



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“PLAN DE NEGOCIOS DE CHOCOLATINO PARA LA EXPORTACIÓN DE
SUS PRODUCTOS”

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DE TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL

AUTORES:

OMAR SANTIAGO BARROS GONZÁLEZ

JUAN DAVID VINTIMILLA PALACIOS

DIRECTOR:

ECON. LUIS BERNARDO TONON ORDÓÑEZ

CUENCA, ECUADOR

2016

DEDICATORIA

Queremos dedicar tanto esta tesis como toda la carrera universitaria que se resumen en este trabajo primero a Dios y a nuestras familias por el apoyo incondicional durante nuestras carreras universitarias, especialmente a nuestros padres por todo el amor y el apoyo económico que brindaron durante nuestro paso por la Universidad. Con cariño, también tenemos el orgullo de expresarles gratitud a nuestros amigos y entrañables compañeros en las aulas universitarias.

AGRADECIMIENTOS

Queremos comenzar agradeciendo primero a Dios que nos ha dado la sabiduría y salud para poder realizar esta tesis, seguido a todos los profesores que han intervenido a lo largo de nuestra carrera por habernos otorgado todos los conocimientos aplicados en esta tesis y de manera especial al Economista Luis Tonon, a la Ingeniera Ximena Moscoso y al Ingeniero Iván Arizaga por ser pilares fundamentales en la realización de esta tesis. Finalmente queremos expresar gestos de agradecimientos a todos nuestros familiares por estar apoyándonos en todo el proceso universitario que hemos vivido.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iv
ÍNDICE DE ESQUEMAS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	ix
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
ESTRUCTURA DE CHOCOLATINO	3
1.1. HISTORIA DE CHOCOLATINO	3
1.2. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA	8
1.3. OBJETIVOS DE CHOCOLATINO	9
1.4. ANÁLISIS FODA	9
FORTALEZAS	9
OPORTUNIDADES	10
DEBILIDADES	12
AMENAZAS	13
1.5. FUERZAS DE PORTER	15
EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	15
EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	18
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	18
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	19
RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	20
1.6. ORGANIGRAMA	22
CONCLUSIÓN	24
CAPÍTULO II	25
CAPACIDAD DE OFERTA	25
2.1. UBICACIÓN	25

2.1.1.	UBICACIÓN DE INSTALACIONES.....	25
2.1.2.	DESCRIPCIÓN DEL LOCAL DE PRODUCCIÓN DE CHOCOLATINO.....	27
2.2.	MÉTODOS DE PRODUCCIÓN	30
2.3.	CAPACIDAD INSTALADA.....	34
2.4.	CADENA DE ABASTECIMIENTOS.....	38
2.5.	COMPRAS	39
CAPÍTULO III	41
ANÁLISIS DEL MERCADO Y DESARROLLO DE LA ESTRATÉGIA	41
INTRODUCCIÓN.....		41
3.1.	ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE MERCADOS OBJETIVOS	41
3.1.1.	ESTADOS UNIDOS.....	46
3.1.2.	REINO UNIDO.....	56
3.2.	ESTIMACIÓN DEL TAMAÑO DE MERCADOS OBJETIVO	63
3.3.	OPORTUNIDADES DE MERCADO	65
3.3.1.	ESTADOS UNIDOS.....	66
3.3.2.	REINO UNIDO.....	67
3.4.	COMPETENCIA.....	68
3.5.	ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN	70
3.6.	MÉTODOS DE VENTA Y DISTRIBUCIÓN.....	71
3.6.1.	FORMA DE PAGO	72
3.7.	ESTRATEGIA DE VENTAS	72
CONCLUSIÓN		72
CUESTIONARIO RESUMEN		75
CAPITULO IV	78
EVALUACIÓN FINANCIERA	78
4.1.	PRESUPUESTOS DE INGRESOS Y GASTOS	78
4.1.1.	PRESUPUESTOS DE VENTAS	78
4.1.2.	COSTOS DIRECTOS	79
4.1.3.	COSTOS INDIRECTOS	82
4.1.3.1.	COSTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS	83
4.1.4	INVERSIONES DEL PROYECTO	83
4.2.	FLUJO DE EFECTIVO	85

4.3. ESTADOS FINANCIEROS.....	87
4.4. NECESIDADES FINANCIERAS	90
4.5. USO DE FONDOS Y RATIOS FINANCIEROS.....	90
4.6 TIR Y VAN	93
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	94
BIBLIOGRAFÍA	96
ANEXOS	98
ANEXO 1.- DESCRIPCIÓN DE CARGOS	98
ANEXO 2.- PERMISOS Y LINECIAS DE FUNCIONAMIENTO.....	100
ANEXO 3.- TABLA RESUMEN DE ESTUDIO REALIZADO A CHOCOLATINO	101
ANEXO 4.- TABLAS RESUMEN DE ESCENARIOS FINANCIEROS OPTIMISTA Y PESIMISTA	120

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1. Organigrama Chocolatino	22
Esquema 2. Cadena de abastecimientos	38
Esquema 3. Diagrama de Flujos de Compras	39
Esquema 4. Trámite de Declaración Juramentada de Origen	44

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. FODA Chocolatino	15
Tabla 2. Competidores ecuatorianos	20
Tabla 3. Procedimiento de producción.....	34
Tabla 4. Cálculo de tiempos laborables	35
Tabla 5. Cálculo de Capacidad instalada	36
Tabla 6. Mercados Objetivo	42
Tabla 7. Aranceles de Chocolates en Reino Unido.....	62
Tabla 8. Datos relevantes de los mercados	63
Tabla 9. Exportaciones de Chocolate.....	64
Tabla 10. Demanda de chocolate	65
Tabla 11. Oportunidades de Mercado en Estados Unidos	66
Tabla 12. Oportunidades de Mercado en Reino Unido.....	67
Tabla 13. Ventas escenario moderado	79
Tabla 14. Costos escenario moderado.....	80
Tabla 15. Mano de obra directa escenario optimista.....	81
Tabla 16. Resumen costos directos escenario moderado	81
Tabla 17. Costos indirectos para los tres escenarios	82
Tabla 18. Gastos de administración y ventas en los tres escenarios	83
Tabla 19. Tabla de inversiones para los tres escenarios.....	84
Tabla 20. Flujo de caja proyectado escenario moderado	86
Tabla 21. Balance general proyectado moderado	88
Tabla 22. Estado de resultados escenario moderado.....	89
Tabla 23. Capital de trabajo escenario moderado	90
Tabla 24. Tipo de financiamiento en escenario moderado	91
Tabla 25. Ratios financieros escenario moderado.....	92
Tabla 26. Ratios financieros de riesgo escenario moderado	92

Tabla 27. Ratios financieros escenario moderado.....	92
Tabla 28. TIR y VAN escenario moderado.	94
Tabla 29. Tabla de criterios de estudio realizado a Chocolatino.	101
Tabla 30. Resumen de los resultados	102
Tabla 31. Pre Requisitos	103
Tabla 32. Análisis de riesgos	104
Tabla 33. Materiales de transporte y cosecha	105
Tabla 34. Agua de lavado de productos	108
Tabla 35. Higiene empleados	112
Tabla 36. Suministro de las instalaciones	115
Tabla 37. Control de plagas	116
Tabla 38. Suministro de las instalaciones	117
Tabla 39. Control de alérgenos	118
Tabla 40. Trazabilidad del producto	119
Tabla 41. Transporte	119
Tabla 42. Ventas escenario optimista.....	120
Tabla 43. Ventas escenario pesimista	120
Tabla 44. Costos directos escenario optimista	121
Tabla 45. Insumos directos escenario optimista	121
Tabla 46. Costos directos escenario pesimista.	121
Tabla 47. Insumos directos escenario pesimista	122
Tabla 48. Resumen costos directos escenario optimista	122
Tabla 49. Resumen costos directos escenario pesimista.....	122
Tabla 50. Flujo de caja proyectado escenario optimista	123
Tabla 51. Flujo de caja proyectado escenario pesimista.....	124
Tabla 52. Balance general proyectado optimista	125
Tabla 53. Estado de resultados escenario optimista.....	126
Tabla 54. Balance general proyectado pesimista	126
Tabla 55. Estado de resultados escenario pesimista.....	127
Tabla 56. Capital de trabajo escenario optimista	128
Tabla 57. Capital de trabajo escenario pesimista	128
Tabla 58. Tipo de financiamiento en escenario optimista.....	129
Tabla 59. Tipo de financiamiento en escenario optimista y pesimista	129
Tabla 60. Ratios financieros escenario optimista.....	130

Tabla 61. Ratios financieros escenario optimista.....	130
Tabla 62. Ratios financieros escenario pesimista	130
Tabla 63. Ratios financieros escenario pesimista	130
Tabla 64. Ratios financieros escenario pesimista	131
Tabla 65. Ratios financieros escenario pesimista	131

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Logo Chocolatino.....	3
Ilustración 2. Local Chocolatino	6
Ilustración 3. Mapa del centro de Cuenca.....	25
Ilustración 4. Mapa de la zona sur de Cuenca.....	26
Ilustración 5. Mapa de Guayaquil	26
Ilustración 6. Zona de limpieza de la producción	28
Ilustración 7. Máquina de empaquetado al vacío.....	28
Ilustración 8. Mesas de producción.....	29
Ilustración 9. Layout Chocolatino.....	31
Ilustración 10. Porcentajes de tiempos de producción	35
Ilustración 11. Promedio de Compras de insumos.....	40
Ilustración 12. Organismos que intervienen en exportaciones.....	43
Ilustración 13. Producción de Chocolate de Estados Unidos.....	46
Ilustración 14. Ventas de chocolate en Estados Unidos.....	47
Ilustración 15. Importación de Chocolate de Estados Unidos	47
Ilustración 16. Exportación de Chocolate de Estados Unidos	48
Ilustración 17. Participación de las principales empresas Chocolateras en Estados Unidos	48
Ilustración 18. Tendencia por tipo de Chocolate Estados Unidos	50
Ilustración 19. Exportaciones de cacao en grano ecuatoriano 2014.	51
Ilustración 20. Principales proveedores de Chocolate Estados Unidos	51
Ilustración 21. Tendencia Británica por tipo de Chocolate.....	57
Ilustración 22. Producción Británica de Chocolate.....	58
Ilustración 23. Importación Británica de Chocolate	58
Ilustración 24. Exportación Británica de Chocolate	59
Ilustración 25. Principales proveedores del Reino Unido.....	60

Ilustración 26. Oportunidad de Mercado Estados Unidos 2015	66
Ilustración 27. Oportunidad de Mercado en Reino Unido	68
Ilustración 28. Máquina atemperadora de chocolate Selmi	85
Ilustración 29. Cotización viaje a ferias.....	85

RESUMEN

La presente investigación, tiene como principal objeto la elaboración de un plan de negocios que permita a Chocolatino, empresa ecuatoriana dedicada a la producción de bombones de chocolate fino de aroma, tener un panorama claro de lo que, tanto comercial, así como legalmente, se necesitaría para poder internacionalizar sus productos. Con la necesidad de identificar si el proyecto es o no viable; desde un punto de vista logístico como económico; se han analizado dos mercados objetivos, como lo son Estados Unidos e Inglaterra, obteniendo resultados satisfactorios que nos dan luz verde para incursionar en el mercado inglés, los mismos que se presentan a lo largo del presente documento.

ABSTRACT

The main purpose of this research is the development of a business plan to enable *Chocolatino*, an Ecuadorian company dedicated to the production of fine flavor chocolates, to have a clear picture in the commercial and legal areas of what would be needed to internationalize its products. In order to identify whether the project is viable or not from a logistical and economical aspects, two target markets such as the United States and England have been analyzed. The satisfactory results presented in this paper, will give us the green light to enter into the English speaking market.



Translated by:
Melita Vega
mar-8-2014

INTRODUCCIÓN

Históricamente Ecuador ha sido uno de los países que se ha caracterizado por ser gran productor y exportador de un sin número de productos agrícolas, destacando como uno de sus principales productos el cacao. Dentro de la región somos uno de los principales productores y a nivel mundial tenemos una buena reputación tanto debido a la calidad, como a los volúmenes que somos capaces de producir. Estados Unidos de Norteamérica es uno de los principales destinos de nuestro cacao, así también varios países de la Unión Europea, pero a su vez son estos mismos los que nos proveen de grandes cantidades de chocolate de consumo.

Uno de los principales problemas del país, es la recurrente incapacidad para agregar valor a insumos o materia prima que es gestada en territorio nacional. Es así que, como es de conocimiento público, mucha de nuestra materia prima que ha sido exportada a precios relativamente bajos regresa al país luego de un proceso de transformación que agrega valor al insumo, como producto de consumo, y sin duda alcanzando precios sumamente altos comparados con su valor inicial como insumo.

Mediante esta investigación, lo que se pretende es lograr encarrilar a una empresa nacional, llamada CHOCOLATINO, la cual produce chocolate de consumo (bombones de cacao fino de aroma), para que sea capaz de identificar tanto su capacidad como posibles mercados objetivo para el posicionamiento de sus productos, es decir, no solo vender producto en bruto, sino agregarle valor al mismo y exportarlo a mercados atractivos, dejando así más réditos económicos a los accionistas y generando un impacto económico y social positivo tanto en la ciudad de Cuenca como en el Ecuador.

Para lograr con dicho cometido se recurrirá a instituciones gubernamentales y privadas, como PROECUADOR O ANECACAO, las mismas que, mediante consultorías e investigaciones de mercado apoyadas y auspiciadas por el gobierno central, han determinado varias tendencias, oportunidades, etc., a través de informes oficiales publicados en páginas web del gobierno. En el primer capítulo de este documento centraremos atención y esfuerzos en la empresa, sus antecedentes, historia, objetivos y características. Una vez en el segundo capítulo, el punto central será el mercado, es decir, los mercados a los que se pretende llegar, así como sus características, oportunidades y requerimientos. El capítulo tercero en cambio, nos

lleva una vez más a centrarnos en la empresa, su capacidad de oferta, pretensiones, métodos, etc. Finalmente, la investigación terminará en un cuarto capítulo, que evaluará toda el área financiera del posible proyecto (internacionalización), incluidas las necesidades financieras y análisis de los posibles escenarios.

CAPÍTULO I

ESTRUCTURA DE CHOCOLATINO

1.1. HISTORIA DE CHOCOLATINO

Chocolatino es una empresa 100% ecuatoriana la cual se dedica a la producción de bombones a base de cacao fino de aroma, que busca una diferenciación del resto de marcas mediante una calidad superior, combinada con un excepcional servicio a un precio competitivo. Chocolatino está situada en la ciudad de Cuenca y hace ya siete años que inició sus operaciones en el mercado local.



Ilustración 1. Logo Chocolatino

Fuente: (CHOCOLATINO, 2015)

Chocolatino se destaca por la originalidad de los Bombones que produce y también por sus exóticos rellenos, los mismos que llevan sabores de frutas tradicionales, tanto del país, como de la región. Dentro de su gama de sabores podemos mencionar algunos como el de tomate de árbol, uvilla, maracuyá, pitajaya o mora silvestre con ishpingo.

Juan David Vintimilla, fundador y actual gerente de la empresa, extrañamente nunca tuvo interés en las ciencias exactas como la física, incluso le parecían un poco aburridas su lógica, metodología, etc. Es así que la historia de Chocolatino comenzó un 3 de mayo del 2007 durante una clase de física en uno de sus años de Colegio. Mientras pensaba en varios temas había uno que ocupaba gran parte de esos pensamientos y no podía dejar de pensar en la tarde anterior, aquel día su hermano mayor Cornelio Vintimilla había llegado de México luego de cursar sus estudios como chef; él había realizado una serie de deliciosos bombones de distintos sabores para su madre ya que se avecinaba el día de las madres, tal había sido el asombro de ver que alguien podía hacer chocolate, algo que para Juan David era una golosina

extraordinaria que, según su ingenuo razonamiento, pensaba que esto solo se podía hacer en grandes fábricas.

Desde aquel momento no se podía sacar de la cabeza el que algún día tal vez él podría hacer bombones. Pasaron los días y fue a comer al restaurante Villarosa puesto que toda la vida Juan que ha disfrutado el día de la madre allí. Mientras disfrutaba un postre de menta y degustaba un café expreso, de repente le pasan un plato con un bombón cuyo sabor no tenía nada que ver con los bombones que había hecho su hermano en días anteriores.

A la tarde siguiente se le ocurrió averiguar cuánto costaba cada kilo de chocolate en pasta conjuntamente con el resto de ingredientes que intervenían para realizar bombones, que en aquel momento eran bananos secos, licores de menta, Ron, Whisky, Amaretto y *Cointreau* (licor con sabor a naranja). Una vez que se consiguieron los ingredientes, se realizó la primera producción de Bombones la cual salió normal, pero seguramente faltaba mejorar en el temperado. Se determinó en aquel entonces que cada bombón tenía un costo de producción de 0,15 centavos de dólar y que se podía vender en 0,25 centavos sin ningún problema utilizando Chocolate industrial de Nestlé cuya calidad promedio es relativamente buena.

Entonces la mañana siguiente, mientras Juan David estaba en otra clase de física realizó una lista de visitas al Oro Verde, Hotel Santa Lucia, y restaurante Villarosa. En esta primera visita se tuvo éxito en el Santa Lucia y el Villarosa por la cercanía con los dueños, pero en el Oro Verde no les fue mal del todo tampoco pues solo faltaba la aprobación del Gerente. Así empezó el camino de Chokolatino con ventas mensuales de \$150 dólares, dejando una rentabilidad de 60 dólares, lo cual para Chokolatino era mucho en aquella época. Pasaron los meses y finalmente para diciembre se logró cerrar con Oro Verde un contrato para abastecer a su Deli y a las habitaciones. El contrato fue todo un éxito; se pasó a facturar \$100 semanales dejando un 35% de rentabilidad. Pasó un año y luego de seguir haciendo visitas se logró cerrar un contrato de 10 años con los concesionarios de automóviles de las marcas Hyundai, Kia, Chevrolet,

Volkswagen y Honda, logrando una venta de 550 cajas de chocolates con 4 unidades a un valor de 2 dólares por caja.

De no haber sido por la amabilidad del Dr. Henry Eljuri Anton, de apoyar con esta iniciativa en este contrato, nunca hubiera logrado un ahorro representativo para empezar a crecer. Al cerrar este contrato se disponía de un mes para prepararlo todo. Primero se empezó con la compra de más moldes ya que solo se contaba con 10 moldes que habían sido regalados gracias al hermano del dueño, estos diez moldes daban una producción de 240 unidades por cada día. Es decir, se tenía que producir 10 días seguidos para poder cumplir con el compromiso contraído. Chokolatino compró 200 moldes de diferentes modelos que llegarían dos o tres meses después de empezado dicho contrato. Cabe recalcar que todas las producciones comenzaron en la cocina de la casa del dueño con la ayuda sus dos empleadas domésticas.

En el año 2008-2009 mientras Juan David cursaba sus estudios de inglés en el exterior se mantuvo tanto la producción como la venta de bombones. Este año fue primordial ya que mientras existió esta época de vacas gordas se logró ahorrar la mayor cantidad de dinero posible abasteciendo a estos clientes. Este ahorro permitió armar el primer local de bombones, la dirección de este local fue en la Gran Colombia y Tarqui.

Los costos del local fluctuaban en 700 dólares lo que significaba que se debían vender 28 dólares al día. Desde el día número 1 se vendieron más de 30 dólares, al cabo de 6 meses se tomó la decisión de abrir un segundo local en el Mall del Río, es una isla de 5m por 3m que cuenta con los mismos productos ofertados en el primer local.



Ilustración 2. Local Chocolatino

Fuente: (CHOCOLATINO, 2015)

En el año 2010 se empezó con la implementación de una caja para poder ofrecerla en el mercado local tanto en supermercados como en tiendas. Primero se procedió con el diseño de la caja seguido del respectivo trámite para conseguir los registros sanitarios. Se procedió con la venta de dos presentaciones, una de 10 unidades valorada en 4,90 dólares y una de 20 unidades valorada en 7,07 dólares. Se logró establecer como clientes a Almacenes Coralcentro.

En el mismo año, usando las cajas mencionadas, se logró cerrar un contrato con el Banco del Austro para sus canastas navideñas, todos estos nuevos contratos permitieron realizar una nueva inversión en el año 2012 en la ciudad de Guayaquil, abriendo la 3ra sucursal de Chocolatino.

Los últimos 3 años para Chocolatino han sido relativamente buenos con excepción de estos últimos meses debido a que la recesión económica que cursa el Ecuador ha causado una baja de ventas en Guayaquil y un freno en el crecimiento normal de la empresa.

A medida que la empresa ha crecido y gracias al consejo del Economista Xavier Patiño, instando a Chocolatino a buscar la manera de internacionalizar sus productos a través de los programas de *Exporta País* y *Pro Ecuador*, se ha logrado que los referidos programas realicen varias consultorías que a medida del tiempo han ido calificando y determinando en qué situación se encuentra la empresa y qué tipo de

mejoras debe implementar para lograr la internacionalización de sus productos. Además, Pro Ecuador ha sugerido varios mercados objetivos en los cuáles Chocolatino podría buscar la manera de concretar acuerdos comerciales.

En primera instancia, los países sugeridos fueron: Japón, Reino Unido y Estados Unidos. Cabe mencionar que en una de las consultorías realizadas por el C.B.I. (*Centrum tot Bevordering van de Import uit Ontwikkelingslanden* / Centro para la Promoción de Importaciones desde países en desarrollo, entidad holandesa), se determinó que Chocolatino debería priorizar los mercados objetivo en el siguiente orden: Estados Unidos, Reino Unido y finalmente Japón, tanto por temas logísticos como de facilidad de negociación.

En los últimos años el sector cacaoero ecuatoriano y el de sus derivados ha tenido un gran crecimiento cuantitativo en lo que a exportaciones se refiere; esto representa una gran atractivo para nuevas inversiones extranjeras como también inversiones nacionales para el sector, y más aún ahora, cuando el cacao y el chocolate ecuatorianos están siendo reconocidos mundialmente, ganando premios y forjando una buena reputación alrededor del mundo.

El principal interés de Chocolatino es obtener mediante esta investigación, un plan de negocios que genere una estrategia y facilite la implementación del mismo en el corto plazo, llevando a cabo los procedimientos necesarios y cumpliendo las instancias y requerimientos exigidos para la internacionalización de sus productos. Dicho plan va a ser desarrollado por Santiago Barros y Juan Vintimilla (actual gerente de Chocolatino). Es justo señalar que dicho plan no descartaría la opción de asociarse estratégicamente, con personas o empresas vinculadas a las exportaciones.

Otro de los principales objetivos o metas de Chocolatino es consolidarse como la primera empresa azuaya, relacionada con el sector alimenticio, que exporte chocolates y derivados de cacao, generando además varias plazas de trabajo y divisas con productos de valor agregado, generando así un impacto social positivo para la región austral.

Resumiendo lo dicho, Chocolatino es una empresa en vías de generar exportaciones, que garantizaría al menos 10 plazas de trabajo especializado, además de divisas para nuestro país, con explotaciones no tradicionales convirtiéndose en una nueva propuesta en el mercado de bombonería en estos países seleccionados ofreciendo un producto diferente y competitivo.

1.2. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

"Cualquier organización puede ser estructurada de acuerdo con tres niveles jerárquicos: estrategia, procesos y sistemas de información. En la parte estratégica, la organización define sus mercados, productos/servicios, objetivos y metas; en otros términos, se ocupa de los fines que se propone conseguir. En los procesos, la empresa instrumenta las operaciones de negocio congruentes con los objetivos y metas estratégicas, mediante su estructuración en forma de procesos de negocio; su propósito es proporcionar los medios operativos necesarios para alcanzar los fines delineados en la estrategia. En el mismo sentido, en el nivel de sistemas de información se tiene por cometido automatizar los procesos de negocio en cuestión; es decir, su propósito es dar el soporte requerido por los medios establecidos para lograr los fines estipulados; claro que para ello se apoya en la infraestructura tecnológica compuesta de plataformas, sistemas operativos, bases de datos, redes y telecomunicaciones".

(SERNA ARANGO, 2010)

MISIÓN

Ofrecer productos diferenciados de alta calidad, orientados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores, generando constantemente valor para nuestros accionistas y colaboradores.

VISIÓN

Fortalecer nuestra posición competitiva en el mercado y consolidarnos como una empresa líder en la industria chocolatera del país, generando un crecimiento consistente y rentable ofreciendo productos ganadores con servicios de calidad, creando valor a nuestros accionistas, empleados, proveedores, clientes y consumidores, contribuyendo al desarrollo de las comunidades a las cuales servimos.

1.3. OBJETIVOS DE CHOCOLATINO

OBJETIVO GENERAL

Ser la mejor empresa productora y exportadora de chocolates del territorio austral.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Internacionalizar la oferta de Chocolatino ampliando nuestro campo de acción en al menos 2 países y conseguir al menos 5 clientes en cada país.
- Realizar las adaptaciones necesarias para lograr una producción de 10 000 bombones por día o 50 kilos de chocolate por día en sistema BPM y HACCP.
- Conseguir ingresos mínimos de \$20 000,00 mensuales por concepto de exportaciones.
- Replantear precios y presentaciones del producto para los dos países objetivos.
- Ejecutar la primera exportación hasta el 30 de mayo del 2016.

1.4. ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

1. Altos niveles de calidad en nuestros productos.

Como lo mencionamos anteriormente, la empresa está inscrita en programas gubernamentales que instan a la estandarización de procesos, tales como Exporta País y Pro Ecuador; dicha estandarización desemboca en una mejora continua de la calidad de productos a ofertar.

2. Hecho con el mejor cacao del mundo.

Nuestro cacao es proveniente del cantón naranjal que es una zona cacaotera por excelencia y tradición: Se trata de cacao fino de aroma con un blend con cacao CCN51 que es el cacao común. La especialidad de realizar un blend de cacao es que se puede lograr la combinación perfecta en sabor, brillo y presentación, con un gran beneficio que es la manipulación de chocolate al trabajar para convertirlo en bombón; dicho cacao es apetecido mundialmente debido a su eleva calidad y distinguido sabor.

3. Precio justo y razonable.

Al tener la materia prima cerca de la ciudad donde se producen nuestros bombones y además, al ser de una reconocida calidad, contamos con una clara ventaja competitiva en el sector, que nos permite mantener un margen de utilidad óptimo con un precio final muy competitivo.

4. Sabores exclusivos y 100% naturales.

Debido a disposiciones y regulaciones gubernamentales, nuestra tierra no puede producir productos genéticamente modificados, por lo tanto toda la materia prima utilizada para la producción de nuestros bombones es 100% natural. Cabe resaltar la gran variedad y diversidad de frutos que se dan en el país.

5. Productos hechos a mano.

Una de las principales bondades de los bombones, es que al ser artesanales se deben elaborar a mano, lo cual permite agregarle más detalle y por lo tanto más valor a un producto muy apreciado y apetecido por los conocedores de chocolate.

OPORTUNIDADES

1. Apertura del gobierno a impulsar las PYMES.

Como es de conocimiento público, el actual régimen impulsa mucho a los emprendimientos que utilicen recursos naturales nacionales, les agreguen valor y los comercialicen, dinamizando así la economía nacional. Tal intención es tan grande que la ha plasmado en el denominado “Plan nacional del buen vivir” y este se ha convertido en uno de los motivos por los que nosotros vemos aquí una gran oportunidad para consolidarnos y expandirnos.

2. Énfasis del gobierno a promover la exportación de productos nacionales.

Uno de los principales dolores de cabeza de una economía dolarizada como la nuestra es el déficit en la balanza comercial no petrolera. Este déficit tiene un crecimiento progresivo y paulatino, motivo por el cual el gobierno

central quiere contrarrestar dicho problema promoviendo la producción nacional de todo tipo de productos que puedan ser comercializados en el extranjero y, sin dudas, los bombones artesanales son uno de esos productos que tienen una gran oportunidad para crecer y consolidarse.

3. Necesidad insatisfecha en el mercado internacional de chocolates con sabores exóticos.

Día a día el mercado de chocolate a nivel mundial crece y también aparecen nuevos consumidores con gustos un tanto diferentes y que difícilmente pueden encontrar variedad de opciones que cumplan con su necesidad. Es así que, como lo mencionamos anteriormente, una de las innumerables bondades de nuestra tierra es la capacidad que tiene para producir gran variedad de frutos, de infinidad de sabores. Dicha característica no es tan usual y los mercados internacionales principales o carecen de esta capacidad o simplemente es muy limitada. Es así que, al poseer una ventaja competitiva sobre otros países productores de derivados del chocolate, hemos visto aquí una oportunidad de tratar de satisfacer esa brecha que se crea entre los consumidores de chocolate tradicional y el chocolate con valor agregado o chocolate con sabores exóticos.

4. Costos de producción competitivos.

Existen varios factores que nos permiten mantener costos competitivos, como la disponibilidad y precio de materia prima, el hecho que la mano de obra en el país (comparada con la de la mano de obra de otros países que pueden generar competencia en el sector) no es del todo cara y que la capacidad de producción de la empresa no es directamente proporcional con la necesidad de mano de obra. Como se verá posteriormente, la capacidad de producción de Chocolatino aún no está explotada al máximo y se podría hasta cuadruplicar a un costo no proporcional al aumento de producción.

5. Demanda mundial creciente de manteca de cacao.

Actualmente, la producción mundial de manteca de cacao es muy escasa, pero es de mucha utilidad y con ésta se pueden elaborar un sinnúmero de

productos, como ciertos tipos de chocolates, motivo por el cual anualmente su demanda es creciente e indirectamente hace crecer a nuestro nicho de mercado. Por tanto, creemos que en un futuro mediato se podría incursionar en esta rama, como un elemento complementario que permita diversificar nuestros productos y mejorar la presencia de la empresa, al tiempo que se potencia su marca.

DEBILIDADES

1. Tamaño de la empresa

Somos una empresa relativamente pequeña, compitiendo con empresas sumamente grandes, la cuales cuentan con una mayor capacidad de gasto publicitario y ventas considerablemente mayores.

2. Sistema regulatorio inestable (cambiante), especialmente en lo relacionado a empresas productoras.

El país actualmente está tratando de ponerse a la altura de los mercados mundiales más relevantes, tratando de implementar ciertas exigencias en la industria como certificaciones, pero sin garantizar que la inversión en dichas certificaciones nos vaya a garantizar una estabilidad a corto plazo, peor aún a mediano o largo plazo, es decir, hoy se exige algo que quizá mañana ya no y la inversión realizada se podría convertir en un gasto. Tanto en éste como en otros aspectos, la industria no está preparada o los entes reguladores no tienen la capacidad necesaria, lo cual genera cambios constantes y muchas veces son perjudiciales económicamente.

3. Incipiente cuota de mercado (bajo nivel de ventas).

Debido a motivos como el tamaño de nuestra empresa, nuestra capacidad de marketing y logística, etc., no podemos ganar una mayor cuota de mercado, generándose un estancamiento en las ventas.

4. Falta de automatización y estandarización de los procesos de producción (BPM y HACCP).

Actualmente la empresa no cuenta certificación alguna, que sea reconocida internacionalmente y todos sus procesos son llevados a cabo de manera artesanal, por lo tanto aún no se puede tener un producto 100% estandarizado.

AMENAZAS

1. Cambio climático: afectación a la producción nacional de cacao.

Debido a la ubicación territorial de nuestro país, tenemos el riesgo de que periódicamente nos pueda afectar el fenómeno del niño, lo cual afecta directamente a la zona costera, región donde se ubican la gran mayoría de sembríos de cacao, pudiendo así afectar nuestra capacidad de producción.

2. Cambio de acuerdos y relaciones comerciales con los mercados objetivos.

La inestabilidad política del país durante los últimos años, sumada a la necesidad de fondos del gobierno de Rafael Correa Delgado, ha provocado la toma de medidas de carácter unilateral y, como consecuencia, nuestras relaciones comerciales internacionales no son estables ni ayudan a fortalecer el comercio para nuestras industrias. Toda esta situación hace tensas y frágiles muchas conexiones, que antes eran sólidas y que ahora corren el riesgo de perderse y truncar mercados internacionales. Específicamente, el acuerdo celebrado con la Unión Europea todavía no está aplicado, por lo que no es claro el panorama con el cual Chocolatino puede intervenir en mercados internacionales.

3. Conflictos comerciales entre Ecuador y los mercados objetivos.

En materia comercial, Ecuador se encuentra en una puja constante con sus socios comerciales, ya que la política del “ganar ganar” parece no tener fin en la filosofía del gobierno de turno, buscando cerrar fronteras para la entrada de productos al país y al mismo tiempo procurando oportunidades en otros mercados. Todo esto resta credibilidad a nuestra industria y encarece nuestro producto debido a que, en no pocas ocasiones, los

mercados receptores adoptan una posición escéptica o defensiva en los mercados objetivos.

4. Reforma de código laboral.

El constante accionar del gobierno en pos de fortalecer su imagen ha llevado que trate de acorralar a la industria privada mediante reformas que otorguen privilegios y derechos cada vez mayores a los trabajadores, perdiendo de vista un sano equilibrio que permita generar un ambiente propicio para que tanto empleados como empleadores puedan ofrecer una relación laboral de dependencia honesta y duradera; tanto es así que no se tiene claro si en un futuro cercano se aprueban más reformas que podrían exponer demasiado a las empresas privadas y sus intereses económicos.

5. Modificación en las exigencias de las normativas BPM y HACCP.

La inversión que va a realizar Chocolatino es enorme en comparación con su tamaño. Por tanto, cualquier cambio en la normativa podría afectar mucho a la empresa e incluso se corre el riesgo de no lograr la certificación.

6. Productos sustitutos en mercados objetivos.

En los mercados objetivos propuestos ya se comercializan productos de la industria ecuatoriana por empresas como Pacari que ofrece gran variedad de chocolates o República del Cacao que también ofrece rellenos comunes autóctonos del Ecuador.

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1. Altos niveles de calidad en nuestros productos.	1. Tamaño de la empresa.
		2. Hecho con el mejor cacao del mundo.	2. Sistema regulatorio inestable, especialmente en la industria productora.
		3. Precio justo y razonable.	3. Incipiente cuota de mercado (lo cual repercute en un bajo nivel de ventas).
		4. Sabores exclusivos y 100% naturales.	4. Falta automatización y estandarización de los procesos de producción.
		5. Productos hechos a mano.	
OPORTUNIDADES	FO	DO	
1. Apertura del gobierno a impulsar las PYMES.	F101 Consolidarnos en el mercado nacional.	D101 Gestionar fondos para ampliar nuestra capacidad de oferta.	
2. Énfasis del gobierno a promover la exportación de productos nacionales.	F102 Internacionalización de nuestros productos.	D304 Aprovechar los bajos costos de producción para tratar de destinar un porcentaje del margen de utilidad a promoción y publicidad del producto.	
3. Necesidad insatisfecha en el mercado internacional de chocolates.	F403 Ofertar productos diferentes en mercados no tradicionales.		
4. Costos de producción competitivos.	F504 Generar un mayor margen de utilidad promocionandonos en mercados que valoran productos hechos a mano.	D4F2 Aprovechar el asesoramiento de entidades públicas, para así tratar de estandarizar nuestros procesos acorde a las mas altas normas internacionales, de esta forma también se automatizarían los procesos que sean necesarios.	
5. Demanda mundial creciente de manteca de cacao.			
6. Producción de Cocola para diabéticos.	F305 Competir en mercados extranjeros sin resignar utilidad.		
AMENAZAS	FA	DA	
1. Cambio climático que afecte la producción nacional de chocolate.	F1A2 La calidad de nuestros productos genera preferencia a los mismos, lo que nos permitira seguir siendo una de las opciones de compra a pesar de cambios en políticas comerciales.	D1A1 Tratando de mantener una constante comunicación con el INAMHI, preveer posibles cambios climáticos que afecten nuestra capacidad de oferta para no ver afectado nuestro nivel de ventas, ya que esto repercute directamente en el crecimiento que pueda tener nuestra empresa.	
2. Cambio acuerdos comerciales con los mercados objetivos.			
3. Conflictos comerciales entre Ecuador y los mercados objetivos.			
4. Reforma de código laboral	F3A6 Al tener precios razonables podremos competir con diferentes productos a pesar de una diferencia en precio.		
5. Modificación en las exigencias de las normativas BPM y HACCP.			
6. Productos sustitutos en mercados objetivos.	F2A3 Nuestro cacao se sustituye dificilmente, generando dependencia.	D3A3 Tratar, por medio de las diferentes instancias gubernamentales, la firma de acuerdos comerciales a mediano y largo plazo que garanticen estabilidad.	

Tabla 1. FODA ChocoLatino

Fuente: (CHOCOLATINO, 2015)

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

1.5. FUERZAS DE PORTER

Las condiciones actuales de mercado son muy diferentes a las cuales se enfrentó la empresa en el año de su fundación, más aun teniendo en cuenta las diferencias del mercado local y los nuevos mercados objetivo. Los cambios generados y diferencias existentes exigen mejorar constantemente los niveles de productividad y calidad para mantener la competitividad de la organización. Las alternativas para los consumidores cada vez son mayores, generar fidelidad hacia la marca es un factor crítico para el éxito.

A continuación se detallan cada uno de los factores del modelo de Porter:

EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.

Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.

La concentración de ChocoLatino y las empresas es alta con respecto a la de los compradores, en otras palabras, es un mercado de muchas empresas y muchos clientes, dando como opción a que tanto comprador como vendedor fijen un precio justo.

Grado de dependencia de los canales de distribución.

Chocolatino tiene sus propios canales de distribución, lo cual nos proporciona un alto nivel de independencia, teniendo dependencia solamente en un canal de distribución, el que pertenece a un grupo local llamado comercialmente Coral Hipermercados, con presencia en las provincias del Guayas y Azuay. Ventajosamente esta alianza no es de carácter vital para Chocolatino debido a que el 70% de nuestras ventas se realizan mediante tiendas propias.

Posibilidad de negociación.

La posibilidad de negociación que tiene Chocolatino es baja puesto que, en su gran mayoría nuestros clientes son espontáneos y no se presenta la oportunidad de entablar una negociación, a diferencia de la posibilidad que se tiene con clientes fijos como el antes mencionado Coral Hipermercados. En el ámbito internacional, se cree que, de igual manera, el poder de negociación no será preponderante ya que existe un considerable portafolio de oferentes.

Volumen del comprador.

Se podría considerar alto; existe una gran cantidad de personas que compran los chocolates diariamente en los distintos puntos comerciales. En cuanto al mercado internacional, su crecimiento es sostenido y está acorde a datos publicados por páginas oficiales del gobierno central, como Pro Ecuador, que asegura que existe una demanda creciente, la cual trataremos de cubrir.

Facilidades del cliente de cambiar de empresa.

Dentro del nicho de mercado específico, no resultaría muy sencillo para los compradores ya que Chocolatino ofrece variedad, calidad y precios muy competitivos, aspectos que establecen grandes diferencias con la competencia. En el mercado internacional pensamos que ocurra algo similar puesto que lo que ofertará Chocolatino es muy poco usual; el chocolate fino de aroma con rellenos de sabores exóticos es muy

tradicional y tal vez común en el Ecuador, pero poco tradicional y conocido en los mercados objetivos.

Disponibilidad de información para el comprador.

Por el momento es baja. Debido al tamaño actual de la empresa, la publicidad y marketing se lleva a cabo principalmente en redes sociales y en una página muy elemental en la web.

Existencia de productos sustitutos.

Existen muchos productos sustitutos de empresas que ofrecen chocolates muy conocidos y de consumo masivo como nutella, ferrero rocher, etc., pero hay que buscar la mejor manera para agregar valor a nuestros chocolates y, además, innovar en la medida posible para ser pioneros en la producción de nuevos chocolates o formas de consumir cacao y sus derivados.

Sensibilidad del comprador al precio.

La sensibilidad es alta, es decir, es un producto que presenta una elasticidad alta ya que si el precio se eleva la gente simplemente no lo consume, por ello, ofrecemos precios muy competitivos en nuestro mercado nacional dolarizado. Estimamos que internacionalmente podremos mantener un precio competitivo; el chocolate fino de aroma, es posiblemente, el chocolate mejor pagado en la actualidad del mercado chocolatero mundial.

Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.

Chocolatino ofrece un producto con una ventaja enorme que es la calidad de su chocolate, a bajo costo, con rellenos autóctonos y exóticos del Ecuador. La implementación de la producción de manteca de cacao también será una ventaja diferencial ya que Chocolatino va a buscar, más que una rentabilidad alta por unidad, un volumen considerable de ventas.

Actuales socios comerciales de Chocolatino:

- Hoteles (Oro Verde, Santa Lucía, etc.).
- Supermercados (Coral Hipermercados).
- Restaurantes (Villarosa, La Placita, Hotel Oro Verde).
- Consumidores finales (Mall del río, centro histórico).

EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

El poder de negociación es bajo pues existe variedad de oferta y es fácil negociar precios entre los diferentes proveedores.

Los principales proveedores de Chocolatino son:

- Ecuatoriana de Chocolate.
- Andrés Rivadeneira.
- Industrias Gustaff.

Evolución de los precios.

Los precios de las materias primas de Chocolatino se han mantenido, dando buenos resultados en la empresa y, a su vez, ha creado una relación de confianza entre Chocolatino y sus clientes.

Facilidad de productos alternativos.

Existen productos alternativos pero con el doble de precio.

Costo de lo adquirido en relación con el precio de venta del producto.

Es una diferencia del 150% aproximadamente.

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

No existen barreras legales ni prohibiciones para establecer una planta similar en el país. Se podría dar la libre entrada de cualquier competidor.

Sin embargo es difícil obtener una reputación similar a la que posee el negocio en la actualidad.

La mayor barrera que se presenta a cualquier empresa nueva en este segmento es la del conocimiento. El negocio de chocolaterías es una tradición cultural, por lo que se requiere de un conocimiento previo de formulación tradicional y de cierta manera única y secreta. Ingresar al negocio de chocolate fino de aroma presenta una barrera si no se conoce de la formulación del producto y esto no se puede obtener de una manera sencilla.

Por otro lado, la obtención de permisos y en especial de registros sanitarios pueden ser una importante barrera para nuevos competidos por la complejidad del trámite y tiempo que requiere.

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Hay varias opciones de productos sustitutos, pero gracias a que somos de los chocolates finos más económicos, es muy difícil que el mercado decida sustituirnos. En la mente de los consumidores nacionalmente hablando somos la 2da o 3ra opción de compra.

Tendencia del comprador hacia productos alternativos.

Esto llegaría a darse en el caso que nuestro producto presente muchas falencias o no logre suplir necesidades, por ejemplo, si no se logra ofrecer un producto sano, ya que el consumidor de hoy busca comer productos que no engorden y lamentablemente el chocolate no es de los productos más adecuados para hacer este tipo de dietas, por lo tanto en un futuro la empresa debe buscar la manera de hacer un chocolate que sea sano o de bajo nivel calórico.

Los costos de cambio de productos.

Si se cambia a otro producto le costaría mucho porque simplemente nuestro producto es el mejor en cuanto a relación precio-calidad (el chocolate fino de aroma más económico es, según datos de Pacari, al por mayor a \$12 por kilo). Para tener una idea, Chocolatino ofrece chocolate fino de aroma al mismo precio de un chocolate tipo compound que vendría a ser la peor calidad de chocolate que existe en el mercado.

Percepción del nivel de diferenciación entre productos.

Chocolatino posee una diferenciación tanto en sabor como en calidad y precio de nuestro producto comparado con sus competidores y sustitutos, además su empaque es original y resalta su colorido, el cual utiliza cartones 100% reciclados de la hoja de caña y, además, son biodegradables.

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

Es muy intensa porque cuando los competidores sienten que sus ventas disminuyen bombardean los medios con promociones masivas, puesto que disponen con el presupuesto necesario para hacerlo y con el nivel de conocimiento de publicidad suficiente para intentar acaparar las ventas en el mercado local.

Número de competidores.

Tenemos actualmente en el mercado nacional 3 competidores directos y uno indirecto. Internacionalmente existe una marca ecuatoriana que vende Bombonería fina pero no se especializa en rellenos exóticos. Esta marca es Chocolateca.

NOMBRE DEL COMPETIDOR	PRODUCTO
CHOCOLATECA	BOMBONERIA
PRIVILEGIOS	BOMBONERIA
BACI	BOMBONERIA
GUYLIAN	BOMBONERIA
PACARI	BARRAS DE CHOCOLATE CON SABORES

Tabla 2. Competidores ecuatorianos

Fuente: (CHOCOLATINO, 2015)

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

Tasa de crecimiento de la industria.

Acorde a Pro Ecuador, la industria chocolatera creció en un 9 % comparando los años 2013 y 2014.

Valor comercial de la marca.

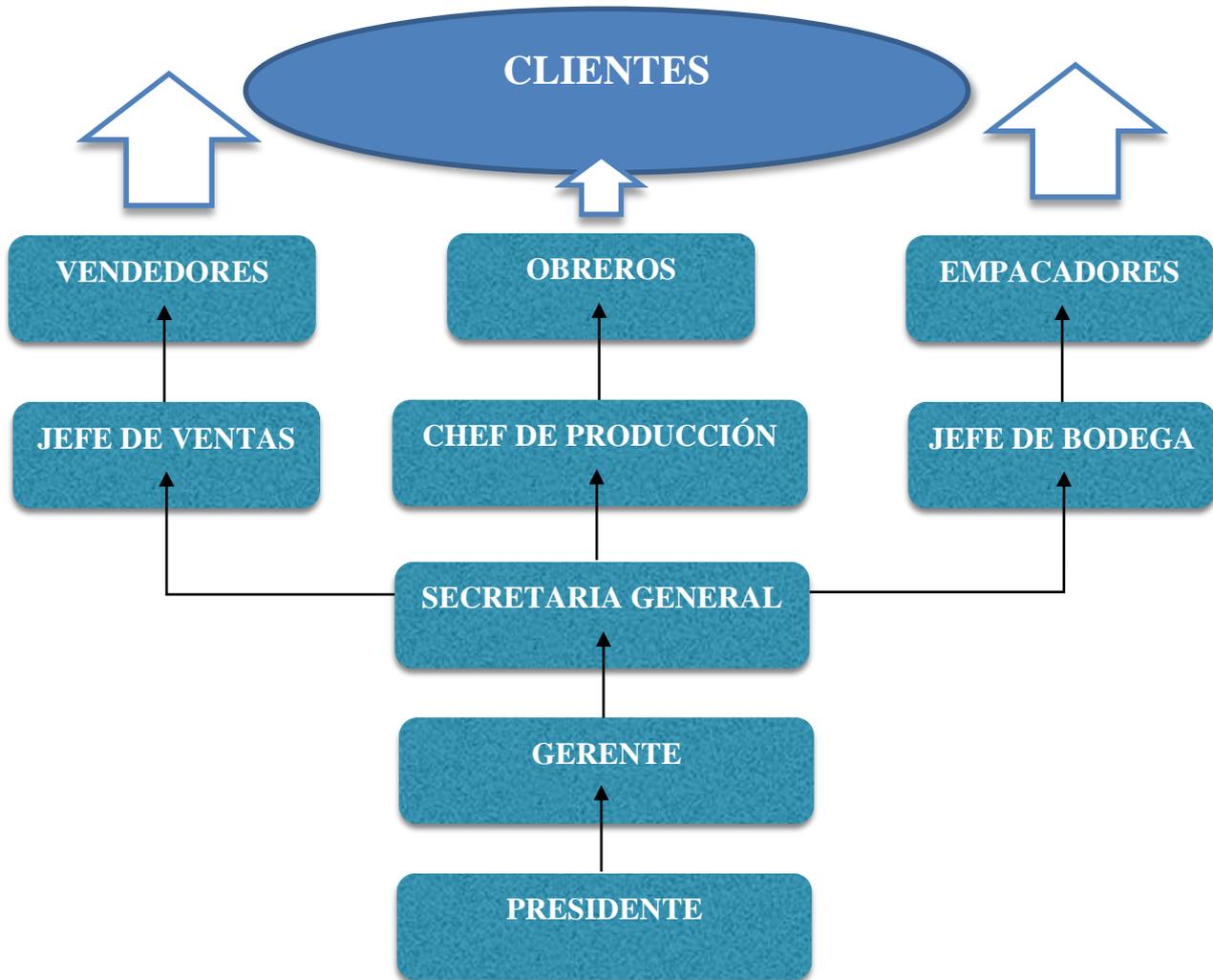
Chocolatino, como marca, hoy día tiene un valor comercial de marca aproximado a 260 000,00 dólares. Este valor se justifica con una oferta realizada de un paquete accionario del 10% por parte del Sr. Cornelio Vintimilla por un valor de 26 000 dólares, la cual no fue aceptada debido a que la empresa es unipersonal.

Nivel de gastos de publicidad.

Los gastos en publicidad en cuanto a la competencia no han sido proporcionados, por lo tanto no existe un dato disponible; Chocolatino a su vez tan solo emplea 3 000 dólares al año, los cuales son invertidos en redes sociales y radios locales.

1.6. ORGANIGRAMA

A continuación presentamos el organigrama de Chocolatino, y en el Anexo 1 se incluye la descripción de cada uno de los cargos aquí mencionados.



Esquema 1. Organigrama Chocolatino

Fuente: (CHOCOLATINO, 2015)

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

ELECCIÓN DE LA FORMA JURIDICA DE LA EMPRESA

Dependiendo del país en el que opere la empresa, podrán existir diferentes tipos y estructuras legales. En el Ecuador tenemos tres maneras principales para operar un negocio y son:

- Persona Natural (unipersonal).
- Compañía Limitada.
- Sociedad Anónima.

Chocolatino, debido a su procedencia, ha sido establecida como una empresa unipersonal, bajo la modalidad RISE, que no nos obliga a llevar contabilidad. Esta estructura es, relativamente, la que menos formalidades presenta, en comparación con las otras, pero sin dudas, nos insta a cumplir a cabalidad con las obligaciones tributarias.

Chocolatino cuenta con certificaciones artesanales tanto del MIPRO como de la unión de artesanos. En el ámbito laboral Chocolatino, al ser una empresa artesanal tiene ciertos beneficios como, por ejemplo, en el pago de tasas municipales. Legalmente Chocolatino tiene siempre a sus servicios el consultorio del abogado Julio Aguilar.

DATOS DE LA IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Una vez terminado la constitución podremos identificar a la empresa con ciertos datos básicos. Los datos de identificación de la Empresa van a ser:

RAZÓN SOCIAL.

Juan David Vintimilla - Chocolatino

FORMA JURÍDICA.

Persona natural no obligada a llevar contabilidad.

DOMICILIO SOCIAL

Borrero 7-34 y Sucre.

CAPITAL SOCIAL.

20 000,00 dólares (veinte mil dólares de Estados Unidos de Norte América)

NÚMERO DE RUC.

01013682639

Adicionalmente, en el Anexo 2 constan los permisos y las licencias de funcionamiento requeridas a Chocolatino.

CONCLUSIÓN

Como hemos visto, Chocolatino es una empresa con cierto recorrido en la industria chocolatera, su experiencia no es la más amplia, pero se cuenta con los conocimientos necesarios de la industria como para poder aspirar a incrementar su cuota de mercado a través de la internacionalización de sus productos. Debemos acotar que el ambiente de negocios no es fácil, pero podemos ver que existen muchas oportunidades que con trabajo duro, decisiones muy elaboradas y estudiadas podrían convertirse en réditos para la empresa.

CAPÍTULO II

CAPACIDAD DE OFERTA

INTRODUCCIÓN

En este capítulo vamos a determinar la capacidad instalada y explicar el funcionamiento actual de la producción de Chocolatino, es también objetivo de este capítulo tener una visión clara de cuánto se puede producir y si es factible aumentar la producción actual. Debemos comprender bien que la capacidad de oferta que se logre obtener va a ser un punto clave para ver qué mercado podremos incursionar.

2.1. UBICACIÓN

2.1.1. UBICACIÓN DE INSTALACIONES

Chocolatino actualmente cuenta con cuatro locales, 3 locales de venta y uno de producción. El local de producción se encuentra ubicado a 2 300 metros sobre el nivel del mar, en la Presidente Borrero 7-34 y Mariscal Sucre, en el centro de la ciudad de Cuenca.



Ilustración 3. Mapa del centro de Cuenca

Fuente: (GOOGLE, 2015)

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

Mientras que los locales de venta se encuentran en los siguientes sitios:

El primero en la Borrero 7-35 y Sucre (en la parte baja de nuestra planta de producción), justo en el centro de la ciudad de Cuenca.

El segundo se encuentra dentro del centro comercial Mall del Rio en la zona B frente a Bazar La Victoria, dicho centro comercial está ubicado en la Av. Felipe Segundo y Circunvalación Sur.



Ilustración 4. Mapa de la zona sur de Cuenca

Fuente: (GOOGLE, 2015)

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

El tercer Local está localizado en el centro comercial Mall del Sol ubicado en la Av. Joaquín José Orrantia Gonzales y Pasaje #1 en la ciudad de Guayaquil.



Ilustración 5. Mapa de Guayaquil

Fuente: (GOOGLE, 2015)

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

2.1.2. DESCRIPCIÓN DEL LOCAL DE PRODUCCIÓN DE CHOCOLATINO

El local de producción cuenta con un espacio de 120 metros cuadrados de instalaciones, los cuales se dividen en 50 metros cuadrados de bodega y 70 metros cuadrados de área de producción. Esta área tiene pisos de cerámica y paredes recubiertas de pintura epóxica de color blanco, cuenta con 3 puntos de agua para conexión de mangueras profesionales, no cuenta con un área de recepción de productos ni tampoco con una bodega de materias primas.

Dichas instalaciones cumplen con la normativa básica que solicita el gobierno ecuatoriano para obtener tanto los permisos de salud como ambientales, además de los exigidos por el gobierno local para obtener los permisos municipales. Cuenta con un caldero de 300L de capacidad, 3 mesas de acero inoxidable de 3x1 metro, 2 lavabos industriales de 3 fosas, 350 moldes de policarbonato rígidos profesionales para producción de bombonería, 3 marmitas de 25 kilos para baño maría, 4 mezcladores de tipo industrial para 40 kilos cada uno, 10 espátulas de tipo profesional para manipulación de alimentos, 4 ollas de acero inoxidable con capacidad de 4 kilos, una cocina a gas de 2 quemadores de tipo industrial, una máquina profesional de empaquetado al vacío, 3 congeladores de tipo horizontal de tipo profesional y un refrigerador de tipo casero, una máquina profesional para pintar con manteca de cacao con capacidad para un litro, un computador marca HP2255, una impresora térmica de etiquetas, una empacadora de tipo L semiautomática con una capacidad de empaquetado de 500 cajas por hora y una impresora láser semi- profesional. La bodega cuenta con piso de madera.



Ilustración 6. Zona de limpieza de la producción

Fuente: (CHOCOLATINO, 2015)

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.



Ilustración 7. Máquina de empaquetado al vacío.

Fuente: (CHOCOLATINO, 2015)

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.



Ilustración 8. Mesas de producción.

Fuente: (CHOCOLATINO, 2015)

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

En los locales de venta se cuenta con un equipo más limitado por los espacios ajustados. En todos los locales Chocolatino tienen un estándar en tamaño y equipos, en su mayoría cuentan con 4 metros cuadrados y están equipados con una máquina registradora SAM4ES, un computador tipo portátil marca Dell LATITUDE E5440, un microondas tipo inverter marca Samsung, tres pozuelos de acero inoxidable con capacidad de un kilo cada uno, cuatro espátulas de silicona de uso profesional y un cuchillo profesional para cortar chocolate.

Informes realizados de situación actual de Chocolatino para BPM y HACCP.

En el presente año Chocolatino tuvo la intervención mediante el programa Pro Ecuador de un análisis completo de cuáles serían los requerimientos para que Chocolatino pueda aplicar para certificaciones como HACCP y BPM, en estos estudios se determinó mediante un Check list todos los puntos esenciales, críticos y significativos que tiene actualmente Chocolatino, aclarando el panorama actual donde se encuentra la empresa en cuanto a su producción y procesos. Si se desea una información más detallada podemos revisar los anexos que contienen la información relevante sobre estos Check List.

Hay que entender que la empresa es 100% artesanal y actualmente elabora sus productos de manera muy rudimentaria con procesos muy básicos. Otra razón por la cual Chocolatino optó por realizar estos estudios es porque necesita saber cuáles son los requerimientos y cambios que debe realizar para mejorar su producción, tanto para poder entrar a los mercados europeos como al mercado estadounidense el cual tiene como requisito un permiso aprobado por la “FDA”

Mediante el Anexo 3 podremos observar una tabla resumen sobre un estudio realizado a la empresa por parte de Pro Ecuador.

2.2. MÉTODOS DE PRODUCCIÓN

Chocolatino actualmente es un pequeño productor, pero ¿es posible producir alimentos sanos siendo un pequeño productor? La respuesta es sí, aunque el método que actualmente utiliza Chocolatino no es el mejor, es un método bastante aceptable para la normativa actual de nuestro país. Aquí se debe tomar en cuenta que esta producción no incluye ninguna cadena de frío ni tampoco se necesita pasteurizar ningún tipo de material ni producto. Esto nos lleva a que los futuros cambios que se realicen en Chocolatino no van a requerir grandes inversiones.

“Para elaborar productos agroindustriales convencionales es necesario plantear la actividad de los PPM como si fuera una microempresa de acuerdo a las exigencias formales de la economía, gestionar financiamiento y apoyo para iniciar el trabajo, realizar inscripciones en los registros correspondientes, armar la infraestructura básica, brindar capacitación técnica específica”. (CONTRADI, 2014).

Vamos a comenzar con un layout y los consumos de energía que actualmente tiene Chocolatino, de esta manera se puede tener una idea más clara de la situación actual de Chocolatino.

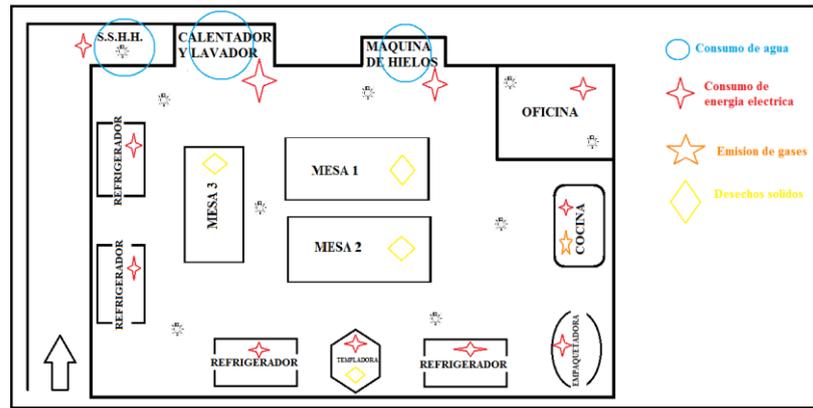


Ilustración 9. Layout Chocolatino

Fuente: (CHOCOLATINO, 2015)

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

Claramente se puede apreciar que no se cuenta con un orden en la producción y que es importante para cualquier cambio que se proponga entender muy bien cuáles son los consumos de energía y agua para saber replantearlos de manera ordenada, siguiendo las recomendaciones de BPM y HACCP, de esta manera, Chocolatino va a lograr una inversión eficiente.

Ahora, para entender la parte productiva vamos a presentar un cuadro de procesos de la actual producción de Chocolatino.

Entradas	Operaciones o Etapas	Salidas
<p>1 persona Tazón 35 Barras de chocolate</p>	<p style="text-align: center;">→</p>    <p style="text-align: center;">→</p> <p style="text-align: center;">Derretir chocolate</p>	<p>Chocolate derretido Residuos en el tazón 35 Empaques de las barras</p>
<p>Tazón 30 Compound 1 persona 10 mangas descartables 15 Crema de leche Tazón</p>	<p style="text-align: center;">→</p>     <p style="text-align: center;">→</p> <p style="text-align: center;">Realización de relleno</p>	<p>Relleno de chocolate Residuos en el tazón 10 mangas con relleno Relleno de chocolate Residuos en el tazón 10 mangas con relleno Residuo de chocolate en mesa de producción 10 mangas descartables vacías Residuos en la máquina templadora</p>

Chocolate derretido
 10 mangas con relleno
 300 moldes
 1 persona



Producción de chocolate

Residuo de chocolate en mesa de producción
 10 mangas descartables vacías
 Residuos en la máquina templadora
 residuos de chocolate en los moldes
 empaque del rollo plástico
 cajas con chocolate
 Bandejas con chocolate.

300 bandejas de almacenamiento
 1 rollo plástico de empaque
 300 moldes con chocolate producido.
 Cajas con chocolate.
 1 persona
 1 rollo plástico de empaque



Desmoldado de chocolate y empaquetado

Residuo de chocolate en mesa de producción
 10 mangas descartables vacías
 Residuos en la máquina templadora
 residuos de chocolate en los moldes
 empaque del rollo plástico
 cajas con chocolate
 bandejas con chocolate
 residuos de chocolate en los moldes
 empaque del rollo plástico
 cajas con chocolate
 bandejas con chocolate

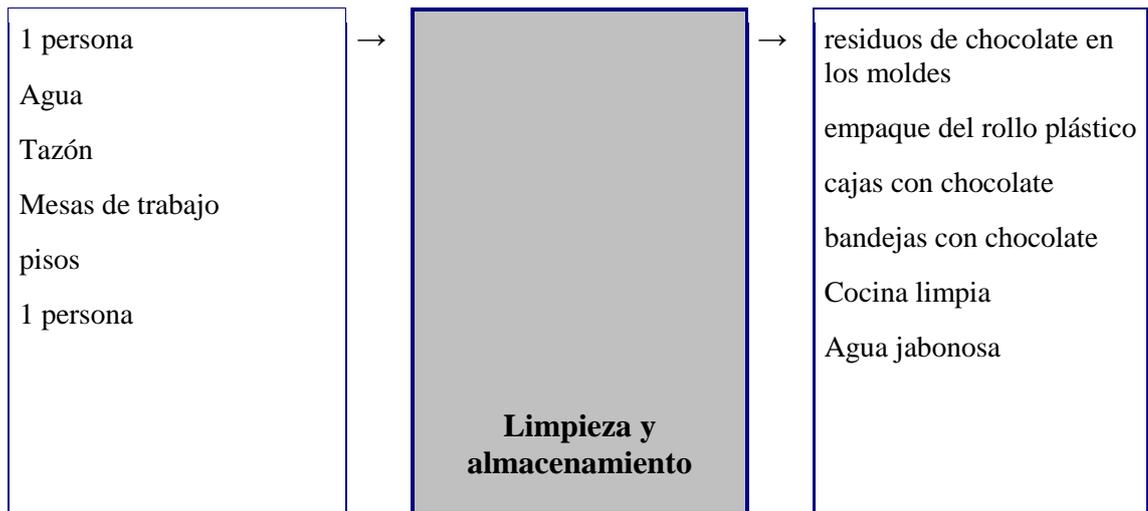


Tabla de procedimiento de producción de Bombones

Tabla 3. Procedimiento de producción

Fuente: (CHOCOLATINO, 2015)

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

Este es el método utilizado actualmente en Chocolatino que, como se puede apreciar, tiene la intervención de pocos empleados para su realización.

2.3. CAPACIDAD INSTALADA

“La medición de la capacidad es un problema de gran importancia, especialmente en las organizaciones de servicios dada su complejidad y la poca investigación realizada al respecto” (MANYOMA VELÁSQUEZ, 2011)

La capacidad instalada de toda empresa debe ser vista como uno de los pilares de su producción ya que esta no solo define cuánto produce, sino también cuánto podría producir en situaciones de bonanza o de alto nivel de ventas. En Chocolatino se midió la capacidad instalada realizando una medición del tiempo que se ejecuta el proceso de producción hasta el empaquetado del producto final.

Empleados de producción

3

Descripción	Tiempo fijo(en minutos)	Tiempo adicional en minutos	Tiempo total
Derretir chocolate	120	30	390
Realización de rellenos	180	60	600
Producción de chocolates	300	50	950
Desmoldado de chocolate y empaquetado	240	10	730
Limpieza del área	50	10	160
			2.830

Tabla 4. Cálculo de tiempos laborables

Fuente: (CHOCOLATINO, 2015)

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

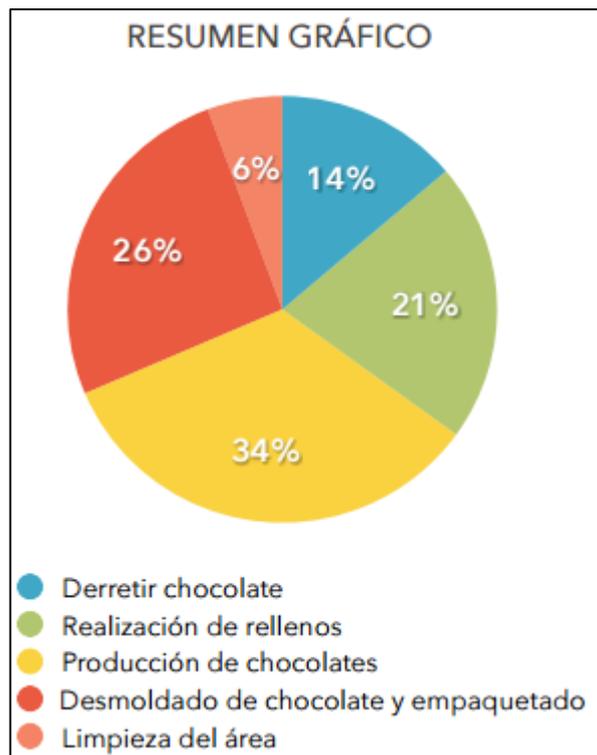


Ilustración 10. Porcentajes de tiempos de producción

Fuente: (CHOCOLATINO, 2015)

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

Luego se investigó que en la producción entera, que va desde hacer el chocolate en barra, luego a bombones empaquetados en cajas de Chokolatino, requiere un promedio de 48 horas, donde se obtiene como resultado 4 000 bombones, que podrían empaquetar 200 cajas de 20 unidades o 400 cajas de 10 unidades, que con el horario de ocho horas laborables con tres trabajadores nos da un total de 24 horas de trabajo y esto significa que, al día, Chokolatino tiene en tres trabajadores 24 horas de tiempo de trabajo.

En la siguiente tabla se explica el total de la capacidad instalada y una capacidad promedio.

descripción	cantidades
cantidad de bombones producidos	6 000
número de trabajadores	3
horas requeridas para realizar una producción	48
número de horas disponibles para trabajo por día	8
total de horas por todos los trabajadores en el día	24
total de horas por todos los trabajadores al mes	624
número de producciones posibles en un mes	13
capacidad instalada en bombones	78 000

Tabla 5. Cálculo de Capacidad instalada

Fuente: (CHOCOLATINO, 2015)

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

La producción actual de chocolates para abastecer el mercado local es de 26 000 lo cual nos proporciona 52 000 bombones para abastecer el mercado propuesto. También determinamos que la producción de bombones por empleado es de 26 000 unidades mensuales y 37 chocolates por hora.

Luego de apreciar la tabla 10 se puede comprender claramente que la capacidad instalada permite producir 52000 bombones para abastecer al mercado objetivo, sin

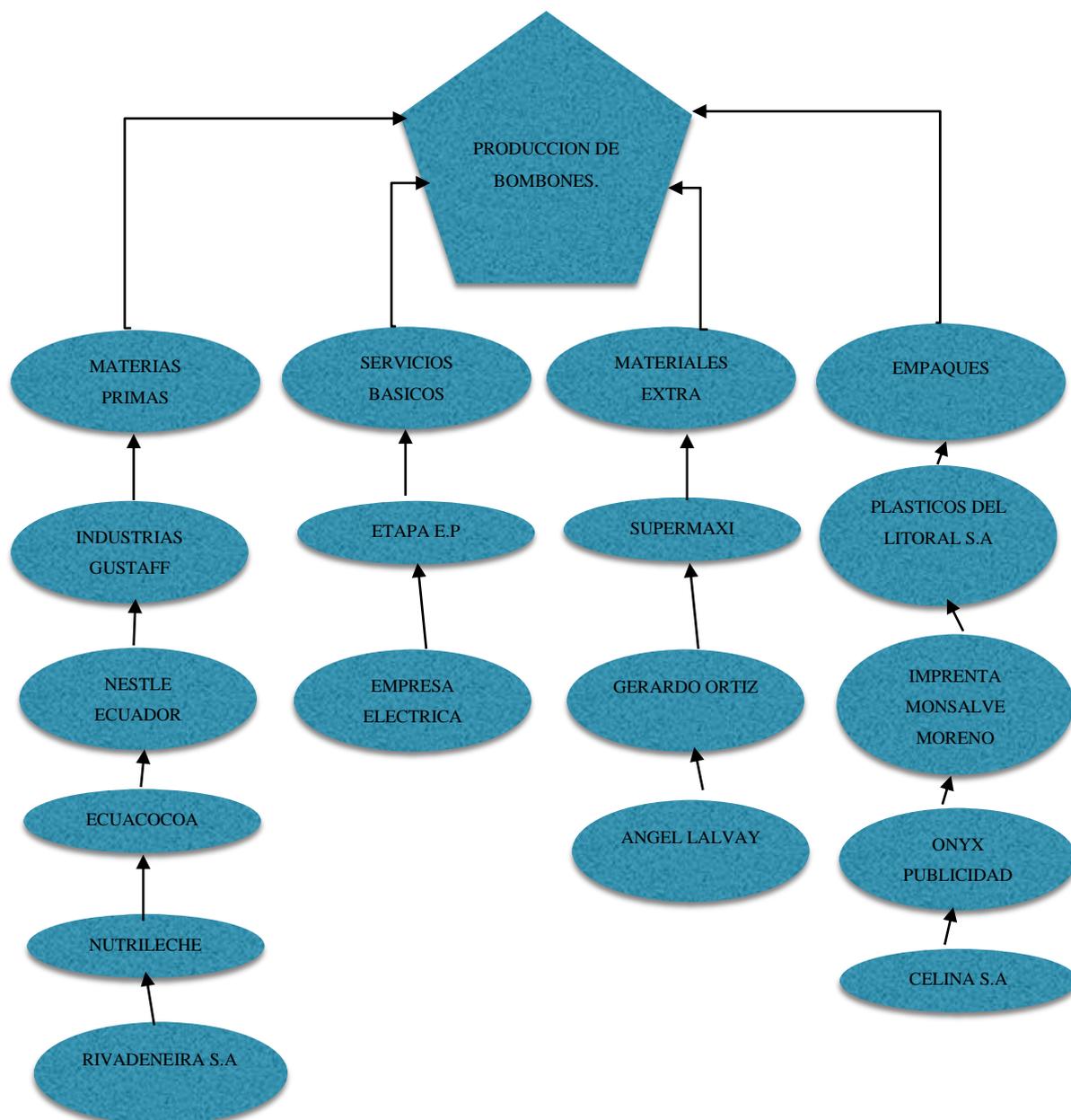
importar que estos sean empacados en lotes de 10 unidades o de 20 unidades. Por ejemplo, si Chocolatino tiene un requerimiento de 1 000 cajas de 20 unidades y 2000 de 10 unidades, no habrían dificultades para cumplir el pedido puesto que el número total de bombones sería 40 000. Decimos que no importa si estos el tipo de empaque, sea de 20 unidades o de 10 unidades, porque en el promedio realizado está calculado para empacar cualquiera de los dos tipos.

Bajo el análisis realizado recomendamos que Chocolatino si puede incursionar en, al menos, un mercado internacional, siempre y cuando logre cambiar su proceso productivo para que cumpla con las certificaciones pertinentes. No obstante recomendamos, en el caso de conseguir contratos internacionales, duplicar el número de moldes existentes e incrementar el personal con dos nuevos empleados para lograr el objetivo de duplicar lo que se produce actualmente. Si llegase a obtener algún tipo de cliente especial, de igual manera se recomienda contratar una persona extra para que pueda salir adelante con estos requerimientos adicionales.

2.4. CADENA DE ABASTECIMIENTOS

Chocolatino al ser una microempresa cuenta con una cadena relativamente corta de abastecimientos la cual no solo consta de materias primas sino también de espacios para desarrollar el negocio, como por ejemplo, materiales adicionales para poder sacar adelante tanto la producción como el desarrollo del negocio en general.

En el siguiente cuadro explicamos de una manera más didáctica:



Esquema 2. Cadena de abastecimientos

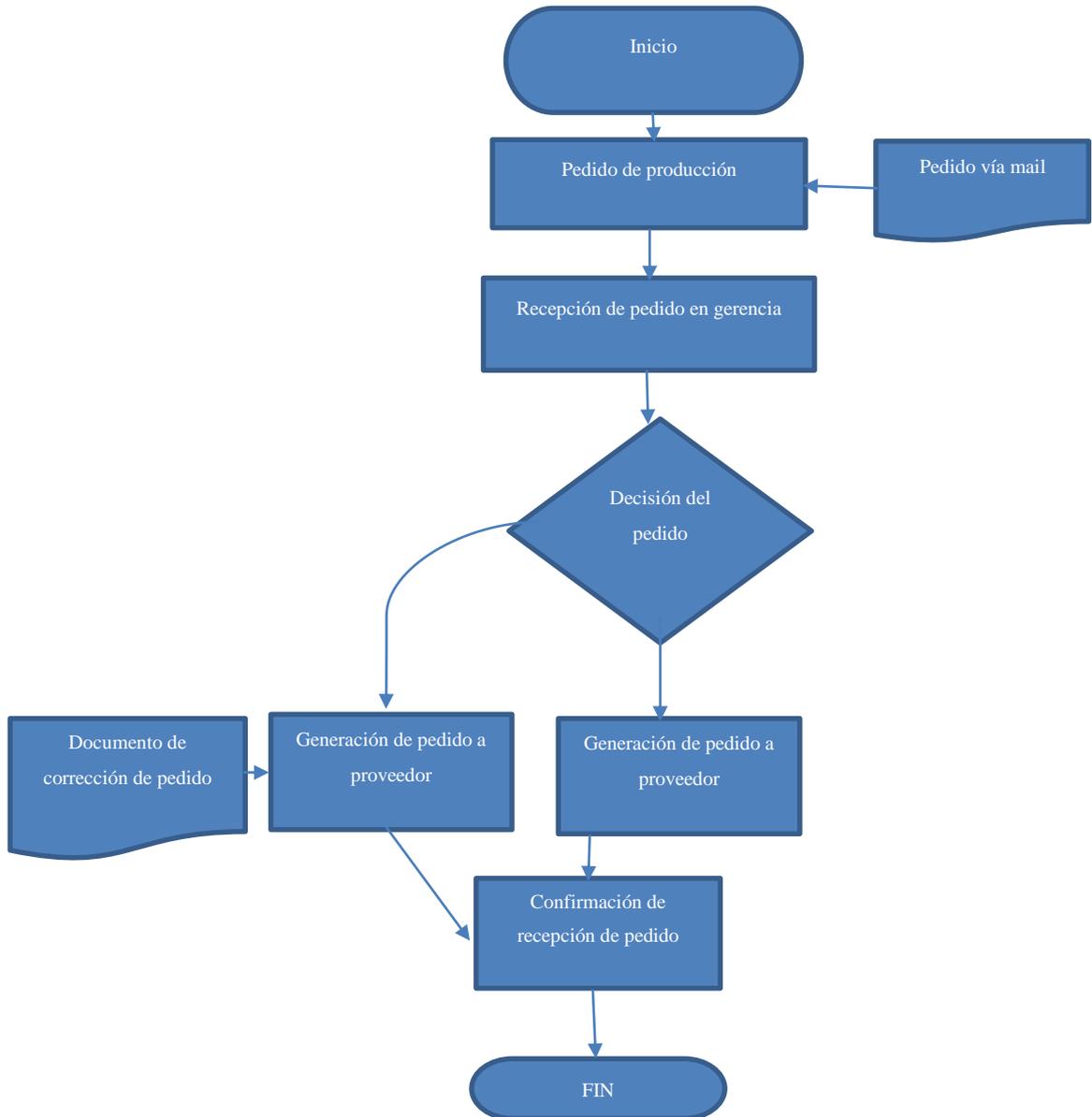
Fuente: (CHOCOLATINO, 2015)

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

2.5. COMPRAS

Chocolatino actualmente tiene varios proveedores, entre los más importantes están los que se nombraron en la cadena de abastecimiento como Ecuacocoa y Gustaff en cuanto a chocolate y derivados, en empaques los principales son Plastilit e imprenta Monsalve Moreno.

El proceso actual de compras es el siguiente:



Esquema 3. Diagrama de Flujos Compras

Fuente: (CHOCOLATINO, 2015)

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

Luego de realizar un promedio de las compras que realiza Chocolatino mensualmente se determinó que, en materias primas, Chocolatino incurre en un gasto promedio de \$3 000. Este dato se calculó realizando la suma de las compras del último año y luego esta suma se dividió para doce. En el siguiente gráfico se indica cómo se dividen las compras mensuales de Chocolatino

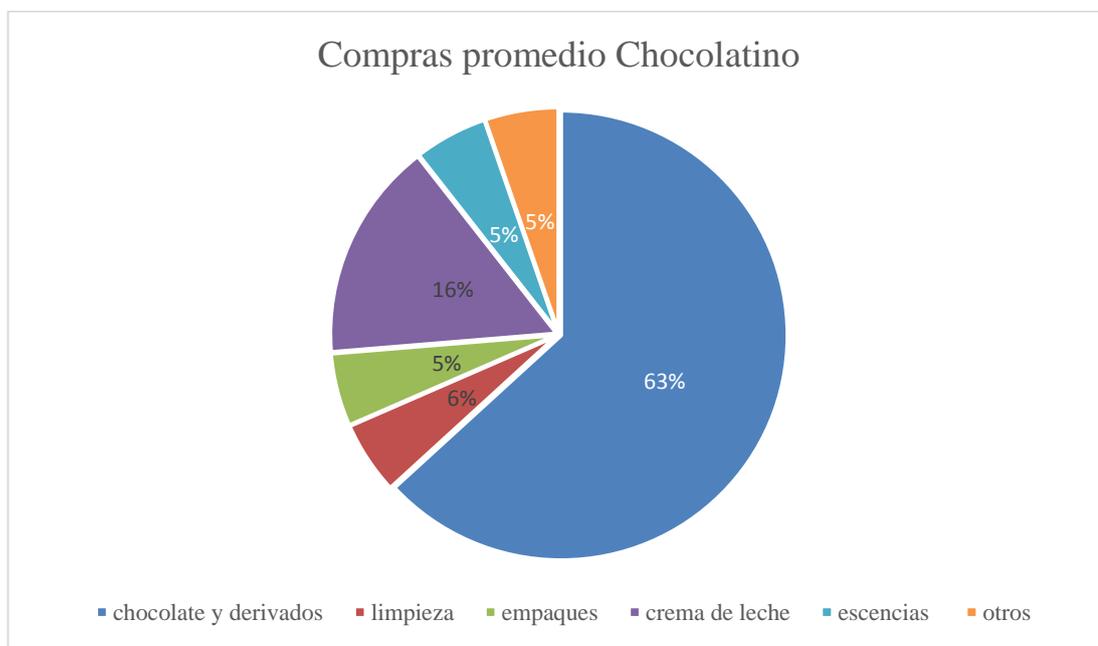


Ilustración 11. Promedio de Compras de insumos

Fuente: (CHOCOLATINO, 2015)

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

CONCLUSIÓN

En este capítulo concluimos que la capacidad instalada de la empresa es de 37 bombones por empleado cada hora y además, hemos realizado una amplia revisión de la infraestructura real instalada. Todo esto nos proporciona una clara visión de las posibilidades de la empresa y por ello se determina que es imposible proponer la exportación a los dos mercados objetivos; por añadidura, el ampliar nuestra capacidad de producción por el momento no es una opción debido a las limitaciones físicas y el poco tiempo del que disponemos.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DEL MERCADO Y DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

INTRODUCCIÓN

En este capítulo vamos a determinar cuáles son los mercados objetivos y el comportamiento de cada uno de ellos, además vamos a determinar cuál de los dos mercados objetivos vamos a intervenir.

3.1. ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE MERCADOS OBJETIVOS

Como se ha planteado en el principio de este documento, nuestra intención como empresa productora ecuatoriana es llevar nuestro producto terminado a mercados extranjeros y acorde a consultorías gubernamentales se nos han planteado varios mercados objetivos.

Luego de conocer a fondo cómo funciona la empresa Chocolatino y como está compuesta se puede determinar que es una empresa sólida que se ha establecido en el mercado ecuatoriano. Chocolatino tuvo varias asesorías realizadas por Pro Ecuador y el CBI de Holanda, determinando que Chocolatino se encuentra en el nivel amarillo del programa. Por estar en este nivel se realizaron varias recomendaciones y una elección de tres mercados objetivos que en un comienzo eran Reino Unido, Estados Unidos y Japón, pero por motivos de fuerza mayor, como la falta de información, la complejidad del mercado e incluso el desconocimiento de su idioma y cosas básicas sobre su cultura de consumo, hemos decidido no incluir a Japón en esta investigación. Este capítulo tiene la información obtenida por los estudios realizados por Pro Ecuador de dos de los mercados mencionados.

MERCADOS OBJETIVO	
PAÍS	POBLACIÓN
ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA	322 162 536
REINO UNIDO / GRAN BRETAÑA	65 344 048

Tabla 6. Mercados Objetivo

Fuentes: (CENSUS, 2014) , (STATISTIEK, 2014)

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

Hemos citado las poblaciones de los países objetivos para entender mejor la diferencia en consumo entre los dos países debido a que, por un lado la población de Estados Unidos es mucho mayor y consume más chocolate, pero el precio que paga es mucho menor.

Ahora bien, el primer paso que debemos seguir nosotros o cualquier empresa que desee o tenga la aspiración de internacionalizar sus productos, es calificar como sujeto de exportación y para lograr este objetivo se deben cumplir ciertos requisitos y condiciones impuestas por el gobierno central de turno. Cabe recalcar que estas condiciones únicamente nos garantizan la correcta salida de nuestros productos del territorio nacional, más no la entrada a los mercados objetivos ya que cada país tiene su propia jurisdicción e impone sus propios requisitos y necesidades, es decir, estos requisitos que vamos a presentar a continuación cumplen solo con una parte del proceso de internacionalización y además están sujetos a posibles cambios y alteraciones a lo largo del tiempo debido a las cambiantes políticas gubernamentales del régimen actual de la República del Ecuador.

REQUISITOS PARA SER EXPORTADOR

A continuación vamos a presentar una guía detallada del proceso de toda empresa ecuatoriana para poder convertirse en una empresa exportadora, logrando transparencia y solidez en las negociaciones que se presenten en el futuro.

Para tener una mejor comprensión a continuación presentamos una ilustración de todos los organismos que intervienen en la operación de exportación:



Ilustración 12. Organismos que intervienen en exportaciones

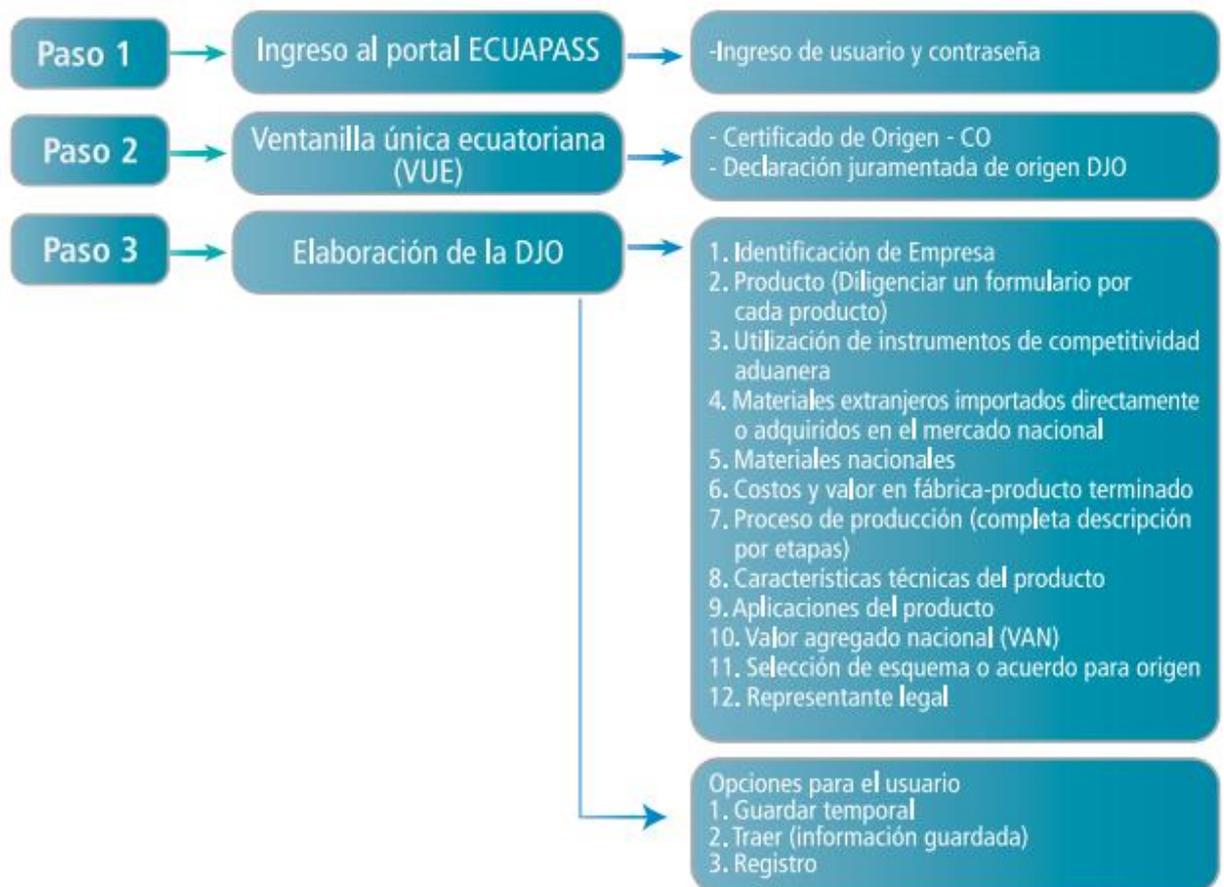
Fuente: (PROECUADOR, 2013)

Según PROECUADOR en nuestro país pueden exportar personas con nacionalidad ecuatoriana y residentes extranjeros, como personas naturales y jurídicas.

Los requisitos para ser exportador son los siguientes:

- A. Contar con un RUC otorgado por el Servicio de Rentas internas (SRI) explicando todo tipo de actividad económica que se va a realizar.
- B. Obtención de firma digital o TOKEN otorgado por Banco Central y Security Data.
- C. Registrarse como exportador en Ecuapass mediante su página web donde se podrá:
 - 1.C.1 Actualizar la base de datos.
 - 1.C.2 Crear usuario y contraseña.
 - 1.C.3 Aceptar políticas de uso.
 - 1.C.4 Registrar la firma electrónica.

A continuación presentamos un cuadro demostrativo de PROECUADOR sobre el trámite de declaración juramentada de origen.



Esquema 4. Trámite de Declaración Juramentada de Origen

Fuente: (PROECUADOR, 2013).

Bajo la información otorgada por las Aduanas tanto pública como la privada (Adadpaustro). Después de cumplir con todos estos requisitos viene lo que se le conoce como etapa de pre embarque la cual inicia con la transmisión de la declaración aduanera de exportación en el sistema de ECUAPASS. Esta debe estar acompañada de la factura o proforma. Esta declaración no es una intención de embarque, sino es una declaración que crea vínculo legal con el servicio nacional de aduanas del Ecuador (SENAE). Los datos de dicha declaración deben ser: datos del exportador, descripción de la mercancía, datos del consignatario, destino de la carga, cantidades y peso. Una vez obtenidas las autorizaciones de aduana se procede con el envío de la mercancía a su lugar de destino. Chocolatino debe tener claro que si llega a negociar con un cliente internacional tiene que fijar objetivamente tanto banco emisor como banco corresponsal para poder realizar la respectiva carta de crédito debido a que en negocios internacionales no se trabaja con crédito.

Los datos que se consignarán en la DAE son:

Del exportador o declarante.

Descripción de mercancía por ítem de factura.

Datos del consignante.

Destino de la carga.

Cantidades.

Peso y demás datos relativos a la mercancía.

Los documentos digitales que acompañan a la DAE a través del ECUAPASS son:

Factura comercial original.

Certificado de Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).

Origen electrónico (cuando el caso lo amerite).

Una vez aceptada la DAE, la mercancía ingresa a Zona Primaria del distrito en donde se embarca, producto de lo cual el depósito temporal la registra y almacena previo a su exportación.

Al exportar se le notificará el canal de aforo asignado, los mismos que pueden ser:

Canal de Aforo Documental.

Canal de Aforo Físico Intrusivo.

Canal de Aforo Automático.

Para el caso del Canal de Aforo Automático, la autorización de salida, entiéndase con ello la autorización para que se embarque, será automático al momento del ingreso de la carga a los depósitos temporales o zonas primarias.

En el caso del Canal de Aforo Documental se designará al funcionario a cargo del trámite, al momento del ingreso de la carga, luego de lo cual procederá a la revisión de los datos electrónicos y documentación digitalizada; se procederá al cierre si no existieran novedades. En este proceso, cualquier observación será registrada mediante el esquema de notificación electrónica prevista en el nuevo sistema. Una vez cerrada

la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) cambiará su estado a salida autorizada y la carga podrá ser embarcada.

En el caso del Canal de Aforo Físico Intrusivo se procede según lo descrito anteriormente y adicionalmente se somete la carga a un proceso de inspección física, corroborando los datos con la documentación electrónica y digitalizada.

3.1.1. ESTADOS UNIDOS

PRODUCCION LOCAL DEL PRODUCTO

Según Pro Ecuador, si hablamos de confitería del chocolate, Estados Unidos tiene un mercado chocolatero gigante y obviamente muy maduro, con una tasa de crecimiento promedio del 3,4% en un nivel de ventas de todo el mercado de 21,2 mil millones de dólares en el 2014.

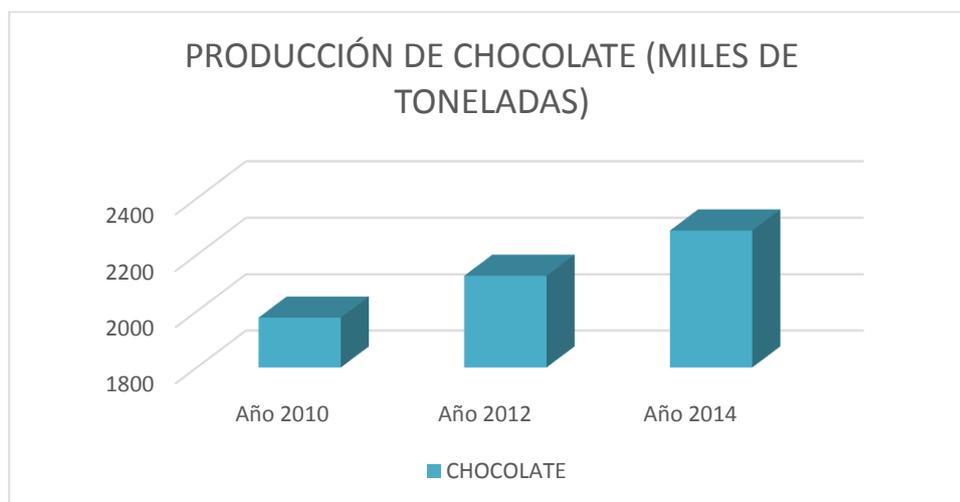


Ilustración 13. Producción de Chocolate de Estados Unidos

Fuente: (PROECUADOR, 2015)

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

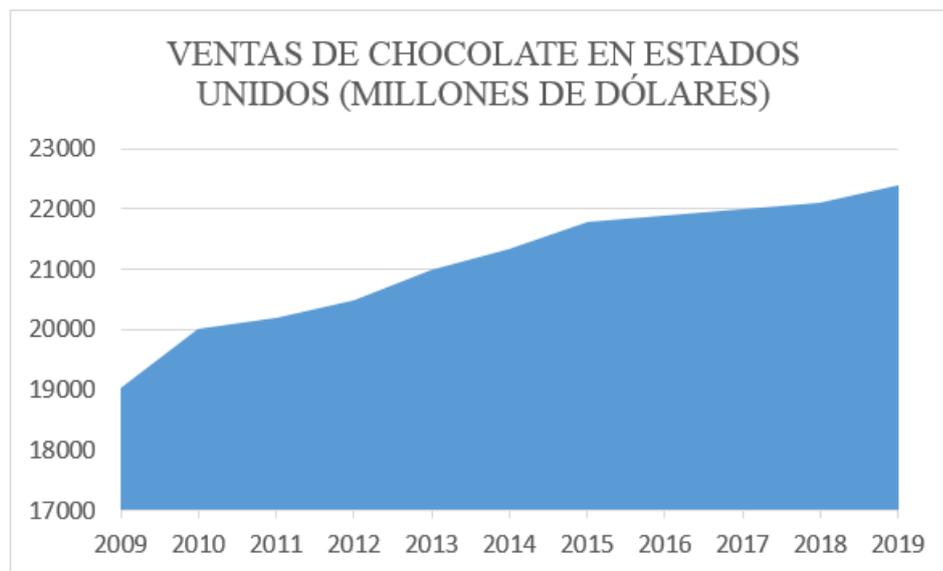


Ilustración 14. Ventas de chocolate en Estados Unidos

Fuente: (PROECUADOR, 2015)

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

COMERCIO TOTAL

Acorde al estudio de Pro Ecuador, Estados Unidos importó 1 816 604 toneladas de chocolate en el 2014 (aproximadamente 8 mil millones de dólares), teniendo un crecimiento promedio de 4.1% anual en sus importaciones netas de chocolate. A su vez exportó un total de 608 mil toneladas en el mismo período (aproximadamente 3 mil millones de euros), teniendo un crecimiento promedio del 3%.

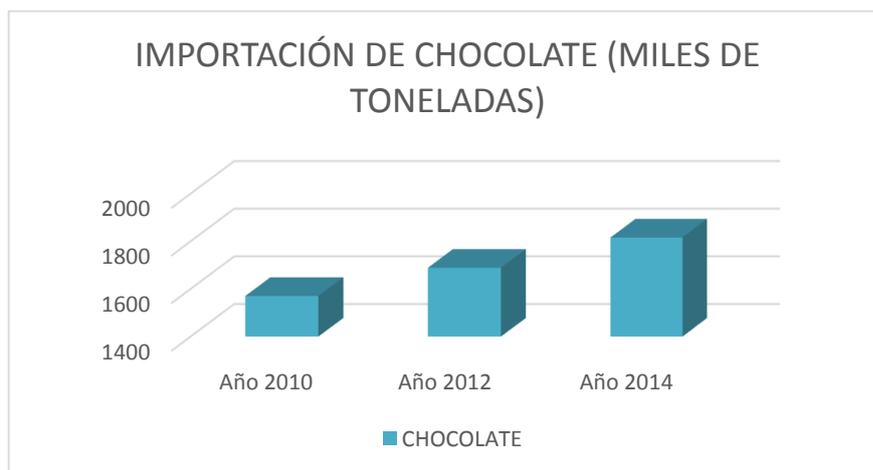


Ilustración 15. Importación de Chocolate de Estados Unidos

Fuente: (PROECUADOR, 2015)

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

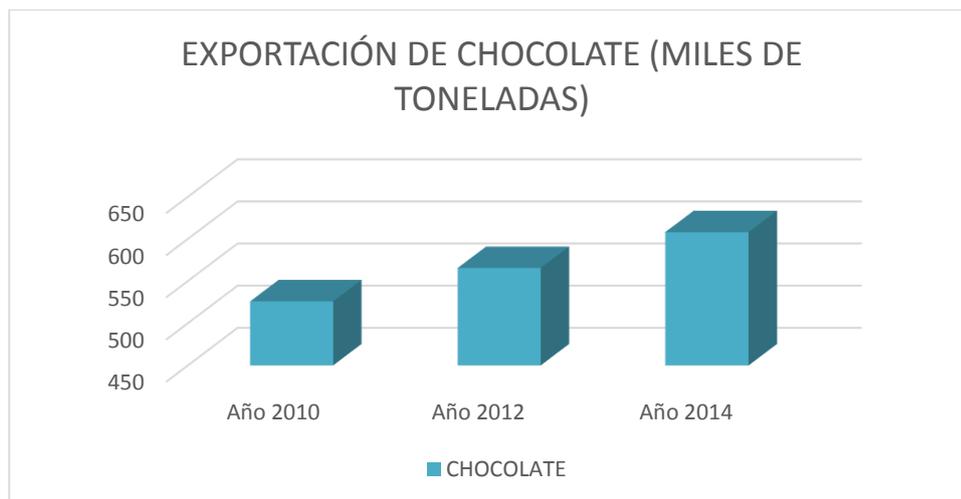


Ilustración 16. Exportación de Chocolate de Estados Unidos

Fuente: (PROECUADOR, 2015)

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

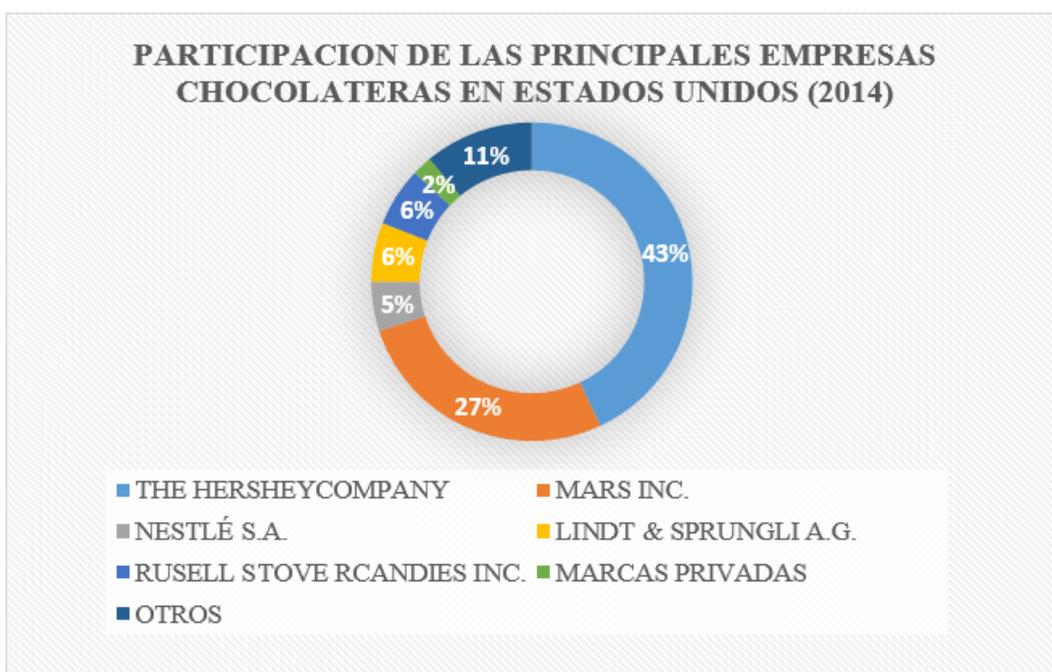


Ilustración 17. Participación de las principales empresas Chocolateras en Estados Unidos

Fuente: (PROECUADOR, 2015)

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

Según los informes de Pro Ecuador, existen unas 2 000 empresas minoristas del chocolate en EEUU. De estas, se considera que menos de 20 tienen la distribución nacional.

FORMAS DE CONSUMO

Según Pro Ecuador, en Estados Unidos existe un gran consumo de chocolate porque es un mercado que ama este producto y siempre está presto a consumirlo. En promedio, un estadounidense consume 107 veces chocolate al año, que nos da como resultado un consumo de 2 veces a la semana y uno de cada 6 consume todos los días. En un promedio entre 2005 y 2010 existió un consumo de 11,3 y 12,2 libras lo que determina una media de 11,7 libras anuales de chocolate por persona.

Pro Ecuador destaca que el mayor consumo, en cuanto a productos en diferentes presentaciones, corresponde a la de 3,5 onzas ya sea en barra, funda o caja de chocolate, que representa un 41% de todo el chocolate que se vende. De este 41%, el consumo en la época de navidad y Halloween representan un 23%. La funda o caja de chocolate menor a 3,5 onzas representa un 20%. EL mercado de Chocolate para diabéticos es del 2% y las cajas de regalos con chocolate es del 3%.

Finalmente, Pro Ecuador determinó bajo su estudio que el chocolate de leche sigue siendo el más común en el mercado estadounidense pero el chocolate negro ha empezado a tener un leve crecimiento. El chocolate de leche representa el 51%, el chocolate negro el 35% y el 8% del consumo para el chocolate blanco.

PERFIL DEL CONSUMIDOR Y TENDENCIAS

Bajo la información de mercado de Pro Ecuador, durante 2014 el 89% de los hombres adultos y el 85% de las mujeres adultas reportan comer un poco de chocolate. Dejando un 81% de consumo representado por personas adultas, cabe resaltar que el rango de edades de 18 a 44 años representa un 33% y de 45 a 64 representa un 31%. Esto nos da una mejor idea de cuáles son las edades que más consumen chocolate.

El chocolate mayormente es consumido como un aperitivo pero todos los consumidores mayores a 45 años lo hacen como un hábito de comer un snack. Los consumidores indican que la razón más común de consumir es para satisfacer un “antojo” o capricho. En el caso particular de la juventud, ellos aducen consumir este producto para relajarse o mejorar el estado de ánimo.

Según “Package Fact” los formatos de King Size han incrementado su popularidad, especialmente en el segmento de chocolate de consumo diario.

Un gran beneficio del sector es el mayor enfoque que ha ganado el chocolate negro porque se promociona el hecho de que su consumo brinda mayores beneficios a la salud de las personas.

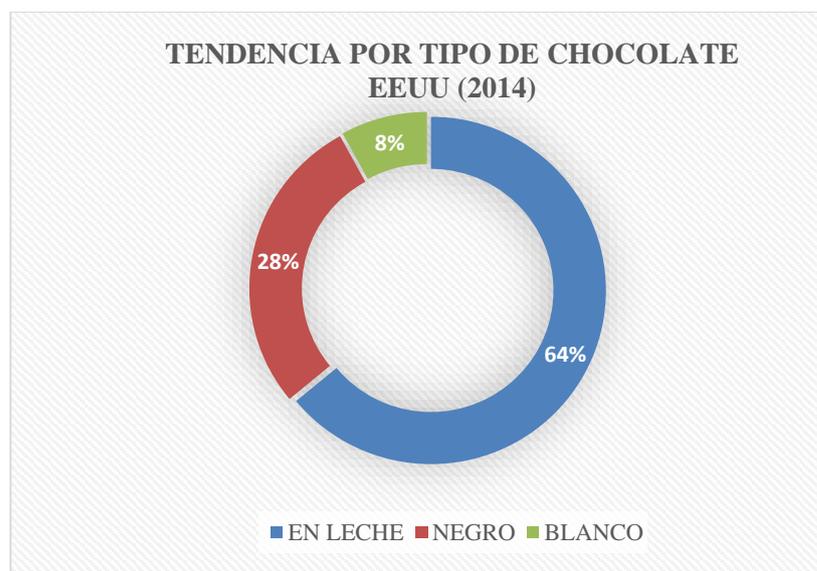


Ilustración 18. Tendencia por tipo de Chocolate Estados Unidos

Fuente: (PROECUADOR, 2015)

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE CACAO Y DERIVADOS A EE.UU.

Al concluir el año 2014 Pro Ecuador determinó que el 42% de las exportaciones de cacao y derivados fueron destinadas a Estados Unidos (cabe mencionar que solamente pagan un arancel del 6%). Luego de analizar la gráfica de ANECACAO que adjuntamos, podemos ver que claramente tan solo un 0,8% de los exportadores se dedican a vender productos con valor agregado. Esto nos da como resultado un mayor apoyo del gobierno porque resulta consecuente con los principios de Cambio de la matriz productiva que busca que las empresas ecuatorianas exporten productos terminados en vez de materias primas.

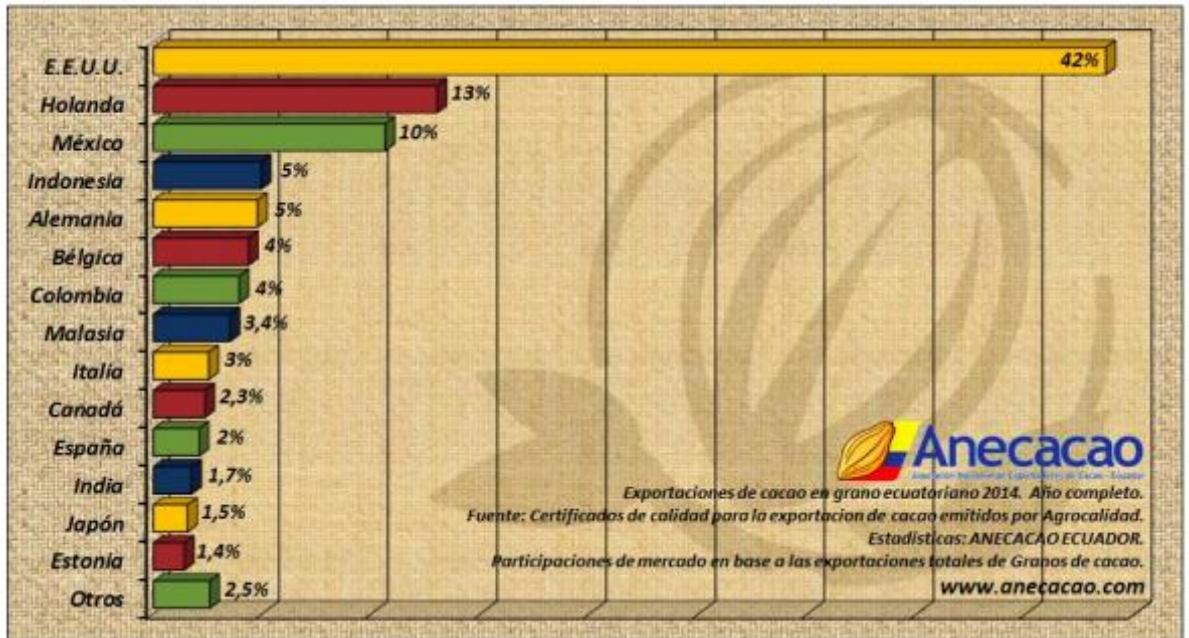


Ilustración 19. Exportaciones de cacao en grano ecuatoriano 2014.

Fuente: (PROECUADOR, 2015)

Realizado: ANECACAO

RELACIONES COMERCIALES

Las importaciones de cacao que realizó Estados Unidos durante el año 2014 ascendieron a 4,8 mil millones de dólares, según acotó Pro Ecuador, lo que representa el 10% de importaciones mundiales de cacao y derivados.

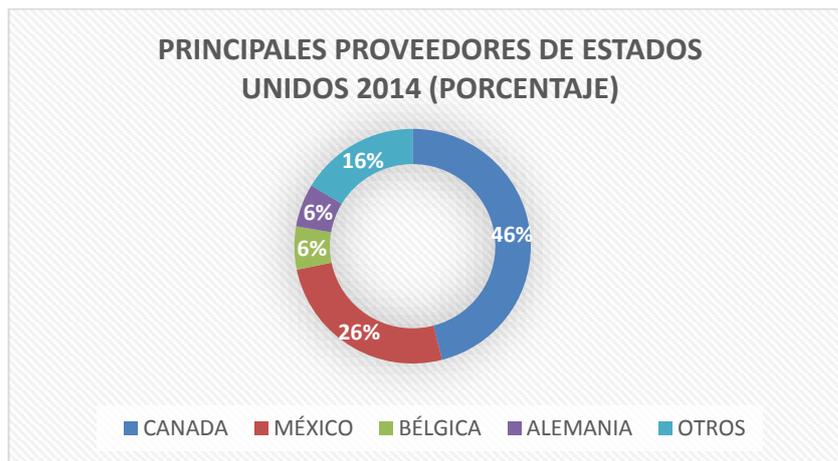


Ilustración 20. Principales proveedores de Chocolate Estados Unidos

Fuente: (PROECUADOR, 2015)

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

EXPORTACIONES DE ESTADOS UNIDOS

Acorde a datos publicados por Pro Ecuador, Estados Unidos es el segundo mayor exportador de confites de chocolate del mundo. Representando un 14% de las exportaciones mundiales.

REQUISITOS

Para poder acceder al mercado de Estados Unidos se deben cumplir con varios protocolos obvios, como por ejemplo:

- ✓ Que el importador cuente con un agente aduanal en el puerto de entrada.
- ✓ Que el producto venga empaquetado de la manera correcta.
- ✓ Que los respectivos documentos hayan sido cumplimentados y entregados debidamente.
- ✓ Que el importador tenga historial y buena reputación con aduana.

Además, como mínimo, una factura comercial según Pro Ecuador debería contener lo siguiente:

1. Descripción clara del artículo.
2. Cantidad.
3. Valor (precio pagado preferiblemente en dólares de Estados Unidos).
4. País de origen.
5. Lugar de compra.
6. Nombre de la empresa o persona que vende la mercancía.
7. Ubicación de la empresa o persona que vende la mercancía.
8. Nombre y dirección de la empresa o persona que compra la mercancía, si es distinta del Importador.
9. La dirección en Estados Unidos de la persona o empresa a la que los productos son enviados.

REQUISITOS LEGALES

Toda importación de alimentos procesados y sus derivados debe cumplir con la aprobación de la FDA (Food and Drug Administration), la entidad que determina su admisibilidad o no al mercado estadounidense.

Además, para su correcta distribución y consumo en el mercado norte americano debe cumplir con:

Certificación de Comercio Justo o Fair Trade.

Según Pro Ecuador:

Es una certificación que empodera a los agricultores y a sus trabajadores para ayudarlos a salir de la pobreza. Según la página oficial de Fair Trade el costo actual para solicitar dicha certificación se divide en: 600 dólares por concepto de solicitud de certificación, 500 dólares por tipo de empresa y 200 dólares por cargos adicionales, dando como total \$1 300. Para que un producto pueda obtener la certificación de comercio justo debe cumplir con los principios fundamentales de la organización. Los 6 principios básicos:

1. En el caso de Chocolatino su materia prima adquiere ya a una empresa que cuenta con dicha certificación.
2. Tener condiciones laborales justas para los agricultores, que trabajen en un ambiente seguro, sin peligros, sin trabajo infantil y con libertad de asociación
3. Que exista un comercio directo entre los agricultores que están organizados como grupo y sin intermediarios
4. Que exista una organización democrática y transparente de los agricultores y los trabajadores
5. Que exista un desarrollo comunitario como programas de becas, planes de entrenamiento de mejora de la calidad y certificación orgánica.
6. Que la producción sea basada en la sustentabilidad medioambiental, sin agroquímicos nocivos, de tal forma que el trabajo preserve el ecosistema para futuras generaciones.” (PROECUADOR, GUIA DEL EXPORTADOR, 2013).

Es justo señalar que la empresa informó que actualmente la materia prima que compra ya es Fair Trade lo que implica que se hará mucho más fácil solicitar dicha certificación.

UTZ Certified Good Inside

Esta certificación según la página oficial de UTZ tiene un valor de \$250 al año ya que Chocolatino es una microempresa.

Pro Ecuador mediante un estudio cita:

“Es un programa de certificación global del café, cacao, té y aceite de palma para impulsar la sustentabilidad de estos productos. Incluye áreas de revisión tales como:

trazabilidad y transparencia; facilitar a los granjeros a ser mejores personas de negocios; da una máscara de credibilidad y confianza al producto; permite establecer alianzas profesionales con marcas y vendedores minoristas que buscan incorporar compras responsables al centro de sus negocios.” (PROECUADOR, GUIA DEL EXPORTADOR, 2013)

Rain Forest Alliance Certified

Luego de consultar a Chocolatino nos supo explicar que cuando cotizaron dicha certificación debía pagar \$400 dólares al año para poder estar certificado, el precio de la certificación es variable, dependiendo del lugar donde está ubicada la empresa.

Este nos ayuda a alcanzar sostenibilidad bajo los principios de la Red de Agricultura Sostenible (RAS) que son:

- ✓ Mantener un sistema de gestión social y ambiental.
- ✓ Salvaguardar la conservación de ecosistemas.
- ✓ Proteger la vida silvestre.
- ✓ Conservar el recurso hídrico.
- ✓ Realizar un trato justo y buenas condiciones para los trabajadores.
- ✓ Salud y seguridad ocupacional.
- ✓ Relaciones con la comunidad.
- ✓ Manejo integrado del cultivo.
- ✓ Manejo y conservación del suelo.
- ✓ Manejo integrado de desechos.

Growers First

En cambio, al trabajar con esta certificación más que pagar un precio debe estimarse como algo similar a realizar una donación pues se trata de eso mismo: la organización funciona en base a donaciones realizadas por la empresa que en este caso sería alrededor de \$250 según datos otorgados por Chocolatino.

Esta certificación se otorga cuando se ayudan a los agricultores y comunidades pobres a lograr la sostenibilidad con trazabilidad para mejorar sus ingresos y calidad de vida. La página de esta organización es www.growersfirst.org y en ella se puede encontrar información determinada sobre esta importante certificación.

REQUISITOS ETIQUETADO

La información específica que se debe consignar en el empaquetamiento frontal del producto para paquetes rectangulares / cilíndricos es el 40% de la altura por la circunferencia del producto; y, para empaques de otras clases el 40% de la superficie total. En esta sección va:

- ✓ El enunciado de la identificación del producto y el nombre común.
- ✓ La forma física o geométrica del alimento (cubos, rodajas, en polvo, etc.).
- ✓ El peso neto en medidas del sistema estadounidense.

En el empaque, se debe consignar además:

- ✓ Datos nutricionales.
- ✓ Ingredientes.
- ✓ Advertencia sobre alérgenos.
- ✓ Advertencias generales sobre el consumo del producto.
- ✓ Instrucciones para su consumo.
- ✓ Instrucciones de almacenamiento.
- ✓ Fecha de caducidad.
- ✓ Información del productor como producido por, empacado por, o distribuido por, con el nombre completo y la dirección, teléfonos y correo electrónico.

Adicionalmente, en conformidad con la Ley sobre etiquetado de alérgenos y protección al consumidor Food Allergen Labeling and Consumer Protection Act of 2004 -FALCPA, debe informarse si el producto contiene:

- ✓ Leche.
- ✓ Huevo.
- ✓ Pescado.
- ✓ Mariscos.
- ✓ Nueces.
- ✓ Trigo.
- ✓ Maní.
- ✓ Frijol de soya.

Aquellos productos que sean orgánicos deben obligatoriamente ser identificados como tales.

3.1.2. REINO UNIDO

Según cifras publicadas por PROECUADOR, el Reino Unido es el tercer más grande consumidor de chocolate que existe en el continente Europeo, con aproximadamente 600 mil toneladas de consumo anual, a 2014.

Debido a la alta concentración que existe del mercado chocolatero en el Reino Unido, los productores relativamente pequeños deberán ofrecer mayor variedad a la hora de tomar una decisión, y características como certificaciones, calidad o incluso historia pueden influir de una manera muy directa en la decisión de compra.

EL CONSUMIDOR

Acorde a la información proporcionada por PROECUADOR, en el Reino Unido son populares, principalmente dos tipos de chocolates, countlines (cajas con cantidades razonables y que tienen como objeto ser compartidas) y las barras de molde, siendo estas dos las más vendidas en este territorio. También llega a la conclusión de que, aunque el chocolate negro tiene una demanda creciente año a año, el chocolate en leche sigue siendo indispensable en el mercado. (PROECUADOR, PERFIL DE CHOCOLATE REINO UNIDO, 2013)

TAMAÑO DE MERCADO.

Como habíamos mencionado anteriormente, el Reino Unido es el 3er país en consumo de chocolate de toda Europa, y según PROECUADOR tiene un crecimiento anual porcentual del 5%, teniendo en la actualidad un valor aproximadamente de 4,3 mil millones de euros (\$6.542.909.765 y 600 mil toneladas aproximadamente a 2014).

TENDENCIAS

Según Pro Ecuador, los consumidores poco a poco se dejan llevar por la iniciativa de cuidar nuestra salud, es por eso que muchas de las personas buscan el chocolate negro puesto que se conoce de sus propiedades medicinales.

Según Pro Ecuador, la demanda de productos que certifiquen el comercio justo cada vez es mayor, tanto es así que ya ha acaparado entre el 10% y el 15% del mercado del Reino Unido.

Pro Ecuador resalta que los británicos prefieren el chocolate en leche.

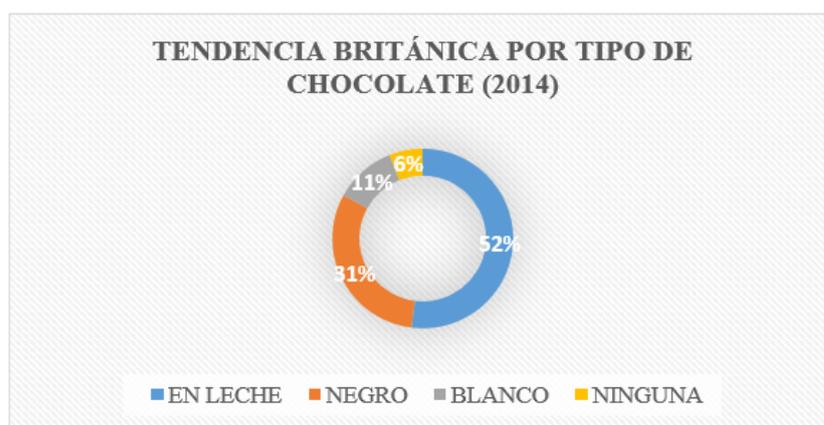


Ilustración 21. Tendencia Británica por tipo de Chocolate

Fuente: (PROECUADOR, 2015)

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

PRODUCCIÓN

Según PROECUADOR, la producción de chocolate en el Reino Unido durante 2014 ascendió a 331 mil toneladas, para las cuales compran la mayoría de sus insumos a productoras industriales en Europa.

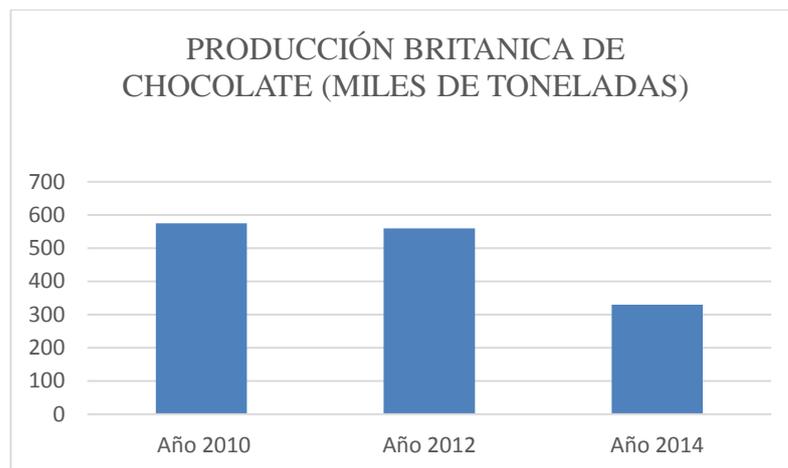


Ilustración 22. Producción Británica de Chocolate

Fuente: (PROECUADOR, 2015)

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

COMERCIO TOTAL

Acorde al estudio de PROECUADOR, Reino Unido importó 263 mil toneladas de chocolate en el 2014 (aproximadamente mil millones de euros), teniendo un crecimiento promedio de 4.1% anual en sus importaciones netas de chocolate. Al mismo tiempo exportó un total de 88 mil toneladas en el mismo período (aproximadamente 383 millones de euros), teniendo un crecimiento promedio de tan solo 0,3%.

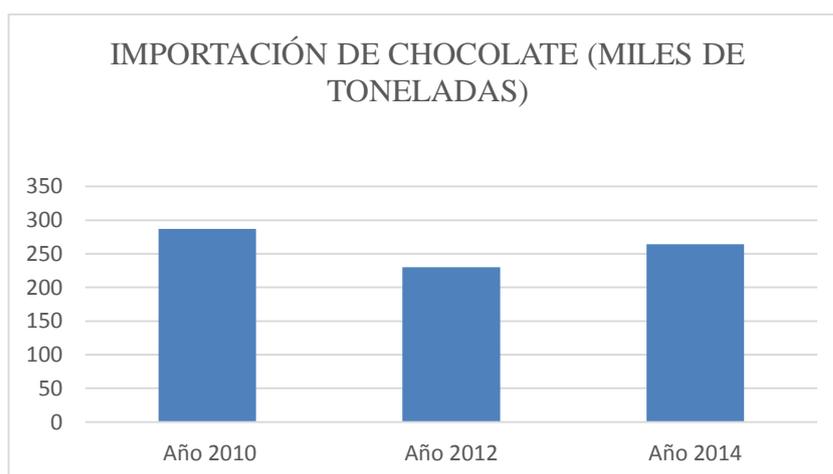


Ilustración 23. Importación Británica de Chocolate

Fuente: (PROECUADOR, 2015)

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

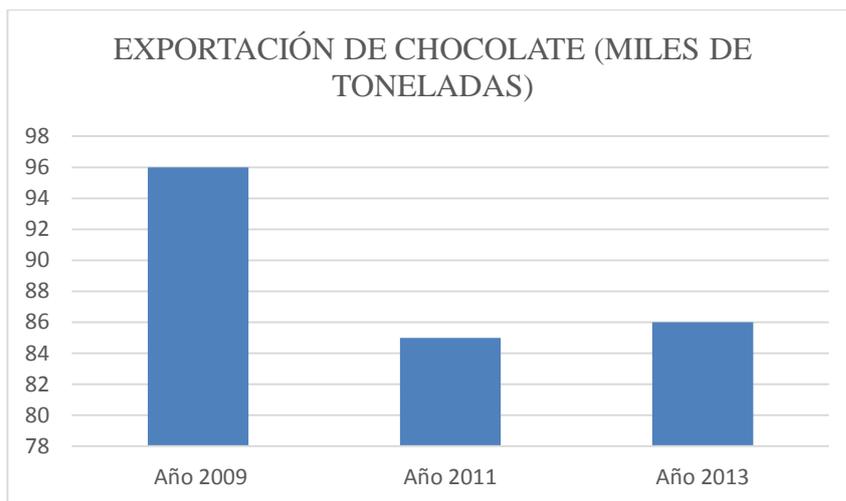


Ilustración 24. Exportación Británica de Chocolate

Fuente: (PROECUADOR, 2015)

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

RELACIONES COMERCIALES

Actualmente tan solo el 0,4% del total de importaciones tanto de chocolate de consumo como de insumos se originan de países en vías de desarrollo, el único proveedor latino del Reino Unido de chocolate para consumo es México, y de insumos o chocolate industrial son Colombia, Ecuador y Granada.

Las exportaciones a países de la Unión Europea son insignificantes para Ecuador. Según los datos de PROECUADOR tan solo hemos exportado 4 toneladas de chocolate para el consumo hacia el Reino Unido durante todo el año 2014.

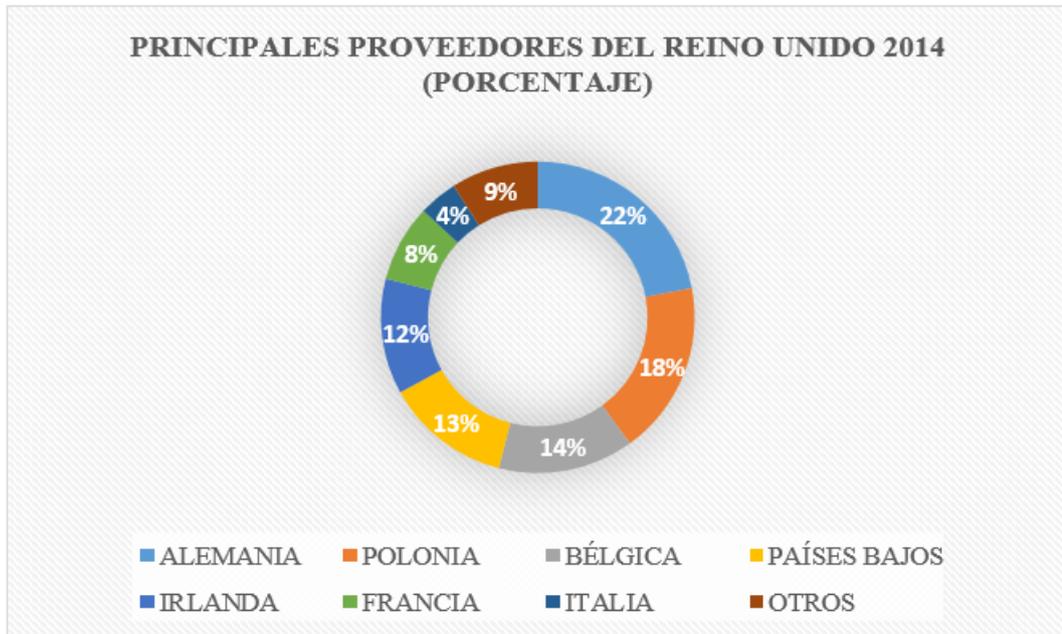


Ilustración 25. Principales proveedores del Reino Unido

Fuente: (PROECUADOR, 2015)

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

REQUISITOS EN LA CALIDAD DEL PRODUCTO

PROECUADOR mediante su estudio determinó que el consumidor promedio en el Reino Unido está acostumbrado al chocolate basado en cacao de África occidental para el consumo diario. Sin embargo, para el consumo de chocolate Premium menciona que la demanda de chocolates de orígenes/sabores/texturas exóticas es cada vez mayor; cabe mencionar que el mercado no acepta el uso de sustitutos para la manteca de cacao. Entre las principales características determinadas en dicho estudio para el chocolate de consumo tenemos varios denominadores comunes, entre ellos:

- ✓ Superficie brillante.
- ✓ Libre de grasa.
- ✓ Libre del Bloom del azúcar.
- ✓ Textura compacta y homogénea (sin grumos, burbujas o lácteos).
- ✓ Limpio de roturas y cortes.
- ✓ Masa homogénea.
- ✓ Sensación suave en la boca (sin gránulos en la lengua).
- ✓ Empaque ecológico.

- ✓ Reducir residuos al empaquetar.
- ✓ No usar plástico en sus envases o sus partes.

REQUISITOS LEGALES

PROECUADOR mediante sus publicaciones facilita a los emprendedores nacionales los requisitos y características necesarias que deben cumplir los productos obligatoriamente para poder ingresar a Reino Unido, que son los siguientes:

- ✓ CODEX Alimentarias.
- ✓ Legislación de la UE: productos de cacao y chocolate.
- ✓ Additives, enzymes and flavoringd in food.
- ✓ Microbiological criteria.
- ✓ Maximum Residue Levels (MRLs).
- ✓ Certificación APPCC.

En su estudio, PROECUADOR menciona que ciertos compradores en el Reino Unido, por algunos otros certificados que ellos consideren relevantes en sus nichos de mercado, nos podrían brindar un empoderamiento dentro del mercado británico. Estos son:

- ✓ British Retail Consortium (BRC).
- ✓ ISO 22000.
- ✓ Norma Internacional de alimentos (IFS).
- ✓ Comercio Justo Internacional (FLO).
- ✓ UTZ Certified.
- ✓ Rainforest Alliance.

Adicionalmente, la UE ha impuesto algunas reglas al etiquetado y empaquetado, las que fueron presentadas por PROECUADOR en su informe y son:

REQUISITOS PARA EL ETIQUETADO

- ✓ Empaque sellado directamente del productor.
- ✓ Nombre del productor.
- ✓ Nombre/código del organismo de control.
- ✓ Dentro de la UE, la etiqueta en forma de hoja debe ser usada en su empaque. Además de etiquetas de organismos certificadores como Soil Association, hasta el momento el principal en el Reino Unido.

REQUISITOS PARA EL EMPAQUETADO

- ✓ Nombre del producto.
- ✓ Lista de los ingredientes, cantidad/categoría de los ingredientes, contenido total de extracto seco de cacao con los términos “sólido de cacao: % mínimo”.
- ✓ Cantidad Neta (pre-empaquetado).
- ✓ Fecha: durabilidad mínima.
- ✓ Condiciones especiales de almacenaje/uso.
- ✓ Nombre y dirección empresarial.
- ✓ Particularidades del origen.
- ✓ Instrucciones, incluyendo alérgenos.

ARANCELES DE IMPORTACIÓN

Ecuador se incluye en el SGP (Sistema Generalizado de Preferencias) de la Unión Europea. La siguiente tabla nos detalla los aranceles que pagan nuestros chocolates al ingresar al Reino Unido.

Código armonizado	Descripción de producto	Arancel de terceros países	Ecuador
1806 20 10/30/50/80/95	Las preparaciones en bloques, tabletas o barras con peso superior a 2Kg o en líquido, polvo, gránulos o formas similares en contenedores o empaquetados inmediatos, más de 2kg.	8.3 % + EA MAX 18.7 +ADSZ*	0 % + EA MAX 18.7 +ADSZ
1806 20 70	Chocolate milk crumb	15.4 % + EA	0 % + EA
1806 31/32	Otros, en bloques, tabletas o barras (más chicos que 2Kg)	8.3 % + EA MAX 18.7 +ADSZ	0 % + EA MAX 18.7 +ADSZ
1806 90 11/19/31/39	Chocolate y productos de chocolate	8.3 % + EA MAX 18.7 +ADSZ	0 % + EA MAX 18.7 +ADSZ

Tabla 7. Aranceles de Chocolates en Reino Unido

Fuente: (PROECUADOR, PERFIL DE CHOCOLATE REINO UNIDO, 2013)

3.2. ESTIMACIÓN DEL TAMAÑO DE MERCADOS OBJETIVOS

Luego de haber analizado los dos mercados objetivos, podemos concluir que en los dos mencionados mercados tenemos oportunidades, debido a que todos tienen un importante volumen de consumo y sus importaciones son significativas, además los dos mercados tienen un crecimiento anual sustancial y, precisamente, considerando nuestro tamaño actual como pequeña empresa, cualquiera de esos dos porcentajes anuales de crecimiento nos brindaría oportunidades en todos esos nichos.

A continuación presentaremos una tabla con datos relevantes de cada mercado.

PAÍS	TAMAÑO DE MERCADO (DÓLARES)	TAMAÑO DE MERCADO (TONELADAS DE CONSUMO)	CRECIMIENTO ANUAL (PORCENTUAL)
USA	\$21 000 000 000	2 800 000	3,40%
REINO UNIDO	\$6 542 909 765	594 000	5,10%

Tabla 8. Datos relevantes de los mercados

Fuente: (PROECUADOR, 2015)

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

Como podemos ver, los volúmenes que se manejan en cada uno de los mercados son considerables, lo que nos permitiría sin lugar a duda, tratar de buscar un posicionamiento en dichos nichos, teniendo en cuenta que, según datos de PROECUADOR, el tamaño total de la producción nacional es de unas 128 000 toneladas. Más adelante se determinará la capacidad de oferta de Chocolatino para luego estimar las ventas esperadas o posibles en cada uno de los mercados.

Origen Información: SENA E			
Tipo de Información: Exportaciones			
Periodo: (Enero-Diciembre) - 2014			
Países: Todos			
Partidas: Tradicionales			
Empresas: Todas			
Unidades: Fob Miles USD y Toneladas			
RUC	RAZON SOCIAL		
0990032246001	NESTLE ECUADOR S.A.	\$ 45.351,38	13.048,75
0992702583001	OUTSPAN ECUADOR S.A.	\$ 45.243,60	14.745,00
0990559880001	INMOBILIARIA GUANGALA S.A.	\$ 30.962,29	10.606,06
1792387183001	AGROINDUSTRIAS ARRIBA DEL ECUADOR AGROARRIBA S.A.	\$ 30.085,96	10.507,32
0992488964001	TRANSMAR COMMODITY GROUP OF ECUADOR S.A.	\$ 26.039,49	9.386,25
1790951588001	FUNDACION MCCH MAQUITA CUSHUNCHIC COMERCIALIZANDO COMO HERMANOS	\$ 16.676,80	5.997,84
0992490446001	ECUADOR COCOA & COFFEE, ECUACOFFEE S.A.	\$ 15.476,99	4.211,32
0991280855001	CHOCOLATES FINOS NACIONALES COFINA S.A.	\$ 15.124,53	3.904,62
0992787929001	AROMATIC COCOA EXPORT S.A AROMAEXCO	\$ 13.561,10	4.752,38
1790188973001	FERRERO DEL ECUADOR S.A INDUSTRIA DE DULCES Y ALIMENTOS	\$ 12.651,38	554,99
0992801301001	PRIVADO	\$ 10.229,44	3.336,98
1291735629001	AGROEXPORT S.A.	\$ 10.070,63	3.626,81
2390013550001	PRIVADO	\$ 9.068,96	2.986,73
2390013380001	EXPORTADORA MLOPEZ CIA. LTDA.	\$ 9.022,75	3.151,30
0990900361001	EXPORTACIONES ACMANSA CIA ANONIMA	\$ 8.692,43	2.901,52
0992683791001	ECO-KAKAO S.A.	\$ 8.485,86	3.039,05
0992246561001	QUEVEXPORT S.A.	\$ 8.187,97	2.851,49
2390005566001	COMERCIAL E INMOBILIARIA FERRILOPEZ CIA LTDA.	\$ 7.903,09	2.451,29
0992715987001	GOLDCOCA EXPORT S.A.	\$ 7.306,93	2.526,50
1291743923001	LA NUEVA CASA DEL CACAO S.A. CASACAO	\$ 7.102,36	2.506,29
1792202507001	RISTOKCACAO S.A.	\$ 5.904,19	1.865,79
1200976577001	MARTINETTI SALTOS PEDRO FERNANDO	\$ 5.607,49	1.978,71
0992740396001	AGROSANCHEZ COCOA EXPORT S.A.	\$ 5.248,73	1.801,38
0991303448001	OSELLA S.A.	\$ 5.242,99	1.823,81
0990991774001	EXPORTADORA E IMPORTADORA A Y J S.A.	\$ 4.964,84	1.720,93
1300859764001	DELGADO FLOR ASKLEY RAMON	\$ 3.962,23	1.300,79
1391768419001	EXPORTADORA HIDROVO MUÑOZ S.A. EXPHIMUSA	\$ 3.886,44	1.302,52
1202120497001	MARTINETTI MAWYIN PEDRO ANDRES	\$ 3.270,82	1.152,16
1291728037001	EXPORTADORA & IMPORTADORA KAM S.A. (EXIKAM)	\$ 3.247,63	1.100,95
0992630248001	CACAOS FINOS ECUATORIANOS S.A. CAFIESA	\$ 2.930,01	639,76
0992800070001	PRIVADO	\$ 2.466,78	774,32
0992298995001	PANIRIS S.A.	\$ 2.185,47	749,55
1791995112001	PRODUCTOS SKS FARMS CIA. LTDA.	\$ 2.099,73	206,86
0992125799001	COMPAÑIA ECUATORIANA PRODUCTORA DE DERIVADOS DE COCOA C.A. ECUACOCA	\$ 2.095,69	589,03
0992423153001	UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.	\$ 1.430,41	227,14
	DEMÁS EMPRESAS	\$ 14.239,24	4.292,32
TOTAL		\$ 406.026,64	128.618,48

Tabla 9. Exportaciones de Chocolate

Fuente: (PROECUADOR, 2015)

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

Finalmente, tomando como referencia los datos previamente presentados, podemos concluir que la demanda estimada en los mercados sería la que se presenta en la siguiente tabla:

PAÍS	CRECIMIENTO ANUAL (DÓLARES)	CRECIMIENTO ANUAL (TONELADAS)
ESTADOS UNIDOS DE NORTEÁMERICA	\$ 714 000 000,00	95 200
REINO UNIDO / GRAN BRETAÑA	\$ 333 688 398,02	30 294

Tabla 10. Demanda de chocolate

Fuente: (PROECUADOR, 2015)

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

3.3. OPORTUNIDADES DE MERCADO

El mercado que busca Chocolatino es el de un producto considerado como *Premium*, que usualmente sirve como un souvenir o un regalo. Previamente, mediante el análisis de mercado proporcionado por PROECUADOR, hemos podido identificar que existen tres grandes nichos de mercado, donde se presentarían mayores oportunidades, que son:

- ✓ CHOCOLATE EN LECHE.
- ✓ CHOCOLATE NEGRO.
- ✓ CHOCOLATE BLANCO.

Basándonos en los productos existentes en el mercado mundial y en la experiencia que tenemos en el mercado de la chocolatería, podemos asegurar que dentro de estas tres tendencias de consumo se puede elaborar un producto que cumpla con las condiciones y características para ser considerado un chocolate de gama alta o *premium*, para así cumplir con nuestro cometido.

También queremos hacer hincapié en la cuota de mercado que ocupa cada uno de esos segmentos en el mercado total de sus países.

3.3.1. ESTADOS UNIDOS

En los siguientes cuadros vamos a poder apreciar los tipos de chocolates más consumidos en Estados Unidos como también cuánto se vende anualmente en dólares y toneladas.

ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA			
TIPO DE CHOCOLATE	CUOTA DE MERCADO (%)	OPORTUNIDAD DE MERCADO (DÓLARES)	OPORTUNIDAD DE MERCADO (TONELADAS)
EN LECHE	64%	\$ 13.440.000.000,00	1.792.000
NEGRO	28%	\$ 5.880.000.000,00	784.000
BLANCO	8%	\$ 1.680.000.000,00	224.000
TOTAL	100%	\$ 21.000.000.000,00	2.800.000

Tabla 11. Oportunidades de Mercado en Estados Unidos

Fuente: (PROECUADOR, 2015)

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

Como podemos ver, en nuestro fuerte, el chocolate fino de aroma o chocolate negro, podríamos estimar el ingreso a un mercado de casi 6 mil millones de dólares, lo que, evidentemente, es un nicho sumamente grande comparado con nuestra facturación anual actual.

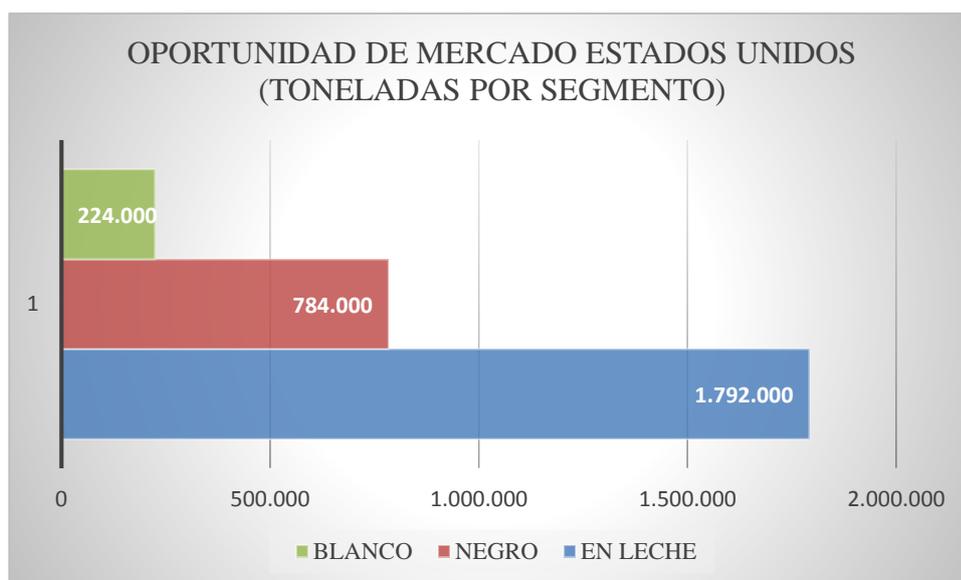


Ilustración 26. Oportunidad de Mercado Estados Unidos 2015

Fuente: (PROECUADOR, 2015)

Finalmente, también podemos ver que en el mismo segmento (el chocolate fino de aroma o chocolate negro) podríamos apuntar a un mercado de más de 700 mil toneladas, que también es un nicho sumamente grande comparado con capacidad de oferta (a determinarse en capítulo 3).

3.3.2. REINO UNIDO

En cuanto al mercado de chocolate de este país podemos apreciar ya un consumo más “refinado” en el sentido de que el consumo de chocolate negro es mayor, es más Reino Unido es el país que más consume chocolate gourmet en el mundo, esto beneficia mucho a Chocolatino ya que su fuerte es el chocolate fino de aroma.

El análisis de la siguiente tabla es bastante interesante ya que, como decíamos anteriormente, Reino Unido solo busca consumir lo mejor de lo mejor, esto significa que no necesariamente consume muchas en toneladas sino que consume chocolate relativamente caro; prefieren calidad no volumen.

Así mismo, mediante datos proporcionados por PROECUADOR, logramos determinar que además del chocolate fino de aroma semi amargo o más conocido como chocolate negro, pensamos que Chocolatino también podría, a mediano plazo, incursionar en el mercado de chocolate fino de aroma de leche ya que más del 50% en el Reino Unido consume dicho chocolate y tenemos la certeza que las personas estarán gustosas de adquirir un chocolate fino de aroma de leche.

REINO UNIDO			
TIPO DE CHOCOLATE	CUOTA DE MERCADO (%)	OPORTUNIDAD DE MERCADO (DÓLARES)	OPORTUNIDAD DE MERCADO (TONELADAS)
EN LECHE	52%	\$ 3.402.313.077,80	308.880
NEGRO	31%	\$ 2.028.302.027,15	184.140
BLANCO	11%	\$ 719.720.074,15	65.340
NINGUNO	6%	\$ 392.574.585,90	0
TOTAL	100%	\$ 6.542.909.765,00	594.000

Tabla 12. Oportunidades de Mercado en Reino Unido

Fuente: (PROECUADOR, 2015)

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

Como podemos ver, con el chocolate fino de aroma o chocolate negro que es nuestra fortaleza, podríamos estimar el ingreso a un mercado de más de 2 mil millones de dólares lo cual, sin dudas, es un nicho sumamente grande comparado con nuestra facturación anual actual.

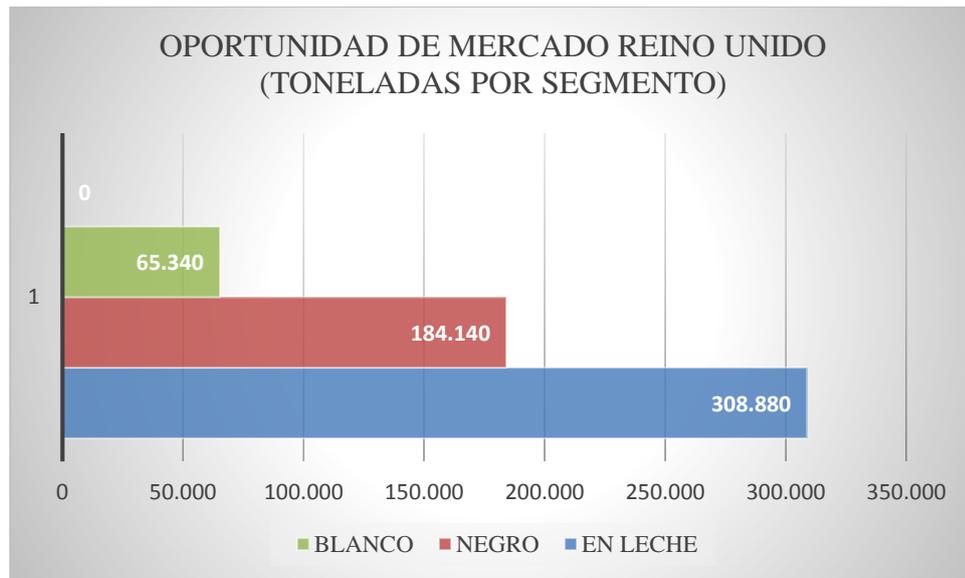


Ilustración 27. Oportunidad de Mercado en Reino Unido

Fuente: (PROECUADOR, 2015)

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

Finalmente, también podemos ver que en el mismo segmento (el chocolate fino de aroma o chocolate negro) podríamos apuntar a un mercado de casi 200 mil toneladas; cantidad que supera ampliamente nuestra capacidad de oferta (a determinarse en capítulo 3).

3.4. COMPETENCIA

Una vez analizados los datos de cada uno de los mercados vamos a reflexionar sobre las posibles competencias que, particularmente, tendría Chocolatino en los diferentes mercados objetivos. A continuación presentamos la competencia directa e indirecta de cada país:

Reino Unido

Directa: Lindt, Godiva, Guylian, Pierre Marcolini, Valrhora, La Maison du Chocolat

Indirecta: Hershey's, M&M's, Cadburys, Pacari, Caoni

Estados Unidos

Directa: Lindt, Godiva, Guylian, Valrhora, Leonidas, La Maison du Chocolat

Indirecta: Hershey, M&M's, Mar's, Nestle Russell's,

Existe un número muy grande de empresas que se dedican a la producción de chocolate pero hemos determinado que las marcas ya mencionadas serían las futuras competencias de Chocolatino, todo esto gracias a la información proporcionada por el CBI de Holanda.

Lindt: Fundada en 1845, es la mayor empresa chocolatera de suiza, con participación en la mayoría de los países del planeta. Obtuvieron gran fama por sus deliciosas trufas de diferentes sabores y tipos de chocolates.

Godiva: La empresa con la mayor cadena de locales de venta de bombones del mundo. Según la página oficial de Godiva, esta empresa cuenta con 450 tiendas alrededor del mundo. En el año 2008, según la página oficial de la empresa turca ULKER, Godiva adquirió esta empresa de chocolates por 850 millones de dólares.

Guylian: Empresa belga dedicada a la producción de bombonería con sabor a avellana en diversos modelos de bombones marinos. Su producción se vende en 100 países alrededor del todo el mundo. Según datos de su página oficial el 94% de su producción se exporta.

Pierre Marcolini: Es una de las casas chocolateras que produce los bombones más finos que existen en el mundo. Si bien es cierto que se trata de una empresa relativamente pequeña comparada con las anteriores, ya se hizo público en su página oficial el

lanzamiento su nueva caja llamada London, la cual fue diseñada para entrar en el mercado inglés.

Maison du Chocolat: Chocolatería con Locales en Londres y Estados Unidos y 5 países más alrededor del mundo, vende bombonería fina, como cajas de chocolate vía web.

Leonidas: Conocido como el mejor productor de chocolate Belga, vende tanto en locales como a través del comercio electrónico, como en tiendas gourmet especializadas alrededor del mundo.

Valrhona: Empresa establecida en un pequeño poblado de Francia, dedicada a la producción de chocolate exclusivo con los “mejores granos de cacao del mundo” cuenta con más de 5 diferentes tipos de chocolates semi amargos.

Los posibles competidores que hemos determinado son desde empresas muy grandes, dedicadas a realizar lo mismo que Chocolatino, como empresas relativamente pequeñas que han logrado establecer una internacionalidad en sus ventas. Esto no significa que la consecución de nuestro objetivo sea imposible, más aun si hablamos de mercados que tienen crecimientos de 3 o 4 por ciento al año según cifras estudiadas por Pro Ecuador.

3.5. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

La diferenciación es posible mediante el diseño del producto. Esta diferenciación la vamos a buscar utilizando modelos de chocolates que no hayan sido utilizados previamente para la venta en los mercados objetivos. Por ejemplo se ha pensado hacer moldes con figuras autóctonas del Ecuador y de esta forma, diferenciarse del resto de productos.

En cuanto al diseño del empaque se está buscando mejorarlo íntegramente; ya sea hacerlo en cuero o en cerámica artesanal, este empaque debe tener un valor agregado, que lo distinga como único y muy diferente al resto porque, debe mencionarse, en mercados europeos y en especial en el mercado inglés el cliente busca empaques que

tengan mucho valor agregado, que pueda quedar como recuerdo. Chocolatino aspira a competir ofertando un producto que sea visto como algo especial, un producto que se compre para ocasiones especiales.

En cuanto a la imagen de la marca Chocolatino, trabajaremos para fortalecer una marca que sea artesanal y a la vez que cumpla con todas las características de calidad, tanto de buenas prácticas manufactureras como de las certificaciones del INEN. Esta marca será potenciada con la práctica del comercio justo y con un manejo responsable del medio ambiente, de esta forma, la marca se va a poder diferenciar mucho del resto de marcas que existen en el mercado. Hay que tomar en cuenta que la ubicación de Chocolatino brinda muchos beneficios y, entre otros, se puede decir que todas sus materias primas no utilizan transgénicos y que Chocolatino ofrece un producto 100% orgánico en comparación con empresas ubicadas en otros países. Finalmente el principal beneficio de ser una empresa ecuatoriana es la fama que tiene el cacao del Ecuador en el mundo, dando como resultado una mejor carta de presentación.

Finalmente, a finales del 2017 Chocolatino planea buscar las certificaciones de nichos (fairtrade, organic, rainforest Alliance, Kosher) y aunque éstas son costosas y no son esenciales para ingresar a los mercados objetivos, el beneficio y el valor agregado que se logra son inmensamente superiores a lo que se paga por la obtención de dichas certificaciones.

3.6. MÉTODOS DE VENTA Y DISTRIBUCIÓN

Se debe determinar o buscar un modelo de ventas que no incurra en grandes costos, el más conveniente sería el de conseguir un mayorista, pero no se descarta métodos como hacer convenios con distribuidores o grandes cadenas para que ellos sean los encargados de la distribución o ventas de nuestros productos a consumidores finales.

Bajo ningún concepto Chocolatino debería comenzar con una distribución o auto ventas ya que estos métodos son para grandes empresas. Lo más recomendable es buscar un representante que sea distribuidor.

La distribución que se va a realizar en Chocolatino va a ser hasta llegar al distribuidor internacional, luego de eso ya el propio distribuidor se hará cargo de llevar el producto

al consumidor final. Otra buena propuesta que hacemos es buscar clientes en hoteles o restaurantes como inicio del negocio acá en Ecuador, porque estos clientes por lo general hacen convenios de un año o más.

3.6.1. FORMA DE PAGO

En comercio exterior, la forma más común de realizar un pago es con una carta de crédito, o en su defecto con una transferencia bancaria. Por lo tanto, estas serían las dos maneras que adoptaremos para realizar los cobros.

3.7. ESTRATEGIA DE VENTAS

Buscar la participación en todas las ferias internacionales disponibles con el objetivo de cerrar negocios con las grandes cadenas y encontrar clientes mayoristas y así poder exportar chocolate fino de aroma en bombón con rellenos exóticos.

Chocolatino maneja su marketing con Digimarketing, empresa que se dedica enteramente al manejo de redes sociales y de esta manera evitaríamos entrar a costos mayores de Marketing, en la actualidad se paga una mensualidad de \$300. Nuestra recomendación es duplicar esa cifra cuando empecemos a incursionar en el mercado internacional.

CONCLUSIÓN

Como hemos podido ver, tenemos como posibles opciones a dos grandes mercados, que comparten varias características como hábitos de consumo, preferencia en segmentos de chocolate y en los que las competencias directa e indirecta son muy similares.

Sin embargo, basándonos en consultorías externas y el análisis propio de los datos vistos anteriormente, creemos conveniente que al menos en el corto plazo, el mercado al cual deberíamos direccionar nuestro producto es el del Reino Unido, ya que, entre otras razones, tiene el crecimiento promedio más alto (5%) y el chocolate negro una cuota de mercado más alta (31%) comparada con los demás mercados. Por otra parte, el precio al que se podría comercializar el producto es mayor y se podría aprovechar

el factor cambio monetario debido a que maneja libras esterlinas. Finalmente, este mercado presenta gustos más refinados y tiene una tendencia creciente a la demanda de productos Premium en empaques más Premium aún, lo que sin duda encaja plenamente en los objetivos mediatos que maneja Chocolatino.

Una vez dicho esto y dejando claro que el mercado objetivo de ahora en adelante será el Reino Unido, concluimos destacando puntos vitales en nuestra intención de internacionalización. Así pues, con la ayuda de PROECUADOR, se ha determinado que el producto ecuatoriano no ha podido posicionarse en el mercado Británico debido a ciertos motivos, entre otros, no poseer acuerdos comerciales con distribuidores alemanes, los cuales son más efectivos y profesionales.

Así mismo, en base a nuestras fortalezas como empresa y teniendo en cuenta las características del mercado, se han determinado una serie de oportunidades que podríamos tener en el Reino Unido:

- Producto de alta calidad con una rica y prestigiosa historia.
- 95% de las marcas de gama alta son de origen europeo (Alemania, Suiza, Bélgica, Francia), siendo Sudamérica una zona de procedencia exótica y llamativa.
- Los empaques de las principales marcas no tienen un factor diferenciador clave, es decir, no son especialmente llamativos.
- La calidad del mercado en general tiene deficiencia.
- Mezcla de sabores en un solo paquete.
- Desarrollar una gama de productos con una variedad de al menos 10 sabores, para ganar espacio o participación en las perchas y llamar la atención de los posibles compradores.

También hemos definido las bases para nuestros posibles métodos de distribución y promoción en el mercado británico (basándonos en las características del mercado y en la competencia directa).

PROMOCIÓN Y DIFERENCIAS DE PRECIOS

- Desarrollar una historia de nuestros productos y mostrarlo o exhibirlo correctamente (podríamos usar Facebook, Instagram, YouTube) para que la gente entienda un poco mejor sobre el cacao fino de aroma y sus beneficios.
- Se debe visitar y participar en ferias y festivales internacionales de chocolate (como lo son Anuga, ISM, Biofach, Salon de Chocolat, ChokolART).
- Organizar catas de chocolate conjuntamente con tiendas y cafeterías.
- Participar en competiciones de chocolate para ganar presencia en el mercado objetivo.

Precios para exportación a Reino Unido y Estados Unidos

1 Precio FOB (Free on Board) el precio sería 9,5 dólares por caja de 300 gramos y 6,25 dólares por caja de 150 gramos. Este precio se establece para los dos escenarios ya que hasta este punto no existen diferencias. Para aclarar se puede decir que este precio básicamente es el que en teoría el comprador pagaría una vez que el producto está ya embarcado en el puerto de origen. Por lo general, se negocia este precio aunque muchas veces los compradores por comodidad prefieren comprar en el lugar de destino en especial cuando son clientes pequeños.

2 Precio CIF (Cost Insurance and Freight) para Reino Unido es de 13 dólares por caja de 300 gramos y 7,5 dólares por caja de 150 gramos, en Estados Unidos sería de 12 dólares por la caja de 300gr y 7 dólares la caja de 150 gr . En cambio este precio se refiere al precio del producto ya pagado el transporte y los seguros respectivos, que en el caso de Chokolatino es un seguro básico que incluye los costos de transporte también.

3 Cálculo de VAT y DUTY: DUTY son los impuestos aduaneros y VAT es el impuesto al valor agregado o conocido en nuestro país como IVA de Reino Unido. En la caja de 300 gramos es de \$1,75 y en la caja de 150 gramos es de \$0,75. Uno de los últimos cálculos es el cálculo de los impuestos del país y arancelarios, que en el caso de Reino Unido depende de muchas variantes, como por ejemplo, cuánto se envíe. En otras palabras, según las aduanas de Reino Unido, cada envío tiene un límite de peso y valor para no pagar en lo que se refiere a chocolate o barras de chocolate o bombonería en general, que tiene el código aduanero 1806.32.00. Finalmente para entender mejor el cálculo realizado entre VAT y DUTY, en el caso presentado es 22% del precio. Hay que tomar en cuenta que la carga

impositiva varía. En el caso de Estados Unidos el arancel es del 6%, que sería 0,75 centavos en la caja de 300gr y 0,45 centavos en la caja de 150gr. Adicionalmente existe un cargo de 10% de VAT dando como total 16% de carga impositiva en el producto. Es importante señalar que el precio que Estados Unidos está dispuesto a pagar, según Pro Ecuador, por una caja Premium de chocolates es de 13 dólares por una caja de 300gr dejándonos fuera, y esto se da porque existen tratados con países vecinos que si producen chocolate como es el ejemplo de Colombia.

- 4 A continuación vamos a calcular el precio DDP (delivered duty paid). La caja de 300 gramos va a tener un valor de \$14.75 y la caja de 150 gramos tendrá un valor de \$8,25. Finalmente las cajas vendidas en Reino Unido tendrían un precio de 15 dólares y 8 dólares respectivamente, precios que estarían dentro del rango adecuado para ser competitivos. Dejamos una variación del 3% ya que al momento existen apreciaciones del dólar lo cual podría invalidar los precios calculados. En Estados Unidos el DDP sería de 14 dólares la caja de 300gr y de 8 dólares la caja de 150gr. Con estos precios no se puede competir en Estados Unidos.

CUESTIONARIO RESUMEN

Finalmente, hemos elaborado un cuestionario a manera de resumen en el que destacaremos 3 aspectos principales y varias características comunes del mercado seleccionado (Reino Unido), que serán:

- ✓ Situación y perspectivas de nuestro probable mercado.
- ✓ Nuestro grupo objetivo, sus necesidades y hábitos de compra.
- ✓ Nuestra competencia.

A continuación el cuestionario.

SITUACIÓN Y PERSPECTIVAS DE NUESTRO PROBABLE MERCADO.	
USA	REINO UNIDO
<ul style="list-style-type: none"> • ¿El mercado está recién iniciándose, tiene pocos competidores y prácticamente está sin cubrir o es maduro, con mucha competencia y difícil entrada? 	
El mercado estadounidense es de los más importantes del mundo, con mucha historia y tradición, por lo tanto hay muchísima competencia y resultaría difícil posesionarse.	Es un mercado muy maduro con mucha competencia y es relativamente difícil ya que ya existe un gran consumo de chocolate fino de aroma y la gente lo aprecia.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿La competencia es por precios y/o por calidad y/o por servicios? 	
Al ser un país con tanta diversidad, la competencia se diversifica, pero sin duda la calidad es preponderante en un mercado tan exigente.	La competencia es por calidad en nuestro caso ya que vamos a entrar a competir con bombonería fina europea y con chocolate fino de aroma ecuatoriano.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo ves el mercado a corto, mediano y largo plazo? 	
En el corto plazo, lo más probable es que su tamaño y tendencia no varíe demasiado, pero a mediano plazo principalmente la tendencia hacia productos orientados a la buena salud va a crecer considerablemente.	A corto plazo vemos que va a crecer mucho ya que se ha apreciado el dólar y su economía se ha fortalecido, a largo plazo veo que va a tener mucha estabilidad, en esta apreciación del dólar que ha existido Reino Unido no ha dejado que su moneda pierda valor.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Consideras que existe oportunidad para ingresar en ese mercado con tus marcas y productos? 	
Debido al tamaño de mercado, y a su volumen de importación anual, creemos que muy difícilmente no encontraríamos un nicho, pero la tendencia de consumo es lo que marcará una estabilidad o no dentro del mercado.	La capacidad instalada de Chocolatino es tan pequeña que pienso que logrando tener un solo cliente vamos a cubrir la cuota que deseamos vender, y pensamos que si es fácil que Chocolatino entre a dicho mercado, ya que la oficina comercial de Reino Unido tiene una respuesta excelente a cualquier inquietud.

NUESTRO GRUPO OBJETIVO, SUS NECESIDADES Y HABITOS DE COMPRA	
USA	REINO UNIDO
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué variables se aplican para definir el mercado objetivo? 	
Chocolatino acudió a PROECUADOR para que le hagan un diagnostico en general de la empresa y sus productos dando como resultado los tres mercados objetivos ya mencionados, basándose principalmente en su tamaño y crecimiento porcentual anual.	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué beneficios buscan los compradores al escoger una marca, servicio o producto? 	
Emotivos (sentimientos e impulsos): El producto que buscamos ofrecer es para ocasiones especiales como regalos para épocas festivas como la navidad, San Valentín o simplemente un detalle de una persona a otra.	
Expresivos (para proyectar cierta imagen o actitud): Buscamos expresar que somos un producto exótico proveniente de Ecuador.	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los hábitos de compra de nuestro mercado objetivo? 	
¿Quién compra? Personas de ambos sexos de edades comprendidas de los 18 años en adelante.	¿Quién compra? Personas de ambos sexos de edades comprendidas de los 21 años en adelante.
¿Dónde compra? En supermercados, almacenes y farmacias	¿Dónde compra? En supermercados y tiendas.
¿Cuándo compra? El cliente compra el producto en días laborables y también en épocas especiales como navidad, día de las madres o San Valentín.	¿Cuándo compra? El cliente compra el producto más en épocas estacionales como navidad, día de las madres o San Valentín.
¿Por qué compra? Para regalos en épocas especiales del año, como snack y por "antojos".	¿Por qué compra? Para regalos en épocas especiales del año.
NUESTRA COMPETENCIA	
USA	REINO UNIDO
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es nuestra competencia? 	
Este mercado se caracteriza principalmente por consumir chocolate de marcas internacionalmente conocidas (ya que muchas tienen su sede aquí) y ocupan prácticamente todo el mercado estadounidense, como "The Hershey's", "Mars", "Nestlé", "Russell", etc.	Hay productos que son europeos pero también llegamos a tener competencia con exportadores ecuatorianos. Directa: Lindt, Godiva, Guylian, Pierre Marcolini, Valrhona, La Maison ou Chocolat Indirecta: Hershey's, M&M's, Cadburys,

CAPITULO IV

EVALUACIÓN FINANCIERA

4.1. PRESUPUESTOS DE INGRESOS Y GASTOS

Luego de haber determinado la capacidad instalada y las oportunidades que existen en el mercado objetivo seleccionado, determinamos que debemos realizar los cálculos financieros en base a la capacidad instalada porque son mercados demasiado grandes en comparación al tamaño de Chocolatino. Se determinó también que la empresa todavía no está en capacidad para entrar a los tres mercados objetivos.

4.1.1. PRESUPUESTOS DE VENTAS

En los cálculos que se van a analizar a continuación existen tres escenarios diferentes. El primero es un escenario pesimista que está calculado en base al 25% de la capacidad instalada, el segundo es un escenario de 50% de la capacidad instalada y finalmente un tercero que consiste en el 75% de la capacidad instalada. Se presenta en este capítulo el escenario más probable que es el moderado, y el resto aparece en los anexos.

Vamos a empezar indicando las ventas proyectadas de los tres escenarios propuestos. El valor de precio de venta está calculado para los tres escenarios mediante el precio FOB presentado anteriormente.

PRODUCTOS	UNIDADES	UNIDADES	PRECIO	VENTAS
	MENSUALES	ANUALES	DE VENTA	ANUALES
CAJA DE 20 UNIDADES (300GR) (9 LIBRAS ESTERLINAS)	520	6 240	\$9,75	\$60 840
CAJA DE 10 UNIDADES (150GR) (5,35 LIBRAS ESTERLINAS)	1 560	18 720	\$6,50	\$121 680
TOTALES	2 080	24 960		\$182 520

Tabla 13. Ventas escenario moderado

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

Las ventas presentadas se calcularon en base a la capacidad instalada puesto que el mercado, comparado con la empresa, es demasiado grande y el precio de venta está calculado para vender a distribuidores o grandes cadenas siguiendo la recomendación de dejar el margen de utilidad de 30% a los distribuidores. Según el estudio de oportunidades facilitado por el CBI de Holanda, se determina que el precio aceptable para los distribuidores en Reino Unido es de 12 libras esterlinas por la caja de 300gr que son 19,50 dólares al cambio actual. Dicho cálculo deja un margen adecuado para lograr ser competitivo.

4.1.2. COSTOS DIRECTOS

A continuación vamos a presentar la tabla calculada en cuanto a los costos en los que incurriría la empresa. Aquí, es necesario aclarar que en los costos de envío que están mencionados en el estudio de mercado serían asumidos por el comprador.

Chocolatino nos supo explicar que su volumen de producción depende mucho más de la cantidad de moldes que posee que de la cantidad de empleados porque con el número de trabajadores con que cuenta hoy día es más que suficiente para poder producir hasta el doble de moldes que actualmente tiene la empresa. Es por eso que en los costos de mano de obra no va a existir ningún cambio. Esto demuestra que, actualmente, la mano de obra en Chocolatino está siendo utilizada de manera ineficiente.

MATERIA PRIMA/MERCADERIA/COSTO PROMEDIO X UNID.				
PRODUCTOS	UNIDADES	UNIDADES	COSTO	TOTAL
	MENSUALES	ANUALES	UNITARIO	ANUAL
BOMBONERÍA	26 000	312 000	\$0,20	\$62 400
EMPAQUES	2 080	24 960	\$0,25	\$6 240
CARTONES	50	600	\$0,60	\$360
PIROTINAS	26 000	312 000	\$0,05	\$15 600
CINTAS	2 080	24 960	\$0,50	\$12 480
ETIQUETAS	2 080	24 960	\$0,05	\$15 600
TOTALES				\$97 080

Tabla 14. Costos escenario moderado

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

La cantidad total de bombones calculados corresponden al año y el cálculo del consumo total de bombones se realiza bajo el supuesto de que se concrete una operación internacional. Es por esa razón que el número de bombones utilizados es alto. Cabe aclarar que este dato es solo del mercado internacional como ya se explicó en el capítulo dos.

Finalmente los costos directos demostrados en las tablas que acabamos de ver demuestran el costo total del producto calculado a precio FOB.

Es menester señalar que en los costos de producción se debe incluir el costo de etiquetas y es imprescindible hacerlo, porque en la propuesta se busca que la empresa presente un nuevo empaque de balsa tallada con una etiqueta de presentación muy elegante. La empresa ya cuenta con cajas de balsa pero no ha incursionado en el mercado de supermercados con esas presentaciones, además este tipo de empaque va con la norma del mercado objetivo, que exige que el empaque no contenga plástico y más aún, el CBI recomienda buscar un empaque autóctono que contenga una imagen bien definida que identifique el lugar de procedencia, máxime si se trata de un producto ecuatoriano que representa a los sabores tradicionales de nuestro país.

Por último, se recomienda también poner una cinta para que además de demostrar lo referido anteriormente, se busque brindar ese toque elegante que otorgue valor agregado y genere competencia de estos productos con relación a los ya existentes en el mercado.

Mano de obra en escenario optimista, moderado y pesimista.

MANO DE OBRA DIRECTA				
DESCRIPCION	CANTIDAD	INGRESO MENSUAL		TOTAL ANUAL
PRODUCTORES	2	\$496		\$11 894
EMPACADOR	1	\$496		\$5 947
				\$0
TOTALES				\$17 842

Tabla 15. Mano de obra directa escenario optimista

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

En los tres casos es la misma cantidad de mano de obra, los sueldos presentados incluyen los cálculos de aportes patronales al IESS y el resto de obligaciones existentes de Chocolatino hacia el trabajador como décimos y vacaciones. Es conveniente decir que, según Chocolatino, el incremento de su producción no depende tanto de la cantidad de mano de obra sino de los moldes que tenga; el proceso no varía, sea que se produzcan 30 kilos de chocolate o 60 kilos. En los empaques podría llegar a existir un cuello de botella si es que no se logra una buena planificación o se presenta algún requerimiento especial.

A continuación presentamos los resúmenes de los costos directos del escenario moderado y el resto de escenarios propuestos está en los anexos.

Resumen costos directos escenario moderado.

RESUMEN	TOTALES
Materia Prima /mercadería	\$97 080
Insumos Directos	\$1 248
Mano de Obra Directa	\$17 842
TOTAL COSTOS DIRECTOS	\$116 170

Tabla 16. Resumen costos directos escenario moderado

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

Claramente se puede apreciar en este resumen que la empresa depende mucho de la cantidad que produzca para poder determinar un costo. Se aprecia que mientras más logre vender con la misma mano de obra, su punto de equilibrio se va a reducir sustancialmente.

4.1.3. COSTOS INDIRECTOS

Seguimos ahora con los costos indirectos; aquí solo tenemos una sola tabla ya que en los tres escenarios se incurren en los mismos costos. Uno de estos costos es referente a la tramitología y la empresa cotizó un valor de 15 dólares mensuales mediante el Ab. Fernando Sotomayor. Dicho valor cotizado por Chocolatino es para el manejo correcto de todo el papeleo relacionado con la tramitología que se debe realizar en Ecuador, por ejemplo, toda la información que se debe presentar en aduanas, Ecuapass, etc.

COSTOS INDIRECTOS						
DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO		TOTAL		
		MENSUAL		ANUAL		
INTERNET	1	\$20		\$240		
TRAMITOLOGIA ECUADOR	3	\$15		\$540		
MANEJO DE LA WEB	1	\$10		\$120		
MANTENIMIENTO PÁGINA WEB	1	\$5		\$60		
SERVICIOS BÁSICOS				\$240		
TOTALES				\$1200		

Tabla 17. Costos indirectos para los tres escenarios

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

Pro Ecuador le recomendó a Chocolatino tener una mejor cobertura en internet tanto para la parte de marketing como también para el área de servicio al cliente. Es por eso que hemos calculado \$60 en mantener el servidor web que es lo que ha pagado la empresa anteriormente y los \$120 dólares son equivalentes a un incremento del 90% de lo que la empresa gastaba normalmente. Finalmente se recomendó la contratación de internet mensual para que la empresa pueda brindar un mejor servicio técnico y poder dar una pronta respuesta ante cualquier requerimiento de un cliente.

4.1.3.1. COSTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS

Tal como en los costos directos, en estos costos solo presentamos una sola tabla debido a que son exactamente iguales en los tres escenarios

GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS		
DESCRIPCION	VALOR	TOTAL
	MENSUAL	ANUAL
GASTOS DE OFICINA	\$300	\$3 600
SUELDO GERENTE DE OPERACIÓN INTERNACIONAL	\$1 000	\$12 000
		\$0
TOTALES		\$15 600

Tabla 18. Gastos de administración y ventas en los tres escenarios

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

Hemos incluido como costos administrativos 300 dólares porque la empresa cuenta actualmente con departamento administrativo, que no está al 100% de su capacidad, lo cual significa que puede incurrir en gastos adicionales que es el equivalente a más del 50% de lo que se gasta actualmente.

4.1.4 INVERSIONES DEL PROYECTO

En los tres escenarios presentados se incurren en los mismos gastos de inversión ya que no se necesita mucho más espacio físico ni otros equipos para producir hasta el 100% de la capacidad instalada. Como ya lo dijimos anteriormente, la producción depende mucho de la cantidad de moldes que se tenga y no se necesita mucho espacio físico para crecer, aunque definitivamente se tiene que invertir en las mejoras físicas para lograr obtener las certificaciones.

En cuanto a las certificaciones, la cotización de agroquality es de 5 000 dólares por la asesoría y según la cotización brindada por el Arquitecto Diego Vega la readecuación del lugar de producción estará costando entre 18 000 y 20 000 dólares.

Hemos incluido como inversión la creación de la nueva web ya que la empresa aduce que su nueva página web va a incursionar en el comercio electrónico lo cual dará réditos a la empresa. El análisis anterior justifica que los gastos en la creación de la nueva página web se considere una inversión.

1. ACTIVOS FIJOS-OTROS	
Descripción	Valor
CREACION DE NUEVA WEB	\$500
CERTIFICACIONES (INVERSION FISICA Y PAGO A AGROQUALITY)	\$25 000
VIAJES A FERIAS	\$9 000
PAGO DE CERTIFICACIONES	\$3 000
Total	\$37 500
Descripción	Valor
MOLDES	\$2 000
MAQUINA TEMPLADORA DE CHOCOLATE SELMI	\$18 000
Total Activos Fijos	
	\$20 000

Tabla 19. Tabla de inversiones para los tres escenarios

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

En el gasto que se refiere al pago de las certificaciones se considera el pago anual o contribución que se realizaría para mantener las certificaciones vigentes ya que la mayoría tiene un costo anual para poder ser renovada. Para Chocolatino este costo ya está incluido en el valor de cada bombón puesto que la certificación no solo va a servir en mercados internacionales sino también en el mercado local. Entonces, del valor de \$0,20 centavos por bombón la empresa calculó 1 centavo para el pago de las certificaciones que son anuales. Los costos detallados de dichas certificaciones están ya estipulados en el capítulo 3.

Se propone la compra del doble de moldes y una máquina de templado específica para hacer bombonería tal como la que existe actualmente en la empresa. Así, la empresa podría tener el doble de la capacidad instalada que tiene en estos momentos sin tener que incurrir en la contratación de más empleados. Esto es muy razonable ya que la empresa tiene ventas estacionales en ciertas épocas del año; por ese motivo la mano de obra actual esta subutilizada A continuación presentamos la imagen de una maquina Selmi especializada en la producción de bombonería fina.



Ilustración 28. Máquina atemperadora de chocolate Selmi

Fuente: (IT, 2015)

Según lo cotizado, realizar 3 viajes a Reino Unido, quedándose 6 días cada viaje cuesta en promedio 2 000 dólares. En estos viajes tienen como objetivo conseguir los contactos y clientes en ferias especializadas, como ferias organizadas por grandes cadenas como Tesco o ferias del gobierno Ecuatoriano. Según Chocolatino para un viaje de estas características se estipula un pago de \$1 000 por concepto de viáticos.

Your Trip to London, England, UK
Tue, Mar 1 - Sun, Mar 6 | Total price: **\$1,898⁵⁵**

Flights Change Flights Show Details

Tue, Mar 1 - Departure Total travel time : 17h 45m, 1 stop

Guayaquil **GYE 8:00am** → London **LHR 6:45am + 1 day**

Sun, Mar 6 - Return Total travel time : 17h 19m, 1 stop

London **LHR 1:50pm** → Guayaquil **GYE 2:09am + 1 day**

Hotel Change Hotel Show Details

Wed, Mar 2 - Sun, Mar 6 4 nights

Clayton Hotel Chiswick 4.1 out of 5
(466 reviews)

London
Deluxe Twin Room
[Show room information](#)

Trip Summary

Guayaquil to London

Tue, Mar 1 - Sun, Mar 6
✈ **Departure:** Arrives on Wed, Mar 2.
🏨 Your hotel check-in reflects this arrival.
📅 **Return:** Arrives on Mon, Mar 7.
 1 Ticket: 1 Adult

🏨 Clayton Hotel Chiswick
 Wed, Mar 2 - Sun, Mar 6
 1 Room: 4 nights

Flight + Hotel **\$2,171.98**

Your Savings **-\$273.43**

Total: \$1,898⁵⁵

All prices include taxes & fees and are quoted in US dollars

Best Price Guarantee
 Congratulations! You're getting the lowest possible rate. We guarantee it.

☎ Same great rates, expert advice
 1-800-342-9354

Ilustración 29. Cotización viaje a ferias.

Fuente: (EXPIDIA, 2015)

4.2. FLUJO DE EFECTIVO

Luego de determinar todos los ingresos y egresos se puede proceder a la proyección del flujo de efectivo. El flujo de efectivo es muy importante porque mide la capacidad de la empresa para generar efectivo y a su vez, sirve como herramienta básica para la

toma de decisiones financieras ya que no solo indica cuánto dinero genera una empresa sino también sus necesidades.

2. FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO						
Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$182 520	\$204 422	\$228 953	\$256 427	\$287 199
(Costos Directos)		\$116 170	\$130 110	\$145 723	\$163 210	\$182 795
(Costos Indirectos)		\$960	\$1 075	\$1 204	\$1 349	\$1 511
Gastos de Administración y Ventas		\$15 600	\$17 472	\$19 569	\$21 917	\$24 547
Flujo Operativo		\$49 790	\$55 765	\$62 457	\$69 952	\$78 346
Ingresos no operativos	\$69.667					
Crédito	\$20 000					
Aporte Propio	\$49 667					
Egresos no operativos		\$21 787	\$24 086	\$26 658	\$29 533	\$32 748
Inversiones	\$69 667					
<i>Activos Fijos</i>	\$57 500					
<i>Capital de Trabajo</i>	\$12 167					
Pago de dividendos		\$3 462	\$3 712	\$3 981	\$4 268	\$4 577
Gastos Financieros		\$1 854	\$1 671	\$1 478	\$1 276	\$1 062
Impuestos		\$16 471	\$18 703	\$21 198	\$23 989	\$27 109
Flujo No Operativo						
FLUJO NETO	\$12 167	\$21 787	\$24 086	\$26 658	\$29 533	\$32 748
Flujo Acumulado	\$12 167	\$40 171	\$31 679	\$35 800	\$40 419	\$45 598

Tabla 20. Flujo de caja proyectado escenario moderado

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

Podemos observar en el anexo 4 relativo al Flujo pesimista que vender menos del 25% en el mercado inglés no le convendría a Chocolatino, por más que no existan pérdidas,

las utilidades de cada año son muy pocas en comparación con la inversión que se está haciendo y la empresa ganaría más invirtiendo ese dinero en una cooperativa, evitando correr tanto riesgo y más aun tomando en cuenta que su VAN es negativo lo que se traduce en pérdidas económicas. No debemos confundirnos: el flujo positivo que obtuvimos en el escenario pesimista es gracias a la inversión y no a las entradas de dinero obtenidas por la operación.

4.3. ESTADOS FINANCIEROS

En este punto vamos a presentar tanto el estado de pérdidas y ganancias como el balance general, aspectos que nos ayudarán a obtener información de ratios financieros para determinar si realmente conviene invertir en el proyecto para exportar los bombones. Los balances que se presentan no son específicos porque, como se ha explicado anteriormente, la empresa analizada no está obligada a llevar contabilidad y se tuvo que realizar un balance estimado.

Claramente podemos apreciar que con un crecimiento del 12% al año, los resultados serían excelentes. Según Chocolatino, prácticamente las utilidades presentadas cada año son equivalentes a las utilidades del negocio en el ámbito nacional. Este crecimiento del 12% se lo propuso teniendo en cuenta que el mercado objetivo tiene un crecimiento general del mercado de chocolates del 4%. Hay que tener claro que esta tasa de descuento se determinó mediante un modelo de valoración de activos de capital. Para ello, se utilizaron dos empresas de América Latina que tenían situaciones similares. Dando como resultado un 16%, considerando el riesgo que existe.

A continuación presentamos el Balance moderado:

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Corrientes	\$61.538	\$95.781	\$134.452	\$178.088	\$227.288
Caja - Bancos	\$40.171	\$71.850	\$107.649	\$148.068	\$193.666
Inventarios	\$6.365	\$7.129	\$7.985	\$8.943	\$10.016
Ctas por cobrar	\$15.002	\$16.802	\$18.818	\$21.076	\$23.605
Activos Fijos Netos	\$55.000	\$52.500	\$50.000	\$47.500	\$45.000
Activos Fijos	\$57.500	\$57.500	\$57.500	\$57.500	\$57.500
(Depreciación acumulada)	-\$2.500	-\$5.000	-\$7.500	-\$10.000	-\$12.500
TOTAL ACTIVOS	\$116.538	\$148.281	\$184.452	\$225.588	\$272.288
Documentos por Pagar Corto Plazo	\$8.049	\$9.015	\$10.097	\$11.309	\$12.666
Préstamos Inst. Financieras	\$16.538	\$12.826	\$8.845	\$4.577	\$0
Cuentas por pagar	\$14.322	\$16.041	\$17.966	\$20.122	\$22.536
Pasivo	\$38.910	\$37.882	\$36.908	\$36.007	\$35.202
Patrimonio	\$78.633	\$111.524	\$148.804	\$190.992	\$238.666
Aporte Futura Capitalización	\$49.667	\$49.667	\$49.667	\$49.667	\$49.667
Utilidad del Ejercicio	\$28.966	\$32.891	\$37.280	\$42.187	\$47.675
Utilidades Retenidas	\$0	\$28.966	\$61.857	\$99.137	\$141.325
PASIVO + PATRIMONIO	\$116.538	\$148.281	\$184.452	\$225.588	\$272.288

Tabla 21. Balance general proyectado moderado

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

En el escenario moderado pensamos que, al igual que en el anterior, la utilidad es excelente y superando las expectativas que la empresa tendría en su calidad de exportadora.

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$182 520	\$204 422	\$228 953	\$256 427	\$287 199
(Costos Directos)		\$116 170	\$130 110	\$145 723	\$163 210	\$182 795
Utilidad Bruta		\$66 350	\$74 312	\$83 230	\$93 218	\$104 404
(Costos Indirectos)		\$960	\$1 075	\$1 204	\$1 349	\$1 511
Utilidad Operativa		\$65 390	\$73 237	\$82 026	\$91 869	\$102 893
Gastos de Administración y Ventas		\$15 600	\$17 472	\$19 569	\$21 917	\$24 547
Gastos Financieros		\$1 854	\$1 671	\$1 478	\$1 276	\$1 062
Depreciaciones y amortizaciones		\$2 500	\$2 500	\$2 500	\$2 500	\$2 500
Utilidad antes de Beneficios		\$45 437	\$51 594	\$58 479	\$66 176	\$74 784
15% Utilidades trabajadores		\$6 815	\$7 739	\$8 772	\$9 926	\$11 218
Utilidad antes de impuestos		\$38 621	\$43 855	\$49 707	\$56 250	\$63 567
22% IMPUESTO A LA RENTA		\$9 655	\$10 964	\$12 427	\$14 062	\$15 892
Utilidad Neta		\$28 966	\$32 891	\$37 280	\$42 187	\$47 675

Tabla 22. Estado de resultados escenario moderado

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

En el escenario presentado, los resultados son buenos. Se hace necesario señalar que si Chocolatino logra obtener más de 20 000 dólares anuales en utilidad de sus operaciones internacionales, esta empresa estaría gustosa de invertir.

En cambio en el escenario pesimista se puede determinar que, por los pocos réditos obtenidos, se podría obtener lo mismo invirtiendo en una póliza en cualquier cooperativa del país lo que nos hace pensar que es preferible no aceptar el proyecto con estos resultados.

En los tres balances presentados se puede apreciar que existe una depreciación que sería de todos los equipos considerados como maquinaria.

4.4. NECESIDADES FINANCIERAS

Ahora vamos a presentar la tabla del cálculo del capital de trabajo que necesita la empresa. En este aspecto si se presenta para cada escenario debido a que tiene diferentes resultados en cada uno de ellos. Vamos también a presentar qué tipo de financiamiento debe buscar Chocolatino y finalmente un cálculo de los días promedios de cobro, pagos e inventarios. Debemos recalcar que el ciclo de caja de los tres escenarios va a ser de 33 días como promedio.

CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	
Costos directos	\$116 170
Costos indirectos	\$960
SUBTOTAL	\$117 130
Requerimiento diario	\$325
Requerimiento ciclo de caja	\$10 737
Inventario inicial	\$0
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	\$10 737
CAPITAL DE TRABAJO ADMINISTRACION Y VENTAS	
Gastos administrativos y de ventas que representan desembolso	\$15 600
SUBTOTAL	\$15 600
Requerimiento diario	\$43
CAPITAL DE TRABAJO ADMINISTRACION Y VENTAS	\$1 430
CAPITAL DE TRABAJO	\$12 167

Tabla 23. Capital de trabajo escenario moderado

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

4.5. USO DE FONDOS Y RATIOS FINANCIEROS

Chocolatino tomó la decisión de financiar parte de lo que tiene que invertir pues quiere aprovechar los gastos financieros para evitar pagar tantos impuesto. Se van a mostrar tres tablas con cálculos ya que uno de los valores (capital de trabajo) es variable. Conforme a los escenarios propuestos, los intereses son calculados en base a la información otorgada por Chocolatino relativa a los préstamos realizados en la

cooperativa empresarial Los Ríos. Cooperativa Los Ríos es una entidad relativamente nueva que tiene como finalidad el bienestar de sus inversionistas, al tiempo que ofrece sus servicios a todos los empleados de dichas empresas que constan como inversionistas.

Inversión Total		\$69 667	
Activos Fijos		\$37 500	
Capital de Trabajo		\$12 167	
Inversión Total		\$69 667	100%
Financiamiento		\$20 000	26%
Aporte Propio		\$49 667	74%
Costo Promedio Ponderado de Capital			
	Costo	Proporción	Costos Ponderado
Deuda	7,0%	26%	1,84%
Capital	12,0%	74%	12,84%
		100,0%	14,68%

Tabla 24. Tipo de financiamiento en escenario moderado

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

Se calculó un costo promedio ponderado de capital debido a que la tasa de descuento obtenida es el resultado de diversos datos. La tasa de descuento obtenida fue un cálculo realizado con la ayuda del Ing. Iván Arizaga, experto en planificaciones financieras y su recomendación fue basarse en empresas similares, que se dediquen a la misma actividad o realizar actividades afines, sin olvidar que el riesgo generado en negocios internacionales siempre es un poco mayor ya que se incurre en un envío de varios días o meses.

Los ratios financieros pueden ser analizados en la tabla que se presenta a continuación. Aquí se puede apreciar que el punto de equilibrio en el escenario moderado es bueno y que la liquidez de la empresa aumenta considerablemente ya que este escenario supera lo esperado por la empresa.

Punto de Equilibrio	(Menor a 50%)	\$102 332 26%
Índice de Liquidez	(Mayor a 1)	17,1
Valor Agregado sobre Ventas	(Menor a 50%)	12%

Tabla 25. Ratios financieros escenario moderado

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

Riesgo de Iliquidez	(Menor a 50%)	17%
Rendimiento Corriente	(Mayor a la T. Dcto)	21%

Tabla 26. Ratios financieros de riesgo escenario moderado

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

Cobertura Financiera o de intereses	(Mayor a 1)	97,8
Inversión Total	(Mayor a 1)	1,466
Monto de Crédito	(Mayor a 1)	9,6
Monto de Inversión	(Mayor a 1)	2,7
Margen Neto de Utilidad	(Mayor a la T. Dcto)	66%
Rotación de Activos	(Mayor a 1)	1,1
Dupont	Aprox. al 100%	69,65%

Tabla 27. Ratios financieros escenario moderado

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

En el caso del escenario moderado podemos aceptar que los resultados siguen siendo buenos y recomendamos a la empresa que, aun así, la rotación de activos no sea muy alta en base a su tamaño, no importa ya que el resto de ratios nos dan información más certera de que las cosas marchan muy bien.

En el anexo 4, correspondiente al escenario pesimista, independientemente de que se aprecia en las tablas de los ratios que el índice de liquidez es bueno, el punto de equilibrio en este escenario se vuelve demasiado riesgoso. Esto provocó la recomendación a la empresa: no invertir en este escenario. Lo dicho, ya el riesgo de liquidez está al límite lo que significa que le costaría mucho, aunque el rendimiento

promedio en el Ecuador en una inversión así sería del 6% la diferencia no es muy grande y sobre todo, para nuestro país no sería un rendimiento muy aceptable.

Finalmente, para concluir con este análisis debemos decir que realmente, son tan buenos los escenarios moderados y optimistas que vale la pena tomarse el riesgo de invertir, inclusive si terminamos en el escenario pesimista ya que tenemos dos escenarios favorables con datos muy certeros apegados a la realidad, contra un escenario muy poco probable. Esto último razonamiento daría la seguridad que necesita Chocolatino para invertir en el proyecto. Pensamos que si la empresa logra tener éxito en esta incursión en el mercado internacional, podría provocar grandes cambios cuantitativos y cualitativos a la empresa, dándole así un giro muy importante al negocio.

4.6 TIR Y VAN

A continuación presentamos la Tasa Interna de Retorno y el Valor Actual Neto.

La Tasa Interna de Retorno significa básicamente la rentabilidad esperada en base a los rendimientos futuros esperados y que está relacionada con la inversión que se realice en el proyecto. Cuando aumenta la inversión el TIR no suele ser muy alto, a menor inversión el TIR puede ser alto; es una relación directa entre el rendimiento futuro y la inversión. En el caso de Chocolatino, la TIR va a ser elevada ya que el proyecto propuesto tiene una inversión relativamente pequeña comparada con los rendimientos futuros. Sin embargo en el caso del escenario pesimista, la TIR es menor a la Tasa de Descuento dejando claro que sería un escenario con pérdidas. En el caso de los escenarios moderados y optimistas, la TIR es mucho más alta ya que se invierte muy poco en relación a lo que se podría ganar.

VAN que significa Valor Actual Neto es un cálculo financiero que se basa en una tasa de descuento determinada en base al proyecto donde se invierte, qué tipo de riesgo país enfrentamos y finalmente se lleva a valor presente todos los flujos futuros esperados del proyecto, teniendo como resultado el valor real de rentabilidad en base a lo que vamos a invertir. En palabras más simples, nos enseña a ver que no necesariamente ganar algo de dinero en un futuro signifique que ese dinero tenga el

mismo valor que tiene hoy en día. En los escenarios presentados, podemos apreciar que solo en el escenario pesimista tenemos problemas.

Adicionalmente incluimos análisis tanto de rendimiento real como de índice de rentabilidad para que la empresa tenga más claro el panorama de resultados.

Valor Actual Neto (VAN) proyecto		(Positivo)	\$112 820			
Índice de Rentabilidad (IR)		(Mayor a 1)	2,62			
Rendimiento Real (RR)		(Mayor a la T. Dcto)	1,62			
Tasa Interna de Retorno (Tir)		(Mayor a la T. Dcto)	49,12%			
Descripción	(Inv. Inicial)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos Inversionista	-69666,88	44474,66797	50381,90 264	56998,00548	64408,04 065	72707,280 05
Flujo Acumulado		44474,66797	94856,57 061	151854,5761	216262,6 167	288969,89 68

Tabla 28. TIR y VAN escenario moderado.

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como es fácil comprender, el futuro de las empresas productoras, sin lugar a dudas, se encuentra fuera del territorio donde la idea de negocio fue gestada, no queriendo decir con esto que el no lograr la internacionalización signifique que la empresa está sentenciada al fracaso. Pero lo cierto es que si una empresa productora tiene pretensiones de crecer a niveles previamente no planificados a nivel local, la internacionalización es la única opción.

Existen muchas tendencias comunes a nivel mundial y se podrían mencionar varias como le tecnología o la moda, incluso la movilidad. Sin embargo, existe una tendencia en extremo común: el consumo de chocolate. A diferencia de mercados más conocidos como los previamente ya mencionados, el chocolate tiene menos barreras y fronteras a la hora de su consumo y, de manera general, no hace distinción de raza ni estatus.

Desde hace ya más de 7 años, la filosofía nacional en cuanto al consumo de bienes y servicios nacionales ha ido creciendo, y es así que, apoyándonos en pilares como el Plan Nacional del Buen Vivir, las regulaciones y limitaciones a la hora de conseguir chocolate de calidad e incluso políticas gubernamentales que apoyan la filosofía de la potenciación de los medios de producción, hemos creído conveniente como estudiantes y empresarios que la empresa enrumbe sus primeros pasos hacia el largo camino de la internacionalización.

Luego de analizar un gran número de datos relevantes acerca de la actualidad del mercado al que queremos incursionar y también de circunstancias locales para la producción así como apreciaciones objetivas sobre el ambiente de negocios en las dos vías, hemos concluido que el proyecto es viable y rentable, pero para ello se necesita mucho trabajo en la planificación, en la logística e inversión tanto de recursos como del tiempo y dinero.

Consideramos que el mercado objetivo a corto plazo o de manera inmediata es Reino Unido y los argumentos ya han sido expuestos previamente en este mismo trabajo de investigación. Adicionalmente queremos mencionar que debido a los requerimientos legales, al ingresar en Reino Unido, el camino está prácticamente dechado para los otros dos mercados analizados, como lo son Estados Unidos y Holanda.

Finalmente, es necesario resaltar que esta investigación no garantiza de ninguna manera el éxito y/o efectividad de la empresa en otros mercados, más bien deja sentado un precedente agregando valor cualitativo y marcando el camino para que la empresa logre su cometido de crecer en tamaño, calidad, cuota de mercado y obviamente en réditos económicos.

BIBLIOGRAFÍA

- ANECACAO. (2014). *EXPORTACIONES A ESTADOS UNIDOS*. GUAYAQUIL: PUBLICACIONES ANECACAO.
- CHOCOLATINO. (JUNIO DE 2015). *WWW.MICHOCOLATINO.COM*. OBTENIDO DE *WWW.MICHOCOLATINO.COM/INVENTARIO*
- CONTRADI. (2014). *RED DE CENTROS DE ELABORACION Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS ARTESANALES*. LIMA: PONENCIA EN EL FORO "RETOS DE LA AGROINDUSTRIA RURAL ANDINA EN EL CONTEXTO DE LA GLOBALIZACION".
- EXPIDIA. (NOVIEMBRE DE 2015). *EXPIDIA*. OBTENIDO DE *EXPIDIA: WWW.EXPIDIA.COM*
- FONTALVO HERRERA, T. J., & VERGARA SCHMALBACH, J. C. (2010). *LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS ISO 9001:2008*. ESPAÑA: B - EUMED.
- GOOGLE. (10 DE NOVIEMBRE DE 2015). *GOOGLEMAPS.COM*. OBTENIDO DE *GOOGLEMAPS: WWW.GOOGLEMAPS.COM*
- ISO. (2013). *ISO 9001 PARA LA PEQUEÑA EMPRESA: RECOMENDACIONES DEL COMITÉ TÉCNICO ISO/TC 176*. ESPAÑA: AENOR - ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN.
- IT, S. C. (15 DE NOVIEMBRE DE 2015). *SELMICHOCOLATE.IT*. OBTENIDO DE *SELMICHOCOLATE.IT: WWW.SELMI-CHOCOLATE.IT*
- MANYOMA VELÁSQUEZ, P. C. (2011). *METHODOLOGY TO DETERMINE THE INSTALLED CAPACITY OF AN ACADEMIC PROGRAM*. BOSTON: ESTUDIOS GERENCIALES, 27(121).
- NIEVES, J. (2015). *ESTUDIO DE IMPLEMENTACION BPM Y HACCP*. GUAYAQUIL: AGROQUALITY.
- PROECUADOR. (2013). *GUIA DEL EXPORTADOR*. GUAYAQUIL: PUBLICACIONES PROECUADOR.

PROECUADOR. (2013). *PERFIL DE CHOCOLATE REINO UNIDO*.
GUAYAQUIL: PUBLICACIONES PROECUADOR.

PROECUADOR. (2013). *PERFIL DEL CHOCOLATE PAISES BAJOS*.
GUAYAQUIL: PUBLICACIONES PROECUADOR.

PROECUADOR. (2015). GUAYAQUIL: PUBLICACIONES PROECUADOR.

SERNA ARANGO, L. S. (2010). *ARQUITECTURA EMPRESARIAL UNA VISION
GENERAL*. MEDELLIN: UNIVERSIDAD DE MEDELLIN.

STATISTICS, O. F. (2014). *ONS.GOV.UK*. OBTENIDO DE ONS.GOV.UK:
WWW.ONS.GOV.UK

STATISTIEK, C. B. (2014). *CBS.NL*. OBTENIDO DE CBS.NL: WWW.CBS.NL

CENSUS (2014). *CENSUS.GOV*. OBTENIDO DE CENSUS.GOV:
WWW.CENSUS.GOV

ZEWUSTER, J. K. (2014). *CBI PRODUCT FACTSHEET: CACAO IN
NETHERLANDS*. AMSTERDAM: PUBLICACIONES CBI HOLANDA.

ANEXOS

ANEXO 1.- DESCRIPCIÓN DE CARGOS

PRESIDENTE.

Es aquella persona que, valga la redundancia, preside la organización, siendo la máxima autoridad de la misma, por consiguiente, tiene injerencia directa en decisiones administrativas, más no operativas.

GERENTE.

El gerente es la persona encargada y responsable tanto de la parte operativa así como de plasmar los objetivos previamente establecidos por el presidente o la junta directiva, de ser el caso.

SECRETARIA GENERAL.

Es la persona encargada y previamente capacitada para manejar información relevante de una empresa sobre determinados asuntos que podrían considerarse confidenciales. También es la encargada de dar seguimiento a diferentes procesos administrativos.

JEFE DE VENTAS.

Su principal objetivo es direccionar estratégicamente la gestión de ventas en un territorio asignado, sea este local, nacional, o incluso global; debe lograr alta efectividad en dicha gestión trabajando conjuntamente con otras áreas de la empresa.

CHEF DE PRODUCCIÓN.

Es el encargado de dirigir todas aquellas requisiciones que provengan de áreas estratégicas como ventas y además coordina las necesidades de insumos con el jefe de bodega.

JEFE DE BODEGA.

Es la persona a cargo de una bodega o grupo de bodegas, que debe administrar los bienes / insumos de la empresa, optimizando dichos recursos y planificando futuras necesidades.

VENDEDORES.

Son aquellas personas que realizan un conjunto de actividades que superan el proceso de ventas como tradicionalmente se conoce, es decir, no solo vende, sino que además busca estrategias para retener clientes actuales, atraer nuevos compradores y lograr determinados objetivos como volúmenes de venta o cuotas de mercado.

OBREROS.

Son los ejecutores, es decir, los encargados de llevar a cabo los procesos de transformación de la materia prima a producto terminado, logrando así cubrir las necesidades o requerimientos del proceso de ventas.

EMPACADORES.

Sus funciones son limitadas; se enfocan en el armado de empaques como también en el empaquetado del producto terminado en sus diferentes presentaciones.

ANEXO 2.- PERMISOS Y LINCECIAS DE FUNCIONAMIENTO

En la Ciudad de Cuenca, para poder empezar a realizar actividades de producción se necesitan cumplir los siguientes requisitos:

- **REGISTRO MUNICIPAL OBLIGATORIO;** que es el permiso de funcionamiento que otorga la Muy Ilustre Municipalidad de Cuenca luego de cumplir determinados requisitos.
- **ARCOSA;** que es el permiso de funcionamiento que otorga el Ministerio de Salud Pública y que garantiza se cumplan con las condiciones requeridas para el proceso de producción.
- **CALIFICACIÓN ARTESANAL;** es lo que nos certifica como productores artesanales y nos permite acceder a ciertos beneficios para potencializar nuestra actividad.
- **REGISTRÓ ÚNICO DE CONTRIBUYENTES (RUC);** nos da la facultad de comercializar nuestros productos dentro del territorio ecuatoriano.
- **CALIFICACIÓN DEL MINISTERIO DE LA INDUSTRIA;** nos avala para poder ser considerada una empresa válida dentro de la industria nacional.
- **PERMISO DE FUNCIONAMIENTO DE LOS BOMBEROS;** este garantiza que las condiciones en las que desarrollamos nuestra actividad son adecuadas y no presentan altos riesgos que puedan desencadenar en una catástrofe provocada por fuego.
- **LEY DE GESTIÓN AMBIENTAL;** En el reglamento de la Ley de Gestión Ambiental para la prevención y el control de la contaminación Ambiental, se establece que las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas que emprendan una actividad, obra o proyecto, deben realizar con anterioridad un estudio de impacto ambiental, para determinar el potencial de daños en el ambiente.
- **LICENCIA AMBIENTAL;** Para la obtención de la licencia ambiental, el usuario debe registrarse en el SUIA (Sistema único de información ambiental) a través de la página web del MAE. Este sistema automatiza la emisión de Licencias Ambientales.
- **TULAS;** En la última actualización al Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundaria (TULAS o TULSMA), se establece que:

- Las empresas deben hacer producción más limpia e impartir buenas prácticas ambientales en sus procesos.
- Si la persona cambió un proceso de su proyecto o actividad, se debe actualizar y presentar el Plan de Manejo Ambiental.
- Cuando se hacen las evaluaciones de impacto ambiental (E. I.A) las matrices deben contener: factores físicos (clima, suelo, agua), bióticos (flora, fauna, hábitat), socioculturales (económico, arqueológico)
- El equipo que realiza los estudios de impacto ambiental deben estar acreditados por la autoridad ambiental correspondiente (AAAr).
- Todo proyecto que cause impacto ambiental debe registrarse en el Sistema Único de Información Ambiental (SUIA).

ANEXO 3.- TABLA RESUMEN DE ESTUDIO REALIZADO A CHOCOLATINO

- **FÁBRICA DE BOMBONES MARCA CHOCOLATINO**

CLIENTE :	Sr. Juan Vintimilla	UBICACIÓN:	Cuenca
AUDITOR :	Tlga. Janneth Nieves V.	TIPO DE AUDITORIA :	Pre - Evaluación
HORA DE INICIO :	09h00	HORA FINAL:	17h00
Puntos Críticos, Esenciales, Significativos y Menores Asociados a Riesgos de Inocuidad			RESULTADOS
<p>PUNTOS CRÍTICOS (C) Son aquellos que directa o indirectamente conllevan a una contaminación masiva de los alimentos, con alta probabilidad de resultar en un brote de enfermedades.</p> <p>Tales cosas como evidencia de agua contaminada con patógenos humanos.</p>			
<p>PUNTOS ESENCIALES (E) Son aquellos que presentan un alto riesgo de contaminación del producto, resultando bajo condiciones desfavorables brote de enfermedades.</p> <p>Estos puntos se relacionan a la ausencia de servicios higiénicos adecuados para el personal.</p>			
<p>PUNTOS SIGNIFICATIVOS (S) Son aquellos que hacen referencia a la documentación y prueban que las acciones relacionadas a la higiene del producto se están llevando a cabo de la manera y con la frecuencia preestablecida.</p>			
<p>PUNTOS MENORES (M) Son aquellos que contribuyen a perfeccionar un programa y merecen atención, pero no son en sí mismos cruciales en la inocuidad del producto.</p>			

Tabla 29. Tabla de criterios de estudio realizado a Chocolatino.
Fuente: (NIEVES, 2015)

Resumen Resultados			
Secciones por PRE REQUISITOS – HACCP	Max. Punt.	Punt. Obt.	Porcentaje Logrado
I. Programas Pre-Requisito			
Fuente y Manipulación de Materia Prima	85	0	0%
II. Análisis de Riesgos	100	0	0%
III. Materiales de Transporte y Cosecha			
A. Contenedores para el Producto	100	0	0%
B. Materiales de Embalaje	40	0	0%
IV. Agua de Lavado del Producto e Hielo			
A. Gestión de la Calidad del Agua	25	0	-
B. Producción de Hielo y su Almacenamiento	0	0	-
V. Higiene Empleados A.			
Servicios Higiénicos B.	220	10	4.54.%
Primeros Auxilios	50	0	0%
C. Sesiones Educativas	50	0	0%
D. Hábitos y Condiciones	150	10	7%
VI. Suministros de las Instalaciones y Equipos			
A. Diseño de Instalaciones	120	0	0%
B. Desinfección General	90	0	0%
C. Sistema de Frío	0	0	-
VII. Control de Plagas	140	0	0%
VIII. Suministros de las Instalaciones y Equipos	95	0	0%
IX. Control de Alérgenos	0	0	-
X. Trazabilidad y Retiro de Producto	70	0	0%
XI. Transporte	30	0	0%
Resultados Generales	1365	20	
			0%
			<98.53% Need Improve

Tabla 30. Resumen de los resultados

Fuente: (NIEVES, 2015)

- I. Programas Pre-Requisito. Check list. II

Fuente y Manipulación de Materia Prima						
P#	CAT	Pregunta	Observaciones	Max. Punt.	Punt. Obt.	N/A
600	s	Existe una política de la compañía que exprese que todas las materias primas como chocolate en barra a granel que son empacados, re-empacados o mínimamente procesados en esta planta, han sido producidos siguiendo las Buenas Prácticas de Manufactura	Indican que compran de UNA (factura) sin embargo no presentan ninguna Política escrita para el efecto.	20	4	-
601	s	60 puntos Proveedor presenta evidencia de programas de Inocuidad / BPA a través de Auditorías de Tercera Parte de compañías auditoras reconocidas (mostrar auditorías de tercera parte en archivo) 40 puntos Proveedor demuestra	No se presenta ningún registro de evaluaciones de proveedores de tercera parte o registros del proveedor	60	5	-
90	m	Existe una política escrita de la compañía que disponga que hacer con el producto tenga desviación por contaminación ya sea físico químico o biológico	Solo verbal, no ésta por escrito	5	1	-
Total de la Sección Programas Pre-Requisito				85	10	-

Tabla 31. Pre Requisitos

Fuente: (NIEVES, 2015)

- II. Análisis de Riesgos

P#	CAT	Pregunta	Observaciones	Max. Punt.	Punt. Obt.	N/A
620	s	Hay un equipo de HACCP establecido, compuesto por un líder y miembros provenientes de diferentes funciones de la planta. Al menos un miembro ha recibido entrenamiento certificado de HACCP.	No tienen equipo HACCP	10	0	-
622	s	Programas pre-requisito, incluidos SOP's, SSOP's, Monitoreos Medioambientales, etc. están escritos y documentados. Los procedimientos para la verificación del cumplimiento de los programas pre-requisito están establecidos y documentados.	No tienen ningún procedimiento estandarizados ni registros	10	0	-
624	s	Una descripción del producto ha sido preparada, la que incluye un diagrama de flujo del proceso.	No existe descripción del producto y diagrama de flujo que indique todas los ingresos y salidas	10	0	-
626	s	El equipo HACCP realizó un análisis de riesgos el que identificó todos los riesgos químicos, físicos y microbiológicos significativos.	No hay formación de equipos y análisis.	10	0	-
627	S	Si se identificaron riesgos significativos en el análisis de riesgos, están siendo tratados ya sea por programas pre- requisito o HACCP.	No hay procedimientos	10	0	-
628	S	Si es aplicable, han sido establecidos Cups. (Puntos Críticos de Control)	NO hay Puntos Críticos de Control	10	0	-
630	S	Si es aplicable, los Límites Críticos han sido establecidos para cada CCP, y están basados en información científica, experiencia histórica u otra información razonable.	No hay límites críticos de control de ningún proceso medible.	10	0	-
632	s	Si es aplicable, el monitoreo de los CCP es documentado y la documentación está disponible para ser revisada.	No hay procedimientos ni registros.	10	0	-
634	s	Si es aplicable, hay procedimientos escritos para tomar acciones correctivas para cada CCP si el monitoreo muestra que está alguno fuera de los límites críticos. Los registros de las acciones correctivas han sido apropiadamente llenados y firmados	No existe descripción del producto y diagrama de flujo que indique todas los ingresos y salidas , procedimientos ni registros	10	0	-
636	s	Si es aplicable, el plan HACCP es revisado, auditado / verificado y actualizado con base en un calendario.	No hay planificación del sistema HACCP.	10	0	-
Total de la Sección Análisis de Riesgos				100	0	-

Tabla 32. Análisis de riesgos

Fuente: (NIEVES, 2015)

- III. Materiales de Transporte y Cosecha

A. Contenedores de Producto Terminado						
P#	CAT	Pregunta	Observaciones	Max. Punt.	Punt. Obt.	N/A
217	s	Los charoles de transportación se evidencia limpieza y desinfección o coches transportadores	No hay registro de limpieza y se evidencia charoles sucios	10	0	-
218	s	Los vinos, cajones y/o bandejas son limpiados periódicamente y la limpieza es documentada.	No se presentan registros de limpieza de los implementos de recibo	10	0	-
220	s	Los vinos, cajones y / o bandejas transportadora son desinfectados con amonio cuaternario, cloro, iodo, u otro desinfectante periódicamente o después de cada uso o son forrados después de cada uso con una bolsa plástica limpia.	No hay ningún procedimiento escrito.	10	0	-
221	s	Los procedimientos de limpieza y desinfección de los contenedores de producto están escritos.	No se observan procedimientos que indiquen el uso de registros completos	10	0	-
223	s	Los vinos, contenedores, bandejas y cartones destinados para el producto se guardan en un lugar seguro y limpio.	no hay lugar específico para su almacenamiento	10	0	-
224	s	Los cajones, vinos y cartones que se tenga intención de ser usados para el producto, son usados sólo para el producto.	No se observa uso específico	10	0	-
225	e	Bins, cajones y cajas hechas de cartón se usan sólo una vez.	No se observa reúso	20	0	-
370	s	Los contenedores y utensilios en contacto con el producto están identificados	No se observa identificaciones	10	0	-
392	s	Los pallets, cubiertas y soportes utilizados para mantener el producto terminado fuera del suelo están limpios.	no tienen pallets , utilizan estanterías pero se evidencia sucias	10	0	-
Total de la Sección Contenedores para Producto				100	0	-
B. Materiales de embalaje						
P#	CAT	Pregunta	Observaciones	Max. Punt.	Punt. Obt.	N/A
228	s	Todos los materiales de empaque son almacenados de manera limpia y ordenada.	Se mantienen en sitio determinado, ordenado y limpio	10	0	-
229	s	Todos los materiales de empaque se inspeccionan a su llegada para evitar contaminación o adulteración (Mostrar documentación)	Se indica en forma verbal, no se observan registros actualizados	10	0	-
232	e	No se encontró evidencia de infestación significativa de roedores, pájaros o insectos en las zonas de almacenamiento de materiales de embalaje.	Se observa sin infestación	20	0	-
Total de la Materiales de Embalaje				40	0	-

Tabla 33. Materiales de transporte y cosecha

Fuente: (NIEVES, 2015)

-
IV. Agua de Lavado del Producto, Hidro-coolers, e Hielo

A. Gestión de la Calidad del Agua						
P#	CA	Pregunta	Observaciones	Max. Punt.	Punt. Obt.	N/A
258	c	El agua de lavado de los equipos y utensilios está libre de coliformes y / o E. coli (Anotar fuente de agua, nombre del laboratorio y resultados del análisis.)	No realiza ningún tipo de control del agua	5	0	-
261	e	Un desinfectante aprobado es usado en el agua de lavado. Especificar el o los desinfectantes.	no tienes especificación de producto químico y no poseen fichas o especificaciones técnicas	5	0	-
264	e	La concentración y / o actividad del desinfectante se monitorea y registra regularmente durante la producción (muestre la documentación)	No hay procedimientos aprobados	5	0	-
267	e	El nivel del desinfectante se mantiene dentro de su rango de efectividad.	No hay procedimientos aprobados	-	-	N/A
270	s	El desinfectante se mantiene dentro de los niveles permitidos (Mostrar documentación)	No hay procedimientos aprobados	-	-	N/A
274	s	El agua recirculada y reutilizada es cambiada a lo menos diariamente, y hay un registro del cambio.	No aplica	-	-	N/A
278	s	Un registro del cambio de agua está disponible e incluye registros de pruebas de pH, concentración del desinfectante y / u ORP.	No aplica	-	-	N/A
279	s	Todos los instrumentos usados para chequear la concentración de los ingredientes activos usados en la desinfección del agua se calibran regularmente; muestre los registros.	No aplica	-	-	N/A
281	e	Si se usa un desinfectante diferente al cloro mostrar evidencia de que este es un biocida efectivo bajo éstas condiciones específicas.	No hay control ni procedimientos	5	0	-

P#	CAT	Pregunta	Observaciones	Max. Punt.	Punt. Obt.	N/A
298	e	El agua usada en los hidro-coolers se documenta como libre de E. coli o coliformes. (Anotar fuente de agua, nombre del laboratorio y resultados del análisis.)	No aplica	-	-	N/A
299	e	Existe un registro del monitoreo del agua para los inyectores, que incluya la hora a las que se tomaron las lecturas, pH, cloro o niveles de ORP, la adición de agentes desinfectantes, hora de los	No hay control ni procedimientos	5	0	-
Total de la Sección Gestión de la Calidad del Agua				25	0	-
B. Producción de Hielo y su Almacenamiento (si aplica)						
P#	CA	Pregunta	Observaciones	Max. Punt.	Punt. Obt.	N/A
285	c	La fuente de agua para hacer hielo, está documentado que se encuentra libre de coliformes y / o E. coli. (Anotar fuente de agua, sistema de riego, nombre del laboratorio y resultados del análisis.)	No aplica	-	-	N/A
290	s	Los materiales usados en la construcción del inyector de hielo son aprobados para ser usados en maquinarias que manipulan alimentos.	No aplica	-	-	N/A
293	s	Los inyectores de hielo están limpios y en buenas condiciones.	No aplica	-	-	N/A
267	e	El nivel del desinfectante se mantiene dentro de su rango de efectividad.	No hay procedimientos aprobados	-	-	N/A
270	s	El desinfectante se mantiene dentro de los niveles permitidos (Mostrar documentación)	No hay procedimientos aprobados	-	-	N/A
274	s	El agua recirculada y reutilizada es cambiada a lo menos diariamente, y hay un registro del cambio.	No aplica	-	-	N/A
278	s	Un registro del cambio de agua está disponible e incluye registros de pruebas de pH, concentración del desinfectante y / u ORP.	No aplica	-	-	N/A
279	s	Todos los instrumentos usados para chequear la concentración de los ingredientes activos usados en la	No aplica	-	-	N/A
281	e	Si se usa un desinfectante diferente al cloro mostrar evidencia de que este es un biocida efectivo bajo éstas condiciones	No hay control ni procedimientos	5	0	-

P#	CAI	Pregunta	Observaciones	Max. Punt.	Punt. Obt.	N/A
298	e	El agua usada en los hidro-coolers se documenta como libre de E. coli o coliformes. (Anotar fuente de agua,	No aplica	-	-	N/A
299	e	Existe un registro del monitoreo del agua para los inyectores, que incluya la hora a las que se tomaron las lecturas,	No hay control ni procedimientos	5	0	-
Total de la Sección Gestión de la Calidad del Agua				25	0	-
B. Producción de Hielo y su Almacenamiento (si aplica)						
P#	CA	Pregunta	Observaciones	Max. Punt.	Punt. Obt.	N/A
285	c	La fuente de agua para hacer hielo, está documentado que se encuentra libre de coliformes y / o E. coli. (Anotar fuente de agua, sistema de riego, nombre del laboratorio y resultados del análisis.)	No aplica	-	-	N/A
290	s	Los materiales usados en la construcción del inyector de hielo son aprobados para ser usados en maquinarias que manipulan alimentos.	No aplica	-	-	N/A
293	s	Los inyectores de hielo están limpios y en buenas condiciones.	No aplica	-	-	N/A

Tabla 34. Agua de lavado de productos

Fuente: (NIEVES, 2015)

V. Higiene Empleados

A.						
P	C	P	Observa	M ax	Punt. Obt.	N/A
13	e	Se proporcionan sanitarios limpios y bien suministrados a	No Se observan sanitarios limpios	20	0	-
13	s	Hay por lo menos un sanitario para	Más de lo indicado	10	10	-
138	e	Los sanitarios se hayan a una distancia máxima de 400 m (¼ de milla) o a cinco		20	0	-
14	e	Hay un sistema que asegure que todos los	No hay control ni	20	0	-
14	e	Hay un programa para	No se observan procedimiento	20	0	-
14	e	Hay un sistema que asegure que todos los baños cuentan con	Registros de cambio	20	0	-
14	e	Se observa que los trabajadores		20	0	-
150	s	Hay anuncios, en la o las lenguas apropiadas, que les recuerdan a los	No hay señaléticas ni son supervisados	10	0	-
154	s	Las aguas negras se capturan y eliminan lejos de las áreas donde se manejan	No sé observan aguas negras. Se vierten al sistema público. No se	20	10	-
15	e	Los sanitarios están hechos de materiales lavables y se limpian y desinfectan a diario o	Sus condiciones son antiguas	20	0	-
156	e	Las herramientas utilizadas para limpiar baños son diferentes y almacenadas	No se observan identificaciones visibles	20	0	-
158	s	Si se utilizan estanques de agua portátiles, ellos son lavados y desinfectados y el		10		n/a
161	s	Un individuo responsable verifica diariamente la limpieza y suministros de los sanitarios con	No se indica por escrito, solo verbal no hay registros de chequeo	10	0	-
Total de la Sección Suministros				22	10	-

156	e	Las herramientas utilizadas para limpiar baños son diferentes y almacenadas	No se observan identificaciones visibles	20	0	-
158	s	Si se utilizan estanques de agua portátiles, ellos son lavados y desinfectados y el		10	-	n/a
161	s	Un individuo responsable verifica diariamente la limpieza y suministros de los sanitarios con	No se indica por escrito, solo verbal no hay registros de chequeo	10	0	-
Total de la Sección Suministros				22	10	-
B.						
P	C	P	Observa	Max	Punt. Obt.	N/A
164	s	Se dispone de un botiquín de primeros auxilios y lista de chequeo con por lo	No hay botiquín	20	0	-
168	s	Existe una política de empresa escrita que indique cómo manejar	No se observa política	10	0	-
172	s	Existe una política de empresa escrita que especifica que todo el producto que entra en	No se observa política	10	0	-
175	s	Existe una política de empresa escrita que especifica que todo el equipo expuesto a sangre debe limpiarse	No se observa política	10	0	-
Total de la Sección				5	0	-
C.						
P	C	P	Observa	Max	Punt. Obt.	N/A
177	e	Los trabajadores	No se observan registros y	20	Se entrena	e
187	s	Las sesiones de entrenamiento sobre manejo de alimentos e higiene personal están documentadas y se	No se observan registros firmados totalmente	10	0	-

Se	No	2
ent	hay	0

190	s	Se entrena a los supervisores en el reconocimiento y observación de síntomas de enfermedades transmitidas por alimentos. (Ver documentación)	No aplica	-	-	N/A
Total de la Sección Sesiones Educativas				50	0	-
D. Hábitos y Condiciones						
P#	CA	Pregunta	Observaciones	Max. Punt.	Punt. Obt.	N/A
194	s	Los trabajadores no pueden comer, masticar chicle, o usar productos de tabaco en las zonas de manejo de alimentos.	no hay políticas de conductas y practicas higiénicas	10	0	-
195	s	Existe una política escrita de la compañía que prohíba alimentos y tabaco en las áreas donde se manejan productos.	No se observa política escrita, solo verbal	10	0	-
196	s	Existe una política escrita de la compañía que disponga que los supervisores sean instruidos para asegurarse de que los trabajadores que manejan el producto no tengan heridas o lesiones en las manos.	No se observa política escrita	10	0	-
197	s	Existe una política escrita de la compañía que disponga que los trabajadores con heridas, cortaduras, raspaduras, quemaduras, lesiones, etc. en las manos, las cubran con vendajes y usen guantes cuando manipulen materia prima.	No se observa política escrita,	10	0	-
198	s	Existe una política escrita de la compañía que disponga que a los trabajadores resfriados o con síntomas de enfermedad no se les permite realizar labores que los pongan en contacto directo con la materia prima.	No se observa política escrita,	10	0	-
199	s	Hay una política de empresa escrita, y se incluye en el entrenamiento de los trabajadores, de que todos los trabajadores laven sus manos al iniciar el día, después de usar el baño, después de comer, después de salir del área de trabajo, y en cualquier otra	No se observa política escrita, solo verbal	10	0	-
202	s	Los trabajadores en zonas con superficies de contacto usan ropas protectoras limpias.	se observa uniformes sucios	10	0	-
205	s	Los trabajadores se sacan las ropas protectoras cuando abandonan el área de trabajo.	no tienen procedimientos	10	0	-

207	s	Los guantes están limpios y son reemplazados o desinfectados antes de cada uso. (si es aplicable)		-	-	N/A
208	s	Los guantes están en buenas condiciones, sin hoyos y rajaduras. (si es aplicable)		-	-	N/A
209	s	Existe una política escrita de la compañía que disponga que los trabajadores no utilicen joyas u otros objetos sueltos.	No se observa política escrita, solo verbal	10	0	-
210	s	Los trabajadores son observados respetando la política de no usar joyas y / U objetos sueltos.	no hay procedimiento ni control	10	0	-
211	s	Los objetos personales no son almacenados en las áreas de trabajo.	no tienen áreas de casilleros	10	0	-
212	s	Existen áreas designadas para que los trabajadores coman y descansen.	No comen en la planta	10	10	-
213	s	Las áreas de descanso y consumo de alimentos están físicamente separadas de las áreas de manipulación de alimentos.	No comen en la planta	10	0	-
219	e	No se permiten animales domésticos (gatos, perros, caballos, etc.) en las zonas de producción, empaque y almacenaje de contenedores de cosecha.	se encontró gatos alrededor	20	0	-
Total de la Sección Hábitos y Condiciones				150	10	-

Tabla 35. Higiene empleados

Fuente: (NIEVES, 2015)

-

- VI. Suministros de las Instalaciones y Equipos

A. Diseño de Instalaciones						
P#	CA	Pregunta	Observaciones	Max. Punt.	Punt. Obt.	N/A
310	s	Toda superficie de contacto está hecha de materiales no porosos.	Se observan superficies en el piso con agujeros no reparados	10	0	-
311	s	Toda superficie de contacto está libre de óxido o corrosión.	Se observan equipos con suciedad acumulada y corrosivos	10	0	-
315	s	Las uniones entre las superficies de contacto son lisas o accesible para su limpieza.	No hay diseño sanitario	10	0	-
353	s	Las luces tienen lámparas a prueba de golpes o cubiertas protectoras en todas las áreas donde se manipulan o almacenan alimentos o materiales de empaque.	Luces con focos sin acrílicos	10	0	-
354	s	Donde obreros caminan por encima de las superficies de contacto de producto, esas superficies están protegidas por rodapiés u otras barreras.		10	0	-
355	s	Se excluyen o protegen los artículos de vidrio de áreas de proceso o embalaje.	No hay laminas protectoras en los vidrios del área de producción	10	0	-
360	s	Los motores en las áreas de manejo de alimentos tienen bandejas anti goteo bajo ellos.		10	0	-
365	c	Los sistemas de aguas limpias y de aguas de desecho están físicamente separados.	No hay procedimientos sin embargo en planta no están todos identificados	30	0	-
475	s	Repisas de guarda están libres de oxidado o cualquier otra contaminación.	Repisas con óxidos donde se almacena los chocolates	10	0	-
493	s	Todos los materiales en las áreas de almacenamiento o bodega se hayan sin contacto con el suelo y a por lo menos 45 cm (18 pulgadas) de separación de las paredes para permitir la limpieza e inspección de presencia de plagas.	Se observan pegados a las paredes y muy juntos entre filas	10	0	-
Total de la Sección Diseño de Instalaciones				120	0	-

B. Desinfección General						
P#	CA	Pregunta	Observaciones	Max. Punt.	Punt. Obt.	N/A
450	s	Hay un calendario maestro de limpieza y desinfección funcionando para la planta que incluya tareas de mantención y limpieza diarias, semanales, mensuales y anuales para: pisos, paredes, y techos; áreas y contenedores de basura.	No se observa calendarios	10	0	-
300	s	Hay procedimientos escritos para limpiar y desinfectar todas las superficies de contacto con alimentos. (SSOP)	No se observan POES	10	0	-
305	s	Hay un calendario de limpieza y desinfección escrito para todas las superficies de contacto con el producto.	No se observan calendarios	10	0	-
302	s	Todas las superficies de contacto con el producto están limpias.	superficies sucias	10	0	-
336	s	Hay procedimientos escritos para limpiar y desinfectar paredes, drenajes, paredes y techos.	No hay procedimientos	10	0	-
335	s	Hay un calendario escrito de limpieza y desinfección para todas las superficies de no contacto con el producto. Este incluye los suelos, drenajes, paredes, túneles y techos.	No hay calendarios	10	0	-
430	s	Todas las superficies de no contacto están limpias. Esto incluye pisos, paredes, techos, drenajes y túneles o tubos de enfriamiento.	Se observan paredes, techos sucias	10	0	-
340	s	Las bodegas del almacenamiento y otras áreas están limpias y ordenadas.	Se observa bodegas desordenadas y sin gestión adecuada	10	0	-
458	s	Hay una lista de verificación de limpieza y desinfección reciente para los edificios.	No se observa lista de verificación	10	0	-
Total de la Sección Desinfección General				90	0	-
C. Sistema de Frío						
P#	CA	Pregunta	Observaciones	Max. Punt.	Punt. Obt.	N/A
453	e	Los evaporadores, serpentines, drenes, líneas de drenaje, bandejas y depósitos son limpiados y desinfectados basados en un calendario. (Ver documentación)		-	-	N/A

461	e	El agua de las bandejas de goteo es drenada y desechada lejos de las áreas de almacén y preparación de alimentos.		-	-	N/A
464	s	No hay evidencia de suciedad, moho o limo en las cubiertas, rejas, ventiladores o bandejas de drenaje.		-	-	N/A
470	s	Hay un registro de temperatura del frigorífico.		-	-	N/A
472	s	El registro de temperatura indica que la temperatura ideal está siendo mantenida. (Indicar temperatura del aire y producto)		-	-	N/A
499	s	No se guardan cosas que no sean productos en las cámaras de frío. (Ej. pescado, almuerzos de los empleados, carnes, bebidas, etc.)		-	-	N/A
Total de la Sección Sistema de Frío				0	0	

Tabla 36. Suministro de las instalaciones

Fuente: (NIEVES, 2015)

- VII. Control de Plagas

P#	CA	Pregunta	Observaciones	Max. Punt.	Punt. Obt.	N/A
358	s	Hay un área despejada de 3 metros (10 pies) de ancho alrededor de las instalaciones para disuadir la infestación con roedores.	las instalaciones se encuentran en el centro de la ciudad	10	0	-
400	e	No hay evidencia de población de plagas. (pájaros, roedores, insectos)	se presenció moscas	20	0	-
405	s	Los lugares potenciales de anidamiento o escondite de plagas han sido eliminados y / o limpiados.	Se observa acumulación de basura en lugares de almacenamiento de producto terminado	10	0	-
408	e	La planta tiene un programa de control de plagas escrito y documentado.	no hay procedimiento ni control	20	0	-
410	s	Se han colocado trampas que no contengan cebos cada 10 a 15 m dentro de toda la planta y a 3 metros de cada una de las puertas. Las trampas deben estar numeradas y aseguradas al lugar.	No se identifican, aseguran y señalan	10	0	-
413	s	Existe un mapa con la ubicación de todas las trampas.	No hay mapa de ubicación	10	0	-
416	s	Hay espacio suficiente para inspeccionar las trampas.	no hay dispositivos de control de ratas	10	0	-
419	s	Existe una bitácora de control de plagas con los registros de cuando se revisan las trampas, mensualmente o más frecuentemente si es necesario.	No se presentan registros	10	0	-
424	e	La bodega de almacenaje de materiales de embalaje se incluye en el programa de control de plagas.	no hay área de bodega y tampoco procedimientos	20	0	-
426	s	No hay trampas eléctricas para insectos en las áreas cercanas o sobre las áreas donde se manejan alimentos, y se encuentran a lo menos a 3 m de estas áreas.	no hay ningún control	10	0	-
428	s	No hay trampas con cebos al interior de los recintos.		10	0	-
Total de la Sección Control de Plagas				140	0	-

Tabla 37. Control de plagas

Fuente: (NIEVES, 2015)

- VIII. Suministros de las Instalaciones y Equipos

P#	CA	Pregunta	Observaciones	Max. Punt.	Punt. Obt.	N/A
480	s	El equipo y herramientas de limpieza están limpios, en orden y almacenados alejados de las áreas de manipulación de alimentos.	el área productiva es muy reducida y se encuentra todo en contra flujo	10	0	-
390	e	Todos los compuestos utilizados para limpiar contenedores de producto terminado y herramientas o superficies de contacto se encuentran aprobados para ese uso por la FDA, U.S. EPA u otra agencia apropiada.	no hay especificaciones técnicas	20	0	-
483	s	Todos los químicos, ceras, compuestos limpiadores y solventes están guardados en un lugar seguro y bajo llave.	no hay lugar específico para su almacenamiento	10	0	-
485	m	Las hojas de seguridad (MSDS) están disponibles para todos los materiales usados en el recinto.	No se presentan hojas de seguridad	5	0	-
487	s	Un registro o inventario de químicos, pesticidas o materiales de limpieza y desinfección está disponible para su análisis.	No se presentan registro actualizado	10	0	-
488	s	Los instrumentos usados en las instalaciones no son de vidrio ni contienen contaminantes, como el mercurio en los termómetros	no aplica	-	-	N/A
476	s	Se ha establecido un programa de mantenimiento preventivo para los equipos de proceso empaque edificios.	No se presentan programas de mantenimiento preventivo de equipos	10	0	-
498	s	Áreas de Tectriz, carga, bloques y materiales de embarque se guardan y usan de tal manera que se evita la contaminación	no aplica	-	-	N/A
500	s	Hay una política escrita de la compañía de que todas las ceras, recubrimientos y químicos aplicados a los productos están aprobados por la U.S. EPA para su uso designado y se usan de acuerdo a las instrucciones de la etiqueta.	No se observa política de acuerdo a Agro calidad	10	0	-
Total de la Sección Suministros de las Instalaciones y Equipos				95	0	-

Tabla 38. Suministro de las instalaciones

Fuente: (NIEVES, 2015)

IX. Control de Alérgenos

P#	CA	Pregunta	Observaciones	Max. Punt.	Punt. Obt.	N/A
525	e	Los alérgenos conocidos, como las nueces, cacahuetes, huevos, trigo (proteína hidrolizada o gluten), soja (proteína hidrolizada o aislada), producto lácteos, mariscos y / o sulfitos no se utilizan o guardan en la planta con los productos no-alérgenos.	No aplica	5	0	N/A
526	s	No son mezclados los representantes de los distintos grupos de alérgenos.	No aplica	5	0	N/A
528	s	Si se usan alérgenos conocidos, se etiquetan todos los productos que los contienen.	No aplica	5	0	N/A
530	s	Si se usan o guardan productos alergénicos, hay procedimientos escritos para limpiar y desinfectar toda superficie de contacto con los alérgenos antes de ocupar esa superficie con productos no etiquetados como que contengan alérgenos.	No aplica	5	0	N/A
Total de la Sección Control de Alérgenos				20	0	-

Tabla 39. Control de alérgenos

Fuente: (NIEVES, 2015)
Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

X. Trazabilidad y Retiro de Producto

P#	CA	Pregunta	Observaciones	Max. Punt.	Punt. Obt.	N/A
549	e	Existe un sistema de codificación, donde se codifica el producto y / o materia prima con la fecha de cosecha y / O embalaje, origen (nombre del productor, campo o rancho), el lugar (procedencia) y el país de origen, como parte de la trazabilidad del producto.	Se observa un proceso de trazabilidad sin embargo no contiene los elementos necesarios para seguimiento	20	0	-
550	s	Hay un sistema de trazabilidad y retiro de productos.	No está completo y actualizado	10	0	-
552	m	Se ha designado un equipo de retiro de producto.	No hay equipo designado	5	0	-
553	m	Existe un registro de las quejas del producto.		5	0	-

565	m	La política de retiro proporciona una descripción del tipo de aviso público que se dará y quién será el responsable de hablar con los medios de comunicación si es necesario.		-	-	N/A
570	m	Hay una carta de confirmación al cliente que se enviaría a los clientes en caso de un retiro.	No se presenta formato	5	0	-
575	s	Hay un plan para el retiro o recuperación del producto y su destrucción o desecho en caso de una llamada de retiro.	No se presentan plan de retiro	10	0	-
580	m	Se ha preparado una gráfica de flujo del proceso de retirada del producto.	No hay diagrama de flujo	5	0	-
585	s	Se ha realizado un simulacro de reclamo satisfactorio en los últimos 12 meses.	No se presenta simulacro	10	0	-
Total de la Sección Trazabilidad y Retiro de Producto				70	0	-

Tabla 40. Trazabilidad del producto

Fuente:

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

XI. Transporte

P#	CA	Pregunta	Observaciones	Max. Punt.	Punt. Obt.	N/A
245	s	Existe una lista de chequeo que registra la limpieza y funcionalidad del contenedor o tráiler antes de cargar el producto.	No se presenta lista de chequeo	10	0	-
248	s	La lista de chequeo indaga si el camión ha sido usado anteriormente para transportar animales o productos de origen animal.	No se presenta	10	0	-
251	s	Un individuo responsable y el chofer firman la lista de chequeo que ha sido completada.	No se presenta	10	0	-
Total de la Sección Transporte				30	0	-

Tabla 41. Transporte

Fuente: (NIEVES, 2015)

ANEXO 4.- TABLAS RESUMEN DE ESCENARIOS FINANCIEROS OPTIMISTA Y PESIMISTA

PRODUCTOS	UNIDADES	UNIDADES	PRECIO	VENTAS
	MENSUALES	ANUALES	DE VENTA	ANUALES
CAJA 20 UNIDADES (300GR) (9 LIBRAS ESTERLINAS)	780	9 360	\$9,75	\$91 260
CAJA 10 UNIDADES (150GR) (5,35 LIBRAS ESTERLINAS)	2 340	28 080	\$6,50	\$182 520
TOTALES	3 120	37 440		\$273 780

Tabla 42. Ventas escenario optimista

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

PRODUCTOS	UNIDADES	UNIDADES	PRECIO	VENTAS
	MENSUALES	ANUALES	DE VENTA	ANUALES
CAJA 20 UNIDADES (300GR) (9 LIBRAS ESTERLINAS)	260	3 120	\$9,75	\$30 420
CAJA 10 UNIDADES (150GR) (5,35 LIBRAS ESTERLINAS)	780	9 360	\$6,50	\$60 840
		0		\$0
TOTALES	1 040	12 480		\$91 260

Tabla 43. Ventas escenario pesimista

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

Escenario optimista

MATERIA PRIMA/MERCADERIA/COSTO PROMEDIO X UNID.				
PRODUCTOS	UNIDADES	UNIDADES	COSTO	TOTAL
	MENSUALES	ANUALES	UNITARIO	ANUAL
BOMBONERIA	39 000	468 000	\$0,20	\$93 600
EMPAQUES	3 120	37 440	\$0,25	\$9 360
CARTONES	100	1 200	\$0,60	\$720
PIROTINAS	39 000	468 000	\$0,05	\$23 400
CINTAS	3 120	37 440	\$0,50	\$18 720
		0		\$0
TOTALES	84 340	1 012 080		\$145 800

Tabla 44. Costos directos escenario optimista

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

INSUMOS DIRECTOS				
PRODUCTOS	UNIDADES	UNIDADES	COSTO	TOTAL
	MENSUALES	ANUALES	UNITARIO	ANUAL
ETIQUETAS	3 120	37 440	\$0,05	\$1 872
		0		\$0
TOTALES				\$1 872

Tabla 45. Insumos directos escenario optimista

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

MATERIA PRIMA/MERCADERIA/COSTO PROMEDIO X UNID.				
PRODUCTOS	UNIDADES	UNIDADES	COSTO	TOTAL
	MENSUALES	ANUALES	UNITARIO	ANUAL
BOMBONERIA	13 000	156 000	\$0,20	\$31 200
EMPAQUES	1 040	12 480	\$0,25	\$3 120
CARTONES	30	360	\$0,60	\$216
PIROTINAS	13 000	156 000	\$0,05	\$7 800
CINTAS	1 040	12 480	\$0,50	\$6 240
TOTALES	28 110	337 320		\$48 576

Tabla 46. Costos directos escenario pesimista.

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

INSUMOS DIRECTOS				
PRODUCTOS	UNIDADES	UNIDADES	COSTO	TOTAL
	MENSUALES	ANUALES	UNITARIO	ANUAL
ETIQUETAS	1 040	12 480	\$0,05	\$624
		0		\$0
TOTALES				\$624

Tabla 47. Insumos directos escenario pesimista

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

RESUMEN	TOTALES
Materia Prima /mercadería	\$145 800
Insumos Directos	\$1 872
Mano de Obra Directa	\$17 842
TOTAL COSTOS DIRECTOS	\$165 514

Tabla 48. Resumen costos directos escenario optimista

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

RESUMEN	TOTALES
Materia Prima /mercadería	\$48 576
Insumos Directos	\$624
Mano de Obra Directa	\$17 842
TOTAL COSTOS DIRECTOS	\$67 042

Tabla 49. Resumen costos directos escenario pesimista

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO			% recuperación de ventas		100,0%	
Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$273 780	\$306 634	\$343 430	\$384 641	\$430 798
(Costos Directos)		\$165 514	\$185 375	\$207 620	\$232 535	\$260 439
(Costos Indirectos)		\$960	\$1 075	\$1 204	\$1 349	\$1 511
Gastos de Administración y Ventas		\$15 600	\$17 472	\$19 569	\$21 917	\$24 547
Flujo Operativo		\$91 706	\$102 711	\$115 037	\$128 841	\$144 302
Ingresos no operativos	\$74190					
Crédito	\$20 000					
Aporte Propio	\$54 190					
Egresos no operativos		\$36 981	\$41 104	\$45 718	\$50 880	\$56 657
Inversiones	\$74 190					
<i>Activos Fijos</i>	\$57 500					
<i>Capital de Trabajo</i>	\$16 690					
Gastos Financieros		\$3 462	\$3 712	\$3 981	\$4 268	\$4 577
Impuestos		\$1 854	\$1 671	\$1 478	\$1 276	\$1 062
		\$31 665	\$35 721	\$40 259	\$45 336	\$51 018
Flujo No Operativo						
FLUJO NETO	\$16690	-\$36 981	-\$41 104	-\$45718	-\$50880	-\$56657
Flujo Acumulado	\$16690	\$71 415	\$61 607	\$69 319	\$77 961	\$87 645

Tabla 50. Flujo de caja proyectado escenario optimista

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

2. FLUJO DE CAJA PROYECTADO					% recuperación de ventas	100,0%
Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$91 260	\$102211	\$114 477	\$128 214	\$143 599
(Costos Directos)		\$67 042	\$75 087	\$84 097	\$94 189	\$105 491
(Costos Indirectos)		\$960	\$1 075	\$1 204	\$1 349	\$1 511
Gastos de Administración y Ventas		\$15 600	\$17 472	\$19 569	\$21 917	\$24 547
Flujo Operativo		\$7 658	\$8 577	\$9 607	\$10 760	\$12 051
Ingresos no operativos	\$65163					
Crédito	\$20 000					
Aporte Propio	\$45 163					
Egresos no operativos		\$6 514	\$6 981	\$7 499	\$8 076	\$8 716
Inversiones	\$65 163					
<i>Activos Fijos</i>	\$57 500					
<i>Capital de Trabajo</i>	\$7 663					
Pago de dividendos		\$3 462	\$3 712	\$3 981	\$4 268	\$4 577
Gastos Financieros		\$1 854	\$1 671	\$1 478	\$1 276	\$1 062
Impuestos		\$1 198	\$1 597	\$2 040	\$2 532	\$3 077
Flujo No Operativo						
FLUJO NETO	\$7 663	-\$6 514	-\$6 981	-\$7 499	-\$8 076	-\$8 716
Flujo Acumulado	\$7663	\$8 808	\$1 597	\$2 107	\$2 684	\$3 335

Tabla 51. Flujo de caja proyectado escenario pesimista

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

Balance y estado de resultados optimista

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Activos Corrientes	\$102.987	\$168.383	\$241.945	\$324.658	\$417.626	\$526.892
Caja - Bancos	\$71.415	\$133.022	\$202.341	\$280.302	\$367.947	\$471.252
Inventarios	\$9.069	\$10.158	\$11.376	\$12.742	\$14.271	\$15.983
Ctas por cobrar	\$22.502	\$25.203	\$28.227	\$31.614	\$35.408	\$39.657
Activos Fijos Netos	\$55.000	\$52.500	\$50.000	\$47.500	\$45.000	\$42.500
Activos Fijos	\$57.500	\$57.500	\$57.500	\$57.500	\$57.500	\$57.500
(Depreciación acumulada)	-\$2.500	-\$5.000	-\$7.500	-\$10.000	-\$12.500	-\$15.000
TOTAL ACTIVOS	\$157.987	\$220.883	\$291.945	\$372.158	\$462.626	\$569.392
Documentos por Pagar Corto Plazo	\$8.049	\$9.015	\$10.097	\$11.309	\$12.666	\$14.185
Préstamos Inst. Financieras	\$16.538	\$12.826	\$8.845	\$4.577	\$0	\$0
Cuentas por pagar	\$20.406	\$22.854	\$25.597	\$28.669	\$32.109	\$35.962
Pasivo	\$44.993	\$44.695	\$44.539	\$44.554	\$44.774	\$50.147
Patrimonio	\$109.877	\$172.697	\$243.496	\$323.225	\$412.947	\$513.752
Aporte Futura Capitalización	\$54.190	\$54.190	\$54.190	\$54.190	\$54.190	\$54.190
Utilidad del Ejercicio	\$55.687	\$62.819	\$70.799	\$79.729	\$89.722	\$100.805
Utilidades Retenidas	\$0	\$55.687	\$118.507	\$189.306	\$269.035	\$358.757
otros	\$4.623	\$5.178	\$5.799	\$6.495	\$7.275	\$8.148
PASIVO + PATRIMONIO	\$157.987	\$220.883	\$291.945	\$372.158	\$462.626	\$569.392

Tabla 52. Balance general proyectado optimista

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$273.780	\$306.634	\$343.430	\$384.641	\$430.798
(Costos Directos)		\$165.514	\$185.375	\$207.620	\$232.535	\$260.439
Utilidad Bruta		\$108.266	\$121.258	\$135.809	\$152.106	\$170.359
(Costos Indirectos)		\$960	\$1.075	\$1.204	\$1.349	\$1.511
Utilidad Operativa		\$107.306	\$120.183	\$134.605	\$150.758	\$168.849
Gastos de Administración y Ventas		\$15.600	\$17.472	\$19.569	\$21.917	\$24.547
Gastos Financieros		\$1.854	\$1.671	\$1.478	\$1.276	\$1.062
Depreciaciones y amortizaciones		\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500
Utilidad antes de Beneficios		\$87.353	\$98.540	\$111.058	\$125.065	\$140.740
15% Utilidades trabajadores		\$13.103	\$14.781	\$16.659	\$18.760	\$21.111
Utilidad antes de impuestos		\$74.250	\$83.759	\$94.399	\$106.306	\$119.629
22 % impuesto a la renta		\$18.562	\$20.940	\$23.600	\$26.576	\$29.907
Utilidad Neta		\$55.687	\$62.819	\$70.799	\$79.729	\$89.722

Tabla 53. Estado de resultados escenario optimista

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Corrientes	\$20.485	\$23.985	\$28.224	\$33.296	\$39.304
Caja - Bancos	\$9.310	\$11.470	\$14.207	\$17.596	\$21.721
Inventarios	\$3.674	\$4.114	\$4.608	\$5.161	\$5.780
Ctas por cobrar	\$7.501	\$8.401	\$9.409	\$10.538	\$11.803
Activos Fijos Netos	\$55.000	\$52.500	\$50.000	\$47.500	\$45.000
Activos Fijos	\$57.500	\$57.500	\$57.500	\$57.500	\$57.500
(Depreciación acumulada)	-\$2.500	-\$5.000	-\$7.500	-\$10.000	-\$12.500
TOTAL ACTIVOS	\$75.485	\$76.485	\$78.224	\$80.796	\$84.304
Documentos por Pagar Corto Plazo	\$8.049	\$9.015	\$10.097	\$11.309	\$12.666
Préstamos Inst. Financieras	\$16.538	\$12.826	\$8.845	\$4.577	\$0
Cuentas por pagar	\$8.265	\$9.257	\$10.368	\$11.612	\$13.006
Pasivo	\$32.853	\$31.098	\$29.310	\$27.498	\$25.671
Patrimonio	\$42.700	\$50.079	\$53.667	\$58.119	\$63.531
Aporte Futura Capitalización	\$45.163	\$45.163	\$45.163	\$45.163	\$45.163
Utilidad del Ejercicio	\$2.107	\$2.809	\$3.588	\$4.452	\$5.412
Utilidades Retenidas	\$0	\$2.107	\$4.916	\$8.504	\$12.956
otros	\$4.638	\$5.195	\$5.818	\$6.516	\$7.298
PASIVO + PATRIMONIO	\$75.485	\$76.485	\$78.224	\$80.796	\$84.304

Tabla 54. Balance general proyectado pesimista

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$91 260	\$102 211	\$114 477	\$128 214	\$143 599
(Costos Directos)		\$67 042	\$75 087	\$84 097	\$94 189	\$105 491
Utilidad Bruta		\$24 218	\$27 125	\$30 380	\$34 025	\$38 108
(Costos Indirectos)		\$960	\$1 075	\$1 204	\$1 349	\$1 511
Utilidad Operativa		\$23 258	\$26 049	\$29 175	\$32 676	\$36 598
Gastos de Administración y Ventas		\$15 600	\$17 472	\$19 569	\$21 917	\$24 547
Gastos Financieros		\$1 854	\$1 671	\$1 478	\$1 276	\$1 062
Depreciaciones y amortizaciones		\$2 500	\$2 500	\$2 500	\$2 500	\$2 500
Utilidad antes de Beneficios		\$3 305	\$4 406	\$5 628	\$6 984	\$8 489
15% Utilidades trabajadoras		\$496	\$661	\$844	\$1 048	\$1 273
Utilidad antes de impuestos		\$2 809	\$3 745	\$4 784	\$5 936	\$7 215
22 % impuesto a la renta		\$702	\$936	\$1 196	\$1 484	\$1 804
Utilidad Neta		\$2 107	\$2 809	\$3 588	\$4 452	\$5 412

Tabla 55. Estado de resultados escenario pesimista

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	
Costos directos	\$165 514
Costos indirectos	\$960
SUBTOTAL	\$166 474
Requerimiento diario	\$462
Requerimiento ciclo de caja	\$15 260
Inventario inicial	\$0
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	\$15 260
CAPITAL DE TRABAJO ADMINISTRACION Y VENTAS	
Gastos administrativos y de ventas que representan desembolso	\$15 600
SUBTOTAL	\$15 600
Requerimiento diario	\$43
CAPITAL DE TRABAJO ADMINISTRACION Y VENTAS	\$1 430
CAPITAL DE TRABAJO	
	\$16 690

Tabla 56. Capital de trabajo escenario optimista

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	
Costos directos	\$67 042
Costos indirectos	\$960
SUBTOTAL	\$68 002
Requerimiento diario	\$189
Requerimiento ciclo de caja	\$6 233
Inventario inicial	\$0
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	\$6 233
CAPITAL DE TRABAJO ADMINISTRACION Y VENTAS	
Gastos administrativos y de ventas que representan desembolso	\$15 600
SUBTOTAL	\$15 600
Requerimiento diario	\$43
CAPITAL DE TRABAJO ADMINISTRACION Y VENTAS	\$1 430
CAPITAL DE TRABAJO	
	\$7 663

Tabla 57. Capital de trabajo escenario pesimista

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

Financiamiento en escenario optimista

Inversión Total	\$74 190		
Activos Fijos	\$37 500		
Capital de Trabajo	\$16 690		
Inversión Total	\$74 190		100%
Financiamiento	\$20 000		24%
Aporte Propio	\$54 190		76%
Costo Promedio Ponderado de Capital			
	Costo	Proporción	Costos Ponderad
Deuda	7,0%	27%	1,89%
Capital	12,0%	73%	12,77%
		100,0%	14,65%

Tabla 58. Tipo de financiamiento en escenario optimista

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

Inversión Total	\$68 352		
Activos Fijos	\$37 500		
Capital de Trabajo	\$10 852		
Inversión Total	\$68 352		100%
Financiamiento	\$20 000		29%
Aporte Propio	\$48 352		71%
Costo Promedio Ponderado de Capital			
	Costo	Proporción	Costos Ponderad
Deuda	7,0%	29%	2,05%
Capital	12,0%	71%	8,49%
		100,0%	10,54%

Tabla 59. Tipo de financiamiento en escenario optimista y pesimista

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

Escenario optimista

Punto de Equilibrio	(Menor a 50%)	\$68 579 16%
Índice de Liquidez	(Mayor a 1)	31,3
Valor Agregado sobre Ventas	(Menor a 50%)	8%

Tabla 60. Ratios financieros escenario optimista

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

Cobertura Financiera o de intereses	(Mayor a 1)	159,0
Inversión Total	(Mayor a 1)	2,276
Monto de Crédito	(Mayor a 1)	17,9
Monto de Inversión	(Mayor a 1)	4,8
Margen Neto de Utilidad	(Mayor a la T. Dcto)	83%
Rotación de Activos	(Mayor a 1)	0,9
Dupont	Aprox. al 100%	77,55%

Tabla 61. Ratios financieros escenario optimista

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

Definitivamente al analizar los Ratios propuestos es 100% recomendable a la empresa invertir ya que los escenarios muestran datos muy favorables para Chocolatino.

Punto de Equilibrio	(Menor a 50%)	70%
Índice de Liquidez	(Mayor a 1)	2,5
Valor Agregado sobre Ventas	(Menor a 50%)	17%

Tabla 62. Ratios financieros escenario pesimista

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

Cobertura Financiera o de intereses	(Mayor a 1)	34,9
Inversión Total	(Mayor a 1)	0,543
Monto de Crédito	(Mayor a 1)	1,0
Monto de Inversión	(Mayor a 1)	0,3
Margen Neto de Utilidad	(Mayor a la T. Dcto)	10%
Rotación de Activos	(Mayor a 1)	2,1
Dupont	Aprox. al 100%	21,08 %

Tabla 63. Ratios financieros escenario pesimista

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

Valor Actual Neto (VAN) proyecto		(Positivo)	\$142 817			
Índice de Rentabilidad (IR)		(Mayor a 1)	4,73			
Rendimiento Real (RR)		(Mayor a la T. Dcto)	3,73%			
Tasa Interna de Retorno (Tir)		(Mayor a la T. Dcto)	111,49%			
Descripción	(Inv. Inicial)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos Inversionista	-74190,08	86390,6679 7	97327,8226 4	109577,435 9	123297,002 7	138662,917 5
Flujo Acumulado		86390,6679 7	183718,490 6	293295,926 5	416592,929 2	555255,846 7

Tabla 64. Ratios financieros escenario pesimista

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

Valor Actual Neto (VAN) proyecto		(Positivo)	-\$58.113			
Índice de Rentabilidad (IR)		(Mayor a 1)	0,20			
Rendimiento Real (RR)		(Mayor a la T. Dcto)	-80%			
Tasa Interna de Retorno (Tir)		(Mayor a la T. Dcto)	-54,65%			
Descripción	(Inv. Inicial)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos Inversionista	(65.163,48000)	2.342,66 797	3.194,062 64	4.147,62468	5.215,61415	6.411,76237
Flujo Acumulado		2.342,66 797	5.536,730 61	9.684,35528	14.899,9694 4	21.311,73181
Tasa de Descuento	16%					

Tabla 65. Ratios financieros escenario pesimista

Elaborado por: Barros, O., y Vintimilla, J.

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad de Azuay

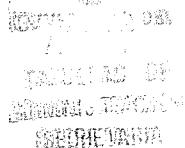
CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 31 de julio de 2015, conoció la petición de los estudiantes **OMAR SANTIAGO BARROS GONZALEZ** con código 62440 y **JUAN DAVID VINTIMILLA PALACIOS** con código 61591, que denuncian su trabajo de titulación "**PLAN DE NEGOCIOS DE CHOCOLATINO PARA LA EXPORTACION DE SUS PRODUCTOS**", presentado como un requisito previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial. El Consejo de Facultad, acoge el informe de la Junta Académica en el que manifiesta que cumple con las normas legales y reglamentarias de la Universidad y sugiere su aprobación y resuelve aprobar la denuncia. Designa como **Director al economista Luis Tonon Ordóñez** y como miembros del Tribunal Examinador a la ingeniera Verónica Rosales Moscoso y al economista Xavier Patiño Aguilera. De conformidad con el Instructivo para la Creación y Funcionamiento de la Unidad de Titulación Especial y Of. No. 660V-15-UDA del Vicerrectorado, los peticionarios para desarrollar y presentar su trabajo de titulación, tienen un plazo de **DIECIOCHO MESES**, contados a partir de la fecha de aprobación del Consejo de Facultad, estos es **hasta el 31 de enero de 2017**.

Cuenca, agosto 3 de 2015



Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración



UNIVERSIDAD DE AZUAY
FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
SECRETARÍA



ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1 Nombre del estudiante: Omar Santiago Barros González y Juan David Vintimilla Palacios

Código 62440 y 61591

1.2 Director sugerido: Eco. Luis Tonon Ordóñez

1.3 Codirector (opcional): _____

1.4 Tribunal: Ing. Verónica Rosales Moscoso/ Eco. Xavier Patiño Aguilera

1.5 Título propuesto: "Plan de negocios de chocolatino para la exportación de sus productos"

1.6 Resolución:

1.6.1 Aceptado sin modificaciones X

1.6.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

1.6.3 Responsable de dar seguimiento a las modificaciones: Eco. Luis Tonon Ordóñez

1.6.4 No aceptado

• Justificación:

Tribunal

.....
Eco. Luis Tonon Ordóñez

.....
Ing. Verónica Rosales Moscoso

.....
Eco. Xavier Patiño Aguilera

.....
Sr. Omar S. Barros González

.....
Sr. Juan D. Vintimilla Palacios

.....
Dra. Jenny Bíos Coello
Secretario de Facultad

Fecha de sustentación: Lunes 27 de julio de 2015 a las 09h00



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1 Nombre del estudiante: Omar Santiago Barros González y Juan David Vintimilla Palacios

1.1.1 Código 62440 y 61591

1.1 Director sugerido: Eco. Luis Tonon Ordóñez

1.2 Codirector (opcional):

1.3 Título propuesto: "Plan de negocios de chocolatinos para la exportación de sus productos"

1.4 Revisores (tribunal): Ing. Verónica Rosales Moscoso/ Eco. Xavier Patiño Aguilera

1.5 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	X			
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	X			
3. ¿Es conciso?	X			
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?		X		
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo		X		
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?				
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	X			
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	X			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?		X		
Hipótesis (opcional)				
10. ¿Se expresa de forma clara?				
11. ¿Es factible de verificación?				
Objetivo general				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	X			
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	X			
Objetivos específicos				



14. ¿Concuerdan con el objetivo general?	X			
15. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	X			
Metodología				
16. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	X			
17. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	X			
18. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	X			
19. ¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	X			
Resultados esperados				
20. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	X			
21. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	X			
22. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	X			
23. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	X			
Supuestos y riesgos				
24. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	X			
25. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	X			
Presupuesto				
26. ¿El presupuesto es razonable?	X			
27. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	X			
Cronograma				
28. ¿Los plazos para las actividades son realistas?	X			
Referencias				
29. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	X			
Expresión escrita				
30. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?		X		
31. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?		X		

(*) Breve justificación, explicación o recomendación.



- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

.....

.....

.....

.....
Eco. Luis Tonon Ordóñez

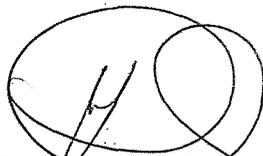
.....
Ing. Verónica Rosales Moscoso

.....
Eco. Xavier Patiño Aguilera

CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de Administración de Empresas, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación "Plan de negocios de chocolatinos para la exportación de sus productos", presentado por los estudiantes Omar Santiago Barros González con código 62440 y Juan David Vintimilla Palacios con código 61591, previa a la obtención del grado de Ingeniero Comercial, para el día **LUNES 27 DE JULIO DE 2015 A LAS 18H00**

Cuenca, 22 de julio de 2015



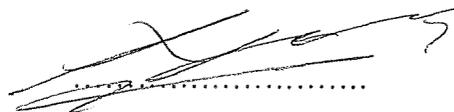
Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad

Eco. Luis Tonon Ordóñez

Ing. Verónica Rosales Moscoso

Eco. Xavier Patiño Aguilera


.....

.....
.....

Cuenca, 30 de Junio de 2015
Oficio: EA-616-2015-UDA

Ingeniero
XAVIER ORTEGA
Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración
Ciudad.

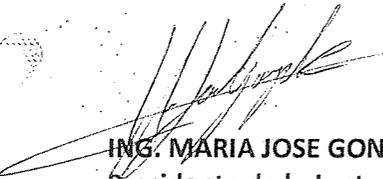
De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por Barros González Omar Santiago y Vintimilla Palacios Juan David, tema: PLAN DE NEGOCIOS DE CHOCOLATINO PARA LA EXPORTACION DE SUS PRODUCTOS, informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para la elaboración y presentación de la denuncia/protocolo de trabajo de titulación.

Director: Econ. Tonón Luis

Tribunal sugerido: Ing. Rosales Verónica
Econ. Patiño Xavier

Atentamente,



ING. MARIA JOSE GONZALEZ
Presidente de la Junta de Administración (e).

Fecha: 06-07-2015

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Diseños de Tesis
Escuela de Administración de Empresas

Estudiante: Barros González Omar Santiago con código 62440 y Vintimilla Palacios Juan David con código 61591.

Tema: "PLAN DE NEGOCIOS DE CHOCOLATINO PARA LA EXPORTACION DE SUS PRODUCTOS

Para: La obtención del título de Ingeniera Comercial

Director: Econ. Luis Tonon Ordoñez.

Tribunal: Ing. Verónica Rosales.

Tribunal: Econ. Xavier Patiño

DIA: *Lunes 2*

FECHA: *27 DE JUNIO DE 2015*

HORA: *las 09h00*

Hostel el 14 de Julio a saber

0999 00569/ Juan Carlos

Cuenca, 22 de junio de 2015

Ingeniero

Xavier Ortega Vásquez

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

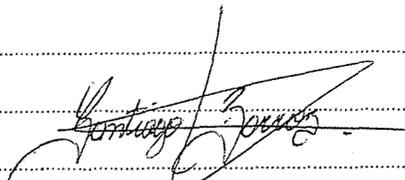
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De nuestra consideración:

Nosotros, OMAR SANTIAGO BARROS GONZALEZ y JUAN DAVID VINTIMILLA PALACIOS, con códigos estudiantiles 62440 Y 61591, respectivamente. Estudiantes del último ciclo de Administración de Empresas, con un cordial saludo nos dirigimos a usted para solicitarle de la manera más comedida, proceda con el trámite de aprobación de nuestro diseño de tesis titulado "Plan de negocios de CHOCOLATINO para la exportación de sus productos", el mismo que tiene como director sugerido al Economista Luis Tonon.

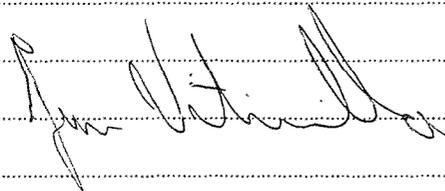
Seguros de contar con su favorable acogida le anticipamos nuestros más sinceros agradecimientos.

Atentamente:



OMAR SANTIAGO BARROS GONZÁLEZ

Código estudiantil: 62440



JUAN DAVID VINTIMILLA PALACIOS

Código estudiantil: 61591

Ci: 0105162945

Ci: 0103682639



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, el Señor **Juan David Vintimilla Palacios**, registrado con el código **61591** perteneciente a la escuela de Administración de Empresas tiene aprobado más del 80% de su pensum de estudios.

Cuenca, Junio 23 de 2015

UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

Derecho-81359

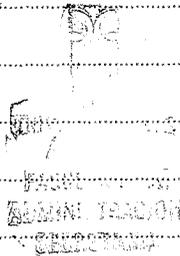
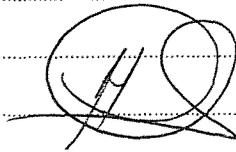
vcf

DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, el Señor Omar Santiago Barros González, registrado con el código 62440 perteneciente a la escuela de Administración de Empresas tiene aprobado más del 80% de su pensum de estudios.

Cuenca, Junio 23 de 2015



Derecho 81358

vcf

Cuenca, 22 de junio de 2015.

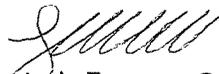
Ingeniero
Xavier Ortega Vásquez.
Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración.

De mi consideración:

Por medio de la presente informo a usted que procedí a la revisión del diseño de trabajo titulado "Plan de negocios de CHOCOLATINO para la exportación de sus productos" elaborado por los Srs. Omar Santiago Barros González y Juan David Vintimilla Palacios como requisito previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial.

En mi opinión este diseño cumple con los requisitos metodológicos como teóricos por lo que recomiendo que sea aprobado.

Atentamente;



Econ. Luis Tonon Ordóñez.

Cuenca, 22 de junio de 2015

Señor

Economista

Xavier Ortega

DECANO/A DE LA FACULTAD DE Administración de empresas

Su despacho

De mi consideración:

Yo Juan David Vintimilla Propietario de la empresa Chocolatino autorizo enteramente la utilización de toda la información lo necesaria para la realización de tesis de los estudiantes Santiago Barros y Juan David Vintimilla en lo que compete al tema de expansión y plan de exportación de Chocolatino.

Desde ya agradezco su colaboración.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Juan David Vintimilla', written in a cursive style.

Firma



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

TITULO: Ingeniería Comercial

NOMBRE DEL ESTUDIANTE:
JUAN VINTIMILLA
SANTIAGO BARROS

DIRECTOR SUGERIDO: ECONOMISTA LUIS TONON

CUENCA - ECUADOR

2015

1. DATOS GENERALES

1.1. Nombre del estudiante:

- Vintimilla Palacios Juan David
- Barros González Omar Santiago

1.1.1 Código:

- Vintimilla Palacios Juan David: 61591
- Barros González Omar Santiago: 62440

1.1.2 Contacto:

Vintimilla Palacios Juan David

Convencional: 0724187272

Celular: 0999505691

Correo: juanchovintimilla@me.com

Barros González Omar Santiago

Convencional: 072833283

Celular: 0992615386

Correo: obarrosg@hotmail.com

1.2 Director sugerido: Economista Luis Tonon.

1.2.1 Contacto:

Convencional:

Celular:

Correo: ltonon@uazuay.edu.ec

1.3 Co-director sugerido:

1.4 Asesor metodológico:

1.5 Tribunal designado:

1.6 Aprobación:

1.7 Línea de Investigación de la carrera: PYMES, Organización y dirección de empresas

1.7.1 Código UNESCO: 5311.98

1.7.2 Tipo de trabajo:

- a) Trabajo experimental
- b) Investigación Formativa

1.8 Área de estudio: Negocios internacionales, Gestión y Evaluación de Proyectos

1.9 Título propuesto: "Plan de negocios de CHOCOLATINO para la exportación de sus productos"

1.10 Subtítulo:

1.11 Estado del proyecto: Nuevo

2. CONTENIDO

2.1 Motivación de la investigación:

En el año 2014 mediante varias investigaciones tanto de mejoras de productos como de trabajos de expansión realizados por estudiantes de la Universidad del Azuay, Chocolatino una pequeña empresa dedicada a la producción artesanal de chocolate, resultó aprobada en el plan del gobierno llamado Exporta País impulsado por ProEcuador. En dicho plan esta empresa se encuentra en el nivel 2 o en "color amarillo", acorde a la escala propuesta por Exporta País, que significa que posee muchas fortalezas, pero también ciertas debilidades. El motivo principal de esta investigación es la falta de información, planificación e incertidumbre, por parte de la empresa, que garantice la capacidad de Chocolatino para cubrir las necesidades de los "mercados objetivos" propuestos por Exporta País, como lo son EEUU, Reino Unido y Japón. Es por esto que se ha decidido realizar esta investigación entre dos personas, ya que la cantidad de información a levantar y procesar, así como los datos a analizar, es considerablemente extensa.

En la actualidad existen muchas buenas ideas en nuestro país, y muchos cambios tanto en la matriz productiva como en la visión de los negocios en general, es por esta razón que en la empresa Chocolatino se propuso la expansión en mercados internacionales. Inspirados en estos cambios se ha decidido realizar un plan de negocios con todos los pasos para lograr la exportación de los productos de dicho negocio. Otra gran motivación es que la empresa está inscrita en el plan de Exporta País, y esto abre las puertas para poder asistir a todas las conferencias y cursos sobre la internacionalización de las empresas ecuatorianas.

2.2 Problemática:

El territorio ecuatoriano se caracteriza por su gran diversidad en flora y fauna, como consecuencia su fértil tierra es capaz de producir una gran variedad de frutos de excelente calidad. A lo largo de los años, debido a la falta de información, motivación u oportunidades, se ha ralentizado el desarrollo de las industrias nacionales, entre ellas la industria nacional agrícola, dedicándose en su mayoría únicamente a la producción de materia prima, sin agregarle ningún valor. Este modelo de negocio sin duda se ha constituido como uno de los más grandes errores para nuestros sectores industrial y económico, ya que es precisamente al instaurar procesos que le agregan valor a dicha materia prima con el cual se pueden conseguir los más altos niveles de rentabilidad.

Un gran porcentaje de los productos terminados que consumimos los ecuatorianos proceden de industrias extranjeras, motivo por el cual nuestros productos pierden terreno; aunque muchas de las veces ni siquiera lo han ganado, en el mercado nacional, y al no ser exportados, la mayoría de las veces se comercializan a precios sumamente bajos, muchas veces inclusive sin llegar a cubrir los costos de producción y logística, este es el caso en concreto de la industria chocolatera.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

En nuestro país, en el marco del actual régimen, se ha venido trabajando en tratar de mejorar los procesos productivos dentro de la industria nacional, así como en la generación de nuevas industrias, para de esta forma lograr la consecución de una industria nacional sólida, sostenible y sustentable en el tiempo. Con la motivación y garantías que deberá ofrecer el Estado acorde a su plan nacional del buen vivir con su objetivo número 10, el cual titula "Impulsar la transformación de la matriz productiva", y en el que se expone la necesidad que tenemos como país de potencializar nuestras capacidades de generar productos terminados con un valor agregado que nos permita competir con productos extranjeros tanto en el mercado nacional, como en el mercado internacional, Chokolatino, a través de la producción y comercialización de bombones de chocolate fino ha decidido emprender este ambicioso y prometedor proyecto de internalización de sus productos, el cual sin duda será viaje hacia nuevas ideas y oportunidades en un amplio mercado internacional.

2.3 Pregunta de investigación:

¿Esta CHOCOLATINO preparado para exportar?

2.4 Resumen:

Actualmente en el Ecuador se promueve el cambio fundamental de la matriz productiva el cual se da en una época muy necesaria parte de ese cambio empieza en el modo de hacer negocios a las empresas 100% nacionales. Con esto se pretende dar un nuevo rumbo a la economía social. Para el alcance de estos cambios se debe fomentar a todo nivel en las industrias para no solo la producción local sino también la apertura al mundo de las empresas, ya sea con productos, servicios o simplemente buscando inversionistas extranjeros para la fomentación de la economía nacional.

En esta investigación se pretende determinar la condición actual de una pequeña empresa 100% ecuatoriana está preparada para dar el paso de salir a los mercados alrededor del mundo, además de esto se busca encontrar si este proyecto de expansión al mercado internacional es factible financieramente hablando.

2.5 Estado del Arte y marco teórico:

En cualquier acción cotidiana que se realice, es indispensable tener un panorama claro y conciso de lo que se va a realizar, es así que, es de vital importancia empezar con una conceptualización breve y sencilla pero de suma importancia sobre el presente proyecto para de esta manera poder comprender claramente que es lo que se deberá llevar a cabo en la ejecución del mismo.

¿Qué es precisamente un Plan?

Según el diccionario de la Real Academia Española, el significado de la palabra plan es:

"Modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla."

"Escrito en que sumariamente se precisan los detalles para realizar una obra."

Concepto de la palabra Negocios.

La palabra negocios se deriva de la acción de negociar, y partiendo de esto sabemos que según el diccionario de la Real Academia Española, el significado de la palabra negociar es:

“Tratar y comerciar, comprando y vendiendo o cambiando géneros, mercancías o valores para aumentar el caudal”

Concepto de plan de negocios.

Partiendo de los dos conceptos anteriores, podríamos concluir que un plan de negocios es un modelo sistemático, que detalla las actividades a realizarse para tratar, comerciar, comprar y/o vender bienes o servicios, con el fin de trascender de una manera exitosa en el mercado objetivo.

Concepto de plan de negocios

El plan de negocios es un proceso de darle al negocio una identidad, una vida propia. Es un procedimiento para enunciar de forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados, y en resumen la visión del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo de proyectar la empresa en el futuro, de prever dificultades y de identificar posibles soluciones a las coyunturas que pudiesen presentarse (Varela, 2001, 160).

Concepto de la palabra Exportar.

Su concepto es muy básico y sencillo de entender y así lo ratifica la Real Academia Española, citando que exportar es:

“Vender géneros a otro país.”

Luego de esta corta conceptualización, podemos llegar a la conclusión de que al elaborar un plan de negocios, debemos definir un modelo sistemático detallado que contenga las actividades indispensables a seguir para así facilitar y potenciar los intentos que se ejecuten a la hora de comerciar nuestros productos y/o servicios (de ser el caso) tanto en el mercado nacional como en el mercado internacional.

Ahora bien, una vez adquirida una idea general sobre el tema, surge la ineludible incógnita, ¿Cuáles son los beneficios que tendremos como organización al elaborar un plan de negocios? Hugo García, en las páginas 80 y 81 del libro “BUSINESS LIFESTYLE Emprendimiento & Negocios” relata y nos muestra 6 de los más relevantes beneficios que obtendremos como organización al contar con un plan de negocios, y son los siguientes:

1. Define la misión de la empresa. El plan transforma la idea de negocio en la razón de ser de la empresa, definiendo la verdadera necesidad que satisface en sus clientes.

2. Estudia el mercado y su comportamiento. Incorpora herramientas que nos ayudan a conocer a los consumidores: sus gustos, preferencia, comportamiento de compra, así como a los competidores y la estructura del mercado.

3. Permite identificar fortalezas y debilidades del proyecto. Exige al emprendedor a adoptar una actitud objetiva sincera y crítica de su realidad y los recursos con los que cuenta

4. **Aclara los asuntos financieros de la empresa.** Se logra establecer la rentabilidad esperada de la empresa, a través del cálculo de la inversión necesaria; los costos, gastos y niveles de venta a alcanzar:

5. **Apoya la gestión Administrativa.** Establece objetivos realistas y cuantificables que permiten monitorear el desempeño de la empresa, sus operaciones, directivos y empleados.

6. **Plantea el desarrollo de la empresa.** Utiliza herramientas que ayudan a determinar acciones para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Ahora bien, una vez con el panorama más claro de que es lo que se busca con un plan de negocios, debemos definir brevemente en que consiste y que implica la implementación del mismo. Para este apartado, Hugo García, en la página 82 del libro "BUSINESS LIFESTYLE Emprendimiento & Negocios" expone las etapas que debe contener un plan de negocios, y se lo presentamos a continuación:

- I. Misión de la empresa.
- II. Análisis del mercado y desarrollo de la estrategia.
- III. Definición de las operaciones.
- IV. Análisis financiero y plan de contingencias.

2.6 Hipótesis:

2.7. Objetivo general:

Realizar plan de negocios de la empresa Chocolatino, enfocado en el mercado internacional.

2.8 Objetivos específicos:

- Identificar la estructura de la organización y definir los procedimientos legales.
- Identificar y definir los mercados objetivos.
- Determinar la capacidad de oferta de Chocolatino.
- Evaluar el área financiera del proyecto y la rentabilidad de los mercados previamente seleccionados.

2.9 Metodología

Se determina estas herramientas como metodología ya que cumplen con el objetivo primordial el cual radica en que mediante una serie de procedimientos racionales surge el camino para alcanzar los objetivos de esta investigación.

- **Estudio técnico:** determinar cuáles todas las fortalezas y debilidades de CHOCOLATINO y así determinar cuáles son los pasos a seguir para determinar mercados objetivos, y seguido de eso que papeleo es necesario para poder empezar a comercializar en cada país, esto incluye que permisos son necesarios y que procedimiento se debe hacer para cada uno.
- **Evaluación financiera:** La rentabilidad financiera del proyecto será evaluada realizando proyecciones de ventas y costos tomando como indicadores el tiempo

de recuperación de la inversión, el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR), aplicando un criterio de costo-beneficio.

2.10 Alcances y resultados esperados

- Un documento que contenga los resultados tanto del estudio realizado como la determinación de la factibilidad o no del mismo, representado de una manera sencilla y gráfica.

2.11 Supuestos y riesgos

- Falta de disponibilidad de datos primarios y secundarios sobre el mercado internacional de chocolate artesanal.
- Cambios en los requerimientos legales del proyecto por parte de las instituciones de regulación para la exportación de productos ecuatorianos.
- Capacidad instalada de Chocolatino

2.12 Presupuesto

PRESUPUESTO		
RUBRO	COSTO	JUSTIFICACION
COPIAS	\$ 30,00	ENCUESTAS PARA ESTUDIO DE MERCADO
MOVILIZACION	\$ 200,00	TRASLADO A GUAYAQUIL (SEDE DE PROECUADOR)
SALDO	\$ 20,00	COMUNICACION CON EL EQUIPO DE TRABAJO DE PROECUADOR
INTERNET	\$ 80,00	FUENTE DE INFORMACION PARA REALIZAR EL ESTUDIO
VARIOS	\$ 200,00	IMPRESIONES, DERECHOS, ETC.
TOTAL	\$ 530,00	

2.13 Financiamiento:

Autofinanciado por los estudiantes.

2.14 Esquema tentativo:

Resumen

Introducción

CAPITULO I: ESTRUCTURA DE CHOCOLATINO



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

- 1.1 Resumen Ejecutivo.
- 1.2 Misión y visión de la empresa.
- 1.3 Objetivos generales de Chocolatino.
- 1.4 Análisis FODA.
- 1.5 Fuerzas de PORTER.
- 1.6 Organigrama.
- 1.7 Procedimientos y estructura legal.
- 1.8 Permisos y licencias de funcionamiento.
- 1.9 Seguros contratados.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL MERCADO Y DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

- 2.1 Estudio y análisis del mercado
- 2.2 Oportunidades del mercado
- 2.3 Competencia
- 2.4 Estrategia de diferenciación
- 2.5 Proyección de Ventas
- 2.6 Métodos de venta y distribución

CAPÍTULO III: CAPACIDAD DE OFERTA

- 3.1 Ubicación y descripción de instalaciones.
- 3.2 Métodos de producción
- 3.3 Capacidad instalada
- 3.4 Cadena de abastecimientos
- 3.5 Compras

CAPÍTULO IV - EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

- 4.1 Presupuesto de ingresos y gastos.
- 4.2 Proyección de Flujo de efectivo.
- 4.3 Ratios Financieros.
- 4.4 Necesidades Financieras.
- 4.5 Uso de fondos.

ANEXOS

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Conclusiones
- Recomendaciones

2.15 Cronograma:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDAD	RESULTADO ESPERADO	TIEMPO (SEMANAS)
Identificar la estructura de la organización y definir los procedimientos legales.	Definir situación actual de la empresa mediante cruz de Porter.	Establecer la situación real de la empresa para poder marcar un camino de partida.	2
	Análisis FODA.	Determinar los aspectos estratégicos a nivel interno y del entorno empresarial para considerar acciones específicas.	2
	Realizar organigrama.	La consecución de un organigrama eficiente, que evite burocracia y que facilite la comunicación y la toma de decisiones.	1
	Estructura legal.	Lograr que la empresa esté debidamente estructurada para poder responder ante cualquier exigencia legal.	1
	Determinar los permisos y licencias necesarias para la operación.	Consecución de los permisos necesarios para poder llevar a cabo nuestras actividades de manera continua.	1
	Determinación de mercados objetivos	Conocer las condiciones de los países recomendados de Proecuador para ver si realmente sería conveniente invertir	2
Análisis del mercado (identificar y definir los mercados objetivo) y desarrollo la estrategia.	Análisis de la competencia	Determinar los aspectos estratégicos a nivel interno los cuales vamos a utilizar para poder entrar siendo competitivos	2
	Determinación de requerimientos	Conocer cada uno de los reglamentos de cada país que exige para la entrada de productos importados	2
	Análisis de sustentabilidad del mercado	Definir si el mercado no está saturado en cuanto a la demanda de chocolate fino de aroma con sabores tradicionales del Ecuador	1
	Formular la estrategia comercial de la empresa	Definir el plan de comercialización de la empresa	1
	Desarrollo de métodos de producción	Consecución de métodos eficientes que incrementen	1



Determinar la capacidad de oferta de Chocolatino		nuestra capacidad productiva.	
	Análisis de la capacidad instalada	Determinar nuestra capacidad de producción para así poder proyectar posibles ingresos y planificar posteriores lotes de producción	1
	Selección de proveedores	Lograr un portafolio de proveedores lo suficientemente amplio para no sufrir épocas de desabastecimiento	1
Evaluar el área financiera del proyecto y la rentabilidad de los mercados previamente seleccionados	Proyectar las ventas y costos del proyecto	Dimensionar el rendimiento económico del proyecto	1
	Evaluación de liquidez del proyecto	Análisis de cuánto va a ser el requerimiento de liquidez para ver si la empresa puede soportar el negocio internacional	1
	Análisis costo-beneficio de la empresa	Definir si el proyecto es económicamente rentable	2
TOTAL SEMANAS			22

2.16 Referencias: Citadas según el modelo APA

RAE. (2015). Obtenido 10 de mayo de 2015.

<http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>

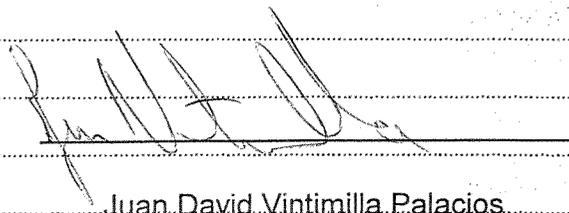
GARCÍA, Hugo. Business Lifestyle Emprendimiento & Negocios. Facultad de Economía y Ciencias Empresariales. Universidad Espíritu Santo – UEES. 2009.

Varela, R. (2001). Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas (2 ed.). Bogotá: Pearson educación de Colombia.

2.17 Anexos

Ninguno.

2.18 Firma de responsabilidad:



Juan David Vintimilla Palacios



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

Omar Santiago Barros González.

2.19 Firma de responsabilidad:

Eco. Luis Tonon

2.20 Fecha de entrega: