



**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO”  
DE MANABI.**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
CARRERA: COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**TEMA:  
PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE CHOCOLATES  
CON RELLENO DE LICOR HACIA EL MERCADO DE ALEMANIA**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**AUTORES DEL PROYECTO:**

**MOLINA PALMA STEVEN OSWALDO  
SANTANA DELGADO MARISELA BEATRIZ**

**DIRECTOR DE TESIS:  
ING. HUGO VERA**

**MANTA, 2017.**

## IDENTIFICACIÓN DE EGRESADO



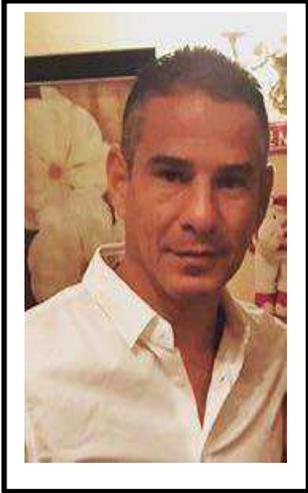
NOMBRES:	Steven Oswaldo
APELLIDOS:	Molina Palma
NACIONALIDAD:	Ecuatoriana
LUGAR DE NACIMIENTO:	Manta
FECHA DE NACIMIENTO:	10 de Febrero de 1994
CEDULA DE IDENTIDAD:	131177282-4
ESTADO CIVIL:	Soltero
TELEFONOS:	0991681629
CORREO ELECTRONICO	stevenmolina267@gmail.com
DIRECCION DOMICILIO	Barrio Miraflores. Calle 1ero de Enero
INTERESES CON EL PROYECTO DE PREGRADO	Hacer nuestro proyecto realidad y poder comercializarlo a nivel local e internacional.

## IDENTIFICACIÓN DE EGRESADA



NOMBRES:	Marisela Beatriz
APELLIDOS:	Santana Delgado
NACIONALIDAD:	Ecuatoriana
LUGAR DE NACIMIENTO:	Manta
FECHA DE NACIMIENTO:	21 de Junio de 1988
CEDULA DE IDENTIDAD:	131273879-0
ESTADO CIVIL:	Soltera
TELEFONOS:	0967788150
CORREO ELECTRONICO	marysd_2431@hotmail.com
DIRECCION DOMICILIO	Calle 20, Av. 26
INTERESES CON EL PROYECTO DE PREGRADO	Hacer nuestro proyecto realidad y poder comercializarlo a nivel local e internacional.

# IDENTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DEL PROYECTO DE GRADO

NOMBRES:	HUGO CARLOS	
APELLIDOS:	VERA SANTANA	
NACIONALIDAD:	ECUATORIANA	
LUGAR DE NACIMIENTO:	MANTA	
FECHA DE NACIMIENTO:	13 DE ABRIL DE 1967	
CEDULA DE IDENTIDAD:	130402193-2	
ESTADO CIVIL:	SOLTERO	
TELEFONOS:	0997507218	
CORREO ELECTRONICO:	hugo.vera@uleam.ec	
RESIDENCIA: DIRECCION DOMICILIO	AV. BARBASQUILLO DIAGONAL AL RESTAURANTE MARTINICA	
FORMACIÓN ACADEMICA:	MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
PROFESIÓN:	DOCENTE EN LA UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ	

# NOTA DEL PROYECTO DE GRADO

En la ciudad de Manta, en las instalaciones de la Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la ULEAM, a los 16 días del mes de Noviembre del año 2017, a las 18h00, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento de Grado, se presentaron a defender su Proyecto de Grado:

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE CHOCOLATES CON RELLENO DE LICOR HACIA EL MERCADO DE ALEMANIA”**. Para obtener el título de Tercer Nivel de **INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**, los estudiantes: STEVEN OSWALDO MOLINA PALMA con C.I. # 131177282-4 y MARISELA BEATRIZ SANTANA DELGADO con C.I. # 131273879-0.

Una vez examinado sobre el tema se hacen acreedores a las siguientes notas:

- Nota del Trabajo escrito de Proyecto de Grado: \_\_\_/10 (\_\_\_\_\_sobre diez)
- Nota de Defensa del Proyecto de Grado: \_\_\_/10 (\_\_\_\_\_sobre diez)
- Nota Final Promedio del Proyecto de Grado: \_\_\_/10 (\_\_\_\_\_sobre diez)

Para constancia de lo actuado firman:

\_\_\_\_\_  
Abg. Boris Tubay Cedeño

Profesor miembro Tribunal 1.

\_\_\_\_\_  
Lic. Mag. Fabricio Cevallos Alarcón

Profesor miembro Tribunal 2.

\_\_\_\_\_  
Ing. Mag. Ronald López Delgado

Profesor miembro Tribunal 3.

\_\_\_\_\_  
Ing. Hugo Vera Santana

Director del Proyecto del Grado.

\_\_\_\_\_  
Eco. Fabián Sánchez Ramos

**Decano de la Facultad**

## ORDEN DE ENCUADERNADO

Una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador para el proyecto escrito presentado por los egresados: **Steven Oswaldo Molina Palma** y **Marisela Beatriz Santana Delgado**.

Se emite la presente orden de encuadernación con fecha: \_\_\_\_\_

Para constancia firman los Profesores miembros del Tribunal Examinador y el Director del proyecto de Grado:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
Ing. Hugo Vera Santana	DIRECTOR	
Lic. Mag. Fabricio Cevallos Alarcón	Profesor – Miembro 1	
Ab. Boris Tubay Cedeño	Profesor – Miembro 2	
Ing. Mag. Ronald López Delgado	Profesor – Miembro 3	

---

Eco. Fabián Sánchez Ramos  
**DECANO DE LA FACULTAD**

# DECLARACIÓN

Nosotros, Steven Oswaldo Molina Palma y Marisela Beatriz Santana Delgado, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que nos hemos basado en las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

STEVEN OSWALDO MOLINA PALMA  
C.I. #131177282-4

---

MARISELA BEATRIZ SANTANA DELGADO  
C.I. # 131273879-0

# CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de grado Titulado “**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE *CHOCOLATES CON RELLENO DE LICOR* HACIA EL MERCADO DE ALEMANIA**”, ha sido desarrollado por los egresados, STEVEN OSWALDO MOLINA PALMA Y MARISELA BEATRIZ SANTANA DELGADO, bajo mi supervisión y tutoría según designación realizada por el Consejo de Facultad mediante Oficio No. \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_. De igual manera, certifico que dicho trabajo ha sido concluido satisfactoriamente, cumple con todas las disposiciones legales establecidas por la normatividad institucional vigente, se encuentra listo para su defensa oral y cuenta con el aval de los profesores lectores del Proyecto de Grado, motivo por el cual dichos profesores también suscriben el presente documento.

---

Ing. Hugo Vera

DIRECTOR DEL PROYECTO

---

Abg. Boris Tubay Cedeño

PROFESOR LECTOR 1

---

Lic. Mag. Fabricio Cevallos Alarcón

PROFESOR LECTOR 2

---

Ing. Mag. Ronald López Delgado

PROFESOR LECTOR 3

# DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios, mi padre celestial. Con todo mi amor y cariño, a mis padres, el Sr. Marlon Oswaldo Molina Mendoza y la Sra. Maritza del Pilar Palma Zambrano, que siempre me apoyaron incondicionalmente en la parte moral y económica para poder llegar a ser un profesional de la Patria.

A mis hermanas, Annabella Pilar y Marla Valentina Molina Palma, y demás familiares en general por el apoyo que siempre me brindaron día a día en el transcurso de cada año de mi carrera universitaria.

Steven Oswaldo Molina Palma

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto primeramente a Dios, por guiarme incondicionalmente, por estar siempre conmigo en cada paso que doy, ya que sin él nada de esto hubiera sido posible. A mi madre, la Sra. Teonila Delgado, por su apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones, a mi esposo, el Sr. David Calderón por ser mi pilar durante esta travesía, a mis hijas por ser mi inspiración y mi motor de vida y a mi hermano, el Sr. Pablo Rivera Delgado que me dieron todo el apoyo y fuerza que necesitaba para salir adelante y cumplir con mi propósito; porque sin ustedes, en mi vida, no hubiera logrado la culminación de mis estudios Universitarios.

También se lo dedico a aquellas personas que de una u otra forma me ayudaron en lo largo de mi formación académica y cumplir mi meta.

Marisela Beatriz Santana Delgado

# **AGRADECIMIENTO**

El agradecimiento de este proyecto va dirigido primero a Dios ya que con sus bendiciones todo esto es posible, y a mi familia por estar apoyándome todo un siempre.

A mi compañera Marisela Santana Delgado, por que mutuamente nos hemos ayudado y comprendido para realizar este proyecto y al Ing. Hugo Vera por brindarnos su ayuda y colaboración como guía de nuestro proyecto.

Steven Oswaldo Molina Palma

## **AGRADECIMIENTO**

AL REY DE REYES Y SEÑOR DE SEÑORES creador del cielo y de la tierra, el que me ha dado la fortaleza y sabiduría para continuar cuando a punto he estado de desistir; por ello con toda la humildad que mi corazón pueda emanar, dedico este trabajo a mi Dios. De la misma manera dedico este trabajo a mi madre que ha sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles, a mi esposo e hijas que con su amor incondicional y paciencia brindaron toda su ayuda para poder culminar mi carrera.

A mi compañero Steven Molina Palma, porque mutuamente nos hemos ayudado y comprendido para realizar este proyecto.

En especial al Ing. Hugo Vera, quien ha sido nuestra guía en este proyecto, y al Ing. Erick Menéndez, por brindarnos su ayuda y colaboración.

Marisela Beatriz Santana Delgado

# TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I GENERALIDADES.....	2
1.1. TEMA O TITULO DEL PROYECTO.....	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2.1. Formulación del problema de investigación.....	3
1.2.2. Sistematización del problema.....	3
1.2.3. Delimitación del Problema.....	3
1.3. Objetivos de la investigación.....	4
1.3.1. Objetivo general.....	4
1.3.2. Objetivos específicos.....	4
1.4. Justificación e Importancia.....	4
1.5. Beneficiarios Potenciales.....	6
1.6. MARCO TEORICO.....	6
1.6.1. Generalidades del cacao.....	6
1.6.1.1. Características.....	7
1.7. Marco Conceptual.....	8
1.8. Metodología de la investigación.....	9
CAPÍTULO II.....	11
PLAN ESTRATÉGICO.....	11
2.1. OBJETIVOS DEL CAPITULO.....	11
2.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	11
2.2.1. Análisis macroentorno de Alemania-Berlín.....	11
2.2.1.1. Macro ambiente del negocio.....	12
2.2.1.1.1. Factores sociales y culturales.....	14
2.2.1.1.2. Factores demográficos.....	15
2.2.1.1.3. Condiciones económicas.....	16
2.2.1.1.5. Factores políticos y legales.....	22
2.2.1.1.6. Tecnología imperante.....	23
2.2.1.2. Microambiente Externo (Berlín).....	23
2.2.2. Análisis de la Industria.....	30

2.2.2.1.	Antecedentes generales y evolución de la industria.....	30
2.2.2.3.	Análisis FODA.....	36
2.2.2.4.	Viabilidad estratégica del producto.....	37
2.3.	Planteamiento Estratégico.....	38
2.3.1.	Visión y Misión.....	38
2.3.1.1.	Visión.....	39
2.3.1.2.	Misión.....	39
2.3.2.	Objetivos Estratégicos.....	39
2.3.2.1.	Objetivo Corporativo.....	39
2.3.3.	Estrategias.....	40
2.3.4.	Sistema de Valores.....	41
2.3.4.1.	Valores finales.....	41
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>42</b>
<b>PLAN COMERCIAL.....</b>		<b>42</b>
<b>3.1. OBJETIVOS DEL CAPITULO.....</b>		<b>42</b>
<b>3.2. ANÁLISIS DEL MERCADO DE REFERENCIA.....</b>		<b>42</b>
3.2.1.	Tipo y estructura de mercado.....	42
3.2.2.	Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivos.....	42
3.2.3.	Identificación y análisis de la competencia directa.....	43
3.2.4.	Factores críticos de éxito y ventajas competitivas a desarrollar.....	43
3.2.5.	Dimensionamiento de la demanda.....	44
3.2.6.	Comportamiento en el plano interno de Alemania.....	45
3.2.7.	Dimensionamiento de la oferta actual y potencial.....	45
3.2.8.	Demanda insatisfecha del mercado de referencia.....	46
3.2.9.	Demanda que atenderá el proyecto.....	47
3.3.	Plan de Marketing.....	47
3.3.1.	Objetivos del plan comercial.....	47
3.3.2.	Mix de Marketing.....	48
3.3.2.1.1.	Adaptación o modificación requerida.....	48
3.3.2.1.2.	Atributos y beneficios del producto.....	49
3.3.2.1.3.	Componente de envase.....	49
3.3.2.1.4.	Estrategia de marca.....	50

3.3.2.2.1. Términos de Venta (INCOTERM).....	53
3.3.2.2.2. Partida arancelaria.....	55
3.3.2.2.3. Comparativo de precios con la competencia.....	55
3.3.2.2.4. Impacto del tipo de cambio en la fijación del precio.....	55
3.3.2.2.5. Costos logísticos de exportación.....	55
3.3.2.3. Auditoria y Estrategia de Distribución.....	57
3.3.2.3.1. Modo de transporte.....	57
3.3.2.3.2. Puerto/aeropuerto de origen y destino.....	57
3.3.2.3.3. Tipos de regulaciones de marcas y etiquetas origen/destino.....	57
3.3.2.3.4. Tipo de embalaje requerido.....	57
3.3.2.3.5. Tipo de contenedor o medio de transporte.....	58
3.3.2.3.6. Documentación requerida.....	59
3.3.2.3.7. Exigencias de seguro.....	60
3.3.2.3.8. Tipos de requisitos sanitarios y fitosanitarios.....	61
3.3.2.3.9. Tipos de requisitos normas legales, calidad y buenas prácticas.....	62
3.3.2.3.10. Cadena de distribución.....	62
3.3.2.3.11. Canal de distribución específico.....	63
3.3.2.3.12. Proveedores de servicios al comercio exterior requeridos.....	64
3.3.2.3.13. Operativa de comercio exterior: (tramitología importación/exportación).....	65
3.3.2.3.14. Modelos de comercio electrónico.....	66
3.3.2.4. Auditoria y Estrategia de Promoción.....	66
3.3.2.4.1. Concepto de posicionamiento.....	66
3.3.2.4.2. Concepto de eslogan.....	66
3.3.2.4.3. Estrategia de mix de publicidad.....	66
3.3.2.4.4. Estrategia de medios interactivos (Internet).....	67
3.3.2.4.5. Participación en ferias comerciales internacionales.....	67
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>68</b>
<b>PLAN TÉCNICO-ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>68</b>
4.2.5. Plan de abastecimiento de materia prima.....	73
4.2.6. Plan de abastecimiento de insumos.....	74
4.2.8. Plan de abastecimiento de tecnología de producción.....	75
4.3.1. Datos generales de la empresa.....	75

4.3.2. Proceso de toma de decisiones.....	76
4.3.3. Arquitectura Organizacional:.....	76
4.3.4. Distribución de funciones y responsabilidades .....	76
4.3.5. Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas. ....	78
4.3.6. Requerimiento de personal para áreas administrativas. ....	79
4.3.7. Marco legal relacionado a la operación de la empresa. ....	79
4.3.8. Plan de implementación.....	82
4.3.9. Puesta en marcha. ....	83
4.3.10. Plan de salida.....	83
<b>CAPÍTULO V PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>84</b>
5.1. OBJETIVOS DEL CAPÍTULO .....	84
5.2. HORIZONTE DE TIEMPO DEL PLAN FINANCIERO.....	84
5.3. Plan de inversión .....	84
5.3.1. Inversiones en activos fijos .....	84
5.3.2. Inversiones en activos diferidos e intangibles .....	85
5.3.3. Inversión en capital de operaciones .....	85
5.3.4. Flujo de depreciaciones de activos fijos.....	88
5.3.5. Flujo de depreciaciones de activos diferidos e intangibles.....	89
5.4. PLAN DE FINANCIAMIENTO.....	90
5.4.1. Estrategia de financiamiento .....	90
5.4.2. Tabla de amortización (de parte financiada con crédito) .....	90
5.4.3. Tasa de descuento o costo promedio ponderado de capital (WACC) .....	91
5.5. Proyecciones de ingresos operacionales .....	92
5.5.1. Proyección de las ventas (unidades) .....	92
5.5.2. Proyección de los precios.....	92
5.5.3. Proyección de ingresos.....	93
5.6. Proyecciones de costos y gastos operacionales.....	93
5.6.1. Proyección de costos operacionales. ....	93
5.6.1.1. Materia prima directa .....	93
5.6.1.2. Mano de obra directa.....	94
5.6.1.3. Gastos indirectos de fabricación .....	94
<b>5.6.2 Proyección de gastos administrativos operacionales.....</b>	<b>95</b>

<b>5.6.2.1 Gastos administrativos</b> .....	95
<b>5.6.2.2 Gastos de marketing y ventas</b> .....	95
<b>5.6.2.3 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectadas</b> .....	95
<b>5.6.2.4 Flujos de fondos del proyecto</b> .....	97
5.7. VAN y TIR.....	99
5.8. PAYBACK.....	100
5.8.1. VAUE.....	100
5.8.2. RBC .....	101
5.9. Punto de equilibrio.....	101
5.10. Ratios Financieros .....	102
5.11. Evaluación financiera del proyecto .....	103
CONCLUSIONES .....	105
RECOMENDACIONES .....	106
BIBLIOGRAFÍA.....	107
ANEXOS .....	111

## **INTRODUCCIÓN**

Ecuador posee el cacao con el más fino sabor y aroma reconocido a nivel mundial, beneficiando aquellas microempresas que se dedican a la producción y exportación del chocolate, este plan de negocios está encaminado a la creación de una empresa para comercializar chocolates con relleno de licor.

El siguiente plan de negocios está comprendido por cinco capítulos, en el cual el primer capítulo da a conocer sobre la empresa, sus objetivos, el producto y la forma en que se realizó la investigación.

En el segundo capítulo estudiaremos los objetivos por diferentes niveles estratégicos, y también el respectivo análisis FODA para determinar la viabilidad del proyecto.

En el tercer capítulo se ejecuta el plan comercial, en el cual se estudia el mercado objetivo, la demanda que existe en el mismo y las normas sanitarias y técnicas que debe poseer el producto para que pueda ser comercializado en el país de destino, Alemania.

En el cuarto capítulo se analizará el plan técnico organizacional, que es todo lo relacionado con la empresa, los requisitos de infraestructura y los otros activos fijos, además del recurso humano necesarios para el funcionamiento.

El capítulo cinco se orientará al plan financiero del proyecto, el financiamiento para cubrir los costos totales incurridos para la instalación física, legal y operativa de la empresa, y los gastos que se asumirá, el estudio de las ventas proyectadas a cinco años y los factores financieros para demostrar la factibilidad del proyecto.

## **CAPÍTULO I GENERALIDADES**

### **1.1. TEMA O TITULO DEL PROYECTO**

“Plan de Negocios para la exportación de *chocolates con relleno de licor* hacia el mercado de Alemania”

### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

A través de los años, el Ecuador ha mejorado notablemente su producción de cacao siendo así reconocido y muy demandado a nivel mundial. Son datos visibles y notables, y sobre todo en la provincia de Esmeraldas que es donde más se fomenta la producción de cacao.

Por otro lado con el proyecto que ha implantado el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería Acuicultura y Pesca (MAGAP) de impulsar el proyecto de reactivación del cacao nacional fino de aroma que se inició en julio del 2012<sup>1</sup>, reactivándose de esta forma el sector productivo del cacao, se hace necesario aprovechar este plan del gobierno, para realizar proyectos donde se promocióne la productividad y la calidad de este producto.

Mediante proyectos como el de exportar chocolates a mercados internacionales, se brindará la oportunidad de que nuestro producto sea conocido a nivel mundial, y a la vez estos países adquieran un producto de buena calidad, nace así la idea de elaborar un plan de negocios para la exportación de chocolates con relleno de licor al mercado de Alemania, esperando que muchas personas que antes no consumían *Chocolates con relleno de licor*, lo puedan degustar con facilidad, ya que éste tiene contenido nutritivo que lo hace diferente a los demás.

---

<sup>1</sup> <http://www.agricultura.gob.ec/magap-impulsa-proyecto-de-reactivacion-del-cacao-fino-y-de-aroma/>

### 1.2.1. Formulación del problema de investigación

¿Exportar chocolates con relleno de licor al mercado de Berlín – Alemania, brindará excelentes réditos económicos a Guayaquil?

### 1.2.2. Sistematización del problema

¿De dónde se obtendrá la materia prima para la creación del producto?

¿Qué precio estarían dispuestos a pagar en Alemania por los chocolates con relleno de licor?

¿Cuál es el grado de aceptación del Chocolate relleno de licor?

¿De qué forma lograr que el precio del producto sea aceptable para los habitantes de Berlín-Alemania?

### 1.2.3. Delimitación del Problema

**Tabla N°1.** Delimitación del Problema

<b>Tema</b>	<b>Plan de negocios para la exportación de Chocolates con relleno de licor hacia el mercado de Alemania”</b>
<b>Área</b>	Exportación y negocios internacionales (exportación)
<b>País</b>	Alemania
<b>Zona</b>	Comercial
<b>Tiempo</b>	2017-2022

Elaborado por: Autores del proyecto

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Elaborar un plan de negocios para la exportación de chocolates con relleno de licor al mercado de Alemania para incrementar las exportaciones y generar réditos en el sector cacaotero del Ecuador, mediante un estudio de los principales métodos que influyen en el comercio internacional.

#### **1.3.2. Objetivos específicos.**

- ✓ Analizar la situación comercial-económica entre Ecuador y Alemania, para realizar las diferentes estrategias de competencia que se aplicaran en el proyecto.
- ✓ Determinar la demanda del mercado objetivo, conjuntamente con la competencia para realizar un plan comercial que optimice los recursos, estrategias y aprovechar las oportunidades que se presentan.
- ✓ Crear un plan técnico organizacional que defina la infraestructura del proyecto, así como también el recurso humano y el marco legal a la que se debe regir la empresa.
- ✓ Realizar un plan financiero que determine la factibilidad del proyecto, tomando en consideración el tipo de financiamiento para poder cubrir los costos y determinar la rentabilidad que tendrá el mismo.

### **1.4. Justificación e Importancia**

El presente tema de investigación, se justificará desde un punto de vista práctico, ya que servirá de apoyo para la empresa “BOMS” Cia. Ltda., la cual buscará expandir su mercado en el país Alemania, específicamente en Berlín, por ser un país de alto nivel económico y de gran

demanda de chocolates, por lo que sería un excelente cliente potencial para la empresa en cuestión.

La importancia de este proyecto radica en identificar los gustos y preferencias de los consumidores del mercado a investigar, en este caso sobre el mercado alemán, sobre la aceptación del chocolate ecuatoriano. Su preferencia sería fomentar el consumo del chocolate ecuatoriano relleno de licor, chocolate que tendrá una presentación moderna, vistosa, exquisita a la vista del consumidor.

Vale mencionar que el principal producto de exportación en Ecuador, no es el chocolate listo para el consumo, no obstante, si predomina en la comercialización del cacao en haba, cacao tostado y pasta de cacao, mismo que es exportado a grandes países industrializados como Suiza, Italia, Francia y Estados Unidos donde posteriormente lo convierten en chocolate, el cual en muchos de los casos regresa al país con un precio más elevado.

Sin embargo nuestro país tiene suficiente mano de obra calificada para la elaboración de productos que requieren de estrictos procesos de calidad como es el chocolate con relleno de licor, y pueden ser elaborados con altos estándares de calidad que satisfagan las necesidades y requerimientos de los mercados tanto nacional como internacional, de ahí la necesidad del presente proyecto, porque de los resultados que se obtengan de su estudio, el país podrá alcanzar un mayor crecimiento económico, se dará a conocer los productos en mercados extranjeros y se atraerá de esta forma nuevos mercados para su consumo.

De ahí que con la elaboración de este proyecto se justifica y se le da la importancia que amerita este producto ecuatoriano que por muchos años fue uno de los primeros y potenciales rubros económico del país.

## **1.5. Beneficiarios Potenciales**

Los beneficiarios potenciales de este proyecto son directamente los estudiantes quienes han escogido este tipo de proyecto para obtener su título de grado, además también serán beneficiarios aquellos que deseen llevarlo a la práctica para obtener un fin de lucro, se beneficiara también la universidad laica Eloy Alfaro de Manabí porque a ella será entregado para que sea utilizada como herramienta de estudio.

## **1.6. MARCO TEORICO**

### **1.6.1. Generalidades del cacao**

Tradicionalmente se ha sostenido que el punto de origen de la domesticación del cacao se encontraba en Mesoamérica entre México, Guatemala y Honduras, donde su uso está atestiguado alrededor de 2,000 años antes de Cristo.

No obstante, estudios recientes demuestran que por lo menos una variedad de Theobroma Cacao tiene su punto de origen en la Alta Amazonía y que ha sido utilizada en la región por más de 5,000 años.

La cultura del cacao en Ecuador es antigua, se sabe que a la llegada de los españoles en la costa del Pacífico, ya se observaban grandes árboles de cacao que demostraban el conocimiento y la utilización de esta especie en la región costera, antes de la llegada de los europeos.

En el Ecuador actual se cultivan algunos tipos de cacao, pero la variedad conocida como NACIONAL es la más buscada entre los fabricantes de chocolate, por la calidad de sus granos y la finura de su aroma.

Sin embargo, la llegada de enfermedades severas como la monoliosis o la escoba de bruja, hace unos 100 años, engendró la introducción masiva de cacao extranjero, proveniente particularmente de Venezuela.

Estos cacaos se cruzaban con la variedad local, dando híbridos vigorosos y productivos, pero cuyos frutos tenían una calidad aromática menor que la original. Se pensó entonces que se debería poder encontrar los representantes de esta variedad ancestral, que se estaba paulatinamente perdiendo en el proceso de hibridación y poder así volver a recrear las variedades productivas con un gusto equivalente a la variedad nativa Nacional. (Anecacao, 2015).

#### **1.6.1.1. Características.**

El cacao es un cultivo tropical que se produce durante todo el año y en áreas no mayores a 20 grados hacia el norte y sur del Ecuador.

Este árbol demora de cuatro a cinco años para producir frutos y de 8 a 10 años en lograr su máxima producción.

Sus frutos son una especie de vainas y aparecen sobre la copa de los árboles y debajo de sus ramas. Cuando están maduros, las vainas se cortan y se extraen los frijoles que hay dentro de ellas para luego ser fermentados y secados. (Cardoso, 2010).

**Gráfico N°1.** Árbol de cacao



Fuente: (thebromacr, 2017)

Los productos derivados del cacao, son aquellos que resultan de la elaboración o procesamiento del cacao. “Uno de los productos derivados del cacao mayor utilizados es la manteca de cacao, utilizada para la preparación de medicamentos, cosméticos, y en mayor proporción para la elaboración de chocolates”. (Dopazo Chef, s.f.)

El período de cosecha del cacao se da durante todo el año, con intensidad entre los meses de Febrero a Agosto.

### **1.7.Marco Conceptual**

**Plan de Negocios.-** Es una herramienta detallada del negocio que se desea emprender, el mismo describe la forma en que se debe desarrollar el proyecto y todas las herramientas y estrategias que debe implementar para tener éxito. (Gestipolis, 2017)

**Exportación.-** Es cualquier bien o servicio el cual es enviado de un país a otra parte del mundo, en la mayoría de los casos con fines de lucro o fin de intercambio de conveniencias. (gestion.org, s.f.)

**Chocolate.-** El chocolate es el alimento que se da mezclando azúcar con dos productos derivados de la manipulación de las semillas del cacao: una materia sólida (la pasta de cacao) y una materia grasa (la manteca de cacao). A partir de esta combinación básica, se elaboran los distintos tipos de chocolate, que dependen de la proporción entre estos elementos y de su mezcla o no con otros productos tales como leche y frutos secos. (Boletinagrario, 2013)

**Licor.-** Es una bebida hidroalcohólica aromatizada obtenida por maceración, infusión o diversas sustancias vegetales naturales. (Alambiques, s.f.)

**Mercado.-** Es el contexto en donde tienen lugar los intercambios de productos y servicios. Es decir que en ese contexto es en dónde se llevan a cabo las ofertas, las demandas, las compras y las ventas. (Economia.ws, 2017)

**Alemania.-** Considerada una de las potencias económicas y políticas del mundo, Alemania es un país ubicada en el Norcentro de Europa, su capital es la moderna ciudad de Berlín, una de las más bellas ciudades de toda Europa. (DefinicionABC, 2017)

### **1.8. Metodología de la investigación**

El alcance de la investigación será clara, descriptiva y analítica. Esto permitirá llegar a la verdad con investigaciones, datos estadísticos y demás información ya que con los mismos se recogerá datos de forma directa con la realidad, con las estadísticas comerciales y niveles de exportación nacional e importación de Alemania.

La compilación de datos dará como resultado información puntualizada, con la cual se podrán sacar conclusiones y opciones de solución al problema planteado en el plan y conocer si llevar a cabo el presente proyecto será factible.

Se implementará también la investigación de campo, el método de la entrevista a personas que se dediquen a la producción de chocolates para de esta forma confirmar la información bibliográfica.

## CAPÍTULO II

### PLAN ESTRATÉGICO

#### 2.1. OBJETIVOS DEL CAPITULO

Analizar la situación comercial-económica entre Ecuador y Alemania, para realizar las diferentes estrategias de competencia que se aplicaran en el proyecto.

#### 2.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

##### 2.2.1. Análisis macroentorno de Alemania-Berlín.

**Grafico N°2.** Mapa de Alemania



Fuente: (Mapas, 2012)

**Tabla N°2.** Datos Generales de Alemania

<b>Nombre Oficial</b>	<b>República Federal de Alemania</b>
<b>Capital</b>	Berlín
<b>Moneda</b>	Euro
<b>Idiomas</b>	Alemán e Inglés
<b>Religión</b>	Protestantes (42%) Católico (35%)
<b>Ubicación</b>	Europa Central
<b>Superficie</b>	375.021 km2.
<b>Población</b>	82,800.000
<b>Fiesta Nacional</b>	3 de Octubre-Día de la Unidad Alemana

Elaborado por: Autores del proyecto. Fuente: (Infolaso, 2017)

**Clima:** El país tiene predominantemente un clima oceánico, templado y marítimo con inviernos y veranos frescos, a menudo nublados y húmedos. El tiempo es a veces imprevisible. En pleno verano, un día puede ser caliente y soleado y el siguiente frío y lluvioso.

#### **2.2.1.1. Macro ambiente del negocio**

Alemania es la economía más grande de Europa y la cuarta potencia económica mundial. El desempeño de su economía se ha visto afectado en los últimos años por su vulnerabilidad ante las crisis externas, así como por su dependencia de la demanda externa, que lo expone a la debilidad de la zona euro y las sanciones entre la Unión Europea y Rusia. Sin embargo, gracias a los ingresos considerables obtenidos de las exportaciones, Alemania posee una economía

sólida en comparación a sus vecinos europeos. En 2016, el crecimiento económico alemán se consolidó, elevándose a 1,8% del PIB, apoyado por el consumo de los hogares y el comercio. Se prevé una ligera ralentización en 2017 (1,4%).

En 2016, Alemania conservó bonos fundamentales macroeconómicos. Por tercer año consecutivo, el país mostró un excedente presupuestario, y la deuda pública, aunque supera el umbral de 60% del PIB fijado por la Unión Europea, siguió bajando (68% del PIB). El gobierno está en una buena vía para lograr su objetivo de bajarla a menos de 60% del PIB de aquí a 2024. Aunque en ligera baja, la cuenta corriente sigue siendo ampliamente excedentaria gracias a un excedente comercial masivo.

Con respecto a su capital Berlín, es el 2006, el PIB nominal experimentaba una tasa de crecimiento del 1.5% (2.7% en Alemania). En el 2013 el PIB de Berlín alcanzaba 102.9 mil millones de euros o 31 000 euros por habitante. De las treinta empresas que conforman el índice alemán DAX, Siemens AG y Deutsche Bahn tienen su sede en Berlín. Entre los 20 mayores patronos en Berlín están la empresa ferroviaria Deutsche Bahn (DB), la aerolínea Air Berlin (la segunda aerolínea más importante de Alemania detrás de Lufthansa), la empresa del famoso hospital universitario Charité, la empresa local de transporte público BVG, el proveedor de servicios Dussmann y Piepenbrock.

La economía de Berlín se basa principalmente en las grandes compañías farmacéuticas Bayer Health Care y Berlin Chemie, con sede en la ciudad; y los 15 mayores parques tecnológicos en todo el mundo. (Wikipedia, 2017).

Sin embargo a pesar que su economía gira entorno a estos rubros mencionados, la capital alemana es conocida también como la ciudad creativa, la misma que fue elegida en Europa

como *ciudad creativa* en enero del 2006, pues esta ciudad es un imán para personas creativas con aspiraciones empresariales y se encuentra en casi todos los barrios del centro de la ciudad, como talleres artesanales de modas, artesanías, entre otras labores y/o profesiones. Como lo definen muchos autores como Carolina Machhaus, Emilia Rojas Sasse, y otros “Berlín es la ciudad de las posibilidades sin límites”

#### **2.2.1.1.1. Factores sociales y culturales**

Los factores sociales son descripciones del comportamiento individual del ser humano, familiar o de grupo, incluye en gran medida el potencial participativo de la persona, dicho en otras palabras encierra la actividad y forma de ser de los individuos, y los factores culturales son los rasgos distintivos que hacen diferentes a cada grupo de humano y asentamiento poblacional dentro de un mismo espacio geográfico y social, aspectos como la religión, costumbres, tradiciones, entre otros aspectos, que nos distinguen de otro grupo o etnia a otro.

Con esta descripción se da paso a la definición de los alemanes tanto en lo social como en lo cultural.

#### **Factores sociales:**

Por sus raíces los alemanes generalmente son: Optimistas, trabajadores, cultos, pero llenos de estrés, neurosis, por su forma de trabajar. Además existe demasiada gente mayor debido al control de la natalidad.

#### **Factores culturales:**

- Habitualmente el padre es el jefe de la familia, en la mayoría de las familias, ambos padres trabajan.

- En el occidente la mayoría de los jóvenes prefieren vivir lejos del hogar en cuanto empiezan a trabajar o entran a la universidad.
- Los alemanes tienen fama de ser industriosos, ahorrativos y metódicos. Los caracteriza un fuerte sentido del orgullo regional, aspecto el cual el gobierno federal reconoce y tiene en cuenta.
- La forma más común de saludarse es el apretón de manos. El hombre espera a que la mujer extienda la mano antes de darse un apretón de manos
- El apuntar con el dedo índice a la cabeza de alguien se considera un insulto, como señal de buena suerte los alemanes aprietan el dedo pulgar entre el índice y el anular en lugar de cruzar estos últimos
- La puntualidad se aprecia, si se invita a alguien a cenar a las 8:00pm la persona llega a esa hora, sin embargo, no se considera un insulto si el invitado llega unos cuantos minutos de retraso
- Los alemanes son amantes de la cerveza. Una de las fiestas más conocidas internacionalmente es la oktoberfest (fiesta de la cerveza). (Hernández, 2010)

#### **2.2.1.1.2. Factores demográficos**

Alemania, tiene una población de 82.800.000 personas, es un país muy poblado y tiene una densidad poblacional de 232 habitantes por Km<sup>2</sup>.

Este país es uno de los principales que está entre las 10 economías más importantes del mundo por volumen de PIB. Su deuda pública en 2016 fue de 2.140.368 millones de euros, con una deuda del 68,3 % del PIB. Su deuda per cápita es de 25.850 € euros por habitante.

La última tasa de variación anual del IPC publicada en Alemania es de febrero de 2017 y fue del 1,8%.

El PIB per cápita es un buen indicador del nivel de vida, y en el caso de Alemania en 2016, fue de 38.100 € euros, por lo que se encuentra en una buena posición, ya que ocupa el puesto 20 del ranking, lo que supone que su población tiene un buen nivel de vida en relación a los 196 países del ranking de PIB per cápita.

En cuanto al Índice de Desarrollo Humano o IDH, que elabora las Naciones Unidas para medir el progreso de un país y que en definitiva muestra el nivel de vida de sus habitantes, indica que los alemanes se encuentran entre los que mejor calidad de vida tienen. (datosmacro.com, 2017)

#### **2.2.1.1.3. Condiciones económicas.**

“La economía de Alemania es la cuarta economía más poderosa del mundo después de la de Estados Unidos, China y Japón y la quinta por PIB (PPA). El país es considerado el motor económico de la Unión Europea (UE)”.

Según (Pérez, 2015) Alemania actualmente es la quinta potencia económica mundial y la más grande a nivel de la UE. Su punto fuerte son las industrias exportadoras de maquinaria, coches, productos químicos y menajes del hogar.

Hamburgo, Frankfurt, Berlín, Munich, Düsseldorf, Köln y Stuttgart son algunas de las ciudades alemanas donde se concentra el mayor potencial económico y fuerza industrial de Alemania. Contrariamente a lo que suele suceder en otros países, la economía alemana no se concentra en su capital administrativa, Berlín en este caso.

Una de las regiones económicas más potentes y antiguas en Alemania es la llamada Región del Ruhr, con uno de los PIB (Producto Interior Bruto) más altos de Alemania y con tasas de desempleo en algunas de sus ciudades, como Baviera, por debajo del 4%. (Pérez, 2015)

### **Balanza comercial en Alemania.**

En 2016 Alemania registró un superávit en su balanza comercial de 256.526,5 millones de euros, un 8,19% de su PIB, superior al superávit alcanzado en 2015, de 251.852 millones de euros 287.566,7 USD, el 8,3% del PIB. La variación de la balanza comercial se ha debido a un incremento de las exportaciones de Alemania superior al de las importaciones.

Si tomamos como referencia la balanza comercial con respecto al PIB, en 2016 Alemania ha empeorado su situación. Se ha movido del puesto 18 que ocupaba en 2015, hasta situarse en la posición 19 de dicho ranking, luego su superávit es alto comparado con el del resto de los 189 países del ranking.

Si miramos la evolución del saldo de la balanza comercial en Alemania en los últimos años, el superávit se ha incrementado respecto a 2015 como hemos visto, al igual que ocurre respecto a 2006, en el que el superávit fue de 160.420 millones de euros, que suponía un 6,7% de su PIB. (Datosmacro.com, 2017). Los gráficos muestran la evolución del saldo de la balanza comercial.

**Tabla N° 3.** Balanza Comercial de Alemania

<b>Fecha</b>	<b>Balanza comercial</b>	<b>Tasa de cobertura</b>	<b>Balanza comercial % PIB</b>
<b>2016</b>	256.526,5 M.€	126,99%	8,19%
<b>2015</b>	248.195,7 M.€	126,19%	8,18%
<b>2014</b>	216.460,0 M.€	123,82%	7,40%
<b>2013</b>	198.655,0 M.€	122,34%	7,03%
<b>2012</b>	191.672,0 M.€	121,32%	6,95%

Elaborado por: Autores del proyecto. Fuente: (Datosmacro.com, 2017)

### **OEC Alemania (Exportaciones, Importaciones y Socios).**

Alemania es la tercera mayor economía de exportación en el mundo y la economía más compleja de acuerdo con el Índice de Complejidad Económica (ECI). En 2015, Alemania exportó \$ 1,24 billones e importó \$ 989 miles de millones, dando como resultado un saldo comercial positivo de \$ 252 miles de millones. En 2015 el PIB de Alemania fue de \$3,36 billones y su PIB per cápita fue de \$ 48 miles.

Las principales exportaciones de Alemania son coches (\$153 miles de millones), piezas-repuestos (\$56,2 miles de millones), medicamentos envasados (\$50,3 miles de millones), aviones, helicópteros, y / o de la nave espacial (\$32,8 miles de millones) y humano o animal blood (\$16,3 miles de millones), de acuerdo a la clasificación del Sistema Armonizado. Sus principales importaciones son coches (\$46,7 miles de millones), piezas-repuestos (\$34,9 miles de millones), petróleo crudo (\$30,5 miles de millones), computadoras (\$26,1 miles de millones) y medicamentos envasados (\$24,1 miles de millones).

Los principales destinos de las exportaciones de Alemania son los Estados Unidos (\$122 miles de millones), Francia (\$101 miles de millones), el Reino Unido (\$93,9 miles de millones), China (\$78,6 miles de millones) y los Países Bajos (\$72,1 miles de millones). Los principales orígenes de sus importaciones son China (\$97,4 miles de millones), los Países Bajos (\$91,3 miles de millones), Francia (\$72,3 miles de millones), los Estados Unidos (\$63,3 miles de millones) y Italia (\$51,5 miles de millones).

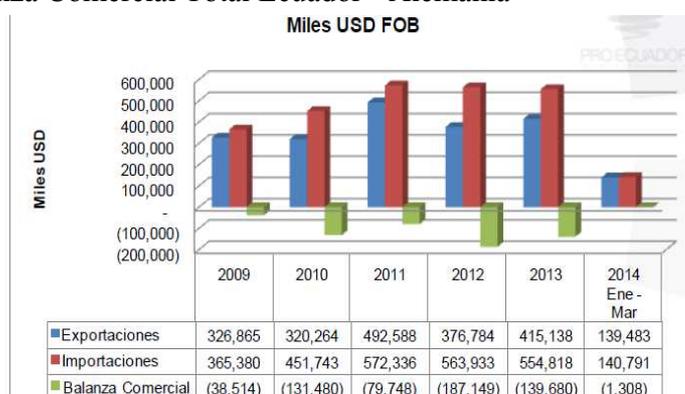
Alemania limita con Austria, Bélgica, Suiza, la República Checa, Dinamarca, Francia, Luxemburgo, los Países Bajos y Polonia por tierra y con el Reino Unido y Suecia por mar. (Atlas media, 2015)

### Relación comercial Ecuador – Alemania

#### Representatividad de Alemania en las exportaciones ecuatorianas

Entre las principales subpartidas (10 dígitos) que el Ecuador ha exportado hacia Alemania en el año 2013 tenemos bananas frescas con 41.98%, seguido por atún en conserva con 22.33%. El superávit comercial ha tenido un comportamiento irregular llegando en el 2013 a USD 415,138 miles y en el 2014 de enero a marzo a USD 139,483 miles. (Ecuador, 2014).

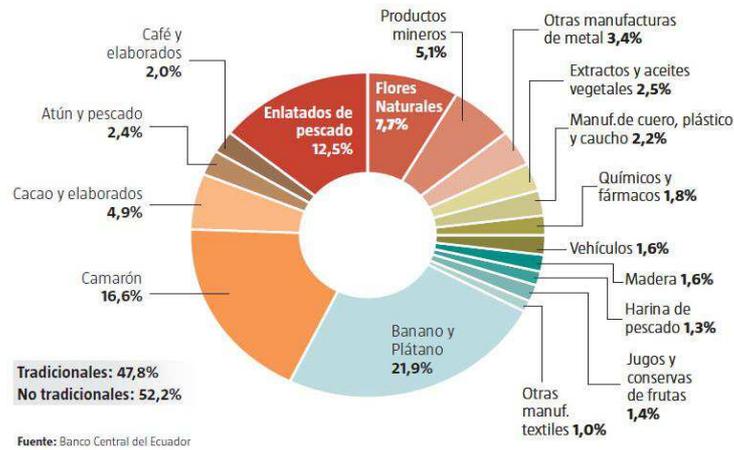
#### Grafico N°3. Balanza Comercial Total Ecuador - Alemania



Fuente: Banco Central del Ecuador

En el cuadro inferior se presentan los 15 principales productos que el Ecuador exportó a Alemania considerando las ventas del año 2014. Los productos son:

**Gráfico N°4. Principales Productos de Exportación Ecuatoriana**



Fuente: Banco Central del Ecuador

El Ecuador al igual que otros países de América Latina y el Caribe disponen de una oferta exportable con relación a los aranceles y preferencias, tal como lo demuestra en el gráfico n°5.

## Gráfico N°5. Aranceles y Preferencias

ARANCEL COBRADO POR ALEMANIA A LOS PRODUCTOS EXPORTADOS POR ECUADOR		
Subpartida	Descripción	ARANCEL
0803.90	BANANAS FRESCAS TIPO «CAVENDISH VALERY»	0%
2101.11	EXTRACTOS, ESENCIAS Y CONCENTRADOS	0%
1604.14	ATUNES, LISTADOS Y BONITOS (SARDA SPP.)	0%
1801.00	CACAO EN GRANO, ENTERO O PARTIDO, CRUDO O TOSTADO.	0%
3815.12	CON METAL PRECIOSO O SUS COMPUESTOS COMO SUSTANCIA ACTIVA	0%
1511.10	ACEITE EN BRUTO	0%
0603.11	ROSAS	0%
4407.22	VIROLA, IMBUJA Y BALSA	0%
0306.17	LOS DEMÁS LANGOSTINOS (GÉNERO DE LAS FAMILIA PENAEIDAE) CONGELADOS	0%
0710.80	LAS DEMÁS HORTALIZAS	0%
1803.10	SIN DESGRASAR	0%
0804.30	PIÑAS (ANANÁS)	0%
6109.10	DE ALGODÓN	0%
0803.10	PLÁTANOS	0%
0704.10	COLIFLORES Y BRÉCOLES («BROCCOLI»)	0%

Fuente: Centro de Comercio Internacional

### Acuerdo comercial Ecuador – Unión Europea

El viernes 11 de noviembre del 2016, el vicepresidente de la República Jorge Glas, en representación del gobierno ecuatoriano suscribió el Protocolo de Adhesión de Ecuador al Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea (UE).

El acuerdo asegura la liberalización inmediata del 99,7% de la oferta exportable histórica del Ecuador en los productos agrícolas y del 100% de los productos industriales ecuatorianos.

De acuerdo a proyecciones realizadas por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), la entrada en vigencia del Acuerdo Comercial representará para el Ecuador un incremento anual del 0,10 del PIB, del 0,15% en el consumo y de un 0,13 % en la inversión,

además de un efecto positivo en la generación de empleos y en mejores ingresos para la población.

#### **2.2.1.1.5. Factores políticos y legales**

**Políticos:** La República Federal de Alemania es una democracia constitucional y federal cuyo sistema político es definido en su constitución de 1949 llamada Grundgesetz (ley fundamental). Posee un sistema parlamentario en el cual es elegido el Bundespräsident (presidente) y el Bundeskanzler (canciller).

Líderes actuales. Entre los agentes políticos más conocidos de Alemania en la actualidad (2017) se destacan Frank-Walter Steinmeier (presidente federal), Ángela Merkel (Canciller federal y presidente de la CDU), Sigmar Gabriel (Vice-canciller y Ministro de Asuntos exteriores) y Horst Seehofer (Presidente de la CSU). (Wikipedia, 2017)

**Legales:** En el marco legal la equidad de la justicia es igual el trato de nacionales y extranjeros. Alemania es un estado constitucional, los residentes extranjeros reciben el mismo trato que los alemanes en materia judicial.

La ley de la constitución de mayo de 1949 conocida como ley fundamental. El sistema judicial de Alemania está basado en un sistema de derecho civil que une conceptos autóctonos y revisiones judiciales de distintos actos legislativos realizados por el tribunal constitucional alemán. Debido a que forma parte de la Unión Europea, el derecho nacional debe someterse a las condiciones de la legislación comunitaria. (Santander, 2017)

### **2.2.1.1.6. Tecnología imperante**

“Alemania es un país líder en tecnología, ingeniería e innovación. Pocos países han contribuido tanto a la ciencia y la tecnología como Alemania”

Alemania es líder en muchas tecnologías de vanguardia, se ha destacado por sus innovaciones en biotecnología, nanotecnología, tecnologías de la información, industria aeroespacial, electrotecnia y robotización.

Desde el siglo XX, Alemania ha aportado avances que han dado lugar a la posibilidad de que hoy cuenta con la tecnología con la que trabaja, se comunica, y no se ha detenido al desarrollo de las investigaciones de los alemanes para diferentes industrias desde la automovilística hasta la médica.

La Comisión de la Unión Europea indica que Alemania es y seguirá siendo una de las naciones con mayor potencial innovador en el conglomerado europeo, las empresas alemanas tienen un excelente prestigio internacional contando, en diferentes partes del mundo, con miles de empresas líderes en el sector de las pymes. (Apotheka América, 2016)

### **2.2.1.2. Microambiente Externo (Berlín)**

**Gráfico N°6.** Bandera de Berlín



Fuente: (iStock, 2016)

Berlín, es la capital de Alemania y uno de los dieciséis estados federados alemanes. Se localiza al noreste de Alemania. Por la ciudad fluyen los ríos Spree, Havel, Panke, Dahme y Wuhle. Con una población de 3,5 millones de habitantes, Berlín es la ciudad más poblada del país y de Europa Central, así como la primera ciudad en población y la séptima aglomeración urbana entre los países de la Unión Europea (si bien se convertirá en la sexta una vez la salida del Reino Unido de la Unión Europea se haga efectiva) .

Fundada en 1237 como Cölln, Berlín fue sucesivamente capital del Reino de Prusia (1701-1918), de la República de Weimar (1919-1933) y del Tercer Reich (1933-1945). Después de la Segunda Guerra Mundial, la ciudad fue dividida; la parte este de la ciudad se convirtió en la capital de la República Democrática Alemana, mientras que la región oeste de la ciudad se convirtió en un enclave de la República Federal de Alemania en el interior de la Alemania Oriental.

Berlín es una ciudad mundial y un centro cultural y artístico de primer nivel. Es una de las ciudades más influyentes en el ámbito político de la Unión Europea y en 2006 fue elegida *Ciudad Creativa* por la Unesco.<sup>4</sup> En 2009 la ciudad recibió el Premio Príncipe de Asturias de la Concordia.

#### **2.2.1.3. Microambiente Interno (Ecuador).**

Situada en la región noroccidental de América del Sur. Limita al norte con Colombia, al sur y al este con Perú y al oeste con el océano Pacífico. Tiene una extensión territorial de 283,561 kilómetros cuadrados incluyendo Galápagos. La capital del país es la ciudad de Quito.

Ecuador está dividido en 4 regiones naturales: la región insular, donde se encuentran las islas Galápagos, situadas a 1,000 km de distancia de la costa oeste ecuatoriana; la región sierra o

andina, que comprende toda la franja central del país en la que se ubica el volcán Chimborazo, el cual se considera como el punto más alto de Ecuador (6,310 metros de altura sobre el nivel del mar); la costa, que ocupa todo el litoral bañado por el océano Pacífico; y el oriente, que abarca la Amazonía ecuatoriana. (Proecuador 2014. P.5)<sup>2</sup>

**Gráfico N°7.** Mapa Político de Ecuador

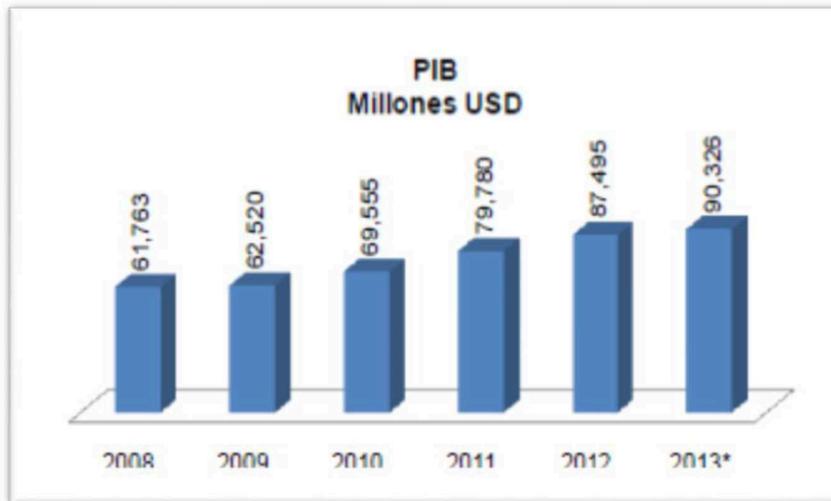


Fuente: (Mundo, 2017)

Ecuador ha tenido un crecimiento sostenido en su PIB llegando al 2016 a USD 97,8 miles de millones con una tasa de variación del -1.5% y la previsión para el 2017 es de -1.6%. (Telègrafo, 2017)

<sup>2</sup> [www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec)

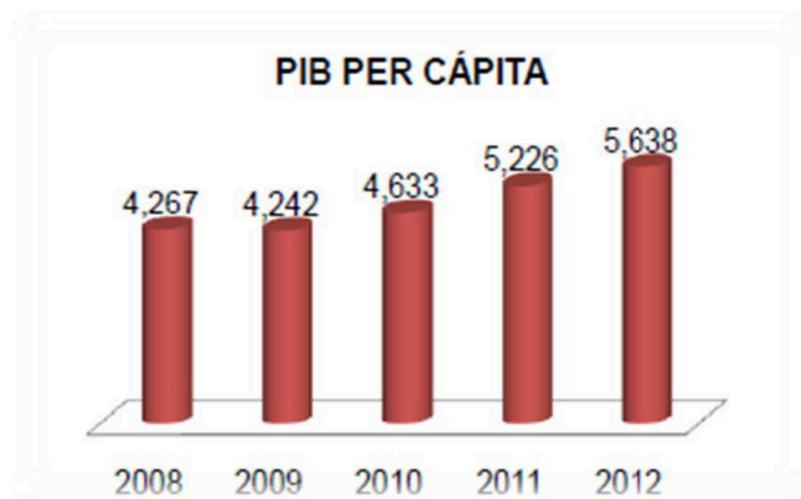
**Gráfico N°8.** Producto Interno Bruto del Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador.

La misma tendencia se refleja en el PIB per cápita que pasó de 4,267 USD en el 2008 a USD 5,638.

**Gráfico N°9.** PIB per cápita.



Fuente: Banco Central del Ecuador.

**Gráfico N°10.** Principales Sectores de la Economía Ecuatoriana.

COMPOSICIÓN DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA	2012	% VAR 2011-2012
Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	9.45%	4.18%
Explotación de minas y canteras	11.08%	8.93%
Refinación de Petróleo	0.29%	-52.57%
Manufactura (excepto refinación de petróleo)	11.75%	6.99%
Suministro de electricidad y agua	0.80%	7.60%
Construcción	11.36%	17.80%
Comercio	10.65%	6.22%
Transporte	5.40%	12.97%
Actividades de servicios financieros	2.83%	10.31%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	6.71%	14.92%
Servicio doméstico	0.37%	-3.20%
Otros Servicios	25.03%	10.99%
Otros elementos del PIB	4.28%	7.62%
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>	<b>100.00%</b>	<b>9.47%</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador

La manufactura fue el principal sector que compone el PIB en el 2012, representando el 11.75% de participación.

La balanza comercial ha presentado saldos negativos durante los últimos cinco años, en el 2009 el déficit fue de \$208 millones, en el año 2010 alcanzó los \$1,788 millones y para el 2012 hubo una recuperación considerable llegando a los \$256 millones, volviendo a incrementarse en el 2013 en \$793 millones. (Proecuador. 2014. P.15)<sup>3</sup>

<sup>3</sup> [www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec)

**Gráfico N°11.** Balanza Comercial del Ecuador.

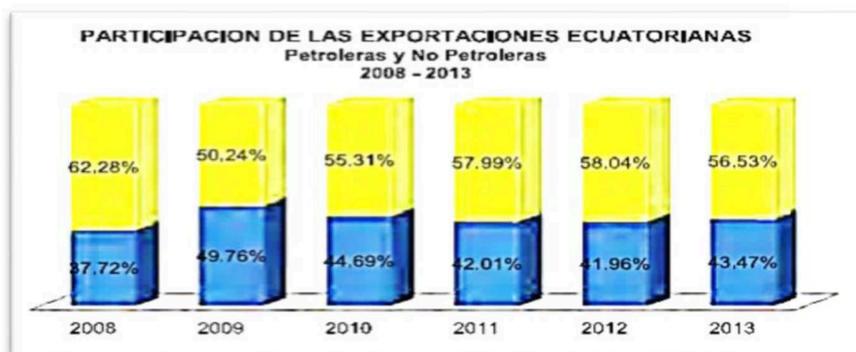


Fuente: Banco Central del Ecuador

**Principales Productos de Exportación.**

El principal producto de exportación del Ecuador es el Petróleo, más del 55% del total exportado corresponde a este rubro. Cada vez tienen una mayor participación en las exportaciones totales, así es que para el 2010 las exportaciones petroleras representaron el 55.31% del total y para el 2013 representaron el 56.53%. (Proecuador.2014. P.16)<sup>4</sup>

**Gráfico N°12.** Principales Productos de Exportación y Tendencia.



Fuente: Banco Central del Ecuador

<sup>4</sup> [www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec)

## Exportaciones de Productos Tradicionales.

Los productos exportados del Ecuador al mundo, han tenido una tendencia creciente en los últimos cinco años es así:

- El banano y plátano de \$1,995 millones en el 2009, han pasado a \$2,373 millones en el 2013.
- Los camarones de \$664 millones en el 2009 para el 2012 se exportaron \$1,278 millones; las exportaciones registradas en el 2013 fueron de \$1,1797 millones.
- Cacao y elaborados para el 2007 registraron exportaciones por \$402 millones, alcanzando \$586 millones en el 2011 y en el 2013 llegaron a \$532 millones.
- Atún y pescado representa uno de los principales productos de exportación del Ecuador de \$233 millones en el 2009, para el 2012 las exportaciones alcanzaron los \$324 millones y para el 2013 fueron de \$265 millones.
- Café y elaborados en el 2007 registraron exportaciones por \$139 millones, para el 2013 fueron de \$219 millones

**Gráfico N°13.** Exportaciones de Productos Tradicionales.



Fuente: Banco Central del Ecuador

Ecuador es actualmente el mayor proveedor de cacao fino y de aromas en el mundo, y es el producto de exportación más antiguo de nuestro país, existe una superficie aproximada de 263.800 hectáreas cultivada. (Irina Varas et al, 2013)

Nuestro país produce y exporta cacao en grano durante todo el año. Su característico sabor y aroma lo constituye en un elemento imprescindible en la elaboración de chocolate fino en el mercado internacional.

Cabe resaltar que el cacao en la variedad CCN-51 (cacao clonado) favorece por sus características al rendimiento industrial para los semielaborados que se producen en el país, como: licores de cacao, mantequilla de cacao, polvo de cacao y chocolates.

## **2.2.2. Análisis de la Industria.**

### **2.2.2.1. Antecedentes generales y evolución de la industria.**

(Guerrero, 2013) El cacao es una fruta tropical, sus cultivos se encuentran mayormente en el Litoral y en la Amazonía. Su producción se concentra principalmente en las provincias de Los Ríos, Guayas, Manabí y Sucumbíos.

En el Ecuador se cultivan dos tipos de cacao: el CCN-51 y el Cacao Nacional, conocido con el nombre “Arriba” (cacao fino de aroma).

De acuerdo a las estadísticas de Pro Ecuador, nuestro país es uno de los que tiene mayor participación en el mercado mundial (63%, datos de Pro Ecuador). Otro dato importante, es que en el 2011, en París- Francia, el Ecuador recibió premio como “mejor cacao por su calidad oral” y “mejor grano de cacao por región geográfica” (Guerrero, 2013)

Se ha sostenido que el consumo y cultivo del cacao se dio en Mesoamérica entre México, Guatemala y Honduras, por las culturas toltecas, aztecas y mayas, alrededor de 2000 años antes

de Cristo; sin embargo estudios recientes demuestran que por lo menos una variedad de Theobroma Cacao tiene su punto de origen en la Alta Amazonía y que ha sido utilizada en la región por más de 5.000 años. (Anecacao.com, 2015)

Según (Guerrero, 2013) fue recién a finales del siglo XIX que luego de varias experimentaciones, los suizos lograron producir el primer chocolate de leche, empezando así una industria mundial.

“Existen registros de que Ecuador produce cacao desde 1780, pero en 1911 fue cuando llegó a ser uno de los mayores exportadores”

Para el cultivo de la producción del cacao, se requiere de una superficie adecuada, con un tipo de suelo donde las condiciones climáticas sean las adecuadas para asegurar la producción. En cuanto al establecimiento de una plantación de cacao, esta incluye los costos de instalación: preparación del suelo, plantación de los árboles de sombra y de cacao, podas de formación, control de malezas, aplicación de fertilizantes y otros productos. Asimismo se requiere la construcción de la infraestructura que incluye caminos internos, canales de drenaje y riego, viveros, fermentadores y secadoras. (Ibidem. P.1)

### **Procesamiento industrial.**

En cuanto al procesamiento industrial del cacao, se inicia con la limpieza del grano para retirar todo tipo de material extraño; la procesadora tuesta el grano para que sobresalga el sabor y color a chocolate a una temperatura, tiempo y grado de humedad que dependerá del tipo de grano utilizado y el tipo de chocolate que se requiere producir.

El proceso continúa en la descascarada; se lo alcaliniza para desarrollar el sabor y color; y, se muele para producir licor de cacao.

Como cada empresa manufacturera utiliza más de un tipo de grano en sus productos, es necesario que se los prepare bien para poder mezclarlos en la fórmula.

El licor que no se destina a la producción de chocolate para mesa, va a un proceso de filtración mediante el cual se separan las tortas, o sólidos de cacao, de la manteca de cacao. La cantidad de manteca extraída del licor es controlada por el fabricante para producir diferentes tipos de torta por su contenido de grasa.

El proceso toma ahora dos caminos diferentes: la manteca de cacao se utiliza para fabricar chocolate y la torta se pulveriza para producir polvo de cacao. Y entre los productos exportables al final están: cacao en grano, pasta de cacao, polvo de cacao, torta de cacao, manteca de cacao, chocolate y hasta la cáscara y demás residuos. (Guerrero, 2013).

En lo referente al comercio internacional, el cacao o pepa de oro, como también se lo conoce en el Ecuador, existen dos entidades de apoyo a los exportadores, Pro Ecuador y Anecacao.

“ProEcuador”, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, del Ministerio de Comercio Exterior, ejecuta políticas y normas de promoción de exportaciones e inversiones del país, promueve la oferta de productos tradicionales y no tradicionales, propiciando la inserción estratégica en el comercio internacional”

Anecacao, en cambio, es “la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao del Ecuador. Es un ente con personería jurídica abarca a todos los exportadores de cacao en grano y derivados que hayan manifestado interés en ser parte de esa organización de apoyo y representación internacional”

Según sus estadísticas el 60% de la producción nacional es adquirida en los mercados de Estados Unidos de América, México y Holanda. Ambos organismos dotan de herramientas muy útiles

al productor, industrial o exportador al momento de realizar negocios internacionales con esta fruta y sus productos procesados. (Anecacao.com, 2015)

### **Exportaciones y precios mercado exterior.**

Los precios del cacao están sujetos a constantes fluctuaciones, las cuales responden a factores de oferta y demanda, tales como nuevas plantaciones, aumento de inventarios, capacidad de molienda utilizada, condiciones económicas de los consumidores, elasticidades de ingreso, entre otras. Además, se considera que los precios siguen un patrón de largo plazo, ligado al ciclo de producción del cacao que se estima dura entre 15 y 20 años. (Guerrero, El cacao ecuatoriano. Su historia empezó antes del Siglo XV., 2013.)

El precio internacional del grano se determina de acuerdo con los precios establecidos en la Bolsa de Londres y de la Bolsa de Nueva York. Usualmente, el cacao se negocia a través de contratos 'forward' por medio de los cuales se acuerdan los precios, cantidades y calidades del grano que deben ser entregados en el momento de expirar el contrato.(Guerrero, 2013).

Actualmente el precio de una tonelada de cacao en el mercado internacional está en alrededor de USD 3 000. La fuente de la información corresponde a Inside Futures.

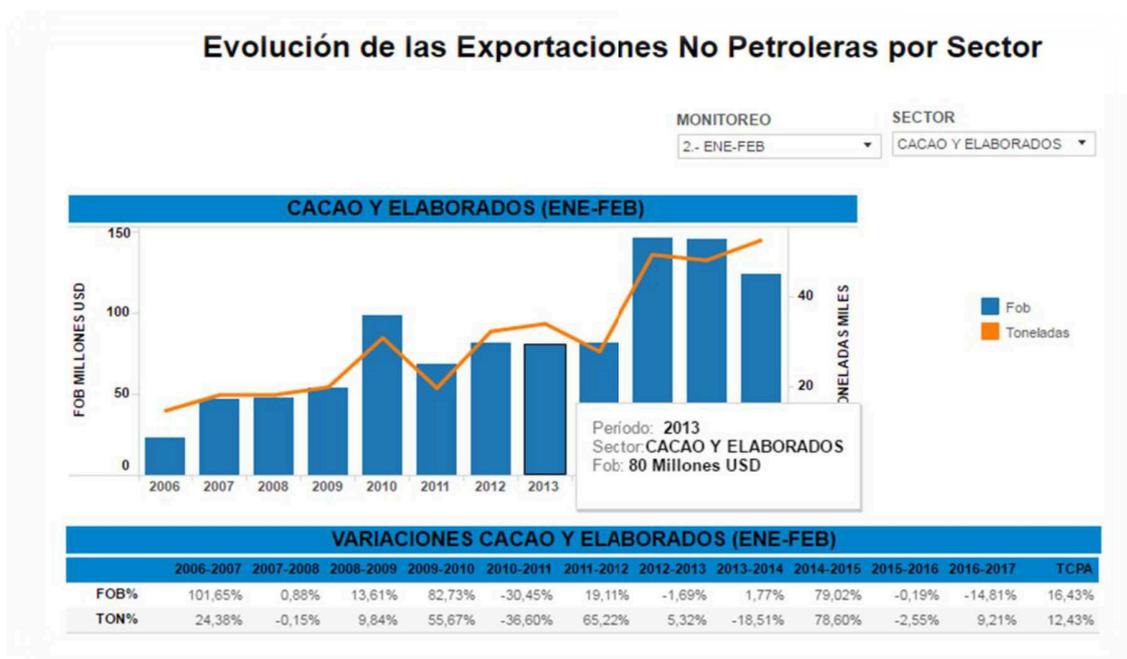
Pese a los esfuerzos de entidades públicas y privadas que contribuyen al desarrollo del cacao, hay retos pendientes para fortalecer este sector productivo. Faltan estrategias institucionales conjuntas entre empresa, gremios y Estado para fomentar un desarrollo sostenido y sustentable en la cadena de valor.

Es oportuno recalcar que el cacao fino de aroma mantiene una demanda creciente, y si la inversión fuera mayor se podría incrementar la participación en los mercados, ya que el producto para su venta, sea a nivel nacional o internacional, requiere de asistencia técnica, pues los mercados externos son muy exigentes y los productores necesitan asesoramiento para un

adecuado manejo y cuidado del grano. Aun así se puede observar y analizar la evolución de las exportaciones No Petroleras que tiene el Ecuador en los últimos años.

El gráfico N°14 muestra las exportaciones del Cacao y elaborados de este producto en los últimos años (2006 al 2016).

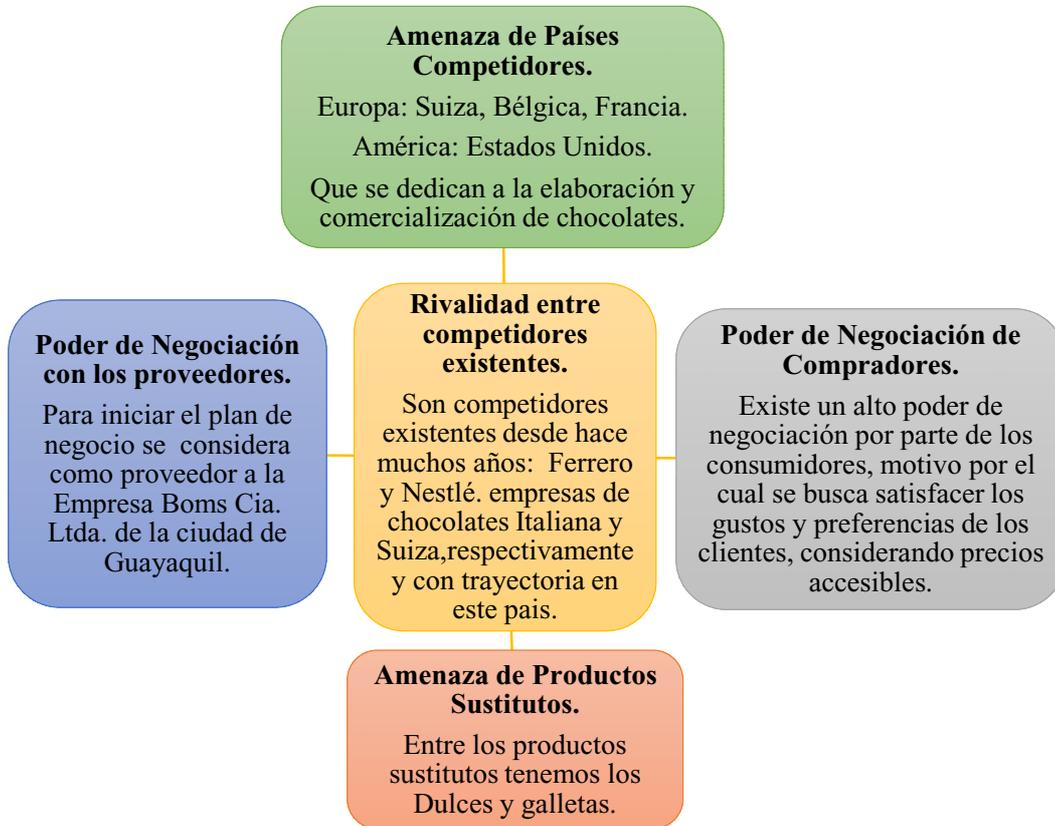
**Gráfico N°14.** Evolución de las Exportaciones No Petroleras por Sector



Fuente: (ProEcuador, 2016)

### 2.2.2.2. Análisis estructural del sector industrial, 5 fuerzas de Porter.

Gráfico N°15. 5 fuerzas de Porter



Elaborado por: Autores del proyecto

Al contrario de la producción del cacao, centrada en el continente sudamericano y africano, la industria del chocolate se desarrolla básicamente en Europa y Norteamérica.

Los principales países productores de chocolate son: Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Francia y Brasil, situándose España en décima posición.

## Entorno

El entorno donde inicialmente operará nuestro proyecto será el país de Alemania, cuenta con un entorno político y social donde rigen los principios de la división de poderes y la legalidad de la división y con un entorno económico es el más poderoso de Europa y es catalogado el mayor exportador de capital a nivel mundial.

## Distribución

El plan de negocios se enfoca a la distribución de chocolates con un valor agregado que es el Aguardiente de caña manabita, el mismo que está enfocado a la satisfacción de necesidades, deseos y expectativas de los consumidores.

### 2.2.2.3. Análisis FODA.

Tabla N°4. Matriz EFE: Evaluación de Factores Externos

Factores externos	Valor	Calificación	Valor ponderado
<b>Oportunidades</b>			<b>3.06</b>
1.-La relación comercial entre Ecuador y Alemania es favorable ya que el producto ingresa al país con cero gravámenes	0.17	4	0.68
2.-El producto se ofertará con mayor valor mediante el poder adquisitivo del mercado	0.17	5	0.85
3.-Contar con un plan de negocios que demuestra la factibilidad del proyecto	0.17	4	0.68
4.- El producto ingresa al mercado con una mejor calidad y precio	0.17	5	0.85
<b>Amenazas</b>			<b>1.12</b>
1.-Competencia consolidada en el mercado meta	0.16	4	0.64
2.-Competidores con precios más económicos	0.16	3	0.48
TOTAL	1.00		<b>4.52</b>

Elaborado por: Autores del proyecto

**Tabla N°5.** Matriz EFI: Evaluación de Factores Internos

<b>Factores internos</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			<b>3.40</b>
1.-Conocimientos y experiencias compartidas por los socios y talento humano	0.17	5	0.85
2.-Nuestra materia prima (cacao) es el de mejor calidad, sabor, aroma a nivel mundial	0.17	5	0.85
3.-Localización estratégica de la empresa	0.17	5	0.85
4.- Escoger proveedores con una materia prima de calidad a menor costo	0.17	5	0.85
<b>DEBILIDADES</b>			<b>1.28</b>
1.-Marca nueva en el mercado	0.16	4	0.64
2.-Financiamiento con intereses elevados	0.16	4	0.64
<b>TOTAL</b>			<b>4.68</b>

Elaborado por: Autores del proyecto

#### **2.2.2.4. Viabilidad estratégica del producto**

Para la determinación de la viabilidad estratégica del proyecto se utilizará la matriz atraktividad del negocio/posición competitiva del negocio. La atraktividad del negocio representa las oportunidades que presenta el entorno en que se desarrollará el negocio y la posición competitiva, las fortalezas con que se cuenta para desarrollar el negocio.

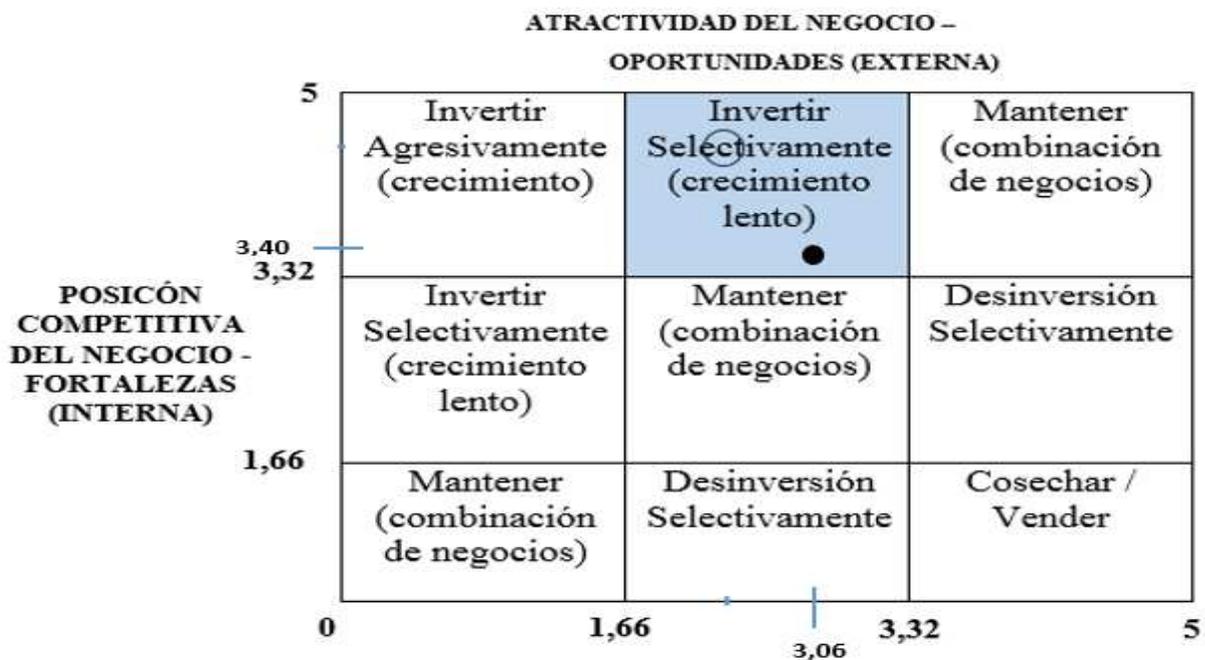
La evaluación de los factores externos al proyecto medidos a través de la MATRIZ EFE muestra de una clara supremacía de las oportunidades frente a las amenazas, tanto en número como en puntajes (4 oportunidades que suman 3.06 puntos frente a 2 amenazas que sumas 1.12 puntos), por lo que se prevé que la industria crecerá.

La evaluación de los factores internos al proyecto medidos a través de la MATRIZ EFI muestra de una clara supremacía de las fortalezas frente a las debilidades, tanto en número como en puntajes (3 fortalezas que suman 3.40 puntos frente a 3 amenazas que sumas 1.28 puntos), por lo que se prevé que el proyecto tendrá grandes potencialidades para convertir parte de dichas

fortalezas claves de éxito que al entrecruzarse con las oportunidades de mercado anteriormente señaladas generarán una ventaja competitiva basada en valor.

Aplicando estos resultados a la matriz ante indicada se puede apreciar que existe viabilidad estratégica para desarrollar el negocio planteado a través de una estrategia corporativa de CRECIMIENTO LENTO o de INVERTIR SELECTIVAMENTE, tal y como se muestra en el siguiente gráfico:

**Gráfico N°16. Posición Competitiva del Negocio**



Elaborado por: Autores del proyecto

## 2.3. Planteamiento Estratégico

### 2.3.1. Visión y Misión

#### **2.3.1.1. Visión**

BOMS será una empresa chocolatera líder en cinco años, y con más aceptación en la ciudad de Berlín, generando un crecimiento consistente, y sustentable, ofreciendo chocolates con relleno de licor de calidad, utilizando nuestro producto tradicional 100% ecuatoriano, destacado por su exuberante sabor y aroma; creando valor a nuestros consumidores y contribuyendo al desarrollo de las comunidades a los cuales servimos.

#### **2.3.1.2. Misión**

Ofrecer productos diferenciados de alta calidad, orientados a satisfacer los gustos y preferencias del cliente y consumidor, generando constantemente valor para nuestros accionistas.

#### **2.3.2. Objetivos Estratégicos**

Los objetivos suministrarán dirección y ayudarán en la evaluación.

##### **2.3.2.1. Objetivo Corporativo**

El objetivo corporativo está representado por los accionistas de este proyecto, los cuales buscan maximizar la rentabilidad del mismo.

##### **2.3.2.2. Objetivo del Negocio**

El objetivo del negocio que está representado por la gerencia general, la cual actúa como un agente de los inversionistas, es buscar maximizar la rentabilidad de la empresa.

##### **2.3.2.3. Objetivo Funcional**

El objetivo funcional que representa los intereses del área funcional de operaciones, comercio exterior y logística, finanzas, y marketing y ventas, la cual actúan como agentes de los accionistas, es contribuir a maximizar las ganancias.

### 2.3.3. Estrategias.

#### 2.3.3.1. Niveles Estratégicos

**Tabla N°6.** Objetivos de los Niveles Estratégicos

<b>Niveles Estratégicos</b>	<b>Objetivos</b>
<b>CORPORATIVO</b>	Maximizar la rentabilidad del accionista
<b>NEGOCIO</b>	Maximizar la rentabilidad de la empresa
<b>FUNCIONAL</b>	Contribuir a maximizar las ganancias

Elaborado por: Autores del proyecto

**Tabla N°7.** Estrategias de los Niveles Estratégicos

<b>Niveles Estratégicos</b>	<b>Estrategias</b>
Accionista	Crecimiento lento o Invertir selectivamente
Gerente	Conocer mejor el mercado mediante la E. Genérica: Segmentación enfocada a liderazgo en costes y mediante la E. Competitiva: Seguidores
Operaciones	Mayor producción a menor costo
Comext. y Logística	Penetración del mercado
Finanzas	Metas de éxito
Marketing y Ventas	Desarrollo del mercado

Elaborado por: Autores del proyecto

#### **2.3.4. Sistema de Valores.**

##### **2.3.4.1. Valores finales.**

La empresa determinó como sus valores finales los siguientes:

- **Comunicación.-** Ser consiente de intercambiar información.
- **Planeación.-** Previsión del rumbo de la organización a futuro.
- **Puntualidad.-** Coordinarse cronológicamente sus respectivas tareas.
- **Responsabilidad.-** Estar pendiente de que la documentación esté en orden.
- **Ética.-** Moral que rige el obrar correcto.
- **Innovación.-** Crear ideas y estarse actualizados por las TICS.

## **CAPÍTULO III**

### **PLAN COMERCIAL**

#### **3.1. OBJETIVOS DEL CAPITULO**

Determinar la demanda del mercado objetivo, conjuntamente con la competencia para realizar un plan comercial que optimice los recursos, estrategias y aprovechar las oportunidades que se presentan.

#### **3.2. ANÁLISIS DEL MERCADO DE REFERENCIA**

##### **3.2.1. Tipo y estructura de mercado.**

Mencionado anteriormente el mercado al cual el producto está dirigido es la población de la ciudad de Berlín, la actual capital de la República Federal de Alemania. Cuenta con una población cercana a los 3,5 millones de habitantes. Se caracteriza por interesarse en la información de los productos que adquiere.

Por su entorno el producto se clasifica en el mercado perecedero, por su período de vida dilatado, que se ubica en el grupo de confitería y de acuerdo a la estructura del mercado de una competencia perfecta, ya que hay varias empresas enviando chocolates y otros productos de confitería a la población alemana y un número muy grande demandando este producto en las varias ciudades y sobre todo en la ciudad de Berlín por ser la mayor población.

##### **3.2.2. Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivos.**

Alemania es una de las economías más importantes del mundo por volumen del PIB. Su deuda pública en 2016 fue de 2.140.368 millones de euros, con una deuda del 68, 3% del PIB. Su deuda per cápita es de 25.850 euros por habitante. La última tasa de variación anual del IPC (Índice de Precio al Consumo) publicada en Alemania en junio de 2017 fue el 1,6%.

La población que atenderá este proyecto está enfocada en consumidores; adolescentes con un porcentaje de 28% (683,348), adultos con 26% (634,537) y un 46% (1'122,643) en adultos mayores, este producto pueden consumirlo cualquier tipo de clase social. A excepción de personas con sobrepeso y obesidad, colesterol y/o personas con enfermedades relacionadas al alto consumo de azúcar; cabe recalcar que este producto no es apto para niños menores de 14 años ya que posee un bajo porcentaje grado de alcohol.

### **3.2.3. Identificación y análisis de la competencia directa.**

Los principales competidores exportadores de chocolates en Alemania son: Reino Unido, Luxemburgo, Estados Unidos, Francia, Italia. La competencia directa para nuestra empresa serán las empresas radicadas en el mismo mercado ofertando el mismo producto que nosotros o con similitud.

Las marcas más reconocidas en el mercado Alemán son: Milka Haribo, Goldbären.

### **3.2.4. Factores críticos de éxito y ventajas competitivas a desarrollar.**

La ciudad de Berlín es uno de los principales mercados en Alemania debido a su alto índice de población por lo que es ahí donde se centraliza el mayor consumo de chocolates. Dentro de las ventajas de BOMS S.A. es que cuenta con productos elaborados con ingredientes cien por ciento ecuatorianos, es decir que toda la materia prima utilizada es sembrada y procesada en Ecuador, lo que permite competir en precio y sabor.

Los elementos que nos diferenciarán de los otros productos de la competencia, serán: imagen de servicio, calidad, creatividad, innovación, atención al cliente y el talento humano; además que es un producto de fácil comercialización.

### 3.2.5. Dimensionamiento de la demanda.

La demanda de Berlín es producto de la población de los últimos cinco años por el consumo per cápita de chocolate en Berlín, obteniendo como resultado en el año 2016 una demanda de 8.199,41 en toneladas.

**Tabla N°8.** Dimensionamiento de la Demanda

AÑOS	POBLACIÓN	CONSUMO ANUAL PER CÁPITA (TON)	DEMANDA EN TONELADAS
2012	2.535.210	0,082	207.887,23
2013	2.363.373	0,082	193.796,55
2014	2.375.957	0,082	194.828,50
2015	2.404.579	0,082	197.175,50
2016	2.411.591	0,082	197.750,48

Elaborado por: Autores del proyecto Fuente: (Datosmacro, 2017)

**Tabla N°9.** Proyección de la Demanda

Año	Población	Consumo	Consumo total
		Per cápita	Toneladas
<b>2017</b>	2.440.530	0,082	200.123,48
<b>2018</b>	2.469.817	0,082	202.524,96
<b>2019</b>	2.499.454	0,082	204.955,26
<b>2020</b>	2.529.448	0,082	207.414,73
<b>2021</b>	2.559.801	0,082	209.903,70

Elaborado por: Autores del proyecto Fuente: (Mundial, 2016)

### 3.2.6. Comportamiento en el plano interno de Alemania

Las tendencias de las importaciones de chocolate en los últimos año, ha tenido un incremento de 1% en su tasa de crecimiento.

**Tabla N°10.** Tasa porcentual de crecimiento por volumen de importación

PRODUCTO	TASA % DE CRECIMIENTO POR VOLUMEN DE IMPORTACION	
	2012	2016
Chocolate	4	5

Elaborado por: Autores del proyecto Fuente: (Trademap, 2017)

### 3.2.7. Dimensionamiento de la oferta actual y potencial

El consumo nacional aparente de Berlín es el resultado de las exportaciones menos las importaciones y producción nacional que este ha tenido dentro de los últimos cinco años (Trademap, 2017), en el año 2016 Berlín muestra una oferta de chocolates de 4537,344 en toneladas.

**Tabla N°11.** Consumo Nacional Aparente de la Industria de Chocolate

<b>AÑOS</b>	<b>EXPORTACIONES (TONELADAS)</b>	<b>IMPORTACIONES (TONELADAS)</b>	<b>PRODUCCIÓN NACIONAL (TONELADAS)</b>	<b>CONSUMO NACIONAL BERLIN (TNL)</b>
2012	6046,992	12575,094	10060,0752	3531,9732
2013	6410,712	13336,89	10669,512	3743,334
2014	70894,32	14398,776	11519,0208	68014,5648
2015	7083,594	14254,758	11403,8064	4232,6424
2016	7416,612	14396,34	11517,072	4537,344

Elaborado por: Autores del proyecto. Fuente: (Trademap, 2017)

### 3.2.8. Demanda insatisfecha del mercado de referencia

La demanda Insatisfecha que muestra Berlín es la diferencia de la oferta y demanda que arroja como resultado en año 2016 una demanda insatisfecha de 193213,14 de chocolate en toneladas.

**Tabla N°12.** Demanda Insatisfecha en Toneladas

<b>AÑOS</b>	<b>DEMANDA</b>	<b>OFERTA</b>	<b>DEMANDA INSATISFECHA</b>
2012	207.887,23	3531,9732	204.355,26
2013	193.796,55	3743,334	190.053,22
2014	194.828,50	68014,565	126.813,94
2015	197.175,50	4232,6424	192.942,86
2016	197.750,48	4537,344	193.213,14

Elaborado por: Autores del proyecto. Fuente: (Trademap, 2017)

En el siguiente cuadro se mostrara la proyección de la demanda insatisfecha de Berlín dentro de cinco años.

**Tabla N°13.** Demanda Insatisfecha Proyectada en Toneladas.

<b>AÑOS</b>	<b>DEMANDA</b>	<b>OFERTA</b>	<b>DEMANDA INSATISFECHA</b>
2017	17561,98668	200123,48	182.561,49
2018	17811,99168	202524,96	184.712,97
2019	18061,99668	204955,26	186.893,26
2020	18312,00168	207414,73	189.102,73
2021	18562,00668	209903,7	191.341,69

Elaborado por: Autores del proyecto. Fuente: (Trademap, 2017)

### **3.2.9. Demanda que atenderá el proyecto.**

Una vez obtenido los resultados encontramos una demanda insatisfecha en el mercado de la República Federal Alemana, por lo que nuestra empresa podrá cubrir un 0,024% de la demanda insatisfecha, es decir 44,2368 en el primer año; luego la participación en el mercado irá creciendo con un aumento en la ventas del 1,2% en los años posteriores hasta el quinto año.

### **3.3. Plan de Marketing**

#### **3.3.1. Objetivos del plan comercial.**

- **Público Objetivo:** El público objetivo está entre los 15 a 65 años de edad. Se espera cubrir con un 65,71% del total de la población de Berlín.
- **Volumen de Ventas:** Se espera que el volumen de ventas esté sobre el 100% de la producción anual actual y que los pedidos crezcan cada año. Este porcentaje se determina de las 3,69 toneladas totales.

- **Participación de mercado:** La proyección de la demanda insatisfecha tiende a crecer, teniendo en cuenta que a pesar de que existe crecimiento en la industria el consumo es bastante grande. Se determina una participación del chocolate con una equivalencia al 9% en el mercado objetivo.
- **Utilidades:** Introducir los chocolates rellenos de licor al mercado Alemán en la localidad de Berlín por medio de estrategias de marketing, dirigidas al público objetivo y establecer un precio accesible al consumidor. Tener crecimiento continuo en la participación del mercado, analizando los gustos y preferencia del cliente.

### **3.3.2. Mix de Marketing**

#### **3.3.2.1. Auditoría y estrategia de producto**

El producto de cualquier empresa para tener éxito debe de cumplir con dos objetivos importantes:

“Ser capaz de satisfacer eficazmente necesidades o deseos específicos de los consumidores o usuarios”

“Ser capaz de generar preferencia por parte de los consumidores o usuarios; es decir: que éstos lo prefieran respecto a los productos competidores” (MAPCAL S.A., 1990)

Para que pueda cumplir con estos objetivos, se debe analizar varios puntos estratégicos que influyen directamente al producto en el aspecto externo y los componentes internos.

##### **3.3.2.1.1. Adaptación o modificación requerida**

Para la elaboración del chocolate de exportación, se ha tomado en cuenta detalles como elegir un producto, que a más de calidad, es ganar un espacio publicitario para nuestro país y por ende a la provincia del Guayas, por tal razón el chocolate que compramos directamente de la fábrica

Salinerito cumple con los registros de calidad y sanitarios exigidos para los productos de exportación.

La materia prima principal el cacao es sembrado en las costas manabitas, así como el licor para el relleno, es de la caña de azúcar sembrada y cultivada en el cantón Junín de la provincia de Manabí.

El producto se lo compra directamente a la Fábrica Salinerito ubicada en la provincia de Bolívar (Salinas de Guaranda), una vez llegado a la empresa exportadora “Boms S.A., ubicada en Guayaquil, se procede a embalar y etiquetar en cajitas piramidales con 12 unidades de chocolate relleno de licor con el logotipo de nuestra empresa, y el nombre de los chocolates, *Chocolic*.

#### **3.3.2.1.2. Atributos y beneficios del producto**

##### **Atributos del producto:**

Como atributo se puede decir que es un privilegio contar con materia prima netamente cultivada en la campiña manabita.

##### **Beneficios del producto:**

- Producto 100% natural.
- Se puede competir en calidad, precio e innovación.
- Consumir cantidades adecuadas nos permitirá tener vitaminas, calcio, fibra, hierro, y sobre todo vitamina B.

#### **3.3.2.1.3. Componente de envase**

El envase a utilizar es el siguiente:

Cajas elaboradas en cartulina marfil con labores en alto relieve.

Las cajas se mandan a diseñar en Guayaquil y se compra por cientos.

Se imprimen cajas especiales con el logo en pan de oro de diferentes colores para hacerlas aún más elegantes y personalizadas.

**Proveedor:**

SALINERITO. Queseras de Bolívar, desde 1978.

**Teléfonos:** 022 528 692 023 227 091.

**Email:** cemirarodrigwww.salinerito.com

**Dirección:** (Quito – Ecuador) Mallorca N24-290 y Coruña, la Floresta.

**Horario de Atención:** 8:00 am a 6:00 pm.

**3.3.2.1.4. Estrategia de marca**

Se ha escogido la marca en base a nuestro producto:

**Marca:** *Chocolic*

**Gráfico N°17.** Logotipo de la Empresa Exoprtadora



Elaborado por: Autores del proyecto

**Gráfico N°18.** Marca del Chocolate



Elaborado por: Autores del proyecto

**Gráfico N°19. Etiqueta Delantera**



Elaborado por: Autores del proyecto

**Gráfico N°20. Etiqueta Lateral**



Elaborado por: Autores del proyecto

### 3.3.2.1.5. Oportunidades para Ecuador.

- Crecimiento únicamente del 1,5% en las ventas al por menor, debido a la inflación. (El comercio no crece, solo los precios se incrementan).
- Pese al alto número de lanzamientos no ha habido una verdadera innovación del producto en los últimos 5-10 años, ni siquiera Ferrero que compite en innovación.
- Participación de mercado por tipo (barras, pralines, etc.) no cambian.
- Alto gasto de comercialización especialmente en las tiendas, es necesario para competir.
- Las marcas buscan desesperadamente nuevos productos y canales de comercialización.

Gráfico N°21. Posición del producto de Ecuador con relación a Alemania.



Fuente: (Ministerio de Comercio Exterior, 2014)

### 3.3.2.2. Auditoria y estrategia de precio.

El precio se determinará teniendo en consideración todos los costos fijos y variables que tendrá el proyecto para la comercialización del mismo, y se establecerá el 18% de utilidad para la fijación del precio comercial.

### **3.3.2.2.1. Términos de Venta (INCOTERM).**

Para la negociación hemos decidido utilizar el término de venta FOB.

#### **FOB (Franco a Bordo)**

Según (ProEcuador, 2016) para todo tipo de negociación de transporte, el vendedor debe realizar el trámite para la exportación de la mercancía, así como asumir los costos de la misma. Además se debe tener presente que:

El vendedor no tiene ninguna obligación con el comprador de formalizar el contrato de transporte, sin embargo, si así lo solicita el comprador, el vendedor deberá contratar el transporte pero a riesgos y expensas del comprador. Se considerará la mercancía entregada cuando el vendedor coloca la misma a bordo del buque designado por el comprador en el punto de carga, si lo hay indicado por el comprador en el puerto de embarque designado, o proporcionando la mercancía así entregada. En cualquiera de los dos casos el vendedor deberá entregar la mercancía dentro del plazo acordado. Si el comprador no ha indicado un punto de carga específico, el vendedor podrá elegir el punto de carga que mejor le convenga en el puerto de embarque designado.

Agrega además que:

- El vendedor no tiene ninguna obligación ante el comprador de formalizar el contrato de seguro, sin embargo si el comprador va a contratar el mismo, el vendedor debe brindar la información necesaria para que se lleve a cabo.
- El vendedor debe asumir los costos del embalaje, esto incluye también en el caso de que el comprador requiera de un embalaje en específico siempre y cuando esté dentro del plazo del contrato de compraventa.

- El comprador deberá asumir los costos en el caso de que el buque designado por él no llega a tiempo, o no puede hacerse cargo de la mercancía, siempre y cuando la mercancía se haya declarado como mercancía objeto del contrato. El comprador deberá comunicar al vendedor el nombre del buque, el punto de carga, y cuando sea necesario el momento de entrega escogido dentro del plazo acordado. (ProEcuador, 2016)

**Gráfico N°22. Incoterm FOB**



Fuente: (INCEA, 2017)

En síntesis: El exportador es quien debe cubrir todos los gastos de colocación a la borda del buque y pago de aranceles, así mismo cualquier percance será asumido por el exportador, solo hasta que la mercadería esté embarcada en el buque, ya que una vez abordada el importador es quien asumirá la responsabilidad, el mismo que deberá cancelar la naviera, seguro y transporte hasta el lugar de destino.

### 3.3.2.2.2. Partida arancelaria.

La partida Arancelaria para los *Chocolates “Chocolic” con relleno de licor*, es 18.06.90.11.

Productos de la industria alimentaria Salesiana Salinas, preparados a base de chocolate con leche, azúcar, manteca de cacao, pasta de cacao, leche entera en polvo, lectina de soya, saborizante sabor a vainilla y licor de aguardiente de caña.

### 3.3.2.2.3. Comparativo de precios con la competencia.

En el mercado de Alemania existen varios lugares donde se adquiere el producto, los principales son los supermercados establecidos en la ciudad, entre los que tenemos: Rewe.

Los precios son los siguientes:

**Tabla N°14.** Precios de la Competencia

José Cuervo Turín	11.00 dólares americanos
Hersheys kisses.	4.50 dólares americanos

Fuente: (Hersheys, 2017) (Cuervo, 2017)

### 3.3.2.2.4. Impacto del tipo de cambio en la fijación del precio.

La cotización del Euro ha fluctuado entre \$1.17/Euro a 1.18/Euro en el transcurso del mes de Agosto del año en curso, lo que nos favorece y permite que nuestro producto ingrese al mercado siendo competitivo en precios y calidad sobre todo.

### 3.3.2.2.5. Costos logísticos de exportación.

La logística comercial abarca todas las etapas del proceso exportación, desde su fabricación o siembra, hasta su entrega al consumidor final en el extranjero.

**Tabla N°15. Costos Logísticos de Exportación**

<b>Costo de Exportación</b>		
<b>Detalle</b>	<b>V. unitario</b>	<b>Valor Anual</b>
Flete interno	\$500,00	\$6000,00
THC	\$120,00	\$1440,00
Certificado de origen	\$18,00	\$216,00
Porteo CONTECON	\$90,00	\$1080,00
Antinarcótico	\$150,00	\$1800,00
Agente de aduanas	\$190,00	\$2280,00
Envío DHL	\$50,00	\$600,00
Alquiler de contenedor	\$1800,00	\$21600,00
Otros gastos	\$150,00	\$1800,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$3.068,00</b>	<b>\$36.816,00</b>

Elaborado por: Autores del proyecto

### **3.3.2.2.6. Métodos de cobro/pago internacional.**

Se utilizará una forma de cobro contra documentos, es decir, que BOMS recibirá el pago una vez efectuado el embarque y presentando los documentos originales al banco intermediario(confirmador) en el país de origen, o mediante la presentación al importador de los documentos representativos de la mercadería; mientras que el medio de pago que se utilizará será una carta de crédito irrevocable para la exportación en el cual el banco del importador, se compromete a pagar el valor correspondiente, se utiliza esta modalidad por ser la más segura porque el banco del importador es quien asume la obligación de pago.

### **3.3.2.3. Auditoria y Estrategia de Distribución.**

#### **3.3.2.3.1. Modo de transporte.**

Primero la mercadería será transportada vía terrestre desde Bolívar a la empresa BOMS S.A., luego al puerto de Guayaquil, para ello contaremos con los servicios de la compañía de transporte pesado PACIFIC TRUCK.

#### **3.3.2.3.2. Puerto/aeropuerto de origen y destino.**

Se utilizará el puerto de Guayaquil CONTECON para enviar la mercancía con destino al puerto marítimo Hamburgo de Alemania.

#### **3.3.2.3.3. Tipos de regulaciones de marcas y etiquetas origen/destino.**

Todos los alimentos empacados deben indicar la siguiente información en la etiqueta, la misma que debe ser visible en el conjunto del envase:

- ✓ Nombre (descripción del producto).
- ✓ País de origen.
- ✓ Pureza o descripción de las materias primas mezcladas en el producto.
- ✓ Peso neto el que se deberá indicar usando unidades del sistema métrico.

Los productos no empacados que se comercializan en Alemania sólo deben cumplir con los requisitos referentes a nombre, origen y calidad. (Proecuador. 2014 P.52)<sup>5</sup>

#### **3.3.2.3.4. Tipo de embalaje requerido.**

Para la exportación se utilizarán cajas de cartón con las siguientes medidas:

---

<sup>5</sup> [www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec)

**Gráfico N°23. Caja de Cartón**

Alto: 200mm.

Ancho: 270mm.

Largo: 280mm.



Fuente: (Cajeando, 2017)

### **3.3.2.3.5. Tipo de contenedor o medio de transporte.**

El producto será transportado vía marítima en un contenedor, para ello se utilizará un contenedor de 20° pies.

**Gráfico N°24. Contenedor de 20° pies**

Medidas del contenedor:

Alto: 2255mm.

Largo: 5500mm.

Ancho: 2285mm.



Fuente: (CoolTrainer, 2017)

**Gráfico N°25. Palet**

Medidas del palet:

Alto: 145mm.

Largo: 1200mm.

Ancho: 800mm.



Fuente (Europalet, 2017)

24 cajitas de chocolates con relleno de licor en cada caja de cartón

1.280 cajas de cartón van en el contenedor REEFER con una temperatura entre los 10°-17° C.

30.720 cajitas de chocolates con relleno de licor van en el contenedor

#### **3.3.2.3.6. Documentación requerida.**

Los documentos requeridos son:

La factura comercial. (Deberá ir la original acompañada de tres copias, declarando "Factura Original" y firmada a mano por la autoridad responsable de la empresa, aclarando su nombre y cargo. La misma incluye los siguientes datos:

- ✓ Número de factura,
- ✓ Lugar y fecha de emisión;
- ✓ Nombre completo y dirección del exportador;
- ✓ Nombre completo y dirección del consignatario;
- ✓ Denominación y descripción de la mercadería;
- ✓ Cantidad con indicación de la unidad de medida;
- ✓ Precio unitario y total;
- ✓ Moneda e transacción;
- ✓ Condiciones de pago y entrega (Incoterms);
- ✓ País de origen;
- ✓ Puerto de embarque;
- ✓ Medio de transporte;
- ✓ Lugar de entrega; y
- ✓ La siguiente declaración:

"DECLARO BAJO JURAMENTO QUE LOS PRECIOS CONSIGNADOS EN ESTA FACTURA COMERCIAL SON LOS REALMENTE PAGADOS O A PAGARSE, Y QUE NO EXISTE CONVENIO ALGUNO QUE PERMITA SU ALTERACIÓN, Y QUE TODOS LOS DATOS REFERENTES A LA CALIDAD, CANTIDAD, VALOR, PRECIOS, ETC., Y DESCRIPCIÓN DE LA MERCADERÍA CONCUERDAN EN TODAS SUS PARTES CON LO DECLARADO EN LA CORRESPONDIENTE SHIPPER'S EXPORT DECLARATION."  
(Proecuador 2014, P. 30-31)<sup>6</sup>

#### **3.3.2.3.7. Exigencias de seguro.**

Se hará uso de un seguro interno para transportar del producto desde la empresa hasta el puerto de Guayaquil, pues “el transporte de alimentos perecederos exige estrictas medidas de control de temperaturas y la adecuación a normas de los vehículos utilizados” (Moya, 2003)

Los requisitos a exigir son:

- Llenar formulario de cliente.
- Copia de la Escritura de Constitución y de sus reformas, (Si existen).
- Copia certificada del nombramiento del Representante Legal o Apoderado.
- Nómina de accionistas o socios, otorgada por el órgano de control o registro competente.
- Certificados de cumplimiento de obligaciones otorgado por el órgano de control competente, de ser aplicable (SRI, IEISS, Superintendencias, etc.,)
- Estados financieros, mínimo un año atrás.
- Copia de recibo de cualquier servicio básico.
- Documentos de la persona que firma autorizada de la empresa.

---

<sup>6</sup> [www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec)

- Copia de documento de identificación del cónyuge o conviviente del representante legal o apoderado.
- Una vez cumplidos todos los requisitos y aprobados se podrá ser cliente de la compañía de seguros y se podrá contratar una póliza de seguros.
- La movilización deberá ser solo en horas solares.

La compañía de seguros cuenta con el servicio de candado satelital, apoyo y reacción en ruta.

#### **3.3.2.3.8. Tipos de requisitos sanitarios y fitosanitarios.**

Los países establecen sus requisitos fitosanitarios de ingreso a través de su Organización Nacional de Protección Fitosanitaria (ONPF) u otro organismo oficial. Generalmente, los requisitos fitosanitarios se comunican a través de documentos oficiales como el Permiso Fitosanitario de Exportación (PFI), Autorización Fitosanitaria de Exportación (AFIDI), Resoluciones, Directivas, mediante la publicación de los requisitos en los sitios web oficiales de estas organizaciones o bien, se establecen mediante Acuerdos Bilaterales y Protocolos. (SAG , 2014). En Ecuador la organización que regula este control es Agrocalidad del Ministerio de Agrícola, Ganadería, Agropecuaria y Pesca (MAGAP).

En consecuencia para la exportación de chocolates a Alemania, será necesaria una Autorización Fitosanitaria de Importación (AFIDI) previa a todo trámite comercial para materiales de propagación vegetal frutas y hortalizas a los efectos de establecer los requisitos cuarentenarios exigidos.

La República federal de Alemania tiene como objeto asegurar que los reglamentos técnicos y las normas, incluidos los requisitos de envase y embalaje, marcado y etiquetado no constituyan un medio de discriminación arbitrario, por eso a más del control fitosanitario que es una obligación en todos los países, las normas ISO 9000 proporciona la mejor ayuda para que las

empresas industriales o de servicio puedan establecer un sistema de calidad, cuyo reconocimiento por entidades autorizadas constituye su mejor carta de presentación frente a las exigencias de Calidad en el mundo competitivo de los negocios.

#### **3.3.2.3.9. Tipos de requisitos normas legales, calidad y buenas prácticas.**

El Acuerdo sobre obstáculos técnicos al comercio tiene como objeto asegurar que los reglamentos técnicos y las normas, incluidos los requisitos de envase y embalaje, marcado y etiquetado no constituyan un medio de discriminación arbitrario.

Este es un documento que verifica las condiciones de fabricación, embalaje, calidad y embarque.

A través de las Normas de Calidad se certifica el proceso productivo de la empresa.

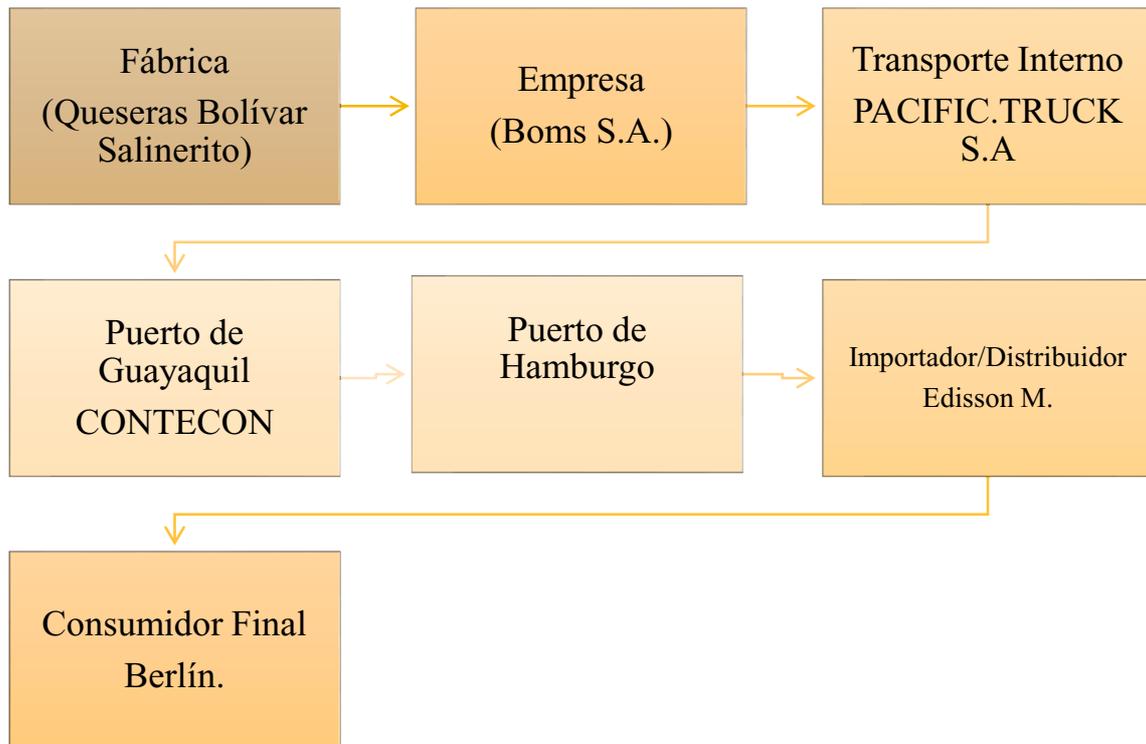
Los principios generales de higiene de los alimentos, etc., que lo estipula y controla la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) a través de su coordinación Zonal 6 (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA, 2015).  
(Anexo)

#### **3.3.2.3.10. Cadena de distribución.**

Para la exportación nos hemos contactado con un distribuidor en Alemania, estado Berlín, quien va a ser quien logre que nuestro producto llegue al consumidor final.

Para ello llevará un proceso que se muestra a continuación:

**Gráfico N°26.** Cadena de Distribución



Elaborado por: Autores del proyecto

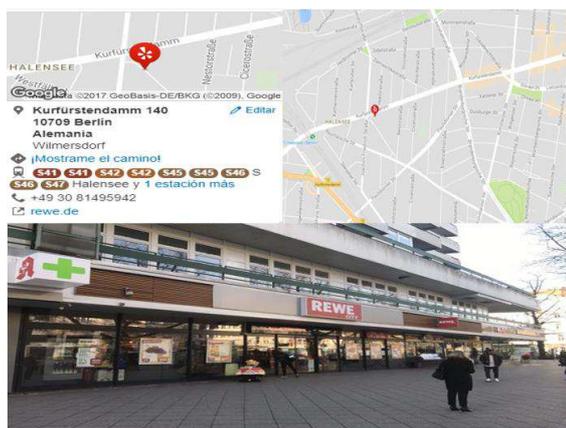
### **3.3.2.3.11. Canal de distribución específico.**

Nuestro canal de distribución será por medio del Representante para Ecuador en la República Alemana el Lic. en ventas Edison Menéndez Vélez, quien se encargará de llevar nuestro producto a los diferentes supermercados en Berlín..

El Lic. Edison Menéndez, es un ecuatoriano radicado 30 años en Alemania, casado y con hijos de origen alemán. Su profesión es captar productos ecuatorianos y llevarlos al mercado alemán, canalizar los contactos y todo lo relacionado en cuanto a trámites para introducir los productos ecuatorianos.

Los supermercados **REWE** y **NETTO** son los principales abastecimientos al cual el importador pondrá el producto de los chocolates con relleno de licor y su vez, su comercialización. (Visit&Live, 2016 )

### Gráfico N°27. Supermercado REWE



Fuente: (Yelp, 2017)

#### **Dirección:**

Kurfürstendamm 207 10719 Berlin, *Alemania*

#### **Horarios de Atención:**

De lunes a Domingo de 08:00 – 17:00

#### **Teléfonos:**

030 8811876

edissonmenéndez.com

#### **3.3.2.3.12. Proveedores de servicios al comercio exterior requeridos**

Para el buen funcionamiento de la empresa se contará con los siguientes proveedores de servicio:

- 1.- Se contratarán los servicios de un Agente Afianzado de Aduanas.
- 2.- Para trasladar nuestro producto a Alemania se utilizará una Agencia Naviera para que se encargue de todos los trámites de arribo del buque.
- 3.- Por cualquier percance se contratará un Seguro para el traslado del producto desde la empresa al puerto de Guayaquil.

### **3.3.2.3.13. Operativa de comercio exterior: (tramitología importación/exportación)**

Se inicia con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el nuevo sistema ECUAPASS, la misma que deberá ir acompañada de una factura o proforma y documentación con la que se cuente previo al embarque, dicha declaración no es una simple intención de embarque sino una declaración que crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante.

Los principales 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.
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
- Certificado de Origen electrónico (cuando el caso lo amerite). (Proecuador.gob.ec)<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> [www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec)

#### **3.3.2.3.14. Modelos de comercio electrónico.**

La empresa Boms S.A. empleará un modelo de comercio electrónico y es:

##### **Business to Business:**

Por medio de este método podremos tener mejor relación con nuestro distribuidor, trasparemos información, se enviarán facturas, notas de pedidos, etc.

#### **3.3.2.4. Auditoria y Estrategia de Promoción.**

##### **3.3.2.4.1. Concepto de posicionamiento.**

“Es una batalla de percepciones entre mi compañía y la de los competidores, el posicionamiento lleva a poner en marcha un proceso de análisis tanto interno como externo para conseguir la imagen ideal en la mente del consumidor frente a la competencia”.

##### **3.3.2.4.2. Concepto de eslogan.**

*Eslogan* es una palabra o frase corta fácil de recordar, un lema original e impactante, a menudo se utiliza en la publicidad, la propaganda política, religiosa, etc. como frase identificativa y para formar confianza.<sup>8</sup>

El eslogan que utilizara el producto cholic será *tu “dulce capricho y tentación”* frase que se posicionara en la mente del consumidor y que rápidamente identificaran el producto chocolate con licor.

##### **3.3.2.4.3. Estrategia de mix de publicidad.**

Para captar el mercado de Berlín- Alemania, el representante de nuestra empresa en Ecuador, Edison M, contrastará los servicios de un asesor local, experto en diseños de publicidad, propagandas, promociones, etc. Nuestro representante de ventas es el único autorizado para

---

<sup>8</sup> <https://www.significados.com/eslogan/>

manejar los contactos relacionados al marketing y todo lo relacionado al diseño de publicidad, entre otros.

#### **3.3.2.4.4. Estrategia de medios interactivos (Internet).**

El internet hoy en día es el motor que mueve el mundo y los negocios, razón por la cual se contará con una página web y la aplicación de todas las TIC requeridas en la comercialización de los productos Chocolic que se requieran para un mejor servicio.

#### **3.3.2.4.5. Participación en ferias comerciales internacionales.**

Las ferias son los lugares más importantes para exponer los productos que se deseen lanzar a un mercado desconocido, por eso en la feria artesanal alemana se pondrá en exhibición los productos ecuatorianos de chocolate Chocolic con rellenos de licor, donde participan empresas de reconocido renombre a nivel de Europa, y del mundo entero, como:

- GEPA The Fair Trade Company
- Wertform GmbH
- Krüger GmbH & Co KG
- Satro GmbH,
- Entre otras.

## CAPÍTULO IV

### PLAN TÉCNICO-ORGANIZACIONAL

#### 4.1. OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Determinar la capacidad de producción de la empresa, sus procesos técnicos y organizacionales para así obtener el mejor funcionamiento.

#### 4.2. PLAN TÉCNICO

##### 4.2.1. Capacidad de Producción

Tabla N°16. Programa de Producción

PROGRAMA DE PRODUCCION						
UNIDADES (PAQUETES PRODUCIDOS ANUALMENTE)						
PRODUCTO	MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cajas de chocolates de 12gr.	ENERO	30.720	31.089	31.462	31.839	32.221
	FEBRERO	30.720	31.089	31.462	31.839	32.221
	MARZO	30.720	31.089	31.462	31.839	32.221
	ABRIL	30.720	31.089	31.462	31.839	32.221
	MAYO	30.720	31.089	31.462	31.839	32.221
	JUNIO	30.720	31.089	31.462	31.839	32.221
	JULIO	30.720	31.089	31.462	31.839	32.221
	AGOSTO	30.720	31.089	31.462	31.839	32.221
	SEPTIEMBRE	30.720	31.089	31.462	31.839	32.221
	OCTUBRE	30.720	31.089	31.462	31.839	32.221
	NOVIEMBRE	30.720	31.089	31.462	31.839	32.221
	DICIEMBRE	30.720	31.089	31.462	31.839	32.221
TOTAL		368.640	373.064	377.540	382.071	386.656
TOTAL DE 5 AÑOS		1.887.971				

Elaborado por: Autores del proyecto

La capacidad máxima que podría tener BOMS S.A. es de 7 t. mensuales, pero en su totalidad puede llegar a producir hasta 8 t. El plan de exportación inicialmente abarca una exportación de un contenedor mensual de 30.720 cajas con 12 unidades, que equivaldría a un peso de 3,6864 t. por contenedor y se obtendrá una exportación total anual de 44,2368 t. al mercado de Berlín.

**Tabla N°17.** Escenarios posibles de producción

<b>Producción de Chocolates Diario</b>	<b>Escenario 1</b>	<b>Escenario 2</b>	<b>Escenario 3</b>
	0,1843 ton.	0.25 ton.	0,35 ton.
<b>Mensual</b>	3,6864	5,00	7,00
<b>Anual</b>	44,2368	60,00	84,00

Elaborado por: Autores del proyecto

La empresa BOMS S.A., no se dedicará a elaborar los chocolates con rellenos de licor, solo los comercializará; es decir que nuestro proveedor Salinerito, nos abastecerá el chocolate por toneladas de acuerdo a las exigencias del mercado.

Se exportaran en un contenedor Reefer de 20 pies, tomando en cuenta que cada contenedor tiene una capacidad de 1.280 cajas, cada caja tiene capacidad para 24 unidades (2.88 kg), es decir 30.720 unidades de chocolates con rellenos de licor por contenedor (3.68 ton.).

La exportación se realizara mensualmente, es decir se enviaran doce contenedores al año, resultando una cantidad de 368.640 unidades (44,2368 TON).

Se laborará ocho horas diarias, y cuando el caso lo amerite se trabajará horas extras, las cuales serán canceladas como lo estipula la ley.

#### **4.2.2. Localización.**

La empresa BOMS S.A. se encontrará ubicada en la vía Km. 5 y medio Vía Daule, lugar estratégico para transportar nuestro producto ya que se encuentra cerca del Puerto de Contecon.

**Gráfico N°28.** Localización BOMS S.A.

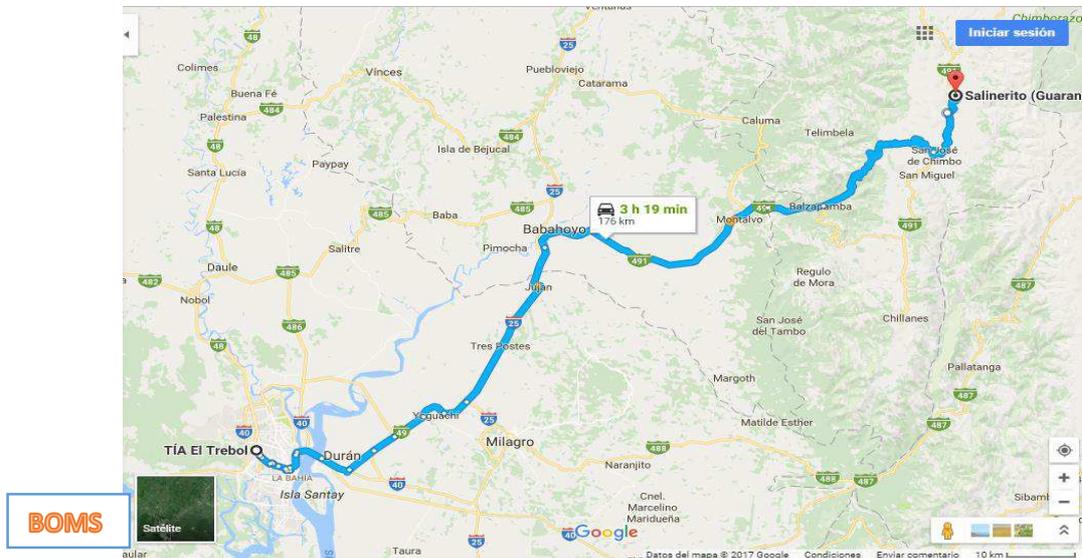


Fuente: Google Earth.

#### **DISTANCIA**

SALINERITO BOLIVAR – SALINAS A BOMS S.A. GUAYAQUIL

**Gráfico N°29.** Distancia de la Fábrica a la empresa BOMS S.A.



Fuente: Google Earth

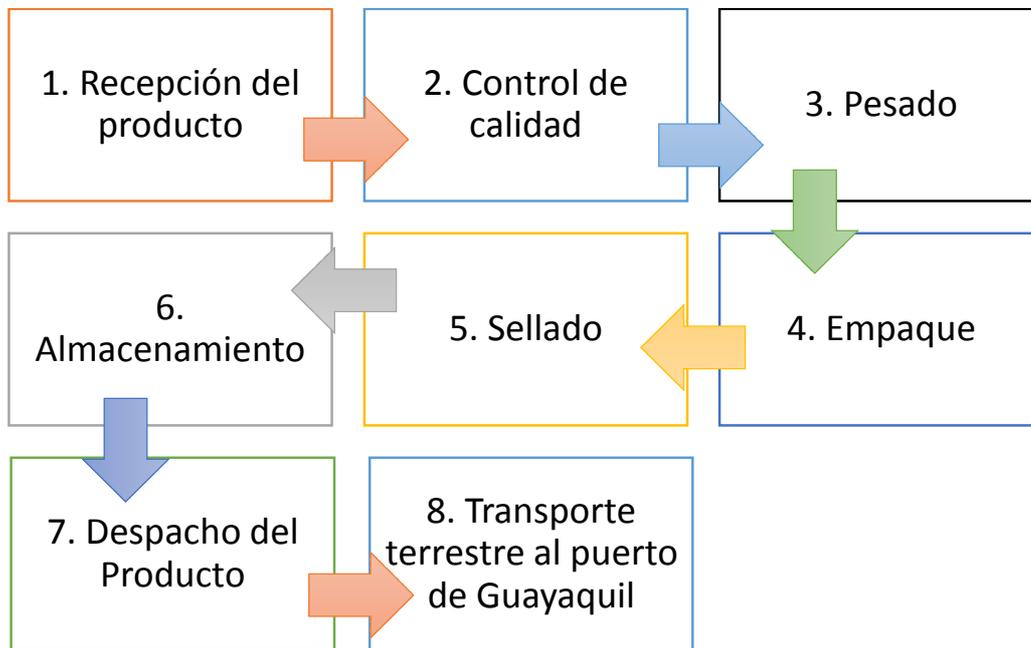
La distancia desde la empresa Salinerito de la Provincia de Bolívar-Salinas a nuestra empresa BOMS es de 3 horas con 20 minutos.

La imagen 1 muestra en forma satelital el lugar donde funcionará la empresa BOMS S.A, y la imagen 2 muestra el recorrido y distancia que hay desde la empresa Salinerito, proveedora de los chocolates hasta Guayaquil lugar donde funcionará la empresa exportadora de chocolates BOMS S.A.

### 4.2.3. Proceso operacional

El proceso productivo por el que tendrá que pasar nuestro producto es el siguiente:

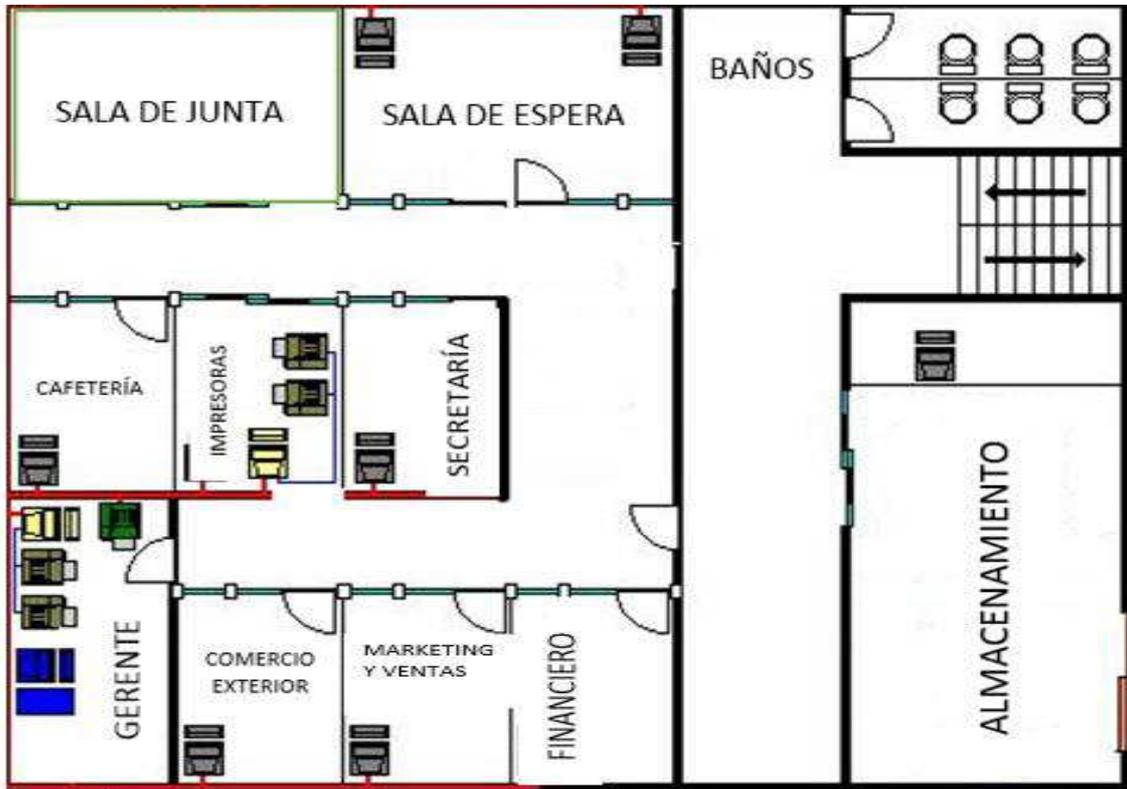
**Gráfico N°30. Proceso Operacional**



Elaborado por: Autores del proyecto

#### 4.2.4. Distribución de instalaciones

Gráfico N°31. Distribución de instalaciones



Elaborado por: Autores del proyecto

#### 4.2.5. Plan de abastecimiento de materia prima

Nuestro proveedor para el abastecimiento de la materia prima elaborada para exportar chocolates Chocolic a la capital de Alemania, será exclusivamente de la Fábrica Salinerito, fundación Salesiana ubicada en Bolívar, dedicada a la fabricación de chocolate desde 1990 y que tiene sus empresas en la sierra (Pichincha y Bolívar) y en la Amazonía.

Al año se comprara 44,2368 toneladas.

**Tabla N°18.** Costo de Materia Prima

<b>Costo de Materia Prima (ton)</b>					
<b>Proveedor</b>	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
<b>SALINERITO</b>					
<b>Cantidad TON</b>	44,24	44,77	45,30	45,85	46,40
<b>Costo por tonelada</b>	18.860,00	18.860,00	18.860,00	18.860,00	18.860,00
<b>Anual</b>	834.306,05	844.317,72	854.449,53	864.702,93	875.079,36

Elaborado por: Autores del proyecto

#### **4.2.6. Plan de abastecimiento de insumos**

Los insumos a requerir son:

**Tabla N°19.** Plan de Abastecimientos de Insumos

<b>MATERIALES INDIRECTOS</b>						
<b>DESCRIPCION</b>	<b>COSTOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Caja de cartón</b>	\$ 0,35	\$ 5.376,00	\$ 5.440,51	\$ 5.505,80	\$ 5.571,87	\$ 5.638,73
<b>Envase caja triangular</b>	\$ 0,25	\$92.160,00	\$ 93.265,92	\$ 94.385,11	\$ 95.517,73	\$ 96.663,95
<b>Diversos</b>	\$ 0,01	\$ 3.686,40	\$ 3.730,64	\$ 3.775,40	\$ 3.820,71	\$ 3.866,56
<b>TOTALES</b>	\$ 0,61	\$ 101.222,40	\$ 102.437,07	\$ 103.666,31	\$ 104.910,31	\$ 106.169,23

Elaborado por: Autores del proyecto

#### **4.2.7. Plan de abastecimiento de mano de obra**

La empresa contratará artesanos calificados para el debido proceso de embalaje que se llevará de forma manual, es decir no requerirá de maquinarias, porque el producto se compra elaborado.

La mano de obra será contratada según las horas de empaque y embalaje, y será remunerada según las horas de trabajo. Nuestro Proveedor de cartones será PROCARSA S.A. que es una de las empresas que abastece lo que es el mercado nacional y global.

**Tabla N°20.** Mano de Obra

<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>					
<b>CARGOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Obreros 1</b>	\$ 5.437,50	\$ 5.446,20	\$ 5.454,91	\$ 5.463,64	\$ 5.472,38
<b>Obreros 2</b>	\$ 5.437,50	\$ 5.446,20	\$ 5.454,91	\$ 5.463,64	\$ 5.472,38
<b>Obreros 3</b>	\$ 5.437,50	\$ 5.446,20	\$ 5.454,91	\$ 5.463,64	\$ 5.472,38
<b>Obreros 4</b>	\$ 5.437,50	\$ 5.446,20	\$ 5.454,91	\$ 5.463,64	\$ 5.472,38
<b>TOTAL</b>	\$ 21.750,00	\$ 21.784,80	\$ 21.819,66	\$ 21.854,57	\$ 21.889,53

Elaborado por: Autores del proyecto

#### **4.2.8. Plan de abastecimiento de tecnología de producción**

La empresa BOMS S.A. no requerirá de maquinaria para el proceso de sellado y etiquetado, estas se realizarán de forma manual, tal como lo detallara en el punto anterior.

#### **4.3. Plan Organizacional.**

##### **4.3.1. Datos generales de la empresa**

**Tabla N°21.** Datos generales de la Empresa

Razón Social.	BOMS S.A.
Nombre Comercial.	Chocolic
Tipo de Empresa.	Sociedad Anónima.
RUC.	1311772824001
Actividad.	Exportación de “chocolate con rellenos de licor.”.
Teléfonos.	0991681629- 0967788150
Página web.	<a href="mailto:marysd_2431@hotmail.com">marysd_2431@hotmail.com</a> <a href="mailto:stevenmolina267@gmail.com">stevenmolina267@gmail.com</a>

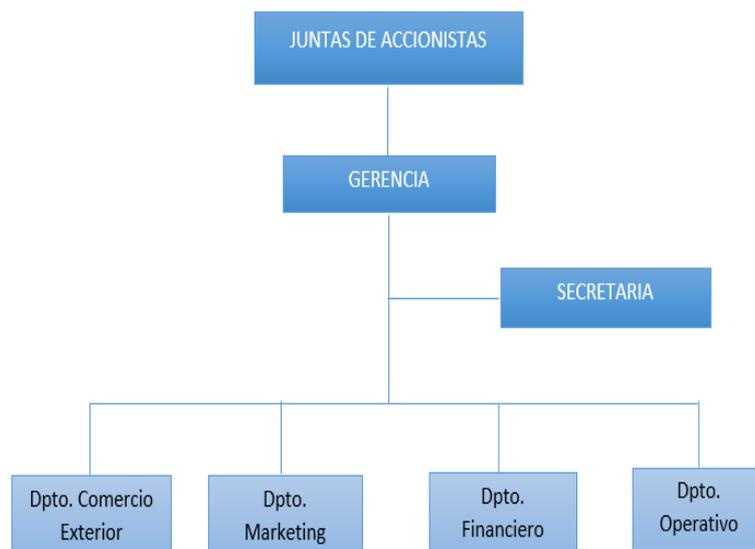
Elaborado por: Autores del proyecto

#### 4.3.2. Proceso de toma de decisiones.

La empresa BOMS S.A., nombrará un representante legal, que será el Gerente General, el mismo que se encargará de tomar las decisiones para el buen funcionamiento de la empresa. Sin embargo deberán informar a los superiores, en este caso los socios.

#### 4.3.3. Arquitectura Organizacional:

**Gráfico N°32.** Organigrama de la Empresa BOMS S.A.



Elaborado por: Autores del proyecto.

#### 4.3.4. Distribución de funciones y responsabilidades

##### **GERENTE GENERAL**

- Designar todas las posiciones laborales.
- Elabora Proyectos.
- Toma de decisiones.
- Evalúa a los jefes de cada departamento para ver si están cumpliendo con sus funciones.

-Planea metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales, las mismas que entrega a sus superiores en caso de que los hubiese.

### **SECRETARIA**

-Recibir documentos, papeles.

-Receptar llamadas.

-Recepción de proveedores

-Valija de correo

### **DPTO. COMERCIO EXTERIOR.**

- Coordina las negociaciones comerciales

-Seguimiento, control y gestión de todo el proceso de exportación o negocios internacionales.

-Conocer el mercado y el producto, los contratos internacionales, los procedimientos administrativos para el comercio exterior, finanzas internacionales, Marketing, Logística, Transporte y metodología.

### **DPTO. MARKETING**

-Implementar estrategias de publicidad.

-Desarrollo de nuevos productos.

-Comprensión del mercado

-Gestión de Relacionamiento con el cliente.

### **DPTO. FINANCIERO**

-Control del presupuesto.

-Administrar de la mejor manera los recursos de la empresa.

Crear proyectos de inversión, con el objetivo económico de maximizar los beneficios.

Coordinar y supervisar las acciones que conforman el departamento como el análisis, contabilidad y tesorería, Compras, Financiamiento e Inversiones.

#### **DPTO. OPERATIVO**

- Recepción y despacho del Producto
- Control de calidad
- Empaque y embalaje del producto
- Almacenamiento del Producto
- Control de Kardex

#### **4.3.5. Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas.**

**Tabla N°22.** Muebles de Oficina

<b>Descripción</b>	<b>Cant.</b>	<b>V.U.</b>	<b>V. total.</b>
<b>Mesa de juntas</b>	1	\$250,00	\$250,00
<b>escritorio gerencial</b>	1	\$150,00	\$150,00
<b>silla gerencial</b>	1	\$80,00	\$80,00
<b>Escritorios administrativos</b>	4	\$50,00	\$200,00
<b>sillas</b>	4	\$30,00	\$120,00
<b>Archivadores</b>	4	\$85,00	\$340,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$1.140,00</b>

Elaborado por: Autores del proyecto

**Tabla N°23.** Equipos de Oficina

<b>Descripción</b>	<b>Cant.</b>	<b>V.U.</b>	<b>V. Total</b>
<b>Teléfonos</b>	3	\$40,00	\$120,00
<b>Aires acondicionados</b>	2	\$850,00	\$1.700,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$1.820,00</b>

Elaborado por: Autores del proyecto

**Tabla N°24.** Equipos y Suministros de Computación

Descripción	Cant.	V.U.	V. Total
<b>Computadoras de escritorio</b>	3	\$700,00	\$2.100,00
<b>Laptos</b>	2	\$500,00	\$1.000,00
<b>Impresoras multifunciones</b>	2	\$250,00	\$500,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$3.600,00</b>

Elaborado por: Autores del proyecto

#### **4.3.6. Requerimiento de personal para áreas administrativas.**

**Tabla N°25.** Personal Administrativo

Descripción	Cant.
<b>Gerente General</b>	1
<b>Jefe de Comercio Exterior</b>	1
<b>Jefe de Finanzas</b>	1
<b>Jefe de Operaciones</b>	1
<b>Jefe de Marketing</b>	1
<b>Recepcionista-Secretaria</b>	1
<b>Total</b>	<b>6</b>

Elaborado por: Autores del proyecto

#### **4.3.7. Marco legal relacionado a la operación de la empresa.**

La empresa BOMS, será constituida como sociedad anónima, para esto se acogerá a los estamentos legales que la ley de compañía de la República del Ecuador establece.

La compañía deberá constituirse con dos o más accionistas, según lo dispuesto en el Artículo 147 de la Ley de Compañías, sustituido por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada. La compañía anónima no podrá subsistir con menos de dos

accionistas, salvo las compañías cuyo capital total o mayoritario pertenezcan a una entidad del sector público. (Velastegui, 2017).

Entre los requisitos constan:

1.- Tener la estructura legal de la empresa, se conformará con un mínimo de 2 socios y un máximo de 15.

2. Solicitud de aprobación. La presentación al Superintendente de Compañías, se la hará con tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, adjuntando la solicitud correspondiente, la misma que tiene que ser elaborada por un abogado, pidiendo la aprobación del contrato constitutivo.

3.- Reservar el nombre escogido. Este trámite se realiza en el balcón de servicios de la Superintendencia de Compañías y demora aproximadamente 30 minutos. En este organismo se revisará que no hay ninguna compañía con la misma razón social, y será aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías.

4.- Elaborar los estatutos que son validados, a través de una minuta respaldada por un abogado y cuyo tiempo de elaboración es de tres horas.

5.- Abrir una cuenta de integración de capital en cualquier banco del país, con \$800,00 dólares para compañía anónima; una carta de socios en la que se detalla la participación de cada uno, copias de cédula y papeleta de votación de cada socio.

El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 25% del capital total. Las aportaciones pueden consistir en dinero o en bienes muebles o inmuebles e intangibles, o

incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder al género de comercio de la compañía. La actividad o actividades que integren el objeto de la compañía. El socio que ingrese con bienes, se hará constar en la escritura de constitución, los bienes serán valuados por los socios. La compañía podrá establecerse con el capital autorizado, el mismo que no podrá ser mayor al doble del capital suscrito.

6.- Elevar a escritura pública en una notaría, donde se llevará los documentos obtenidos anteriormente.

7.- El organismo de control deberá entregar cuatro copias de la resolución y un extracto para publicarlo en un diario de circulación nacional.

8.- Los permisos municipales son imprescindibles para funcionar, por lo que se deberá pagar la patente municipal

9.- Luego de todos estos trámites se podrá realizar la Junta General de Accionistas, esta primera reunión servirá para nombrar a los representantes de la empresa.

10.- Finalmente, la superintendencia de Compañías entregará los documentos para abrir el Registro Único de Contribuyentes (RUC) de la empresa.

11.- Como último paso deberá inscribirse el nombramiento del administrador de la empresa, designado en la Junta de Accionistas, con su razón de aceptación, lo que debe suceder dentro de los 30 días posteriores a su designación. . (Velasategui, 2017)

12.- La empresa BOMS con la Fábrica Salinerito, tendrá un contrato de distribución, el cual proveerá el producto, solo para ponerle la marca, la misma que representara a ambas empresa.

#### 4.3.8. Plan de implementación.

Para la elaboración del plan de implementación se escogió un diagrama de Grantt, el mismo que detalla las actividades previas a la puesta en marcha de la empresa exportadora de chocolates.

**Gráfico N°33.** Plan de Implementación

Actividades	Periodo 2018 – 2019											
	En e	Fe b	Mar	Ab r	Ma y	Jun	Ju l	Ag o	Sep	Oct	No v	Dic
<b>Constitución de la empresa</b>												
<b>Infraestructura</b>												
<b>Activos administrativos</b>												
<b>Insumos de producción</b>												
<b>Contratación de personal</b>												
<b>Capacitación del personal</b>												
<b>Inauguración de la empresa</b>												

Elaborado por: Autores del proyecto

Una vez que se realice el plan de implementación se comenzará con la ejecución del proyecto desde la Idea central hasta los estudios de factibilidad.

#### **4.3.9. Puesta en marcha.**

La empresa BOMS S.A., iniciará sus actividades una vez aprobado el proyecto.

En la puesta en marcha del proyecto pueden existir riesgos que afecten directamente a la empresa, como:

- Ingresos menores a los previstos,
- Alza de precio imprevista por parte del proveedor principal,
- Falta de interés del consumidor por el producto.
- Competidores fuertes.

De surgir estos tipos de riesgos, se debe incluir medidas preventivas que hagan frente a la situación, así de esta manera se podrá contar con alternativas para la empresa.

#### **4.3.10. Plan de salida.**

Un plan de salida no significa un fracaso, es una estrategia que se debe aplicar en el caso de no haber los resultados esperados y se lo puede realizar bajo el siguiente esquema:

- Análisis de la situación macro y micro del entorno y la situación interna.
- Análisis del cierre total o parcial de la empresa.
- Plan de comunicación con nuestros stakeholders.
- Venta de parte de la maquinaria de la empresa y bienes inmuebles.
- Fijación de descuentos y ofertas para la venta del producto terminado. Liquidación del producto terminado.
- Refinanciación de créditos, préstamos u otros en caso de haberlos.
- Cobro de facturas impagas.
- Liquidación del personal de BOMS.

## **CAPÍTULO V**

### **PLAN FINANCIERO**

#### **5.1. OBJETIVOS DEL CAPÍTULO**

Realizar un plan financiero que determine la factibilidad del proyecto, tomando en consideración el tipo de financiamiento para poder cubrir los costos y determinar la rentabilidad que tendrá el mismo.

#### **5.2. HORIZONTE DE TIEMPO DEL PLAN FINANCIERO**

El tiempo horizonte para este plan de negocios es por el lapso de 5 años.

#### **5.3. Plan de inversión**

##### **5.3.1. Inversiones en activos fijos**

La empresa BOMS S.A. Exportadora de chocolates Chocolic va a requerir de los siguientes activos fijos:

**Tabla N°26.** Inversión de Activos Fijos

INVERSIONES DE ACTIVOS FIJOS	TOTAL
MUEBLES DE OFICINA	\$ 1.140,00
EQUIPOS DE OFICINA	\$ 1.820,00
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 3.600,00
<b>TOTAL DE INVERSIÓN DE ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 6.560,00</b>

Elaborado por: Autores del proyecto

### 5.3.2. Inversiones en activos diferidos e intangibles

**Tabla N°27.** Gastos Legales y de Constitución

<b>Gastos Legales</b>	<b>VALOR</b>
Constitución	\$414,94
Trámites SRI	\$100,00
Patente Producto	\$150,00
Permiso Municipal	\$120,00
Adecuaciones Lugar	\$1.200,00
Otros permisos	\$500,00
<b>Total Inversiones Diferidas</b>	<b>\$2.484,94</b>

Elaborado por: Autores del proyecto

### 5.3.3. Inversión en capital de operaciones

**Tabla N°28.** Inversiones en capital de operación

<b>GASTOS FIJOS</b>		
<b>CARGOS</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
<b>Gerente General</b>	\$ 800,00	\$ 11.175,00
<b>Jefe de Comercio Exterior</b>	\$ 500,00	\$ 7.125,00
<b>Jefe de Finanzas</b>	\$ 500,00	\$ 7.125,00
<b>Jefe de Marketing</b>	\$ 500,00	\$ 7.125,00
<b>Jefe de Operaciones</b>	\$ 500,00	\$ 7.125,00
<b>Secretaria</b>	\$ 375,00	\$ 5.437,50
<b>TOTAL PERSONAL ADMI.</b>	\$ 3.175,00	\$ 45.112,50
<b>Artesanos 1</b>	\$ 375,00	\$ 5.437,50
<b>Artesanos 2</b>	\$ 375,00	\$ 5.437,50

<b>Artesanos 3</b>	\$ 375,00	\$ 5.437,50
<b>Artesanos 4</b>	\$ 375,00	\$ 5.437,50
<b>TOTAL OBREROS</b>	\$ 1.500,00	\$ 21.750,00
<b>Total</b>	\$ 4.675,00	\$ 66.862,50
<b>COSTOS FIJOS BASICOS</b>		
<b>Luz</b>	\$ 80,00	\$ 960,00
<b>Agua</b>	\$ 40,00	\$ 480,00
<b>Internet</b>	\$ 50,00	\$ 600,00
<b>Telefonía</b>	\$ 50,00	\$ 600,00
<b>Arriendo</b>	\$ 800,00	\$ 9.600,00
<b>Total de Costos Fijos Básicos</b>	\$ 1.020,00	\$ 12.240,00
<b>COSTOS VARIOS DE OFICINA</b>		
<b>Suministros de oficina</b>	\$ 263,00	\$ 3.156,00
<b>Caja chica</b>	\$ 50,00	\$ 600,00
<b>Total de Costos varios de oficina</b>	\$ 313,00	\$ 3.756,00
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN Y LOGISTICOS</b>		
<b>Materia Prima</b>	\$ 69.525,50	\$ 834.306,05
<b>Materiales Indirectos</b>	\$ 8.024,53	\$ 96.294,40
<b>Costos Logísticos</b>	\$ 3.388,00	\$ 40.656,00
<b>Total de Costos de Prod. y Logísticos</b>	\$ 80.938,04	\$ 971.256,45
<b>TOTAL</b>	\$ 86.946,04	\$ 1.054.114,95
<b>Crédito Operativo por día</b>	\$	2.898,20
<b>CO (días)</b>		60,00
<b>TOTAL DE CAPITAL DE TRABAJO</b>	\$	173.892,07

Elaborado por: Autores del proyecto

Calculando el capital de trabajo, que será de \$ 173.892,07; se puede determinar que el costo operativo diario es de \$ 2.898,20, y el ciclo operativo es de 60 días.

### 5.3.4. Flujo de depreciaciones de activos fijos

Cuadro de Depreciación de los activos fijos que la empresa BOMS S.A. va a adquirir.

**Tabla N°29.** Depreciación de Activos Fijos

DESCRIPCIÓN	TOTAL	VIDA UTIL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VALOR DE SALVAMENTO
<b>MUEBLES DE OFICINA</b>	\$ 1.140,00	10	\$ 114,00	\$ 114,00	\$ 114,00	\$ 114,00	\$ 114,00	\$ 570,00
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>	\$ 1.820,00	10	\$ 182,00	\$ 182,00	\$ 182,00	\$ 182,00	\$ 182,00	\$ 910,00
<b>EQUIPOS DE COMPUTACION</b>	\$ 3.600,00	3	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL DE DEPREC. DE ACT. FIJOS</b>	<b>\$ 6.560,00</b>		<b>\$ 1.496,00</b>	<b>\$ 1.496,00</b>	<b>\$ 1.496,00</b>	<b>\$ 296,00</b>	<b>\$ 296,00</b>	<b>\$ 1.480,00</b>

Elaborado por: Autores del proyecto

### 5.3.5. Flujo de depreciaciones de activos diferidos e intangibles

Para el cálculo de amortización se ha considerado todos los valores de activos diferidos e intangibles, como lo muestra el cuadro adjunto.

**Tabla N°30.** Depreciación de Activos Diferidos e Intangibles

<b>MORTIZACIÓN DE ACTIVOS DIFERIDOS E INTANGIBLES</b>								
<b>DESCRPCIÓN</b>	<b>TOTAL</b>	<b>VIDA UTIL</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>VALOR DE SALVAMENTO</b>
<b>Constitución</b>	\$ 414,94	5	\$ 82,99	\$ 82,99	\$ 82,99	\$ 82,99	\$ 82,99	\$ -
<b>Trámites SRI</b>	\$ 100,00	5	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ -
<b>Patente Producto</b>	\$ 150,00	5	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ -
<b>Permiso Municipal</b>	\$ 120,00	5	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ -
<b>Adecuaciones Lugar</b>	\$ 1.200,00	5	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ -
<b>Otros permisos</b>	\$ 500,00	5	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ -
<b>TOTAL DE DEPREC. DE ACT. FIJOS</b>	<b>\$ 2.484,94</b>		<b>\$ 102,99</b>	<b>\$ -</b>				

Elaborado por: Autores del proyecto

## 5.4. PLAN DE FINANCIAMIENTO

### 5.4.1. Estrategia de financiamiento

La empresa requerirá de los siguientes valores para empezar a funcionar.

**Tabla N°31.** Financiamiento de Inversiones

<b>INVERSIONES</b>	<b>TOTAL</b>
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	\$ 6.560,00
INVERSIÓN EN ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 2.484,94
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 173.892,07
<b>TOTAL DE INVERSIÓN</b>	<b>\$ 182.937,01</b>

Elaborado por: Autores del proyecto

**Tabla N°32.** Distribución de Financiamiento

<b>DISTRIBUCIÓN DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>PORCENTAJES</b>	<b>TOTALES</b>
<b>APORTE DE INVERSIONISTAS</b>	30%	\$ 54.881,10
<b>PRESTAMO CFN</b>	70%	\$ 128.055,91
<b>TOTAL DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 182.937,01</b>

Elaborado por: Autores del proyecto

El presente proyecto financiará el 70% (\$128.055,91) con préstamo bancario que y el 30% (54.881,10) con el aporte de los inversionistas, con un valor total de \$ 182.937,01.

### 5.4.2. Tabla de amortización (de parte financiada con crédito)

**Tabla N°33.** Amortización del préstamo

<b>Periodos</b>	<b>Saldo inicial</b>	<b>Pago programado</b>	<b>Pago total</b>	<b>Capital</b>	<b>Interés</b>	<b>Saldo final</b>
<b>1</b>	\$128.055,91	\$ 31.190,96	\$31.190,96	\$22.289,36	\$8.901,60	\$105.766,55
<b>2</b>	\$105.766,55	\$ 31.190,96	\$31.190,96	\$23.838,77	\$7.352,19	\$81.927,77
<b>3</b>	\$ 81.927,77	\$ 31.190,96	\$31.190,96	\$25.495,89	\$5.695,08	\$56.431,89

<b>4</b>	\$ 56.431,89	\$ 31.190,96	\$31.190,96	\$27.268,19	\$3.922,77	\$29.163,70
<b>5</b>	\$ 29.163,70	\$ 31.190,96	\$29.163,70	\$27.136,43	\$ 2.027,27	\$ -

Elaborado por: Autores del proyecto. Fuente: CFN

### 5.4.3. Tasa de descuento o costo promedio ponderado de capital (WACC)

**Tabla N°34. TMAR**

Prima Riesgo País	5,83%
Tasa sin Riesgo	4,17%
Inflación Anual	1,12%
<b>TMAR del Accionista</b>	<b>11,12%</b>

Elaborado por: Autores del proyecto. Fuente: Banco Central del Ecuador

Este porcentaje se obtiene de la suma de la Prima riesgo País, que la prevé el Banco Central del Ecuador, más la Tasa sin Riesgo que la proporciona el bono Alemán, a esto incluimos la inflación anual que también nos brinda ese dato el Banco Central del Ecuador.

**Fórmula:**  $(TMAR * WE) + (TI * (1-T) * WD)$ .

**Tabla N°35. WACC**

<b>WE</b>	<b>30%</b>
<b>WD</b>	<b>70%</b>
<b>TMAR</b>	<b>11,12%</b>
<b>TI</b>	<b>7,79%</b>
<b>T</b>	<b>33,70%</b>
<b>WACC</b>	<b>6,95%</b>

Elaborado por: Autores del proyecto

We= Proporción de Capitales Propios

WD= Proporción de la Deuda

TMAR= Tmar del Accionista

Ti= Tasa de Impuesto

T= Carga Tributaria

WACC= Costo Ponderado de Capital

## 5.5. Proyecciones de ingresos operacionales

### 5.5.1. Proyección de las ventas (unidades)

Se espera tener un aumento del 1.2% cada año. En el primer año se exportarán 368.640 unidades.

**Tabla N°36.** Proyección de ventas anuales

PROYECCIONES DE VENTAS					
AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UNIDADES	368.640	373.064	377.540	382.071	386.656

Elaborado por: Autores del proyecto

### 5.5.2. Proyección de los precios

Para la proyección de precio de venta al público por unidad se considerará el referido en el plan comercial de \$3,36 cada cajita de 120 g., resultando afectado cada año por el IPC / Índice de Precio al Consumo de Alemania, al 2017 de 1.6%

**Tabla N°37.** Proyecciones de precios por unidad

PROYECCIONES DE PRECIOS					
AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PRECIOS	\$ 3,36	\$ 3,42	\$ 3,47	\$ 3,53	\$ 3,58

Elaborado por: Autores del proyecto

### 5.5.3. Proyección de ingresos

Una vez teniendo las proyecciones de ventas y precios, multiplicamos ambas variables y obtenemos los ingresos por año.

**Tabla N°38.** Proyecciones de ingresos anuales

<b>PROYECCIONES DE INGRESOS</b>					
<b>AÑOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>INGRESOS</b>	\$1.239.384,21	\$1.274.324,93	\$1.310.250,70	\$1.347.189,28	\$1.385.169,24

Elaborado por: Autores del proyecto

## 5.6. Proyecciones de costos y gastos operacionales

### 5.6.1. Proyección de costos operacionales.

#### 5.6.1.1. Materia prima directa

El cuadro adjunto muestra las proyecciones del costo de la materia prima con relación a la proyección de las ventas anuales por unidades.

**Tabla N°39.** Proyecciones de costos de materia prima

<b>PROYECCIONES DE COSTOS DE MATERIA PRIMA</b>					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Costo de Caja 12Unid.</b>	\$ 2,26	\$ 2,30	\$ 2,34	\$ 2,37	\$ 2,41
<b>Cajas de 12Unid.</b>	368.640	373.064	377.540	382.071	386.656
<b>TOTAL</b>	\$834.306,05	\$857.826,80	\$882.010,66	\$906.876,30	\$932.442,96

Elaborado por: Autores del proyecto

### 5.6.1.2. Mano de obra directa

Se ha considerado específicamente el personal que laborará de forma directa en el abastecimiento de chocolates, que a continuación se detallan:

**Tabla N°40.** Mano de Obra Directa

<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>					
<b>CARGOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Obreros 1</b>	\$ 5.437,50	\$ 5.446,20	\$ 5.454,91	\$ 5.463,64	\$ 5.472,38
<b>Obreros 2</b>	\$ 5.437,50	\$ 5.446,20	\$ 5.454,91	\$ 5.463,64	\$ 5.472,38
<b>Obreros 3</b>	\$ 21.750,00	\$ 21.784,80	\$ 21.819,66	\$ 21.854,57	\$ 21.889,53
<b>Obreros 4</b>	\$ 66.862,50	\$ 66.969,48	\$ 67.076,63	\$ 67.183,95	\$ 67.291,45
<b>TOTAL</b>	\$ 10.875,00	\$ 10.892,40	\$ 10.909,83	\$ 10.927,28	\$ 10.944,77

Elaborado por: Autores del proyecto

### 5.6.1.3. Gastos indirectos de fabricación

Para calcular los materiales indirectos de fabricación se ha considerado todos aquellos insumos que forman parte del producto en menor proporción que la materia prima.

**Tabla N°41.** Proyecciones de gastos indirectos de fabricación

<b>MATERIALES INDIRECTOS</b>						
<b>DESCRIPCION</b>	<b>COSTOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Caja de cartón</b>	\$ 0,35	\$ 5.376,00	\$ 5.440,51	\$ 5.505,80	\$ 5.571,87	\$ 5.638,73
<b>Envase caja triangular</b>	\$ 0,25	\$ 92.160,00	\$ 93.265,92	\$ 94.385,11	\$ 95.517,73	\$ 96.663,95
<b>Diversos</b>	\$ 0,01	\$ 3.686,40	\$ 3.730,64	\$ 3.775,40	\$ 3.820,71	\$ 3.866,56
<b>TOTALES</b>	\$ 0,61	\$101.222,40	\$102.437,07	\$103.666,31	\$104.910,31	\$106.169,23

Elaborado por: Autores del proyecto

## 5.6.2 Proyección de gastos administrativos operacionales.

### 5.6.2.1 Gastos administrativos.

Para la proyección de gastos operacionales se ha considerado el 100% del personal administrativo, además de gastos varios que se generarán con la producción.

**Tabla N°42.** Proyecciones de gastos administrativos operacionales

<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>					
<b>DESCRIPCION</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Costos Administrativos</b>	\$ 45.112,50	\$ 45.184,68	\$ 45.256,98	\$ 45.329,39	\$45.401,91
<b>Costos de Servicios Básicos</b>	\$ 12.240,00	\$ 12.259,58	\$ 12.279,20	\$ 12.298,85	\$ 12.318,52
<b>Costos Varios de Oficina</b>	\$ 3.756,00	\$ 3.762,01	\$ 3.768,03	\$ 3.774,06	\$ 3.780,10
<b>TOTAL</b>	\$ 61.108,50	\$ 61.206,27	\$ 61.304,20	\$ 61.402,29	\$ 61.500,53

Elaborado por: Autores del proyecto

### 5.6.2.2 Gastos de marketing y ventas

Para la proyección de gasto de marketing y ventas Chocolic se ha considerado lo siguiente:

**Tabla N°43.** Gastos de Marketing y Ventas

<b>GASTOS DE MARKETING Y VENTAS</b>					
<b>DESCRIPCION</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Publicidad en Exteriores</b>	\$ 1.500,00	\$ 1.502,40	\$ 1.504,80	\$ 1.507,21	\$ 1.509,62
<b>Ferias Internacionales</b>	\$ 2.500,00	\$ 2.504,00	\$ 2.508,01	\$ 2.512,02	\$ 2.516,04
<b>Total de Gastos</b>	\$ 4.000,00	\$ 4.006,40	\$ 4.012,81	\$ 4.019,23	\$ 4.025,66

Elaborado por: Autores del proyecto

### 5.6.2.3 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectadas

Basados en la siguiente tabla se puede comprobar que existen utilidades al final del periodo comercial considerablemente números positivos; también se puede analizar que la utilidad operacional es aceptable en relación a los ingresos que se obtienen en un inicio. Su utilidad

neta es propicia para el primer año lo que ayuda tomar decisiones que optimizaran la eficiencia en la aplicación de los recursos, a su vez esto provocará un aumento de las utilidades en los años futuros.

**Tabla N°44.** Estado de Pérdidas y Ganancias

CUENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ingresos</b>					
Ingresos por ventas	\$ 1.239.384,21	\$ 1.274.324,93	\$ 1.310.250,70	\$1.347.189,28	\$ 1.385.169,24
<b>Total de Ingresos</b>	<b>\$ 1.239.384,21</b>	<b>\$ 1.274.324,93</b>	<b>\$ 1.310.250,70</b>	<b>\$1.347.189,28</b>	<b>\$ 1.385.169,24</b>
<b>Gastos Operativos</b>					
Costos de Materia Prima	\$ 834.306,05	\$ 835.640,94	\$ 836.977,96	\$ 838.317,13	\$ 839.658,44
Costos de Mano de Obra	\$ 10.875,00	\$ 10.892,40	\$ 10.909,83	\$ 10.927,28	\$ 10.944,77
Costos de Materiales Indirectos	\$ 101.222,40	\$ 102.437,07	\$ 103.666,31	\$ 104.910,31	\$ 106.169,23
Costos Logísticos	\$ 40.656,00	\$ 40.721,05	\$ 40.786,20	\$ 40.851,46	\$ 40.916,82
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>\$ 987.059,45</b>	<b>\$ 989.691,46</b>	<b>\$ 992.340,31</b>	<b>\$ 995.006,18</b>	<b>\$ 997.689,26</b>
<b>Gastos Administrativos Operacionales</b>					
Costos Administrativos	\$ 45.112,50	\$ 45.184,68	\$ 45.256,98	\$ 45.329,39	\$ 45.401,91
Costo de Servicios Básicos	\$ 12.240,00	\$ 12.259,58	\$ 12.279,20	\$ 12.298,85	\$ 12.318,52
Costos Varios de Oficina	\$ 3.756,00	\$ 3.762,01	\$ 3.768,03	\$ 3.774,06	\$ 3.780,10
<b>Total de Gastos Adm. y Op.</b>	<b>\$ 61.108,50</b>	<b>\$ 61.206,27</b>	<b>\$ 61.304,20</b>	<b>\$ 61.402,29</b>	<b>\$ 61.500,53</b>
<b>Gastos de Marketing y Ventas</b>					
Costos de Marketing y Ventas	\$ 4.000,00	\$ 4.006,40	\$ 4.012,81	\$ 4.019,23	\$ 4.025,66
<b>Total Costos de Marketing y Ventas</b>	<b>\$ 4.000,00</b>	<b>\$ 4.006,40</b>	<b>\$ 4.012,81</b>	<b>\$ 4.019,23</b>	<b>\$ 4.025,66</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 187.216,26</b>	<b>\$ 219.420,80</b>	<b>\$ 252.593,37</b>	<b>\$ 286.761,58</b>	<b>\$ 321.953,79</b>
Interés del Préstamo	\$ 8.901,60	\$ 7.352,19	\$ 5.695,08	\$ 3.922,77	\$ 2.027,27
UAPI	\$ 178.314,66	\$ 212.068,61	\$ 246.898,30	\$ 282.838,81	\$ 319.926,52
15% Part. Empleados	\$ 26.747,20	\$ 31.810,29	\$ 37.034,74	\$ 42.425,82	\$ 47.988,98
UAI	\$ 151.567,46	\$ 180.258,32	\$ 209.863,55	\$ 240.412,99	\$ 271.937,54
Impuestos	\$ 53.048,61	\$ 63.090,41	\$ 73.452,24	\$ 84.144,55	\$ 95.178,14
<b>Utilidad</b>	<b>\$ 98.518,85</b>	<b>\$ 117.167,91</b>	<b>\$ 136.411,31</b>	<b>\$ 156.268,44</b>	<b>\$ 176.759,40</b>

Elaborado por: Autores del proyecto

### 5.6.2.4 Flujos de fondos del proyecto

Tabla N°45. Flujos de Fondos

CUENTAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ingresos</b>						
Ingresos por ventas		\$ 1.239.384,21	\$ 1.274.324,93	\$ 1.310.250,70	\$ 1.347.189,28	\$ 1.385.169,24
<b>Total de Ingresos</b>		<b>\$ 1.239.384,21</b>	<b>\$ 1.274.324,93</b>	<b>\$ 1.310.250,70</b>	<b>\$ 1.347.189,28</b>	<b>\$ 1.385.169,24</b>
<b>Gastos Operativos</b>						
Costos de Materia Prima		\$ 834.306,05	\$ 857.826,80	\$ 882.010,66	\$ 906.876,30	\$ 932.442,96
Costos de Mano de Obra		\$ 10.875,00	\$ 10.892,40	\$ 10.909,83	\$ 10.927,28	\$ 10.944,77
Costos de Materiales Indirectos		\$ 101.222,40	\$ 102.437,07	\$ 103.666,31	\$ 104.910,31	\$ 106.169,23
Costos Logísticos		\$ 40.656,00	\$ 40.721,05	\$ 40.786,20	\$ 40.851,46	\$ 40.916,82
<b>Total Gastos Operativos</b>		<b>\$ 987.059,45</b>	<b>\$ 1.011.877,32</b>	<b>\$ 1.037.373,00</b>	<b>\$ 1.063.565,36</b>	<b>\$ 1.090.473,78</b>
<b>Gastos Administrativos Operacionales</b>						
Costos Administrativos		\$ 45.112,50	\$ 45.184,68	\$ 45.256,98	\$ 45.329,39	\$ 45.401,91
Costo de Servicios Básicos		\$ 12.240,00	\$ 12.259,58	\$ 12.279,20	\$ 12.298,85	\$ 12.318,52
Costos Varios de Oficina		\$ 3.756,00	\$ 3.762,01	\$ 3.768,03	\$ 3.774,06	\$ 3.780,10
<b>Total de Gastos Adm. y Op.</b>		<b>\$ 61.108,50</b>	<b>\$ 61.206,27</b>	<b>\$ 61.304,20</b>	<b>\$ 61.402,29</b>	<b>\$ 61.500,53</b>
<b>Gastos de Marketing y Ventas</b>						
Costos de Marketing y Ventas		\$ 4.000,00	\$ 4.006,40	\$ 4.012,81	\$ 4.019,23	\$ 4.025,66
<b>Total Costos de Marketing y Ventas</b>		<b>\$ 4.000,00</b>	<b>\$ 4.006,40</b>	<b>\$ 4.012,81</b>	<b>\$ 4.019,23</b>	<b>\$ 4.025,66</b>
<b>Utilidad Operacional</b>		<b>\$ 187.216,26</b>	<b>\$ 197.234,93</b>	<b>\$ 207.560,68</b>	<b>\$ 218.202,41</b>	<b>\$ 229.169,27</b>
Interés del Préstamo		\$ 8.901,60	\$ 7.352,19	\$ 5.695,08	\$ 3.922,77	\$ 2.027,27
Depreciación		\$ 1.598,99	\$ 1.598,99	\$ 1.598,99	\$ 398,99	\$ 398,99
<b>UAPI</b>		<b>\$ 176.715,67</b>	<b>\$ 188.283,75</b>	<b>\$ 200.266,61</b>	<b>\$ 213.880,65</b>	<b>\$ 226.743,01</b>

<b>15% Part. Empleados</b>		\$ 26.747,20	\$ 31.810,29	\$ 37.034,74	\$ 42.425,82	\$ 47.988,98
<b>UAI</b>		<b>\$ 149.968,47</b>	<b>\$ 156.473,46</b>	<b>\$ 163.231,87</b>	<b>\$ 171.454,83</b>	<b>\$ 178.754,03</b>
<b>Impuestos</b>		\$ 53.048,61	\$ 63.090,41	\$ 73.452,24	\$ 84.144,55	\$ 95.178,14
<b>Amortización</b>		\$ 22.289,36	\$ 23.838,77	\$ 25.495,89	\$ 27.268,19	\$ 27.136,43
<b>Depreciación</b>		\$ 1.598,99	\$ 1.598,99	\$ 1.598,99	\$ 398,99	\$ 398,99
<b>Valor de Salvamento</b>		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.480,00
<b>Aporte de Inversionistas</b>	\$ 54.881,10					
<b>Inversión</b>	\$ 128.055,91	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$(182.937,01)</b>	<b>\$ 76.229,49</b>	<b>\$ 71.143,27</b>	<b>\$ 65.882,73</b>	<b>\$ 60.441,08</b>	<b>\$ 58.318,45</b>

Elaborado por: Autores del proyecto

## 5.7. VAN y TIR

Tanto el VAN (Valor Actual Neto) como la TIR (Tasa Interna de Retorno) son indicadores financieros que demuestran la factibilidad del proyecto de acuerdo a su resultado.

El VAN se calcula sumando los flujos de caja descontados de cada uno de los años futuros por la tasa proporcionada de acuerdo el costo promedio ponderado de capital (WACC) y todo eso se le resta la inversión inicial.

**Tabla N°46. VAN**

		1	2	3	4	5
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FEF	\$ (182.937,01)	\$ 76.229,49	\$ 71.143,27	\$ 65.882,73	\$ 60.441,08	\$ 58.318,45

WACC	0,0695
VAN	\$ 92.256,23

Elaborado por: Autores del proyecto

El VAN en el presente proyecto es de USD 92.256,23 lo que indica que es rentable.

El cálculo de la Tasa Interna de Retorno tiene cierto parecido al del VAN, pero el objetivo es encontrar la tasa de descuento para que el resultado sea 0 (cero).

En el caso de la TIR indica hasta cuánto el proyecto es rentable, por lo que tenemos para este plan de negocio el siguiente resultado.

**Tabla N°47. TIR**

TIR	25%
-----	-----

Elaborado por: Autores del proyecto

La Tasa Interna de Retorno del presente proyecto es de 25% por lo que indica que la rentabilidad, de acuerdo a los datos obtenidos es relativamente alta.

## 5.8. PAYBACK

**Tabla N°48.** Estado de Flujos Proyectados

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>FEF</b>	<b>\$(182.937,01)</b>	\$ 76.229,49	\$ 71.143,27	\$ 65.882,73	\$ 60.441,08	\$ 58.318,45
<b>FEFD</b>	\$ 182.937,01	\$ 71.274,92	\$ 62.195,84	\$ 53.853,37	\$ 46.194,18	\$ 41.674,93
<b>FEFA</b>		\$ 71.274,92	\$133.470,77	\$187.324,14	\$233.518,32	\$275.193,25
<b>Payback</b>		<b>\$(111.662,09)</b>	<b>\$(49.466,25)</b>	\$ 4.387,12	\$ 50.581,31	\$ 92.256,23

Elaborado por: Autores del proyecto

Se refleja en el estado de flujos proyectados que el PAYBACK muestra que a partir del tercer año se cubrirá la inversión realizada en el periodo cero. En los tres primeros años se refleja un resultado negativo debido a que el proyecto está en la fase de inicio y aplicación.

### 5.8.1. VAUE

**Tabla N°49.** VAUE

<b>VAUE</b>	<b>\$ 22.471,13</b>
-------------	---------------------

Elaborado por: Autores del proyecto

Este Indicador muestra los todos los flujos de caja actualizados en caso que se conviertan en una cantidad anual equivalente uniforme, lo demuestra la rentabilidad marcada por los anteriores indicadores. Es decir el VAN se transforma en flujos iguales para cada uno de los años del horizonte de evaluación.

### 5.8.2. RBC

**Tabla N°50. RBC**

<b>RBC</b>	<b>\$ 1,81</b>
------------	----------------

Elaborado por: Autores del proyecto

Este indicador demuestra por cada dólar que se invierta en este proyecto, se obtendrá 0.74 ctvs., que proyectado a las ventas estimadas determinan una viabilidad de éxito.

### 5.9. Punto de equilibrio

**Tabla N°51. Punto de Equilibrio**

<b>PE\$</b>	<b>\$ 319.803,92</b>
<b>Peq</b>	95.121,85

Elaborado por: Autores del proyecto

Para obtener el punto de equilibrio Chocolic y que opere sin pérdidas y ganancias tendría que producir el primer año 89.255,93 unidades de 120 g., que en unidades monetarias representan \$304.097,51; todo lo que se produzca por debajo de las cantidades mencionadas ocasionará pérdidas y todo lo que realice por encima garantizará ganancias y el éxito de la empresa.

## 5.10. Ratios Financieros

Tabla N°52. Balance General

ACTIVOS		PASIVOS	
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>			
		Capital Propio	\$54.881,10
<b>Caja</b>	\$173.892,07	Crédito	\$128.055,91
<b>Total de Activo Corriente</b>	\$173.892,07	Total de Pasivo	\$182.937,01
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>CAPITAL</b>	
<b>MUEBLES DE OFICINA</b>	\$ 1.140,00	Capital de Trabajo	
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>	\$ 1.820,00	Total Capital	\$ -
<b>EQUIPOS DE COMPUTACION</b>	\$ 3.600,00		
<b>ACTIVOS NO DIFERIDOS</b>	\$ 2.484,94		
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$182.937,01</b>	<b>PASIVO + CAPITAL</b>	<b>\$182.937,01</b>

Elaborado por: Autores del proyecto

<b>RATIOS DE LIQUIDEZ</b>
---------------------------

<i>Liquidez</i>	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,9505570 8
<i>Liquidez</i>	$\frac{173892,074}{182937,014}$	
<i>Prueba Ácida</i>	$\frac{\text{Activo Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,9505570 8
<i>Prueba Ácida</i>	$\frac{173892,074}{182937,014}$	

RATIOS DE SOLVENCIA
---------------------

Ratio de deuda	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo total}}$	1
Pasivo total a capital Contable	$\frac{182937,014}{7}$ $\frac{182937,014}{7}$	

RATIOS DE RENTABILIDAD
------------------------

Margen Bruto	$\frac{\text{Ingreso Operacional Neto}}{\text{Ventas}}$	0,1510558 7 15%
Margen Bruto	$\frac{187216,26}{1239384,20}$ 8	
<i>Rentabilidad en ventas netas</i>	$\frac{\text{Ingreso Neto}}{\text{Ventas}}$	0,0615059 4 6%
<i>Rentabilidad en ventas netas</i>	$\frac{76229,4861}{1239384,20}$ 8	

Elaborado por: Autores del proyecto

### 5.11. Evaluación financiera del proyecto

El proyecto, para empezar a marchar, se debe invertir USD 182.937,00 los que serán invertidos para que la empresa se constituya físicamente (activos fijos), se constituya legalmente (activos diferidos) y el dinero necesario para las operaciones.

El presente proyecto financiará el 70% (\$128.055,91) con préstamo bancario que y el 30% (54.881,10) con el aporte de los inversionistas, con un valor total de \$ 182.937,01.

Los chocolates con relleno de licor serán exportados a un precio USD 3,36 valor FOB, este producto está exonerado de pagar el 0% de arancel.

Los costos fijos del primer año llegan a ser USD 12.240,00 Se debe de tomar en cuenta que en los sueldos el primer año no se suma el fondo reserva ya que estos son cancelados a partir del segundo año.

En lo que respecta a las ventas, se estima un crecimiento de las mismas de aproximadamente 1.2%.

De acuerdo a el estado de resultado y posteriormente los flujos de caja, se demuestra que se tiene ganancias, como resultado, el VAN es positivo (USD) \$2.256,23 por lo que indica que es rentable, esto se ve reflejado en la tasa interna de retorno de 25%, la misma que es del superior al WACC que es del 6,95%.

Se calcula, por medio del payback, que se recuperará la inversión inicial en el transcurso del tercer año.

Con los costos fijos calculados y, obtenido el costo variable unitario, además del precio de venta, se estima que la empresa debe vender al menos 368.640 cajitas de chocolates con licor que es lo mismo, tener ingresos por razón de ventas de \$1.239.384,21 para no generar pérdida.

## CONCLUSIONES

El estudio del presente proyecto demostró la demanda insatisfecha que tiene el país del consumo de chocolate, entre ellos el chocolate con relleno de licor, en el país, la misma que es relativamente alta.

Se pudo analizar la situación económica, social y se tiene como deducción que las personas que consumen el producto por lo general son personas con ingresos medios o altos, ya que los principales lugares donde se expenden los productos son las grandes cadenas de supermercados, además que se debe de adquirir por caja y no por unidad.

Los acuerdos comerciales que tiene Ecuador con la Unión Europea, lugar de donde se exportara el chocolate con relleno de licor, hace que este producto esté exonerado de los aranceles y esto influye en el costo del producto final.

El proyecto da la facilidad para que las personas puedan comprar el producto a un precio razonable en cualquier supermercado de Berlín- Alemania.

Como se pudo evidenciar en el plan financiero, la rentabilidad del producto es muy buena que alcanza una tasa de retorno del 23%, teniendo la recuperación del capital en el cuarto año.

## RECOMENDACIONES

Ecuador posee la reducción de cacao con el más fino sabor y aroma, este debería ser uno de los argumentos esenciales para que se siga fomentando la producción de chocolate con cualquier tipo de valor agregado.

Establecer alianzas estratégicas entre proveedores y comercializadores, para minimizar costos y obtener una ventaja competitiva en el precio y poder hacer frente a la competencia.

Incentivar al cambio de la matriz productiva ya que el país cuenta con todas las facilidades para proveerse de los ingredientes para producir los derivados de cacao, aunque en los momentos actuales, el país está pasando por una recesión económica que no existe mucho dinero para préstamos en el futuro inmediato.

Este proyecto puede ayudar, no sólo a las comercializadores de chocolate, también a las empresas nacionales que la producen a encontrar un nicho de mercado que puede no estar siendo bien atendido.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA. (2015). *Decreto Ejecutivo 544 Memorandum Nro. ARCSA-CGTC-DTBPYP-2015-082*. Quito, Ecuador.
- Alambiques. (s.f.). *definicion de licores*. Obtenido de <http://www.alambiques.com/licores.htm>
- Anecacao. (2015). *Asociación Nacional de Exportadores de Cacao del Ecuador*. Obtenido de Historia del Caco: <http://www.anecacao.com/es/quienes-somos/historia-del-cacao.html>
- Anecacao.com. (2015). *Historia del Cacao*. Obtenido de <http://www.anecacao.com/es/quienes-somos/historia-del-cacao.html>
- Apotheka América. (18 de abril de 2016). *Alemania: Líder mundial en tecnología*. Obtenido de <http://apotheka.com.mx/alemania-lider-mundial-en-tecnologia/>
- Atlas media. (2015). *Atlas media.edu*. Obtenido de OEC Aleania (DEU) e-xport, Importaciones y Socios: [atlas.media.mit.edu/es/profile/country/deu/](http://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/deu/)
- Boletinagrario. (2013). *Definicion del chocolate* . Obtenido de <https://boletinagrario.com/ap-6,chocolate,322.html>
- Cardoso, J. (16 de mayo de 2010). *El cacao*. Obtenido de <http://4tonatgeocafecacao.blogspot.com/2010/05/cacao-produccion-imagen-n6-el-cacao-se.html>
- Datosmacro.com. (2016). *Alemania Balanza Comercial 2016. Expansión/Datos macro.com*, pág. [www.datosmacro.com/comercio/balanza/alemania](http://www.datosmacro.com/comercio/balanza/alemania).
- datosmacro.com. (03 de 2017). *Alemania: Economía y Demografía. Expansion*, pág. <http://www.datosmacro.com/fuentes>.
- DefinicionABC. (2017). *alemania*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/geografia/alemania.php>
- Deusto.es. (2003). *El Chocolate*. Obtenido de [http://paginaspersonales.deusto.es/abaitua/\\_outside/ikasle/dip\\_03/grupo\\_d/El\\_Chocolate/index.htm](http://paginaspersonales.deusto.es/abaitua/_outside/ikasle/dip_03/grupo_d/El_Chocolate/index.htm)
- Dopazo Chef. (s.f.). *Mercado de Cacao*. Obtenido de Descripción del producto: [www.dopazo-chef.com/web/despensa/el%20chocolate/descripcioncacao.htm](http://www.dopazo-chef.com/web/despensa/el%20chocolate/descripcioncacao.htm)
- Economia.ws. (2017). *definicion de mercado*. Obtenido de <http://www.economia.ws/mercado.php>
- Ecuador, P. (06 de junio de 2014). *Relación Comercial Ecuador-Alemania*. Obtenido de Ficha comercial de República FEderal de Alemania: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/06/Ficha-Comercial-Alemania-mayo-2014.pdf>

- Escolares.net. (2014). Obtenido de <http://www.escolares.net/marketing/introduccion-al-marketing/conceptos-basicos-del-marketing/matriz-bcg/>
- gestion.org. (s.f.). *definicion de exportacion* . Obtenido de <https://www.gestion.org/estrategia-empresarial/comercio-internacional/5666/que-es-la-exportacion/>
- Gestipolis. (2017). *definicion de plan de negocios* . Obtenido de <https://www.gestipolis.com/que-es-un-plan-de-negocios/>
- Guerrero, G. (2013). *El cacao ecuatoriano*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/cacao-ecuatoriano-historia-empezo-siglo.html>. El comercio.com:  
<http://www.revistalideres.ec/lideres/cacao-ecuatoriano-historia-empezo-siglo.html>
- Guerrero, G. (2013.). *El cacao ecuatoriano. Su historia empezó antes del Siglo XV*. Obtenido de Exportaciones y precios.: [www.revistalideres.ec/lideres/cacao-ecuatoriano-historia-empezo-siglo.html](http://www.revistalideres.ec/lideres/cacao-ecuatoriano-historia-empezo-siglo.html)
- Hernández, H. (15 de octubre de 2010). *Alemania cultural*. Obtenido de blogspot:  
<http://alemaniacultural.blogspot.com/2010/10/aspecto-cultural.html>
- INCEA. (2017). *Instituto Nacional de Comercio EXterior y Aduanas*. Obtenido de Guías de trámites para impotar. Comercio y Aduanas.com.mx:  
<http://www.comercioyaduanas.com.mx/incoterms/incoterm/110-que-es-incoterm-fob>
- Index Mundi y Senado de la ciudad de Berlín. (2011). *Tesis de la UTE. Paúl Torres*. Obtenido de Proyecto de prefactibilidad de exportación de chocolates orgánico desde la Comuna El Poste, provincia Sto. Domingo de los Tsáchilas a la ciudad de Berlin-Alemania.: 44876-1 tesis sobre chocolate a Alemania pdf-Adobe Acrobat Reader DC
- Irina Varas et al. (12 de enero de 2013). *Exportación de cacao en Ecuador*. Obtenido de Economía y finanzas. Tesis ULEAM: [https://es.slideshare.net/gaby\\_wil9/exportacion-del-cacao-en-ecuador](https://es.slideshare.net/gaby_wil9/exportacion-del-cacao-en-ecuador)
- iStock. (2016). Obtenido de <http://www.istockphoto.com/mx/fotos/bandera-de-berlin?excludenudity=true&sort=mostpopular&mediatype=photography&phrase=bandera%20de%20berlin>
- Mapas. (2012). Obtenido de [https://www.google.com.ec/search?q=mapa+de+alemania&rlz=1C1WLXB\\_enEC635EC636&oq=mapa+de+alemania&aqs=chrome..69i57.4487j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com.ec/search?q=mapa+de+alemania&rlz=1C1WLXB_enEC635EC636&oq=mapa+de+alemania&aqs=chrome..69i57.4487j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8)
- Ministerio de Comercio Exterior. (14 de octubre de 2014). *Pro Ecuador*. Obtenido de Perfil producto mercado de chocolate en Alemania: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-chocolate-en-alemania-2014/>
- Moya, J. R. (22 de diciembre de 2003). *Transporte de alimentos perecederos. Normas de consumo del producto*. Obtenido de Acuerdo sobre Transporte Internacional de Mercancías Perecibles (ATP): <http://www.consumer.es/seguridad-alimentaria/normativa-legal/2003/12/22/10013.php>

- Mundo, M. d. (2017). Obtenido de [www.mapsofworld.com](http://www.mapsofworld.com)
- nestle. (2017). Obtenido de <https://www.chocolatesnestle.es/>
- Pérez, M. (2015). La economía Alemana. En M. Perez, *Próxima parada Alemania*.  
<https://www.justlanded.com/espanol/Alemania/Articulos/Negocios/La-economia-alemana>.
- Pro Ecuador. (2016). *Ministerio de Comercio Exterior. Pro Ecuador*. Obtenido de Exportadores creciendo tu negocio en el mundo. Evolución de las exportaciones No Petroleras.:  
<http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/publicaciones/estadisticas-por-sector/>
- Proecuador 2014, P. 30-31. (s.f.). *www.proecuador.gob.ec*. Obtenido de [www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec):  
<https://www.proecuador.gob.ec>
- Proecuador 2014. P.5. (s.f.). *www.proecuador.gob.ec*. Obtenido de [www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec):  
<https://www.proecuador.gob.ec>
- Proecuador. 2014 P.52. (s.f.). *www.proecuador.gob.ec*. Obtenido de [www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec):  
<https://www.proecuador.gob.ec>
- Proecuador. 2014. P.15. (s.f.). *proecuador.gob.ec*. Obtenido de [proecuador.gob.ec](http://proecuador.gob.ec):  
[www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec)
- Proecuador.2014. P.16. (s.f.). *Proecuador.gob.ec*. Obtenido de [Proecuador.gob.ec](http://Proecuador.gob.ec):  
[www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec)
- Proecuador.gob.ec. (s.f.). *www.proecuador.gob.ec*. Obtenido de [www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec):  
<https://www.proecuador.gob.ec>
- SAG . (febrero de 2014). *Servicio Agrícola y Ganadero, organismo oficial del gobierno de Chile*. Obtenido de Requisitos fitosanitarios: [www.sag.gob.cl/ambitos-de-accion/requisitos-fitosanitarios-por-pais](http://www.sag.gob.cl/ambitos-de-accion/requisitos-fitosanitarios-por-pais)
- Santander. (enero de 2017). *Alemania entorno legal*. Obtenido de Funcionamiento de la justicia:  
<https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/alemania/entorno-legal>
- tardemap. (2017). Obtenido de  
<http://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es&AspxAutoDetectCookieSupport=1>
- thebromacr. (2017). *chocolate nativo artesanal*. Obtenido de  
<http://thebromacr.blogspot.com/2013/04/biologia-de-la-planta-de-cacao.html>
- Torres, P. (2011). *Proyecto de Prefactibilidad de exportación de chocolate orgánico desde la comuna El Poste provincia Santo Domingo de los Tsáchiloas a la ciudad de Berlín-Alemania*. Obtenido de Tesis de la Universidad Tecnológica Equinoccial UTE: 44876-1TesisobrechocolateaAlemaniapdf-Adobe Acrobat Reader DC.

Velastegui, W. (2017). *Requisitos para crear una Sociedad Anónima en el Ecuador*. Obtenido de Scribd: <https://es.scribd.com/doc/92937458/REQUISITOS-PARA-CREAR-UNA-SOCIEDAD-ANONIMA-EN-EL-ECUADOR>

Visit&Live. (2016 ). Obtenido de <https://www.visitandlive.com/vivir-en-berlín/vida-berlinesa/hacer-la-compra/>

Wikipedia. (5 de Abril de 2017). *Berlin*. Obtenido de Economía. Sectores secundario y terciario: Bayer Health Care y Berlín Chemie son grandes compañías farmacéuticas con sede en la ciudad. Berlín Adlershof es uno de los 15 mayores parques tecnológicos  
<https://es.wikipedia.org/wiki/Berlin>

Wikipedia. (2017). *Política de Alemania*. Obtenido de Elecciones Federales de Alemania :  
<https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/alemania/entorno-legal>

Yelp. (2017).

## ANEXOS

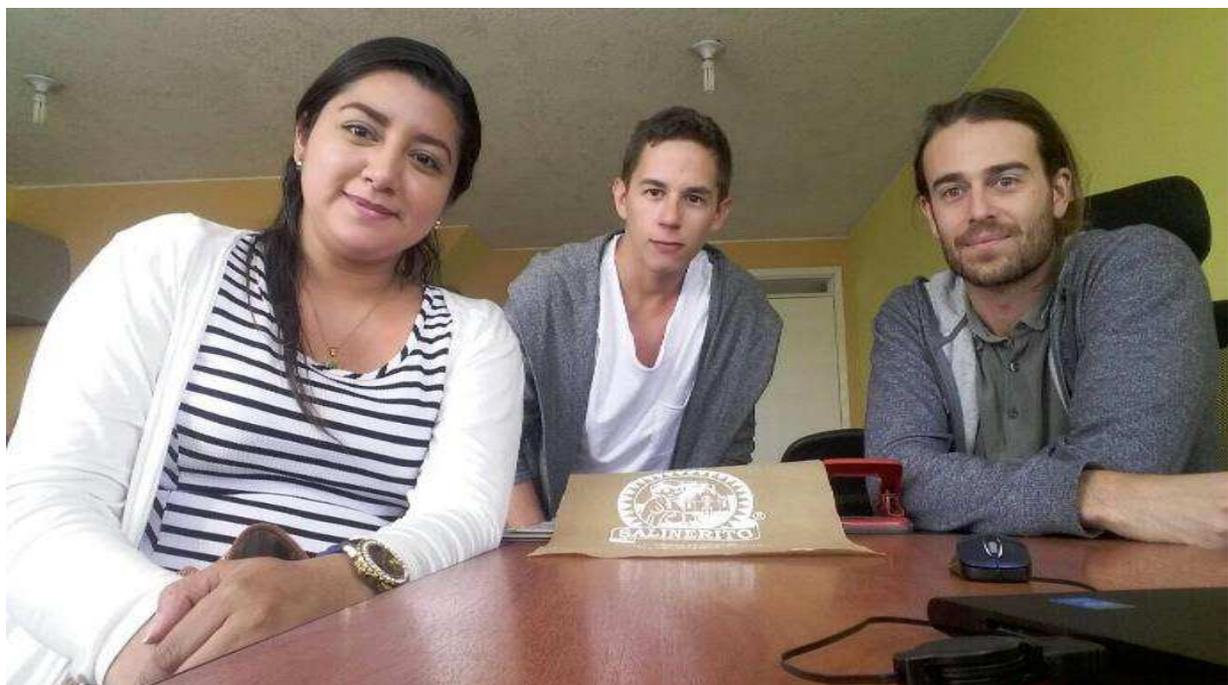
Anexo N° 1. Embajada de Alemania en Quito



Anexo N° 2. Tienda Salinerito en Quito



Anexo N° 3. Entrevista con el Gerente encargado de Salinerito en Quito



**Anexo N° 4. Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones CORPEI**

