguido de un 20% que considera que es buena, lo cual se convierte en un aspecto favorable para provocar el interés de los consumidores.

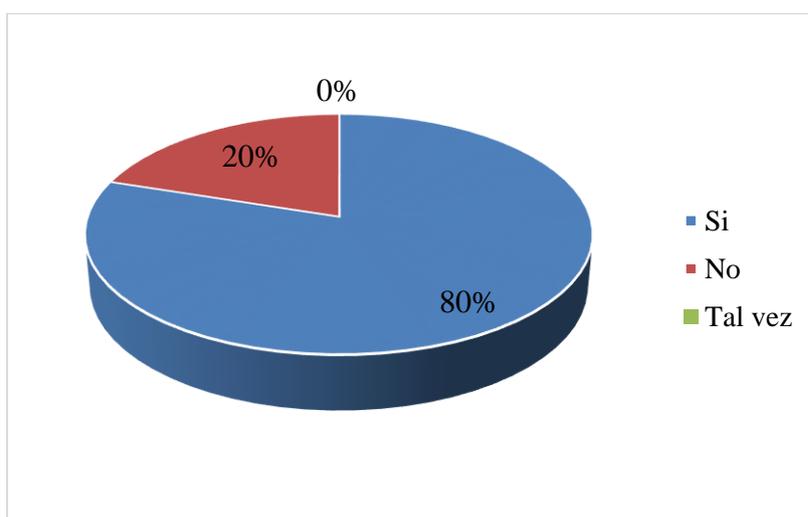
## 2.- ¿El tamaño del producto es el adecuado para el consumo de su preferencia?

Tabla 4 Tamaño del producto

	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	8	80%
<b>No</b>	2	20%
<b>Tal vez</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	10	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Catherine Vallejo y Dario Barberi



**Figura 8** Tamaño del producto

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Catherine Vallejo y Dario Barberi

El 80% de las personas que conocieron el producto indicaron que su tamaño es el adecuado entre sus preferencias, ya que es una barra de consumo personal que contiene lo necesario, mientras que un 20% manifestó lo contrario porque prefieren las barras de chocolate más grandes. Esto muestra, en base a la mayoría, que el tamaño de la barra del chocolate está acorde a las preferencias de consumo de las personas, sin embargo, las barras con un tamaño mayor también son apetecidas por cierta parte del mercado, por lo que no se debe descartar su implementación para un futuro.

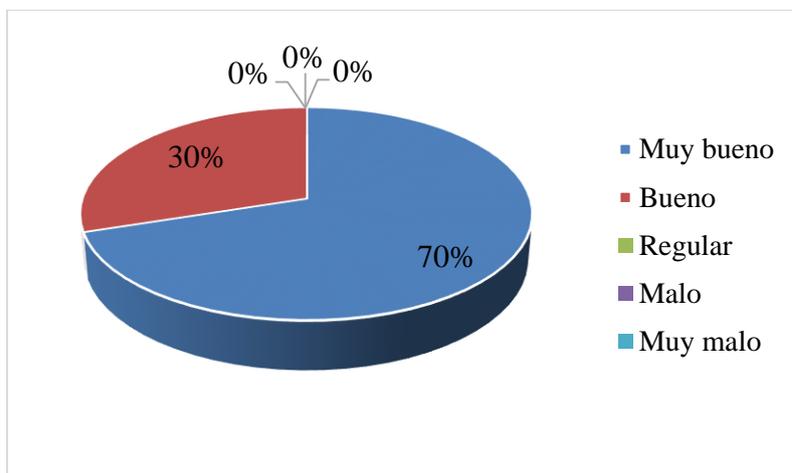
### 3.- ¿Cómo considera el sabor de la barra de chocolate con chía?

Tabla 5 Sabor de la barra de chocolate con chía

	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Muy bueno</b>	7	70%
<b>Bueno</b>	3	30%
<b>Regular</b>	0	0%
<b>Malo</b>	0	0%
<b>Muy malo</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	10	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Catherine Vallejo y Dario Barberi



**Figura 9** Sabor de la barra de chocolate con chía

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Catherine Vallejo y Dario Barberi

Se puede decir que el 100% de las personas que degustaron el producto consideran que su sabor es agradable, siendo esto importante para su introducción y comercialización en el mercado alemán, ya que el sabor es uno de los factores más determinantes en la aceptación de un producto comestible.

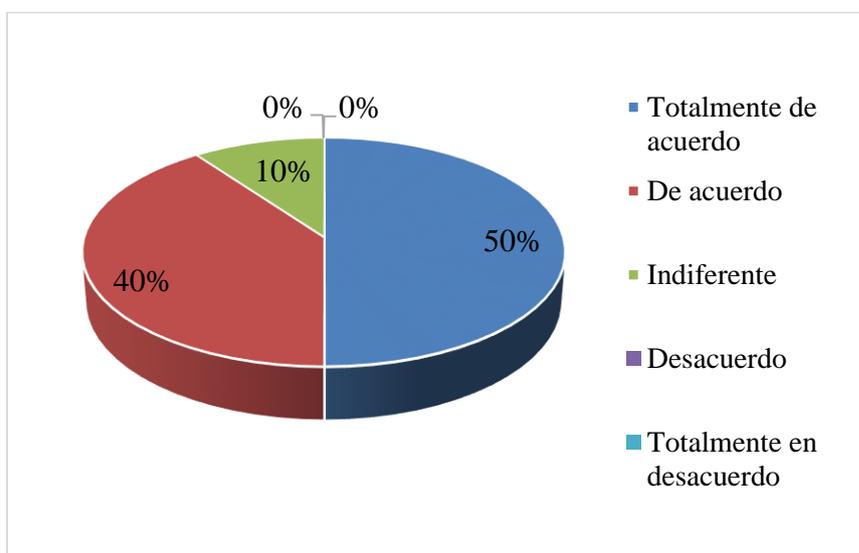
#### 4.- ¿Sería un producto aceptado en el mercado alemán?

Tabla 6 Aceptación del producto en el mercado alemán

	f	%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	5	50%
<b>De acuerdo</b>	4	40%
<b>Indiferente</b>	1	10%
<b>Desacuerdo</b>	0	0%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	10	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Catherine Vallejo y Dario Barberi



**Figura 10** Aceptación del producto en el mercado alemán

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Catherine Vallejo y Dario Barberi

El 90% de aquellos que fueron parte del focus group consideran que el producto tendría aceptación por parte del mercado alemán debido a las cualidades que presenta, como es su sabor, presentación y tamaño, lo cual brinda una visión positiva de lo que sería incursionar en dicho mercado con un producto de calidad y nutritivo como la barra de chocolate con chía, viéndose así beneficiada la empresa y el país en general.

## **5.- ¿Qué opinión tiene para darnos luego de esta prueba sobre el producto?**

**R. 1:** Visiblemente el producto es muy atractivo, pero sin duda alguna su principal cualidad es el sabor, es muy agradable y creo que eso es un aspecto importante para su consumo.

**R. 2:** Creo que es un producto que puede ser adquirido en gran manera no sólo por su sabor, sino también porque es saludable debido a la chía y eso hoy en día, está entre las preferencias de muchas personas.

**R. 3:** Me gustó mucho el producto, incluso su presentación, pero creo que deberían tener más variedad de tamaños, ya que hay personas que preferimos comprar las barras de chocolate más grandes.

**R. 4:** Destaco el sabor de la barra de chocolate, es muy bueno.

**R. 5:** Creo que este producto tendrá gran acogida en el mercado alemán por los ingredientes que contiene, ya que la chía no hace que el chocolate pierda su sabor.

**R. 6:** El chocolate orgánico y la chía hacen de esta barra un producto saludable. Considero que es una combinación muy buena, ya que da la posibilidad de consumir algo delicioso y sano a la vez.

**R. 7:** En mi opinión, esta barra de chocolate con chía es un buen producto para competir en el mercado internacional, principalmente en el alemán, gracias a su buen sabor y beneficios de los ingredientes.

**R. 8:** Tiene un sabor muy bueno y creo que ese es uno de los aspectos más importantes para participar en un nuevo mercado, más aún si es internacional.

**R. 9:** Es un producto rico y sano que puede interesar a muchos de los consumidores que se preocupan por su salud.

**R. 10:** Me gusta su sabor, es algo diferente, pero es agradable al paladar. Creo que la chía y el chocolate orgánico hacen una buena combinación.

### **3.5.2. Preguntas de entrevista**

**El entrevistado solicitó la reserva de su nombre para la entrevista.**

**1.- ¿Cómo observa el mercado europeo con los productos de origen ecuatoriano?**

Creo que es un buen espacio para que las empresas ecuatorianas logren posicionarse con sus productos, fomentando así el crecimiento económico del país y fortaleciendo su imagen en el ámbito internacional. Actualmente, con el acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea existe mayor posibilidad de que las empresas nacionales ingresen a este tipo de mercados.

**2.- ¿Qué le parece el ingreso del chocolate orgánico ecuatoriano en la comunidad europea?**

El chocolate orgánico ecuatoriano es muy apetecido por los consumidores internacionales, principalmente por los europeos, esto gracias a sus beneficios, por lo que cualquier empresa que ingrese con este tipo de productos tiene la oportunidad de posicionarse en el mercado y satisfacer la demanda, siempre y cuando establezca correctamente las estrategias de comercialización.

**3.- ¿Conoce sobre la participación del mercado de la chía en Europa?**

El mercado de la chía aún se encuentra en proceso de exploración y de exportación, pero de lo que conozco está en constante crecimiento y tiene una demanda bastante aceptable al ser un producto ecuatoriano y considerado un súper alimento. Son pocas las empresas que actualmente comercializan la chía en el exterior y aún no hay alguna que ofrezca este producto bajo la consigna de valor agregado.

**4.- ¿Qué características deben de tener un producto ecuatoriano como lo es la barra de chocolate con chía para que pueda ingresar y permanecer en la comunidad europea, particularmente en Alemania (a nivel comercial)?**

Una de las características fundamentales que debe tener este tipo de producto para competir de manera óptima en el mercado europeo es su presentación, ya que es lo primero que los consumidores ven y por lo cual se sienten atraídos, y el sabor, pues de éste depende que el producto sea adquirido nuevamente por los consumidores, convirtiéndose en sujetos fieles a la marca.

**5.- ¿Cómo observa a los productos ecuatorianos en cinco años a nivel de exportación?**

La exportación de productos ecuatorianos ha mejorado en las últimas décadas gracias a las nuevas normativas y convenios con otros países, así como también la visión de las empresas nacionales que buscan incursionar en nuevos mercados, por lo cual considero que, a este ritmo los productos que son exportados tendrían una mejor participación en los mercados internacionales en los que Ecuador participa.

### 3.5.3. Estadísticas de Ecuador y Alemania en comercio exterior de cacao

#### Análisis de Ecuador

La producción del cacao y su siembra se da a nivel nacional en 21 provincias del país, con excepción de Galápagos, Imbabura y Tungurahua, es por esta razón que Ecuador es uno de los principales productores y comercializadores de cacao en el mundo, porque su ubicación geográfica y clima lo hacen ideal para su siembra y producción final. La región que más produce es la Costa, seguida por la Sierra ecuatoriana (Revista Líderes, 2013).

Tabla 7 Participación de superficie producida por Región en el Ecuador. 2016

<b>REGIÓN</b>	<b>SUPERFICIE (Ha.)</b>	<b>PRODUCCIÓN (Tm.)</b>	<b>VENTAS (Tm.)</b>
	<b>COSECHADA</b>		
<b>COSTA</b>	359.379	140.500	138.239
<b>SIERRA</b>	54.110	24.509	21.512
<b>ORIENTAL</b>	36.967	11.229	9.495
<b>ZONAS NO DELIMITADAS</b>	3.801	1.313	1.300
<b>TOTAL NACIONAL</b>	454.257	177.551	170.546

Fuente: (INEC, 2017)

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

La oferta exportable de cacao ecuatoriano se encuentra en las 150 mil toneladas métricas aproximadamente, pero con un crecimiento constante anual, además de que el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) está realizando un proyecto de reactivación del cacao fino y de aroma en todo el país para que en el 2021 se llega a duplicar la producción para llegar a las 300 mil toneladas métricas, porque es un mecanismo de ayuda al sector agrícola, en el que se soporta el cambio de la matriz productiva y el estado del buen vivir ya que esta actividad contribuyó al 4,5% de la Población Económicamente Activa (PEA) y el 13,5% de la PEA Agrícola en el 2011 y se espera un crecimiento mayor con el pasar de los años (MAGAP, 2012).

A nivel de exportaciones, según datos del Banco Central del Ecuador en un promedio de 10 años en los cuales se evidencia un crecimiento constante, tanto que en el 2015, se logró un crecimiento del 20,19% en comparación al 2014 y que representó el 3,78% de las exportaciones generales del país (BCE, 2017).

Tabla 8 Exportaciones de cacao 10 últimos años

<b>EXPORTACIÓN DE CACAO</b>	
<b>AÑO</b>	<b>MILES DE USD FOB</b>
<b>2006</b>	143148
<b>2007</b>	197283
<b>2008</b>	216481
<b>2009</b>	342633
<b>2010</b>	349920
<b>2011</b>	473606
<b>2012</b>	344897
<b>2013</b>	422759
<b>2014</b>	576390
<b>2015</b>	692849

Fuente: BCE (2017)

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

La subpartida con la que participa a nivel de exportación el cacao es el 1801 como grano entero o partido, crudo o tostado, mientras que el chocolate preparado es el 1806 y su división en tabletas o barras es la 1806.20

Tabla 9 Tabla de subpartidas arancelarias

Código	Designación de la Mercancía	UF	Tarifa Arancelaria	OBSERVACIONES
1801.00	Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado.			
	- Crudo:			
1801.00.11	- - Para siembra	kg	10	
1801.00.19	- - Los demás	kg	20	
1801.00.20	- Tostado	kg	25	
1802.00.00	Cáscara, películas y demás residuos de cacao.	kg	20	
18.03	Pasta de cacao, incluso desgrasada.			
1803.10.00	- Sin desgrasar	kg	20	
1803.20.00	- Desgrasada total o parcialmente	kg	20	
1804.00	Manteca, grasa y aceite de cacao.			
	- Manteca de cacao:			
1804.00.11	- - Con un índice de acidez expresado en ácido oleico inferior o igual a 1%	kg	20	
1804.00.12	- - Con un índice de acidez expresado en ácido oleico superior a 1% pero inferior o igual a 1.65%	kg	20	
1804.00.13	- - Con un índice de acidez expresado en ácido oleico superior a 1.65%	kg	20	
1804.00.20	- Grasa y aceite de cacao	kg	20	
1805.00.00	Cacao en polvo sin adición de azúcar ni otro edulcorante.	kg	20	
18.06	Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao.			
1806.10.00	- Cacao en polvo con adición de azúcar u otro edulcorante	kg	30	
1806.20	- Las demás preparaciones, en bloques, tabletas o barras con peso superior a 2 kg, o en forma líquida, pastosa o en polvo, gránulos o formas similares, en recipientes o envases inmediatos con un contenido superior a 2 kg:			
1806.20.10	- - Sin adición de azúcar, ni otros edulcorantes	kg	30	
1806.20.90	- - Los demás	kg	30	
	- Los demás, en bloques, tabletas o barras:			
1806.31.00	- - Rellenos	kg	20	
1806.32.00	- - Sin rellenar	kg	20	
1806.90.00	- Los demás	kg	30	

Fuente: BCE (2017)

Como punto importante, se encuentra lo logrado en el 2017 por parte de Ecuador, ya que en el primer trimestre de ese año se ubicó en el primer exportador de cacao fino

de aroma en Latinoamérica además de que se encuentra ocupando el cuarto puesto mundial de la exportación de todo tipo de cacao, porque está siendo considerado como uno de los mejores granos entre los compradores mundiales.

El término de negociación con el que se realizarán las operaciones de exportación es a nivel FOB (Free On Board) - Libre a Bordo (puerto de carga convenido), ya que la empresa tendría la responsabilidad de la transportación de la mercadería hasta el puerto de embarque, mientras que los costos de importación al lugar de destino corren a cuenta del comprador.

### **Análisis de Alemania**

La ubicación geográfica de Alemania no favorece al cultivo de cacao, por lo tanto, no existe esta labor agrícola, sin embargo, en cuanto al procesamiento de este producto es uno de los países más importantes. La carencia del cultivo de cacao en el país ha impulsado a muchas compañías a comprar a otros países cacao no sólo de buena calidad, sino también con un precio accesible.

Hay empresas de la industria del chocolate que, después del incremento del precio internacional del cacao, optaron por invertir en tierras extranjeras para realizar este tipo de cultivo con la finalidad de reducir los costos de producción, principalmente de la materia prima, como es el caso de Ritter Sport la cual compró terrenos en Nicaragua.

### **Importaciones de Alemania desde el mundo**

Tabla 10 Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado - Cantidad en Toneladas

<b>Exportadores</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
	<b>Cantidad importada, Toneladas</b>	<b>Cantidad importada, Toneladas</b>	<b>Cantidad importada, Toneladas</b>	<b>Cantidad importada, Toneladas</b>	<b>Cantidad importada, Toneladas</b>
<b>Côte d'Ivoire</b>	172797	156856	160352	118926	196755
<b>Nigeria</b>	19691	14971	24458	56295	63888
<b>Bélgica</b>	945	1847	16225	34906	56472
<b>Países Bajos</b>	839	756	14866	48050	47994
<b>Ghana</b>	32131	25061	28507	36299	37170

<b>Ecuador</b>	18827	16553	15464	15748	15875
<b>Camerún</b>	1664	915	2705	4312	9506
<b>Perú</b>	7079	4907	8219	9681	9378
<b>Congo, República Democrática del Congo</b>	536		706	1615	3220
<b>Guinea</b>	2780	2101	6353	3872	2619

Fuente: Trade Map (2018)  
Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

Tabla 11 Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado - Miles de dólares americanos

<b>Exportadores</b>	<b>Valor importado en 2013</b>	<b>Valor importado en 2014</b>	<b>Valor importado en 2015</b>	<b>Valor importado en 2016</b>	<b>Valor importado en 2017</b>
<b>Côte d'Ivoire</b>	475844	479766	465419	372144	497371
<b>Bélgica</b>	2135	3827	47950	119490	162306
<b>Nigeria</b>	54915	47419	75317	168149	145521
<b>Países Bajos</b>	2567	2326	44960	162671	144426
<b>Ghana</b>	88875	79931	88993	117601	103970
<b>Ecuador</b>	53853	53178	47562	48539	41481
<b>Perú</b>	18705	16188	27115	31726	23043
<b>Camerún</b>	4045	2822	8510	14189	22269
<b>República Dominicana</b>	21219	19295	20638	9459	7334
<b>Guinea</b>	5642	6517	18109	12316	6776

Fuente: Trade Map (2018)  
Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

Los principales proveedores de cacao de Alemania son Costa de Marfil, Nigeria y Bélgica, desde los cuales se importó en el 2017 una cantidad de 196.755, 63.888 y 56.472 toneladas respectivamente, mientras que su valor fue de \$497'371.000, \$145'521.000 y \$162'306.000. Ecuador se encuentra entre los diez principales proveedores de cacao de Alemania, al cual le compró en el último año 15.875 toneladas en un valor de \$41'481.000.

Tabla 12 Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao - Cantidad en Toneladas

		2013	2014	2015	2016	2017
Exportadores		Cantidad importada, Toneladas				
1	Bélgica	114987	114219	115575	118692	102305
2	Países Bajos	92949	88757	88782	96021	91677
3	Suiza	58291	60464	59782	59977	50332
4	Polonia	25268	29138	33145	36066	40668
5	Francia	36618	44103	42365	42726	39796
6	Austria	31997	36000	28857	26096	30600
7	Italia	21737	20420	20703	29021	27929
8	Reino Unido	8756	8424	10577	12162	12975
9	España	11603	13280	11246	10721	10481
10	República Checa	5423	6623	6394	6455	7455
<b>ECUADOR</b>						
51	Ecuador	24	27	13	8	4

Fuente: Trade Map (2018)

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

En cuanto a las importaciones de Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, Bélgica lidera la tabla de posiciones con 102.305 toneladas vendidas a Alemania en el 2017, seguido de Países Bajos con 91.677 toneladas y Suiza con 50.332 toneladas. En este caso, Ecuador no es un proveedor con mayor participación en Alemania en lo que respecta a este producto, lo cual se refleja en la cantidad vendida en ese año que fue de 4 toneladas, ubicándose en el puesto 51.

Tabla 13 Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao - Miles de dólares americanos

	<b>Exportadores</b>	<b>Valor importada en 2013</b>	<b>Valor importada en 2014</b>	<b>Valor importada en 2015</b>	<b>Valor importada en 2016</b>	<b>Valor importada en 2017</b>
<b>1</b>	Bélgica	474230	524070	471536	492077	440258
<b>2</b>	Suiza	438497	619775	582843	476026	379780
<b>3</b>	Países Bajos	345874	352453	303204	338004	347980
<b>4</b>	Polonia	204889	231303	254319	269257	290646
<b>5</b>	Francia	180735	223112	186466	187608	185333
<b>6</b>	Italia	123892	131981	114074	160429	166006
<b>7</b>	Austria	152155	162754	139370	116424	138512
<b>8</b>	Reino Unido	49276	49474	54506	59877	63771
<b>9</b>	España	50158	54276	44162	43273	43204
<b>10</b>	Dinamarca	50619	58044	53557	44248	41124
<b>ECUADOR</b>						
<b>48</b>	Ecuador	468	591	224	143	64

Fuente: Trade Map (2018)

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

De acuerdo a la tabla presentada, la importación de Chocolate y demás preparaciones alimenticias con cacao realizada por Alemania en el 2017 fue de \$440'258.000 desde Bélgica, \$379'780.000 desde Suiza y \$347'980.000 desde Países Bajos. Entre los diez principales proveedores de Alemania de este producto también se encuentran Reino Unido, España, y Dinamarca. En cuanto a Ecuador, el valor de importación fue uno de los más bajos del total de países, encontrándose en el puesto 48 con \$64.000.

## Importaciones de Alemania desde Ecuador

Tabla 14 Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado - Cantidad en Toneladas

Descripción del producto	Alemania importa desde Ecuador					
	Cantidad en 2015	Valor en 2015	Cantidad en 2016	Valor en 2016	Cantidad en 2017	Valor en 2017
<b>Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado</b>	15464	47562	15748	48539	15875	41481

Fuente: Trade Map (2018)

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

Las importaciones de Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado desde Ecuador han experimentado un incremento en los últimos años. En el 2015, Alemania le compró 15.464 toneladas valoradas en \$47'562.000, en el 2016 fueron 15.748 toneladas en \$48'539.000 y en el 2017 15.875 toneladas en \$41'481.000.

Tabla 15 Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao - Cantidad en Toneladas

Descripción del producto	Alemania importa desde Ecuador					
	Cantidad en 2015	Valor en 2015	Cantidad en 2016	Valor en 2016	Cantidad en 2017	Valor en 2017
<b>Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao</b>	13	224	8	143	4	64

Fuente: Trade Map (2018)

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

Ecuador es uno de los países que menos exporta a Alemania Chocolate y demás preparaciones alimenticias con cacao, por lo que es necesario fortalecer la comercialización del chocolate elaborado. Según los registros de Trade Map, en el 2015 Alemania importó desde Ecuador 13 toneladas de este producto en un valor de \$224.000, 8 toneladas en el 2016 en un valor de \$143.000 y 4 toneladas en el 2017 en \$64.000.

### 3.5.4. Análisis FODA

Tabla 16 FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outsourcing con empresa experimentada en la elaboración de barras de chocolate.</li> <li>- Conocimientos en la exportación de productos hacia Alemania.</li> <li>- Materia prima que se compra en el mercado local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevos en el mercado de chocolates</li> <li>- Desconfianza por parte de los importadores al ser un producto nuevo</li> <li>- Poca participación en el mercado</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de producto diferenciador de la competencia.</li> <li>- Atractivo en influir en los “SUPERFOOD” o superalimentos que es la nueva tendencia de consumo.</li> <li>- Incremento en la producción de cacao y de chía en los campos agrícolas ecuatorianos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plagas que perjudiquen los cultivos de cacao y chía en el país</li> <li>- Nuevas barreras de entrada en la Unión Europea</li> <li>- El producto no capte la atención necesaria en el mercado de consumo</li> </ul>

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

El análisis FODA es fundamental para la inserción de una empresa al mercado, ya que permite conocer las ventajas y desventajas de la misma, facilitando así la implementación de estrategias que ayuden a reducir los riesgos. La empresa Chocolatera V&B tiene tres importantes fortalezas, entre las cuales se encuentra que la materia prima se compra en el mercado local, contando así con un producto de calidad que lo ayude a ser un participante atractivo para el mercado; por otra parte, una de las debilidades es que la empresa es nueva en el mercado de chocolate por lo que se requiere de una excelente promoción y comunicación, ya que sólo así se podrá mostrar los beneficios de su compra.

Entre las oportunidades se encuentra el desarrollo de un producto diferenciador de la competencia, es decir, que no existe en Ecuador una empresa que comercialice barras

de chocolate orgánico con chía ni que exporte hacia el mercado alemán, facilitando esto la introducción del producto por parte de la Chocolatera V&B. En cuanto a las amenazas, las nuevas barreras de entrada en la Unión Europea es una de ellas, ya que pueden establecer exigencias poco favorables o accesibles para la comercialización de un producto extranjero, pero con una correcta complementación de los requisitos de ingreso, se pueden reducir estos riesgos de participación.

## **CAPÍTULO IV**

### **1. PROPUESTA**

#### **1.1. Introducción**

El plan de negocios de la empresa chocolatera V&B va encaminado en el análisis de la situación actual, seguido por la construcción de su estructura organizacional, para pasar a las estrategias comerciales de la barra de chocolate orgánico con chía que será comercializada a nivel local y también derivada a la exportación del mercado alemán y finalmente tener en cuenta los costos financieros de sus operaciones.

Es importante conocer el mercado local (Guayaquil) y el mercado de exportación (Alemania) donde se pretende introducir la barra de chocolate orgánico con chía “Abbi”, por lo cual se ha optado por un estudio macro y micro de los potenciales consumidores y competencia además de tener en cuenta la necesidad de contar con toda la información respecto a los procesos de importación para la comunidad europea de la cual es parte Alemania.

La barra de chocolate con chía “Abbi” plantea ser un producto saludable, ya que se busca sea orgánico y de sabor semiamargo junto con el complemento de las semillas de chía que brindan los nutrientes necesarios para una dieta diaria y un gusto de dulce sin mayores cantidades de azúcares.

#### **1.2. Descripción**

##### **1.2.1. Marketing mix**

El marketing mix le permitirá a la empresa Chocolatera V&B presentar el producto de manera eficaz e impulsar su compra en el mercado nacional, pero principalmente internacional, ya que el mercado meta es Alemania. Las estrategias que se emplean se enfocan en el producto, precio, plaza y promoción, que son los aspectos más importantes para la comercialización de las barras de chocolate orgánico con chía.

### **1.2.1.1.Producto**

La presentación y calidad del producto son aspectos importantes para su comercialización en el mercado tanto local como internacional. Los consumidores tienden a dejarse influenciar primero por lo que ven, es decir, el primer impacto es visual, por lo tanto, es necesario que la imagen de la barra de chocolate orgánico con chía conste en la envoltura y que se describa información básica del producto. Así mismo, el empaque debe garantizar su buen estado.

### **Estrategias**

1. Crear el logo del producto utilizando características que hagan referencia al cacao.
2. Elaborar varios tipos de presentaciones para satisfacer las preferencias de los consumidores finales o minoristas.
3. Diseñar las masters case para la correcta distribución del producto.
4. Contar con papelería corporativa para generar oportunidades de negocios.
5. Establecer la compañía outsourcing que elaborará el producto

### **Tácticas y plan de acción**

#### **Estrategia 1: Creación del logo**



*Figura 11* Logo

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

El logo del producto está compuesto por la palabra ABBI, nombre de origen hebreo que significa “alegría de mi padre”, esto como muestra de agradecimiento a Dios por las oportunidades de crecimiento tanto personal como profesional que ha permitido tener. Por otra parte, ABBI al hacer referencia a la gratitud y satisfacción logra tener un impacto positivo en las personas que lo perciben.

Los colores que se implementaron en el logo son básicamente los derivados de la mazorca de cacao, que son el rojo con un contraste amarillo y naranja. En cuanto a la tipografía, se utilizó el tipo de letra palo seco (sin serifas), la cual sirve para dar énfasis a la palabra.

## **Estrategia 2: Tipos de presentaciones del producto**

El producto cuenta con cuatro tipos de presentaciones, la unidad que es aquella que comúnmente adquiere el consumidor final, y las cajas de 4, 8 y 12 unidades que son las que compran los supermercados o tiendas para ofrecer al consumidor final los cuales en ocasiones también optan por estas.



**Figura 12** Chocolate ABBI por unidad  
Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi



**Figura 13** Caja de 12 unidades  
Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

### **Estrategia 3: Diseño de las masters case**



**Figura 14** Master case para distribución del producto  
Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

El embalaje del producto se realiza en las masters case para ser transportado a su destino final, tanto dentro del país como en Alemania. La cantidad que abarcan las masters son 72 cajas de presentaciones de 4 unidades, 36 cajas de presentaciones de 8 unidades y 24 cajas de presentaciones de 12 unidades. Las medidas de cada caja son de 48cm x 48cm.

### **Estrategia 4: Papelería corporativa**

El tipo de papelería que se emplea son las tarjetas de presentación, que contienen información básica de contacto. Esto ayudará a crear o reforzar las relaciones entre las empresas y la Chocolatería V&B y deja abierta la posibilidad de que los interesados se contacten con la compañía para comprar o conocer acerca del producto que ofrece.



**Figura 15** Tarjetas de presentación  
Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

#### **Estrategia 4: Empresa outsourcing**

La empresa que será la encargada de elaborar el producto por medio de un outsourcing es CACAOS FINOS ECUATORIANOS S.A. (CAFIESA), la cual tiene su planta de producción en la ciudad de Durán en el km. 4.5 vía Duran Tambo.

Esta empresa se dedica a la elaboración de su propia marca de productos a base de la pepa de cacao, pero a su vez tiene la apertura de fabricar productos de terceros bajo la marca que el cliente pretende introducir en el mercado. Por esta razón es la que se seleccionó para la elaboración de la barra de chocolate con chía “ABBI” y que será comercializada en la ciudad de Guayaquil y en Alemania.

##### **1.2.1.2.Precio**

El precio se debe establecer en base al análisis de la demanda y los costos que implica la elaboración del producto, mediante lo cual se puede determinar un valor favorable para los consumidores y la empresa. El precio es una de las características principales a tener en cuenta para lograr una buena comercialización del producto en cualquier mercado.

#### **Estrategias**

1. Establecer el PVP (precio de venta al público) de las barras de chocolate orgánico con chía en sus diferentes presentaciones.

## **Tácticas y plan de acción**

### **Estrategia 1: Precio del producto al consumidor final**

El precio de las barras de chocolate orgánico con chía se fija de acuerdo al costo de producción y se estima un margen de ganancia del 35%. A continuación, se describe el precio del producto por tipo de presentación incluyendo el margen de ganancia:

- Unidad	\$0,56
- Caja de 4 unidades	\$2,23
- Caja de 8 unidades	\$4,47
- Caja de 12 unidades	\$6,70

#### **1.2.1.3.Plaza**

Cada día, Alemania tiene mayor interés en la alimentación saludable, por lo que, en la actualidad, el consumo de cacao en diferentes preparaciones ha incrementado principalmente con los “Super Foods”, alimento natural que contiene gran cantidad de nutrientes. En este caso se combinan dos alimentos con la misma característica, el chocolate y la chía.

Gran parte del consumo de chocolate en Alemania se realiza en barras, es decir, existe la probabilidad de que el producto “ABBI” de la Chocolatera V&B tenga una buena aceptación por parte del mercado, en donde, además el chocolate orgánico se encuentra muy bien posicionado gracias a sus efectos positivos en la salud.

Las barras de chocolate que se comercializan en ese país pueden contener otro tipo de ingredientes, por lo tanto, no resulta un problema la combinación del chocolate con chía, más aún si hay muchas empresas de la industria que están en busca de nuevos productos elaborados con granos de alta calidad.

### **Estrategias**

1. Crear alianzas estratégicas con empresas alemanas que importan chocolate que garantice el ingreso del producto al mercado y con distribuidoras locales para la venta en Ecuador.

2. Conocer los canales de distribución y comercialización del producto en Alemania y Ecuador.

### Tácticas y plan de acción

#### Estrategia 1: Alianza estratégica con importador y distribuidores locales

Los importadores de Alemania se agrupan en su mayoría en la región de Hamburgo. La empresa Chocolatera V&B cuenta con un importador exclusivo que es Albrecht & Dill Trading que se encuentra en esta misma zona y que tiene experiencia en la comercialización de productos elaborados con cacao.

Contacto del importador

Albrecht & Dill Trading

Brandstuecken 23

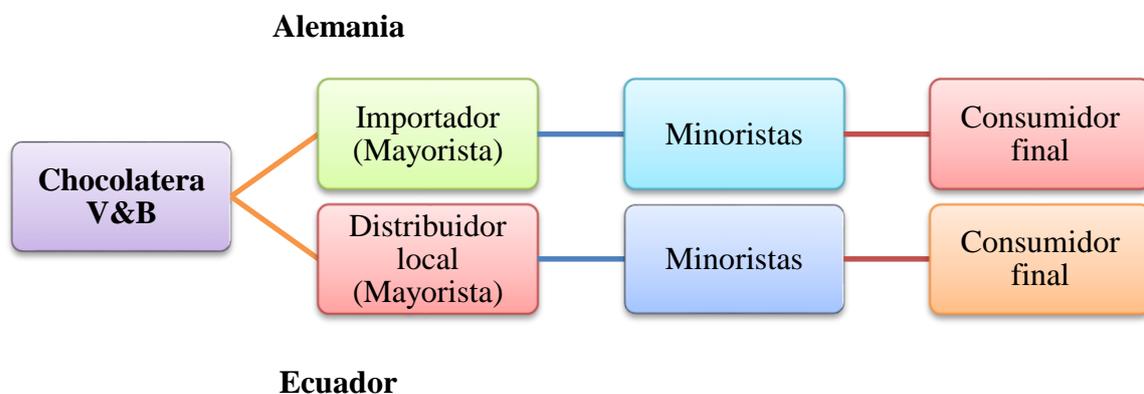
22549 Hamburgo

Alemania

Tel: +(49/40) 800- 9101

Por otra parte, en Guayaquil existen varias distribuidoras (mayoristas y minoristas) a las cuales se puede acceder con mayor facilidad debido a que la empresa opera dentro del mismo territorio. El departamento comercial de la Chocolatera V&B es el encargado de establecer las relaciones comerciales con estas compañías.

#### Estrategia 2: Canales de distribución y comercialización



**Figura 16** Canales de distribución y comercialización  
Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

Albrecht & Dill Trading desempeña el papel de distribuidor mayorista, el cual revende el producto a los minoristas para que estos se encarguen de la venta al consumidor final. El importador sugiere que las ventas del chocolate orgánico con chía “ABBI” sean en los siguientes canales minoristas: Supermercados, Tiendas de descuento, Tiendas de alimentos orgánicos, Tienda de salud y Farmacias.

A nivel local, el canal que se utilizará para que el producto llegue al consumidor final es el distribuidor mayorista, sin embargo, también existe la posibilidad de que la empresa lo realice directamente con los minoristas.

#### **1.2.1.4.Promoción**

Cualquier empresa requiere de estrategias de promoción para comercializar un bien o servicio, principalmente si se trata de un producto nuevo en el mercado. A través de la promoción se puede lograr no sólo que el consumidor conozca sobre la existencia del producto, sino también que se interese por comprarlo e incluso recomendarlo.

#### **Estrategias**

1. Crear descuentos especiales para los distribuidores.
2. Efectuar acciones publicitarias para la promoción del producto.
3. Ofrecer artículos promocionales al consumidor final.

#### **Tácticas y plan de acción**

##### **Estrategia 1: Descuento a distribuidores**

Unas de las estrategias que se emplean para la comercialización y exportación de la barra de chocolate orgánico con chía “ABBI” están dirigida al distribuidor. A éste se le ofrece un descuento del 19% por la adquisición de los productos al por mayor, lo cual promueve el incremento de la carga a exportar y la venta local.

## Estrategia 2: Acciones publicitarias

El uso de afiches situados en los canales minoristas como los supermercados, tiendas y farmacias logrará despertar el interés del cliente e influirán en su decisión de compra. Con esta finalidad se crean dos afiches, uno en español y otro en alemán, que son los idiomas oficiales de los mercados en los que se incursiona.



The advertisement is split into two main sections. On the left, a man in a blue t-shirt is sitting on a gym bench, eating a chocolate bar. A product shot of the 'ABBI' chocolate bar is overlaid on the bottom left of this section. The bar is wrapped in gold and red, with the word 'ABBI' in large red letters. Above the bar, the word 'NUEVO' is written in a red, stylized font. On the right, a dark red vertical panel contains white text and graphics. The text reads: 'UNA BARRA DE CHOCOLATE CON CHIA ABBI APORTA ALTOS NIVELES DE ANTIOXIDANTES, CALCIO, PROTEÍNAS Y MÁS'. Below the text is a circular logo with a cacao pod and leaves, surrounded by the text 'EQUADOR ORIGIN OF THE BEST CHOCOLATE'. At the bottom of the red panel, the brand name 'Chocolatera V&B' is written in a cursive font, followed by 'PRODUCTO EXPORTACIÓN' and the email address 'Correo: product@chocolateravyb.com'.

**Figura 17** Afiche en español  
Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi



**Figura 18** Afiche en alemán  
Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

### **Estrategia 3: Artículos promocionales**

Los jarros y globos son los artículos promocionales que se entregarán a los clientes. Los consumidores que realicen la compra de una caja de 12 unidades de chocolate “ABBI” recibirán un jarro, mientras que los globos se usarán en alguna activación y serán entregados a los niños.



**Figura 19** Jarro  
Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi



*Figura 20* Globo  
Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

### **1.2.2. Plan de exportación**

#### **Requisitos y trámites de exportación**

Para realizar la exportación del producto la empresa debe cumplir con algunos requisitos establecidos por las autoridades competentes de Ecuador, los cuales son:

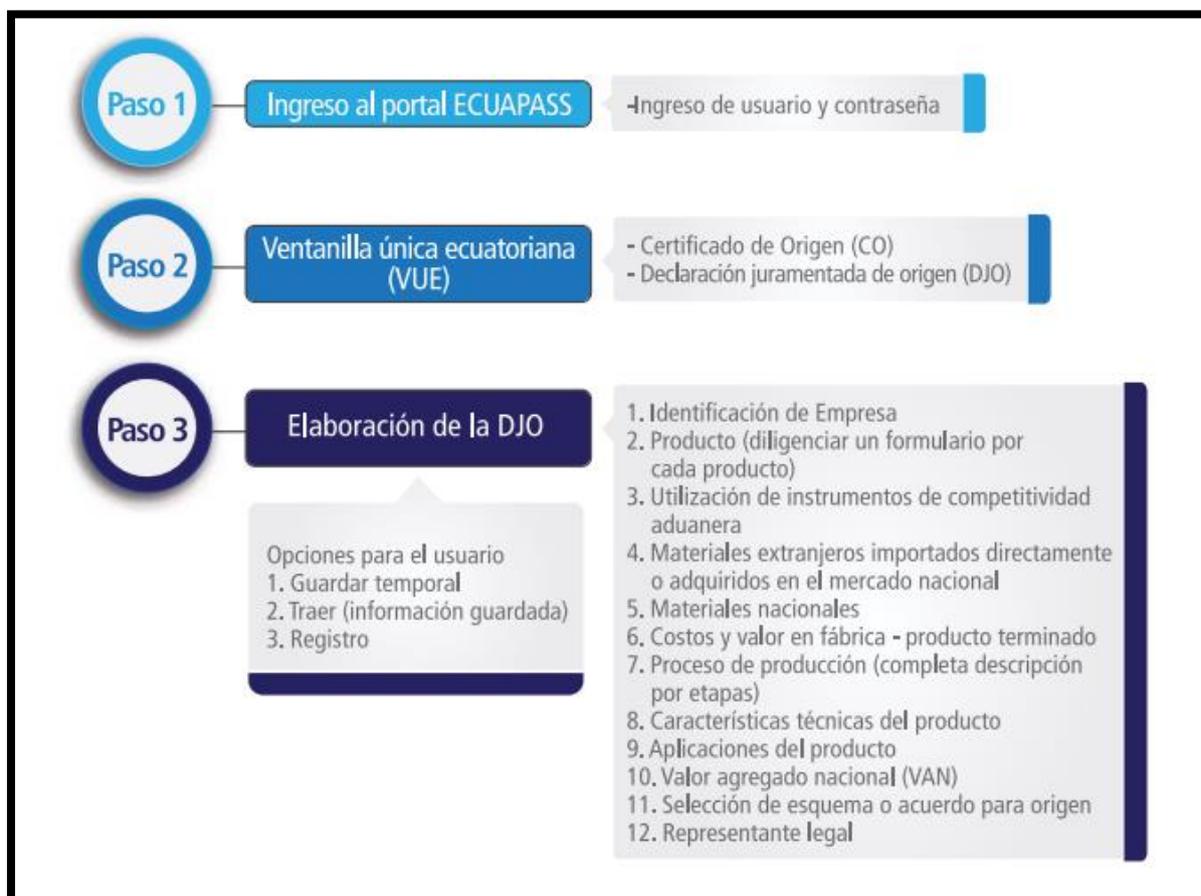
- RUC (Registro Único de Contribuyentes). Es otorgado por el SRI.
- Certificado de Firma Digital TOKEN que se usará en todo procedimiento de comercio exterior. Lo entrega el Banco Central o la empresa Security Data.
- Registro de exportador. Esto se realiza en la página de Ecuapass del SENAE en donde se crea el usuario y contraseña, se realiza la actualización de datos, se aceptan las políticas de uso y se registra la firma electrónica como representante legal de la compañía, empleado autorizado, tercero autorizado o entidad pública.

#### **Declaración juramentada de origen D.J.O.**

La Declaración Juramentada de Origen es un requisito indispensable para la obtención del Certificado de Origen. Se requiere rigurosamente que el producto sea fabricado con materiales procedentes del país para considerarlo como originario de dicho territorio. En este documento se declara que la mercancía que se va a exportar cumple con la normativa de origen determinada en los Acuerdos Comerciales firmados por Ecuador y en los cuales de manera unilateral se confieren preferencias arancelarias al

mismo. La vigencia de la Declaración Juramentada de Origen es de dos años o el término que estipule el Acuerdo Comercial o régimen preferencial correspondiente.

A continuación, se presentan los pasos para generar la DJO:



**Figura 21** Trámite para la DJO  
Fuente: PRO ECUADOR (2017)

### Certificado de origen

Este certificado indica el país de origen del producto y se emplea cuando la mercancía se encuentra amparada por preferencias arancelarias que constan en los acuerdos comerciales entre países. La institución encargada de emitir este documento es el Ministerio de Industrias y Productividad.

Para generar el certificado de origen se debe ingresar a Menú “Ventanilla única” y “Elaboración de CO”, llenar el formulario en línea y posteriormente retirar el certificado físico en el MIPRO.

## **Etapa de Pre-Embarque**

El proceso de exportación comienza con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el sistema ECUAPASS, la cual podrá tener adjunta una factura o proforma y documentación que se posea antes del embarque. Cabe recalcar que esta declaración no es un simple propósito de embarque, sino una declaración que establece un vínculo legal y obligaciones que debe cumplir el exportador con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (PRO ECUADOR , 2017)

Los datos principales que se estipularán en la DAE son los siguientes:

- Del exportador o declarante
- Descripción de mercancía por ítem de factura
- Datos del consignatario
- Destino de la carga
- Cantidades
- Peso
- Demás datos relativos a la mercancía.

La documentación digital que acompañan a la DAE a través del ECUAPASS son la factura comercial original, lista de empaque y autorizaciones previas si el caso lo amerita. Es de suma importancia anexar el certificado de origen que puede ser para la Comunidad Andina o la Unión Europea.

## **Herramientas de negociaciones internacionales**

### **Cotización de exportación:**

Con el objetivo de evitar riesgos en una actividad comercial entre el exportador y el importador, se establece en este documento los derechos y obligaciones de ambas partes. La cotización debe comprender cuatro puntos básicos:

1. Objeto: describir las características del producto tales como medidas, calidad, peso, etc.
2. Formas de pago: indicar una cláusula sobre el particular.
3. Producto y embalaje: acordar y definir el tipo de artículo y embalaje escogido para la protección del producto.

4. Entrega de la mercancía: se especifica la fecha y punto de entrega pactado, lo cual dependerá del tipo de INCOTERM (Términos Internacionales de Comercio) que se emplee.

### **Instrumentos y condiciones de pago:**

El exportador cuenta con algunos instrumentos financieros en donde se especifica las condiciones de pago durante las negociaciones con el cliente importador, los cuales se mencionan a continuación:

- Cartas de crédito: es la promesa condicional de pago que realiza un banco (emisor), por cuenta de una persona física o jurídica (solicitante) ante una persona (beneficiario); normalmente por conducto de otro banco que actúa como notificador, para cancelar determinado valor o aceptar letras a favor del exportador, contra la presentación de determinados documentos. Hay varias modalidades: revocable, irrevocable, notificada, confirmada, a la vista, a plazo y transferible. Se considera que es la forma de pago más segura y recomendable para un nuevo exportador.
- Cuenta abierta: esta forma de pago se recomienda aplicar cuando se conoce al cliente y se tiene la total seguridad del pago. En la cuenta abierta, el exportador envía los documentos de embarque al importador, éste al ya tenerlos efectúa el pago respectivo mediante una transferencia bancaria.
- Cobranza bancaria internacional: Es la orden que un vendedor gira a su banco para el cobro al comprador de determinada suma, contra la entrega de documentos enviados. Esta forma es menos costosa que la carta de crédito, no obstante, la entidad bancaria del comprador no se responsabiliza del pago, a menos que cuente con la firma del comprador internacional.
- SUCRE (Sistema Unitario de Compensación Regional de Pagos): Es un instrumento para la canalización de pagos internacionales provenientes de las operaciones comerciales recíprocas entre sus países miembros (Antigua y Barbuda, Cuba, Dominica, Ecuador, Nicaragua, San Vicente y Las Granadinas, Uruguay y Venezuela). Este sistema se fundamenta en el uso de una moneda virtual para el registro de las operaciones, únicamente entre los bancos centrales, en tanto que la liquidación local (pagos a exportadores y cobros a importadores)

se realiza con las respectivas monedas locales de los países miembros (si se trata de Ecuador es en dólares).

### **Etapa de Post-Embarque**

Se podrá Regularizar Declaraciones Aduaneras de Exportación (RDAE) ante el SENAE y adquirir el definitivo DAE, a través de un registro electrónico que permite finalizar el proceso de exportación para consumo (régimen 40). Para cumplir correctamente con este proceso se otorga un plazo de 30 días posterior al embarque.

Para este trámite son necesarios los siguientes documentos:

- Copia de la factura comercial
- Copia de lista de empaque
- Copia de certificado de origen
- Copias no negociables de Documento de Transporte Multimodal

### **Registro como operador de exportación en Agrocalidad y obtención de certificado fitosanitario:**

#### **Registro en Agrocalidad**

Solicitar el registro de operador en el sitio web de Agrocalidad ([www.agrocalidad.gob.ec](http://www.agrocalidad.gob.ec)) mediante el Sistema GUIA: [http://www.agrocalidad.gob.ec/programas-servicios/-->Sistemas internos--> Sistema guía](http://www.agrocalidad.gob.ec/programas-servicios/-->Sistemas_internos-->Sistema_guia). Aquí debe registrar información del sitio de operación (lugar de producción, centro de acopio, centro de procesamiento, etc.) y la información de los proveedores.

#### **Inspección**

Un auditor de Agrocalidad inspecciona el lugar definido y elabora un reporte que debe ser aprobado. Posterior a la aprobación, se emite al usuario un certificado y un código de registro, los cuales garantizan el registro como operador en Agrocalidad (Este registro es reconocido internacionalmente).

#### **Solicitud de certificado fitosanitario**

El Certificado Fitosanitario es obligatorio por cada exportación y se lo puede requerir máximo dos días antes del despacho de la misma. Se pide una inspección o pre-

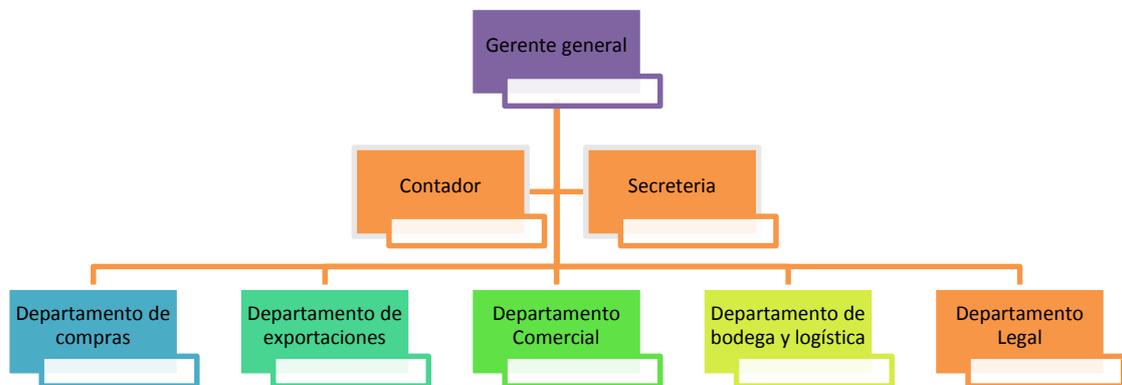
inspección (si el lugar de acopio o cultivo se encuentre fuera del lugar de salida de la carga), lo cual se lleva a cabo en el punto de control (aeropuertos, Puertos Marítimos, Pasos Fronterizos) o en las coordinaciones provinciales de Agrocalidad si se trata de una pre-inspección. (PRO ECUADOR , 2017)

Los documentos requeridos son:

- Registro como operador.
- Copia del manifiesto de embarque.
- Factura proforma u otro documento que indique información del envío.

En el caso de pre-inspección se presentará un certificado provisional que se canjeará por el Certificado Fitosanitario en el punto de control. En el caso de una inspección una vez aprobada, se otorgará el Certificado Fitosanitario para el envío a realizarse. (PRO ECUADOR , 2017)

### 1.2.3. Organigrama



**Figura 22** Organigrama de la empresa  
Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

La estructura organizacional de la empresa Chocolatera V&B se compone de las siguientes áreas y personal:

- Gerente General: encargado de supervisar que todos los departamentos operen de forma correcta para lograr el éxito de la compañía, es decir, es el principal responsable.
  - Representar legalmente a la empresa
  - Componer la estructura de la empresa y designar funciones.
  - Desarrollar metas a corto, mediano y largo plazo.
  - Efectuar evaluaciones periódicas para corroborar el cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
  - Crear estrategias para el correcto desempeño de los trabajadores y para alcanzar los objetivos organizacionales.
  - Coordinar reuniones con los otros departamentos para analizar la efectividad de las actividades planteadas.
  - Definir políticas generales de administración.
- Director financiero: manejo de las finanzas de la empresa.
  - Gestionar la liquidez de la empresa.
  - Ejecutar un método para el control de costes
  - Analizar los resultados operacionales
  - Evaluar las posibilidades de inversión
  - Obtener financiamientos bancarios
  - Promover proyectos de mercados alternos
  - Establecer indicadores que analicen el desarrollo de la compañía.
  - Implementar estrategias para garantizar el buen uso de los recursos financieros.
- Contador: asistente del Director financiero.
  - Establecer los procedimientos para la gestión de la información financiera por medio de los registros contables (activos, pasivos, ingresos, gastos)
  - Verificar y registrar las facturas tanto emitidas como recibidas.
  - Cumplir con los requerimientos de información por parte del Director, como estados financieros de determinadas cuentas.
  - Desempeñar las obligaciones fiscales.
  - Llevar libros contables.

- Secretaria: asistente de la Gerencia.
  - Gestión de documentos (emitir y recibir documentos, responder correos electrónicos, archivar, etc.)
  - Agendamiento de reuniones
  - Atención al cliente
  - Informar a los departamentos lo que corresponde.
  - Manejar adecuadamente la información que sea útil para el funcionamiento de la empresa.
  - Efectuar todo lo concerniente a la organización de la oficina, por ejemplo, la operación correcta de los equipos.

Departamento de compras: se lleva a cabo el proceso de adquisición de la materia prima, insumos tanto para el área operativa como administrativa.

- Director de compras:
  - Gestionar la adquisición de bienes que requiere la empresa.
  - Controlar que las órdenes de compra a los proveedores se hagan adecuadamente.
  - Observar la calidad de los productos que adquiere y trabajar en conjunto con el supervisor de calidad para estar al tanto de los resultados.
  - Negociar y forjar acuerdos beneficiosos para la empresa.
  - Participar en eventos en donde se presenten los productos que la compañía precisa para acceder a buenos precios u otras oportunidades.
  - Mantener una estrecha comunicación con el Departamento de bodega y logística y el Departamento de finanzas para efectuar correctamente las órdenes de compra.

Departamento de exportaciones: tramitar todo lo concerniente a la exportación del producto.

- Director de exportaciones
  - Realizar la segmentación de mercados
  - Investigar sobre nuevos tratados comerciales

- Mantener informada a la empresa sobre las actividades a realizar y las efectuadas
- Realizar la promoción internacional
- Evaluar la participación en ferias, exposiciones y eventos de negocios.
- Gestionar la venta de los productos con otros países
- Atender reclamaciones o consultas de los clientes internacionales.
- Establecer condiciones de contrato con los clientes.
- Supervisar el sistema de los pedidos.
- Crear planes de acción conforme a lo emitido por la gerencia.
- Preparar presupuestos para la exportación del producto.
- Mantener comunicación constante con los demás departamentos de la empresa.

Departamento comercial: se llevan a cabo las tareas de marketing y de ventas.

- Director comercial:
  - Seleccionar canales de distribución
  - Establecer objetivos de ventas
  - Coordinar e implementar campañas de publicidad
  - Crear estrategias promocionales
  - Diseñar el servicio post venta para los clientes
  - Realizar informes periódicos de las actividades ejecutadas

Departamento de bodega y logística: se contabiliza el producto y se verifica su buen estado, se realiza el embalaje en las master case, transportación, entre otros.

- Jefe de bodega
  - Controlar la calidad de los instrumentos que están en bodega
  - Supervisar el desempeño del personal a cargo y velar por su seguridad
  - Conocer la existencia del producto que se encuentra en bodega y su colocación exacta.
  - Verificar que el sitio cumpla con las condiciones adecuadas de almacenamiento.

- Llevar un control sobre el ingreso y salida de la mercancía y realizar los trámites correspondientes
- Comprobar que los documentos de entrada y salida se encuentren firmados por el responsable.
- Bodegueros
  - Realizar el inventario de bodega
  - Inspeccionar y registrar el ingreso y salida de los productos
  - Controlar la rotación y vencimiento de los productos que se encuentran en bodega.
  - Almacenar los productos de forma ordenada.
  - Coordinar los despachos oportunos de la mercadería.
  - Informar al jefe de bodega sobre la disponibilidad del producto.
- Personal de Limpieza de bodega
  - Mantener la bodega ordenada.
  - Realizar la limpieza de pisos, muebles, etc.
  - Recolectar los desechos que se encuentren en los distintos puntos de la bodega.
  - Efectuar la reposición del material.
  - Informar al jefe sobre los insumos utilizados, estado y disponibilidad.
- Supervisor de calidad
  - Examinar muestras de un producto de forma regular mediante visualizaciones o utilización de equipos técnicos.
  - Controlar los sistemas automatizados que permiten probar miles de muestras rápidamente.
  - Analizar la producción y los métodos empleados por los trabajadores.
  - Examinar los insumos adquiridos por la empresa y registrar el rendimiento de los proveedores.
  - Supervisar el acatamiento de las normas de seguridad, en la industria alimentaria.
  - Efectuar un plan de control de calidad.
  - Registrar las actividades de control ejecutadas.

- Informar a los directores sobre los problemas evidenciados en los productos.
- Proponer cambios para la mejora de los procesos y por ende, del producto.
- Chofer:
  - Transportar el producto a los sitios solicitados por parte de la empresa.
  - Realizar la revisión diaria del vehículo para garantizar su buen funcionamiento y, por ende, una adecuada transportación del producto.
  - Vigilar y efectuar las operaciones de carga y descarga del producto.
  - Supervisar la manipulación del producto durante su carga o descarga.
  - Preparar la documentación necesaria para la entrega del producto.
  - Registrar todo lo relacionado a los viajes efectuados, consumo de gasolina, reparación, entre otros e informarlos al jefe de área.

#### Departamento legal

- Abogado
  - Tramitar la documentación legal para el ejercicio de las operaciones de la empresa
  - Representar a la empresa en temas legales de cualquier índole ante los tribunales
  - Inspeccionar, transcribir y negociar todos los contratos comerciales de la organización.
  - Analizar los pasos que pretenda dar la empresa en un negocio con la finalidad de identificar riesgos y oportunidades.
  - Facilitar mediaciones para los altercados con los clientes, empleados y proveedores.
  - Garantizar el cumplimiento de las regulaciones y leyes.

#### 1.2.4. Localización

El galpón donde se encontrará la parte operativa de la empresa es en la ciudad de Durán en el km. 4.5 vía Duran Tambo, a razón que la planta con la que se realizó la gestión del outsourcing también se ubica en la misma zona y el traslado de la mercadería será mucho más fácil para que sea almacenada y posteriormente distribuida a nivel local e internacionalmente.

Las oficinas también se ubican en el mismo sector, pero en el km 7.5 de la vía Duran Tambo y en el cual se realizará todo proceso administrativo, siendo este la parte legal, contable, comercial y de comercio exterior como se lo ha estimado para la ejecución de las operaciones.

#### 1.2.5. Análisis financiero

##### 1.2.5.1. Inversión

Tabla 17 Terreno

Terreno	PPE			Vida útil
	Costo unitario	Cantidad	Total	
<b>Galpón</b>	\$24,500.00	1	\$24,500.00	20
<b>Inversión en edificios</b>			\$24,500.00	
<b>Adecuaciones Galpón</b>	\$11,000.00	1	\$11,000.00	10
<b>Total Adecuaciones</b>			\$11,000.00	
<b>TOTAL</b>			<b>\$35,500.00</b>	

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

El galpón será adquirido por la necesidad de que se debe tener un lugar para almacenar la producción realizada por la planta y de la cual se hará la posterior distribución a nivel local e internacional.

Tabla 18 Equipo de oficina

Equipo de oficina	Costo unitario	Cantidad	Total	Vida útil
<b>Escritorio</b>	\$170.00	4	\$680.00	10
<b>Escritorio</b>	\$130.00	8	\$1,040.00	10
<b>Silla ejecutiva</b>	\$100.00	4	\$400.00	10
<b>Silla de oficina</b>	\$70.00	8	\$560.00	10
<b>Sillas de atención</b>	\$48.00	8	\$384.00	10
<b>Silla de espera (Dual)</b>	\$90.00	4	\$360.00	10
<b>Archivadores</b>	\$95.00	8	\$760.00	10
<b>Archivadores aéreos</b>	\$83.00	6	\$498.00	10
<b>Teléfono inalámbrico</b>	\$42.15	6	\$252.90	10
<b>Split de 36000 BTU</b>	\$1,550.00	3	\$4,650.00	10
<b>Split de 12000 BTU</b>	\$700.00	2	\$1,400.00	10
<b>Teléfono alámbrico convencional</b>	\$55.36	4	\$221.44	10
<b>TOTAL</b>			<b>\$11,206.34</b>	

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

Los equipos de oficina serán de uso de la administración y de la parte operativa, para que todo se encuentre con el orden requerido para el cumplimiento de los procedimientos de producción y comercialización.

Tabla 19 Equipo de computación

Equipo de computación	Costo unitario	Cantidad	Total	Vida útil
<b>Computadora de Escritorio</b>	\$650.00	10	\$6,500.00	3
<b>Laptop</b>	\$650.00	4	\$2,600.00	3
<b>Impresora</b>	\$243.00	6	\$1,458.00	3
<b>TOTAL</b>			<b>\$10,558.00</b>	

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

Los equipos de computación serán de uso de la parte administrativa, pero el jefe de la parte de operaciones contará con una laptop para realizar sus funciones de forma correcta.

Tabla 20 Vehículo

Vehículo	Costo unitario	Cantidad	Total	Vida útil
<b>Camioneta Chevrolet</b>	\$25,000.00	1	\$25,000.00	5
<b>Camión Kia K3000 Turbo Intercooler</b>	\$35,000.00	1	\$35,000.00	5
<b>TOTAL</b>			<b>\$60,000.00</b>	

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

Tanto la camioneta como el camión son necesarios para la movilización del personal encargado de la exportación y venta del producto además del traslado de mercadería de requerirse.

Tabla 21 Activo intangible

ACTIVO INTANGIBLE		
Gastos de constitución	<b>COSTO</b>	<b>AMORTIZABLE</b>
<b>Permisos y licencias</b>	\$2,000.00	
<b>Gastos de organización</b>	\$1,000.00	5 AÑOS
<b>Otros gastos</b>	\$500.00	
<b>TOTAL</b>	<b>\$3,500.00</b>	

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

Los activos intangibles se los toma en consideración porque dentro de ellas se aplica la certificación y demás cumplimientos legales que forman parte de la producción y comercialización de las barras de chocolate.

Tabla 22 Inversión total

	<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>% DE INVERSION</b>
<b>Inversión en PPE</b>	\$117,264.34	65.60%
<b>Gastos de constitución</b>	\$3,500.00	1.96%
<b>Gastos de instalación</b>	\$6,000.00	3.36%
<b>Capital de trabajo</b>	\$52,000.00	29.09%
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>\$178,764.34</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

El costo de la inversión total de la empresa, se encuentra por medio de las necesidades de establecer al equipo administrativo y la bodega de almacenamiento de lo que produzca la planta y para lo cual se estimó un valor de \$178.764,34.

### 1.2.5.2.Financiamiento bancario

Tabla 23 Financiamiento bancario

FINANCIAMIENTO	% APORTACIÓN	\$ APORTACIÓN	TASA EFECTIVA ANUAL
CFN	70.0%	\$125,164.34	11.58%
SOCIOS	30.0%	\$53,600.00	
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>100%</b>	<b>\$178,764.34</b>	<b>11.58%</b>

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

Tabla 24 Amortización de deuda

PRESTAMO BANCARIO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALDO INICIAL	\$ 125.164,34	\$ 125.164,34	\$ 105.297,11	\$ 83.129,26	\$ 58.394,37	\$ 30.795,18
INTERES		\$ 12.794,78	\$ 10.494,16	\$ 7.927,12	\$ 5.062,82	\$ 1.866,83
PAGO		\$ 32.662,01	\$ 32.662,01	\$ 32.662,01	\$ 32.662,01	\$ 32.662,01
ABONO CAPITAL		\$ 19.867,23	\$ 22.167,85	\$ 24.734,89	\$ 27.599,19	\$ 30.795,18
SALDO FINAL	\$ 125.164,34	\$ 105.297,11	\$ 83.129,26	\$ 58.394,37	\$ 30.795,18	\$ (0,00)

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

Se cuenta con un capital propio de \$53.600,00 y por esta razón se debe realizar un préstamo por \$125.164,34 a través de la CFN, en un plazo de 5 años y que tendrá una tasa efectiva anual del 11,58%.

### 1.2.5.3.Demanda del producto

Tabla 25 Demanda de producto

PREFERENCIA DEL CONSUMIDOR ALEMÁN	
Chocolate	5.693.934
Chocolate gourmet	32% 1.822.059
Choc con ingredientes	68% 1.239.000
<b>DEMANDA DE TON. CHOCOLATE EN BARRAS O TABLETAS</b>	<b>1.239.000</b>

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

La demanda potencial establecida tomando en cuenta el consumo de las personas por el chocolate es de 1.239.000 toneladas al año tanto en Alemania como en Ecuador, que representarían más de 53 millones de unidades de chocolate de 23gr., y se plantea producir 2.322.432 unidades al año, lo que representa atender al 4.23% de lo que se establece en este mercado. Hay que tener en cuenta que sólo se ha determinado la línea de chocolates con ingredientes, a pesar de que existe una variedad mucho más amplia respecto a las presentaciones y sabores de chocolate.

Tabla 26 Producción anual de la empresa

PRODUCCIÓN CHOCOLATES ANUAL							
			1%	1%	1%	1%	
Producción de barra de chocolates trimestral	414.720,00	Mensual	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Barras de chocolates con chía		414.720,00	3.661.978	3.698.597	3.735.583	3.772.939	3.810.669
<b>PRODUCCIÓN EN TOTAL</b>		414.720,00	3.661.977,60	3.698.597,38	3.735.583,35	3.772.939,18	3.810.668,58

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

A nivel de producción, se ha determinado la necesidad de elaborar 2.322.432 unidades al año, lo que representa hacerlo 8,8 veces al año, tomando en cuenta que la planta tiene la capacidad operativa de realizar 414.720 barras mensuales.

Tabla 27 Cantidad de producto por master case

Presentación	Master Case (unid.)	grs por unidad	Kg por Master Case	Contenedor de 20" 240 MC x present.	Contenedor de 40" 480 MC x present.
4 barras	72	92	6,624	1.589,760	3.179,520
8 barras	36	184	6,624	1.589,760	3.179,520
12 barras	24	276	6,624	1.589,760	3.179,520
		184		4.769,280	9.538,560
				4,769	9,539
<b>CADA CHOCOLATE</b>		<b>23 gr</b>			

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

Tabla 28 Cantidad de producto en master case en contenedor de 40''

MASTER CASE	uni. X MC	Uni. Totales(Presentación)	PVP	PPM
480	72	34560	2,25	1,82
480	36	17280	4,49	3,64
480	24	11520	6,74	5,46
<b>1440</b>		<b>63360</b>		

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

Para conocer el volumen de master case (cajas de almacenamiento), se realizó el cálculo según lo que se producirá, lo que dio como resultado que serán 1440 master case por mes lo que da como resultado que serían 63.360 cajas de presentaciones. Cada envío de contenedor será con una paletización de 20 pallets de 100 cm x 120 cm, en cual irán 4 cajas de base y seis niveles en total para completar la exportación de 480 cajas de cada presentación.

#### 1.2.5.4.Costo fijos y variables

#### Costos de producción

Tabla 29 Costos de producción

	COSTOS DE PRODUCCIÓN				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Materia prima</b>	806.628,46	809.365,88	812.170,97	815.045,39	817.990,85
<b>Materiales directos</b>	141.206,40	144.696,55	148.272,97	151.937,78	155.693,18
<b>Costos Indirectos</b>	51.377,00	51.315,62	53.000,82	54.741,36	56.539,07
<b>Mano de obra directa</b>	70.230,54	74.560,98	79.158,43	84.039,36	89.221,26
<b>Otros Costos de Fabricación</b>	446.000,00	457.023,63	468.319,73	479.895,04	491.756,44
<b>TOTAL</b>	<b>1.515.442,40</b>	<b>1.536.962,67</b>	<b>1.560.922,92</b>	<b>1.585.658,93</b>	<b>1.611.200,79</b>

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

En el resumen de los costos fijos y variables, se tiene en cuenta los costos de producción, que representan \$1.515.442,40 en el primer año, mientras que en el quinto año será de \$1.611.200,79. Aquí se ha descrito la materia prima, los materiales directo e indirecto, la mano de obra directa y los otros costos de fabricación que básicamente se trata sobre el alquiler de la planta.

## Gastos

Tabla 30 Gastos de la empresa

GASTOS							
% de Aumento de precios anual	2,47%	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SERVICIOS BÁSICOS		\$ 650,00	\$ 7.800,00	\$ 7.992,79	\$ 8.190,35	\$ 8.392,78	\$ 8.600,22
ARRIENDO DE OFICINA		\$ 2.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.593,20	\$ 25.201,06	\$ 25.823,95	\$ 26.462,23
TELECOMUNICACIONES		\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 6.148,30	\$ 6.300,27	\$ 6.455,99	\$ 6.615,56
SUMINSTROS DE OFICINA		\$ 350,00	\$ 4.200,00	\$ 4.303,81	\$ 4.410,19	\$ 4.519,19	\$ 4.630,89
SUMINISTRO DE ASEO Y LIMPIEZA		\$ 1.200,00	\$ 14.400,00	\$ 14.755,92	\$ 15.120,64	\$ 15.494,37	\$ 15.877,34
PUBLICIDAD		\$ 21.300,00	\$ 255.600,00	\$ 261.917,58	\$ 268.391,31	\$ 275.025,05	\$ 281.822,75
MATERIAL POP		\$ 2.600,00	\$ 31.200,00	\$ 31.971,16	\$ 32.761,38	\$ 33.571,13	\$ 34.400,90
PROMOCIONES Y PREMIOS		\$ 1.500,00	\$ 18.000,00	\$ 18.444,90	\$ 18.900,80	\$ 19.367,96	\$ 19.846,67
PASAJES Y VIATICOS		\$ 2.083,33	\$ 25.000,00	\$ 25.617,92	\$ 26.251,11	\$ 26.899,95	\$ 27.564,82
COMBUSTIBLE		\$ 220,00	\$ 2.640,00	\$ 2.705,25	\$ 2.772,12	\$ 2.840,63	\$ 2.910,85
SEGURIDAD PRIVADA		\$ 4.400,00	\$ 52.800,00	\$ 54.105,04	\$ 55.442,34	\$ 56.812,69	\$ 58.216,91
SERVICIO DE LIMPIEZA		\$ 700,00	\$ 8.400,00	\$ 8.607,62	\$ 8.820,37	\$ 9.038,38	\$ 9.261,78
MANTENIMIENTO INFORMatico		\$ 200,00	\$ 2.400,00	\$ 2.459,32	\$ 2.520,11	\$ 2.582,39	\$ 2.646,22
SOFTWARE			\$ 2.000,00	\$ 2.049,43	\$ 2.100,09	\$ 2.152,00	\$ 2.205,19
MANTENIMIENTO GENERAL		\$ 150,00	\$ 1.800,00	\$ 1.844,49	\$ 1.890,08	\$ 1.936,80	\$ 1.984,67
MANTENIMIENTO DE VEHICULOS		\$ 220,00	\$ 2.640,00	\$ 2.705,25	\$ 2.772,12	\$ 2.840,63	\$ 2.910,85
CAPACITACIONES			\$ 8.000,00	\$ 8.197,73	\$ 8.400,35	\$ 8.607,98	\$ 8.820,74
CORRESPONDENCIA Y VARIOS		\$ 150,00	\$ 1.800,00	\$ 1.844,49	\$ 1.890,08	\$ 1.936,80	\$ 1.984,67
TASAS Y PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO			\$ 600,00	\$ 614,83	\$ 630,03	\$ 645,60	\$ 661,56
SEGUROS			\$ 5.600,00	\$ 5.738,41	\$ 5.880,25	\$ 6.025,59	\$ 6.174,52
GASTOS ADUANEROS		\$ 1.600,00	\$ 6.400,00	\$ 6.558,19	\$ 6.720,28	\$ 6.886,39	\$ 7.056,59
SALARIOS ADMINISTRATIVOS		\$ 12.807,42	\$ 153.689,04	\$ 157.487,72	\$ 161.380,29	\$ 165.369,08	\$ 169.456,45
<b>Total gastos</b>			<b>\$ 637.381,04</b>	<b>\$ 653.134,97</b>	<b>\$ 669.278,29</b>	<b>\$ 685.820,62</b>	<b>\$ 702.771,82</b>

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

Los gastos en los que incurrirá la empresa se estiman en el primer año sea por \$637.381,04 y para el quinto año será por \$702.771832, lo que muestra los rubros generales y en donde se toma de referencia una inflación del 2,47% siendo un promedio de los últimos 6 años (2012-2017).

### 1.2.5.5.Sueldos y beneficios

#### Nómina de producción

Tabla 31 Nómina de producción. Sueldos y beneficios

NOMINA DE SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES DEL PERSONAL DE PRODUCCIÓN									
TIPO DE CONTRATO	CARGO	SUELDO	REMUNERACIÓN VARIABLE	DECIMO 13	DECIMO 14	FONDO RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	SUELDO + BENEFICIOS
Contrato individual de trabajo por tiempo fijo de un año	Jefe de bodega	\$ 900,00	\$ 50,00	\$ 79,17	\$ 31,25	\$ 79,14	\$ 39,58	\$ 105,93	\$ 1.285,06
Contrato individual de trabajo por tiempo fijo de un año	BODEGUERO 1	\$ 500,00	\$ 30,00	\$ 44,17	\$ 31,25	\$ 44,15	\$ 22,08	\$ 59,10	\$ 730,74
Contrato individual de trabajo por tiempo fijo de un año	BODEGUERO 2	\$ 500,00	\$ 30,00	\$ 44,17	\$ 31,25	\$ 44,15	\$ 22,08	\$ 59,10	\$ 730,74
Contrato individual de trabajo por tiempo fijo de un año	BODEGUERO 3	\$ 500,00	\$ 30,00	\$ 44,17	\$ 31,25	\$ 44,15	\$ 22,08	\$ 59,10	\$ 730,74
Contrato individual de trabajo por tiempo fijo de un año	Supervisor de calidad	\$ 950,00	\$ 60,00	\$ 84,17	\$ 31,25	\$ 84,13	\$ 42,08	\$ 112,62	\$ 1.364,25
Contrato individual de trabajo por tiempo fijo de un año	Personal de Limpieza de bodega 1	\$ 500,00	\$ 31,00	\$ 44,25	\$ 31,25	\$ 44,23	\$ 22,13	\$ 59,21	\$ 732,06
Contrato individual de trabajo por tiempo fijo de un año	Personal de Limpieza de bodega 2	\$ 500,00	\$ 160,00	\$ 55,00	\$ 31,25	\$ 54,98	\$ 27,50	\$ 73,59	\$ 902,32
		<b>\$ 4.350,00</b>	<b>\$ 391,00</b>	<b>\$ 395,08</b>	<b>\$ 218,75</b>	<b>\$ 394,93</b>	<b>\$ 197,54</b>	<b>\$ 528,62</b>	<b>\$ 6.475,92</b>
CARGO	SUELDO AÑO 1	SUELDO AÑO 2	SUELDO AÑO 3	SUELDO AÑO 4	SUELDO AÑO 5				
Jefe de bodega	\$ 15.420,72	\$ 16.371,57	\$ 17.381,04	\$ 18.452,76	\$ 19.590,56				
BODEGUERO 1	\$ 8.768,93	\$ 9.309,62	\$ 9.883,66	\$ 10.493,09	\$ 11.140,09				
BODEGUERO 2	\$ 8.768,93	\$ 9.309,62	\$ 9.883,66	\$ 10.493,09	\$ 11.140,09				
BODEGUERO 3	\$ 8.768,93	\$ 9.309,62	\$ 9.883,66	\$ 10.493,09	\$ 11.140,09				

Supervisor de calidad	\$	11.400,00	\$	12.102,93	\$	12.849,20	\$	13.641,48	\$	14.482,62
Personal de Limpieza de bodega 1	\$	16.370,98	\$	17.380,42	\$	18.452,10	\$	19.589,86	\$	20.797,77
Personal de Limpieza de bodega 2	\$	8.784,77	\$	9.326,44	\$	9.901,51	\$	10.512,04	\$	11.160,21
	\$	78.283,25	\$	83.110,21	\$	88.234,81	\$	93.675,40	\$	99.451,45

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

Los sueldos y beneficios del personal operativo tienen un valor final de \$78.283,25 en el primer año, y teniendo la referencia de los incrementos de los sueldos promedio, se tiene que en el quinto año será de \$99.451,45.

## Nómina administrativa

Tabla 32 Nómina administrativa. Sueldos y beneficios

NOMINA DE SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO									
TIPO DE CONTRATO	CARGO	SUELDO	REMUNERACIÓN VARIABLE	DECIMO 13	DECIMO 14	FONDO RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	SUELDO + BENEFICIOS
Contrato individual de trabajo por tiempo fijo de un año	Gerente general	\$ 1.800,00	\$ 50,00	\$ 150,00	\$ 31,25	\$ 149,94	\$ 75,00	\$ 200,70	\$ 2.456,89
Contrato individual de trabajo por tiempo fijo de un año	Director de compras	\$ 1.200,00	\$ 50,00	\$ 100,00	\$ 31,25	\$ 99,96	\$ 50,00	\$ 133,80	\$ 1.665,01
Contrato individual de trabajo por tiempo fijo de un año	Director financiero	\$ 1.200,00	\$ 50,00	\$ 100,00	\$ 31,25	\$ 99,96	\$ 50,00	\$ 133,80	\$ 1.665,01
Contrato individual de trabajo por tiempo fijo de un año	Director comercial	\$ 1.200,00	\$ 50,00	\$ 100,00	\$ 31,25	\$ 99,96	\$ 50,00	\$ 133,80	\$ 1.665,01
Contrato individual de trabajo por tiempo fijo de un año	Abogado	\$ 850,00	\$ 50,00	\$ 70,83	\$ 31,25	\$ 70,81	\$ 35,42	\$ 94,78	\$ 1.203,08
Contrato individual de trabajo por tiempo fijo de un año	Contador	\$ 850,00	\$ 50,00	\$ 70,83	\$ 31,25	\$ 70,81	\$ 35,42	\$ 94,78	\$ 1.203,08

<b>Contrato individual de trabajo por tiempo fijo de un año</b>	Secretaria administrativa	\$ 550,00	\$ 50,00	\$ 45,83	\$ 31,25	\$ 45,82	\$ 22,92	\$ 61,33	\$ 807,14
<b>Contrato individual de trabajo por tiempo fijo de un año</b>	Chofer 1	\$ 750,00	\$ 50,00	\$ 62,50	\$ 31,25	\$ 62,48	\$ 31,25	\$ 83,63	\$ 1.071,10
<b>Contrato individual de trabajo por tiempo fijo de un año</b>	Chofer 2	\$ 750,00	\$ 50,00	\$ 62,50	\$ 31,25	\$ 62,48	\$ 31,25	\$ 83,63	\$ 1.071,10
		<b>\$ 9.150,00</b>	<b>\$ 450,00</b>	<b>\$ 762,50</b>	<b>\$ 281,25</b>	<b>\$ 762,20</b>	<b>\$ 381,25</b>	<b>\$ 1.020,23</b>	<b>\$ 12.807,42</b>
<b>CARGO</b>	<b>SUELDO AÑO 1</b>	<b>SUELDO AÑO 2</b>	<b>SUELDO AÑO 3</b>	<b>SUELDO AÑO 4</b>	<b>SUELDO AÑO 5</b>				
<b>Gerente general</b>	\$ 29.482,68	\$ 31.300,59	\$ 33.230,59	\$ 35.279,60	\$ 37.454,95				
<b>Director de compras</b>	\$ 19.980,12	\$ 21.212,10	\$ 22.520,04	\$ 23.908,64	\$ 25.382,85				
<b>Director financiero</b>	\$ 19.980,12	\$ 21.212,10	\$ 22.520,04	\$ 23.908,64	\$ 25.382,85				
<b>Director comercial</b>	\$ 19.980,12	\$ 21.212,10	\$ 22.520,04	\$ 23.908,64	\$ 25.382,85				
<b>Abogado</b>	\$ 14.436,96	\$ 15.327,15	\$ 16.272,22	\$ 17.275,57	\$ 18.340,79				
<b>Contador</b>	\$ 14.436,96	\$ 15.327,15	\$ 16.272,22	\$ 17.275,57	\$ 18.340,79				
<b>Secretaria administrativa</b>	\$ 9.685,68	\$ 10.282,90	\$ 10.916,95	\$ 11.590,09	\$ 12.304,74				
<b>Chofer 1</b>	\$ 12.853,20	\$ 13.645,73	\$ 14.487,13	\$ 15.380,41	\$ 16.328,77				
<b>Chofer 2</b>	\$ 12.853,20	\$ 13.645,73	\$ 14.487,13	\$ 15.380,41	\$ 16.328,77				
	\$ 153.689,04	\$ 163.165,55	\$ 173.226,39	\$ 183.907,58	\$ 195.247,37				

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

En el personal administrativo, los sueldos y beneficios serán por \$153.689,04 en el primer año y para el quinto año será por \$195.247,37.

### 1.2.5.6. Precio de venta

Tabla 33 Precio de venta de barra de chocolate con chía

PRECIO DE VENTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos variables	\$ 1.077.495,10	\$ 1.088.488,27	\$ 1.101.679,57	\$ 1.115.399,93	\$ 1.129.674,55
Costos fijos	\$ 446.000,00	\$ 457.023,63	\$ 468.319,73	\$ 479.895,04	\$ 491.756,44
<b>Costos totales</b>	<b>\$ 1.523.495,10</b>	<b>\$ 1.545.511,90</b>	<b>\$ 1.569.999,31</b>	<b>\$ 1.595.294,97</b>	<b>\$ 1.621.430,99</b>
Producción anual	3661978	3698597	3735583	3772939	3810669
Costos unitario de venta	\$ 0,42	\$ 0,42	\$ 0,42	\$ 0,42	\$ 0,43
Margen ganancia 35%					
<b>Precio de venta</b>	<b>\$ 0,56</b>	<b>\$ 0,56</b>	<b>\$ 0,57</b>	<b>\$ 0,57</b>	<b>\$ 0,57</b>

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

Al tener en cuenta todos los costos fijos y variables que tendrá la empresa anualmente, el costo unitario de venta de la unidad de barra de chocolate orgánico con chía será de \$0,42 y el contar con un margen de ganancia del 35%, el precio de venta será de \$0,56. En el quinto año el precio de venta al público será de \$0,57.

### 1.2.5.7. Estado de resultado

Tabla 34 Estado de resultado

ESTADO DE RESULTADO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS		\$ 2.264.020,69	\$ 2.319.979,74	\$ 2.377.321,90	\$ 2.436.081,38	\$ 2.564.137,86
COSTO DE VENTA		\$ 1.523.495,10	\$ 1.545.511,90	\$ 1.569.999,31	\$ 1.595.294,97	\$ 1.621.430,99
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$ 740.525,59</b>	<b>\$ 774.467,84</b>	<b>\$ 807.322,60</b>	<b>\$ 840.786,41</b>	<b>\$ 942.706,87</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 637.381,04	\$ 653.134,97	\$ 669.278,29	\$ 685.820,62	\$ 702.771,82
DEPRECIACIÓN		\$ 22.514,97	\$ 22.514,97	\$ 22.514,97	\$ 18.995,63	\$ 18.995,63
AMORTIZACIÓN		\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>\$ 78.729,58</b>	<b>\$ 96.917,90</b>	<b>\$ 113.629,34</b>	<b>\$ 134.070,15</b>	<b>\$ 219.039,41</b>
GASTOS FINANCIEROS		\$ 12.794,78	\$ 10.494,16	\$ 7.927,12	\$ 5.062,82	\$ 1.866,83
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS</b>		<b>\$ 65.934,80</b>	<b>\$ 86.423,74</b>	<b>\$ 105.702,22</b>	<b>\$ 129.007,33</b>	<b>\$ 217.172,58</b>
PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORE 15%		\$ 9.890,22	\$ 12.963,56	\$ 15.855,33	\$ 19.351,10	\$ 32.575,89
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>		<b>\$ 56.044,58</b>	<b>\$ 73.460,18</b>	<b>\$ 89.846,88</b>	<b>\$ 109.656,23</b>	<b>\$ 184.596,69</b>
IMPUESTO 25%		\$ 14.011,15	\$ 18.365,04	\$ 22.461,72	\$ 27.414,06	\$ 46.149,17
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 42.033,44</b>	<b>\$ 55.095,13</b>	<b>\$ 67.385,16</b>	<b>\$ 82.242,17</b>	<b>\$ 138.447,52</b>

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

Al realizar el estado de resultados de la empresa, se tiene que en el primer año se genera una utilidad neta de \$42.033,44 y en el quinto año será de \$138.447,52.

### 1.2.5.8. Balance general

Tabla 35 Balance general

BALANCE GENERAL						
ACTIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
EFFECTIVO GENERADO		\$ 46.581,18	\$ 103.923,42	\$ 170.988,66	\$ 246.527,28	\$ 375.075,26
CAJA	\$ 52.000,00	\$ 52.000,00	\$ 52.000,00	\$ 52.000,00	\$ 52.000,00	\$ 52.000,00
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 52.000,00</b>	<b>\$ 98.581,18</b>	<b>\$ 155.923,42</b>	<b>\$ 222.988,66</b>	<b>\$ 298.527,28</b>	<b>\$ 427.075,26</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
ACTIVO INTANGIBLE	\$ 9.500,00	\$ 7.600,00	\$ 5.700,00	\$ 3.800,00	\$ 1.900,00	\$ -
ACTIVOS FIJOS	\$ 117.264,34	\$ 117.264,34	\$ 117.264,34	\$ 117.264,34	\$ 117.264,34	\$ 117.264,34
(-)-DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 22.514,97	\$ 45.029,93	\$ 67.544,90	\$ 86.540,54	\$ 105.536,17
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 126.764,34</b>	<b>\$ 102.349,37</b>	<b>\$ 77.934,41</b>	<b>\$ 53.519,44</b>	<b>\$ 32.623,80</b>	<b>\$ 11.728,17</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>178.764,34</b>	<b>200.930,55</b>	<b>233.857,83</b>	<b>276.508,10</b>	<b>331.151,08</b>	<b>438.803,43</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>						
CREDITO BANCARIO	\$ 125.164,34	\$ 105.297,11	\$ 83.129,26	\$ 58.394,37	\$ 30.795,18	\$ (0,00)
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 125.164,34</b>	<b>\$ 105.297,11</b>	<b>\$ 83.129,26</b>	<b>\$ 58.394,37</b>	<b>\$ 30.795,18</b>	<b>\$ (0,00)</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
APORTE SOCIAL	\$ 53.600,00	\$ 53.600,00	\$ 53.600,00	\$ 53.600,00	\$ 53.600,00	\$ 53.600,00
UTILIDADES RETENIDAS	\$ -	\$ 42.033,44	\$ 97.128,57	\$ 164.513,73	\$ 246.755,91	\$ 385.203,43
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 53.600,00</b>	<b>\$ 95.633,44</b>	<b>\$ 150.728,57</b>	<b>\$ 218.113,73</b>	<b>\$ 300.355,91</b>	<b>\$ 438.803,43</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 178.764,34</b>	<b>\$ 200.930,55</b>	<b>\$ 233.857,83</b>	<b>\$ 276.508,10</b>	<b>\$ 331.151,08</b>	<b>\$ 438.803,43</b>
<b>AUDITORIA</b>						
ACTIVO	\$ 178.764,34	\$ 200.930,55	\$ 233.857,83	\$ 276.508,10	\$ 331.151,08	\$ 438.803,43
PASIVO+ PATRIMONIO	\$ 178.764,34	\$ 200.930,55	\$ 233.857,83	\$ 276.508,10	\$ 331.151,08	\$ 438.803,43
<b>AUDITORIA = ACT - (PAS+PATRI)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

El balance general de la empresa muestra que el registro contable se encuentra correctamente asentado en la proyección anual de los activos, pasivos y patrimonio.

### 1.2.5.9. Flujo de caja

Tabla 36 Flujo de caja

<b>UTILIDAD NETA</b>	-	\$	<b>42.033,44</b>	\$	<b>55.095,13</b>	\$	<b>67.385,16</b>	\$	<b>82.242,17</b>	\$	<b>138.447,52</b>	
(+)DEPRECIACIÓN		\$	22.514,97	\$	22.514,97	\$	22.514,97	\$	18.995,63	\$	18.995,63	
(+)AMORTIZACIÓN		\$	1.900,00	\$	1.900,00	\$	1.900,00	\$	1.900,00	\$	1.900,00	
<b>FLUJO DE CAJA BRUTO</b>		\$	<b>66.448,40</b>	\$	<b>79.510,10</b>	\$	<b>91.800,13</b>	\$	<b>103.137,81</b>	\$	<b>159.343,15</b>	
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>												
Inversión en activo fijos	\$	117.264,34		\$	-							
Gastos de constitución	\$	3.500,00										
Gastos de Instalación	\$	6.000,00										
Capital de trabajo	\$	52.000,00										
<b>FLUJO DE CAJA DE OPERACIÓN</b>	\$	<b>(178.764,34)</b>	\$	<b>66.448,40</b>	\$	<b>79.510,10</b>	\$	<b>91.800,13</b>	\$	<b>103.137,81</b>	\$	<b>159.343,15</b>
<b>FINANCIACION</b>												
BANCOS	\$	125.164,34	\$	(19.867,23)	\$	(22.167,85)	\$	(24.734,89)	\$	(27.599,19)	\$	(30.795,18)
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIADO</b>	\$	<b>(53.600,00)</b>	\$	<b>46.581,18</b>	\$	<b>57.342,25</b>	\$	<b>67.065,24</b>	\$	<b>75.538,62</b>	\$	<b>128.547,98</b>
APORTE SOCIAL	\$	53.600,00										
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	-	\$	<b>46.581,18</b>	\$	<b>57.342,25</b>	\$	<b>67.065,24</b>	\$	<b>75.538,62</b>	\$	<b>128.547,98</b>	

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

En el flujo de caja de la empresa se puede evidenciar saldos positivos referentes a los ingresos y egresos de las operaciones realizadas, teniendo en cuenta que en el primer año será de \$66.448,40 y en el quinto año de \$159.343,15.

### 1.2.5.10. TIR y VAN

#### TIR y VAN con Flujo de caja de operaciones – puro

Tabla 37 TIR y VAN proyecto puro

<b>TIR</b>	<b>39,77%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$119.526,12</b>

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

Al tener en cuenta toda la información de los costos, gastos y ganancias en ventas que se espera contar, el TIR del proyecto puro es de 39,77% lo que lo hace financieramente rentable, mientras que el VAN es de \$119.526,12 transformando al proyecto en un económicamente rentable.

#### TIR y VAN con Flujo de caja financiado – inversionistas

Tabla 38 TIR y VAN proyecto financiado

<b>WACC</b>	<b>17,21%</b>
<b>TIR</b>	<b>102,02%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 167.690,61</b>

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

Para el flujo de caja financiado también se estimó el TIR y el VAN, siendo el primero de 102,02% que lo hace financieramente rentable siendo muy favorable realizar la inversión y el VAN se refleja en \$167.690,61 y que es de igual forma económicamente rentable. Para estimar el valor del VAN se tuvo en cuenta el cálculo del WACC que es la tasa de descuento

### 1.2.5.11. Punto de equilibrio

Tabla 39 Punto de equilibrio

	PUNTO DE EQUILIBRIO				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>COSTOS FIJOS</b>	\$ 446.000,00	\$ 457.023,63	\$ 468.319,73	\$ 479.895,04	\$ 491.756,44
<b>COSTOS VARIABLES UNITARIO</b>	\$ 0,42	\$ 0,42	\$ 0,42	\$ 0,42	\$ 0,43
<b>PRECIO DE VENTA</b>	\$ 0,56	\$ 0,56	\$ 0,56	\$ 0,57	\$ 0,57
<b>PUNTO EQUILIBRIO \$</b>	<b>\$ 1.720.285,71</b>	<b>\$ 1.785.286,96</b>	<b>\$ 1.836.741,87</b>	<b>\$ 1.883.590,35</b>	<b>\$ 1.931.654,97</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO UNIDADES</b>	<b>3.062.961</b>	<b>3.178.695</b>	<b>3.255.960</b>	<b>3.319.798</b>	<b>3.384.033</b>
<b>% EQUIVALENTE DE LA PRODUCCIÓN</b>	<b>84%</b>	<b>86%</b>	<b>87%</b>	<b>88%</b>	<b>89%</b>

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

El punto de equilibrio de la empresa se logra al vender 3.062.961 unidades o \$1.720.285,71, lo que representa el 84% de la producción estimada.

### 1.2.5.12. PAYBACK

#### PAYBACK con flujo de caja de operaciones - puro

DETALLE	WACC		17,21%			
	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA	(178.764,34)	66.448,40	9.510,10	91.800,13	103.137,81	159.343,15
FC DESCONTADO	(178.764,34)	56.694,10	57.880,05	57.016,84	54.655,14	72.044,33
DESCONTADO ACUMULADO	(178.764,34)	(122.070,24)	(64.190,20)	(7.173,36)	47.481,79	119.526,12

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

Tabla 40 PAYBACK proyecto puro

PAYBACK	4,13
Periodo anterior al cambio de signo	4
Valor absoluto del flujo acumulado	7.173,36
Flujo de Caja en el siguiente periodo	54.655,14

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

El retorno de la inversión o PAYBACK con el proyecto puro se lo logrará a los 4.13 años de iniciadas las operaciones en la compañía.

#### PAYBACK con flujo de caja financiado - inversionistas

DETALLE	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA	(53.600,00)	46.581,18	57.342,25	67.065,24	75.538,62	128.547,98
FC DESCONTADO	(53.600,00)	39.743,28	41.742,77	41.654,06	40.029,69	58.120,81
DESCONTADO ACUMULADO	(53.600,00)	(13.856,72)	27.886,05	69.540,11	109.569,80	167.690,61

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

Tabla 41 PAYBACK proyecto financiado

PAYBACK	2,33
Periodo anterior al cambio de signo	2
Valor absoluto del flujo acumulado	13.856,72
Flujo de Caja en el siguiente periodo	41.742,77

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

El retorno de la inversión o PAYBACK con el proyecto financiado se lo logrará a los 2.33 años de iniciadas las operaciones en la compañía.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Dentro de las conclusiones de la investigación, se tiene que se ha podido analizar cuáles son los requisitos de exportación y empaque que solicita el país alemán al querer exportar un nuevo producto como es el chocolate orgánico con chía, y en este caso se acogen a lo que determina la Unión Europea de la que forma parte Alemania porque todo producto debe ser sometido a una inspección fitosanitaria en el primer punto de ingreso fronterizo comunitario autorizado, según el Reglamento (CE) n° 882/2004.

También se ha logrado establecer las estrategias administrativas al plan de negocios para llevar a cabo la exportación de barras de chocolate orgánico con Chía hacia el mercado alemán, el cual se lo ha hecho por medio de una correcta estructura administrativa y un acuerdo comercial para que se realice el contrato de outsourcing con una empresa que cuenta con una planta para producir la barra “ABBI”.

Se ha dado la elaboración del plan de exportación mediante recopilación de información del mercado para la determinación de la demanda potencial, teniendo en cuenta el conocimiento de los consumidores alemanes y su forma de compra, junto con las condiciones de entrada de producto, el pre-embarque y post-embarque que se debe realizar en el comercio exterior.

Finalmente se dio la determinación de la factibilidad de un análisis financiero del plan de negocios para la exportación de barras de chocolate orgánico con Chía hacia el mercado alemán y este fue favorable, ya que el producto será comercializado por un precio de \$0,56 pero con presentaciones de 4, 8 y 12 unidades, además se muestra que el proyecto puro es económica y financieramente rentable al tener un TIR de 39,77%, un VAN de \$119.526,12 y un punto de equilibrio de \$1.720.285,71.

## **Recomendaciones**

- Ampliar el canal de distribución a otras ciudades del país y tener un mayor alcance del mercado chocolatero.
- Participar en ferias gastronómicas, chocolateras y fitness tanto locales, nacionales e internacionales con la finalidad de hacer mayor promoción del producto y los beneficios que posee.
- Desarrollar otras presentaciones sobre el producto como una forma de ampliar las preferencias de los consumidores.
- Buscar nuevos mercados internacionales en donde se tenga la oportunidad de participar con la barra de chocolate orgánico con chía.
- Fusionar el chocolate orgánico con otras materias primas que se produzcan en los campos ecuatorianos, con el objeto de incentivar lo elaborado en el Ecuador.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andes. (31 de Enero de 2014). *Siete marcas ecuatorianas de chocolate fino de aroma forman un consorcio en busca de nuevos mercados internacionales*. Obtenido de Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica:  
<http://www.andes.info.ec/es/noticias/economia/1/siete-marcas-ecuatorianas-chocolate-fino-aroma-forman-consorcio-busca-nuevos-mercados>
- ANECACAO. (12 de Octubre de 2015). *La industria chocolatera ecuatoriana*. Recuperado el 20 de Mayo de 2017, de Anecacao:  
<http://www.anecacao.com/es/noticias/la-industria-chocolatera-ecuatoriana.html>
- ANECACAO. (29 de Marzo de 2016). *Exportación ecuatoriana de cacao 2015*. Recuperado el 20 de Mayo de 2017, de ANECACAO:  
<http://www.anecacao.com/index.php/es/estadisticas/estadisticas-actuales.html>
- ANECACAO. (1 de Enero de 2017). *Cacao nacional: un producto emblemático del Ecuador*. Obtenido de Asociación Nacional de Exportadores de Cacao - Ecuador: <http://www.anecacao.com/es/quienes-somos/cacao-nacional.html>
- Asobancaria. (29 de Septiembre de 2016). *Asobancaria Colombia* . Obtenido de Asobancaria Colombia : <http://www.asobancaria.com/sabermassermas/que-es-leasing/>
- Ayerza, R., & Coates, W. (2006). *Chía, redescubriendo un olvidado alimento de los aztecas*. Buenos Aires: Del Nuevo Extremo.
- Banco Central del Ecuador. (24 de Octubre de 2017). *Participación porcentual de los principales productos de exportación*. Obtenido de BCE:  
<https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- BCE. (20 de Enero de 2017). *Exportaciones de cacao*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/762>
- BCS ECUADOR. (26 de Septiembre de 2016). *BCS ÖKO-GARANTIE ECUADOR*. Obtenido de BCS ÖKO-GARANTIE ECUADOR: <http://www.bcsecuador.com/>

- Bosch, M. (6 de Julio de 2012). *La República* . Obtenido de La República :  
<http://empresayeconomia.republica.com/desarrollo-sostenible/logotipo-ecologico-de-la-ue.html>
- Calixto, B., Encarnación, O., Hernández, G., & Flores, E. (10 de Octubre de 2013).  
*Instituto Mexicano de Contadores Públicos* . Obtenido de IMCP:  
<http://imcp.org.mx/wp-content/uploads/2013/10/CROSS-Infom-2013-10.pdf>
- Castillo, Á. (2012). *Gestión por categorías* . Coruña: Netbiblo.
- CFN. (14 de Junio de 2015). *CFN*. Obtenido de Corporación Financiera Nacional :  
[https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2016/02/AE-PLAN-DE-NEGOCIOS\\_CFN.pdf](https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2016/02/AE-PLAN-DE-NEGOCIOS_CFN.pdf)
- Chiluisa, S. (28 de Junio de 2017). 7 razones para comer chocolate orgánico ecuatoriano. *Ciudadanía informada*.
- Coates, W. (2013). *Chía: El increíble super nutriente*. Madrid: Edaf.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (19 de Diciembre de 2006). *Reglamento (CE) n° 1881/2006*. Obtenido de EUR LEX: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/ALL/?uri=CELEX%3A32006R1881>
- Comisión Europea . (20 de Abril de 2014). *Comisión Europea* . Obtenido de Comisión Europea :  
[https://ec.europa.eu/agriculture/organic/sites/orgfarming/files/docs/body/organic-farming-infographic1\\_es.pdf](https://ec.europa.eu/agriculture/organic/sites/orgfarming/files/docs/body/organic-farming-infographic1_es.pdf)
- Comisión Europea . (12 de Marzo de 2015). *Comisión Europea* . Obtenido de Comisión Europea : [https://ec.europa.eu/agriculture/organic/downloads/logo\\_es](https://ec.europa.eu/agriculture/organic/downloads/logo_es)
- Costa, M. (2018). *UF1780: Investigación y recogida de información de mercados*. Madrid: Editorial Elearning S.L.
- Cuatrecasas, L. (2012). *Organización de la producción y dirección de operaciones: Sistemas actuales de gestión eficiente y competitiva*. Madrid: Díaz de Santos.
- Del Peso, E. (2003). *Manual de outsourcing informático*: . Madrid: Diaz de Santos.

- Delgado, M. (22 de Marzo de 2015). *Dspace Universidad Politécnica Salesiana* .  
Obtenido de Dspace Universidad Politécnica Salesiana :  
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9968/1/UPS-GT001002.pdf>
- Doménech, R. (2014). *Presentación y decoración de productos de repostería y pastelería* . Vigo: Ideas Propias Editorial.
- El Comercio. (9 de Enero de 2015). El consumo de la chía está de moda, pero su exceso es peligroso. *Diario El Comercio*.
- El Comercio. (2 de Octubre de 2017). Alemania, socio comercial clave de Ecuador. *Diario El Comercio*.
- El Economista. (2 de Junio de 2016). *El Economista*. Obtenido de El Economista:  
<http://www.economista.es/diccionario-de-economia/leasing>
- El Productor. (27 de Junio de 2017). *El Productor*. Obtenido de El Productor:  
<https://elproductor.com/noticias/siete-razones-para-comer-chocolate-organico-y-biodinamico-en-verano/>
- El Telégrafo. (11 de Junio de 2016). "Ecuador es de los que más chocolate orgánico consume en Latinoamérica". *Diario El Telégrafo*.
- El Universo. (7 de Junio de 2014). La semilla azteca germina en la Península y se va a EE.UU. *Diario El Universo*.
- EZLA. (23 de Marzo de 2015). *El boom orgánico en Alemania*. Obtenido de EZLA:  
<http://ezla.de/es/el-boom-organico-en-alemania/>
- García, E. (2014). *Marketing y plan de negocio de la microempresa UF1820* . Madrid: Paraninfo.
- González, I., Martínez, A., Otero, M., & González, E. (2009). *Gestión del comercio exterior*. Madrid: ESIC.
- Griffin, R., Treviño, M., & Arriola, M. (2011). *Administración*. México, D.F. : Cengage Learning .
- Guiotto, E. (12 de Marzo de 2014). *Universidad Nacional de la Plata* . Obtenido de Universidad Nacional de la Plata :

[http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/34268/Documento\\_completo.pdf?sequence=3](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/34268/Documento_completo.pdf?sequence=3)

Harvard Business Publishing. (2009). *Crear un Plan de Negocios*. Santiago de Chile : Impacti Media Comercial S.A.

INEC. (20 de Enero de 2017). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de Ecuador en Cifras: [www.ecuadorencifras.gob.ec/...2016/Indice%20de%20publicacion%20ESPAC%202016...](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/...2016/Indice%20de%20publicacion%20ESPAC%202016...)

INEC. (10 de Febrero de 2018). *INEC*. Obtenido de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>

INKANAT. (31 de Julio de 2014). *Cacao Amazónico: Alimento de los dioses. Alto poder nutritivo y energético*. Obtenido de INKANAT: <http://www.inkanatural.com/es/arti.asp?ref=cacao>

KM Solutions. (25 de Junio de 2017). *KM Solutions*. Obtenido de KM Solutions: <http://www.kmsolutions.ec/outsourcing/>

La Revista. (Septiembre de 2012). Chocolate orgánico: Hecho en Ecuador. *La Revista*, 16.

Legiscomex. (1 de Marzo de 2017). *Las tendencias en el consumo de los superfoods en Alemania*. Obtenido de Sistema de Inteligencia Comercial: <https://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/T/tendencias-consumo-superfoods-alemania-mar-1-17-15not/tendencias-consumo-superfoods-alemania-mar-1-17-15not.asp?CodSeccion=>

Lo Presti, V. (2016). *Chía, el super alimento*. Buenos Aires: Editorial Planeta.

Longenecker, J., Petty, W., Palich, L., & Hoy, F. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. 16a. Edición. México D.F.: Cengage Learning.

MAGAP. (19 de Octubre de 2012). *MAGAP impulsa proyecto de reactivación del Cacao Fino y de Aroma*. Obtenido de Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca: <http://www.agricultura.gob.ec/magap-impulsa-proyecto-de-reactivacion-del-cacao-fino-y-de-aroma/>

- Manchego, S. (27 de Marzo de 2014). *Universidad Nacional Mayor de San Marcos* .  
Obtenido de Universidad Nacional Mayor de San Marcos :  
[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3956/Manchego\\_os.pdf;jsessionid=ED928D05B5B25068E0FD4B9687E926D5?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3956/Manchego_os.pdf;jsessionid=ED928D05B5B25068E0FD4B9687E926D5?sequence=1)
- Mercado, S. (2010). *Comercio Internacional I: Mercadotecnia Internacional Importación-Exportación. 5ta edición*. México: Limusa.
- Muñiz, L. (2010). *Planes de Negocio y Estudios de Viabilidad*. Barcelona: Profit Editorial.
- OMPI. (16 de Junio de 2018). *Funcionamiento del Sistema de Madrid: El proceso de registro internacional de marcas*. Obtenido de Organización Mundial de la Propiedad Intelectual: [http://www.wipo.int/madrid/es/how\\_madrid\\_works.html](http://www.wipo.int/madrid/es/how_madrid_works.html)
- OMPI. (16 de Junio de 2018). *Tasas y pagos – Sistema de Madrid*. Obtenido de Organización Mundial de Propiedad Intelectual:  
<http://www.wipo.int/finance/es/madrid.html>
- Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea . (16 de Diciembre de 2008). *Reglamento (CE) No 1333/2008*. Obtenido de Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado : <https://www.boe.es/doue/2008/354/L00016-00033.pdf>
- Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (28 de Enero de 2002). *EUR LEX* .  
Obtenido de EUR LEX : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex:32002R0178>
- Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (22 de Septiembre de 2003). *Reglamento (CE) n° 1829/2003* . Obtenido de EUR LEX: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:2003R1829:20070112:ES:PDF>
- Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (30 de Abril de 2004). *Reglamento (CE) n° 852/2004* . Obtenido de Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado:  
<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2004-81035>
- Peralta, K., & Chasin, S. (16 de Agosto de 2016). *Exportación de cacao orgánico al mercado alemán por medianas empresas de Guayaquil*. Obtenido de

- Respositorio de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil:  
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1265/1/T-ULVR-1125.pdf>
- Pérez, M. (9 de Mayo de 2015). *Universidad San Francisco de Quito*. Obtenido de Universidad San Francisco de Quito:  
<http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/4122/1/113743.pdf>
- Pérez, V. (2007). *Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio. 1a edición*. Vigo: Ideaspropias.
- PRO ECUADOR . (12 de Julio de 2017). *PRO ECUADOR* . Obtenido de PRO ECUADOR : <https://www.proecuador.gob.ec/guia-del-exportador/>
- PROECUADOR. (17 de Octubre de 2014). *Perfil producto: Mercado de Chocolate en Alemania*. Obtenido de PROECUADOR: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/10/Parte-I-Informaci%C3%B3n-de-mercado-Chocolate-en-Alemania.pdf>
- PROECUADOR. (17 de Octubre de 2014). *PROECUADOR*. Obtenido de PROECUADOR: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-chocolate-en-alemania-2014/>
- PROECUADOR. (12 de Febrero de 2015). *Requisitos de exportador de chocolate a la UE*. Obtenido de PROECUADOR: [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROEC\\_PPM2013\\_CHOCOLATE\\_ITALIA\\_II.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROEC_PPM2013_CHOCOLATE_ITALIA_II.pdf)
- PROECUADOR. (1 de Septiembre de 2016). *PROECUADOR*. Obtenido de PROECUADOR: [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/09/PROEC\\_PPM2016\\_CACAOYELABORADOS\\_ALEMANIAI.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/09/PROEC_PPM2016_CACAOYELABORADOS_ALEMANIAI.pdf)
- PROECUADOR. (2 de Febrero de 2017). *PROECUADOR*. Obtenido de PROECUADOR: [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2017/02/PROEC\\_AM2017\\_ENERO\\_FEBRERO.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2017/02/PROEC_AM2017_ENERO_FEBRERO.pdf)
- Progreso Verde. (12 de Septiembre de 2017). *Cacao orgánico*. Obtenido de Progreso Verde: <http://www.progresoverde.org/cacao-organico.html>

- Revista Líderes. (5 de Octubre de 2013). *El Cacao ecuatoriano: Su historia empezó antes del siglo XV*. Recuperado el 21 de Mayo de 2017, de Revista Líderes: <http://www.revistalideres.ec/lideres/cacao-ecuadoriano-historia-empezo-siglo.html>
- Revista Líderes. (13 de Septiembre de 2016). *Revista Líderes*. Obtenido de Revista Líderes: <http://www.revistalideres.ec/lideres/chocolatenacional-cifras-produccion-consumo.html>
- Rodríguez, A. (26 de Noviembre de 2016). *Repositorio UG*. Obtenido de Repositorio UG : [http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16232/1/TESIS%20MPCA%20036\\_Elaboraci%C3%B3n%20de%20Galletas%20a%20base%20de%20semillas%20de%20Ch%C3%ADa%20utilizando%20Leche%20de%20Soya.pdf](http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16232/1/TESIS%20MPCA%20036_Elaboraci%C3%B3n%20de%20Galletas%20a%20base%20de%20semillas%20de%20Ch%C3%ADa%20utilizando%20Leche%20de%20Soya.pdf)
- Santana, S. (12 de Marzo de 2012). *Dspace Universidad Politécnica Salesiana*. Obtenido de Dspace Universidad Politécnica Salesiana : <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1836/6/UPS-ST000839.pdf>
- Soret, I. (2010). *Logística y operaciones en la empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Tennina, L. (2014). *Alimentación inteligente*. Madrid: Grijalbo.
- Torres, M. (12 de Junio de 2012). *Dspace Casa Grande*. Obtenido de Dspace Casa Grande: <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/bitstream/ucasagrande/389/1/Tesis395TORp.pdf>
- Torres, P. (13 de Diciembre de 2011). *Repositorio Universidad Técnica Equinoccial*. Obtenido de Repositorio Universidad Técnica Equinoccial : [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/8106/1/44876\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/8106/1/44876_1.pdf)
- Trade Map . (30 de Enero de 2018). *Trade Map*. Obtenido de Trade Map : [https://www.trademap.org/Bilateral\\_TS.aspx?nvpm=3|276||218||1801||4|1|1|1|2|1|1|1](https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3|276||218||1801||4|1|1|1|2|1|1|1)
- UNGERER. (10 de Junio de 2015). *UNGERER*. Obtenido de UNGERER: <http://ungerer.com.ec/el-mundo-demanda-mas-cacao-organico/>

- Vargas, A. (2014). *UF1820: Marketing y plan de negocio de la microempresa*. Antequera: Ic Editorial.
- Varo, J. (2011). *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios*. Madrid: Díaz de Santos .
- Villacorta, M. (2010). *Introducción al Marketing Estratégico*. California: Creative Commons.
- Zorita, E., & Huarte, S. (2013). *El plan de negocio*. Madrid: ESIC Editorial.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1 Preguntas de focus group**

Dirigida a personas entre 18 a 55 años de nacionalidad o descendencia alemana y que sean parte de la Comunidad Alemana en Guayaquil.

**1.- ¿Qué tal le parece la presentación del producto de la barra de chocolate con chía?**

Excelente  
Muy bueno  
Bueno  
Regular  
Malo  
Muy malo  
Pésimo

**2.- ¿El tamaño del producto es el adecuado para el consumo de su preferencia?**

Si  
No  
Tal vez

**3.- ¿Cómo considera el sabor de la barra de chocolate con chía?**

Excelente  
Muy bueno  
Bueno  
Regular  
Malo  
Muy malo  
Pésimo

**4.- ¿Sería un producto aceptado en el mercado alemán?**

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

Desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

**5.- ¿Qué opinión tiene para darnos luego de esta prueba sobre el producto?**

---

---

---

## **Anexo 2 Formato de preguntas de encuesta**

### **1.- Sexo**

Masculino

Femenino

### **2.- ¿Con qué frecuencia consume chocolate?**

Siempre

Casi siempre

Ocasionalmente

Nunca

### **3.- ¿Cuál es la razón por la cual consume chocolate?**

Gusto o antojo

Calma el estrés

Mejora el ánimo

Brinda energía

Ayuda a saciar el hambre

Otros

### **4.- ¿En qué horario habitualmente consume el chocolate?**

Mañana

Tarde

Noche

Indiferente

### **5.- ¿Qué tipo de chocolate regularmente consume?**

Chocolate negro (orgánico)

Chocolate de cobertura

Chocolate de taza

Chocolate con leche

Chocolate blanco

Chocolate relleno

Todo tipo de chocolate

**6.- ¿Cuál de las siguientes marcas de chocolate orgánico consume? Para aquellos que respondieron chocolate negro (orgánico) a la pregunta anterior**

Caoni

Kallari

Choco Art

Pacari

Valdivian

Hoja Verde

Ecuartesanal,

Otras

**7.- ¿Al conocer que el chocolate orgánico aporta beneficios a la salud, porque contiene magnesio, cromo, hierro, vitamina C, omega 6 y fibra, optaría por consumirlo de forma regular? Responden todos**

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

**8.- ¿Qué tipo de presentación de chocolate orgánico es de su preferencia? Continúan la encuesta quienes respondieron afirmativo a la pregunta 7**

Tabletas

Bombones

Barras

En polvo

Otros

**9.- ¿Le gustaría que exista una barra de chocolate orgánico que posea otro ingrediente nutritivo?**

Si

No

Tal vez

**10.- ¿Sabe usted que la chía contiene omega 3, minerales y fibras, por lo que ayuda a regular el tránsito intestinal, controla la ansiedad de comer y brinda una sensación de saciedad?**

Si

No

**11.- ¿Cómo considera la idea de consumir una barra de chocolate orgánico con chía?**

Excelente

Buena

Regular

Mala

Muy mala

**12.- ¿Cuál sería el punto de venta en donde usted accedería a la compra de una barra de chocolate orgánico con chía?**

Supermercados

Tiendas

Autoservicios

Minimarkets

Otros

### **Anexo 3 Preguntas de entrevista**

**1.- ¿Cómo observa el mercado europeo con los productos de origen ecuatoriano?**

**2.- ¿Qué le parece el ingreso de chocolate ecuatoriano en la comunidad europea?**

**3.- ¿Conoce sobre la participación del mercado de la chía en Europa?**

**4.- ¿Qué características deben de tener un producto ecuatoriano como lo es la barra de chocolate con chía para que pueda ingresar y permanecer en la comunidad europea, particularmente en Alemania (a nivel comercial)?**

**5.- ¿Qué condiciones legales de exportación e importación se deben de tener para que el producto ingrese a Alemania (a nivel de comercio exterior)?**

**6.- ¿Cómo observa a los productos ecuatorianos en cinco años a nivel de exportación?**

### Anexo 4 Análisis de la tasa de descuento

$\beta = \beta_U \left[ 1 + (1 - T) \left( \frac{D}{E} \right) \right]$		
Bu		0.68
T		33.7%
D	\$	125,164.34
E	\$	53,600.00
BETA del proyecto		3.23

$$Re = Rf + B(Rm - Rf) + \text{Riesgo país}$$

Rf	2.02%
Beta	3.23
Prima de mercado	9.70%
Riesgo país	6.12%
Re	39.45%

$$WACC = r_D(1 - T) \frac{D}{V} + r_E \frac{E}{V}$$

Rd	11.58%
T	33.70%
D	125,164.34
E	53,600.00
V	178,764.34
Re	39.45%

Rd ponderada	0.0538
Re ponderada	0.1183
<b>WACC</b>	<b>17.21%</b>

## Anexo 5 Teoría sobre el cacao

### Cacao

El cacao es una fruta de origen tropical, proviene del griego Theobroma que significa "comida de los dioses" sus árboles poseen pequeñas flores y alargados pétalos, su fruto tiene una forma larga y ovalada, surge en la parte altas de los árboles y abajo de sus ramas. Existen diferentes variedades de cacao, de color blanco, verde, amarillo, o rojo, la semilla está cubierta de una pulpa dulce con la que se puede elaborar zumo y el grano elaborarlo como chocolate (PROECUADOR, 2014).



*Figura 23* Cacao

**Fuente:** Doménech (2014)

Los principales productos derivados del cacao son en primer lugar el licor de cacao, el cual se obtiene al moler el grano para conseguir una pasta fluida que sirve para elaboración de chocolates y bebidas alcohólicas, luego en la fase del prensado se puede obtener la manteca, la cual es utilizada para los cosméticos y productos farmacéuticos, para elaborar tabaco y jabón; también la torta de cacao es otro producto adquirido del licor de cacao siendo la parte sólida; y, por último, el polvo del cacao que es la pulverización de la torta, utilizado para la confitería. Asimismo, los productos que se originan de un proceso de industrialización son el chocolate en barra, bombones, tabletas, entre otros (PROECUADOR, 2016).

## Derivados del cacao

### Manteca de cacao

Se obtiene a través de la masa o licor de cacao cuando es sometida a calor, siendo este producto usado para el mercado de cosmético, debido a las propiedades que proporciona al cuidado de la piel.



*Figura 24* Manteca de cacao  
**Fuente:** Doménech (2014)

### Cacao en polvo

Se obtiene a través de la reducción de manteca usando unas prensas hidráulicas, este producto también es conocido como chocolate en polvo, debido a su textura la exhalación del sabor de chocolate es mucho más intensa porque el cacao en polvo contiene el puro sabor de chocolate, siendo libre de impurezas sin acidez ni amargura.



*Figura 25* Cacao en polvo  
**Fuente:** Doménech (2014)

## Licor de cacao

Se obtiene a través de la combinación de finos cacaos orgánicos, granos fermentados de alta calidad lo cual permite conservar el sabor de chocolate puro, el licor de cacao natural no es amargo o ácido al paladar humano.



*Figura 26* Licor de cacao  
**Fuente:** Doménech (2014)

## Chocolate

Se obtiene a través de la mezcla de dos productos derivados del cacao, la pasta de cacao y la manteca del cacao mezclado con azúcar, es desde esa combinación se producen algunas variedades de chocolate y a su vez mezclándolo con leche y frutos secos.



*Figura 27* Chocolate  
**Fuente:** Doménech (2014)

## **Tipos de chocolate**

### **Chocolate negro**

Como su palabra lo dice, es un chocolate de color negro, por lo general un chocolate negro contiene una proporción de pasta de cacao mayor al 50% del producto, es por eso que el chocolate negro es un poco más amargo siendo perceptible para el paladar humano, a su vez existen tabletas de chocolate negro con distintas proporciones variando en sabor, llegando algunos productos hasta 99% de pasta de cacao.



*Figura 28* Chocolate negro  
**Fuente:** Doménech (2014)

### **Chocolate de cobertura**

Es el más utilizado como materia prima en el mercado de elaboración de pasteles porque les proporciona un mayor brillo al momento de templar el chocolate, puede ser chocolate negro puro o mezclado con leche, contiene manteca de cacao aproximadamente un 30%, duplicando la proporción en comparación a los otros tipos de chocolate, por esta razón el chocolate de cobertura se funde con facilidad y es mucho más fácil de ser moldeable, es el preferido por los pasteleros.



*Figura 29* Chocolate de cobertura  
**Fuente:** Doménech (2014)

## Chocolate de taza

Es una variedad de los chocolates negros teniendo una proporción de cacao inferior al 50% con una pequeña cantidad de harina de maíz, aumentando su espesor, por lo general el chocolate de taza es disuelto en leche.



**Figura 30** Chocolate de taza  
**Fuente:** Doménech (2014)

## Chocolate con leche

Es un variedad de chocolate que contiene un proporción de pasta de cacao menor al 40% , como su nombre lo indica contiene leche en polvo o condensada , siendo uno de los derivados de chocolates más famosos, además otras marcas han desarrolla para el mercado gourmet chocolates con leches elaborados con proporciones no muy comunes de pasta de cacao mayores al 50%.



**Figura 31** Chocolate con leche  
**Fuente:** Doménech (2014)

## **Chocolate blanco**

Es una de las variedades de chocolate que en realidad no se trata específicamente de chocolate debido a que contiene una mínima cantidad de pasta de cacao de aproximadamente 20%, el chocolate blanco es energético y dulce al mismo tiempo además es utilizado para decorar en el mercado de repostería.



*Figura 32* Chocolate blanco  
**Fuente:** Doménech (2014)

## **Chocolate relleno**

Es una de las variedades de chocolate que ha roto las expectativas del consumidor, contiene chocolate a una cantidad superior al 25% recubriendo los ingredientes que contiene el chocolate como: frutas, almendras, licores, etc.



*Figura 33* Chocolate relleno  
**Fuente:** Doménech (2014)

## Anexo 6 Población y muestra de encuesta a consumidores guayaquileños de chocolate

Por otra parte, la población para la encuesta son los consumidores de chocolate de la ciudad de Guayaquil que según el INEC (2018) son 1'316.639 personas, tomando en consideración que el consumo per cápita a nivel nacional es de 300 gramos anuales (Revista Líderes, 2016). Al ser una población mayor a 100.000, se aplica la fórmula de población infinita, compuesta por el 94% de nivel de confianza, 6% de estimación de error, 50% de probabilidad de éxito y 50% de probabilidad de fracaso, lo cual da como muestra un total de 245.

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Dónde:

$Z^2$ = nivel de confianza  $(1.88)^2$

$P$ = probabilidad de que ocurra (0.5)

$q$ = probabilidad de que no ocurra (0.5)

$e^2$ = error de estimación  $(0.06)^2$

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{(e)^2}$$

$$n = \frac{1.88^2 \times (0.5)^2}{(0.06)^2}$$

$$n = \frac{3.5344 \times 0.25}{0.0036}$$

$$n = \frac{0.8836}{0.0036}$$

$$n = 245$$

## Anexo 7 Encuesta a consumidores guayaquileños de chocolate

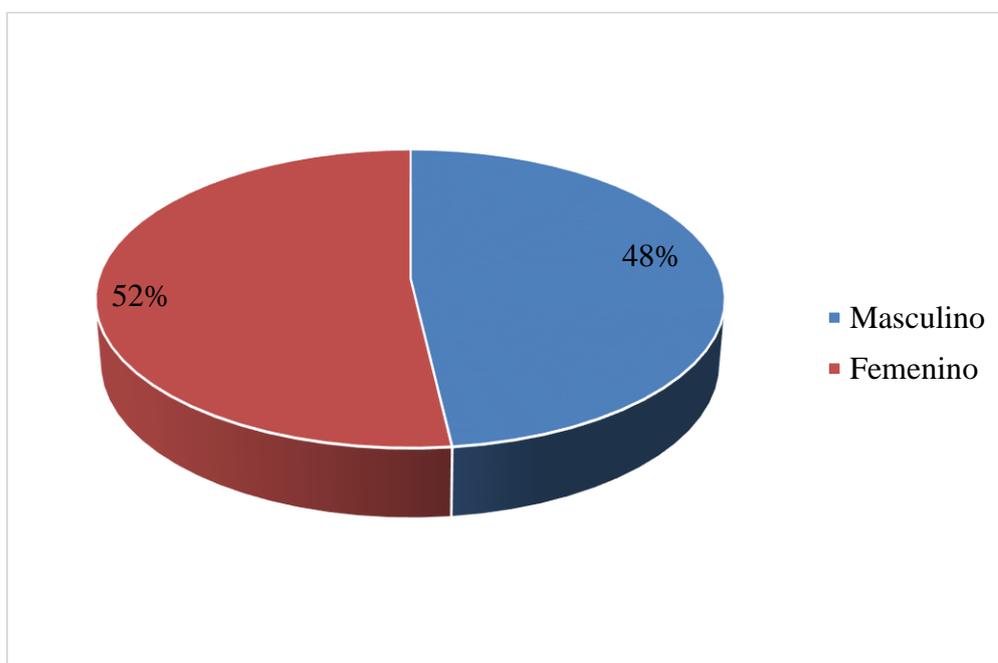
### 1.- Género

Tabla 42 Género

	f	%
<b>Masculino</b>	118	48%
<b>Femenino</b>	127	52%
<b>TOTAL</b>	245	100%

Fuente: encuestas

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi



**Figura 34** Género

Fuente: encuestas

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

Según los resultados obtenidos, el 52% de los consumidores de chocolate que forman parte de la presente investigación son de sexo femenino, mientras que el 48% son de sexo masculino.

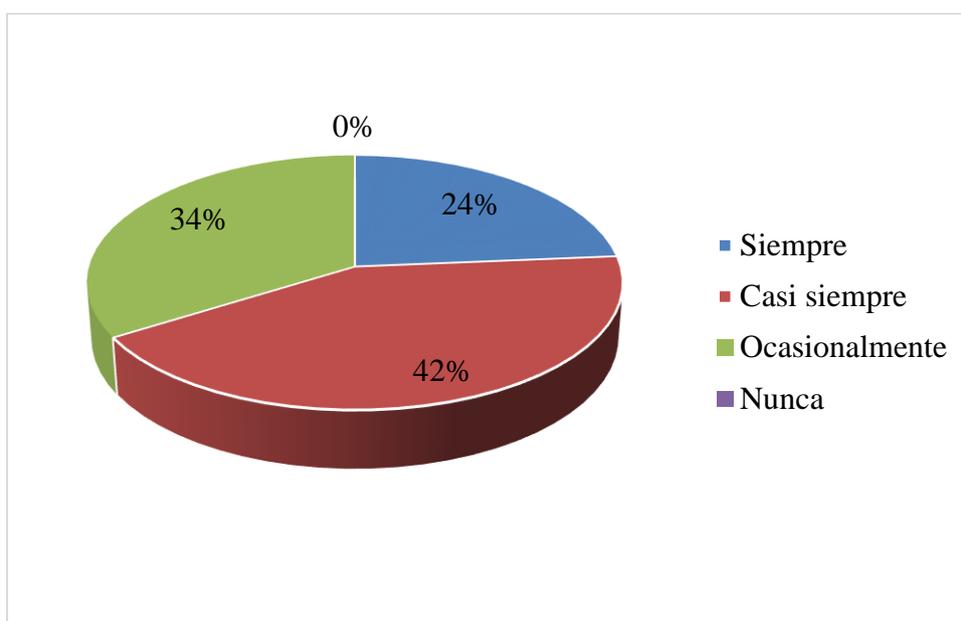
## 2.- ¿Con qué frecuencia consume chocolate?

Tabla 43 Frecuencia de consumo de chocolate

	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	58	24%
<b>Casi siempre</b>	104	42%
<b>Ocasionalmente</b>	83	34%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	245	100%

Fuente: encuestas

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi



**Figura 35** Frecuencia de consumo de chocolate

Fuente: encuestas

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

El 42% de los encuestados indicaron que la frecuencia con la que consumen chocolate es casi siempre, seguido del 34% quienes manifiestan que lo hacen ocasionalmente. Por otra parte, un 24% siempre consume chocolate, es decir, son consumidores frecuentes.

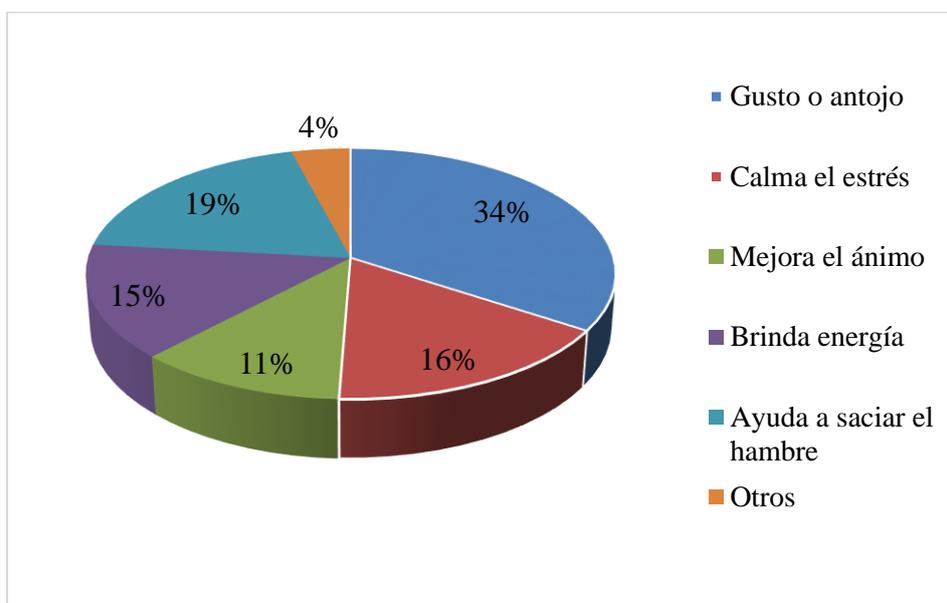
### 3.- ¿Cuál es la razón por la cual consume chocolate?

Tabla 44 Razón de consumo de chocolate

	f	%
<b>Gusto o antojo</b>	84	34%
<b>Calma el estrés</b>	40	16%
<b>Mejora el ánimo</b>	28	11%
<b>Brinda energía</b>	36	15%
<b>Ayuda a saciar el hambre</b>	47	19%
<b>Otros</b>	10	4%
<b>TOTAL</b>	245	100%

Fuente: encuestas

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi



**Figura 36** Razón de consumo de chocolate

Fuente: encuestas

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

El 34% de las personas encuestadas, manifestaron que la razón por la cual consumen chocolate es porque les gusta o simplemente les da antojo, el 19% lo hace porque consideran que ayuda a saciar el hambre, el 16% por el estrés, el 15% lo consume porque les brinda energía y el 11% debido a que mejora el ánimo. Esto muestra que la mayoría de las personas consumen chocolate por razones que van allá del sabor.

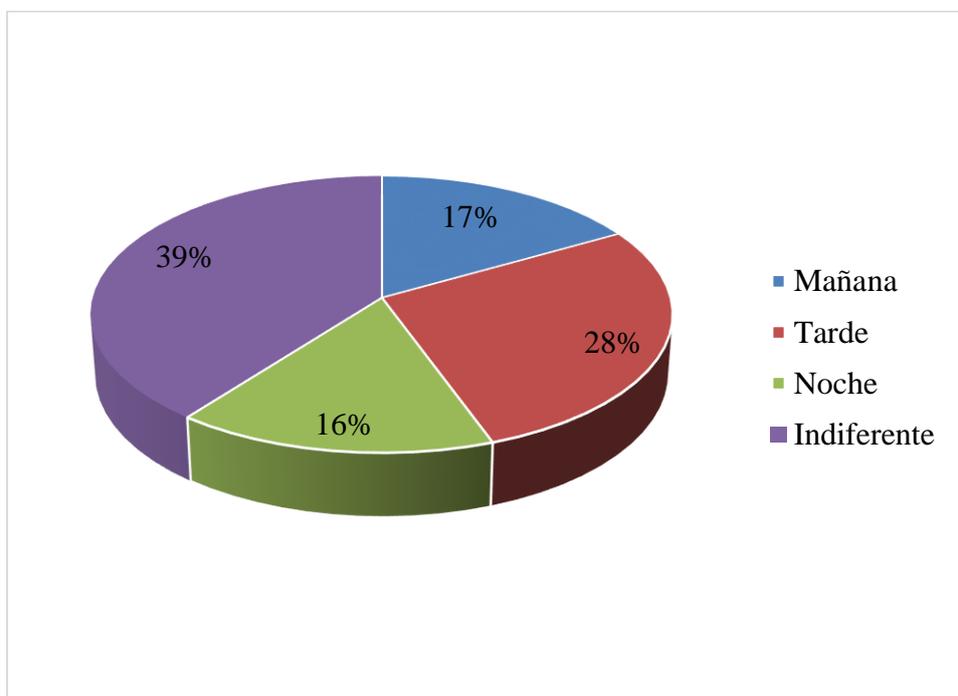
#### 4.- ¿En qué horario habitualmente consume el chocolate?

Tabla 45 Horario habitual del consumo de chocolate

	f	%
<b>Mañana</b>	41	17%
<b>Tarde</b>	68	28%
<b>Noche</b>	39	16%
<b>Indiferente</b>	97	40%
<b>TOTAL</b>	245	100%

Fuente: encuestas

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi



**Figura 37** Horario habitual del consumo de chocolate

Fuente: encuestas

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

El 40% de los encuestados no tienen un horario fijo para consumir chocolate, sino que lo hacen en cualquier momento del día, cuando sienten la necesidad, el 28% lo consume generalmente en la tarde, el 17% en la mañana y el 16% en la noche.

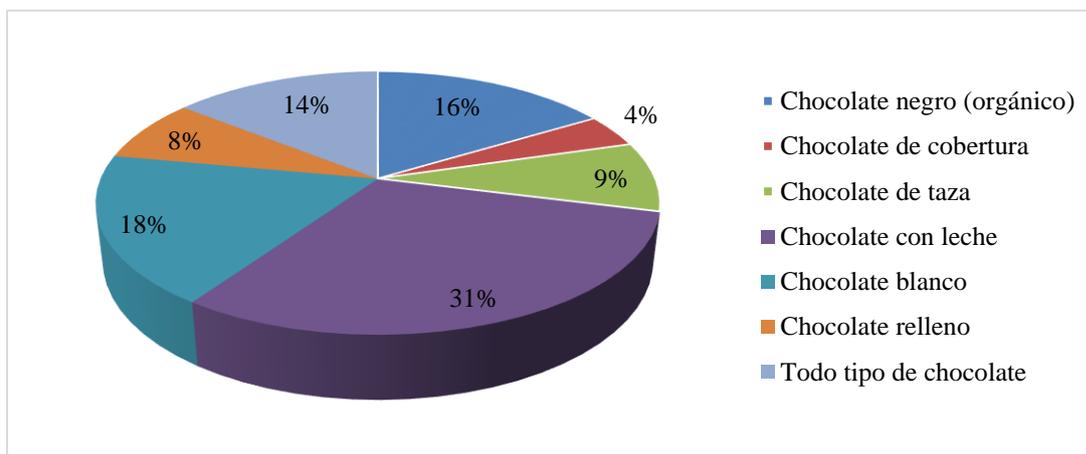
## 5.- ¿Qué tipo de chocolate regularmente consume?

Tabla 46 Tipo de chocolate que consume

	f	%
<b>Chocolate negro (orgánico)</b>	40	16%
<b>Chocolate de cobertura</b>	10	4%
<b>Chocolate de taza</b>	21	9%
<b>Chocolate con leche</b>	75	31%
<b>Chocolate blanco</b>	45	18%
<b>Chocolate relleno</b>	19	8%
<b>Todo tipo de chocolate</b>	35	14%
<b>TOTAL</b>	245	100%

Fuente: encuestas

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi



**Figura 38** Tipo de chocolate que consume

Fuente: encuestas

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

De acuerdo a los resultados, el 31% de los consumidores optan regularmente por el chocolate con leche que es el más común a nivel comercial, y el 18% se inclina por el chocolate blanco, mientras que el 16% por el chocolate negro que es conocido como chocolate orgánico y un 14% por todo tipo de chocolate, lo que refiere que gusta probar todo lo concerniente a chocolate. Con un 9% se encuentra el chocolate de taza, el 8% consume chocolate relleno y un 4% chocolate de cobertura. Se puede observar que el chocolate orgánico, el cual es más saludable, no está siendo considerado significativamente por los consumidores en comparación con el chocolate con leche, que contiene procesos adicionales, es decir, no es puro.

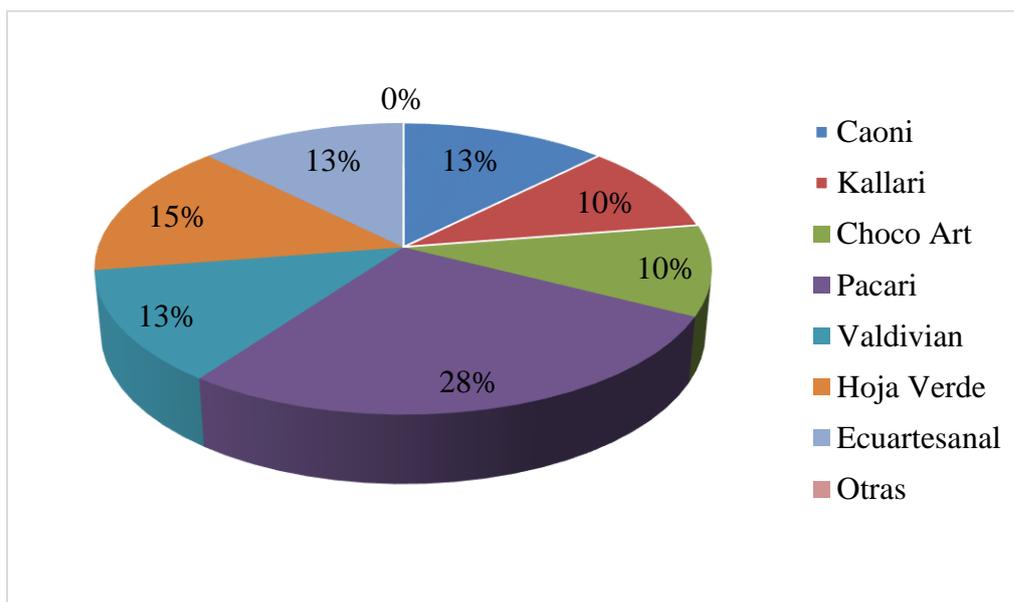
**6.- ¿Cuál de las siguientes marcas de chocolate orgánico consume? Para aquellos que respondieron chocolate negro (orgánico) a la pregunta anterior**

Tabla 47 Marca de chocolate orgánico que consume

	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Caoni</b>	5	13%
<b>Kallari</b>	4	10%
<b>Choco Art</b>	4	10%
<b>Pacari</b>	11	28%
<b>Valdivian</b>	5	13%
<b>Hoja Verde</b>	6	15%
<b>Ecuartesanal</b>	5	13%
<b>Otras</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	40	100%

Fuente: encuestas

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi



**Figura 39** Marca de chocolate orgánico que consume

Fuente: encuestas

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

La marca que más consumen los consumidores de chocolate orgánico es Pacari, la cual es la líder del mercado, seguido de esta se encuentra Hoja verde, lo cual es manifestado por el 15%, Caoni, Valdivian y Ecuartesanal por un 13% respectivamente, y Kallari y Choco Art por un 10% cada una.

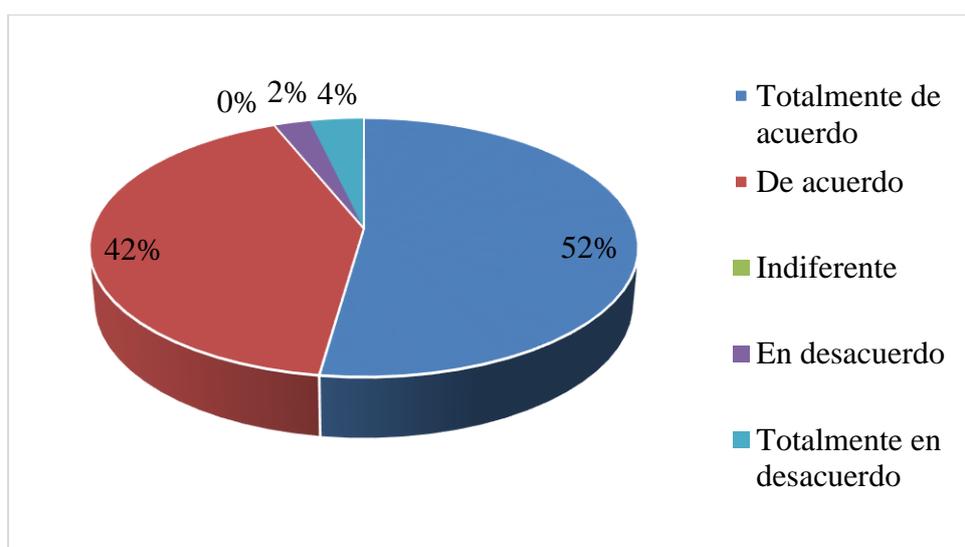
**7.- ¿Al conocer que el chocolate orgánico aporta beneficios a la salud, porque contiene magnesio, cromo, hierro, vitamina C, omega 6 y fibra, optaría por consumirlo de forma regular? Responden todos**

Tabla 48 Aceptación del consumo de chocolate orgánico por sus beneficios

	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Totalmente de acuerdo</b>	128	52%
<b>De acuerdo</b>	102	42%
<b>Indiferente</b>	0	0%
<b>En desacuerdo</b>	6	2%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	9	4%
<b>TOTAL</b>	245	100%

Fuente: encuestas

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi



**Figura 40** Aceptación del consumo de chocolate orgánico por sus beneficios

Fuente: encuestas

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

El 94%, al saber que el chocolate orgánico aporta beneficios a la salud, indican estar dispuestos a consumir regularmente este tipo de chocolate, lo cual es una ventaja para la comercialización del producto. Cabe destacar que sólo un 6% no está dispuesto, por lo tanto, terminan la encuesta.

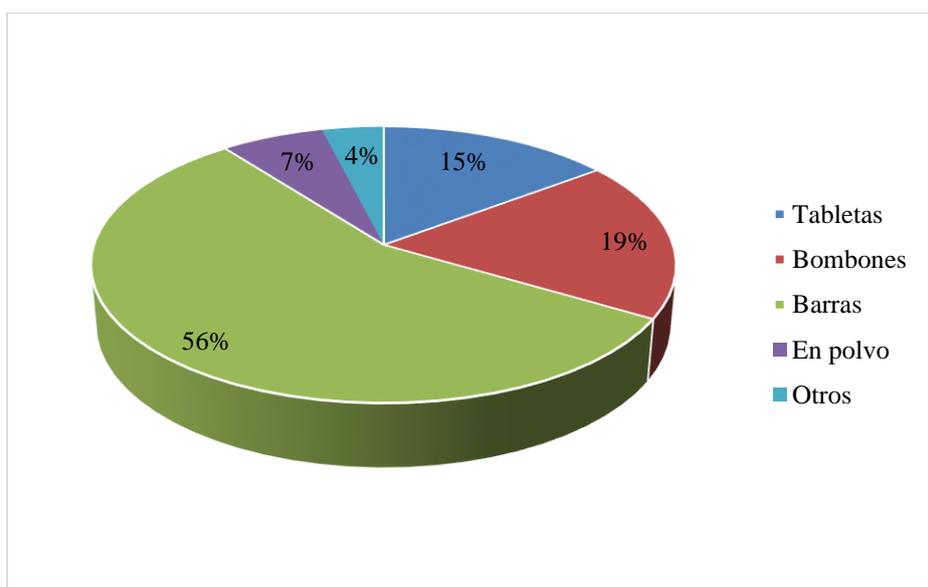
**8.- ¿Qué tipo de presentación de chocolate orgánico es de su preferencia?**  
**Continúan la encuesta quienes respondieron afirmativo a la pregunta 7**

Tabla 49 Preferencia del tipo de presentación de chocolate orgánico

	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Tabletas</b>	34	15%
<b>Bombones</b>	43	19%
<b>Barras</b>	129	56%
<b>En polvo</b>	15	7%
<b>Otros</b>	9	4%
<b>TOTAL</b>	230	100%

Fuente: encuestas

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi



**Figura 41** Preferencia del tipo de presentación de chocolate orgánico

Fuente: encuestas

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

El tipo de presentación de chocolate orgánico que es de preferencia para el potencial consumidor son las barras con el 56%, siendo esta respuesta esencial para la selección sobre la presentación que se dará del producto; por otro lado, el 19% prefieren los bombones, el 15% las tabletas y el 4% otras. Las barras son el tipo de presentación que se utilizará para el chocolate orgánico con chía.

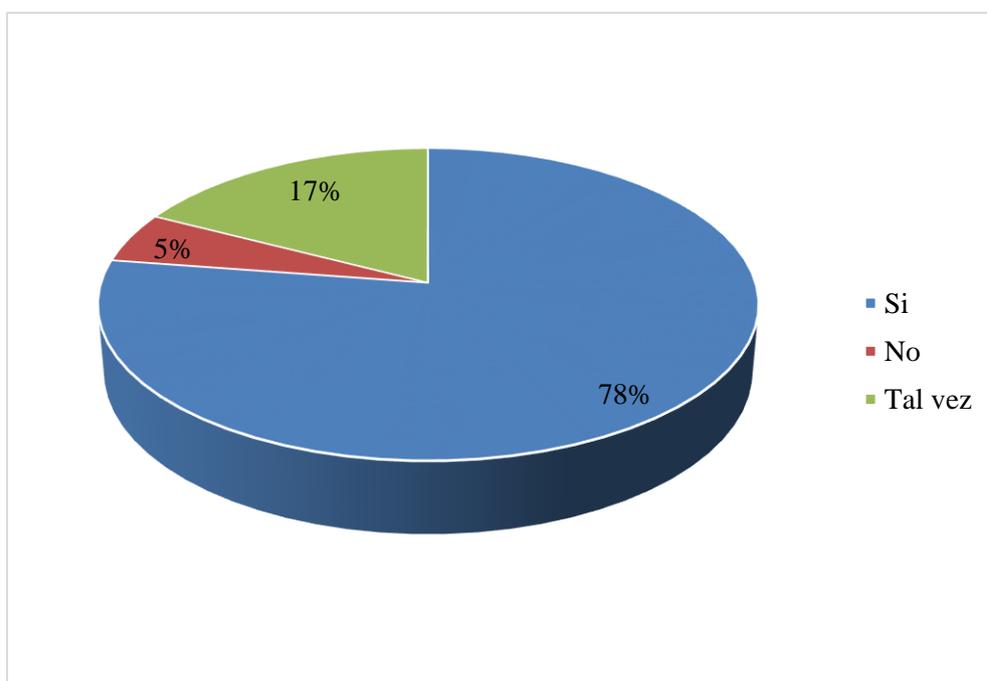
**9.- ¿Le gustaría que exista una barra de chocolate orgánico que posea otro ingrediente nutritivo?**

Tabla 50 Barra de chocolate orgánico con otro ingrediente nutritivo

	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	178	77%
<b>No</b>	12	5%
<b>Tal vez</b>	40	17%
<b>TOTAL</b>	230	100%

Fuente: encuestas

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi



**Figura 42** Barra de chocolate orgánico con otro ingrediente nutritivo

Fuente: encuestas

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

Al 77% de los consumidores de chocolate encuestados les gustaría que exista una barra de chocolate orgánico que posea otro ingrediente nutritivo, el 17% indica que tal vez y el 5% restante no concuerda con la idea.

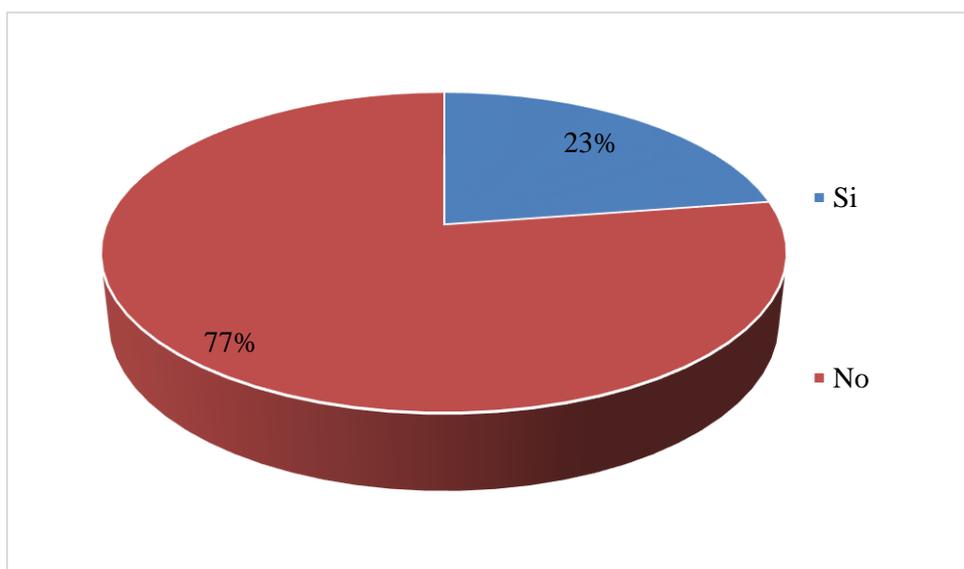
**10.- ¿Sabe usted que la chía contiene omega 3, minerales y fibras, por lo que ayuda a regular el tránsito intestinal, controla la ansiedad de comer y brinda una sensación de saciedad?**

Tabla 51 Conocimiento de los beneficios de la chía

	f	%
Si	52	23%
No	178	77%
<b>TOTAL</b>	<b>230</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuestas

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi



**Figura 43** Conocimiento de los beneficios de la chía

Fuente: encuestas

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

Según los resultados de las encuestas, el 77% de las personas no conocen acerca de los beneficios de la chía para la salud, mientras que sólo un 23% manifiesta lo contrario. Generalmente, el desconocimiento es uno de los aspectos principales por el cual las personas no consumen alimentos nutritivos como la chía.

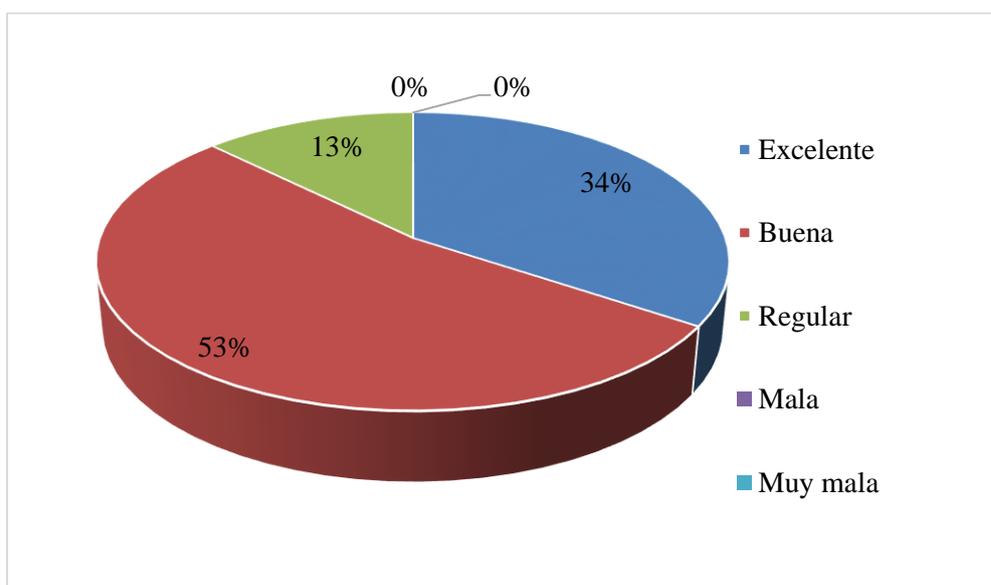
**11.- ¿Cómo considera la idea de consumir una barra de chocolate orgánico con chía?**

Tabla 52 Percepción del consumo de una barra de chocolate orgánico con chía

	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Excelente</b>	79	34%
<b>Buena</b>	122	53%
<b>Regular</b>	29	13%
<b>Mala</b>	0	0%
<b>Muy mala</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	230	100%

Fuente: encuestas

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi



**Figura 44** Percepción del consumo de una barra de chocolate orgánico con chía

Fuente: encuestas

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

El 53% de los consumidores consideran que la idea de consumir una barra de chocolate orgánico con chía es buena, seguido del 34% que la describe como excelente. Esto demuestra que el producto a comercializar tiene gran aceptación por parte de los consumidores, teniendo en cuenta que también así se puede lograr una buena participación en el mercado extranjero.

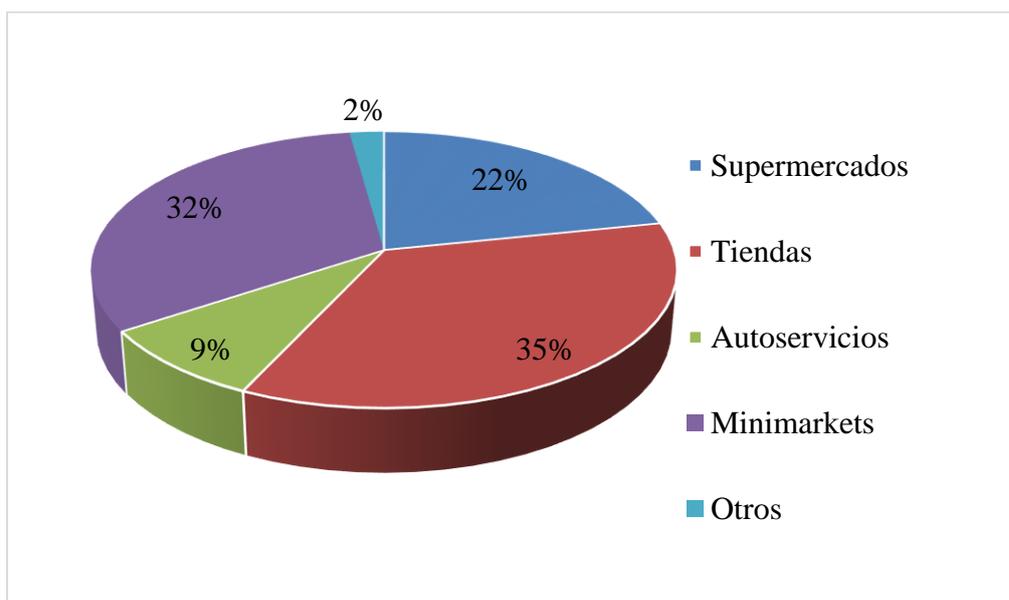
**12.- ¿Cuál sería el punto de venta en donde usted accedería a la compra de una barra de chocolate orgánico con chía?**

Tabla 53 Punto de venta para la compra del producto

	f	%
<b>Supermercados</b>	50	22%
<b>Tiendas</b>	81	35%
<b>Autoservicios</b>	20	9%
<b>Minimarkets</b>	74	32%
<b>Otros</b>	5	2%
<b>TOTAL</b>	230	100%

Fuente: encuestas

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi



**Figura 45** Punto de venta para la compra del producto

Fuente: encuestas

Elaborado por Catherine Vallejo y Dario Barberi

Según los resultados de la encuesta, el punto de venta en donde la mayoría de las personas accedería a comprar una barra de chocolate orgánico con chía es en las tiendas, lo cual fue manifestado por el 35%, el 32% indica en los minimarkets, el 22% en supermercados, el 9% en autoservicios y el 2% en otros establecimientos.