



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

TEMA:

**Producción y Comercialización de Gotas de Chocolate para
el Sector Horeca en Brasil**

AUTORES:

**Lértora Santos, Lisbeth Yuliana
Maridueña Cunache, Henry Javier**

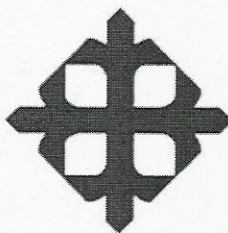
**Trabajo de Titulación
previo a la Obtención del Título de:
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TUTOR:

Ing. Armijos Tandazo, Vicente Paúl

Guayaquil, Ecuador

2013

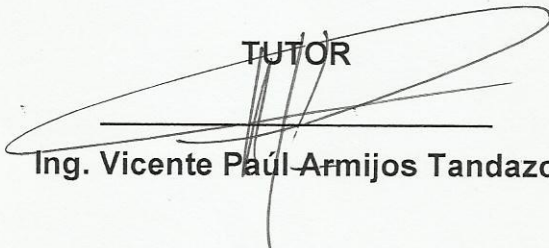


UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Lisbeth Yuliana Lértora Santos** como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**.

TUTOR


Ing. Vicente Paul Armijos Tandazo

REVISORES

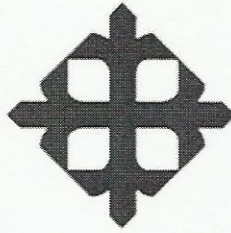

Ec. Terry Christiansen Zevallos


Lcdo. Galo Mario Proaño Rodríguez

DIRECTOR DE LA CARRERA


Ing. Alfredo Ramón Govea Maridueña

Guayaquil, a los 20 del mes de Agosto del año 2013.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN

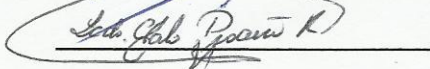
Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Henry Javier Maridueña Cunache** como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**.

TUTOR



Ing. Vicente Paúl Armijos Tandazo

REVISORES

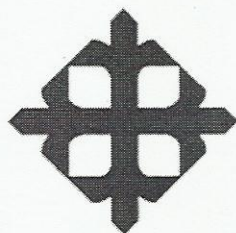

Ec. Terry Christiansen Zevallos


Lcdo. Galo Mario Proaño Rodríguez

DIRECTOR DE LA CARRERA


Ing. Alfredo Ramón Govea Maridueña

Guayaquil, a los 20 del mes de Agosto del año 2013.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Lisbeth Yuliana Lértora Santos**

DECLARO QUE:

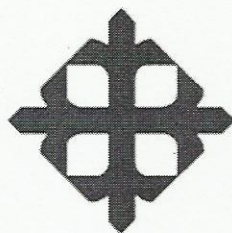
El Trabajo de Titulación **Producción y Comercialización de Gotas de Chocolate para el sector Horeca en Brasil** previa a la obtención del Título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional** ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 20 del mes de Agosto del año 2013.

LA AUTORA

Lisbeth Yuliana Lértora Santos



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Henry Javier Maridueña Cunache**

DECLARO QUE:

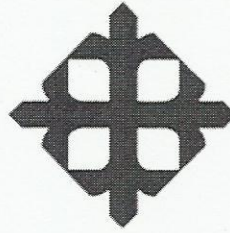
El Trabajo de Titulación **Producción y Comercialización de Gotas de Chocolate para el sector Horeca en Brasil** previa a la obtención del Título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional** ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 20 del mes de Agosto del año 2013

EL AUTOR

Henry Javier Maridueña Cunache



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

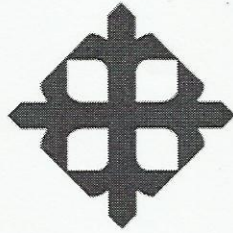
Yo, **Lisbeth Yuliana Lértora Santos**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Producción y Comercialización de Gotas de Chocolate para el sector Horeca en Brasil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 20 del mes de Agosto del año 2013

LA AUTORA:

Lisbeth Yuliana Lértora Santos



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Henry Javier Maridueña Cunache**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: Producción y Comercialización de Gotas de Chocolate para el Sector Horeca en Brasil, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 20 del mes de Agosto del año 2013

EL AUTOR:

Henry Javier Maridueña Cunache

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
JUSTIFICACIÓN.....	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
PROBLEMA	11
MARCO REFERENCIAL.....	12
CAPÍTULO I.....	15
1. ANTECEDENTES	15
1.1. EL CACAO.....	15
1.1.1. Significado de Cacao.....	15
1.1.2. Definición de Cacao.....	15
1.1.3. Historia del Cacao en el Mundo.....	16
1.1.3.1. Historia Del Cacao en Ecuador	17
1.1.3.2. La Crisis de la “Pepa de Oro”	19
1.2. PRODUCCIÓN DEL CACAO EN EL MUNDO	19
1.2.1. Granos de Cacao a Nivel Mundial y en Ecuador.....	22
1.2.2. Características Organolépticas y Morfológicas del Cacao Arriba.....	23
1.2.3. Factores Humanos	26
1.2.4. Zonas de Producción de Cacao en Ecuador	27
1.3. EL COMERCIO DE CACAO DIFERENCIADO.....	29
1.3.1. Principales Segmentos del Mercado de Cacao Diferenciado	29
1.3.2. Requerimientos Estándar para Cacao Diferenciado.....	31
1.4. COMPORTAMIENTO DE PRECIOS	31
1.4.1. Precios de la Bolsa y el Mercado del Cacao	31

1.4.2.	Factores que Influyen en el Precio Internacional.....	32
1.4.3.	Precio del Cacao Fino de Aroma	34
1.4.4.	Datos de Interés sobre el Cacao	34
1.5.	DERIVADOS DEL CACAO	35
1.5.1.	Semielaborados.....	35
1.5.2.	Elaborados	36
1.5.3.	Proceso de Elaboración del Chocolate.....	38
1.6.	INDUSTRIA CHOCOLATERA ECUATORIANA.....	39
1.7.	MITOS Y VERDADES DEL CHOCOLATE	40
CAPÍTULO II.....		42
2.	ESTADO DEL ARTE	42
2.1	MARCO TEÓRICO	42
2.1.1.	Economía de Escala.....	42
2.1.2.	Cadena de Valor.....	42
2.1.4.	Capacidad Ociosa	43
2.1.5.	Negocios Inclusivos.....	43
2.1.6.	Desarrollo Sostenible.....	43
2.2.	MARCO CONCEPTUAL	43
2.3.	MARCO LEGAL	45
2.3.1.	Código de la Producción.....	45
2.3.2.	Art. 59 MERCOSUR / Preferencia Arancelaria.....	46
2.3.3.	Ley Denominación de Origen	47
CAPÍTULO III.....		50
3.	MARCO METODOLÓGICO	50
3.1	LA INVESTIGACIÓN	50
3.2	METODOLOGÍA	50

3.3.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	50
3.4.	ENCUESTA	51
3.5.	MANEJO DE LA INFORMACIÓN	51
3.6.	CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA.....	51
3.7.	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	52
CAPÍTULO IV.....		59
4.	IDEA Y MODELO DE NEGOCIO	59
4.1.	MERCADO OBJETIVO: BRASIL CANAL HORECA	60
4.2.	MODELO DE COMERCIALIZACIÓN.....	60
4.2.1.	Etapa I. Modalidad Exportación Indirecta mediante Empresa Comercializadora Importadora.....	60
4.2.2.	Etapa II. Modalidad Exportación Indirecta a Distribuidores Especializados en el Sector Gourmet Horeca (Objetivo Corto Plazo)	61
4.3.	ALIADOS ESTRATÉGICOS	62
4.3.1.	Asociación de Productores	62
4.3.1.1.	Asociación Buena Aventura	62
4.3.1.2.	Gustaff S.A.....	64
4.3.1.3.	Plan Contingente Tulicorp S.A.	64
4.3.1.4.	Empresa Comercial Importadora.....	65
4.3.2.	Otros Aliados de Cooperación.....	65
4.3.2.1.	Gobierno	65
4.3.2.2.	Pro Ecuador	67
CAPÍTULO V.....		68
5.	LA EMPRESA	68
5.1.	ACTIVIDAD.....	68
5.2.	MISIÓN	68
5.3.	VISIÓN.....	68

5.4.	LA MARCA.....	68
5.5.	VALORES AGREGADOS.....	69
5.5.1.	Trazabilidad.....	69
5.5.2.	Certificaciones.....	69
5.6.	ASPECTOS LEGALES.....	70
5.6.1.	Descripción de la Empresa.....	70
5.6.2.	Representación Legal.....	70
5.6.3.	Conformación del Capital Accionarial.....	70
5.6.4.	El Objeto Social.....	71
5.6.5.	Requisitos Legales de Constitución.....	71
5.6.6.	Permisos para que Opere la Sociedad.....	73
5.6.6.1.	Permisos Municipales.....	73
5.6.6.2.	Registro de Marca (IEPI).....	74
5.6.7.	Otros Permisos.....	76
5.6.8.	Proceso Operativo de Exportación.....	76
	CAPÍTULO VI.....	80
6.	ESTUDIO DE MERCADO.....	80
6.1.	PEST BRASIL.....	81
6.1.1.	Político.....	81
6.1.2.	Económico.....	81
6.1.3.	Principales Sectores Económicos.....	83
6.1.4.	Social.....	84
6.1.5.	Tecnológico.....	88
6.1.6.	Comercio Bilateral (Brasil- Ecuador).....	89
6.1.7.	Principales Productos Importados.....	89
6.1.8.	Balanza Comercial Bilateral.....	90

6.1.9.	Industria del Chocolate	91
6.2.	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	95
6.3.	MERCADO OBJETIVO / ZONA DE INFLUENCIA.....	97
6.4.	TENDENCIA DEL MERCADO OBJETIVO	99
6.4.1.	Consumo Saludable	99
6.4.2.	Consumo Fuera de Casa.....	100
6.4.3.	Consumo Sofisticado.....	100
6.5.	NICHO DE MERCADO OBJETIVO	102
6.6.	IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE	103
6.7.	PERFIL DEL CONSUMIDOR.....	106
CAPÍTULO VII.....		107
7.	PLAN DE MARKETING.....	107
7.1.	TAMAÑO DEL MERCADO	107
7.1.1.	Contribución al Crecimiento del Total de Exportaciones Ecuatorianas abriendo Mercado en Brasil	111
7.2.	MARKETING MIX	112
7.2.1.	Producto	112
7.2.2.	Empaque	113
7.2.3.	Etiquetado	114
7.3.	INGREDIENTES	115
7.4.	HOJA TÉCNICA.....	116
7.5.	CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	117
7.5.1.	Precio	117
7.5.2.	Promoción	120
7.6.	ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	125
7.7.	OPORTUNIDADES COMERCIALES.....	125

7.8.	ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y POSICIONAMIENTO ..	126
7.8.1.	Marca.....	126
7.8.2.	Logo.....	126
7.8.3.	Eslogan.....	126
7.9.	FODA.....	127
7.9.1.	Fortalezas.....	127
7.9.2.	Oportunidades	127
7.9.3.	Debilidades.....	128
7.9.4.	Amenazas.....	128
CAPÍTULO VIII.....		130
8.	ESTUDIO TÉCNICO	130
8.1.	UBICACIÓN	130
8.2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	131
8.3.	DEFINICIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.....	131
8.3.1.	Gerente General	131
8.3.2.	Gerente Administrativo	133
8.3.3.	Departamento Administrativo-Contable	134
8.3.4.	Departamento de Logística - Exportación.....	135
8.3.5.	Departamento de Control de Calidad	136
8.4.	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.....	137
8.4.1.	Elementos de un Sistema de Aseguramiento de Calidad.....	138
CAPÍTULO IX.....		139
9.	ANÁLISIS Y PLAN FINANCIERO	139
9.1.	PLAN DE INVERSIONES	139
9.1.1.	Activos Fijos	140
9.1.2.	Activos Diferidos.....	140

9.1.3. Plan de Inversión.....	141
9.2. FINANCIAMIENTO	142
9.2.1. Tabla de Amortización.....	143
9.3 GASTOS ADMINISTRATIVOS, PROMOCIÓN Y VENTAS	147
9.4. FIJACIÓN DE PRECIO DE VENTA	152
9.5. INGRESOS.....	153
9.6. ESTADOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	154
9.7. BALANCE GENERAL	156
9.8. FLUJOS DE CAJA PROYECTADOS.....	159
9.9. EVALUACIÓN FINANCIERA	161
9.10. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	162
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	164
BIBLIOGRAFÍA.....	166
ANEXOS.....	167

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N. 1 Países Productores de Cacao en Miles de Toneladas.....	21
Tabla N. 2 Requisitos de las Calidades del Cacao Beneficiado	25
Tabla N. 3 Indicadores de Crecimiento de Brasil.....	82
Tabla N. 4 Repartición de la Actividad Económica por Sector.....	84
Tabla N. 5 Balanza Comercial Ecuador - Brasil.....	91
Tabla No.6. Lista de Productos Importados por Brasil.....	98
Tabla No.7. Lista de Mercados Proveedores para un Producto Importado por Brasil.....	98
Tabla No.8. Edad.....	98
Tabla No.9. Sexo	98
Tabla No.10. Renta.....	98
Tabla No.11. Número de Habitantes por Ciudad en Brasil	98
Tabla No.12. Lista de Productos Importados Derivados del Chocolate por Brasil.....	108
Tabla No.13. Lista de Productos Importados por Brasil	109
Tabla No.14. Resumen de Inversiones y Financiamiento en USD \$ y Porcentaje.....	139
Tabla No.15. Plan de Inversiones	141
Tabla No.16. Préstamo Bancario.....	143
Tabla No.17. Gastos de Personal.....	147
Tabla No.18. Gastos Administrativos.....	148
Tabla No.19. Costos de Operación Anual.....	150
Tabla No.20. Costo de Producción Unitaria y Precio de Venta.....	152
Tabla No.21. Ingresos.....	153
Tabla No.22. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado	154

Tabla No.23. Balance General Proyectado.....	156
Tabla No.24. Flujo de Caja Proyectado	159
Tabla No.25. Indicadores Financieros	161
Tabla No.26. Recuperación de la Inversión	162
Tabla No.27. Análisis de Sensibilidad	163

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No.1. Evolución de Exportaciones Primarios e Industrializados.....	2
Gráfico No.2. Exportaciones, Productos Primarios e Industrializados	3
Gráfico No.3. Exportaciones No Petroleras, Participación Porcentual de Principales Grupos de Productos 2011.....	4
Gráfico No.4. Clasificación de UPAS según Hectareaje.....	5
Gráfico No.5. Participación en la Producción Mundial del Cacao Fino y de Aroma.....	6
Gráfico No.6. Exportaciones de Cacao en Toneladas Métricas.....	9
Gráfico No.7. Capacidades Instaladas y Moliendas en Porcentajes.....	10
Gráfico No.8. Países Productores de Cacao a Nivel Mundial.....	21
Gráfico No.9. Exportaciones de Cacao en Grano 2013 – Principales países de Destino.....	28
Gráfico No.10. Cantidad de Quintales por Variedad de Cacao.....	38
Gráfico No.11. Cadena Productiva del Cacao	38
Gráfico No.12. Semielaborados de Cacao.....	35
Gráfico No.13. Exportaciones de Semielaborados 2013 - Principales países de Destino.....	37
Gráfico No.14. Cadena Productiva del Cacao	48
Gráfico No.15. Denominación de Origen	48
Gráfico No.16. Relevancia del Cacao Ecuatoriano.....	53
Gráfico No.17. Valor de Denominación de Origen.....	53
Gráfico No.18. Variables para Producir un Buen Cacao.....	54
Gráfico No.19. Factores que Afectarían el Negocio.....	55
Gráfico No.20. Problemas de la Industria Chocolatera Ecuatoriana.....	56
Gráfico No.21. Trazabilidad del Chocolate	56
Gráfico No.22. Apoyo del Gobierno a la Industria.....	57
Gráfico No.23. Motivos que Desvalorizan el Cacao Fino de Aroma	58
Gráfico No.24. Modelo de Negocio.....	59
Gráfico No.25. Matriz Productiva	67
Gráfico No.26. Participación de Mercado de la Industria del Chocolate a Escala Global.....	80

Gráfico No.27. Esperanza de Vida por Género en Brasil.....	85
Gráfico No.28. Clases Sociales en Brasil	86
Gráfico No.29. Evolución del Poder Adquisitivo en Miles de Dólares en Brasil desde el 2005 hasta el 2014.....	87
Gráfico No.30. Principales Productos Exportados de Ecuador a Brasil.....	90
Gráfico No.31. Principales Productos Importados a Ecuador desde Brasil.....	90
Gráfico No.32. Ranking de Mayores Productores del Mundo del Chocolate.....	92
Gráfico No.33. Desarrollo de la Producción de Cacao en Brasil.....	93
Gráfico No.34. Sao Paulo en Números.....	99
Gráfico No.35. Brigadeiros.....	104
Gráfico No.36. Productos de Chocolate Importados por Brasil.....	110
Gráfico No.37. Lista de Países Exportadores del Chocolate 180620 a Brasil.....	111
Gráfico No.38. Organigrama	131

RESUMEN

La economía del Ecuador se ha fundamentado sobre los pilares del extractivismo desde la época colonial hasta nuestros días. Bajo este modelo económico se entiende que la riqueza de un país se mide por el total de sus recursos naturales explotables y exportables, sin cuantificar el detrimento social y ambiental consecuentes de estos emprendimientos primarios.

El desarrollo sostenido de un país no puede fortalecerse únicamente en las exportaciones de materias primas como el petróleo, cacao, banano, productos exportables tradicionales del país, debido a la vulnerabilidad con la que queda expuesta nuestra economía consecuencia de la fuerte volatilidad de los precios internacionales de los commodities.

Alineados al Plan Estratégico del Gobierno que se basa en el cambio de modelo en la matriz productiva, mediante la reactivación del sector secundario exportable, nuestro proyecto propone un modelo de negocio inclusivo que busca fomentar la transición de producir y exportar cacao en grano para incentivar la industria de productos elaborados derivados de éste, entre estos el chocolate.

Basados en la ventaja comparativa de poseer la mayor oferta de cacao fino del mundo, el cacao nacional o arriba de la clasificación fino y de aroma, consideramos imprescindible el desarrollo de la industria chocolatera en el país, a fin de ser reconocidos no solo por poseer el mejor cacao del mundo sino también por producir chocolates Premium con alta calidad competitiva.

Nuestra propuesta se basa en aprovechar la capacidad instalada de la limitada industria chocolatera nacional, produciendo gotas de chocolate en empaques de 10 kilos para uso del sector gourmet HORECA en Brasil, bajo un modelo de negocio inclusivo, donde la Asociación cacaotera tiene participación accionaria de la empresa exportadora Exotic Exporting Group.

PALABRAS CLAVES

Horeca

Extractivimo

Volatilidad

Chocolate Premium

Commodities

Asociación de Productores de Cacao

ABSTRACT

Ecuador's economy has been based on the pillars of extractivism from colonial times to the present. This economic model means that the wealth of a country is measured by the total exploitable and exportable natural resources, without quantifying the social and environmental detriment.

The development of a country cannot be strengthened only in the exports of raw materials such as oil, cocoa, bananas, traditional export products of the country, due to the exposure of our economy to the high volatility of international prices of the commodities.

Aligned to the strategic plan of the government that promotes the change of the productive model, by reviving the exportable secondary sector, our project proposes an inclusive business model to foster the transition of producing and export cocoa beans to encouraging the manufactured industry derived from cocoa.

Based on the comparative advantage of having the largest selection of world's finest cocoa, we consider essential to develop the chocolate industry in the country, in order to be recognized not only by having the best cocoa in the world but also for producing high quality premium chocolates competitive.

Our proposal is based on taking advantage of installed capacity of the domestic chocolate industry, producing chocolate chips in packages of 10 kilos for the use the gourmet HORECA sector in Brazil, under an inclusive business model, where the Association of cocoa has partial ownership of Exotic Exporting Group Company.

KEYWORDS

Horeca

Extractivism

Volatility

Chocolate Premium

Commodities

Cocoa Producers Association

RÉSUMÉ

L'économie équatorienne a été basée sur les piliers de l'extraction de l'époque coloniale à nos jours. Selon ce modèle économique signifie que la richesse d'un pays est mesuré par le total des ressources naturelles exploitables et à l'exportation, sans quantifier le préjudice social et environnemental de ces entreprises consécutive primaire.

Le développement durable d'un pays peut être renforcée non seulement dans les exportations de matières premières comme le pétrole, le cacao, les bananes, les produits traditionnels d'exportation du pays, en raison de la vulnérabilité de notre économie est exposée en raison de la forte volatilité des prix internationaux produits.

Aligné sur le plan stratégique du gouvernement qui est basé sur le changement du modèle productif, par la relance du secteur secondaire exportable, notre projet propose un modèle d'entreprise inclusive qui cherche favoriser la transition vers la production et l'exportation des grains de cacao pour encourager l'industrie des produits dérivés du cacao fabriqués comme les gouttes de chocolat.

Sur la base de l'avantage comparatif d'avoir la plus grande sélection des meilleurs cacaos du monde, le cacao national ou « Arriba » du classement fine et d'arôme, nous considérons essentiel de développer l'industrie du chocolat dans le pays, afin d'être reconnus non seulement en ayant le meilleur cacao du monde, mais aussi pour la production de chocolats premium avec haut qualité compétitif.

Notre proposition est basée sur l'exploitation de la capacité limitée de l'industrie du chocolat domestique, production des gouttes de chocolat en paquets de 10 kilos pour l'usage du secteur gourmet HORECA en Brésil, sous un modèle d'entreprise inclusive, où l'association détient une participation de cacao dans l'entreprise Exotic Exporting Group.

MOTS – CLÉS

Horeca

Extractivisme

Volatilité

Chocolate Premium

Commodities

Association de Producteurs de Cacao

INTRODUCCIÓN



Nuestro país tradicionalmente conocido como cacaotero por poseer un grano que lo hace único y apetecido a nivel mundial, ha permitido a lo largo de décadas que muchas comunidades y sectores se beneficien de la producción de cacao, tanto así que permitió un desarrollo importante del país incluso antes del boom petrolero de la década del 70.

Pero con la globalización y los malos gobiernos de turno solo nos quedamos como simples productores de la materia prima, y no se desarrollaron proyectos con apoyo estatal que busquen salir del sector primario de la producción. A su vez a las empresas transnacionales solo les interesaba llevarse nuestra materia prima ya que ellos poseían toda la infraestructura para producir a gran escala, aplicaban en términos económicos la economía de escala.

Lo que se busca es romper paradigmas de muchos años de dejar de ser simples productores de cacao.

Actualmente con las políticas actuales del gobierno como lo es el Código de la Producción y el implemento de una nueva matriz productiva dentro de los siguientes cuatros años del gobierno de Rafael Correa, ha habido un crecimiento de empresas que se dedican a elaborar un proceso industrial del cacao, como lo son los semielaborados y elaborados.

Nuestra propuesta como lo es la Elaboración de Gotas de Chocolates con destino a Brasil, es de dar un paso hacia adelante dentro de los sectores de la producción, ya que en base a nuestros estudios e investigaciones es posible lograr ese avance.

JUSTIFICACIÓN

Las estadísticas demuestran la relevancia del sector primario para nuestro desarrollo, ya que el mismo aporta significativamente en los índices de producción nacional. En el siguiente gráfico podemos comparar la trayectoria de las exportaciones entre el sector primario y el industrializado desde el 2009 al 2011, siendo el sector primario más representativo para el crecimiento económico de nuestro país. Según un estudio realizado por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – IICA, Quito “Más que Alimentos en la Mesa: La Real Contribución de la Agricultura a la Economía del Ecuador, Vol. II”, señala que un incremento del 1% del PIB agropecuario genera un incremento del 0.43% PIB del resto de la economía.

Gráfico No.1. Evolución de Exportaciones Primarios e Industrializados

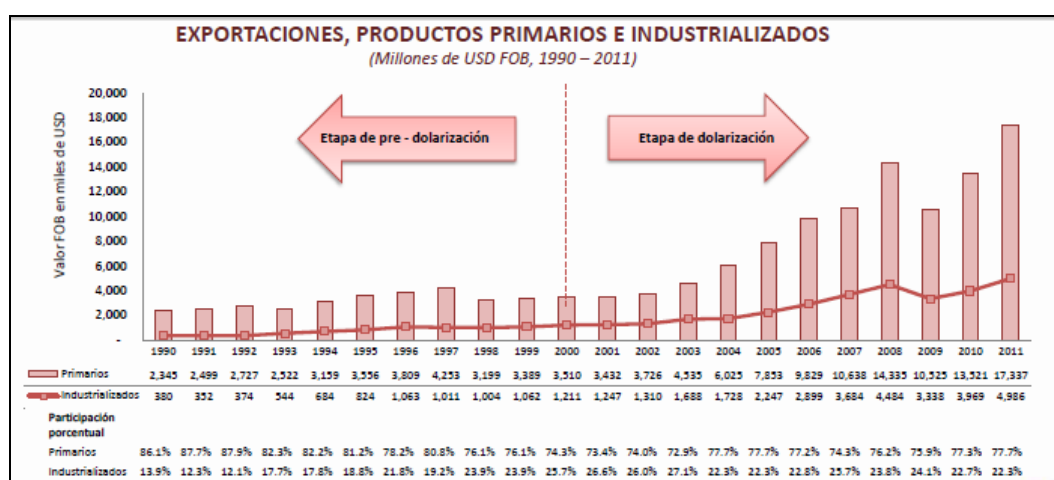


Sin embargo, la dependencia exclusiva de la producción y exportación de materias primas aunado a la baja inversión en innovación tecnológica y

educativa inhiben el crecimiento económico y social de una nación, ya que le resultará imposible lograr el desarrollo sostenible de la misma.

Ecuador no se queda atrás con respecto a la implantación de este modelo no diversificado de producción y comercialización de materias primas, ya que según las estadísticas del Banco Central las exportaciones de productos industrializados (alto valor agregado), en promedio desde 1990 hasta 2010, representan valores minoritarios de las exportaciones totales.

Gráfico No.2. Exportaciones, Productos Primarios e Industrializados

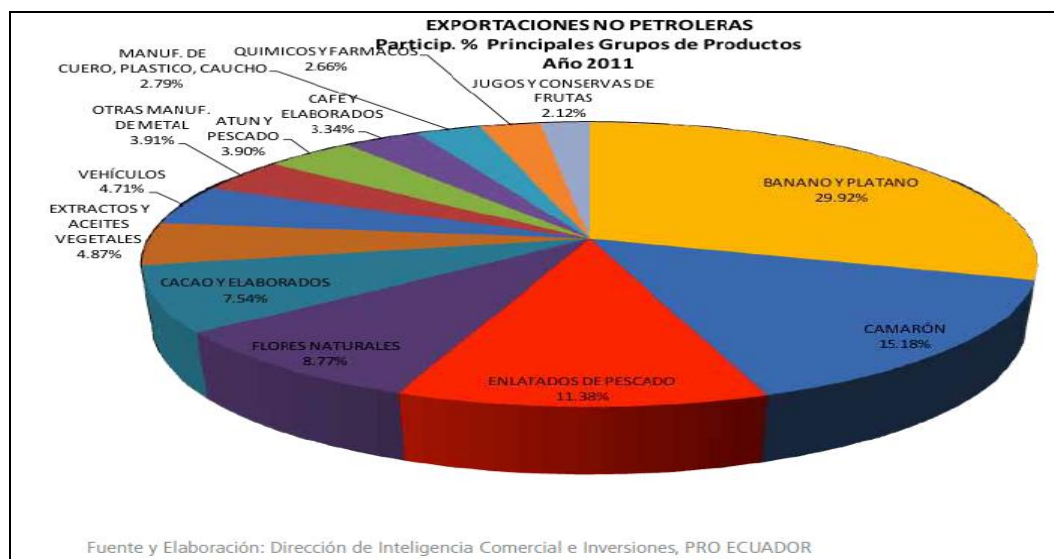


Fuente: <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>. Publicaciones de Banca Central. Estadísticas Macroeconómicas. Presentación estructural 2012.

Es evidente que el sector productor / exportador privado ha priorizado la inversión de la oferta primaria, en vez de invertir en investigación y desarrollo para diversificar nuestra oferta exportable con productos de mayor valor agregado a precios sustentables en el tiempo.

Dentro de esta limitada gama de productos primarios tradicionales que mueven nuestra economía se destaca prominentemente el cacao. En el 2011, el sector cacaotero tuvo una participación de mercado del 7,54% dentro del sector de exportación de productos no petroleros, ubicándose en tercer rubro agrícola después del banano y flores. Con respecto al PIB, este sector representó en el 2010 el 12% del PIB Agropecuario y el 1,5 del PIB total.

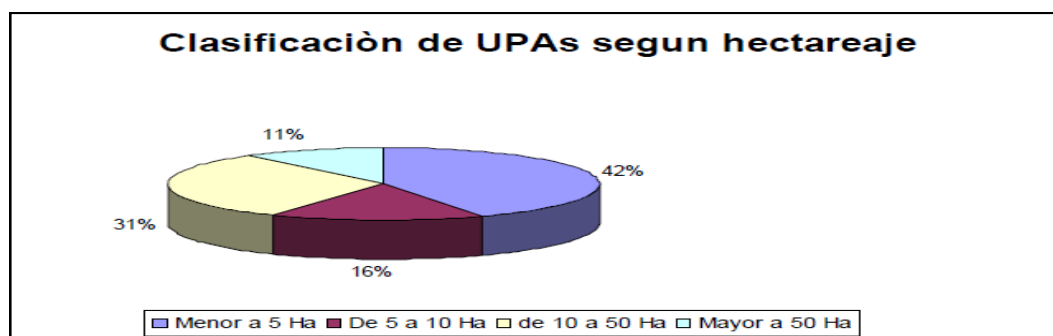
Gráfico No.3. Exportaciones No Petroleras, Participación Porcentual de Principales Grupos de Productos 2011



Fuente: AÑO 2 - NÚMERO 17. Boletín mensual de Comercio Exterior (Mayo 2012) - Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración. Unidad de Inteligencia Comercial e Inversiones

La producción y comercialización del cacao en Ecuador es vital para garantizar el buen vivir de aproximadamente 500.000 personas involucradas directamente, ya que representa el 12% del PEA Agrícola y 4% del PEA total; la clasificación de las UPAS (Unidad de Producción Agrícola) se estima que 100.000 familias productoras dependen de él para mantener sus hogares, de ellas, el 42% son pequeños productores de menos de 5 has.; productores que poseen entre 5 ha a 10 ha representan el 16%, productores entre el 11 y 50 has con un 31% y, finalmente mayor a 50 has con un 11%.

Gráfico No.4. Clasificación de UPAS según Hectareaje



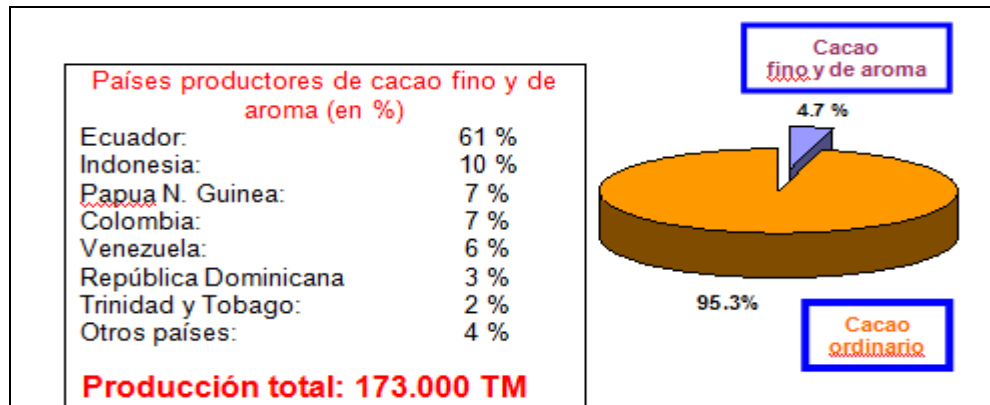
El cacao “arriba” o “nacional” recae entre la clasificación fino y de aroma, reconocido por ser uno de los mejores del mundo gracias a sus características organolépticas distintivas de fragancia y sabor (sabor floral que es dulce de sensación a flores entre jazmín, rosas y lilas) muy buscadas por las chocolateras más finas y exigentes del planeta, haciendo de nuestra preciada “Pepa de Oro” una de las materias primas más demandadas de nuestra economía.

De hecho, de acuerdo a las condiciones climáticas, tanto por la ubicación geográfica como por la incidencia solar, se deduce que nuestro cacao arriba posee características genéticas exclusivas que lo hacen único en el mundo dentro de la categoría fino y de aroma.¹

Esta variedad fino y de aroma o también conocido como cacao arriba en nuestro territorio, representa sólo el 5% de la producción mundial del cacao, siendo Ecuador exclusiva y orgullosamente el mayor productor de esta variedad muy solicitada de cacao a escala global.

¹ Entrevistas realizadas a Eco. Edgar Vera, representante del MAGAP en el Consejo Consultivo del Cacao, Dr. Jorge Soria, experto en cacao, Ana Benítez del Programa Biocomercio de CORPEI, Ing. Pablo Vega, gerente de ANECACAO, Ing. Freddy Cabello, gerente de UNOCACE, Ing. Pedro Ramírez, GTZ, Dr. Julio Delgado, Director del INIAP. ESTUDIO DE CASO: DENOMINACION DE ORIGEN “CACAO ARRIBA” Consultoría realizada para la FAO y el IICA en el marco del estudio conjunto sobre los productos de calidad Fuente: vinculada al origen, por: Eco. Eugenia Quingaísa Asistente Técnico-Administrativo IICA Ecuador Con el apoyo técnico de: Dr. Hernando Riveros Especialista Regional en Agronegocios IICA Noviembre, 2007.

Gráfico No.5. Participación en la Producción Mundial del Cacao Fino y de Aroma



Fuente: PROYECTO: “Calidad de los alimentos vinculada con el origen y las tradiciones en América Latina” TCP/RLA/3211 (D) Octubre 2010

Autores: MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA – MAGAP y LA ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y ALIMENTACION -FAO-

Según este cuadro, podemos apreciar que efectivamente Ecuador es el mayor productor de esta categoría exclusiva de cacao fino y de aroma con una participación del 61% del mercado mundial, seguido a baja escala por Indonesia, Papúa Nueva Guinea, Colombia, Venezuela, Trinidad y Tobago.

Las características distintivas de nuestro exclusivo cacao junto al consistente volumen ofertado remarcan una incomparable ventaja competitiva frente a la competencia de productores mundiales, es por esto que las chocolateras más exquisitas y refinadas del mundo necesitan de nuestra materia prima para la elaboración de sus deliciosos chocolates, puesto que están conscientes de la pureza, sabor, fragancia y valores nutricionales que nuestro grano contiene.

Por lo tanto, consideramos que es imprescindible para el desarrollo socioeconómico fomentar la producción y comercialización de productos terminados con alto valor agregado y 100% hechos en Ecuador, con materias primas totalmente ecuatorianas, como es el caso de nuestro chocolate.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA



De manera global existe una asimetría marcada en la cadena de valor de la industria chocolatera, tanto en los países productores de cacao como en los países consumidores de chocolate, puesto que la estructura minifundista de parte de los países productores de cacao es altamente fragmentada, lo que la hace muy sensible en relación de precios de mercado y productividad por hectareaje, aunado al pobre poder de negociación de los mismos.

Por esta razón, el cacao fino y de aroma “arriba” está siendo desvalorizado y reemplazado por el CCN 51, el cual puede llegar a producir hasta 70 quintales por hectárea bajo sistemas altamente tecnificados de producción, ya que aunque existe un reconocimiento económico para el pago del cacao arriba, este no es significativo en comparación al alto nivel de productividad del CCN51.

Por otra parte, en los países con más altos índices de consumo de chocolate existe una industria sofisticada chocolatera con una infraestructura bien establecida, trayectoria, tecnología de punta, y la experiencia de sus profesionales del chocolate. Sin embargo, el valor agregado en los países consumidores radica en la potencialidad del marketing y el poder de los canales de distribución a nivel minorista para poder entrar al mercado y posicionarse, limitante trascendental para el desarrollo de nuestra industria chocolatera.

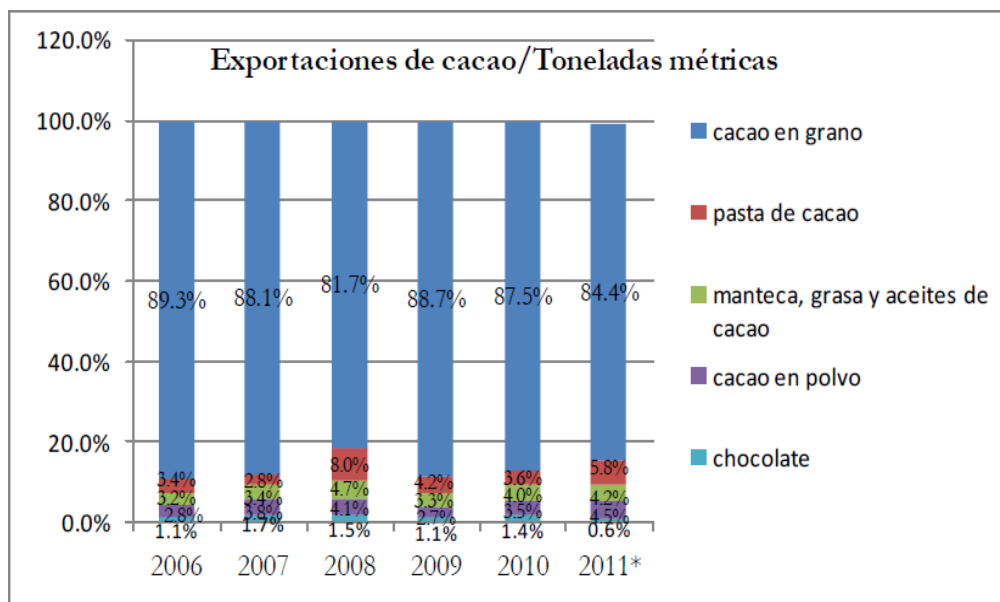
En cuanto a calidad, existe una extensa y diversa oferta de chocolates para todos los gustos y niveles económicos que se extiende en los diferentes mercados con un comportamiento de competitividad agresivo. Además están presentes los altos costos de transporte y las barreras arancelarias que encarecen nuestros productos haciéndolos menos accesibles en relación a sus competidores autóctonos.

En Ecuador la industria chocolatera es relativamente insignificante para nuestra economía en contraste con la producción y exportación de cacao como materia prima. Los altos costos de infraestructura, tecnología, equipos sumados a la inexperiencia del sector chocolatero han inhibido el desarrollo de esta industria.

En el siguiente gráfico podemos apreciar que a nivel de productos del sector de cacao y sus elaborados, un solo producto ha representado históricamente la mayor participación en el volumen exportado en este sector, el cual es el cacao en grano, que registró el 84.4% en TM de las exportaciones en el año 2011, además presenta una Tasa de Crecimiento Promedio Anual (TCPA) durante 2006-2010 del 25%, seguido con una menor participación por la pasta de cacao, que alcanzó en el 2011 el 5.8%, luego tenemos a la manteca de cacao con un 4.2% en participación, seguido por el cacao en polvo con un 4.5% exportado en volumen, y por último con un 0,6% (medido hasta julio del 2011) tenemos al producto terminado con más valor agregado dentro del sector, el chocolate. El mismo que ha registrado una mayor Tasa de Crecimiento Promedio Anual (TCPA) en el volumen de exportación

(14.5%) ya que hasta Mayo del 2011 se registraron 2.5 millones de dólares en exportaciones de este producto.²

Gráfico No.6. Exportaciones de Cacao en Toneladas Métricas



*Datos hasta julio del 2011

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

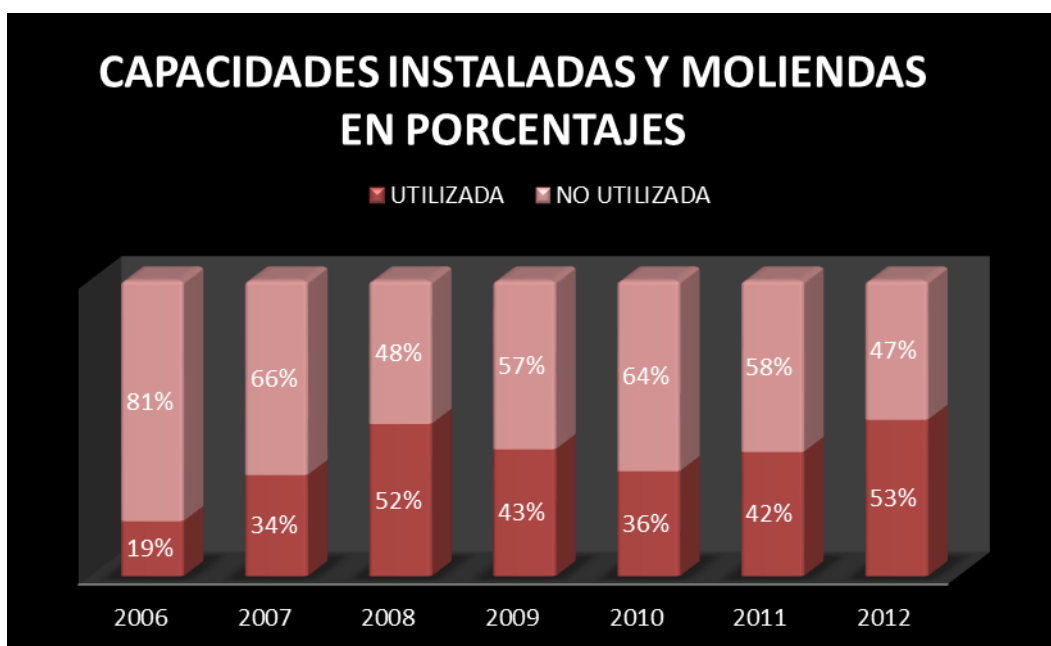
Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

Sin embargo, como podemos observar en el siguiente gráfico ya tenemos una industria instalada y ociosa en un 50% promedio con tendencia alcista que debería ser explotada al máximo, para de esta manera constituirse en un motor de la economía con una industria chocolatera más eficiente en cuanto a calidad, costos, (reduce los costos fijos de producción), posicionamiento en los mercados y principalmente generando más fuentes de trabajo para el beneficio de todos.

² Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

Gráfico No.7. Capacidades Instaladas y Moliendas en Porcentajes



Fuente: ANECACAO

Elaboración: Los Autores

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- ❖ Estancamiento de la cadena productiva del cacao en el sector primario, a lo largo de muchos años.
- ❖ Falta de motivación de los productores de cacao a desarrollar un producto más industrializado.
- ❖ Fragilidad de la industria chocolatera del Ecuador cuando somos poseedores de la mayor oferta de producción del mejor cacao del mundo.

PROBLEMA

Oferta exportable consolidada por productos primarios y tradicionales, entre ellos el cacao, inhiben el desarrollo económico sostenible del Ecuador.

OBJETIVO GENERAL:

Implementar un modelo de negocio inclusivo donde se aprovechen los factores de producción, entre ellos el cacao fino y de aroma arriba para exportar cobertura de chocolate Premium a nichos de mercados exigentes, como Brasil, con el fin de incentivar el cambio de la matriz productiva en el Ecuador.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar los factores relevantes pertinentes para el desarrollo de la industria chocolatera ecuatoriana de alta calidad competitiva a nivel internacional.
- Construir sinergias en base a los factores de producción accesibles para la elaboración de cobertura de chocolate de alta calidad aprovechando la capacidad instalada de la industria chocolatera nacional.
- Promover el emprendimiento inclusivo y sostenible que se enfoque en el desarrollo del sector productivo secundario a fin de mejorar la calidad de vida de sus participantes.
- Explorar y explotar nuevos nichos de mercados no tradicionales con alta potencialidad de crecimiento como Brasil, donde podamos consolidar una demanda sostenida.

MARCO REFERENCIAL

Bourgeois y Herrera, IICA, 1996, en reacción a las economías de escala se deduce que “los pequeños productores agropecuarios, que operan en reducida escala, trabajo familiar, acceso limitado a recursos productivos e inversiones, representan mayores niveles de rigidez, por lo que se colocan en una situación de mayor vulnerabilidad y riesgo”. Ya que son las transnacionales quienes obtienen la mayor parte de los beneficios debido a su integración vertical en toda la cadena de comercialización y producción, y aunque dicha actividad sea el motor del desarrollo económico de la región o del país, provoca muchas desigualdades inherentes a este tipo de desarrollo debido a que las ganancias resultantes de los aumentos de productividad se ven por lo general reservadas únicamente al propietario y rara vez saca provecho de ellas la mano de obra local.

Las economías cuyo sector exportador depende fuertemente de productos primarios son consideradas mucho más vulnerables a choques externos. Estos choques externos suelen deteriorar los precios internacionales de los productos exportados, con los consecuentes efectos sobre la cuenta corriente, el tipo de cambio real y el consumo privado.

Muchos países que son dependientes de las exportaciones de commodities o que su canasta de exportación es muy limitada frecuentemente sufren de inestabilidad económica que proviene de una demanda global inelástica e inestable, por ende, la diversificación de la oferta exportable es la vía para aliviar esta particular limitación.

La economía ecuatoriana se ha caracterizado por ser proveedora de materias primas en el mercado internacional y al mismo tiempo importadora de bienes y servicios de mayor valor agregado. Los constantes e imprevistos cambios en los precios internacionales de las materias primas, así como su creciente diferencia frente a los precios de los productos de mayor valor agregado y alta tecnología, han colocado a la economía ecuatoriana en una situación de intercambio desigual sujeta a los vaivenes del mercado mundial.

Transformar la matriz productiva es uno de los retos más ambiciosos del país, el que permitirá al Ecuador superar el actual modelo de generación de riquezas: concentrador, excluyente y basado en recursos naturales, por un modelo democrático, incluyente y fundamentado en el conocimiento y las capacidades de las y los ecuatorianos.³

A su vez, el extractivismo es la exportación de recursos naturales sin procesar o poco procesados, de donde se vuelve necesario precisar esa condición. Para ello se toma como marco de referencia el criterio de la División de Estadística de las Naciones Unidas (muy difundida en América Latina al ser utilizada por la CEPAL). Por lo tanto, la condición de un procesamiento limitado o ausente se refiere al conjunto de los llamados “Productos Primarios”, que incluyen productos alimenticios y animales vivos, bebidas y tabaco, materiales crudos no comestibles, combustibles, lubricantes, minerales y productos conexos, minerales no ferrosos, aceites, grasas y ceras de origen vegetal y animal. En varios de estos productos la situación es muy clara, aunque habrá otros donde serán necesarios estudios más detallados para determinar si deben ser incluidos en la categoría de “Recurso Natural con Escaso Procesamiento”.⁴

La noción de Denominación de Origen es reconocida desde hace mucho tiempo en Europa, particularmente en Francia, donde nace a finales del siglo XIX, aplicándola inicialmente al caso de los vinos. Este concepto constituye la denominación de un país, de una región o de una localidad empleada para denominar un producto de la cual es originaria, y cuyas características están estrechamente vinculadas al medio geográfico, a sus factores naturales y humanos. Esta noción testimonia que el producto presenta ciertas calidades sustanciales que resultan de una relación entre el terroir (terruño), es decir las condiciones naturales, y los usos de producción. Ella constituye para los

³ **Fuente:** Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). Transformación de la Matriz Productiva/ Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano.

⁴ **Fuente:** Eduardo Gudynas / Investigador en CLAES (Centro Latinoamericano de Enología Social). Extracciones, extractivismos y extrahecciones un marco conceptual sobre la apropiación de recursos naturales.

productos que la merecen un título inalienable y una prerrogativa de los productores (Johnson, 1977).

La industria ecuatoriana de productos con valor agregados es aún incipiente y limitada. Hasta el momento no han existido medidas extraordinarias que nos avoquen a invertir a gran escala, en nuevas empresas exportadoras con más valor agregado. Siempre las medidas planteadas para soslayar y equilibrar la balanza comercial solo se han enfocado en restringir las importaciones, y no en promover las exportaciones con manufactura nacional, que produciendo a pequeña escala resulta más cara que producida internacionalmente a gran escala. Con lo cual muchas veces estas restricciones de importación solo sirvieron para condenar al consumidor nacional a comprar productos de baja calidad y alto precio, alentado así a una industria nacional mediocre, ante un mercado cautivo creado artificialmente. (Alfa & Gamma año 2013 – No. 331 Artículo: La matriz productiva y el nuevo talento humano)

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES

1.1. EL CACAO

1.1.1. SIGNIFICADO DE CACAO

La palabra cacao tuvo su origen en las palabras mayas “Kaj” que significa “amargo” y “Kab” cuyo significado es “jugo”. La unión de estas palabras dio como resultado “Kajkab” y luego “Kajkabatl”, de la que deriva “Kakuatl”. Esta última palabra cambió a “Cacuatl” y posteriormente se convirtió en “Cacao”.⁵

1.1.2. DEFINICIÓN DE CACAO

El cacao es un árbol originario de las selvas de América Central y del Sur, su nombre científico es *Theobroma cacao* c., en griego *Theobroma* significa “comida de los dioses”. Crece mejor en climas ecuatoriales donde hay abundantes precipitaciones durante todo el año y donde hay temperaturas relativamente estables, de entre 25 – 28 grados centígrados. Este árbol se demora de 4 a 5 años para producir frutos y de 8 a 10 años en lograr su máxima producción, esto dependerá de tipo de cacao y las condiciones de la zona⁶.

Sus frutos son leñosos en forma de haba alargada y aparecen sobre la copa de los árboles y debajo de sus ramas. Estos frutos, dependiendo el tipo de cacao pueden ser de color amarillo, blanco, verde o rojo, que oscurecen

⁵ Guamán, C. (2007). *Estudio de factibilidad para el cultivo de cacao 51 en la parroquia Cristóbal Colón de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas y su comercialización*. (Tesis, Escuela Politécnica Nacional). Disponible en: <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/731/1/CD-1118.pdf>

⁶PROEcuador (2011, Septiembre). *Análisis sectorial de cacao y elaborados*. Informe de la Dirección de Inteligencia comercial e inversiones, Pág, 3-4. Disponible en: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2011/11/PROEC-AS2011-CACAO.pdf> .

al madurar. La fruta mide entre 10 y 32 cm. de largo y entre 7 y 10 cm. de ancho y pesa entre 200 gr. y 1 kg. En su interior contiene entre 20 y 60 semillas dispuestas en 5 filas rodeadas con una pulpa gelatinosa y azucarada. Cuando el fruto está maduro, se corta y se extraen sus semillas, se las fermenta retirando la baba de la semilla y se seca. El color interno de grano es de color marrón oscuro y tiene un agradable sabor.

1.1.3. HISTORIA DEL CACAO EN EL MUNDO

Es un cultivo procedente de América. Según la historia, el Almirante Cristóbal Colón fue el primer europeo que descubrió los granos de cacao, al arribar a la actual Nicaragua durante su cuarto viaje hacia América.

Otra investigación menciona que las primeras señales de cacao fueron encontradas en:

- Belice: Colha; 600 B.C.
- Honduras: Puerto Escondido; 1.150 B.C.
- México: Veracruz, 1.750 B.C.

Más de un milenio antes del Descubrimiento de América, las culturas Toltecas, Mayas y Aztecas ya producían el chocolate. Utilizaban el cacao como moneda, y para preparar una bebida deliciosa, el XOCOLAT, como descubrió Hernán Cortés, líder de la expedición en 1519 al Imperio Azteca, cuando Moctezuma II realizaba banquetes en su honor.

Hernán Cortés regresó a España en 1528 y trajo la receta del Xocolat. En un comienzo la bebida no tuvo mucha acogida, sino hasta que decidieron agregarle azúcar, lo que lo volvió popular en las Cortes Españolas. Debido a su sabor amargo, un siglo después fue introducido en Europa y producido para hacer una bebida.

A inicios del siglo XIX, más del 50% de la producción de cacao se hallaba en Venezuela. En la década de 1820, los portugueses ingresaron la pepa de oro en Ghana y otros países del centro de África. En aquellos tiempos, la

tercera parte de la producción mundial de cacao era consumida por los españoles. En el mismo siglo, el cultivo del grano se llega a extender en Brasil.

En el final del siglo XIX, los suizos desarrollan el primer chocolate en leche. Los chocolates suizos ganan innumerables premios en festivales internacionales, dando origen a la industria muy respetada a nivel mundial actualmente.

1.1.3.1. HISTORIA DEL CACAO EN ECUADOR

El cacao tuvo su origen en la Amazonía ecuatoriana hace 10.000 años específicamente con la llegada del hombre a Sudamérica.

Hace miles de años se cruzaron naturalmente dos especies de cacao, el *Theobroma pentagona* y el *Theobroma leiocarpa* y dan origen al cacao actual, el *Theobroma cacao*.

El Cacao fue usado por los indios amazónicos solo para beber su pulpa, en nuestro tiempo aun realizan esta actividad.

Con el fortalecimiento del comercio marítimo en América, el Cacao es llevado de Ecuador a Centro América hace aproximadamente 4.000 años.⁷

Los primeros cultivos comerciales comenzaron en el año de 1605 cerca de Guayaquil. Por esta razón nuestro país tiene más de 400 años sembrando este grano.

Cuando nuestro país era aún dominado por España, el negocio del cacao fue rentable a mediados del siglo XVI, lo que fortaleció el cultivo en la actual costa ecuatoriana. En 1600 había ya pequeñas siembras a orillas del río Guayas. Este cacao tenía una fama especial por su calidad y aroma floral típico, proveniente de la variedad autóctona que hoy llamamos “Nacional” o

⁷Cedeño, S. (2011, Abril 2). *La Revolución del cacao CCN51 en Ecuador. Un ejemplo de prosperidad sostenible.*

“Arriba”. En 1789, la Cédula Real obtiene la facultad de exportar el cacao desde Guayaquil, en vez del Callao.

Años después en 1830, con el fin y desintegración de la Gran Colombia se produce la fundación de nuestro país. En aquellos años muchas familias con gran poder adquisitivo dedicaban sus tierras a este producto, en haciendas llamadas “Grandes Cacaos”.

Estas familias adineradas radicaban preferentemente en Vinces y otros cantones de la provincia de Los Ríos, era costumbre de ellos encargar a terceros el mantenimiento de sus haciendas porque pasaban vacaciones en Europa. Es por esta razón que Vinces es conocido como “París Chiquito”.

En aquel año 70% de los ingresos de nuestro país se debían al cacao.

En el año de 1880 la producción se duplica a 15.000 TM. En 1900, Ecuador era considerado el primer productor de cacao a nivel mundial con 25.000 toneladas, para después triplicarse por los años 20's a 40.000 TM. Durante la década de 1890, nuestro país ya era considerado el mayor exportador mundial de cacao. Con este auge cacaotero se crean los primeros bancos del país gracias a la base sólida que ofrecía el grano como fuente económica nacional.

En la época actual, la mayor parte de nuestro cacao corresponde a una combinación de Nacional y Trinitario ingresados después de 1920 porque se lo consideraba más resistente a las enfermedades. A pesar de eso, el sabor Arriba sigue permaneciendo porque el Ecuador tiene las condiciones agroclimáticas para el óptimo desarrollo del cultivo.

En nuestro país el cacao es conocido también como la “Pepa de Oro”, debido a que por varios siglos generó un boom cacaotero, mucho antes del petrolero, lo que trajo consigo importantes ingresos para el país que generó la aparición de los primeros capitales y contribuyó al desarrollo de importantes sectores como la banca-industria, el comercio.

1.1.3.2. LA CRISIS DE LA “PEPA DE ORO”

En el siglo XX específicamente en la década de 1920 se produce una etapa crítica del sector cacaotero, debido a la aparición y expansión de las enfermedades *Monilia (Moniliophthoralareri)* conocida también como “*FrostyPod*” o “*Mal de Quevedo*”, y la *Escoba de la Bruja (Moniliophthoraperniciosa)*, que disminuyeron la producción al 30%. Además el problema de la Primera Guerra Mundial que dificultaba la transportación y sus medios y los mercados internacionales, el cacao y la economía ecuatoriana entran en un periodo de depresión e inestabilidad.

Debido a estas plagas las haciendas de cacao son destruidas y con esto una gran cantidad son embargadas por los bancos.

Gran parte de los trabajadores de estas haciendas emigran a buscar trabajo en Guayaquil y los dueños de haciendas se vieron en la necesidad de sembrar otros cultivos como banano, café, arroz, etc.

1.2. PRODUCCIÓN DEL CACAO EN EL MUNDO

Cerca de 4 millones de toneladas de cacao se cultivan cada año, en su mayoría se componen de tres variedades: Criollo, Forastero y Trinitario. La variedad más común es el Forastero, que representa la mayor producción mundial de este grano con un 80% de la producción mundial total y su producción se desarrolla en el África Occidental.

El cacao Trinitario, su nombre se debe a que se produce en Trinidad y Tobago, cubre entre el 10% y 15% de la producción mundial.

Mientras que el cacao Criollo es considerado como la variedad de mejor calidad por sus características de sabor único, pero cuenta solamente con el 5% de la cuota en el mercado mundial.

A nivel mundial hay entre cinco a seis millones de productores cacaoteros y unos 40 a 50 millones de personas dependen de la economía cacaotera.

Por continente los productores de cacao a nivel mundial tenemos están en la zona de África del Oeste, América Central, Sudamérica y Asia.

Y por países los productores de cacao son:

Costa de Marfil (43.5%)

Ghana (15%)

Indonesia (14.5%)

Nigeria (5.4%)

Brasil (5.3%)

Camerún (4.7%)

Ecuador (2.5%)

República Dominicana (1.9%)

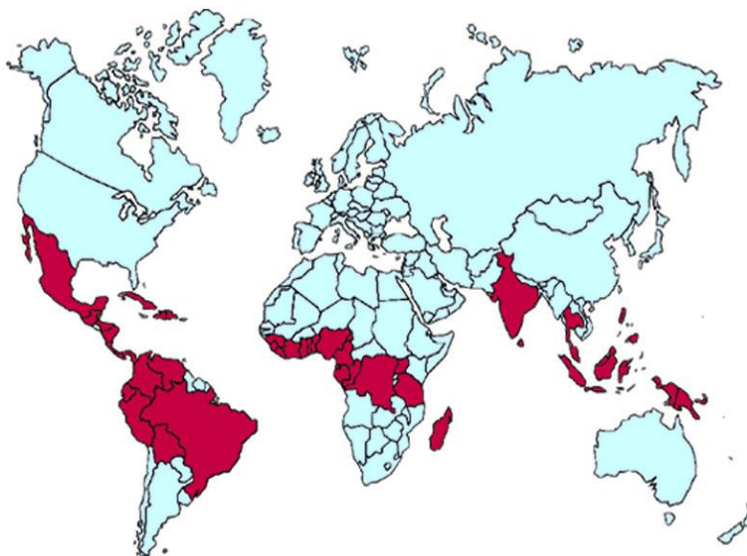
Papúa Nueva Guinea (1.8%)

Malasia (1.8%)

Colombia (1.8%)

México (1.8%)

Gráfico No.8. Países Productores de Cacao a Nivel Mundial



Fuente: http://cacao-grupo3-sep02.blogspot.com/2012/11/paises-productores-del-cacao_21.html

Tabla N. 1 Países Productores de Cacao en Miles de Toneladas

	2010/11		Estimates 2011/12		Forecasts 2012/13	
Africa	3224	74.8%	2918	71.6%	2826	71.2%
Cameroon	229		207		225	
Côte d'Ivoire	1511		1486		1475	
Ghana	1025		879		820	
Nigeria	240		235		220	
Others	220		112		86	
America	561	13.0%	639	15.7%	606	15.3%
Brazil	200		220		195	
Ecuador	161		190		185	
Others	201		229		226	
Asia & Oceania	526	12.2%	521	12.8%	534	13.5%
Indonesia	440		450		450	
Papua New Guinea	48		39		45	
Others	39		32		39	
World total	4311	100.0%	4078	100.0%	3967	100.0%

Fuente: Boletín de la ICCO (International Cocoa Organization) (Organización Internacional del Cacao) Mayo 2013.

1.2.1. GRANOS DE CACAO A NIVEL MUNDIAL Y EN ECUADOR

Se conoce que el cacao se divide genéticamente en 3 grandes grupos: los **Criollos**, que dominaron el mercado hasta mediados del siglo XVIII, en la actualidad existen muy pocos árboles criollos puros; los **Forasteros**, que es un amplio grupo que contiene variedades cultivadas, semi-silvestres y silvestres, entre las cuales el Amelonado es la variedad más cultivada. Grandes áreas de tierra de Brasil y África Occidental están cultivadas de esta variedad. Dentro de este grupo existen las variedades: Común en Brasil, Amelonado de África Occidental, el Matina o Ceylán de Costa Rica y México y el Arriba o Cacao Nacional de Ecuador. Los **Trinitarios**, que son considerados como Forasteros, sin embargo son una mezcla de los Criollos y Forasteros. Esta variedad fue cultivada en Trinidad y esparcida a Venezuela hasta llegar a Ecuador, Camerún, Samoa, Sri Lanka, Java y Papúa Nueva Guinea.⁸

El mercado mundial del cacao acepta dos grandes categorías de cacao en grano: cacao “fino o de aroma” y el cacao “al granel” o “común”. Por lo general, el cacao fino o de aroma se desarrolla por árboles de cacao de variedad Criollo o Trinitario, en cambio que el cacao al granel tiene su origen de la variedad de árbol Forastero. Hay excepciones, por ejemplo en nuestro país los árboles de cacao Nacional, que son considerados de variedad Forastero, producen cacao fino o de aroma. Otra excepción en Camerún el cacao es producido por árboles de variedad Trinitario el cual es considerado cacao común. El 95% de la producción mundial anual es cacao al granel, el cual se produce en su mayor parte en el África, Asia y Brasil. El restante 5%, corresponde a cacao fino o de aroma, que tiene características diferentes de aroma y sabor son requeridas principalmente por los fabricantes de chocolates de alta calidad.

⁸ Organización Internacional del Cacao, ICCO, (2011, Agosto). *Orígenes del Cacao*. Disponible en: <http://www.icco.org/about/growing.aspx>

En el caso de Ecuador existe un tipo de cacao único en el mundo conocido con el nombre de “Nacional”, el cual se lo reconoce por tener una fermentación muy corta y porque da un chocolate suave de buen sabor y aroma, que es reconocido a nivel mundial con la clasificación fino o de aroma. Cabe resaltar que desde el siglo XIX el cacao era cultivado en zonas de la cuenca alta de los ríos Daule y Babahoyo, los cuales forman el Río Guayas y era trasladado hasta el puerto de Guayaquil para su exportación, razón por la cual se le dio el nombre de “cacao arriba”. El cacao se siembra a una altitud máxima de 1,200 m sobre el nivel del mar, como se estableció en la denominación de origen, para obtener la certificación de cacao arriba en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI).

Por otra parte también en nuestro país existe otro tipo de cacao como lo es el **CCN51 (Colección Castro Naranjal) o Don Homero**, que es un cacao de color rojizo que contiene una gran cantidad de grasa. Este es un cacao clonado que tuvo su origen en el año de 1965 lo que ocasionó una nueva era en la producción de cacao ecuatoriano. Su creador Don Homero Castro realizó investigaciones en Naranjal con el fin de buscar una variedad de cacao resistente a enfermedades y a su vez que genere alta productividad y sea de buena calidad. Se diferencia porque su producción es cuatro veces mayor que el cacao Arriba.

1.2.2. CARACTERÍSTICAS ORGANOLÉPTICAS Y MORFOLÓGICAS DEL CACAO ARRIBA

El *cacao Arriba o Nacional* tiene una maduración más prolongada y lenta que el cacao común. Esto se debe a que sus semillas son de una calidad más fina, con un aroma suave que lo distingue de otros tipos de cacao, son utilizados solamente en la producción del chocolate de alta calidad y para mezclas.⁹

⁹ UNCTAD/Programa Nacional de Biocomercio Sostenible, Diagnóstico del Cacao Sabor Arriba, diciembre del 2005.

En comparación con otras diversidades de cacao, el cacao *Arriba*, desarrolla granos de gran tamaño con cotiledones un poco marrones los cuales desarrollan, un aroma chocolate fino, además de un pronunciado sabor floral.

Además, el porcentaje de grasa del cacao *Arriba* es menor si lo comparamos con los forasteros y los trinitarios, el CCN 51 se considera con menos de 48% de grasa mientras que los Forasteros tienen más del 50%.

**Tabla N. 2 Requisitos de las Calidades del Cacao
Beneficiado**

Requisitos	Unidad	Cacao Arriba					C CN – 51
		ASS PS	AS SS	A SS	A SN	A SE	
Cien granos pesan	g.	135- 140	13 0-135	1 20- 125	1 10- 115	1 05- 110	1 35- 140
Buena fermentación (mínimo)	%	75	65	6 0	4 4	2 6	** *65
Ligera Fermentación* mínimo)	%	10	10	5	1 0	2 7	11
Violeta (máximo)	%	10	15	2 1	2 5	2 5	1 8
Pizarroso/pastoso (máximo)	%	4	9	1 2	1 8	1 8	5
Moho (Máximo)	%	1	1	2	3	4	1
Total (análisis sobre 100 pepas)	%	100	10 0	1 00	1 00	1 00	1 00
Defectos (máximo)	%	0	0	1	3	** 4	1

encontrado en análisis sobre 500 granos)								
Total fermentado (mínimo)	%	85	75	6 5	5 4	5 3	7 6	
A.S.S.P.S Selecta	Arriba Superior Summer Plantación							
A.S.S.S	Arriba Superior Summer Selecto							
A.S.S	Arriba Superior Selecto							
A.S.N	Arriba Superior Navidad							
A.S.E.	Arriba Superior Época							
* Coloración marrón violeta								
** Se permite la presencia de granza solo para el tipo ASE.								
*** La coloración varía de marrón a violeta								

Fuente: INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización). Norma 176.

1.2.3. FACTORES HUMANOS

El factor humano es importante para el desarrollo del sabor floral del cacao arriba. Según expertos en el tema, gracias al conocimiento de productores ecuatorianos se ha conseguido un cacao con características únicas en el mundo.

Todo empieza en la etapa de cosecha donde se aplica un proceso de calidad ya que sin eso, se cometerían errores.

En esta etapa se eligen las mazorcas que estén maduras y sanas. El lapso que se produce entre la cosecha y la apertura de las mazorcas necesita de mucha atención y cuidado. El agricultor cosecha el *cacao arriba* en la mañana y la abre como máximo al día siguiente, para no perjudicar la fermentación.

El manejo poscosecha es también muy importante para lograr un producto que preserve las propiedades del sabor *arriba*. Para esto es necesario disponer de facilidades indicadas para la fermentación y secado; los productores principalmente utilizan métodos y materiales naturales como herramientas de madera de la zona, sacos de yute y la luz solar.

Además que la fermentación del *cacao arriba* es rápida (1 o 2 días), si se lo diferencia con otros tipos de cacao (más de 6 días); y esto ocurre porque el ciclo del ácido acético es más corto en el *cacao arriba*.

1.2.4. ZONAS DE PRODUCCIÓN DE CACAO EN ECUADOR

Nuestro país tiene sembríos de cacao a lo largo de toda la geografía. Esto se debe a las diferentes características de cada suelo y a la hibridación de diversos tipos de cacao, los aromas y sabores de la fruta, presentan variaciones según donde se cultiva.

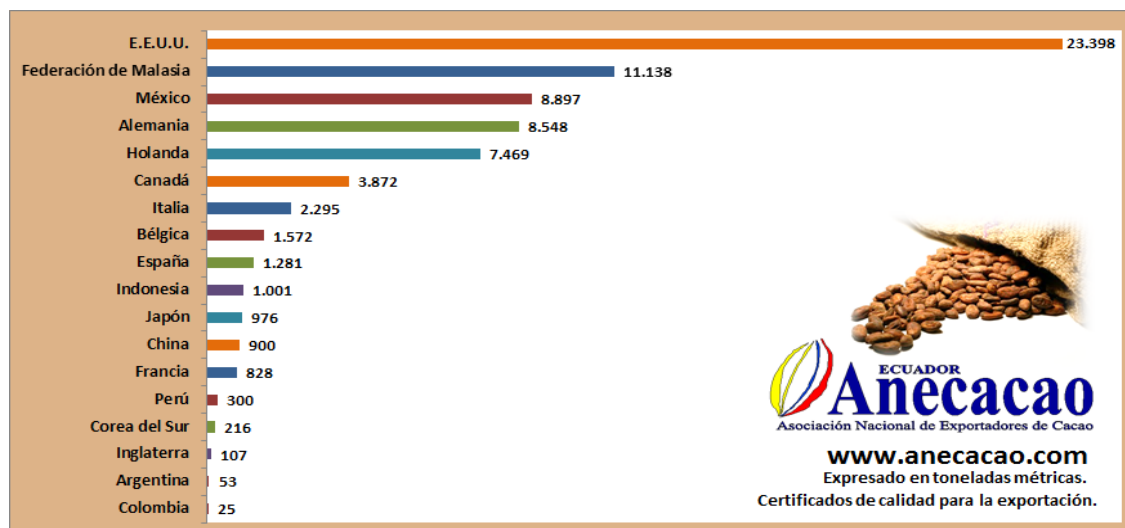
Según Anecacao¹⁰, las zonas de influencia donde se produce eficientemente el cacao son:

- **Norte y Oriente de Esmeraldas (Zona Montañosa):** Hibridación de cacao Criollo con Nacional. Suave toque de flores tipo yerbaluisa, jazmín y rosas y ligeros aromas frutales. Cuerpo medio.
- **Occidente, Centro y Sur de Esmeraldas:** Perfil plano. Leves sabores a flores con especias, nueces y almendras. Cuerpo de baja intensidad.

¹⁰ **ANECACAO:** Es la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao

- **Norte de Manabí, y Santo Domingo de los Tsáchilas:** Fuerte sabor de almendras y nueces, en ocasiones a frutas frescas. Buen cuerpo.
- **Occidente de Pichincha, La Concordia y Norte de Santo Domingo:** Débiles notas de flores y frutas. Fuerte aroma a maní. Otros aromas pobres.
- **Oriente y Sur de Manabí, Los Ríos, Norte de Guayas y estribaciones de la Cordillera Occidental:** Fuerte perfil floral. Notas de rosas, jazmín, azahares, yerbaluisa, bergamota y cítricos (según la hibridación). Cuerpo intenso.
- **Sur de Guayas, El Oro, Occidente de Cañar y Azuay:** Ligera fragancia de flores. Notas frutales medianas (especies dulces). Mayor acidez del país (combinación con cacao trinitario y/o venezolano).
- **En la Amazonía en la provincia de Napo y Sucumbíos:** Fuerte perfil de frutas tropicales. Carece de un buen cuerpo, es decir, se desvanece el aroma muy rápido en el paladar.

Gráfico No.9. Exportaciones de Cacao en Grano 2013 – Principales Países de Destino



1.3. EL COMERCIO DE CACAO DIFERENCIADO

El mercado del cacao diferenciado incluye segmentos que permiten a un vendedor optar por condiciones especiales en la venta de su producto por las características especiales con las cuales cuenta. Estos mercados ofrecen beneficios adicionales para las empresas de productores pero, a la vez, presentan requerimientos específicos que no existen en los mercados convencionales.

1.3.1. PRINCIPALES SEGMENTOS DEL MERCADO DE CACAO DIFERENCIADO

Cacao Fino de Aroma

Los cacaos finos de aroma son la base del chocolate gourmet. El cacao fino se origina típicamente de árboles criollos o trinitarios y depende de procesos pos cosecha apropiados para alcanzar los estándares adecuados de calidad.

La Organización Internacional del Cacao (ICCO) ha designado a 17 países como productores de cacao fino de aroma. Costa Rica es el único país centroamericano en esta lista. Sin embargo, no existe un criterio único para aceptar que el cacao de determinado origen se pueda clasificar como cacao fino de aroma.

Los responsables de evaluar la calidad del cacao otorgan o retiran puntos según sus propios criterios, los cuales no son reflejados de manera objetiva.

Los compradores basan sus decisiones principalmente en el grado de fermentación y en el origen genético del grano. En muchos casos esto representa un problema para las agrupaciones de productores centroamericanos, cuyos miembros de pequeña escala tienen una diversidad de árboles híbridos en sus fincas.

Muchas empresas que compran cacao fino en grano viajan directamente al origen para verificar su calidad y conocer directamente a los productores. Si el productor desea ingresar en este mercado debe tener una estrategia apropiada de mercadeo, para exponer los aspectos genéticos y de procesamiento de sus operaciones y, asimismo, tomar en cuenta las historias humanas y ambientales con que se relacionan su producción de cacao.

Cabe mencionar que éste es un mercado altamente competitivo y exigente, basado plenamente en la calidad, tanto física como organoléptica (sabor, textura, olor y color) del cacao.

En promedio, los compradores de cacao fino de aroma compran inicialmente entre uno y tres contenedores (20 a 60 toneladas) y a veces, mucho menos, hasta establecer una base fija de clientes para un producto con un nuevo perfil de sabor.

Las empresas de chocolate gourmet (llamadas “artesanal” en inglés), tales como Amedei en Italia o Amano en los Estados Unidos, están dispuestas a pagar precios superiores al promedio para cacao de calidad excepcional, comprando no más de tres toneladas por pedido.

Los precios para cacao fino de aroma son independientes del precio mundial en Londres y Nueva York. Los contratos se negocian directamente entre el productor y el comprador y dependen mucho de la calidad relativa de los granos, de su reputación en el mercado del chocolate gourmet y de su origen o singularidad.

El origen del cacao le da un valor adicional que influye en la fijación de precios. Por ejemplo, un cacao con altos estándares de calidad, puede venderse por encima de los US\$4.000 por tonelada y algunas variedades de cacao, especialmente provenientes de Venezuela, tienen un precio superior a los US\$6.000 por tonelada.

1.3.2. REQUERIMIENTOS ESTÁNDAR PARA CACAO DIFERENCIADO

El requisito más importante para los compradores es la calidad física básica del cacao en grano. El estándar común es una buena fermentación (sobre 70%), aunque algunos requieren niveles mucho más altos, mayor tamaño del grano, ausencia de moho y ausencia de daños por insectos o humedad.

El segundo requisito en importancia fue la consistencia de la calidad y la fiabilidad en el suministro.

1.4. COMPORTAMIENTO DE PRECIOS

Los precios internacionales del cacao en grano se cotizan a través de dos mercados de capitales o “bolsas de valores” y en dos tipos de monedas: en la Bolsa de Nueva York en dólares y en la Bolsa de Londres en libras esterlinas.

1.4.1. PRECIOS DE LA BOLSA Y EL MERCADO DEL CACAO

Aunque las bolsas de Nueva York y Londres operan como base para la negociación de los precios, éstos están determinados principalmente por la calidad del cacao y de lo que el proveedor puede ofrecer en términos de información y trazabilidad.

Los precios para el cacao diferenciado no son regidos por los mercados futuros o por precios establecidos, sino más bien son negociados por contrato o temporada dependiendo de la calidad, disponibilidad y origen.

Aún con certificaciones en el tema ambiental y social, la calidad del grano sigue siendo de mucha importancia para los compradores de cacao diferenciado.

1.4.2. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL PRECIO INTERNACIONAL

- Problemas políticos y ambientales en los países productores los cuales afectan la oferta. Por ejemplo, en los últimos 10 años, la producción no cubre la demanda, debido a conflictos civiles y problemas climáticos en Costa de Marfil, lo que trajo consigo un incremento en el precio.
- Nivel de existencias (stock). Cada 1% de incremento en el nivel de existencias de cacao en grano a nivel mundial se asocia a una disminución del 3% en el precio del cacao.
- Actividades especulativas. Se compra y vende el cacao en grano con el fin único de manipular su precio. Falta un estudio detallado en este aspecto, ya que los mercados a futuro de los EE.UU. incluyen el registro obligatorio de los operadores de mercado y brindan un reporte sobre las actividades de los operadores comerciales y no comerciales pudiendo, sobre la base de estas cifras, realizar una investigación a fondo tomando en cuenta las fluctuaciones diarias del precio internacional y los efectos de la especulación. Políticas de los gobiernos de los países exportadores. En Costa de Marfil, por ejemplo, los agricultores reciben apenas el 40% del precio internacional del cacao. El alto impuesto del gobierno para la exportación recoge en gran medida el monto que los comerciantes pagan a los productores.

1.4.3. PRECIO DEL CACO FINO DE AROMA

Nuestro país es conocido a nivel mundial por ser el primer productor de cacao fino de aroma con aproximadamente el 62% del volumen global, debemos preservar este legado cultural, social y económico. Cabe señalar también, que es el producto ecuatoriano de exportación con mayor historia en la economía del país, en el cual 100.000 familias de pequeños y medianos productores trabajan en este sector.

En el año 2011 se alcanzó una cifra de ventas que superó los 530 millones de dólares, lo que aporta significativamente al ingreso de divisas al país, y con una demanda internacional de este producto creciente por países consumidores para la fabricación de chocolates de alta calidad. Lamentablemente en las últimas décadas el Estado no ha apoyado a este importante sector productivo del país, a pesar del excelente posicionamiento en el mercado internacional y el reconocimiento histórico de su gran calidad.

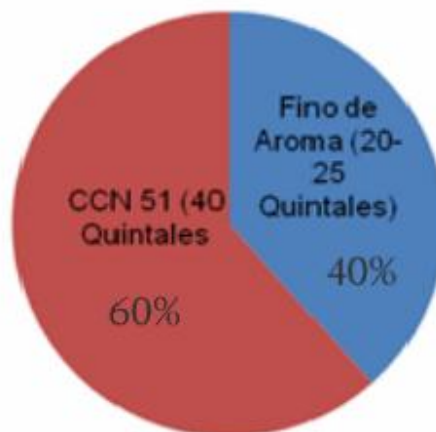
Se estima que las áreas de cacao Nacional fino de aroma llegan aproximadamente a 450.000 ha, y se encuentran en todo el Ecuador continental y sus regiones Costa, Amazonía y provincias de la Sierra en las estribaciones de la Cordillera Occidental. El cultivo es generalmente establecido en sistema agroforestales amigables con el medio ambiente.

Existen varias zonas productivas que demuestran como el cacao Nacional fino de aroma no solamente mantiene la biodiversidad dentro de los huertos en sí; también es un importante cultivo en las zonas de amortiguamiento de áreas naturales protegidas de la Costa y Amazonía, así como de importantes nacimientos de agua. Este producto constituye ingresos seguros para los pequeños productores de las zonas que reducen la presión a la destrucción de las áreas protegidas y a la tala indiscriminada de los bosques

En el siguiente gráfico se presenta la productividad del cacao fino de aroma y del CCN 51 medido por cada hectárea producida. La producción total estimada es de 200.000 TM de las cuales 60% corresponden a la producción del cacao fino y de aroma y el 40% restante al cacao CCN.

Gráfico No.10. Cantidad de Quintales por Variedad de Cacao

Cantidad de Quintales por variedad de Cacao/Hectárea



Fuente: <http://www.andes.info.ec/es/reportajes/todo-cacao-produce-ecuador-vende.html>

1.4.4. DATOS DE INTERÉS SOBRE EL CACAO

Según el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad en el año 2010 nuestro cacao representó uno de los 5 rubros más importantes en las exportaciones del país, considerando las no petroleras, luego del banano, pescados y crustáceos, preparaciones de carne, pescado o de crustáceos o moluscos acuáticos por ejemplo conservas de pescado y flores.

Además somos el primer exportador de cacao fino de aroma en el mundo, nuestra oferta es de aproximadamente 60 a 70 mil toneladas por año, con un crecimiento interanual del 17% en las exportaciones cacaoteras. Cabe indicar que el 86% de las exportaciones de cacao son en grano y que la productividad promedio es de 5 qq/ha.

Otros datos para considerar:

- 96,829 unidades de producción dedicadas a la producción de cacao (12% PEA rural / 500,000 personas).
- Existe alrededor de 350.000 hectáreas de Cacao.

- Alrededor del 61% del cacao fino de aroma del mundo es Ecuatoriano.
- Exportaciones: Alrededor de 425 millones (86% en grano, 6.5% Manteca, 5% Pasta y 2% en Polvo).
- El quintal de cacao para el productor registra un incremento. En febrero estaba en 90 dólares actualmente está en 102 dólares. La tonelada en la bolsa de New York varía entre los 2.500 dólares.
- Una hectárea de cacao fino de aroma debidamente tratada tiene una producción entre 20 a 25 quintales; del CCN – 51 sobre los 40 quintales.

1.5. DERIVADOS DEL CACAO

1.5.1. SEMIELABORADOS

Gráfico No.12. Semielaborados de Cacao



Licor de Cacao



Polvo de Cacao



Fuente: <http://spanish.alibaba.com>

Es el cacao que se encuentra en la fase de pre industrialización. Se aísla la fase sólida de la líquida, con el cual se consigue el producto que será utilizado en la elaboración de chocolates y derivados.

En las figuras de arriba se pueden ver los diferentes semielaborados de cacao.

Licor: Es una pasta fluida que resulta del cacao luego del proceso de molienda. Se usa como materia prima en la confección de chocolates y de varias bebidas alcohólicas. Se somete a un proceso de prensado, luego del cual se obtiene:

Manteca: Es la materia grasa del cacao. Llamado también como aceite de theobroma. Se lo utiliza en la elaboración de productos farmacéuticos y cosmetológicos.

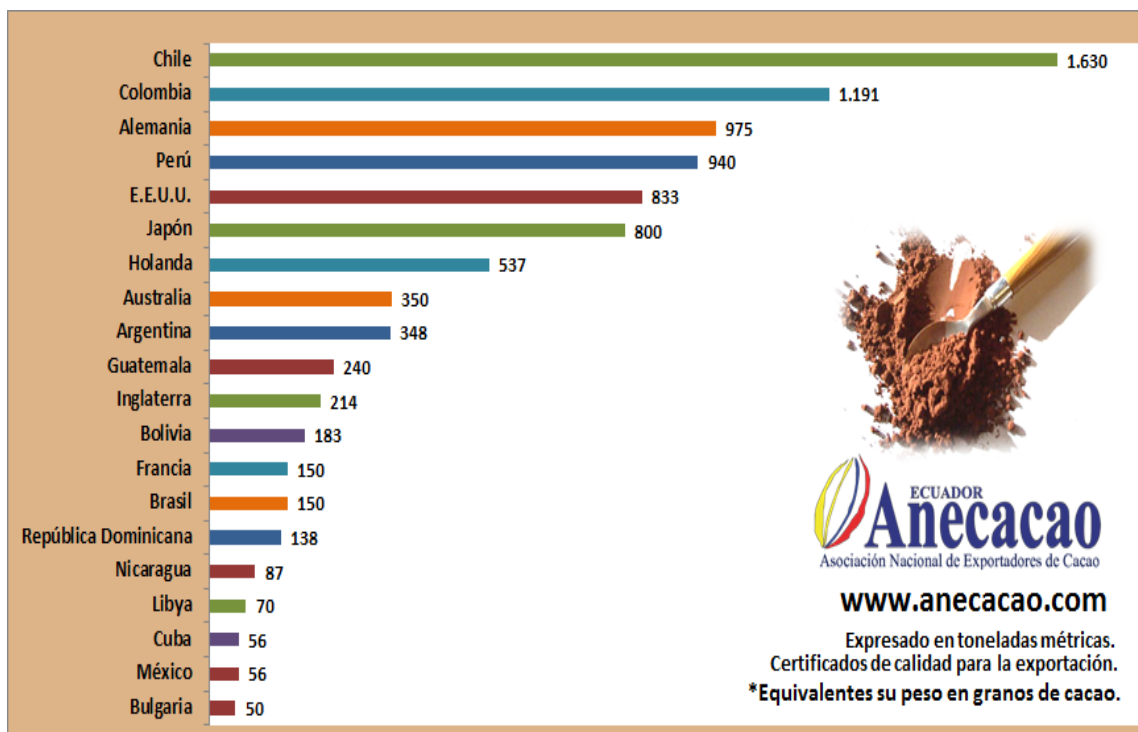
Torta: Es la etapa sólida del licor de cacao. La torta de cacao es usada en la producción de chocolates.

Polvo: La torta puede llegar a ser pulverizada y convertida después en polvo de cacao, utilizado para la elaboración de bebidas de chocolate.

1.5.2. ELABORADOS

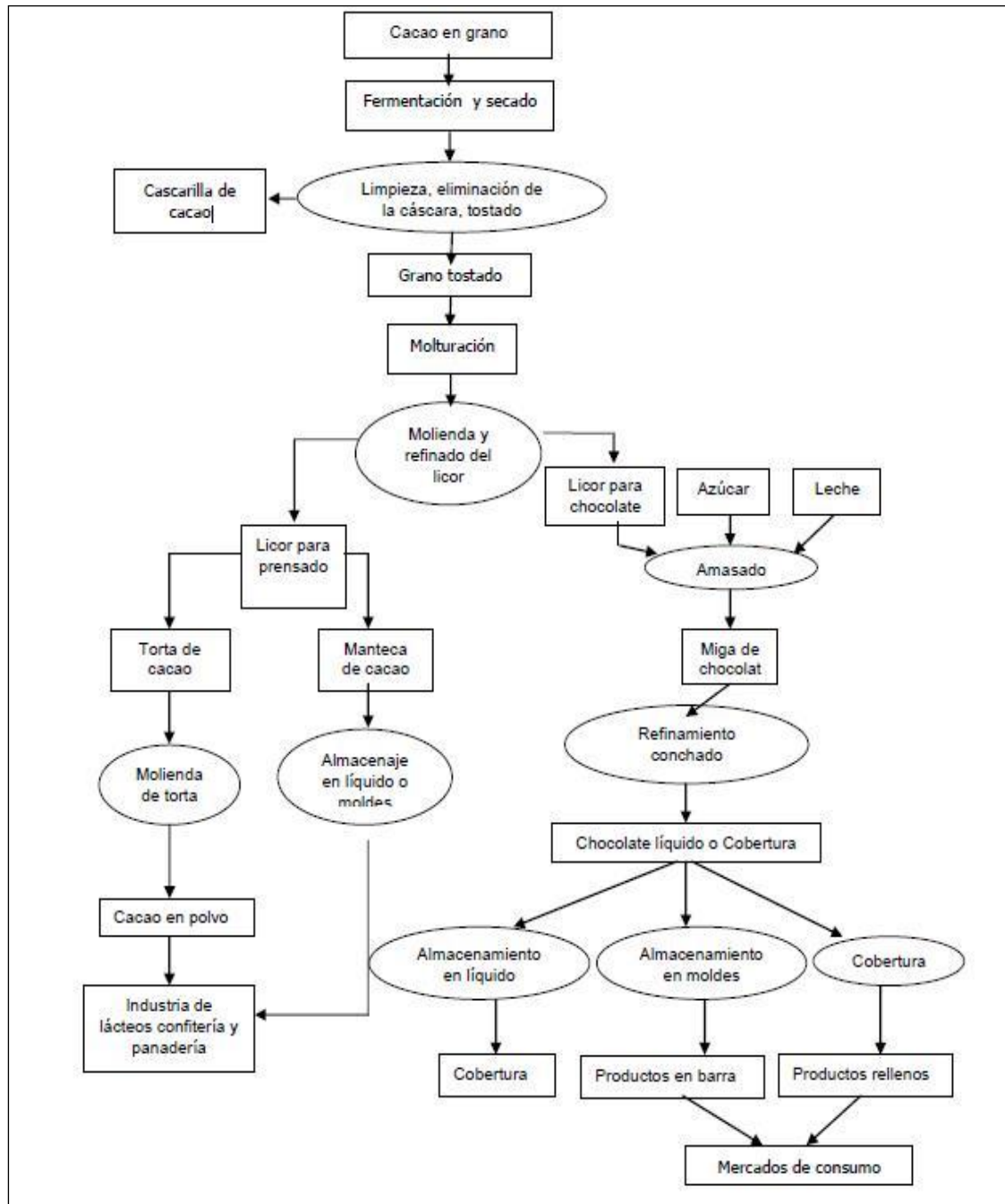
Es el último proceso del cacao tras una etapa de industrialización o elaboración artesanal. Generalmente, el chocolate puede ser manufacturado en: tabletas, barras, chocolate blanco, bombones, relleno, coberturas, en polvo, entre otros, que se los obtiene después de mezclarlos con otros productos o frutos secos.

**Gráfico No.13. Exportaciones de Semielaborados 2013 -
Principales países de Destino**



1.5.3. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL CHOCOLATE

Gráfico No.14. Cadena Productiva del Cacao



Fuente: Manual de Oportunidades: Cacao amigable para la biodiversidad en América Central.

1.6. INDUSTRIA CHOCOLATERA ECUATORIANA

- Nestlé, es el líder dentro del mercado ecuatoriano representa el 60%. Sus productos son tradicionales, de confitería, productos de mesa y una barra especial denominada “Dark”.
- Confiteca es una empresa que recientemente ha incursionado en la agroindustria chocolatera su principal producto en el mercado es Chocolate “República del Cacao” que se comercializa en interna y externamente. Confiteca también posee el 25% de participación en el segmento de minibarras, en el mercado nacional.
- Ferrero con sus principales productos Ferrero Rocher, Noggy y Hanuta. Son productos muy promocionados en el mercado.
- Ecuacocoa tiene siete años en el mercado y nació con una inversión inicial de tres millones de dólares. En su primera exportación se estima que se vendió entre 500 a un millón de tabletas.
- Hoja Verde. Es una marca de chocolates fabricados con cacao certificado.
- Salinerito. Produce productos como Chocolates (fondente, con leche y blanco), y pasta de Cacao (pasta y chocolate de taza), que se mercadean especialmente a nivel nacional.
- Ecuatoriana de Chocolates, que produce la marca Kakaoyere con cacao de orígenes especiales de Esmeraldas, Amazonía, Las Naves y Puerto Quito. Sus volúmenes no llegan a las 50 TM/año.
- Tulicorp, produce barras de chocolate con marcas alusivas al origen del cacao (provincia) y con diferentes proporciones de cacao en la receta. Posee 6 tipos de chocolate en el mercado nacional.
- SKS Pacari Chocolate, Produce chocolates certificados con la marca PACARI con origen. Al momento, la empresa vende alrededor de 10 TM, principalmente en Europa y a nivel local.
- Gustaff, empresa que fabrica chocolates, coberturas, cremas de chocolate y avellanas, grajeas de chocolate, polvos de cacao, galletas.

Las cinco últimas Empresas (Ecuatoriana de Chocolates, Salinerito, Tulicorp, SKS Pacari y Gustaff), también prestan servicios de maquila a

organizaciones de productores y empresarios privados. Organizaciones como Kallari, UNOCACE, Fortaleza del Valle y Aroma Amazónico son sus clientes.

1.7. MITOS Y VERDADES ACERCA DEL CHOCOLATE

El chocolate provoca la aparición del acné.

Falso: El acné se produce por cambios hormonales o genéticos en el cuerpo, por lo tanto no tiene nada que ver lo que se consume. No se ha comprobado cinéticamente la relación entre el acné y el chocolate.

El chocolate es antidepresivo.

Verdadero: Probablemente debido a que el chocolate tenga propiedades antidepresivas ya que es rico en magnesio, un mineral que con su ausencia produce una leve baja de presión y falta de ánimo, razón por la que las mujeres aseguran que cuando consumen chocolate las ponen de buen ánimo. Es por esta razón que los médicos sugieren un suplemento de este mineral, además cabe indicar que otro beneficio del chocolate es que produce en el cerebro una sustancia relacionada con la serotonina, que es la hormona responsable de las sensaciones de calma y alegría.

El chocolate provoca adicción.

Falso: Es verdad que el consumo del chocolate eleva el estado de ánimo por medio de la cafeína incrementando los niveles de feniletilamina en el cerebro, pero para que se dé esto su consumo debería ser abundante (varios kilos por día) para que pueda provocar alguna adicción.

El chocolate es remedio del mal de amores.

Verdadero: En la etapa de enamoramiento, el cerebro incrementa los niveles de feniletilamina que disminuyen cuando el amor desaparece. Por

eso, para equiparar este desnivel y recobrar la sensación de plenitud y euforia, se tiende a consumir chocolate.

El chocolate engorda demasiado.

Falso: Cada 100 gramos de chocolate, éste aporta en promedio 500 calorías, a pesar de que es un valor respetable, no ayuda al sobrepeso si se lo consume repentinamente. También, previene las enfermedades del corazón porque incrementa el nivel de antioxidantes en la sangre.

Además el consumo de chocolate está ligado con una serie de beneficios para la salud. Como por ejemplo el ácido esteárico contenido en el chocolate negro ayuda al hígado a filtrar el exceso de grasa en la sangre reduciendo el colesterol malo LDL. Otros estudios comprobados informan que favorece al sistema circulatorio, ayuda a disminuir la presión arterial, previene enfermedades cardiacas debido a que el chocolate contiene flavonoides que son poderosos antioxidantes, también se ha comprobado que el cacao induce a la producción de endorfinas, que son las que generan bienestar y felicidad y que también tiene otros buenos efectos:

- 1.- Anticanceroso.
- 2.- Estimulador cerebral.
- 3.- Antitusígeno.
- 4.- Antidiarreico.
- 5.- Incluso efectos afrodisiacos.

CAPÍTULO II

2. ESTADO DEL ARTE

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1. Economía de Escala

La economía de escala se refiere al poder que tiene una empresa cuando alcanza un nivel óptimo de producción para ir produciendo más a menor coste, es decir, a medida que la producción en una empresa crece, sus costes por unidad producida se reducen. Cuanto más produce, menos le cuesta producir cada unidad.

En otras palabras, se refiere a que si en una función de producción se aumenta la cantidad de todos los inputs utilizados en un porcentaje, el output producido puede aumentar en ese mismo porcentaje o bien aumentar en mayor o menor cantidad que el mismo porcentaje. Si aumenta en el mismo porcentaje, estaríamos ante economías constantes de escala, si fuera en más, serían economías crecientes de escala, si fuera en menos, en economías decrecientes de escala. (Krugman & Obstfeld, 2006).

2.1.2. Cadena de Valor

La cadena de valor refleja una serie de actividades estratégicas de la empresa que denominamos procesos de negocio y es donde podemos diferenciarnos de la competencia creando una serie de valores que nos hagan destacar. Lógicamente estos procesos de negocio se asientan sobre unos procesos de soporte y mapas de actividades que serán sobre los que debemos actuar para diferenciarnos y crear valor. (Muñiz 2010).

2.1.3. Ventaja Comparativa

Es uno de los conceptos básicos que fundamenta la teoría del comercio internacional y muestra que los países tienden a especializarse en la producción y exportación de aquellos bienes que fabrican con un coste

relativamente más bajo respecto al resto del mundo, en los que son comparativamente más eficientes que los demás y que tenderán a importar los bienes en los que son más ineficaces y que por tanto producen con unos costes comparativamente más altos que el resto del mundo. (Krugman & Obstfeld, 2006).

2.1.4. Capacidad Ociosa

Es la capacidad de producción instalada en una empresa que no se está utilizando o que se subutiliza. Generalmente esto se da por falta de planificación o por situaciones ajenas al control de la empresa. Esto representa un alto costo financiero debido a que las instalaciones no utilizadas necesitan mantenimiento y se deprecian con el paso del tiempo y posiblemente queden obsoletas antes de generar alguna renta a la empresa. (Osorio, 1987).

2.1.5. Negocios Inclusivos

Son actividades económicas que tienen como objetivo la participación activa de los más pobres en cadenas de generación de valor, de manera que ganen valor para sí mismos y mejoren sus condiciones de vida. Estos negocios generan impacto social y ambiental positivo, además que son una alternativa viable para el desarrollo sostenible. (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial- IARSE, 2009)

2.1.6. Desarrollo Sostenible

Es aquel desarrollo capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de las futuras generaciones. Generalmente una actividad sostenible es aquella que se puede mantener.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

- **Extractivismo:** Proviene de la extracción. Se elimina un recurso (minerales, petróleo, agricultura, ganadería, silvicultura, etc.) El entorno natural, luego lo vende en el mercado, por lo general

internacional. El Estado, a través del cobro de tarifas o el efecto de goteo hacia abajo tiene este modelo a pesar de que no es necesariamente el actor central en la actividad minera. La economía del país está ganando porque el PIB crece gradualmente a medida que los recursos no explotados anteriormente se integran en el proceso económico.

- Sector primario: Está formado por las actividades económicas relacionadas con la transformación de los recursos naturales en productos primarios no elaborados. Usualmente, los productos primarios son utilizados como materia prima en otros procesos de producción en las producciones industriales. Las principales actividades del sector primario son la agricultura, la minería, la ganadería, la silvicultura, la apicultura, la acuicultura, la caza y la pesca.
- Sector secundario: El sector secundario reúne la actividad artesanal e industrial manufacturera, mediante las cuales los bienes provenientes del sector primario son transformados en nuevos productos. Abarca también la industria de bienes de producción, tales como materias primas artificiales, herramientas, maquinarias, etc. De igual manera comprende la industria de bienes de consumo, así como también la prestación de los servicios a la comunidad.
- Sector terciario: El sector terciario se dedica, sobre todo, a ofrecer servicios a la sociedad, a las personas y a las empresas, lo cual significa una gama muy amplia de actividades que está en constante aumento. Esta heterogeneidad abarca desde el comercio más pequeño, hasta las altas finanzas o el Estado. Es un sector que no produce bienes, pero que es fundamental en una sociedad capitalista desarrollada. Su labor consiste en proporcionar a la población todos los productos que fabrica la industria, obtiene la agricultura e incluso el propio sector servicios. Gracias a ellos tenemos tiempo para realizar las múltiples tareas que exige la vida en la sociedad capitalista de consumo de masas: producir, consumir y ocupar el tiempo de ocio.

- Horeca: Es el acrónimo formado por la concatenación de las palabras HOstelera, REstauración, CAtering. El término, que se refiere a la agrupación de la administración de servicios en hotelería, restauración y cafés, se originó en los Países Bajos y se ha extendido a otros países europeos, especialmente a través de las multinacionales.
- Commodities: La mercancía (en inglés, commodity) en economía es cualquier producto destinado a uso comercial. Al hablar de mercancía, generalmente se hace énfasis en productos genéricos, básicos y sin mayor diferenciación entre sus variedades.
- Análisis organoléptico: Las propiedades organolépticas son todas aquellas descripciones de las características físicas que tiene la materia en general, según las pueden percibir los sentidos, por ejemplo su sabor, textura, olor, color. Su estudio es importante en las ramas de la ciencia en que es habitual evaluar inicialmente las características de la materia sin la ayuda de instrumentos científicos.

2.3. MARCO LEGAL

2.3.1. Código de la Producción

En el actual Código de la Producción ratificado por el Gobierno Nacional gira en torno al desarrollo del sector secundario, con el fin de diversificar la oferta exportable nacional procurando desarrollo económico sostenible que asegure el buen vivir común de toda el Ecuador.

El Código de la Producción, Comercio e Inversiones COPCI del Registro Oficial 351 del 29 de diciembre del 2010 regula las etapas involucradas en la producción de bienes o prestación de servicios. Promueve la inserción de valor agregado mediante incentivos generales, sectoriales y específicos. Se presentan varios tipos de incentivos en los que destacan los tributarios, co-financiamiento de mejoras de productividad, innovación, calidad, oferta exportable y su promoción, emprendimiento y de innovación. Se puede decir

que el código de la producción promueve la eficiencia operacional y descarta las externalidades negativas.¹¹

A continuación detallamos algunas disposiciones que constan en el Código de la Producción actual, demostrando así la orientación pro-desarrollo industrial en el país:

- ❖ Exoneración de pago del Impuesto a la Renta para el desarrollo de inversiones nuevas y productivas.
- ❖ “Será también deducible la compensación económica para alcanzar el salario digno que se pague a los trabajadores.”
- ❖ Establecerá y administrará un mecanismo de Seguro de Crédito a la Exportación.
- ❖ Asistencia en áreas de información, capacitación, promoción externa, desarrollo de mercados, formación de consorcios o uniones de exportadores y demás acciones en el ámbito de la promoción de las exportaciones, impulsadas por el Gobierno nacional;

2.3.2. Art. 59 MERCOSUR / Preferencia Arancelaria

Brasil otorga beneficios arancelarios a Ecuador mediante el Acuerdo de Alcance Parcial N° 59 (AAP.CE 59) y el Acuerdo Regional de Apertura de Mercados (AR. AM. N° 2). Mediante el Octavo Protocolo Adicional, la República Federativa del Brasil otorga a la República del Ecuador 100% de preferencia a los ítems NALADISA que abarcan más de 3,000 partidas arancelarias.¹²

El chocolate figura entre los productos que aplican a la exoneración arancelaria de las importaciones desde Ecuador a Brasil. Este tipo de acuerdos promueven el comercio internacional entre Brasil y Ecuador, de

¹¹ Reglamentos al Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones Registro Oficial No. 351/ diciembre 2010
[/produccion.gob.ec/wp.../01/ReglamentosCodigoProduccion.pdf](http://produccion.gob.ec/wp.../01/ReglamentosCodigoProduccion.pdf)

¹² **Proecuador:** www.proecuador.gob.ec/wp-content/.../PROEC_GC2012_BRASIL.pdf

modo que las exportaciones de estos productos exentos de pago de aranceles se vuelven más competitivas en el mercado de destino.

2.3.3. Ley Denominación de Origen

Cuando la calidad, reputación u otra característica de un producto originario de un país o región en particular se lo identifica como único en el mundo entonces se puede apelar para obtener la Certificación de Denominación de Origen. Esta certificación constituye una herramienta importante de la Propiedad Intelectual para el desarrollo sostenible de la producción y del comercio de dicha región específica, ya que estas características únicas y valiosas deben de ser protegidas y preservadas, las mismas que son directamente vinculadas a los factores naturales/geográficos, los factores humanos y al espacio territorial definido contribuye a mejorar el precio en el mercado de los productos ya que son reconocidos, y todo esto permite una mayor repartición de la riqueza en la cadena productiva, con énfasis en los agricultores.

En el Ecuador existe un tipo de cacao único en el mundo conocido con el nombre de “Nacional” o “Arriba” que se caracteriza por tener una fermentación muy corta y dar un chocolate de buen sabor y aroma, por lo que es reconocido internacionalmente con la clasificación de “Cacao Fino de Aroma”.

Vale la pena aclarar que la DO es de propiedad del Estado, sin embargo, cualquier solicitante legítimo puede apelar al uso de esta certificación en su producto bajo el sello “Denominación de Origen Cacao Arriba”.

Gráfico No.15. Denominación de Origen



Según la Ley de Propiedad Intelectual ecuatoriana, pueden ser utilizadas para la protección de productos con signos distintivos las indicaciones geográficas (IG) y las marcas colectivas. La Decisión 486 de la CAN¹³ añade una subdivisión de las indicaciones geográficas en denominaciones de

¹³ **CAN:** Comunidad Andina de Naciones.

origen e indicaciones de procedencia, e introduce las marcas de certificación.¹⁴

En el Ecuador, la administración de los signos distintivos recae en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), siendo la Dirección Nacional de Propiedad Industrial la encargada de conceder el registro.

Normativa Nacional

- Ley de Propiedad Intelectual. Ley N° 83, R.O. No. 320,19/mayo/1998.
- Reglamento a la Ley de Propiedad Intelectual. R.O. N° 120, 01/febrero/1999.

¹⁴ **Fuente:** Estudio de Caso: Denominación de Origen “Cacao Arriba” Consultoría realizada para la FAO y el IICA en el marco del estudio conjunto sobre los productos de calidad vinculada al origen, por: Eco. Eugenia Quingaísa Asistente Técnico-Administrativo IICA Ecuador.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 LA INVESTIGACIÓN

Para desarrollar este proyecto de investigación se implementó un estudio descriptivo porque nos permite analizar la situación actual del mercado cacaoero, las fortalezas y debilidades y la posibilidad de abrir nuevos nichos de mercado y más que todo diversificar la oferta cacaoera del país en base a la elaboración de gotas de chocolate, y ya no ser el tradicional exportador de cacao en grano a nivel mundial.

La investigación permite conocer los motivos por el cual los productores de cacao a lo largo del tiempo no han decidido abrir nuevos campos de producción y a su vez detectar dificultades que los ha obligado a no desarrollar su modelo de negocio y de la matriz productiva del país.

3.2 METODOLOGÍA

El proyecto tiene como fin investigar y detectar los problemas del sector primario de la producción como lo son los productores de cacao en grano y su estancamiento en la producción.

Para desarrollar esta investigación se utilizó el método Expo-Facto porque la investigación obtenida es cuantitativa y a su vez se pueden obtener conclusiones a través de estadísticas basadas en encuestas desarrolladas a los miembros que conforman la cadena del valor del cacao.

Además de la investigación Exploratoria porque se contó con la participación y visitas a Gerentes Técnicos y de Comercialización.

3.3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Están basadas en fórmulas que acojan datos cualitativos y cuantitativos. Para eso se va a utilizar la encuesta.

3.4. ENCUESTA

Es una herramienta con la cual se obtendrán valores cuantitativos del mercado. Se basa en un cuestionario con preguntas sobre las tendencias del chocolate. Tiene como finalidad demostrar que lo investigado se cumple.

3.5. MANEJO DE LA INFORMACIÓN

Luego de obtener los datos se procede a la recopilación de la información a través de Microsoft Excel y para analizar las encuestas el programa SPSS.

3.6. CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA

La encuesta está estructurada de 8 preguntas, las mismas que están centradas en entender y detectar las dificultades que no han permitido un desarrollo del sector productivo.

Nivel de confianza $z=1.96$

Probabilidad $p=0.50$

Fracaso $q= (1-p)=0,50$

Población $N=7672$

Error de muestra $e=0.05$

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2(N - 1) + (z^2 \cdot p \cdot q)}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 7672}{0,05^2 * (7672 - 1) + (1,96^2 * 0,50 * 0,50)}$$

$$n = 366$$

La muestra de esta población está basada en un catálogo de importadores brasileños elaborado por el Departamento de Promoción Comercial e Inversiones (DPR) del Ministerio de Relaciones Exteriores y la Fundación del Centro de Estudios del Comercio Exterior (FUNCEX).

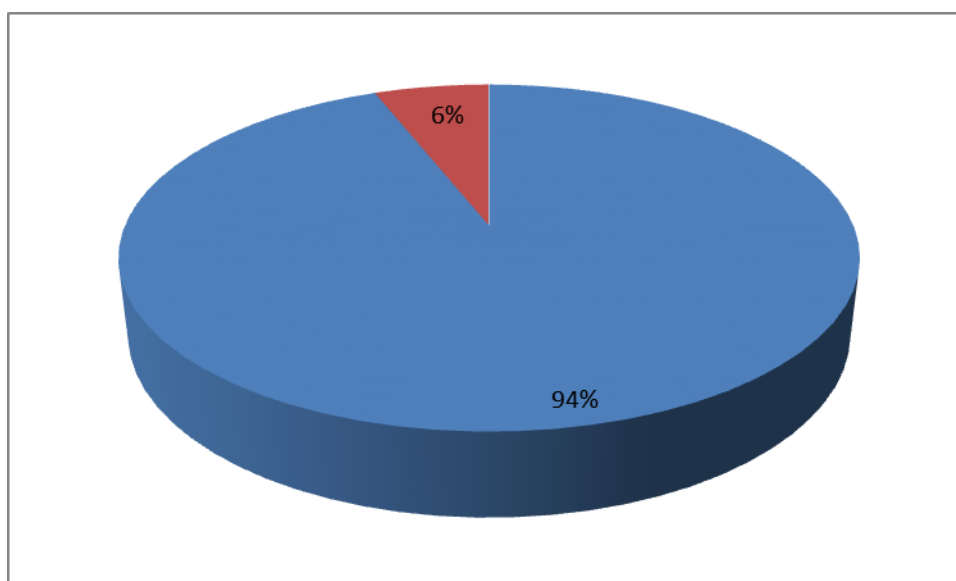
Coloca a disposición informaciones básicas sobre todas las empresas brasileñas que realizaron importaciones en los últimos años: nombre de la empresa, productos que ella importa, países de origen de las importaciones y rango de valor importado. Para la mayor parte de las empresas, son colocadas a disposición también informaciones detalladas de registros, como dirección, teléfono, página en internet, correo electrónico, contacto en el área comercial etc. Con relaciones empresa-producto y relación de productos con descripción en español, portugués e inglés. Las empresas relacionadas representan el 78,32% del total importado por el país anualmente.

3.7. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Reconoce la relevancia del cacao ecuatoriano fino y de aroma para la elaboración de sus chocolates?

Brasil por ser uno de los países con mayor consumo y también de producción de cacao y además por ser un país conocedor del tema. Un (94%) de los encuestados consideran relevante nuestro cacao para la elaboración de chocolates.

Gráfico No.16. Relevancia del Cacao Ecuatoriano



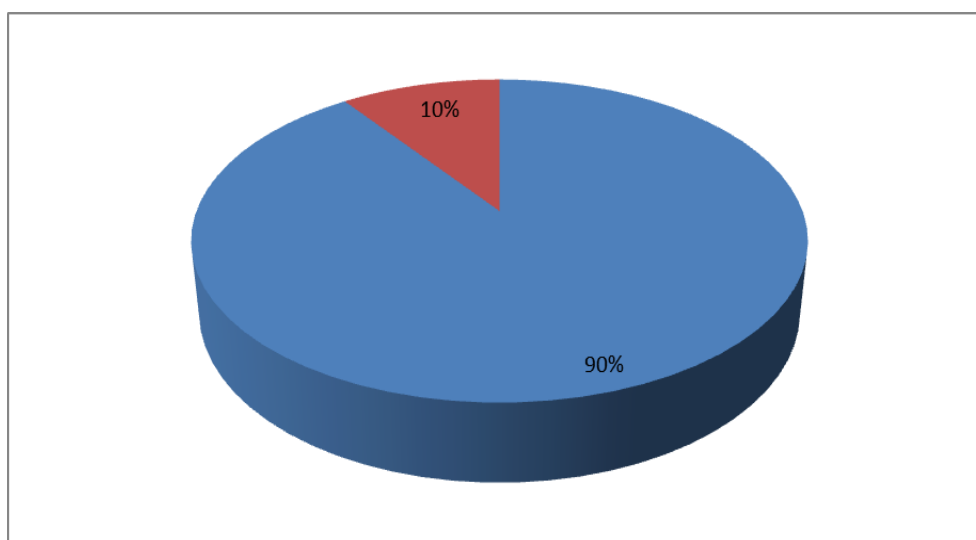
Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: Los Autores

2. ¿Valora el tema de Denominación de Origen?

En Brasil es muy apreciado el tema de Denominación de Origen, porque prefieren consumir un producto certificado así cueste un poco más del precio habitual. Según los datos obtenidos luego de la encuesta un (90%) valora el tema de Denominación de Origen.

Gráfico No.17. Valor de Denominación de Origen



Fuente: Investigación de Mercado

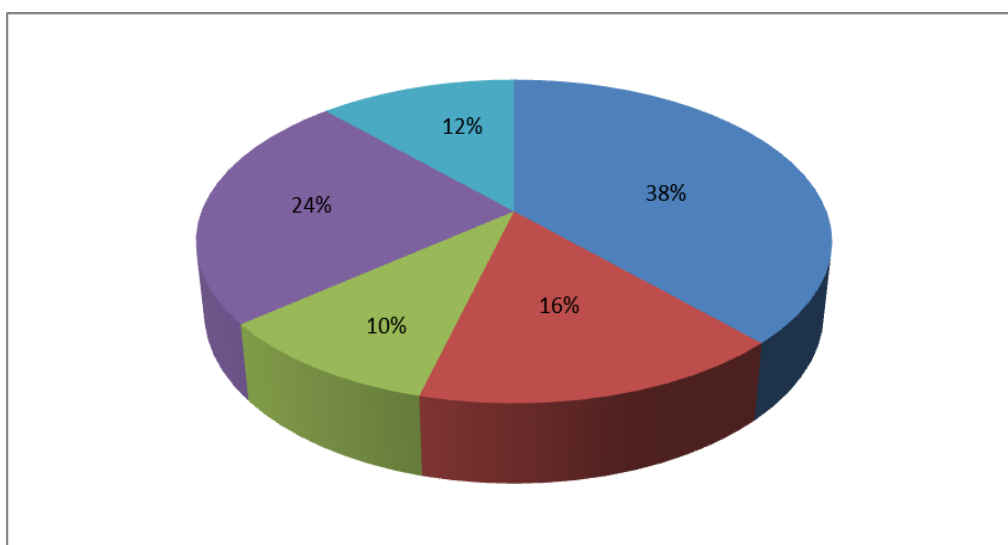
Elaboración: Los Autores

3. ¿Cuál es el determinante principal para producir un chocolate de excelente calidad?

- A) El cacao
- B) La tecnología de punta de las máquinas
- C) El chef
- D) Una receta exclusiva
- E) Otro factor

Según los resultados de las encuestas el determinante principal para producir un chocolate de excelente calidad es tener un buen cacao (38%), el cual me genera un valor agregado a mi producto, seguido de otros factores, como una receta exclusiva (24%), la tecnología de punta de las máquinas (16%), otros factores (12%) y el chef (10%)

Gráfico No.18. Variables para Producir un Buen Cacao



Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: Los Autores

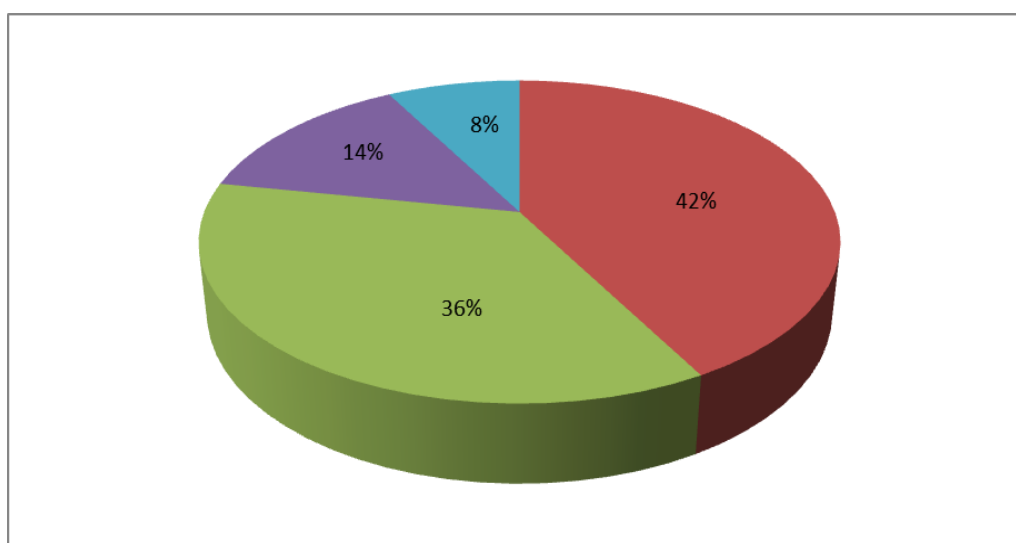
4. Con tanta competencia en el mercado: ¿Cuál sería el factor determinante que bloquee el posicionamiento en el mercado y la continuidad en el negocio?

- A) Precio
- B) Origen del producto final
- C) Costos de marketing y publicidad

D) Estética del empaque

El factor determinante sería el precio (42%) porque este puede fluctuar por un incremento del precio internacional en la bolsa de valores, seguido del origen del producto final (36%) como ejemplo que nuestro producto no sea bien acogido en el mercado, costo de marketing y publicidad (14%) y estética del empaque (8%).

Gráfico No.19. Factores que Afectarían el Negocio



Fuente: Investigación de Mercado

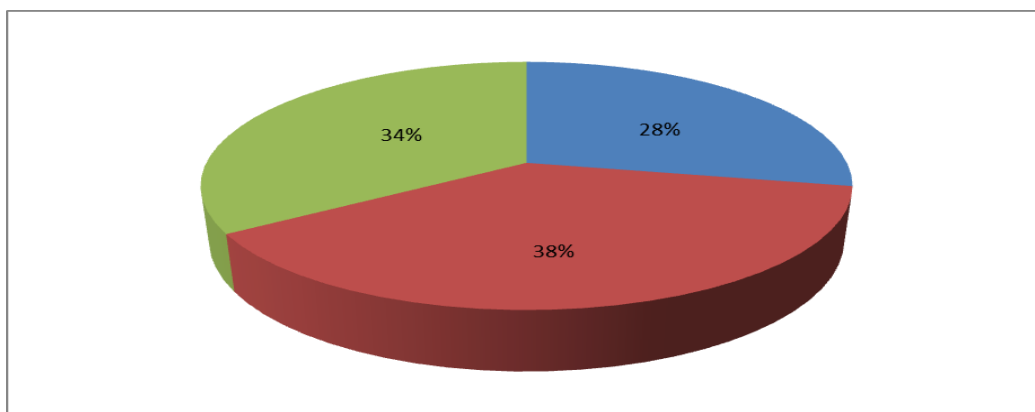
Elaboración: Los Autores

5. ¿Qué cree usted que le falta a la industria chocolatera ecuatoriana para producir y vender chocolates en el mercado exterior?

- A) Incentivos económicos
- B) Motivación para superarse
- C) Infraestructura

El principal problema sería motivación para superarse (38%), seguido de infraestructura (34%) y finalmente incentivos económicos (28%).

Gráfico No.20. Problemas de la Industria Chocolatera Ecuatoriana



Fuente: Investigación de Mercado

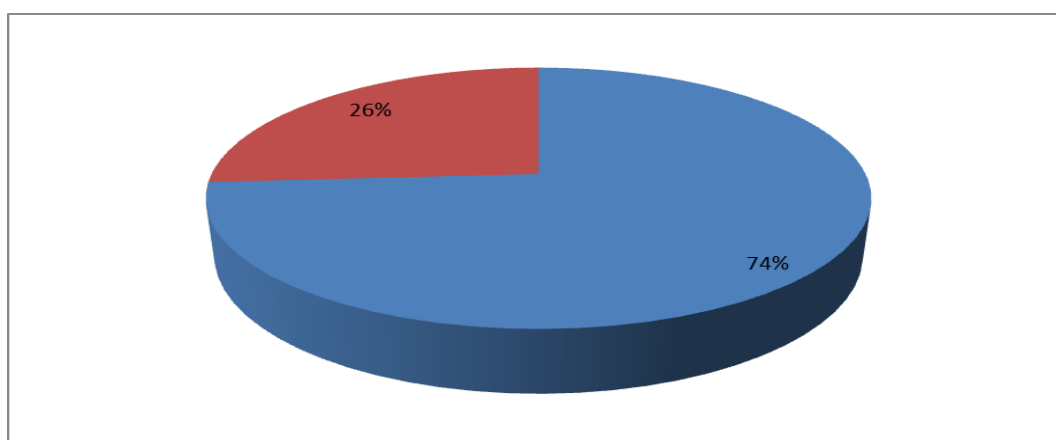
Elaboración: Los Autores

6. ¿Cree usted que la trazabilidad y un fin social sean factores relevantes que incidan en el incremento de las ventas de sus chocolates?

- A) Sí
- B) No

Según los encuestados el (74%) considera que sí, mientras que un (26%) no lo ve así.

Gráfico No.21. Trazabilidad del Chocolate



Fuente: Investigación de Mercado

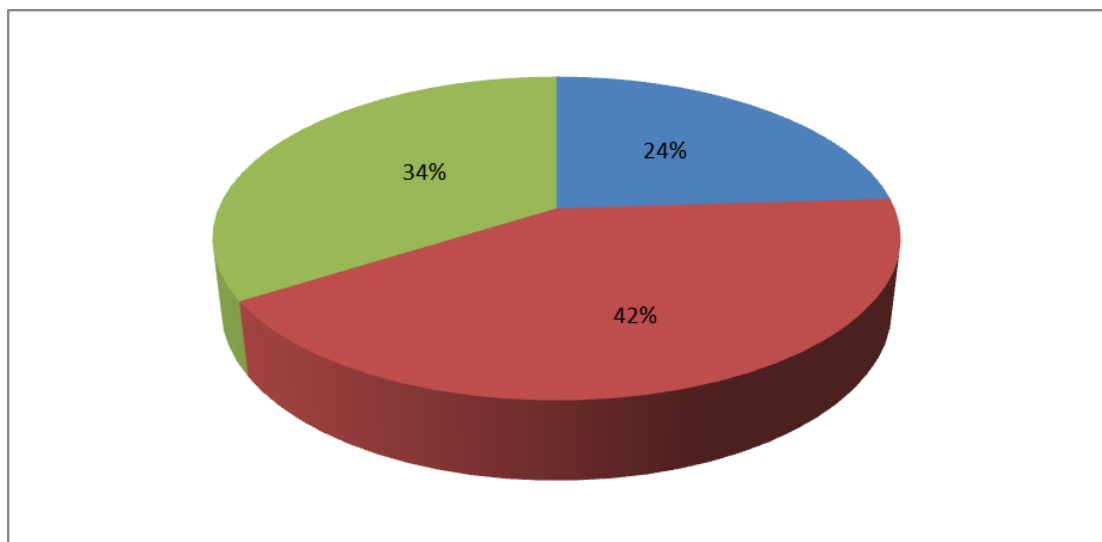
Elaboración: Los Autores

7. El rol del Gobierno en los últimos años para fomentar el crecimiento de la industria chocolatera del país se lo evalúa como:

- A) Frágil
- B) Media
- C) Intensa

Según los encuestados la participación del gobierno en los últimos años, ha sido media con un (42%), pero cabe señalar que esta tendencia va en aumento, acortando la brecha con la intensa (34%) y la frágil (24%).

Gráfico No.22. Apoyo del Gobierno a la Industria



Fuente: Investigación de Mercado

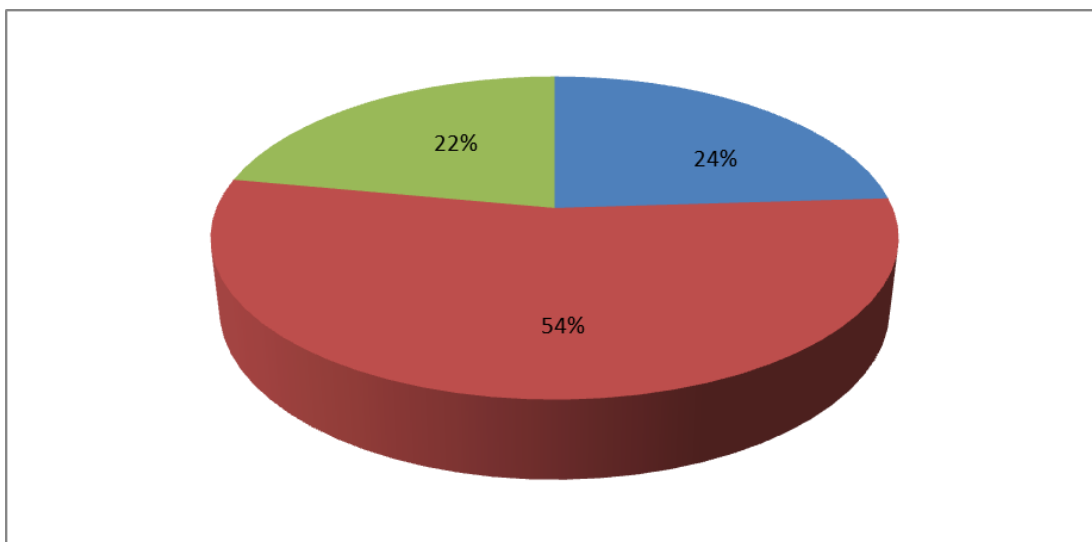
Elaboración: Los Autores

8. ¿Cuál cree usted sea la razón principal para que exista una desvalorización de la producción del cacao fino y de aroma en el país?

- A) Poca diferenciación de precios.
- B) Mayor productividad del cacao CCN 51.
- C) Pobre sistema de control diferenciador del grano.

De los encuestados un (54%) considera por una mayor productividad del cacao CCN 51, un (24%) por la poca diferenciación de precios que hace que se desvalorice al cacao fino de aroma y un pobre sistema de control diferenciador del grano (22%).

Gráfico No.23. Motivos que Desvalorizan el Cacao Fino de Aroma



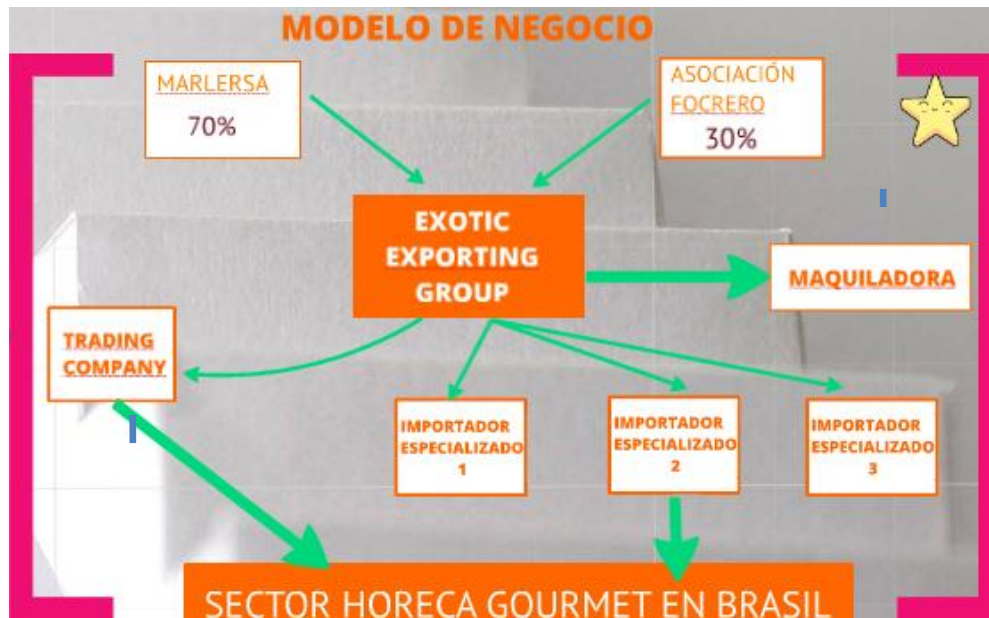
Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: Los Autores

CAPÍTULO IV

4. IDEA Y MODELO DE NEGOCIO

Gráfico No.24. Modelo de Negocio



Exotik Exporting Group S.A. es una empresa exportadora de gotas de chocolate con alto contenido de cacao constituida bajo los parámetros de desarrollo inclusivo, ya que su capital accionario está compuesto por capital privado (Socios fundadores 70%) y capital comunitario (Asociación 30%).

Este modelo de negocio inclusivo contribuirá con la mejora de la calidad de vida de los familias productoras que conforman esta asociación, convirtiéndolos en los protagonistas principales de la cadena de comercialización, generando beneficios económicos y sociales, mediante pagos de precios justos, participación accionaria directa en la empresa, y se fomentarán proyectos de capacitación, transferencia de tecnología a fin de garantizar una producción sostenida.

Nuestro activo estratégico se materializa en el concepto de la marca Delirio, la misma que representa calidad, compromiso y consistencia en cada bloque de chocolate Premium con puro cacao fino y de aroma de origen único, producido mediante el proceso de maquila con la empresa GUSTAFF S.A. para proveer a los distribuidores del sector HORECA en los diferentes

mercados atractivos, empezando por Brasil mediante la implementación de preciadas sinergias con nuestros principales aliados estratégicos.

4.1. MERCADO OBJETIVO: BRASIL CANAL HORECA

De acuerdo a la naturaleza de nuestro producto, gotas de chocolate elaborados con cacao fino y de aroma ecuatoriano, su uso se lo identifica como materia prima en las diferentes preparaciones del sector gourmet transformador del chocolate, como lo son los chocolatiers, chefs, proveedores de catering, siendo nuestro mercado objetivo el Canal HORECA Gourmet, y por tanto sus niveles de producción serán a escala media para satisfacer a este nicho de mercado.

4.2. MODELO DE COMERCIALIZACIÓN

4.2.1. ETAPA I. MODALIDAD EXPORTACIÓN INDIRECTA MEDIANTE EMPRESA COMERCIALIZADORA IMPORTADORA

La primera etapa para introducirnos en el amplio mercado de Brasil será mediante un intermediario comercial, que puede ser una trading company o una empresa comercial importadora.

Esta estrategia de penetración de mercado nos permitirá cumplir con la fase de introducción de nuestro producto de forma efectiva, pues ellas conocen el mercado y mantienen una fuerte aproximación con los clientes potenciales, ofreciendo un servicio integral, ya sea como las actividades de promoción comercial del producto en las plazas donde actúan, prospección de mercados, de asesoría aduanera, logística y financiera y de consolidación de embarques.

4.2.2. ETAPA II. MODALIDAD EXPORTACIÓN INDIRECTA A DISTRIBUIDORES ESPECIALIZADOS EN EL SECTOR GOURMET HORECA (Objetivo Corto Plazo)

Bajo este esquema operativo, nuestro departamento de marketing se encargará de contactar directamente a importadores especializados dentro del nicho Horeca Gourmet, con quienes se buscará mantener relaciones comerciales exitosas de largo plazo, diversificando así nuestra cartera de clientes y con márgenes de utilidad más rentables.

Para facilitar esta tarea, el gobierno brasileño, por medio del Departamento de Promoción Comercial e Inversiones (DPR) del Ministerio de Relaciones Exteriores, coloca a disposición en el sitio web: www.brasilglobalnet.gov.br dos guías con informaciones sobre empresas importadoras: el Catálogo de Importadores Brasileños y la Guía Tradings de Brasil.¹⁵

4.2.3. ETAPA III. OPERAR DIRECTAMENTE EN BRASIL BAJO LA ALINEACIÓN VERTICAL COMO IMPORTADOR (OBJETIVO LARGO PLAZO)

Cuando la fase de introducción es exitosa y las expectativas de crecimiento son prominentes, operaremos directamente en Brasil bajo una alineación vertical como importadores mediante la implantación de una filial comercial que tenga como función distribuir directamente a los potenciales clientes del Sector Horeca.

No existen impedimentos administrativos, de cambio o aduaneros para abrir una filial de empresa extranjera en territorio brasileño, que puede ser compuesta con participación accionaria de ciudadanos brasileños o

¹⁵ Como exportar a Brasil 2010. Ref.: Contrato de Prestación de Servicios firmado entre el Departamento de Promoción Comercial e Inversiones (DPR) del Ministerio de Relaciones Exteriores y la Fundación Centro de Estudios del Comercio Exterior (FUNCEX).

extranjeros. La filial, para todos los efectos de responsabilidad comercial, fiscal, legal y de registros públicos, es considerada una empresa nacional.¹⁶

Esto significa ejercer un mayor control en la cadena de comercialización que a su vez nos permite dar soluciones rápidas y flexibles a nuestros clientes brindando un servicio eficiente, los mismos que representan aspectos importantes para tener éxito en el mercado internacional, respaldados de la calidad Premium del producto y expandiendo nuestra cuota de mercado en Brasil.

4.3. ALIADOS ESTRATÉGICOS

4.3.1. ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES

4.3.1.1. Asociación Buena Aventura

Creada el 10 de Junio 2004. La organización ofrece a sus socios servicios como capacitación técnica, ayuda en la comercialización, capacitación médica preventiva, etc. Actualmente cuentan con 468 socios registrados. El área de cacao es de aproximadamente 400 ha con cultivo mixto (con naranjas, bananos, laurel, sus manejos del cultivo son ecológicos y además están conscientes de la importancia de un eficiente manejo pos cosecha. En esta asociación están involucradas aproximadamente 1500 familias. Sus socios, en su gran mayoría son agricultores de escasos recursos económicos y viven de lo que día a día logran producir. Los ingresos por familia son aproximadamente \$300 por año, el 80% de socios son mestizos y 20% negros de la zona.

Consideramos como parte del plan estratégico de nuestra nueva empresa contraer un Contrato de Compromiso de Provisión de grano autóctono de su región, así de esta forma garantizamos la continuidad del

¹⁶ Como exportar a Brasil 2010. Ref.: Contrato de Prestación de Servicios firmado entre el Departamento de Promoción Comercial e Inversiones (DPR) del Ministerio de Relaciones Exteriores y la Fundación Centro de Estudios del Comercio Exterior (FUNCEX).

grano recibido que cumplan con el volumen y las características físicas y organolépticas ya acordadas entre las partes.

La Zona

- La Asociación Buena Aventura está ubicada en la provincia de Esmeraldas, concretamente en las parroquias de Borbón.

El Cacao

La provisión de un cacao sin mezclas de un único origen y un óptimo proceso pos-cosecha en las etapas de producción y de acopio son factores determinantes que permiten a los pequeños productores de la Asociación Buena Aventura colocar su grano, ya sea en materia prima o como insumo del producto final, en nichos de mercados como Brasil, ya que aunque la estructura productiva de la asociación se fundamenta en cacao de fincas de pequeña escala, deben ejercer prácticas de control a fin de estandarizar la calidad de su grano. Un diligente sistema interno de control y de trazabilidad a fin de garantizar la diferenciación del cacao son las condiciones básicas que sostienen nuestra propuesta de valor.

El sistema interno de control es un acuerdo de la organización de productores sobre la aplicación de normas internas de producción ecológica y calidad, uso de registros e inspección interna.

Descripción del Cacao

- Cacao tipo Nacional, Fino de Aroma
- Ofertamos 150t/año de cacao convencional
- Forma de cultivo: ecológica, respetando el suelo, el agua, la fauna, la flora y principalmente al ser humano.
 - Los picos de cosecha son en los meses de junio hasta noviembre.
 - El cacao es cosechado por los productores, maneja el proceso de fermentación y secado (marquesina, tendal o/y secadora de gas) en sus centros de acopio. Con este proceso nosotros garantizamos un producto de alta calidad, sin mezcla con CCN51.

Ventajas para una Promoción de Origen

- Cacao de Origen.
- Cacao aroma y sabor.
- Los productores son mestizos y negros.
- Organización de productores con metas sociales.

4.3.1.2. Gustaff S.A.

Otro factor significativo es la utilización de la capacidad instalada de los equipos y maquinarias de punta de propiedad esta empresa, cuya capacidad de producción es de 100 TM mensual. Se decidió trabajar con esta empresa ya que tienen la infraestructura, experiencia y conocimiento en el sector de producción de chocolates de acuerdo a las especificaciones técnicas requeridas por la empresa contratista mediante el modelo de maquila. Años de trayectoria en el sector con diferentes empresas nacionales y extranjeras han hecho de Gustaff un referente para la producción de chocolates de lujo elaborados con nuestro tan preciado cacao.

Nosotros nos encargaremos de la provisión de los materiales de empaque así como también de la materia prima, cacao fino y de aroma con origen único con la finalidad de asegurarnos la estandarización de la consistencia y el sabor final de nuestro bloque de chocolate como resultado del cumplimiento de las especificaciones técnicas remitidas a esta empresa maquiladora.

4.3.1.3. Plan Contingente Tulicorp S.A.

Tulicorp S.A. es una empresa establecida en Guayaquil, formada por especialistas de la industria del cacao y del chocolate por más de 30 años. Su misión es transformar el cacao Ecuatoriano de alta calidad en los más finos chocolates para el mercado internacional. Su principal actividad es manufacturar chocolates para otras compañías importantes del país bajo el modelo de Marca Privada.

Gracias a su profesionalismo en la elaboración de chocolates gourmets, a su infraestructura y tecnología consideramos que contratar con ellos la producción de chocolate constituye una propuesta muy atractiva. Entre los beneficios de contratar con ellos está la ventaja de que nos ofrecen un servicio integral, el producto final ya empaquetado y consolidado en contenedores puesto en el puerto de Guayaquil.

Esta empresa ya ha probado que su propuesta de valor es válida gracias al éxito internacional que han obtenido diferentes empresas nacionales que han contratado sus servicios con ellos, dichas empresas por medio de sus respectivas marcas han logrado reconocimiento internacional debido a su calidad en los diferentes mercados donde están presentes.

4.3.1.4. Empresa Comercial Importadora

Comercial Kirstein.

Dirección: Rua Antônio Kirstein, 176. Barrio Ponte Rosa. São Paulo. CEP: 03894-220.

Tel: 55-11-2047-5502.

E-mail: Flavio_lr@hotmail.com.

4.3.2. OTROS ALIADOS DE COOPERACIÓN

4.3.2.1. Gobierno:

El Gobierno es un aliado estratégico imprescindible para promover actividades productivas secundarias en nuestro país. Según el Código de la Producción el rol del Estado en el desarrollo productivo se alinea a la implementación de una política comercial al servicio del desarrollo de todos los actores productivos del país, en particular, de los actores de la economía popular y solidaria y de la micro, pequeñas y medianas empresas, y para garantizar la soberanía alimentaria y energética, las economías de escala y el comercio justo, así como su inserción estratégica en el mundo.¹⁷

¹⁷ **Código de la Producción:** Libro I del Desarrollo Productivo, Mecanismos y Órganos de Competencia Título I del Desarrollo Productivo y su Institucionalidad Capítulo I *Del Rol del Estado en el Desarrollo Productivo*.

Es por esto que el Gobierno Nacional está emprendiendo el plan de acción estratégico a fin de transformar la matriz productiva del país, lo cual implica la transición de un patrón de especialización primario exportable con bajo nivel de valor agregado a uno donde se aprovechen no solo el uso de los recursos naturales, sino también las capacidades de todos los actores productivos del país incorporando tecnología y conocimiento en los actuales procesos productivos.

Actualmente existen muchas políticas de incentivos presentes en el código de la producción que fomentan el desarrollo de proyectos alternativos donde se involucre al sector industrial y a la población económicamente activa, generando así riqueza mediante el emprendimiento inclusivo, eco-eficiente y con mayor valor agregado.

Es necesario el trabajo conjunto entre el sector público y el privado, para alcanzar el cambio de la matriz productiva, el cual tiene referencia directa con el incremento de la productividad; la diversificación de la producción, aumento de las exportaciones y sustitución de las importaciones”.¹⁸

Esta transición de la matriz productiva primaria a la secundaria nos permitirá:

- Contar con nuevos esquemas de generación, distribución y redistribución de la riqueza;
- Reducir la vulnerabilidad de la economía ecuatoriana;
- Incorporar a los actores que históricamente han sido excluidos del esquema de desarrollo de mercado.¹⁹

¹⁸**Fuente:**

http://www.elciudadano.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=42435:el-cambio-de-matriz-productiva-es-socializado-a-los-empresarios-&catid=3:economia&Itemid=44El cambio de matriz productiva es socializado a los empresarios ,
Lunes, 27 de Mayo de 2013

¹⁹ **Fuente:** Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. Folleto Informativo: Transformación de la Matriz Productiva Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano.

Gráfico No.25. Matriz Productiva



4.3.2.2. Pro Ecuador

Pro Ecuador es un organismo público que tiene como objetivo promover la oferta exportable del Ecuador, incentivando proyectos innovadores ya que se busca diversificar la producción y exportación del país con el fin de que nuestros productos tengan el debido posicionamiento en los mercados internacionales.

El aporte de esta institución en el desarrollo de nuestro proyecto ha sido de valiosa ayuda, debido a que nos han mostrado camino de como penetrar el mercado objetivo ya que existen algunas barreras relevantes de cultura e idioma entre Brasil y nosotros. Gracias a la orientación brindada por su oficina comercial de Sao Paulo, pudimos hacer contacto directo con relevantes importadores, interesados en promover nuestras gotas de chocolate gourmet en sus distintos canales de distribución.

CAPÍTULO V

5. LA EMPRESA

Razón Social: Exotik Exporting Group S.A.

5.1. ACTIVIDAD

Procesar mediante el método maquila gotas de chocolate gourmet para comercializarlo en nichos de mercado del sector alimenticio en Brasil.

5.2. MISIÓN

Exotik Exporting Group S.A. es una empresa comercializadora de Gotas de Chocolate Gourmet, bajo un sistema económico inclusivo y sustentable.

5.3. VISIÓN

Ser un modelo de negocio que inspire tanto a las comunidades cacaoteras, como al sector privado nacional en lo relacionado a la producción y comercialización sostenible de gotas de chocolate gourmet con sabor único de origen de nuestro cacao fino y de aroma, el cual es altamente valorado en el mercado mundial. Nuestra marca comercial DELIRIO se posicionará entre las mejores gotas de chocolate con calidad competitiva, sabor único e identidad cultural propia.

5.4. LA MARCA

Por medio de nuestra marca comercial DELIRIO buscamos crear lazos de fidelidad con los futuros clientes, ya que este activo estratégico debe de comunicar los valores corporativos de la empresa como es el compromiso social y ambiental que mantenemos en cada uno de nuestros procesos, además la eficiencia en el servicio y la calidad Premium de nuestros productos, creando Identidad y Posicionamiento en el mercado internacional.

5.5. VALORES AGREGADOS

5.5.1. TRAZABILIDAD

La Trazabilidad es el conjunto de acciones y procedimientos que en forma precisa permite el seguimiento del producto desde la producción hasta el final de la cadena de comercialización. Este proceso es indispensable para garantizar la calidad de los productos y permite tener conocimiento sobre cada una de las etapas del proceso de producción que nos permite volver hacia atrás en toda la cadena para determinar donde se suscita un problema y poder dar solución inmediata.

En la cadena de producción del cacao y sus derivados, todo empieza por los análisis físicos y organolépticos del grano, seguidos por una segmentación en base a lotes en todas sus etapas de producción, terminando con un análisis microbiológico del producto final.

Todos los insumos de la cadena de comercialización para llegar al producto final tienen que estar respaldados con un certificado sanitario para poder ser aceptados.

5.5.2. CERTIFICACIONES

D.O. (Denominación de Origen)

La industria chocolatera comercial y gourmet valora mucho el buen sabor y origen determinado del cacao para la elaboración de sus productos finales, ya que aparte del resultado implícito en la calidad Premium de sus chocolates también resulta atractivo bajo el contexto de promoción y marketing explotar aspectos como un sabor único, una historia que contar, y la contribución con un fin social que hacen más fácil el acceso a los mercados.

Los beneficios que otorgan las Denominaciones de Origen son las siguientes:

- Para proteger, preservar y promover los conocimientos tradicionales/ locales y la biodiversidad nacional.
- Promueve iniciativas colectivas de desarrollo que sirven para mejorar la calidad de vida común de todos sus actores en la cadena de valor.
- Asegura la inserción en los nichos de mercado, procurando un precio justo y una distribución de riqueza equitativa.
- Se aprovechan las economías de escala y se asegura la calidad en la cadena productiva.
- Mayor potencial de inserción en nichos de mercado gracias al uso de las herramientas del marketing.
- Da impulso a otros sectores productivos del país como el turismo, y construye una muy buena reputación al país de origen.

5.6. ASPECTOS LEGALES

5.6.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Exotic Exporting Group S.A. es una sociedad anónima conformada por un capital mixto, 70% capital privado. (MARLERSA CIA. LTDA., cuyos socios son Lisbeth Yuliana Lértora Santos y Henry Javier Maridueña Cunache) y el 30% capital comunitario (Asociación Buena Aventura), aportando como capital inicial el monto de (el mínimo legal es 800 dólares) distribuidos en partes proporcionales a prorrata del aporte efectuado por cada parte, de acuerdo a los estatutos legales.

5.6.2. REPRESENTACIÓN LEGAL

El Gerente General es quien ejerce de representante legal, judicial y extrajudicial de la compañía, de manera individual, por tanto representa a la empresa en todos los actos y contratos que celebre la misma.

5.6.3. CONFORMACIÓN DEL CAPITAL ACCIONARIAL

- MARLERSA CIA. LTDA. 70% (Yuliana Lértora 50% y Henry Maridueña 50%).

- Asociación Buena Aventura 30%.

5.6.4. EL OBJETO SOCIAL

El objeto social principal de la sociedad es la exportación de productos terminados en la rama de la Agroindustria Alimenticia, por lo que se hace necesario que esta sea aprobada por la Superintendencia de Compañías, la cual mediante resolución aprueba la constitución de la sociedad. Por la estructura que se ha previsto para el proyecto, el tipo de sociedad a constituirse es una sociedad anónima de manera simultánea. Una vez que se inscriba en el Registro Mercantil del cantón donde se va a domiciliar a la empresa la constitución de la sociedad y concluido los pasos indicados en la Resolución de aprobación emitida por la Intendencia de Compañías, se obtiene ante el Servicio de Rentas Internas el Registro Único de Contribuyentes, con lo que está concluido el proceso de constitución de la empresa y se puede proceder con la obtención de todos los permisos necesarios para desarrollar la actividad propuesta.

5.6.5. REQUISITOS LEGALES DE CONSTITUCIÓN

Para el proceso de constitución de la empresa, bajo la modalidad de sociedad anónima, se requiere lo siguiente:

- Por lo menos dos personas (naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras);
 - Aportar al menos el 25% del capital suscrito de la empresa (el mínimo legal es de US\$800 dólares);
 - Tener un nombre aprobado por la Intendencia de Compañías;
 - Un estatuto social, que regulará la relación de los accionistas entre ellos, la forma de gobernar la empresa, los órganos de la empresa, la forma de designar a los representantes legales, los órganos de control de la empresa, las limitaciones y atribuciones de cada órgano.

La aprobación de la constitución está a cargo de la Superintendencia de Compañías, quien luego de analizar los requisitos formales, mediante resolución, aprueba la constitución de la sociedad. Esta resolución se registra en el Registro Mercantil del domicilio de la empresa para que aquella tenga vida jurídica. Una vez cumplidos los requisitos formales de la Intendencia de Compañías, el Servicio de Rentas Internas otorga el Registro Único de Contribuyentes, con lo cual la empresa tiene plena vida jurídica.

Para obtener el Registro Único de Contribuyentes de parte del Servicios de Rentas Interna (SRI), es necesario realizar lo siguiente:

- Copia de cédula vigente legible y certificado de votación (último proceso electoral) del representante legal.
- Original y copia del nombramiento del Representante Legal, inscrito en el registro mercantil.
- Carta de autorización para el trámite de obtención del RUC. Si el representante legal efectúa personalmente el trámite, no se requiere esta carta (Fecha actualizada, Nombres Completos y # de C.I. del Autorizado).
- Formularios RUC 01-A que emite el sistema del SRI.
- Original y copia de la planilla de cualquier servicio básico (último mes) a nombre de la compañía o del representante legal. O el contrato de arrendamiento inscrito en el juzgado de inquilinato a nombre de la compañía. También se puede autorizar mediante carta, el uso de un espacio dentro de otra oficina, a fin de que gratuita y temporalmente la empresa funcione en ese local.
- Original del registro de sociedades (Datos generales de la empresa) emitido por la Superintendencia de Compañías;
- Original del Certificado de Existencia legal emitido por la Superintendencia de Compañías;
- Original del certificado de los accionistas de la empresa, emitido por la Superintendencia de Compañías;
- Original y copia de la escritura de constitución con su respectiva resolución e inscripción en el registro mercantil;

- Original y copia de cédula vigente legible y original del certificado de votación (último proceso electoral) de quien realiza el trámite;

5.6.6. PERMISOS PARA QUE OPERE LA SOCIEDAD

La empresa, dependiendo donde será su domicilio, requiere obtener varios permisos locales y nacionales, los que se indican a continuación:

5.6.6.1. Permisos Municipales:

Toda empresa que se constituye, está obligada a registrarse en el plazo máximo de 30 días desde la obtención del Registro Único de Contribuyentes, en el Registro Municipal para obtener la patente de Comerciante. Posteriormente, la empresa dependiendo el tamaño de sus oficinas administrativas y del lugar donde físicamente se constituya, deberá obtener el permiso o tasa de habilitación, que es el permiso municipal para funcionar como empresa. Para este menester, es necesario presentar lo siguiente:

- Factibilidad de uso de suelo (Dirección de Urbanismo, Avalúos y Registros).
- Registro de Patente Municipal (Dirección Financiera).
- Tasa de Habitación (Dirección de Uso de Espacio y Vías Públicas).
- Estudio de medio ambiente (Dirección de Medio Ambiente).
- Certificado de recolección de desechos tóxicos (Dirección de Aseo Cantonal, Mercados y Servicios especiales)

Dependiendo del lugar y tamaño de las oficinas administrativas de la empresa, los Municipios solicitan que previamente se obtenga el permiso del Cuerpo de Bomberos local, a fin de que exista el menor riesgo en cuanto a seguridad. Para este fin, es necesario presentar los siguientes documentos:

- Si el trámite lo realiza personalmente, adjuntar copia de la cédula de ciudadanía; o autorización por escrito para la persona que

realizará el trámite adjuntando fotocopia de las cédulas de ciudadanía de quien autoriza y del autorizado.

- Copia completa del RUC (Registro Único de Contribuyente) donde conste el establecimiento con su respectiva dirección y actividad.
- Original y copia de la factura actualizada de compra o recarga del extintor, la capacidad del extintor va en relación con la actividad y área del establecimiento (mínimo 5 libras).

Si algún establecimiento ha recibido recomendaciones de prevención contra Incendios, éste debe cumplir en el plazo señalado en la comunicación enviada, caso contrario se aplicará las sanciones correspondientes. Si el establecimiento ha cumplido con las recomendaciones emitidas deberá solicitar la re-inspección del local a través de una especie valorada para que el inspector conforme el cumplimiento de las mismas, una vez cumplidas acercarse a retirar el certificado.

5.6.6.2. Registro de Marca (IEPI)

Para efectos de la comercialización de los productos que exportará la empresa, se debe registrar la marca ante el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), nos pide el registro de la marca y la patente para lo cual debemos seguir los siguientes pasos:

Los Pasos para Registrar una Marca son los siguientes:

Llenar una solicitud o formulario que entrega el IEPI y adjuntar:

- Comprobante original de pago de la tasa por registro de marcas (USD 54,00).
- Cédula de Ciudadanía para personas naturales y el nombramiento del representante legal para Persona Jurídica Nacional.
 - Poder: Persona Jurídica extranjera.
 - Si la marca tiene diseño se necesitan (6) etiquetas.

- Documento de Prioridad, si se ha solicitado un registro previo en otro país.
- Examen de cumplimiento de los requisitos formales.
- Publicación del extracto de las solicitudes en la Gaceta del IEPI (circula mensualmente).
- Plazo para que terceros puedan oponerse al registro de las marcas.
- Examen de registrabilidad, para verificar si procede o no el registro de la marca.
- El Director Nacional de Propiedad Intelectual expide una resolución aprobando o negando el registro de la marca.
- Emisión del título en el caso de aprobación de la marca, previo el pago de una tasa de USD 28,00 (pago único, cada 10 años).
- Tiempo aproximado del trámite: 5 a 6 meses.

Entre los Requisitos para Presentar para la Obtención de Patente:

La solicitud para obtener una patente de invención deberá presentarse en el formulario preparado, y puesto a disposición por la Dirección Nacional de Propiedad Industrial y deberá especificar:

- Identificación del solicitante(s) con sus datos generales, e indicando el modo de obtención del derecho en caso de no ser él mismo el inventor.
 - Identificación del inventor(es) con sus datos generales.
 - Título o nombre de la invención.
 - Identificación del lugar y fecha de depósito del material biológico vivo, cuando la invención se refiera a procedimiento microbiológico.
 - Identificación de la prioridad reivindicada, si fuere del caso o la declaración expresa de que no existe solicitud previa.
 - Identificación del representante o apoderado, con sus datos generales.
 - Identificación de los documentos que acompañan la solicitud.
- DENOMINACION DE ORIGEN DEL CACAO ARRIBA.**

5.6.7. OTROS PERMISOS

Requisitos que nos pide el MIC Ministerio de Industrias y Competitividad:

Solicitud dirigida al señor director de Competitividad de la Pequeña y Mediana Empresa (Formulario 03/DICOPYME/) Adjuntando la siguiente documentación:

- Formulación 01/DICOPYME/ que distribuye la Dirección de Competitividad de Pequeña y Mediana Empresa del MIC.
- Copia de la Escritura de Constitución y/o reforma de estatutos de la Compañía, debidamente inscritos en el Registro Mercantil (Para empresas con personería jurídica).
- Copia del último Certificado de Votación, Registro Único de Contribuyentes y cédula de ciudadanía (del propietario o del representante legal).
- En el caso de empresas nuevas, presentar solo facturas o contratos de compra de la maquinaria y equipos, debidamente registrados en el Ministerio de Finanzas.
- Pagar en la Tesorería del MIC USD \$25 por conceptos de Derechos de Actuaciones.

5.6.8. PROCESO DE OPERATIVO DE EXPORTACIÓN

1. Cliente Emite Orden de Compra:

Después de un acercamiento previo con el cliente, él determinará si está interesado o no a empezar una relación comercial con la empresa ofertante. Si la respuesta es positiva, entonces el cliente enviará usualmente una Orden de Compra en el que detallará las especificaciones técnicas, las cantidades y los precios acordados en la etapa de negociación.

2. Compañía Exportadora prepara:

Producción en caso de ser compañía productora.

Maquila en caso de ser comercializadora.

3. De acorde a los costos y al itinerario de salida se hace la reservación con la línea naviera más conveniente.

4. Trámite de documentación aduanera por medio de la intervención del agente afianzado de aduana:

La empresa se debe registrar como exportador en el Ecuapass y señalar como representante al agente afianzado, ya que él será el encargado de todos los trámites pertinentes. Sistema interactivo para monitorear todas las operaciones de comercio exterior de las empresas que operan en este sector.

El agente afianzado abre un nuevo proceso de exportación a través de la DAE (Declaración Aduanera del Ecuador) previo de que el exportador le notifique mediante el envío de la Proforma y la Carta de Temperatura.

5. Una vez negociado el servicio de maquila con la empresa chocolatera, el exportador deberá organizar la transportación del grano fermentado / seco desde la finca hasta la fábrica.

6. En la etapa de producción, el controlador de calidad, siendo el representante de la compañía exportadora, deberá verificar que se cumplan con los parámetros sanitarios esperados, y además deberá verificar en la línea de producción que cumpla con las especificaciones técnicas acorde a lo requerido.

7. La industria maquiladora deberá enviar una muestra del producto que será embarcado al Instituto de Higiene para obtener los siguientes certificados:

- ✓ Certificado de Libre Venta
- ✓ Certificado de Calidad

8. Por medio de un transportista autorizado por la naviera se coordina el posicionamiento del contenedor en la planta productora de chocolate con la finalidad de proceder a la estiba del mismo para ser llevado al puerto y luego ser enviado al destino final. Nuestro representante deberá estar presente para monitorear la estiba del contenedor.

9. Los documentos de embarque deberán ser enviados físicamente al importador para que este pueda proceder con el proceso de desaduanización de la mercancía.
10. Cuando se cierra el embarque, se debe presentar al agente afianzado el B/L (Bill of Lading), conocimiento de embarque, junto a la factura original, y a su vez el agente afianzado nos remite el manifiesto de carga.

Pagos Internacionales y Cambio

Términos de pago:

De acuerdo a la negociación que se haya hecho entre las partes, los principales términos de pago pueden ser CIF (Costo, Seguro y Flete) cuando el pago del flete marítimo es pre-pagado y lo paga el exportador o FOB (Franco a Bordo) cuando el flete es recaudado en destino y lo paga el importador.

Con el fin de respaldar el comercio internacional, el Banco Central de Brasil impone ciertas normas a seguir para el manejo del tipo de cambio, empezando por firmar un contrato de cambio, que puede ser suscrito virtualmente por medio de la firma electrónica en la página web del Siscomex, Sistema Integrado de Comercio Exterior. Aparte la negociación de la tasa cambiaria del día puede ser fijada vía teléfono con los corredores bancarios. Los pagos de las importaciones se los efectúa en base a una cobertura cambiaria, donde el Banco Central obliga a que el contrato de cambio sea vinculado a la respectiva Declaración de Importación, probando que la cancelación de la compra ya fue hecha.

Los documentos de exportación son los siguientes:

- Declaración Aduanera
- Factura Comercial Original
- Certificado de Origen (Cuando proceda).
- Documento de Transporte (B/L)
- Certificado de Calidad
- Certificado de Libre Venta

Los términos de pagos que manejamos son 50% contra Orden de Compra y la diferencia será cancelada contra Bill of Lading cuando sea embarcada la mercancía. Se negociará en términos FOB.

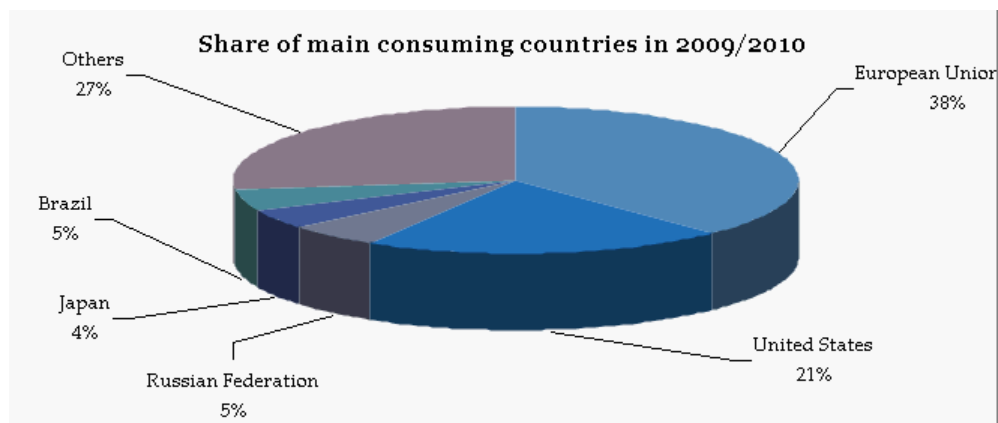
CAPÍTULO VI

6. ESTUDIO DE MERCADO

Tradicionalmente, el viejo continente ha demostrado ser el pionero en la industria del chocolate con respecto a la producción y consumo del mismo. Datos estadísticos demuestran que los índices de consumo más significativos son proyectados en su mayoría por países pertenecientes al Continente Europeo, contrastando paradójicamente con el desarrollo industrial chocolatero de los países proveedores de cacao, materia prima indispensable para la producción de chocolate.

De hecho, según información publicada por la UNCTAD en el 2009 / 2010 muestra que el mayor índice de consumo se despliega en la Unión Europea con un 38% de la participación de mercado mundial, seguido por Estados Unidos (21%), Rusia (5%), Japón (4%), Brasil (5%) y otros.

Gráfico No.26. Participación de Mercado de la Industria del Chocolate a Escala Global



Source: UNCTAD based on the data from International Cocoa Organization, quarterly bulletin of cocoa statistics

Los mercados tradicionales de consumo de chocolate en Europa y Estados Unidos no son interesantes para nuestro estudio ya que son considerados mercados maduros, saturados por la fuerte y diversificada oferta de chocolate interna y externa, y además con índices de crecimiento económicos modestos consecuencia de la desaceleración económica por la crisis mundial.

Hemos escogido a Brasil, el gigante de América, como mercado de destino de nuestras gotas de chocolate fino y de aroma porque es un país de inmensas oportunidades ya que es considerado uno de los mercados más atractivos del mundo, gracias a su economía en crecimiento.

6.1. PEST BRASIL

6.1.1. POLÍTICO

La República Federal de Brasil está conformada por 26 Estados y el Distrito Federal radicado en Brasilia, capital del país. Es un país soberano donde la actual constitución garantiza la independencia de los poderes del estado bajo un régimen democrático. El Presidente es elegido cada cuatro años mediante el sufragio universal y además puede ser reelegido por un segundo mandato. El voto es obligatorio para los ciudadanos alfabetizados entre 18 y 70 años, y es facultativo para analfabetos y aquellos con 16 a 18 años de edad o con más de 70 años.

Al frente del Gobierno Federal se encuentra el Presidente de la República como máximo responsable. El actual Gobierno, presidido por Dilma Rousseff, organiza su actuación a través de 38 ministerios. En Brasil existe un gran número de partidos políticos, ninguno de ellos mayoritario, lo que lleva a la formación de Gobiernos de coalición, algo que facilita el hecho de que las diferencias ideológicas entre unos y otros son, en muchas ocasiones, muy tenues.²⁰

6.1.2. ECONÓMICO

Se dice que en Brasil todo es grande, empezando por ser el quinto país más grande del mundo, que representa el 47.7% de Sudamérica, con una extensión territorial de cerca de 8,5 millones de kilómetros cuadrados. Es el quinto país más poblado del mundo, y su economía ocupa el sexto lugar a nivel mundial en términos de PIB por delante de países como Reino Unido, Italia, Canadá o España.

²⁰ **Fuente:** Oficina Económica y Comercial de España en Brasilia. Guía país Brasil. Actualizado a Noviembre 2012.

En el gráfico inferior basados en información del IMF - World Economic Outlook Database, el PIB de Brasil presenta un crecimiento continuo, sostenido por el eficaz desempeño de los sectores de su economía, de hecho, en el año 2010 se experimentó el más alto crecimiento anual de los últimos 25 años representando ser el índice más fuerte de toda América Latina. Según datos del Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE), este índice extraordinario se debió a un fuerte crecimiento de 10,1% en el segmento industrial, acompañado de una expansión de 6,5% en la producción agropecuaria y de 5,4% en los servicios. Sin embargo en años posteriores el incremento anual del PIB ha sido modesto.

Tabla N. 3 Indicadores de Crecimiento de Brasil

Indicadores de crecimiento	2009	2010	2011	2012	2013 (e)
PIB (miles de millones de USD)	1.622,31	2.142,93	2.492,91	2.395,97e	2.456,66
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	-0,3	7,5	2,7	0,9e	3,0
PIB per cápita (USD)	8.395	10.992e	12.677e	12.079e	12.291
Tasa de inflación (%)	4,9	5,0	6,6	5,4e	6,1
Tasa de paro (% de la población activa)	8,1	6,7	6,0	5,5	6,0

Fuente: IMF - World Economic Outlook Database - últimos datos disponibles.

<http://comercioexterior.banesto.es/es/elija-su-mercado-objetivo/perfiles-de-paises/brasil/economia>

Entre los factores económicos que inciden en las condiciones positivas de la economía Brasileña podemos mencionar los bajo índices de inflación, estable y sostenido crecimiento económico, tasas de desempleo cerca de su nivel histórico más bajo y la permanente inversión extranjera, generando ganancia para su población, su industria y su renta.

Vale la pena mencionar que Brasil fue uno de los pocos países industrializados que pudo escapar de la Crisis Global del 2009 con mínimos estragos. Según el Atlántico General, una firma global de investigación, el crecimiento nacional se estancó durante el primer semestre del 2009, pero luego se reactivó de forma rápida en el segundo periodo del año. Esto gracias al incremento del poder de compra de sus habitantes.

6.1.3. PRINCIPALES SECTORES ECONÓMICOS

Gran potencia agrícola, Brasil es el primer productor mundial de café, caña de azúcar, naranjas, y uno de los primeros productores de soya. El país atrae a bastantes empresas multinacionales de la industria agroalimentaria y de los biocarburantes. Brasil cuenta con el mayor volumen de ganado comercial del mundo. Aún así, la aportación de la agricultura al PIB es relativamente escasa, ya que representa únicamente 5,5%, pero este sector asegura el 40% de las exportaciones. Los bosques cubren la mitad del territorio nacional, teniendo la mayor selva ombrófila del mundo, en la cuenca del Amazonas. Brasil es el cuarto exportador mundial de madera.²¹

El sector industrial en Brasil es muy diversificado y su desarrollo es muy relevante para su economía ya que representa el 27,9% del PIB total y emplea al 17,6% de la población económicamente activa. La explotación de su riqueza en minerales le coloca como segundo exportador mundial de hierro y uno de los principales productores de aluminio y hulla.

Además es altamente competitivo en otras industrias como la del papel y celulosa, aeronáutica, petróleo, gas natural y petroquímica, bioetanol y carnes.

Brasil es un mercado estratégico y se consolida como un polo referente para la industria automovilística de América Latina, gracias a la participación de los grandes fabricantes de automóviles que han establecido unidades de producción en el país.

Las estadísticas demuestran la relevancia del sector terciario, ya que tradicionalmente es un importante generador de puestos de trabajo formal en el país. Según datos del Ministerio de Trabajo y Empleo, en 2007 los empleos registrados en las categorías “construcción civil”, “comercio”, “servicios” y “administración pública” representaron un total del 76,03% del volumen de empleos formales de Brasil. Este sector heterogéneo de Servicios es el principal receptor de Inversión Extranjera y su dinámica es muy influyente en el desarrollo económico de Brasil representando el 67% del PIB total.

²¹ **Fuente:** <http://comercioexterior.banesto.es/es/elija-su-mercado-objetivo/perfiles-de-paises/brasil/economia>

Tabla N. 4 Repartición de la Actividad Económica por Sector

Repartición de la actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
Empleo por sector (en % del empleo total)	17,0	22,1	60,7
Valor añadido (en % del PIB)	5,5	27,5	67,0
Valor añadido (crecimiento anual en %)	3,9	1,5	2,7

Fuente: World Bank - últimos datos disponibles.

6.1.4. SOCIAL

Brasil, quinto país más poblado del mundo, tiene 196.655.014 millones de habitantes, su población urbana representa el 84,6%. Los orígenes étnicos de Brasil son los siguientes: Blanca (53,7%), mestizos (38,5%), negros (6,2%), 0,9% pertenecen a otras minorías étnicas (indios, árabes, japoneses), así como 0,7% sin categoría.²²

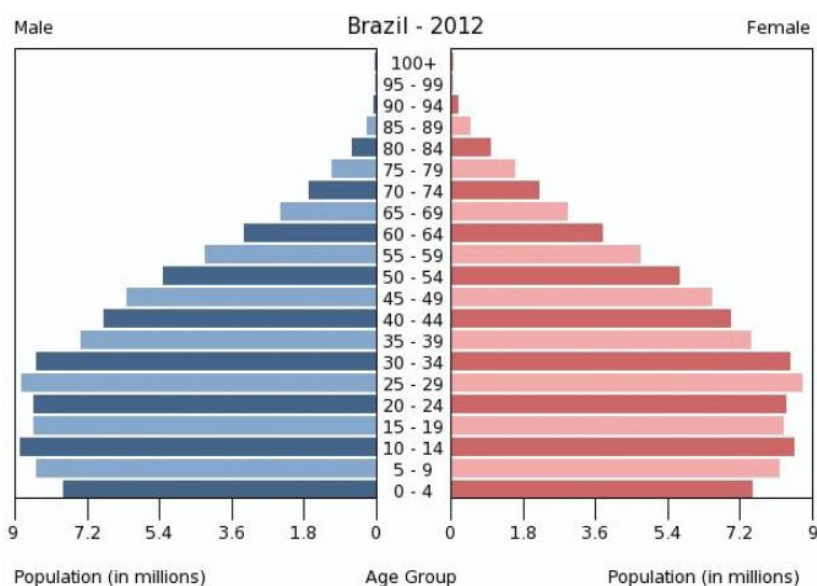
De acuerdo con los datos del Censo 2010, la esperanza de vida al nacer en Brasil alcanzaba los 73,48 años (frente a los 70,46 en 2000). Aunque la población es todavía joven, la media de edad se está incrementando, en consonancia con lo que ocurre en otros países del área. Con todo, durante las próximas cuatro décadas la mayoría de la población tendrá entre 15 y 44 años, lo que representa uno de los mayores mercados de trabajo y consumo de América. La distribución de la población por sexos es uniforme, siendo el 48,96% de la población hombres, y el 51,04% mujeres.²³

Este segmento mayoritario de la población actual y futura constituye el motor de crecimiento económico sostenido para Brasil, ya que este mercado emergente tiene un gran apetito de un consumo innovador y muy exigente en cuanto a calidad.

²⁰ **Fuente:** <http://comercioexterior.banesto.es/es/elija-su-mercado-objetivo/perfiles-de-paises/brasil/perfil-del-consumidor>

²³ **Fuente:** Guía comercial Brasil / Elaborado por la Oficina Económica y Comercial de España en Brasilia Actualizado a noviembre 2012

Gráfico No.27. Esperanza de Vida por Género en Brasil



Source: CIA World Factbook - Unless otherwise noted, information in this page is accurate as of February 21, 2013

Fuente: http://www.indexmundi.com/brazil/age_structure.html

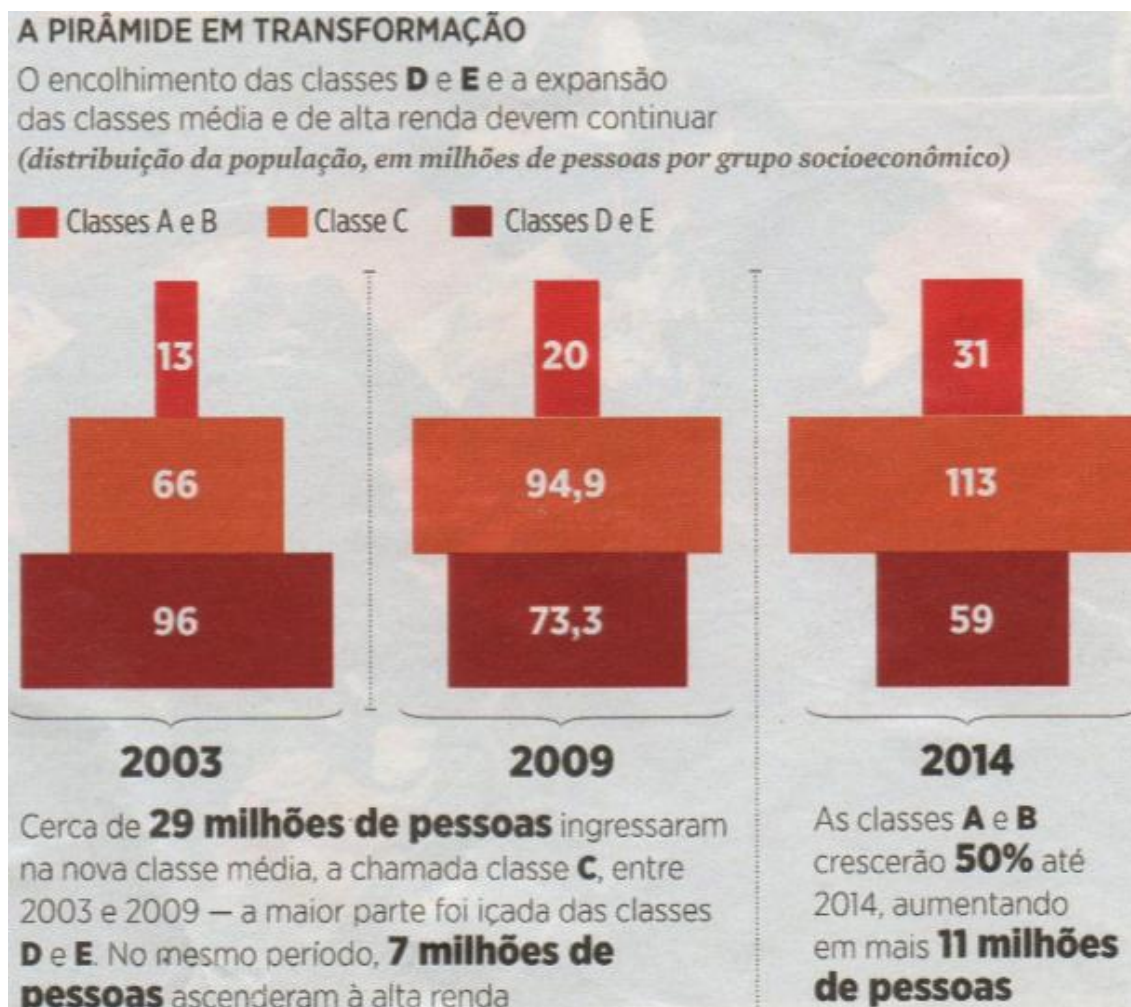
Según el informe de la Fundación Getulio Vargas (FGV) que divulga la agencia RIA Novosti, indica que Brasil registra el índice más bajo de desigualdad en los últimos 50 años desde 1960, debido a la reducción de la pobreza en un 67,3%, de los cuales el 50% correspondiente a los últimos ocho años.

Si en 2003 el 23% de la población brasileña (39,3 millones) sobrevivía con una renta inferior a $\frac{1}{4}$ del salario mínimo (545 reales en 2011), desde entonces, 27,9 millones de personas salieron de la pobreza, la desnutrición infantil disminuyó un 62%, pasando del 12,3% en 2003 al 4,8% en 2008 y prácticamente a cero en 2010.

De acuerdo con el Informe de Desarrollo Humano 2010, divulgado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Humano (PNUD), que mide la calidad de vida y clasifica el desarrollo humano de 169 países, Brasil alcanzó en 2011 un IDH (Índice de Desarrollo Humano) de 0,718 en una escala del 0 al 1. Esto lo sitúa en el puesto número 84 de un total de 169 países. Dicho índice es la síntesis de cuatro indicadores: esperanza de vida,

tasa de alfabetización de personas con más de 15 años de edad, escolarización y renta.²⁴

Gráfico No.28. Clases Sociales en Brasil



La estratificación de las clases sociales en Brasil van segmentadas desde la A (ricos) hasta la E (extremadamente pobres). Como vemos en el gráfico anterior, la calidad de vida ha mejorado muchísimo en Brasil, gracias a una sólida y creciente clase media (Clase C), representando un poder de consumo relevante para el desarrollo económico del país.

Según el artículo “Establecerse en Brasil” publicado por la Embajada de España / Oficina comercial Brasilia, remarca que entre 2002 y 2010, la clase

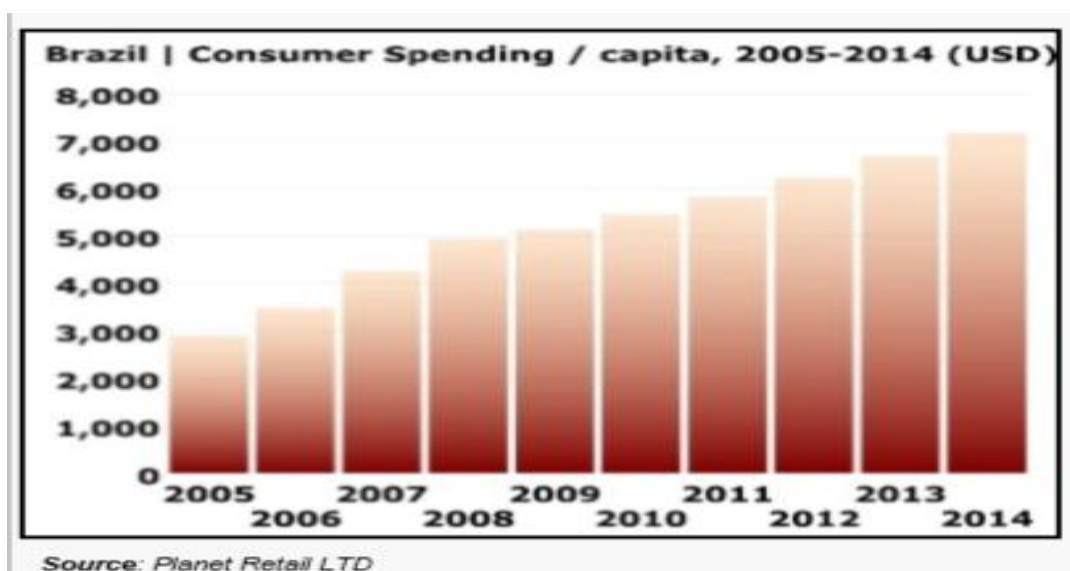
²⁴ Guía País Brasil. Elaborado por la Oficina Económica y Comercial de España en Brasilia. Actualizado a Noviembre 2011 www.oficinascomerciales.es/icex/cma/

media brasileña - la llamada clase C, esto es, familias con ingresos entre 450 y 1.800 euros al mes, aproximadamente- ha pasado de representar el 38,8% de la población al 52%. Se trata de millones de nuevos consumidores que acceden por primera vez al sistema financiero, que adquieren viviendas, bienes de consumo duradero, que viajan en avión, protagonistas en definitiva del ciclo virtuoso en el que se ha movido la economía brasileña en los últimos años.

Este proceso debe continuar en los próximos años. Así, se estima que hasta 2014 la clase C va a incorporar 17 millones de ciudadanos más, pasando a representar ese año el 60% de la población total.

El siguiente gráfico muestra la evolución positiva del poder adquisitivo en miles de Dólares en Brasil desde el 2005 hasta el 2014. Como ya mencionamos, la clase media en Brasil es objeto de interés para muchas industrias, entre estas la del chocolate, ya que uno de los eventos económicos de mayor relevancia en Brasil ha sido la incorporación de millones de brasileños al mercado.

Gráfico No.29. Evolución del Poder Adquisitivo en Miles de Dólares en Brasil desde el 2005 hasta el 2014



Economías emergentes como Brasil con una población joven y activa que empodera a una clase media cada vez más fuerte y con un poder adquisitivo en crecimiento representan importantes y atractivos mercados para la industria chocolatera. El hecho de tener más reales disponibles, hace que los consumidores sean más exigentes en sus decisiones de compra y se permitan obtener productos más sofisticados y con mayor valor agregado.

6.1.5. TECNOLÓGICO

La estructura homogénea y el desarrollo del sector industrial en conjunto con los avances en el sector agropecuario y la eficiencia y alcance del sector terciario de Brasil reflejan el alto desempeño de la tecnología en su economía. La investigación y la innovación son variables determinantes para el crecimiento sostenido de Brasil.

Brasil produce hardware y software en escala industrial. Las soluciones desarrolladas en el país en los sectores financiero y de e-government son reconocidas internacionalmente como ejemplares. El 61% de todos los sitios web de Latinoamérica están en Brasil. En las escuelas, 50% de los alumnos de la enseñanza media usan computadoras. Además posee el sistema bancario más informatizado y moderno del mundo. Otro ejemplo clave, es que la empresa Novartis construyó Uberlandia, Minas Gerais, el mayor laboratorio de biotecnología de América del Sur, equipado para analizar y transformar genéticamente 250 mil semillas de maíz, trigo, girasol, soya y otras especies.²⁵

²⁵ **Fuente:** Brasil: Conoce su aspecto tecnológico 19/04/2011
<http://noticias.universia.edu.pe/movilidad-academica/noticia/2011/04/19/813804/brasil-conoce-aspecto-tecnologico.html>

6.1.6. COMERCIO BILATERAL (BRASIL- ECUADOR)

Entre los productos más destacados exportados por Ecuador hacia Brasil tenemos el atún en conservas con la mayor participación en las exportaciones, seguido por los productos que entran en la clasificación de bombones, caramelos, confites y pastillas. Los productos que han registrado mayor crecimiento durante el período 2007-2011 fueron: Rosas (837% de crecimiento promedio anual), Aceite de Palma (212%), y Virola, imbuía y balsa aserrada o desbastada (TCPA) de 66%.

Gráfico No.30. Principales Productos Exportados por Ecuador a Brasil

Principales productos exportados por Ecuador a Brasil								
Valor FOB / Miles USD								
Subpartida	Descripción	2007	2008	2009	2010	2011	2012*	TCPA
'1604141000	Atún en conserva	4,777	8,598	4,902	11,816	20,729	5,471	44%
'1704901000	Bombones, caramelos, confites y pastillas	4,170	7,766	7,260	9,362	13,065	2,975	33%
'4407220000	Virola, imbuía y balsa aserrada o desbastada	845	3,818	2,125	3,472	6,438	2,115	66%
'3920209000	Las demás placas, láminas: demás de polímeros de estireno:	2,249	4,469	1,526	3,961	6,125	479	28%
'1511100000	Aceite de palma en bruto	-	-	-	-	-	16,499	-
'1604200000	Las demás preparaciones y conservas de pescado	1,393	2,731	3,200	2,174	5,072	1,016	38%
'1905320000	Barquillos y obleas, incluso rellenos («gaufrettes», «wafers») y «waffles» («gaufres»)	1,575	3,886	4,206	3,105	682	-	-19%
'1806900000	Demás Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao	-	114	172	-	8,352	2,302	-
'8430410000	Las demás máquinas de sondeo o perforación: Autopropulsadas	4,000	5,300	59	-	-	-	-100%
'5209420000	Tejidos de mezclilla («denim»), con hilados de distintos colores	-	-	865	1,547	4,708	-	-
'7801100000	Plomo refinado	-	960	895	2,207	680	510	-
'8430490000	Las demás máquinas de sondeo o perforación: Las demás	3,738	700	-	-	-	-	-100%
'1511900000	Aceite de palma: los demás	32	11	122	1,007	3,002	206	212%
'0603110000	Rosas	0	79	258	1,100	2,315	300	837%
'6301400000	Mantas de fibras sintéticas (excepto las eléctricas)	-	-	283	-	1,381	1,872	-
	Total	41,026	46,034	39,963	51,407	89,561	38,240	-5%

*Hasta febrero del 2012

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

6.1.7. PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS

Como podemos identificar en el cuadro inferior los principales productos importados por Ecuador desde Brasil fueron: teléfonos, incluidos teléfonos móviles y los de otras redes inalámbricas, seguido de los insumos para la industria del plástico, tales como el polietileno y el polipropileno, alcanzando

más de US\$ 30 millones, y además es relevante la importación de buses y automóviles a nuestro país.

Gráfico No.31. Principales Productos Importados a Ecuador desde Brasil



*Hasta febrero del 2012

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

6.1.8. BALANZA COMERCIAL BILATERAL

El saldo comercial con Brasil es altamente deficitario, fluctuando entre los US\$ 650 y US\$ 800 millones durante el periodo evaluado. Por ejemplo, mientras Ecuador terminó exportando a Brasil USD 89.561 millones, importó de este país USD 889,070 en el 2011.

Brasil constituye el sexto socio comercial más importante en cuanto a importaciones para Ecuador. Sin embargo las exportaciones ecuatorianas reflejan una tendencia creciente del 22% promedio anual, mayor a la tasa de crecimiento de las importaciones que fue de 7% apenas.

Tabla N. 5 Balanza Comercial Ecuador - Brasil

Balanza Comercial Ecuador - Brasil							
Miles USD; %							
Indicador	2007	2008	2009	2010	2011	2012*	TCPA
Exportaciones	41,026	46,034	39,963	51,407	89,561	38,240	22%
Importaciones	689,658	840,524	632,270	805,778	889,070	179,931	7%
Saldo Comercial (Eje secundario)	(648,631)	(794,491)	(592,307)	(754,371)	(799,509)	(141,691)	5%

*Hasta febrero del 2012

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

Gráfico 5.



*Hasta febrero del 2012

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

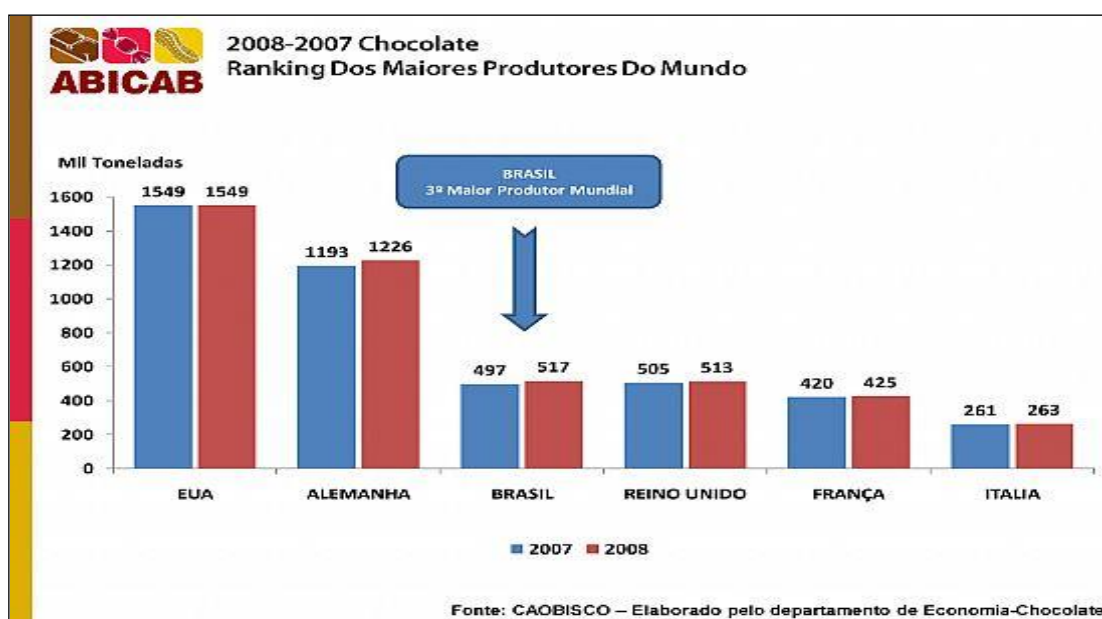
Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

6.1.9. INDUSTRIA DEL CHOCOLATE

Según datos de Caobisco (Asociation of Chocolate, Biscuit and Confectionery Industries of the European Union), Brasil es el tercer más grande manufacturero de chocolates en el mundo (108 manufactureras de chocolate de las cuales 11 son multinacionales) y además un gran productor de cacao corriente. Su demanda es sostenida y va en aumento vertiginoso no solo debido a la mayor capacidad económica de sus clases sociales sino también a la concientización de sus habitantes sobre las propiedades nutricionales y beneficiosas que proporciona el chocolate en sus vidas.

Según ABICAB (Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados) Brasil cerró el 2012 con una producción de 732 mil toneladas – producción 3,1% mayor que 2011, y cuanto a consumo, Brasil está en cuarto lugar, con una media de 2,2kg de chocolates consumidos por persona al año.²⁶

Gráfico No.32. Ranking de Mayores Productores del Mundo del Chocolate



La evolución del concepto y consumo del chocolate ha sido trascendental para el crecimiento de esta industria en Brasil. Desde el año 1972 se inició una campaña en todos los países productores de cacao en la región con el fin de promover el desarrollo de la industria, culturizando el consumo del chocolate, ya que la apreciación a este bien era limitada a ocasiones especiales porque era considerado una golosina. Tardó 10 años para que en Brasil se den resultados positivos en el patrón del consumo de este producto, ya que la concientización de las propiedades nutricionales del chocolate empezaron a ser valoradas en el mercado y así los índices de consumo y producción aumentaron considerablemente hasta un 163% ya que a inicios de campaña se producía solamente 46.000 Toneladas y llegó

²⁶ Análisis de Mercado sobre Cacao y Chocolate en Brasil Cinthia Pestana Haddad – Proecuador - Brasil

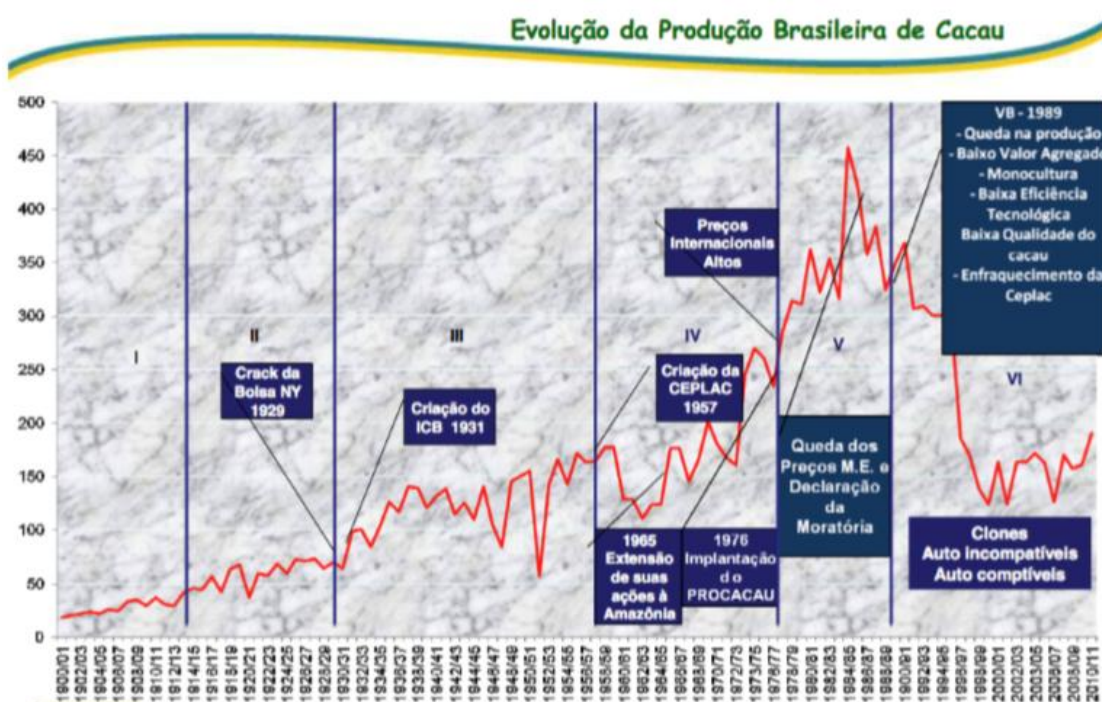
hasta 121.000 Toneladas en el año 1983, actualmente se produce más de 700.000 Toneladas. Como resultado de la globalización y que como consecuencia del mayor poder económico los brasileños hayan experimentado diferentes chocolates finos durante sus viajes al exterior, esta cultura chocolatera se ha consolidado fuertemente en Brasil.

Brasil, quinto productor de cacao en el mundo en cuanto a volumen presenta índices de producción deficitarios debido a las diversas plagas que han infectado las plantaciones en el país en los últimos años.

La escoba de la bruja es la causa principal del bajo rendimiento productivo de las plantaciones presente en el país, consecuencia de que algunos productores han decidido cambiar de cultivos sumado a la situación de los bajos precios mundiales del cacao.

Según el gráfico de la FAOSTAT podemos notar la tendencia decreciente de la producción cacaotera en Brasil. Por ejemplo en el año 1989 el volumen de producción superaba los 350,000 TM en contraste con menos de 150,000 TM que fueron producidos en el 2009, veinte años después.

Gráfico No.33. Desarrollo de la Producción de Cacao en Brasil



Fuente: Ministério da Agricultura (2013)

Esta situación obliga al aumento en las importaciones del grano de diferentes orígenes para cumplir con la demanda dinámica de la industria chocolatera nacional.

En la última cosecha (2011-12), la demanda de cacao en Brasil exigió la importación de 80.400 toneladas del fruto. La producción nacional fue de 245.400 toneladas, siendo el estado de Bahía (nordeste del país) el principal productor, con 63 % del total. El déficit en la producción mundial de cacao que puede llegar al millón de toneladas en 2020, según los cálculos de la industria, aumenta la preocupación.²⁷

Tabla N. 6 Lista de Productos Importados por Brasil

Lista de los productos importados por Brasil /
detailed products in the following category : 18 Cacao y sus preparaciones

Tabla Gráfico Mapa Empresas

Exportar hacia     Período (número de columnas): 5 por página número de líneas por página: Por defecto (25 por página)

SH6	Código	Descripción del producto	2008	2009	2010	2011	2012
			Cantidad importada, Toneladas	Cantidad importada, Toneladas	Cantidad importada, Toneladas	Cantidad importada, Toneladas	Cantidad importada, Toneladas
	1801	Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado.	73.363	74.119	47.609	32.516	54.886
	1806	Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao.	8.677	9.746	13.105	14.210	16.267
	1805	Cacao en polvo sin adición de azúcar ni otro edulcorante.	3.211	10.279	11.661	9.687	14.745
	1803	Pasta de cacao, incluso desgrasada.	6.306	11.156	7.462	7.618	14.178
	1804	Manteca, grasa y aceite de cacao.	6	1	1	62	139
	1802	Cascara, películas y demás residuos de cacao.			19		

Fuentes : Cálculos del CCI basados en estadísticas de [UN.COMTRADE](#)

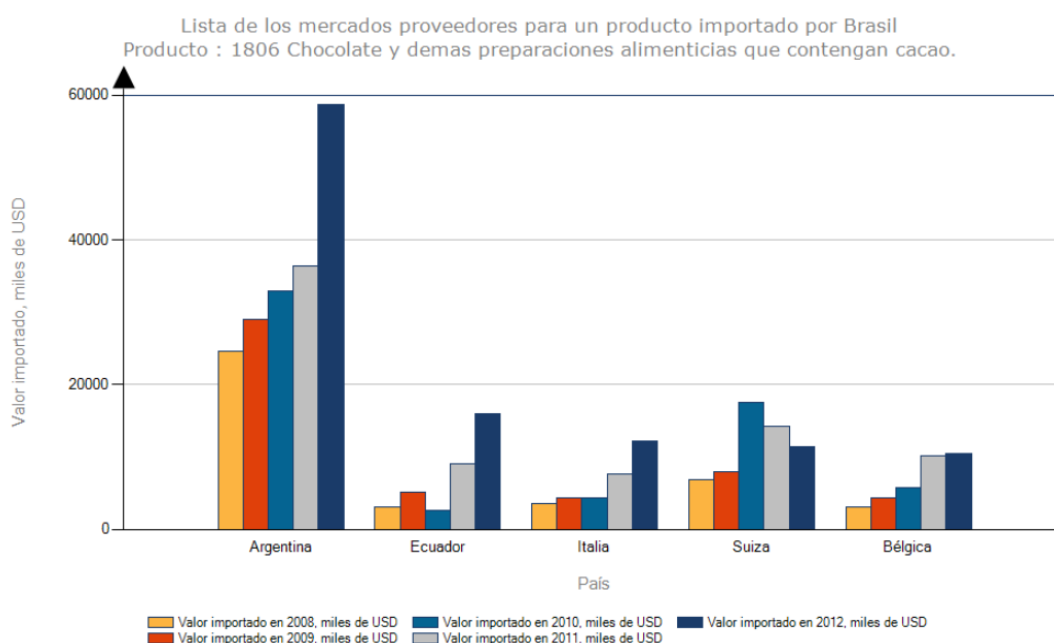
La dependencia del mercado en la provisión global de cacao permite la susceptibilidad a las fluctuaciones de precios e inflación, sin embargo, el mercado está orientado para el crecimiento. Mintel pronosticó el valor de las ventas de la industria de confitería del chocolate en Brasil alcanzarán 7.8bn BRL (\$ 4 mil millones) en 2015, un 24% a partir de 2011.²⁸

²⁷ http://www.fao.org/agronoticias/agro-noticias/detalle/es/?dyna_fef%5Buid%5D=155959

²⁸ Análise de Mintel Jean Manuel Gonçalves, [http://www.confectionerynews.com/Markets/Brazil-s-cocoa-import-reliance-leaves-chocolate-market-vulnerable-says Mintel?utm_source=copyright&utm_medium=OnSite&utm_campaign](http://www.confectionerynews.com/Markets/Brazil-s-cocoa-import-reliance-leaves-chocolate-market-vulnerable-says-Mintel?utm_source=copyright&utm_medium=OnSite&utm_campaign)

Con respecto a la clasificación 1806 que identifica al comercio internacional del chocolate, tenemos que el mayor exportador a Brasil es Argentina (58,632 USD) seguido de Ecuador (16,034 USD) e Italia (12,227 USD) lo que significa que Ecuador es tan competitivo como Argentina con respecto a las exportaciones a Brasil en cuanto a situación geográfica y nivel tarifario del 0% de importación, condiciones ventajosas que deberían de ser aprovechadas por el país para ampliar la cuota de mercado con Brasil.

Tabla No.7. Lista de Mercados Proveedores para un Producto Importado por Brasil



Fuente: http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS_Graph.aspx

6.2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Según el informe de Proecuador “Análisis de Mercado sobre Cacao y Chocolate en Brasil por Cinthia Pestana Hadda” presentamos a continuación la segmentación del mercado brasileño por edades, sexos y renta:

Tabla No.8. Edades

Alimentos	Prevalencia del consumo alimentario (%)			Consumo alimentario promedio per cápita (g/día)			Porcentual de consumo fuera del domicilio en relación al total consumido (%)		
	Adolescente	Adulto	Anciano	Adolescente	Adulto	Anciano	Adolescente	Adulto	Anciano
Chocolates	6,1	3,6	2,3	6,2	3,1	1,4	41,1	36,6	8,1
Achocolatados	5,3	2,3	0,9	1,8	0,7	0,3	3,5	4,7	0,3

Fuente: Pesquisa de Presupuesto Familiar 2008-2009: Análisis del Consumo Alimentar Personal en Brasil (2011)

En relación a la edad, resulta que el adolescente consume más chocolate seguido por el adulto y el menos consumo lo tiene el anciano. Sin embargo, cuando se mide el consumo fuera del domicilio no hay mucha diferencia entre los índices presentados entre el adolescente y el adulto.

Tabla No.9. Sexos

Alimentos	Consumo alimentario promedio per cápita (g/día)			Porcentual de consumo fuera del domicilio en relación al total consumido (%)		
	Total	Masculino	Femenino	Total	Masculino	Femenino
Chocolates	3,5	2,7	4,2	36,6	29,6	40,8
Achocolatados	0,8	0,8	0,8	4,0	3,7	4,2

Fuente: Pesquisa de Presupuesto Familiar 2008-2009: Análisis del Consumo Alimentar Personal en Brasil (2011)

El sexo femenino es el que tiene mayor índice de consumo promedio per cápita y mayor porcentual de consumo fuera de casa en relación al sexo masculino.

Tabla No.10. Renta

Alimentos	Prevalencia del consumo alimentario (%)				Consumo alimentario promedio per cápita (g/día)			
	Hasta RS 296	Más de RS 296 hasta 571	Más de RS 571 hasta 1.089	Más de RS 1.089	Hasta RS 296	Más de RS 296 hasta 571	Más de RS 571 hasta 1.089	Más de RS 1.089
Chocolates	2,0	2,7	4,6	7,2	1,6	2,8	3,5	6,8
Achocolatados	1,6	2,4	3,7	3,6	0,5	0,7	1,3	1,0

Fuente: Pesquisa de Presupuesto Familiar 2008-2009: Análisis del Consumo Alimentar Personal en Brasil (2011)

Efectivamente el mayor índice de consumo de chocolate sobre la prevalencia tanto como en el consumo promedio per cápita se encuentra en el estrato que tiene un ingreso promedio de más de R\$ 1.089.

Con respecto al consumo de chocolate fuera del domicilio en relación a los niveles de ingreso se puede apreciar que el mayor índice de consumo lo tiene el segmento con ingresos más bajos, hasta R\$ 296, seguido por el segmento con ingresos más altos, más de R\$ 1089.

Alimentos	Porcentual de consumo fuera del domicilio en relación al total consumido (%)			
	Hasta R\$ 296	Más de R\$ 296 hasta 571	Más de R\$ 571 hasta 1.089	Más de R\$ 1.089
Chocolates	45,5	32,7	28,2	40,4
Achocolatados	10,6	3,6	2,2	2,7

Fuente: Pesquisa de Presupuesto Familiar 2008-2009: Análisis del Consumo Alimentar Personal en Brasil (2011)

De acuerdo a la información estadística presentada podemos inferir que en Brasil son los adolescentes, seguido por los adultos los que consumen más chocolate, con mayor representación por las mujeres de acuerdo al sexo y existe una correlación positiva entre los niveles de ingresos y el consumo de chocolate per cápita, quiere decir que mientras más poder adquisitivo más consumo de chocolate, sin embargo, gracias al cuadro que informa sobre el consumo de chocolate fuera del domicilio se entiende que en todos los estratos económicos el chocolate es un producto de primera elección.

6.3. MERCADO OBJETIVO / ZONA DE INFLUENCIA

De acuerdo a las estadísticas demográficas y de desarrollo económico hemos decidido introducirnos a Brasil iniciando por Sao Paulo, el cual lo identificamos como nuestra zona de influencia comercial para el desarrollo de nuestro emprendimiento en el país objetivo.

En el gráfico inferior podemos notar que Sao Paulo es la ciudad más poblada de Brasil, de hecho Sao Paulo en conjunto con Río de Janeiro son las dos más grandes ciudades en cuanto a dimensión geográfica y población representando el 17% de la población total del país.

Tabla No.11. Número de Habitantes por Ciudad en Brasil

Brazilian cities by number of inhabitants (2005)		
1.	São Paulo	19,037,487
2.	Rio de Janeiro	11,570,524
3.	Belo Horizonte	5,391,284
4.	Porto Alegre	3,978,263
5.	Recife	3,599,181
6.	Brasília	3,454,961
7.	Salvador	3,350,523
8.	Fortaleza	3,349,826
9.	Curitiba	3,141,366
10.	Campinas	2,633,938
11.	Belém	2,042,530
12.	Goiânia	1,897,961
13.	Manaus	1,644,690

De hecho, la mayor concentración de población está presente en Sao Paulo, con más de 40 millones de habitantes, y es además el estado más rico de Brasil, cuyo PIB representa el 33,9 % del total nacional. Su capital, la ciudad de Sao Paulo es la más grande de Sur América, y figura entre las ciudades más grandes y ricas del mundo. Su desarrollo económico, diversidad cultural y gastronomía la hacen una ciudad atractiva para turistas, inversionistas, e inmigrantes. Además consta en el ranking entre las mejores ciudades en el mundo para hacer negocios.

Gráfico No.34. Sao Paulo en Números



Como referencia de la magnitud del sector gastronómico en Brasil podemos citar que en Sao Paulo existen 12500 restaurantes, 52 tipos de cocina, 15,000 bares, 3,200 panaderías.²⁹

6.4. TENDENCIA DEL MERCADO OBJETIVO

6.4.1. CONSUMO SALUDABLE

Según el artículo HEALTH AND WELLNESS TRENDS IN BRAZIL, afirma que la salud y la apariencia física es de vital importancia en este mercado, sobre todo en las áreas urbanas donde ya se está empezando a manifestar una epidemia de obesidad en su población y por ende al aumento de riesgo de desarrollar diversas enfermedades como la diabetes, el cáncer y enfermedades cardiovasculares.

Esta tendencia actual se basa en que los consumidores son más conscientes en temas de salud y buen vivir, y reflejan esta actitud en un

²⁹ Fuente: <http://www.cidadedesapaulo.com/sp/es/sao-paulo-en-numeros>

patrón de compras selectivo y responsable en donde aspectos de bienestar y belleza física son predominantes. Productos con propiedades nutricionales que mejoren la calidad de vida de sus consumidores son muy cotizados en este mercado exigente que da culto al cuerpo.

Esta tendencia pro-salud se manifiesta también en el consumo de chocolates, es por esto que la demanda de chocolates oscuros con alto contenido de cacao fino y de aroma está en crecimiento, porque cada vez son más los consumidores conocedores de los beneficios saludables que este producto aporta a sus vidas gracias a su efecto antioxidante energética.³⁰

6.4.2. CONSUMO FUERA DE CASA

Con respecto al Sector HORECA, la perspectiva de crecimiento es muy optimista a causa del actual estilo de vida de los Brasileños, puesto que una gran parte de ellos han sido incorporados al sector laboral incluyendo a las mujeres, y por ende gracias a su mayor capacidad adquisitiva y a los cambios en hábitos alimentarios optan por comer fuera de sus hogares, promoviendo así el desarrollo positivo del sector HORECA, de hecho según un estudio de ABIA (Asociación Brasileña de Industrias de la Alimentación), los brasileños hacen ahora el 30% de sus comidas fuera de casa, en alguno de los 1,4 millones de establecimientos esparcidos por todo el país.

6.4.3. CONSUMO SOFISTICADO

La tendencia de consumo de productos de calidad con un alto valor añadido está en boga en Brasil. El mercado de este tipo de producto, denominados gourmet presenta la mayor tasa de crecimiento en los últimos años del sector alimenticio. Factores como precios altos, elaboración artesanal, distribución limitada, el exotismo definen el valor añadido de los productos gourmet.

³⁰ **Fuente:** <http://www.cnnexpansion.com/economia-insolita/2009/09/28/la-belleza-no-es-un-lujo-en-brasil>

Entre esta gama limitada de productos gourmet tienen un roll protagónico los productos con origen único con el vino, el champagne y el chocolate, entre otros, los mismos que están consolidando nichos de mercado importantes en Brasil y el mundo.

En última instancia, el deseo de los consumidores de "frescura, la personalización y los lujos accesibles seguirá creciendo el negocio de chocolate de primera calidad", dice Kotcher. "Junto con el crecimiento en el chocolate negro y el deseo de aprender más acerca de la categoría, los consumidores han tomado un gran interés en la comprensión de las diferencias en las mezclas de chocolate y orígenes, como lo han hecho con el café y el vino. Creemos que esto seguirá siendo una gran tendencia en los próximos años. "Que la experimentación continúe"³¹.

Deducimos entonces, que el consumo del chocolate de hoy, tiene un comportamiento culto, sofisticado y exigente, ya que están conscientes de la importancia de incorporar el chocolate en su dieta básica porque ya no es visto como una golosina, más bien es considerado como un estimulante mental, emocional y energético entre otras características, gracias a sus propiedades nutricionales; donde elementos intrínsecos como un sabor especial de acuerdo a su origen (un país de origen, una zona, u organización específica), aunado a una historia para compartir, además de la satisfacción de poder elegir un producto social y ecológicamente sustentable, son variables críticas que son ya explotadas por la industria chocolatera.

Como consecuencia de esta tendencia, existe un aumento en el consumo de chocolate amargo o negro, con denominación de origen elaborado con ingredientes saludables, afecta en el mercado del cacao de las siguientes maneras:

³¹ **Fuente:** <http://www.retailconfectioner.com>, Deborah Cassell, No Expiration on Experimentation (July 2010).

- Aumenta la demanda de cacao debido a que un chocolate negro requiere de un mayor porcentaje en el contenido del mismo, no menor al 50% del contenido del producto.
- Incrementa la demanda del cacao fino ya que un buen chocolate que sabe a cacao puro debe estar elaborado con granos de calidad óptima, beneficiando de esta manera a los países productores de este tipo de cacao fino y de aroma.

6.5. NICHOS DE MERCADO OBJETIVO

"Un nicho en Brasil es como un mercado entero" en otros países, afirmó Daniel Carofilis, director de la Oficina Comercial de Ecuador en Brasil³²; sin embargo, cuando nos referimos al Canal HORECA (Hotelería, Restauración y Catering) como nicho objetivo de mercado es importante segmentarlo de acuerdo a la línea de productos y modelo de negocio, ya que se trata de un gigantesco canal de consumo alimentario en el que se integran una gran variedad de empresas y productos.

En este sector, los determinantes fundamentales radican en la homogeneidad de la calidad y la seguridad alimentaria que las materias primas o ingredientes deberán poseer para la elaboración de los diversos platos ofrecidos al consumidor, por esta razón enfatizamos en la importancia de la marca como referente de calidad para desarrollar negocios exitosos dentro de este contexto.

Nuestro nicho de mercado se define por atender los requerimientos del sector de la pastelería, heladería, confitería, panadería gourmet que operan dentro del sector HORECA de alto nivel en Brasil, alineando de principio las estrategias de marketing a Sao Paulo.

La calidad extraordinaria, la continuidad de provisión, y el buen servicio representan elementos indispensables que deben apoyar la propuesta de

³² Art. Ecuador busca un espacio en Brasil http://www.elcomercio.ec/negocios/Ecuador-Brasil-mercados-Economia-firmas-comercio_0_914908581.html

valor del ofertante con el fin de que el cliente pueda conseguir diferenciación en sus platos exquisitos.

Indicadores demuestran que la industria HORECA ha crecido en Brasil entre 2002 y 2011 en un 292 %, es decir un 14,6% de media cada año. Los brasileños llegan a gastar en comer fuera de casa un 45% de sus ingresos. Lo que supone una oportunidad para la inversión en la industria de los alimentos preparados para su consumo en el momento (take away) y en las industrias de catering y restauración³³.

En referencia al sector gourmet en Brasil, un estudio de ABICAB (Asociación Brasileña de la Industria del Chocolate, Cacao, Maní, Caramel y derivados) informa que Brasil se puede tornar el líder mundial en el segmento de chocolate gourmet. La producción actual de chocolate gourmet es aproximadamente 15 mil toneladas por año. En cuanto al mercado del chocolate "tradicional" el índice de crecimiento es del 11,6% anual mientras que el sector de chocolates gourmet tiene un promedio de crecimiento anual del 20%. A pesar de la gran diferencia entre estos dos mercados, sólo el 2% de la producción nacional se dedica a este segmento gourmet en Brasil.³⁴

6.6. IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE

Nuestro producto gourmet es pensado para dar soluciones efectivas al Sector Profesional Gourmet del chocolate, quienes están conscientes que factores como la calidad de los insumos junto a su tecnicismo son fundamentales para elaborar productos finales Premium dentro del canal HORECA.

Dentro de este sector podemos identificar los siguientes tipos de clientes: los chocolatiers, chefs de reposterías, pastelerías, panaderías, hoteles,

³³**Fuente:**

ABIA

http://observatoriointernacionalizacion.org/index.php?option=com_k2&view=item&id=698:el-canal-horeca-una-oportunidad-para-la-inversion-en-brasil&lang=es

³⁴**Fuente:** <http://www.finamac.com.br/en/noticias/2012/09/378/mercado-de-chocolate-gourmet-cresce-no-brasil>.

restaurantes y el sector de catering, a quienes va dirigida nuestra propuesta de valor.

Como ejemplo vamos a citar dos modelos de negocios representativos de gran interés para el desarrollo de nuestros productos Premium, los cuales son un boom en Brasil:

Gráfico No.35. Brigadeiros



Fuente: Maria Brigadeiro (2013)

Los Brigadeiros son deliciosos dulces típicos de la gastronomía en Brasil, siendo muy populares en las fiestas de cumpleaños, y cualquier otro tipo de celebración. En su composición utilizan derivados del cacao como el chocolate. Su nuevo concepto gourmet ha constituido el motor de arranque para el desarrollo de este sector, su diferenciación radica en la presentación de sus tiendas de lujo y la estética de su envoltura y sobre todo de la calidad de los productos. En los últimos años su popularidad se ha incrementado tanto que ya la oferta de mercado se la considera saturada en las grandes ciudades.

Una de las empresas representativas de este modelo de negocios es “Brigaderia” que presenta los siguientes datos:³⁵

- Con poco tiempo de mercado, Brigaderia ya es una de las mayores del sector. Solamente en 2011, la empresa facturó R\$ 10 millones.
- Una de las explicaciones para el suceso fue la selección de los puntos de venta. Todas las 10 unidades de venta están localizadas en shoppings y aeropuertos de gran flujo de personas, con predominancia del público de las clases A y B. “Fue una estrategia muy bien pensada.
- Optamos por trabajar con ingredientes importados, que eleva el costo del producto final.
- La expansión de la red incluyó también la ampliación de la fábrica, que actualmente produce 10 mil brigadeiros por día.
- En total, la empresaria invirtió, aproximadamente R\$ 3,5 millones en la expansión.



³⁵ Análisis de Mercado sobre cacao y chocolate en Brasil Cinthia Pestana Haddad – Proecuador - Brasil

Heladerías

En los últimos años, la ciudad de São Paulo ha experimentado la apertura de diversos locales especializados en la venta de helados de alta calidad, que tienen una producción artesanal. Un ejemplo es la marca Baccio di Latte, que tiene planos de expansión y que ya tiene cinco puntos de venta.³⁶

Según el artículo “3º Campeonato Nacional Sorveteria Brasileira” el consumo creció de 2000 a 2010 cerca del 50% en el sector heladero de nuestro estado. Estamos ahora incorporando el sector del chocolate, una materia prima muy importante en la heladería. Las tres materias primas que más consume la industria de helados son leche, azúcar y chocolate.³⁷

6.7. PERFIL DEL CONSUMIDOR

- Paladar exigente
- Mediana edad (entre 25 y 50 años)
- Nivel de ingresos medio o medio-alto
- Valoran aspectos éticos y de origen único
- Selectivos en sus decisiones alimenticias con respecto a la salud

³⁶ Análisis de Mercado sobre cacao y chocolate en Brasil Cinthia Pestana Haddad – Proecuador - Brasil

³⁷http://www.fithepexpoalimentaria.com/system/noticias.php?id_prod=142&PHPSESSID=87a8cbbb5653f35b3a84f362723141b3

CAPÍTULO VII

7. PLAN DE MARKETING

7.1. TAMAÑO DEL MERCADO

Si consideramos que el consumo anual de chocolate per cápita es del 2 Kg. En Brasil y aproximadamente existen 196.655.014 millones de habitantes, deducimos que contamos con un amplio mercado demandante de chocolate de 393,000TM anuales promedio, del cual emerge un nicho de mercado sofisticado con respecto al consumo de chocolates finos que crece sostenidamente a una media del 20% anual.



Brasil es un país productor de cacao corriente que además posee una industria chocolatera bien instalada, la misma que abastece a su demanda local y también exporta a distintos destinos, sin embargo, gracias a sus niveles representativos de demanda y a su cultura chocolatera que lo hace un mercado exigente, existen nichos de mercado atractivos para la oferta internacional.

En el gráfico inferior se detalla la lista de productos relacionados con el chocolate que Brasil importa del mundo, sus respectivos valores en dólares,

la balanza comercial y su tasa de crecimiento. Podemos ver que existe un saldo negativo para la balanza de pagos de Brasil con respecto a la clasificación 180620 que corresponde a las demás preparaciones alimenticias que contengan cacao con un peso mayor a 2 KG, su balance en contra es de 12,206 dólares con una tasa de crecimiento anual en valor del 28% y en cantidad del 15% calculados desde el año 2007 hasta el 2011.

Tabla No.12. Lista de Productos Importados Derivados del Chocolate por Brasil

SA 8	Código	Descripción del producto	Indicador			
			Importado valor 2011 (miles de USD) ▼	Balance comercial 2011 (miles de USD) /	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2007-2011 (%, p.a.) /	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2007-2011 (%, p.a.) /
	TOTAL	Todos los productos	226.243.409	29.795.293	14	
	180690	los demas chocolates y demas preparaciones alimenticias que contengan	56.770	25.581	22	20
	180620	las demas preparaciones alimenticias que contengan cacao, con un peso	17.767	-12.206	28	15
	180632	los demas chocolates, en bloques, en tabletas o en barras sin rellenar	13.631	20.698	21	20
	180631	los demas chocolates, en bloques, en tabletas o en barras, rellenos.	9.846	-1.609	19	9
	180610	cacao en polvo, azucarado o edulcorado de otro modo	78	506	23	32

Fuente: http://www.trademap.org/Product_SelProductCountry.aspx

En el siguiente cuadro muestra la tendencia creciente de importación en volumen de TM del producto “las demás preparaciones alimenticias con un contenido de cacao mayor a 2 kilos, bajo la nomenclatura 180620. En el año 2012 el volumen importado disminuye levemente a 3,020 TM.

Nuestro proyecto se enfoca en ofrecer gotas de chocolate bajo esta nomenclatura 180620 para satisfacer la demanda de un nicho de mercado en Brasil.

Tabla No.13. Lista de Productos Importados por Brasil

Lista de los productos importados por Brasil

detailed products in the following category : 1806 Chocolate y demas preparaciones alimenticias que contengan cacao.

Fuentes : Cálculos del CCI basados en estadísticas de [Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior](#) desde enero de 2012.
Cálculos del CCI basados en estadísticas de [UN COMTRADE](#) hasta enero de 2012.

Las cantidades presentadas en color verde claro fueron estimadas por UNSD. Para mayor información por favor referirse a la [nota explicativa de UNSD](#).

Código	Descripción del producto	2008	2009	2010	2011	2012
		Cantidad importada, Toneladas	Cantidad importada, Toneladas	Cantidad importada, Toneladas	Cantidad importada, Toneladas	Cantidad importada, Toneladas
'180690	los <u>demas</u> chocolates y <u>demas</u> preparaciones alimenticias que contengan	3.930	4.505	4.740	6.512	8.767
'180620	las <u>demas</u> preparaciones alimenticias que contengan cacao, con un peso	2.477	2.387	3.635	4.179	3.020
'180631	los <u>demas</u> chocolates, en bloques, en tabletas o en barras, rellenos.	794	713	957	1.129	2.247
'180632	los <u>demas</u> chocolates, en bloques, en tabletas o en barras sin rellenar	1.468	2.138	3.750	2.377	2.212
'180610	cacao en polvo, azucarado o edulcorado de otro modo	8	3	22	12	22

Fuente: http://www.trademap.org/Product_SelProductCountry.aspx

Hemos calculado el tamaño de mercado basados en la tasa de crecimiento de las importaciones de Brasil de acuerdo a los datos presentados según nuestro producto. El monto de importación es de 3.020 toneladas métricas en el año 2012 con un incremento en volumen del 15% anual desde el 2007 al 2012, y en valor el índice es del 28%, por lo tanto para el próximo año, Brasil estima importar en promedio 453 toneladas adicionales, haciendo un total de 3473 toneladas métricas, de las cuales nuestra empresa Exotic Exporting Group planifica abastecer con un 10% del mercado.

Esto quiere decir que el objetivo es empezar con un volumen exportable de 347TM (763,400 Lbs.) promedio distribuidos en contenedores 40 Pies (20 TM.) en el primer año, teniendo en cuenta la mayor demanda en la temporada alta ocasional gracias a las Fiestas de la Pascua, San Valentín, Navidad y Fin de Año ya que tradicionalmente solo en Pascua se factura el 20% de las ventas.

En el siguiente gráfico mostraremos la relevancia del producto que exportaremos para la industria de chocolates en Brasil en relación a los otros productos elaborados de chocolate importados. Notemos que la mayor

participación de la importación dentro de estas clasificaciones de productos la tiene “las demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, en recipientes o envases inmediatos con un contenido ≤ 2 kg” bajo la clasificación 180690.

Gráfico No.36. Productos de Chocolate Importados por Brasil

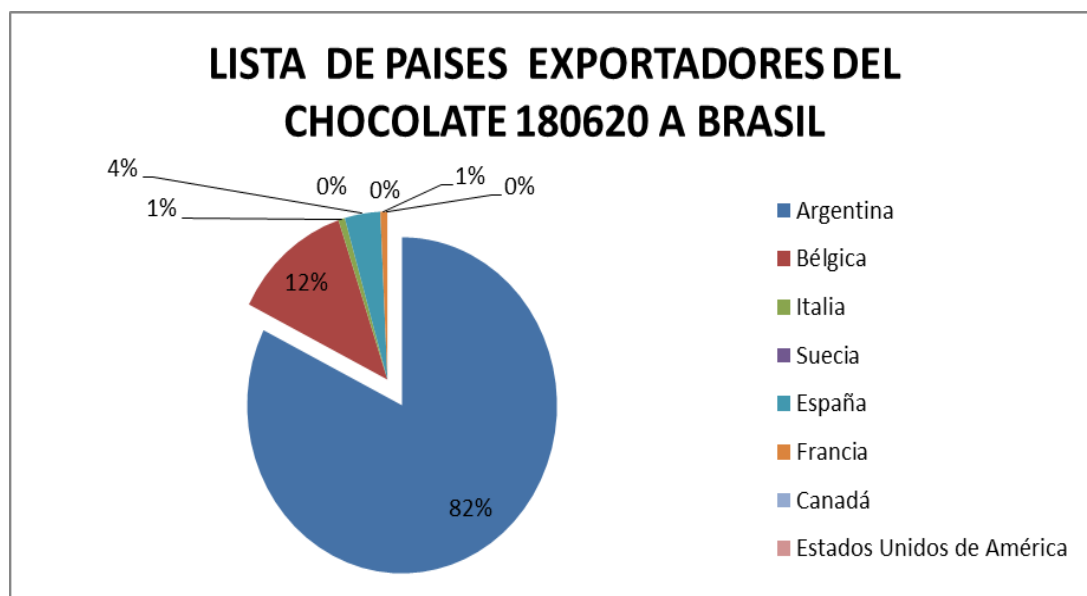


Fuente: <http://www.trademap.org/>

Elaboración: Los Autores

Como vemos en el siguiente gráfico Ecuador no tiene ninguna participación dentro de las exportaciones de esta variedad de chocolate 180620 aunque seamos poseedores de la mayor oferta mundial del cacao fino y contamos con una infraestructura industrial ya instalada amplia y eficiente que nos permite producir y exportar productos de calidad.

**Gráfico No.37. Lista de Países Exportadores del Chocolate
180620 a Brasil**



La cuota de exportación que pretendemos proveer a Brasil se basa en sus niveles del volumen importado de esta clasificación de chocolates 180620, respaldado por la tendencia de consumo de este bien y su buena apreciación por el mismo, ya que en Brasil existe un consumo culto/conocedor del buen chocolate.

Además hemos notado que tal como lo muestra el gráfico anterior, el mayor abastecedor de esta categoría de chocolate es Argentina, seguido por Bélgica e Italia. Sin embargo, cuando analizamos la producción e importación de chocolates en Argentina notamos que Ecuador es el mayor proveedor de esta clasificación de chocolates.

7.1.1. CONTRIBUCIÓN AL CRECIMIENTO DEL TOTAL DE EXPORTACIONES ECUATORIANAS ABRIENDO MERCADO EN BRASIL

En base a nuestra proyección de producción y exportación de gotas de chocolate con destino a Brasil, mercado virgen para este tipo de producto bajo la nomenclatura 180620, se estima que el incremento de la producción

de gotas de chocolates será de un 10% promedio anual impactando positivamente en el desarrollo de la industria chocolatera nacional.

7.2. MARKETING MIX

7.2.1. PRODUCTO:

CHOCOLATE AMARGO EN GOTAS CON 70% CONTENIDO DE CACAO NACIONAL



Forma: Gotas

Empaque: Caja de 20 Kls. al granel

Descripción:

Uso: Se adapta relleno, pasteles y tartas de cobertura; formación y llenado de chocolates, trufas, huevos de pascua, la preparación de mousses bombones, y postres de chocolate en general, fríos o calientes, también se aplica en capuchino, leche batidos y fondues.

Variedad de Cacao: Nacional, Fino y de Aroma

Origen: Ecuador

Se ha desarrollado una fórmula pura y exquisita de chocolate oscuro gourmet, con denominación de origen, confeccionado con los más exclusivos granos de cacao fino y de aroma, comprometiéndonos en ofrecer en cada gota de chocolate calidad Premium y sostenibilidad integral.

En la provincia de Esmeralda, la producción de cacao fino y de aroma presenta un delicado aroma y el sabor frutal de su grano gracias a las condiciones climatológicas y a las propiedades del suelo fértil; por tanto nuestro producto final se conceptualiza por ser gourmet fundamentalmente por la calidad superior del grano de cacao.

Nuestro producto viene empacado en gotas de 10 kilos al granel, en la presentación de 70% de contenido de cacao fino y de aroma, su principal mercado es el canal HORECA, cuyo uso primordial es como materia prima para la elaboración de recetas refinadas. Este producto se puede usar en todas las aplicaciones.

7.2.2. EMPAQUE

Algunos de los Requisitos generales que se deben tener en cuenta al momento de elegir el empaque para el producto.³⁸

- ❖ Ser barrera contra el vapor de agua, el paso de la luz y a la permeabilidad de componentes del aroma del producto y de aromas extraños originados en el ambiente de bodegaje;
- ❖ Atender a la legislación vigente con relación a los aspectos toxicológicos que vienen de la migración de componentes del material de empaque para el producto;
- ❖ Soportar las sollicitaciones mecánicas del sistema de transporte y distribución; y,
- ❖ Resistir al ataque de insectos y roedores.

³⁸ Oficina comercial del ecuador en são paulo analisis ...
http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2011/12/Estudio_de_mercado_de_chocolate_en_Brasil_2010.pdf

La solución de empaque que hemos escogido para nuestras gotas de chocolates son las fundas BOPP, el mismo que tiene aspecto metalizado y que es una película de polipropileno bio-orientado con sistema de cierre a frío. Este sistema de sellado a frío es el sistema más avanzado en el mercado mundial que ofrece condiciones de entrar en contacto directo con los alimentos y que puede ser aplicado en el área total de empaque o a través de registro con la impresión.

Este empaque es muy práctico y funcional ya que gracias a su flexibilidad es de fácil manipulación, además permite un embalaje protector al calor que beneficia a la estética de este producto ya que el chocolate es muy sensible al calor.

En la parte externa, el producto viene protegido por cajas de cartón corrugado blancas que son utilizadas como embalaje de transporte y distribución.

7.2.3. ETIQUETADO

La función de la etiqueta va mucho más allá de comunicar la identidad de una marca o información esencial acerca del producto. En las etiquetas debe estar registrado los códigos de lote, fechas de caducidad, códigos de barras, información nutricional, condiciones de uso o manejo, almacenamiento, entre otros con el objetivo de lograr la garantía de calidad del producto y la salud del consumidor.

Por lo que se refiere al etiquetado, los productos que sean comercializados en Brasil con etiquetas en idioma extranjero, deberán llevar una contraetiqueta o etiqueta complementaria, en idioma portugués, sin perjuicio del escrito original.

Con el fin de asegurar la competencia leal de los productos importados y de mantener criterios uniformes, la legislación brasileña obliga

escrupulosamente a que figuren los siguientes apartados en el envase expuesto al público, en lengua portuguesa:³⁹

- Nombre real del producto en caracteres destacados, uniformes en fuente y color sin intercalación de dibujos o parecidos.
- Nombre de la firma responsable.
- Nombre de la firma que haya completado o acondicionado el producto cuando ésta fuere diferente de la anterior.
- Sello del órgano responsable de la inspección sanitaria.
- Localización de la firma, especificando municipio y Estado; es facultativo indicar dirección completa o marca comercial del producto.
- Fecha de fabricación del producto, en sentido vertical u horizontal.
- Peso líquido y bruto, especificando unidades
- Especificación del país de procedencia del producto.
- La fecha de fabricación del producto, de acuerdo con la naturaleza del envase o envoltorio, debe estar impresa, grabada o declarada por medio de un sello u otro proceso que garantice la visibilidad y que no es posible de remover, detallando día, mes y año, pudiendo éste estar representado por los dos últimos números.
- En lo referente a la temperatura de conservación y al plazo de validez de los productos que deben figurar en un lugar visible del envase expuesto al consumidor. Estas indicaciones son responsabilidad de las empresas productoras y de las autoridades del país exportador.

7.3. INGREDIENTES

- ❖ Licor de cacao fino y de aroma 70%.
- ❖ Azúcar 30%.
- ❖ Lecitina y Vainilla.

³⁹Guía Práctica para la Localización y Resolución de Barreras Comerciales Agroalimentarias en Terceros Países – Brasil
www.ipex.es/www/download/guiasyobservatorios/.../brasil/brasil2.pdf

7.4. HOJA TÉCNICA



COBERTURAS PARA
HELADERIAS Y REPOSTERIAS
CALIDAD, SERVICIO Y ASESORIA

ESPECIFICACION TECNICA

Nombre	GOTAS DE CHOCOLATE PASTRY FONDANT (70% PURO CACAO)
Caja Master	20 kilos peso neto
Composición	Licor de cacao, azúcar, lecitina y vainilla.

Especificaciones Físicas – Químicas:

<u>Parámetros</u>	<u>Especificación</u>
Finura	20 - 30 Micras
Humedad	1,0 % máx.
Contenido graso	34 - 36 %
Viscosidad cP	30000 – 32000
Punto de fusión	32 – 33 ° C máx.
Textura	Dura
Color	Café - oscuro
Sabor	Característico a chocolate
Olor	Característico a chocolate

Especificaciones Microbiológicas:

<u>Parámetros</u>	<u>Especificación</u>
Aerobios totales	<1000 UFC/g
Coliformes totales	<10 UFC/g
Hongos y levaduras	<10 UFC/g
Salmonella	Ausente
E. Coli	Ausente

Tiempo máximo de consumo: 12 meses en ambiente fresco y seco.

APROBACIONES

GUSTAFF S. A.
Tec. Giovanni Merán
JEFE DE CONTROL DE CALIDAD

7.5. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

La primera modalidad con la que hemos decidido introducirnos en Brasil es como exportadores con la cooperación de una empresa comercial importadora la misma que tiene un alcance regional ya que a causa de la amplia extensión territorial y demográfica de Brasil y a las barreras del idioma resulta indispensable el ingreso al mercado mediante este intermediario mayorista conocedor del mercado.

La proyección de crecimiento a futuro se enfoca en incrementar la cuota de mercado por medio de ventas directas a importadores especializados, los mismos que son proveedores directos a distribuidores mayoristas especializados o al Sector HORECA Gourmet dependiendo la capacidad de compra de cada persona. Este modelo de comercialización exige una investigación de mercado para identificar potenciales compradores en conjunto con una constante comunicación, vía correo electrónico y/o telemarketing con el fin de brindar un servicio de calidad y diversificar el portafolio de clientes.

7.5.1. PRECIO

Según las favorables condiciones del mercado Brasileiro con respecto al consumo significativo y a los altos índices de precios de chocolates tanto para consumo final como para objeto de insumo en la industria transformadora gourmet, podemos inferir que Brasil es un mercado muy atractivo para introducir nuestro producto.

A continuación presentaremos precios de venta final de algunos competidores nacionales brasileños:

Chocolate Melken Dark 1kg - Harald (cod 59480)

Chocolate Melken Dark(Amargo) em barra de 1kg.

Categorias: Confeitaria - Chocolates ;

Referência: 59480

Marca: Harald

Categoria: Chocolate



de: R\$ 21,14

Por:

R\$ 19,76

\$8,25



CHOC HARALD UNIQUE AMAZONIA 70% 1KG BR



Estoque Em estoque

R\$36,70

Qty:

Comprar



\$15,50

Chocolate Belga Amargo em Gotas 53,8% Cacau 1kg - Barry Callebaut (cod 149969)



Chocolate amargo em gotas contendo 53,8% de cacau da empresa Barry Callebaut

Categorias: Confeitaria - Chocolates Importados ;

Referência: 149969

Marca: Barry Callebaut/Cargill

Categoria: Chocolate

de: R\$ 44,51

Por:

R\$ 41,60

Esgotado

Avise-me quando estiver disponível

[Curtir](#) 0 [Tweet](#) 0 [Indicar](#)

Clique na imagem para ampliar

\$17,38

Chocolate Meio Amargo 1kg - Garoto (cod 47586)



Chocolate meio amargo em barra de 1kg.

Categorias: Confeitaria - Chocolates ;

Referência: 47586

Marca: Garoto

Categoria: Chocolate

de: R\$ 21,13

Por:

R\$ 19,75

Esgotado

Avise-me quando estiver disponível

\$9,28

Chocolate Amargo 70% Cacau 1kg Nestlé (cod 127462)



Clique na imagem para ampliar

Barra de chocolate amargo com 70% cacau.

Categorias: Confeitaria - Chocolates ;

Referência: 127462

Marca: Nestlé

Categoria: Chocolate

de: R\$ 35,71

Por:

R\$ 33,37

Esgotado

Avise-me quando estiver disponível

 Curtir

0

 Tweet

0

 Indicar

\$15,70

7.5.2. PROMOCIÓN:

Ferias Internacionales:

La asistencia a ferias internacionales tiene un gran impacto al momento de establecer relaciones comerciales con futuros compradores, por ende, la presencia en este tipo de eventos resulta impositiva cuando se busca aperturar nuevos mercados para que estos empiecen a familiarizarse con la marca, y sean conocedores de la calidad de los productos que se ofrecen.

Feria Especializada “Febrachoco” realizada en Gramado, Rio Grande do Sul.

Muestras

El envío de muestras vía aérea es necesario para la promoción comercial a fin que se concreten las primeras órdenes de compra con prospectos de clientes potenciales, ya que el cliente deberá asegurarse de que el producto cumpla con las expectativas de calidad ofrecidas.

Según la legislación brasileña, la entrada de muestras también se coloca como una importación, pero posee un régimen aduanero simplificado y es

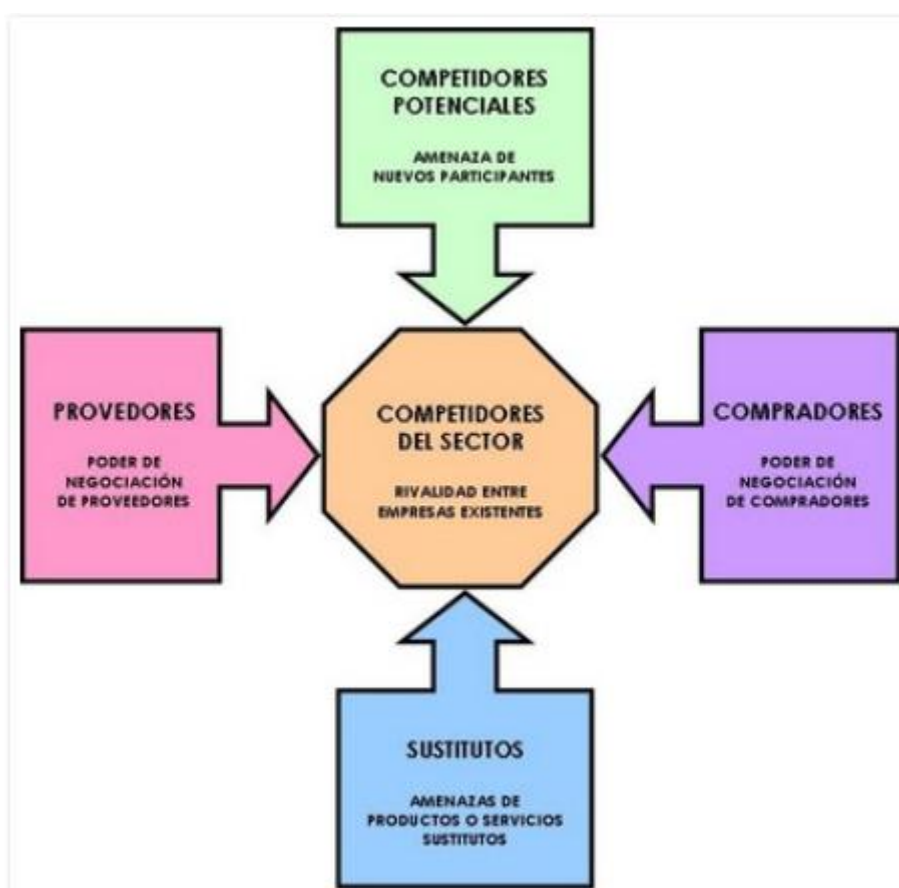
libre de tributos y otras cargas que se aplican a las importaciones normales.⁴⁰

Página Web

La construcción de una Página Web será el portal conector entre el mercado y la empresa que además de comunicar interactivamente sobre la marca, la calidad Premium de los productos y de la empresa en sí, será la ventana de acceso entre los prospectos de clientes y nosotros.

Además, con nuestra página web tendremos el mercado global de Brasil accesible a nuestras ofertas, con el cual se enfocará a la venta directa al importador especializado saltándonos los intermediarios mayoristas a fin de abastecer al nicho de mercado objetivo.

7.6. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



⁴⁰ Como exportar a Brasil 2010. Ref.: Contrato de Prestación de Servicios firmado entre el Departamento de Promoción Comercial e Inversiones (DPR) del Ministerio de Relaciones Exteriores y la Fundación Centro de Estudios del Comercio Exterior (FUNCEX).

7.6.1. La Amenaza de la Entrada de Nuevas Empresas (Competencia Potencial)

El hecho de considerar la entrada de nuevos competidores potenciales es relativamente beneficioso para nuestra empresa y para el sector de chocolates y cacao Premium, ya que esto produciría un incremento de la demanda mundial del cacao fino y de aroma y, por ende, un aumento en sus precios de compra. Este hecho es positiva para nuestro país, porque somos los mayores productores de cacao fino y de aroma en el mundo y la diferenciación de precios entre cacao corriente y fino seria evidente.

Además, si hay más demanda de cacao fino quiere decir que hay mas consumo por el mismo, lo que significa que el nicho de mercado conocer del buen chocolate y sus características se han incrementado, lo cual es un suceso positivo para nosotros porque afectará en el mayor reconocimiento del cacao nacional.

7.6.2. Productos Sustitutos

Consideramos que no es fácil sustituirnos ya que no es fácil ofrecer los beneficios que definen nuestra propuesta de valor a precios competitivos, los cuales son:

- Chocolate con origen único.
- Elaborado con cacao fino y de aroma.
- 70% contenido de cacao.
- Modelo de Negocio Inclusivo
- Precio competitivo dentro del nicho de mercado

7.6.3. Poder de Negociación de los Compradores

Consideramos que no hay costos derivados del cambio ya que nuestro precio sería relativo y los beneficios percibidos serán mayores.

Además nuestro nicho de mercado se caracteriza por ser un sector gourmet con información completa, conocedor del buen chocolate y de las

ventajas que este aporta en cada una de sus recetas, y no están dispuestos a sacrificar precio por calidad.

7.6.4. Poder Negociador de Proveedores

La clave del éxito radica en fomentar los niveles de producción y productividad de los cultivos del cacao nacional y formar alianzas estratégicas inclusivas y atractivas para el sector cacaotero pagando precios justos y aportando con herramientas valiosas para mejorar su productividad, ya que la diferenciación de nuestro producto radica en la continua y efectiva provisión de su grano.

7.6.5. Rivalidad entre Competidores Existentes del Sector

La tendencia de un consumo más culto y exigente en Brasil se evidencia en las diferencias estratégicas de desarrollo y posicionamiento de mercado tanto de empresas nacionales como internacionales. Es por esto que el Ecuador con su oferta de valor de cacao fino tiene una gran oportunidad para introducirse en este mercado. A continuación se detallan algunas de las empresas más representativas del chocolate en Brasil:

- La empresa Kraft tiene un reconocido posicionamiento en Brasil por medio de su marca comercial de chocolates Lacta, con una participación del mercado del 35,5 %. Esta multinacional con base en Brasil exporta sus productos a algunos destinos como Uruguay, Paraguay, Bolivia y Estados Unidos.
- Entre las empresas nacionales que han reaccionado a esta tendencia está Cacao Show, quien ha desarrollado chocolates gourmet de diferentes variedades.
- Harald produce y comercializa algunas líneas de productos dentro de la industria del chocolate, entre los que figuran dulces, coberturas, rellenos, confites. Ha hecho una alianza estratégica con los productores de Bahía para que su cacao no sea dado al mercado Europeo sino que se produzca y consuma Brasil mediante su línea de productos gourmet.

- Garato S.A. mantiene un posicionamiento sólido en la industria del chocolate tanto a escala nacional como internacional. Su cadena de valor es completa, ya que son productores, comercializadores, que mantienen una red de oficinas de centros de distribución propios que les permite llegar directo al cliente final. Esta empresa además tiene una participación considerable en el mercado de foodservice en Brasil mediante su línea culinaria.
- La multinacional Nestlé también está presente en el mercado de chocolates con algunas líneas de productos y marcas potenciales que satisfacen los gustos y preferencias de los diferentes nichos en Brasil, entre estos está la línea de chocolates amargos y el chocolate como materia prima para abastecer a la industria de catering.
- Barry Callebaut es otro fuerte competidor ya que esta multinacional tiene una amplia variedad de productos para repostería para ofrecer. Esta compañía tiene presencia en Brasil desde el año 1999 y emplea más de 300 personas en el país.
- La multinacional Puratos tiene presencia en Brasil por medio de la adquisición de la mayor parte de las acciones de la compañía Floresta do Rio Doce, la primera fábrica de chocolate con origen único en Brasil.
- Entre las marcas extranjeras que se importan al Brasil podemos citar: Toblerone (Suiza); Godiva (Alemania); Lindt (Suiza); Stuttgart (Alemania); Peruggina (Italia); Cavalier (Francia); Guylian (Bélgica). Todas estas marcas también son vendidas a través de tiendas on-line como submarino, americanas, Bacco1s entre otras.

El nivel de competencia es leve porque existen pocas empresas en Brasil que pueden ofrecer todos los beneficios que nuestro producto ofrece simultáneamente. También los datos estadísticos nos indican que el mercado de chocolates gourmet en Brasil está en crecimiento ya que la industria actualmente produce 15 mil TM de chocolates finos en un mercado que crece al 20% anual, superior al del mercado de chocolates comerciales con un 15% anual y en contraparte su oferta actual llega al 2% anual. Nuestro producto es pensado para nichos de mercado, por tanto no es un

producto hecho para masas, es por esto que debemos introducirnos en el mercado con un precio de venta acorde a los precios actuales del segmento.

7.7. OPORTUNIDADES COMERCIALES

- Eventos deportivos como el mundial en el 2014 y los Juegos Olímpicos en el 2016 representan valiosas oportunidades comerciales en Brasil, ya que según la ABIA (Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação), La industria brasileña no está preparada para satisfacer estos niveles de consumo agregados, ni desde el punto de vista productivo ni de la distribución.⁴¹
- Otra oportunidad comercial es la Pascua. Según un documento publicado por KPMG en Junio de 2012, The Chocolate of Tomorrow, la Pascua es un gran negocio en Brasil, con 100 millones de huevos de chocolates consumidos cada año, y esa tendencia es probable que incremente. Se infiere que el evento de mayor generación de demanda de chocolate en Brasil es la Pascua.

⁴¹ABIAhttp://observatoriointernacionalizacion.org/index.php?option=com_k2&view=item&id=698:el-canal-horeca-una-oportunidad-para-la-inversion-en-brasil&lang=es

7.8. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y POSICIONAMIENTO

7.8.1. MARCA



7.8.2. LOGO

Nuestro logo comercial lo presentamos con una imagen modesta, sencilla, con tonos de colores sobrios iluminados con matices dorados en los bordes, nos comunica la categoría Premium y la exclusividad del producto.

7.8.3. ESLOGAN

“Arte con Aroma de chocolate” es nuestra frase identificativa con la que planeamos penetrar el nicho mercado gourmet del canal Horeca en Brasil.

7.9. FODA

7.9.1. FORTALEZAS

- Nuestro producto Premium está elaborado 100% con cacao nacional de la variedad fino y de aroma, muy cotizado en el mercado internacional.
- Nuestro modelo de negocio inclusivo hace más atractiva nuestra oferta de valor, repercutirá en mayor aceptación del cliente.
- Nuestro socio estratégico maquilador de gotas de chocolate cuenta con las certificaciones sanitarias que asegura la inocuidad alimentaria del producto final.
- Precios competitivos acorde a nuestro segmento de mercado.
- Buenas relaciones comerciales con importadores comerciales interesados en nuestros productos.
- En el país contamos con la mayor oferta exportable de cacao fino y de aroma del mundo.
- Departamento de marketing eficiente que busca ampliar el portafolio de clientes especializados.
- Proximidad geográfica con Brasil
- Tarifa exenta del 0% para la importación de chocolates desde Ecuador.

7.9.2. OPORTUNIDADES

- El fuerte tipo de cambio de la moneda Brasileña hace más competitivos nuestros productos en el mercado objetivo.
- Precios de chocolate en Brasil son altos, incluso los productos de chocolatería menos costosos como las chocolatinas.

- Infraestructura del Sector HORECA bien consolidado.
- El consumo de chocolates en Brasil en comparación con otros mercados de la región.
- Creciente poder adquisitivo, sobre todo de la clase media que ya representa más del 52% de la población. Lo hace un mercado atractivo para nuestro chocolate gourmet.
- Su extensa población hace que sus nichos sean enormes mercados de inversión.

7.9.3. DEBILIDADES

- Escasa experiencia en la industria chocolatera.
- Baja liquidez limita la operación de la empresa frente a nuevos prospectos de clientes.
- Dependencia de aliados estratégicos para la viabilidad del negocio, como el importador.
- Limitado control en la cadena de valor nos hace vulnerables en el desempeño operativo de nuestro modelo de negocio.
- Deficiente conocimiento cultural.
- Falta de trayectoria y know how en producción de chocolates de alta calidad.

7.9.4. AMENAZAS

- El idioma representa una barrera de comunicación relevante en las negociaciones.
- La fuerte industria chocolatera Brasileña que ofrece productos sustitutos.
- Problemas políticos y/o económicos que afecten nuestro negocio.

- Negligencia en la provisión del grano nacional con respecto a mezclas con otras variedades, como la CCN 51 que afecten la calidad de nuestro producto.
- Precios fluctuantes del cacao pueden encarecer el producto y hacerlo menos accesible al cliente.

CAPÍTULO VII

8. ESTUDIO TÉCNICO

8.1. UBICACIÓN

Además se contará con una oficina de la empresa en la vía a Samborondón, específicamente en el edificio Samborondón Business Center (SBC) situado atrás del Centro Comercial Village Plaza. El alquiler es de \$1200 mensuales. Se decidió en este lugar ya que se encuentra en un lugar que ha tenido repunte a nivel empresarial y es de fácil acceso llegar.

Esta oficina contará con los recursos necesarios para una óptima atención al cliente, entre los que están equipos de oficina, insumos, computadoras con internet de alta velocidad mínimo 3 gigas, fax, teléfonos, mobiliarios. Cabe recalcar que la oficina tendrá una línea telefónica IP con la finalidad de poder comunicarnos extendidamente con nuestros clientes en Brasil.

8.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de Exotik Exporting Group está basada en un modelo sencillo, dinámico, funcional sin sobrecarga de funciones en el cual todos asumen responsabilidades y compromisos con la empresa.

Gráfico No.38. Organigrama



8.3. DEFINICIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

8.3.1. GERENTE GENERAL

Se ocupará de llevar la administración de la organización, apoyado por el resto de integrantes, además de convocar a reuniones de los socios cada mes para fiscalizar el ejercicio económico de la compañía, aprobar balances presentados por el Gerente Financiero, adjudicar las respectivas utilidades y tomar nuevas políticas de acuerdo a los planteamientos de los socios.

También se encargará de implementar un sistema de información financiera y contable que lo mantenga informado acerca de la situación de la empresa.

Requisitos mínimos del cargo:

Educación Superior

- Educación Superior finalizada, Ing. En Comercio Exterior, Gestión Empresarial Internacional o afines.
- Idiomas extranjeros: inglés, español, francés, alemán, de mayor importancia portugués.

Conocimientos específicos

- La posición requiere el conocimiento del poder de la negociación.
- Conocer las normas locales laborales.
- Gestión de comercio exterior.
- Ejecución y conocimiento íntegro de las políticas internas de la Empresa.
- Habilidades comprobadas en el manejo de programas y paquetes informáticos.

Requisitos específicos

- Conocimiento relevante de los productos de portafolio a comercializar.
- Orientación de Equipo.
- Pro – actividad.
- Manejo de personal.
- Experiencia en habilidades básicas de computación.
- Habilidades de comunicación verbal y escrita.
- Habilidades interpersonales.
- Ética en el trabajo.
- Capaz de trabajar en un ambiente bajo presión manejando múltiples prioridades administrativas.

8.3.2. GERENTE ADMINISTRATIVO

Es responsable de administrar, controlar, dirigir y supervisar los servicios administrativos de gestión presupuestaria, la administración de los recursos humanos y la administración de materiales y servicios generales, la contabilidad financiera incluyendo las funciones de compras y suministros y de administración y custodia de los bienes a su cargo de acuerdo a las leyes que rigen el país, procedimientos establecidos instrucciones generales con el fin de alcanzar el uso adecuado y eficiente de los recursos financieros del Estado.

Requisitos mínimos para el cargo:

Educación Superior

- Estudios universitarios finalizados, Economista, Ing. Comercial, Ing. Gestión Empresarial Internacional, Ing. En Administración de Empresas, Ing. En Banca y Finanzas.

Conocimientos específicos

- La posición requiere el conocimiento de todos los interfaces con el mantenimiento, direccionamiento, administración, creación y planificación de finanzas.
 - Conocer las normas locales laborales.
 - Conocer las políticas internas de la Empresa.
 - Habilidades comprobadas en el manejo de programas y paquetes informáticos.

Requisitos específicos

- Orientación de Equipo.
- Líder.
- Pro – actividad.
- Experiencia en habilidades básicas de computación.
- Habilidades de comunicación verbal y escrita.
- Habilidades interpersonales.

- Ética en el trabajo.
- Capaz de trabajar en un ambiente bajo presión manejando múltiples prioridades administrativas.

8.3.3. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO-CONTABLE

Bajo la supervisión directa del Departamento Administrativo-Financiero, aprende de los sistemas de contabilidad, procedimientos, políticas y procesos financieros de la compañía. Prepara conciliaciones bancarias básicas. Aprende acerca de la estructura organizacional. Prepara los egresos los cuales pueden incluir consolidación y reconciliación. Investiga y resuelve problemas básicos transaccionales de contabilidad. Reúne información financiera para reportarla. Habilidades típicamente adquiridas a través de la experiencia de un contador público autorizado. Principios contables es requerido. El desempeño de su trabajo debe estar orientado hacia la contabilidad, análisis financieros y reportes.

Se encarga de hacer que las facturas emitidas sean autorizadas por las gerencias cuando se debe realizar una compra. Realización de pagos de gastos personales. Pago a los empleados de nómina. Conciliaciones bancarias. Custodia de las chequeras. Elaboración de reporte de ingresos y egresos. Manejo de caja chica. Cobranza. Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato. Mantiene el archivo de proveedores. Coordina el pago a proveedores, fechas de vencimiento y valores de pago.

Requisitos mínimos del cargo:

Educación Superior

- Estudios universitarios finalizados, Ing. Comercial, Contador Público Autorizado.

Conocimientos Específicos

La posición requiere el conocimiento de:

- Manejo de clientes, nomina, bancos y viáticos.

- Coordinación de la entrega de información a los superiores.
- Manejo de cuentas personales de la Gerencia General.
- Actividades principales Actividades proveedores
- Recepción de facturas y comprobantes de retención.
- Actividades contabilidad.
- Coordinación de la entrega de información a los contadores auditores.
- Actualización continua de los archivos.
- Conocer las normas locales laborables.
- Conocer las políticas internas de la Empresa
- Habilidades comprobadas en el manejo de programas y paquetes informáticos.

Requisitos Específicos

- Orientación de Equipo.
- Pro – actividad.
- Experiencia en habilidades básicas de computación.
- Habilidades de comunicación verbal y escrita.
- Habilidades interpersonales.
- Ética en el trabajo.
- Capaz de trabajar en un ambiente bajo presión manejando múltiples prioridades administrativas.

8.3.4. DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA - EXPORTACIÓN

Encargado de llevar a cabo el cumplimiento del plan de entrega, así como reportar al Departamento Administrativo Financiero los indicadores de cumplimiento de entregas a tiempo y sin devoluciones a los clientes. Controlar los gastos de logística y hacer un seguimiento continuo al presupuesto anual de la sección. Dirigir al personal de manera que se hagan los despachos de productos en la cantidad, calidad, tiempo y lugar solicitado por los clientes.

Requisitos mínimos del cargo:

Educación Superior

- Estudios universitarios finalizados en Ing. Comercial, Ing. Comercio Exterior, Ing. Gestión Empresarial Internacional.

Conocimiento Específico

- Debe ser una persona con mucho poder de negociación, carisma, analítico y bien relacionado.

Requisitos específicos

- Orientación de Equipo.
- Líder.
- Pro – actividad.
- Experiencia en habilidades básicas de computación.
- Habilidades de comunicación verbal y escrita.
- Habilidades interpersonales.
- Ética en el trabajo.
- Capaz de trabajar en un ambiente bajo presión manejando múltiples prioridades administrativas.

8.3.5. DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD

Se encargará de supervisar la producción de nuestro producto en el momento que la empresa realice el proceso de maquilación, con la finalidad de cumplir los estándares internacionales de calidad para desarrollar un óptimo producto.

Requisitos mínimos del cargo:

Educación Superior

- Estudios universitarios finalizados en Ing. En Alimentos, Ing. Química, Ing. En Agronomía.

Conocimientos Específicos

- Gestiona el sistema de calidad y dirige su implantación y evaluación.
- Prepara, desarrolla y distribuye el manual de calidad.
- Aprueba y distribuye los procedimientos técnicos.
- Inicia acciones para prevenir la aparición de no conformidades.

8.4. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

El aseguramiento de la calidad es el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para brindar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisfaga los requisitos dados para la calidad, los cuales estarán sustentados en satisfacer las expectativas de los clientes.

Dentro de las empresas, el aseguramiento de calidad es básicamente un sistema documental de trabajo en el que se establecen reglas claras, fijas y objetivas sobre todos los aspectos ligados a la producción; es decir, desde el diseño, planeación, producción, embalaje, almacenamiento, distribución y servicio posventa, hasta las técnicas estadísticas de control del proceso y, desde luego, la capacitación del personal.

Ello significa vigilar que a lo largo de todo el proceso de producción se cumplan las instrucciones de trabajo, se respeten las especificaciones técnicas del producto y se maneje con propiedad el producto terminado (en almacén y distribución), para que llegue al cliente en las condiciones pactadas.

Un sistema de aseguramiento de calidad se complementa con otros métodos y filosofías de calidad, en virtud de que los factores que comprende permiten establecer un soporte documental para evaluar el desempeño de la empresa a partir de registros de calidad, los cuales sirven para obtener datos confiables y objetivos y ejercer un control real y efectivo sobre los factores de la producción.

El aseguramiento de la calidad es una metodología que está siendo aceptada por innumerables empresas y que ha mostrado sus bondades en las diferentes ramas industriales y de servicios.

8.4.1. ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD:

- Relación cliente proveedor.
- Revisión del contrato.
- Manejo de modelos, muestras y especificaciones técnicas del proceso y producto.
 - Control de materias primas y productos proporcionados por el cliente.
 - Evaluación de la capacidad y experiencia técnica del proveedor.
 - Inspección y prueba del proceso y producto.
 - Sistema documental (manual de calidad).

CAPÍTULO IX

9. ANÁLISIS Y PLAN FINANCIERO

9.1. PLAN DE INVERSIONES

En este plan determinaremos las necesidades iniciales del proyecto, previas necesarias para la puesta en marcha;

La inversión pre operativa es asumida por los accionistas interesados en invertir, los mismos que estarán a cargo de cubrir todos los costos y gastos de operación de cada año.

La siguiente tabla muestra la estructura de la inversión representada en un 6,74 % en activos fijos con respecto a la inversión total, debido a que por ser un proyecto de tipo comercial cuya producción será realizada a través de la maquila no es necesario invertir en maquinarias, ni plantas procesadoras de la materia prima, será suficiente con una oficina adecuadamente equipada desde donde se realizará todas las operaciones comerciales del producto a ofrecerse. Por otro lado los activos diferidos representan el 5,41% que incluyen rubros de marcas, patentes y denominación de origen, y finalmente el rubro más alto que corresponde al capital de operación que representa el 87,86 %, dinero con el cual se espera realizar el primer contrato de maquila.

Tabla No.14. Resumen de Inversiones y Financiamiento en USD \$ y Porcentaje

INVERSIÓN	USD\$	%
Inversión Fija	\$12.388,08	6,74%
Inversión Diferida	\$9.942,00	5,41%
Inversión Corriente	\$161.542,48	87,86%
TOTAL	\$183.872,56	100,00%

9.1.1. **ACTIVOS FIJOS**

El total de Activos Fijos requeridos asciende a 12.388,08 USD.

INVERSIÓN FIJA	TOTALES
Aire Acondicionado SPLIT 36000 BTU	\$1.200,00
Sillas Giratorias Con Brazos	\$270,00
Sillas de Espera Gemelas	\$220,00
Mesas Unipersonales para Computadoras	\$540,00
Teléfonos Inteligentes	\$1.000,00
Laptops	\$5.400,00
Central de Monitoreo Alarma Activa	\$250,00
Extintores Tipo de Fuego : 1 A / 2 B / C de CO2 15 libras	\$37,98
Teléfonos	\$1.200,00
Tachos de Basura	\$20,10
Mesa de Recepción (Mueblería)	\$350,00
Impresora Fotocopiadora XEROX 3550 XD	\$1.100,00
Software Con Licenciamiento	\$800,00
TOTAL INVERSIÓN FIJA	\$12.388,08

9.1.2. **ACTIVOS DIFERIDOS**

Son los gastos en los que se incurrirá para la constitución de la empresa.

INVERSIÓN DIFERIDA	
Instalaciones y Adecuaciones	\$550,00
Página Web	\$1.500,00
Gastos de Constitución	\$1.500,00
Registro de Marcas	\$116,00
Denominación de Origen	\$376,00

Diseño de Marca	\$500,00
Clisé	\$3.000,00
Arriendo de local	\$2.400,00
TOTAL INVERSION DIFERIDA	\$9.942,00

9.1.3. PLAN DE INVERSIÓN

La inversión compuesta por los tres rubros de Activos Fijos, Activos Diferidos y de Capital de Trabajo asciende a \$183.872,56.

Tabla No.15. Plan de Inversiones

INVERSIÓN INICIAL	
INVERSIÓN FIJA	TOTALES
Aire Acondicionado SPLEET 36000 BTU	\$1.200,00
Sillas Giratorias Con Brazos	\$270,00
Sillas de Espera Gemelas	\$220,00
Mesas Unipersonales para Computadoras	\$540,00
Teléfonos Inteligentes	\$1.000,00
Laptops	\$5.400,00
Central de Monitoreo Alarma Activa	\$250,00
Extintores Tipo de Fuego : 1 A / 2 B / C de CO2 15 libras	\$37,98
Teléfonos	\$1.200,00
Tachos de Basura	\$20,10
Mesa de Recepción (Mueblería)	\$350,00
Impresora Fotocopiadora XEROX 3550 XD	\$1.100,00
Software Con Licenciamiento	\$800,00
TOTAL INVERSIÓN FIJA	\$12.388,08
INVERSIÓN DIFERIDA	
Instalaciones y Adecuaciones	\$550,00

Página Web	\$1.500,00
Gastos de Constitución	\$1.500,00
Registro de Marcas	\$116,00
Denominación de Origen	\$376,00
Diseño de Marca	\$500,00
Clisé	\$3.000,00
Arriendo de local	\$2.400,00
TOTAL INVERSIÓN DIFERIDA	\$9.942,00
TOTAL INVERSIÓN FIJA Y DIFERIDA	\$22.330,08
INVERSIÓN CORRIENTE	
Capital de Trabajo	\$158.325,97
Muestras	\$2.000,00
Imprevistos (5%)	\$1.216,50
TOTAL INVERSIÓN CORRIENTE	\$161.542,48
TOTAL INVERSIÓN	\$183.872,56

9.2. FINANCIAMIENTO

Los socios aportarán con el 20% del total de la inversión y el resto se planifica realizar un préstamo bancario del 80% de la inversión total.

INVERSIÓN		
DESCRIPCIÓN	USD	%
Fondos Propio	\$36.774,51	20%
Préstamo	\$147.098,05	80%
TOTAL	\$183.872,56	100%

9.2.1. TABLA DE AMORTIZACIÓN

Se realiza el préstamo al BANCO NACIONAL DE FOMENTO considerando una tasa del 12%, esto puede variar, por ser un emprendimiento de tipo comercial y de monto no superior a 300.000 dólares se escoge esta institución. Los pagos serán mensuales incluyendo capital e interés.

Tabla No.16. Préstamo Bancario

FINANCIAMIENTO		
INVERSION TOTAL	\$183.872,56	
APORTACION DE LOS SOCIOS	\$36.774,51	
CAPITAL	\$147.098,05	
TASA TOTAL	12,00%	Anual
PLAZO	4	Años
PAGOS	48	
CAPITALIZACIÓN	12	
DIVIDENDO NORMAL	\$3.873,66	Mensuales

MESES	VALOR DEL DIVIDENDO	INTERESES DEL CAPITAL	PAGO DEL CAPITAL	SALDO CAPITAL
				\$147.098,05
1	\$3.873,66	\$1.470,98	\$2.402,68	\$144.695,37
2	\$3.873,66	\$1.446,95	\$2.426,70	\$142.268,67
3	\$3.873,66	\$1.422,69	\$2.450,97	\$139.817,70
4	\$3.873,66	\$1.398,18	\$2.475,48	\$137.342,22
5	\$3.873,66	\$1.373,42	\$2.500,23	\$134.841,99
6	\$3.873,66	\$1.348,42	\$2.525,24	\$132.316,76
7	\$3.873,66	\$1.323,17	\$2.550,49	\$129.766,27
8	\$3.873,66	\$1.297,66	\$2.575,99	\$127.190,27
9	\$3.873,66	\$1.271,90	\$2.601,75	\$124.588,52
10	\$3.873,66	\$1.245,89	\$2.627,77	\$121.960,75
11	\$3.873,66	\$1.219,61	\$2.654,05	\$119.306,70
12	\$3.873,66	\$1.193,07	\$2.680,59	\$116.626,11
13	\$3.873,66	\$1.166,26	\$2.707,39	\$113.918,72
14	\$3.873,66	\$1.139,19	\$2.734,47	\$111.184,25

15	\$3.873,66	\$1.111,84	\$2.761,81	\$108.422,44
16	\$3.873,66	\$1.084,22	\$2.789,43	\$105.633,00
17	\$3.873,66	\$1.056,33	\$2.817,33	\$102.815,68
18	\$3.873,66	\$1.028,16	\$2.845,50	\$99.970,18
19	\$3.873,66	\$999,70	\$2.873,95	\$97.096,23
20	\$3.873,66	\$970,96	\$2.902,69	\$94.193,53
21	\$3.873,66	\$941,94	\$2.931,72	\$91.261,81
22	\$3.873,66	\$912,62	\$2.961,04	\$88.300,77
23	\$3.873,66	\$883,01	\$2.990,65	\$85.310,13
24	\$3.873,66	\$853,10	\$3.020,55	\$82.289,57
25	\$3.873,66	\$822,90	\$3.050,76	\$79.238,81
26	\$3.873,66	\$792,39	\$3.081,27	\$76.157,54
27	\$3.873,66	\$761,58	\$3.112,08	\$73.045,46
28	\$3.873,66	\$730,45	\$3.143,20	\$69.902,26
29	\$3.873,66	\$699,02	\$3.174,63	\$66.727,63
30	\$3.873,66	\$667,28	\$3.206,38	\$63.521,25

31	\$3.873,66	\$635,21	\$3.238,44	\$60.282,81
32	\$3.873,66	\$602,83	\$3.270,83	\$57.011,98
33	\$3.873,66	\$570,12	\$3.303,54	\$53.708,44
34	\$3.873,66	\$537,08	\$3.336,57	\$50.371,87
35	\$3.873,66	\$503,72	\$3.369,94	\$47.001,93
36	\$3.873,66	\$470,02	\$3.403,64	\$43.598,30
37	\$3.873,66	\$435,98	\$3.437,67	\$40.160,62
38	\$3.873,66	\$401,61	\$3.472,05	\$36.688,57
39	\$3.873,66	\$366,89	\$3.506,77	\$33.181,80
40	\$3.873,66	\$331,82	\$3.541,84	\$29.639,97
41	\$3.873,66	\$296,40	\$3.577,26	\$26.062,71
42	\$3.873,66	\$260,63	\$3.613,03	\$22.449,68
43	\$3.873,66	\$224,50	\$3.649,16	\$18.800,52
44	\$3.873,66	\$188,01	\$3.685,65	\$15.114,87
45	\$3.873,66	\$151,15	\$3.722,51	\$11.392,36
46	\$3.873,66	\$113,92	\$3.759,73	\$7.632,63

47	\$3.873,66	\$76,33	\$3.797,33	\$3.835,30
48	\$3.873,66	\$38,35	\$3.835,30	\$0,00

9.3 GASTOS ADMINISTRATIVOS, PROMOCIÓN Y VENTAS

El proyecto contempla la contratación de 6 personas, servicios básicos, publicidad, arriendos entre otros detallados a continuación.

Además entre los pagos de la publicidad y promoción de venta del producto se encuentran: la elaboración de una página web, pago de membrecías online para publicidad, envío de muestras, participación en ferias internacionales de comercio.

Tabla No.17. Gastos de Personal

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA	SUELDO	TOTAL REMUNERACIÓN ANUAL
Gerente General	1	12	\$1.400,00	\$18.735,23
Personal de Ventas	1	12	\$900,00	\$12.157,65
Logística y Exportación	1	12	\$700,00	\$9.526,62
Contador Financiero y Tributación	1	12	\$700,00	\$9.526,62
Jefe de Control de Calidad	1	12	\$800,00	\$10.842,13
Personal de Limpieza	1	12	\$320,00	\$4.527,65
TOTAL DE GASTOS DE PERSONAL	6		\$16.098,00	\$65.315,90

Tabla No.18. Gastos Administrativos

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA	COSTO	COSTO ANUAL
Internet	1	12	\$100,00	\$1.200,00
Agua	1	12	\$30,00	\$360,00
Luz	1	12	\$80,00	\$960,00
Teléfono	1	12	\$50,00	\$600,00
Papelería y Suministros	1	12	\$50,00	\$600,00
Alquiler de oficina	1	12	\$1.200,00	\$14.400,00
Centrales de aire	1	1	\$500,00	\$500,00
TOTAL			\$2.010,00	\$18.620,00

COSTOS DE PRODUCCIÓN Y PRECIO DE VENTA

En los costos además de considerar el precio de la materia prima es necesario considerar rubros de maquila, transporte, fletes y gastos de exportación; la maquila para la elaboración de las gotas de chocolate se comercializa por tonelada métrica en cartones de 10 kg c/u en un contenedor de 40 pies refer high cube con capacidad para 27 toneladas métricas entraría 2700 cajas de chocolate.

La operación inicial sería de 6 contenedores el primer año, esta cifra irá incrementándose año a año puesto que con este nivel solo estaríamos captando el 10% del mercado, la idea es ir incrementando la cuota del mercado en los siguientes cinco años.

Del análisis de costos anuales establecemos que los costos de producción por el contenedor ascienden a \$148.392,00. Los gastos de exportación, administrativos y de ventas del negocio ascienden a \$158.325,97, y esperando un porcentaje del 10% como margen definimos un precio FOB de \$158.325,97.

Tabla No.19. Costos de Operación Anual

COSTOS DE OPERACIÓN	MEDIDA	CANTIDAD RELACIÓN TM	COSTOS UNITARIO	CAPACIDAD CONTENEDOR	COSTO CONTENEDOR	%
Materia Prima	KILOS	900	\$2,80000	24300	\$68.040,00	
Maquila para licor de cacao previo a la gotas de chocolate	KILOS	700	\$1,50000	18900	\$28.350,00	
Maquila empaque incluido para gotas de chocolate	KILOS	1000	\$1,80000	27000	\$48.600,00	
Transporte de materia prima desde la cosecha a maquiladora	KILOS	2273	\$0,14000	24300	\$3.402,00	
TOTAL					\$148.392,00	85%
GASTOS DE EXPORTACIÓN						
Transporte de producto final	CTN	1		27000	\$190,00	
Custodia	CTN	1		27000	\$180,00	
Gastos de locales de flete marítimo	CTN	1		27000	\$195,00	
Agente de aduana	CTN	1		27000	\$120,00	
Otros	CTN	1		27000	\$200,00	
TOTAL					\$885,00	1%

GASTOS OPERACIONALES						
GASTOS ADMINISTRATIVOS	CTN	1		27000	\$6.994,66	
GASTOS FINANCIEROS	CTN	1		27000	\$1.470,98	
GASTOS DE VENTA	CTN	1		27000	\$583,33	
TOTAL GASTOS OPERACIONALES					\$9.048,97	5%
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN				27000	\$158.325,97	
Ganancia Esperada				27000	\$15.832,60	9%
PRECIO DE VENTA				27000	\$158.325,97	100%

9.4. FIJACIÓN DE PRECIO DE VENTA

El precio de venta por kilo lo hemos obtenido dividiendo el total de costos de producción para la capacidad máxima de kilos que tiene un contenedor de 40 pies (27,000 Kilos), a lo cual le hemos aumentado el 10% de margen de ganancia esperada por cada kilo vendido, lo cual nos da como resultado 6,45 USD. Se considera que es un precio muy competitivo en base a los niveles de precios que se manejan en Brasil en esta categoría de productos.

Tabla No.20. Costo de Producción Unitaria y Precio de Venta

COSTO UNITARIO POR KILO	\$5,86
GANANCIA ESPERADA	\$0,59
PRECIO UNITARIO POR KILO	\$6,45

9.5. INGRESOS

Tabla No.21. Ingresos

	MEDI DA	UNID AD	PRECIO UNITARI O	CONTEN EDOR	2014	2015	2016	2017	2018
CRECIMIENTO ESPERADO						2%	7%	3%	4%
GANANCIA ESPERADA		10%							
CHOCOLATE	KG	27000	\$6.45	\$174,158. 57	\$1,044, 951.42	\$1,065, 850.45	\$1,140, 459.98	\$1,174, 673.78	\$1,221, 660.73
TOTAL DE INGRESOS				\$174,158. 57	\$1,044, 951.42	\$1,065, 850.45	\$1,140, 459.98	\$1,174, 673.78	\$1,221, 660.73

9.6. ESTADOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Tabla No.22. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

	2014	2015	2016	2017	2018
<u>Ingresos</u>					
Ventas Totales	\$1.044.951,42	\$1.065.850,45	\$1.140.459,98	\$1.174.673,78	\$1.221.660,73
TOTAL INGRESOS	\$1.044.951,42	\$1.065.850,45	\$1.140.459,98	\$1.174.673,78	\$1.221.660,73
<u>Costos de Operación</u>					
Materias Primas Directas e Indirectas	\$895.662,00	\$940.445,10	\$987.467,36	\$1.036.840,72	\$1.088.682,76
Utilidad Bruta en Ventas	\$149.289,42	\$125.405,35	\$152.992,62	\$137.833,05	\$132.977,97
<u>Gastos de Operación</u>					
Gastos Administrativos	\$83.935,90	\$88.132,70	\$92.539,33	\$97.166,30	\$102.024,62

Gastos de Ventas	\$7.000,00	\$7.350,00	\$7.717,50	\$8.103,38	\$8.508,54
Depreciaciones y Amortizaciones	\$4.466,02	\$8.932,03	\$13.398,05	\$17.864,06	\$22.330,08
Total Gastos de Operación	\$95.401,92	\$104.414,73	\$113.654,88	\$123.133,74	\$132.863,24
Utilidad/Pérdida Operacional	\$53.887,50	\$20.990,62	\$39.337,74	\$14.699,32	\$114,73
Gastos Financieros					
Intereses Pagados	\$16.011,93	\$12.147,33	\$7.792,60	\$2.885,57	
Utilidad Antes de Participación	\$37.875,57	\$8.843,29	\$31.545,15	\$11.813,74	\$114,73
Participación Utilidades	\$5.681,33	\$1.326,49	\$4.731,77	\$1.772,06	\$17,21
Utilidad Antes de Impuestos	\$32.194,23	\$7.516,79	\$26.813,37	\$10.041,68	\$97,52

Impuesto a la Renta 22%	\$7.082,73	\$1.653,69	\$5.898,94	\$2.209,17	\$21,45
Utilidad/Pérdida Neta	\$25.111,50	\$5.863,10	\$20.914,43	\$7.832,51	\$76,07

9.7. BALANCE GENERAL

Tabla No.23. Balance General Proyectado

ACTIVOS	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIVOS CORRIENTES					
Caja/Bancos	\$173,412.12	\$139,620.82	\$133,960.52	\$96,011.26	\$96,610.78
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$173,412.12	\$139,620.82	\$133,960.52	\$96,011.26	\$96,610.78
ACTIVOS FIJOS					
Muebles de Oficina	\$1,400.10	\$1,400.10	\$1,400.10	\$1,400.10	\$1,400.10
Equipos de Computación	\$6,200.00	\$6,200.00	\$6,200.00	\$6,200.00	\$6,200.00

Equipos de Oficina	\$3,550.00	\$3,550.00	\$3,550.00	\$3,550.00	\$3,550.00
Equipos de Operación	\$1,237.98	\$1,237.98	\$1,237.98	\$1,237.98	\$1,237.98
(-) Depreciación Acumulada	\$(2,477.62)	\$(4,955.23)	\$(7,432.85)	\$(9,910.46)	\$(12,388.08)
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$9,910.46	\$7,432.85	\$4,955.23	\$2,477.62	\$-
ACTIVOS INTANGIBLES					
Gastos de Pre-Operación	\$9,942.00	\$9,942.00	\$9,942.00	\$9,942.00	\$9,942.00
(-) Amortización Acumulada	\$(1,988.40)	\$(3,976.80)	\$(5,965.20)	\$(7,953.60)	\$(9,942.00)
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	\$7,953.60	\$5,965.20	\$3,976.80	\$1,988.40	\$-
TOTAL ACTIVOS	\$191,276.19	\$153,018.87	\$142,892.55	\$100,477.28	\$96,610.78
PASIVOS					

PASIVOS A LARGO PLAZO					
Préstamo con Cliente	\$116,626.11	\$82,289.57	\$43,598.30	\$0.00	
Participación Utilidades	\$5,681.33	\$1,326.49	\$4,731.77	\$1,772.06	\$17.21
Impuesto a la Renta	\$7,082.73	\$1,653.69	\$5,898.94	\$2,209.17	\$21.45
TOTAL DE PASIVOS	\$129,390.18	\$85,269.76	\$54,229.01	\$3,981.23	\$38.66
PATRIMONIO					
Capital Social	\$36,774.51	\$36,774.51	\$36,774.51	\$36,774.51	\$36,774.51
Utilidad del Ejercicio	\$25,111.50	\$30,974.60	\$51,889.03	\$59,721.54	\$59,797.61
Utilidades Retenidas	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-

TOTAL PATRIMONIO	\$61,886.01	\$67,749.11	\$88,663.54	\$96,496.05	\$96,572.12
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	\$191,276.19	\$153,018.87	\$142,892.55	\$100,477.28	\$96,610.78

9.8. FLUJOS DE CAJA PROYECTADOS

Tabla No.24. Flujo de Caja Proyectado

En el detalle de flujo de caja observamos que los ingresos generados por la venta, permite cubrir los egresos en efectivo necesarios, los egresos totales necesarios para las diferentes fases de elaboración y comercialización además de las obligaciones fiscales y del código de trabajo.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Valor Actual Neto
INGRESOS OPERACIONALES							
VENTAS	0.00	1,044,951.42	1,065,850.45	1,140,459.98	1,174,673.78	1,221,660.73	
Total de INGRESOS OPERACIONALES	0.00	1,044,951.42	1,065,850.45	1,140,459.98	1,174,673.78	1,221,660.73	3,850,295.64 \$
Costos (US\$) OPERACIONALES			5%	5%	5%	5%	
Costos operativos	0.00	895,662.00	940,445.10	987,467.36	1,036,840.72	1,088,682.76	
Gastos Administrativos y de Ventas	0.00	90,935.90	99,948.71	109,188.87	118,667.72	128,397.22	
Total DE COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES	0.00	986,597.90	1,040,393.81	1,096,656.22	1,155,508.45	1,217,079.98	3,731,942.62 \$
FLUJO OPERACIONAL		58,353.51	25,456.63	43,803.76	19,165.33	4,580.75	
INGRESOS NO OPERACIONALES							
FONDOS PROPIOS	36,774.51	36,774.51	0.00	0.00	0.00	0.00	
CREDITO BANCARIO	147,098.05	147,098.05	0.00	0.00	0.00	0.00	
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	183,872.56	183,872.56	0.00	0.00	0.00	0.00	
EGRESOS NO OPERACIONALES							
Inversion Fija	12,388.08	12,388.08	0.00	0.00	0.00	0.00	
Inversion Diferida	9,942.00	9,942.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Inversion Corriente	161,542.48	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Pago capita del prestamo		30,471.94	34,336.54	38,691.27	43,598.30	0.00	
Gastos Financieros (Intereses del prestamo)		16,011.93	12,147.33	7,792.60	2,885.57	0.00	
Participacion trabajadores			5,681.33	1,326.49	4,731.77	1,772.06	
Impuesto a la Renta			7,082.73	1,653.69	5,898.94	2,209.17	
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	183,872.56	68,813.95	59,247.94	49,464.06	57,114.58	3,981.23	
FLUJO NO OPERACIONAL		115,058.61	-59,247.94	-49,464.06	-57,114.58	-3,981.23	
FLUJO OPERACIONAL NETO	0.00	173,412.12	33,791.30-	5,660.30-	37,949.25-	599.52	
Saldo Inicial		0.00	173,412.12	139,620.82	133,960.52	96,011.26	
FLUJO DE CAJA	183,872.56-	173,412.12	139,620.82	133,960.52	96,011.26	96,610.78	

9.9. EVALUACIÓN FINANCIERA

La Evaluación Financiera del Proyecto es el proceso mediante el cual una vez definida la inversión inicial, los beneficios futuros y los costos durante la etapa de operación, permite determinar la rentabilidad del proyecto así mismo tiene como propósito principal determinar la conveniencia de emprender o no el proyecto de inversión.

Comprende en determinar los índices que son más representativos a la hora de determinar si el proyecto es factible o no. Los índices financieros son herramientas de análisis que permiten observar el comportamiento y desarrollo interno de la empresa. Este proyecto lo evaluaremos a través de tres indicadores como son la VAN, TIR y la razón Beneficio Costo.

La duración del proyecto está hecha para 5 años, aunque se conoce que puede llegar a ser productiva por más de 10 años.

Tabla No.25. Indicadores Financieros

Tasa de Descuento	12,00%
VAN	\$293.451,45
Tasa Interna de Retorno	76%
Relación Costo e Ingresos	1,03
RECUPERACION DE LA INVERSION	Tercer año

De acuerdo al gráfico siguiente se calcula que la inversión que hemos realizado será recuperada en el tercer año promedio.

Tabla No.26. Recuperación de la Inversión

AÑO	FLUJO DE CAJA	PRI
0	\$-183.872,56	\$-183.872,56
1	\$173.412,12	\$-10.460,44
2	\$139.620,82	\$129.160,38
3	\$133.960,52	\$263.120,90
4	\$96.011,26	\$359.132,16
5	\$96.610,78	

9.10. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Se han considerado tres escenarios:

Pesimista:

Es el peor panorama de la inversión, es decir, es el resultado en caso del fracaso total del proyecto. Para este escenario jugaremos con las variables de los costos de producción que aumentan en gradualmente empezando en el año 2015 con un 5%, seguido del 7%, 8% y 9% en el último año de evaluación del proyecto y además hemos incrementado los gastos administrativos y venta en un 10%

Probable:

Éste sería el resultado más probable que hemos supuesto en el análisis de la inversión, con variables constantes de tal manera que resulte objetivo y basado en la mayor información posible.

Optimista:

Para el proyecto se estima un crecimiento de los ingresos por año empezando con 10%, 15%,12% y 20%, respectivamente, manteniendo a los costos y gastos constantes.

Tabla No.27. Análisis de Sensibilidad

INDICADOR	OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA
VAN FLUJO	\$1.364.291,13	\$201.701,76	\$15.440,97
TIR	130,00%	68%	1%
RELACION I. G.	1,22	1,02	0,98
RECUPERACION LA INVERSION	Segundo año	Tercer año	Quinto año

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. De acuerdo al estudio de mercado realizado a los expertos de la distribución del canal HORECA en Brasil, se concluye que el principal factor determinante para elaborar barras de chocolate Premium es la calidad y pureza de su materia prima primordial, el cacao.
2. En base a este análisis, hemos estructurado un modelo de negocio tanto económico como financieramente rentable que involucra a diferentes sectores de la economía de la industria del cacao y el chocolate para construir sinergias competitivas bajo un esquema inclusivo para el beneficio común de todos, ya que se benefician directamente 500 productores junto a sus familias pertenecientes a la Asociación Buena Aventura a quienes se les ha asignado el 30% de la participación accionaria de la empresa.
3. Consideramos que nuestro proyecto es viable ya que se alinea al Plan de Gobierno que plantea la transformación de la matriz productiva del país, diversificando la oferta exportable tradicional con productos de alto valor agregado, como es el caso de nuestro chocolate Premium para uso del sector alimenticio para mercados exigentes. Se estima que la producción y exportación de nuestras gotas de chocolate aportarán con un incremento en las exportaciones de productos semielaborados y productos finales dentro de la industria cacaotera y chocolatera nacional; y contribuye al total de las exportaciones del Ecuador.
4. Concluimos que el proyecto es rentable financieramente porque nos da como resultado una TIR del 76% y un VAN de \$293.451,45.

RECOMENDACIONES

1. El factor determinante que respalda la ventaja comparativa de nuestro país es poseer la mayor oferta de cacao fino del mundo, por tanto recomendamos implementar un sistema riguroso de control diferenciador entre el cacao nacional y el cacao CCN 51, y de esta forma garantizar la calidad de un cacao puro y de aroma sin mezclas.
2. Recomendamos construir fuertes alianzas estratégicas con los diferentes actores de la cadena de valor del cacao nacional a fin de asegurar la calidad y la provisión continua de la materia prima bajo el esquema de modelos de negocios inclusivos.
3. Se recomienda aprovechar las economías de escala por medio del uso de la capacidad instalada de la industria chocolatera nacional para tener costos más competitivos y de esta manera fomentar la transformación del patrón de especialización de la economía que apuesta por la producción y exportación de productos secundarios con alto valor agregado.
4. Recomendamos enfocarnos en explotar nuevos nichos de mercados no tradicionales con alta potencialidad de crecimiento como Brasil, donde podamos consolidar una demanda sostenida.

BIBLIOGRAFÍA

Comunidad Andina de Naciones (2013). Indicadores Mensuales de la Comunidad Andina. (Doc. Estadístico) Recuperado de: http://estadisticas.comunidadandina.org/eportal/contenidos/1797_8.pdf

Vera, C (2010). Plan de negocios para la comercialización de cacao para la corporación de productores agropecuarios de Quinsaloma – Copaq”. Tesis inédita de pregrado. Universidad católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador. Guayaquil

Revista El Agro (2013). Edición 205. Cacao, exportará cacao nacional para elaboración de chocolate. Pág. 50-51.

Revista El Agro (2013). Edición 205. El Cacao nacional una fortaleza en Manabí. Pág 52-53.

Revista Alfa & Gamma (2013) Edición 331. La Matriz Productiva y el Nuevo Talento Humano. Pág. 8-10.

Tinoco, Rafael (2008). Plan de Negocios para posicionar las barras de chocolate ecuatoriano “Single Origin” en el mercado suizo.

Asociación Nacional de Exportadores, Anecacao (2013), Boletín Financiero. Disponible en: <http://www.anecacao.com>

Banco Central del Ecuador, BCE (2013), Boletín Financiero. Disponible en: <http://www.bce.fin.ec>

Vélez, I (2007), Estudio de Factibilidad para la Creación de una Planta Exportadora de Chocolate Gourmet (Tesis Inédita de Pregrado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

ANEXOS



COBERTURAS PARA
HELADERIAS Y REPOSTERIAS
CALIDAD, SERVICIO Y ASESORIA

ESPECIFICACION TECNICA

Nombre	GOTAS DE CHOCOLATE PASTRY FONDANT (70% PURO CACAO)
Caja Master	20 kilos peso neto
Composición	Licor de cacao, azúcar, lecitina y vainilla.

Especificaciones Físicas – Químicas:

<u>Parámetros</u>	<u>Especificación</u>
Finura	20 - 30 Micras
Humedad	1,0 % máx.
Contenido graso	34 - 36 %
Viscosidad cP	30000 – 32000
Punto de fusión	32 – 33 ° C máx.
Textura	Dura
Color	Café - oscuro
Sabor	Característico a chocolate
Olor	Característico a chocolate

Especificaciones Microbiológicas:

<u>Parámetros</u>	<u>Especificación</u>
Aerobios totales	<1000 UFC/g
Coliformes totales	<10 UFC/g
Hongos y levaduras	<10 UFC/g
Salmonella	Ausente
E. Coli	Ausente

Tiempo máximo de consumo: 12 meses en ambiente fresco y seco.

APROBACIONES


GUSTAFF S. A.
Tec. Giovanni Merán
JEFE DE CONTROL DE CALIDAD