



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ESCUELA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Ingeniería en Negocios
Internacionales.**

**Plan de Negocio para la Exportación de Barras de Chocolate con Guayusa Negra a
Base de Cacao Orgánico Fino de Aroma, destinado al Mercado de Estados Unidos.**

Ana Gabriela Castro Barreno

Quito, Agosto 2019

Plan de Negocio para la Exportación de Barras de Chocolate con Guayusa Negra a
Base de Cacao Orgánico Fino de Aroma, destinado al Mercado de Estados Unidos.

Por

Ana Gabriela Castro Barreno

Agosto 2019

Aprobado:

Ing. Santiago Miguel Olmeda Tamayo MBA, Tutor.

Ing. Francisco Esteban Andrade Rodas MBA, PhD, Presidente del Tribunal.

Ing. María Belén Castillo Quintana MBA, Miembro del Tribunal.

Ing. Diana Celeste González Castillo Msc, Miembro del Tribunal.

Aceptado y Firmado: _____ 31, 08, 2019

Ing. Santiago Miguel Olmeda Tamayo, MBA, Tutor.

Aceptado y Firmado: _____ 31, 08, 2019

Ing. María Belén Castillo Quintana MBA, Miembro del Tribunal.

Aceptado y Firmado: _____ 31, 08, 2019

Ing. Diana Celeste González Castillo Msc, Miembro del Tribunal.

_____ 31, 08, 2019

Ing. Francisco Esteban Andrade Rodas MBA, PhD.

Presidente(a) del Tribunal

Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Ana Gabriela Castro Barreno, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado Plan de Negocio para la Exportación de Barras de Chocolate con Guayusa Negra a Base de Cacao Orgánico Fino de Aroma, destinado al Mercado de Estados Unidos, es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Ana Gabriela Castro Barreno

Correo electrónico: anitag_cb22@hotmail.com

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Ana Gabriela Castro Barreno, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Título Plan de Negocio para la Exportación de Barras de Chocolate con Guayusa Negra a Base de Cacao Orgánico Fino de Aroma, destinado al Mercado de Estados Unidos, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

Quito, Agosto 2019



Ana Gabriela Castro Barreno

Correo electrónico: anitag_cb22@hotmail.com

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado a mis padres, que son mi inspiración y los pilares fundamentales en mi vida; a mis hermanos, que siempre me han brindado su apoyo incondicional. Y sobre todo a mi hija, que es mi motor, mi luz y la razón de salir adelante día a día juntas.

Tu ayuda ha sido fundamental, por siempre motivarme y estar pendiente de lo que necesite Dani.

Anita

Agradecimiento

Agradecimiento infinito a mis padres por siempre ayudarme y estar junto a mí, preocupados del más mínimo detalle para que pudiera culminar la carrera. Sin ellos no hubiera sido posible.

Agradezco a mis tutores que estuvieron ahí para darme una mano de ayuda.

Anita

Resumen Ejecutivo

Ecuador es un país netamente cacaotero, reconocido a nivel mundial por ser el principal proveedor de cacao fino de aroma. Para aprovechar esta ventaja competitiva, se ha decidido elaborar un plan de negocios enfocado a la creación de la Asociación ASOHUANO en la ciudad del Tena, que se dedicará a la producción y exportación de barras de chocolate con sabor a guayusa negra a base de cacao orgánico fino de aroma; para lo cual se analizó la industria, el macro entorno y micro entorno, y las variables que influyen en la implementación del negocio, estableciendo la factibilidad y viabilidad del proyecto.

La inteligencia de mercados, determinó que el país de destino ideal para la exportación será Estados Unidos al Estado de New Jersey a las tiendas de convivencia WAWA, con un amplio mercado y un alto nivel de consumo de este producto; el producto será dirigido a personas de entre los 15 a 65 años de clase socio económico media en adelante, la calidad, el sabor, las certificaciones y el origen único, conceden un concepto diferenciador, las estrategias de promoción y publicidad que se tratarán detenidamente en el plan de Marketing.

Para poner el proyecto en marcha se requiere de una inversión total de \$810.658, el será financiado en un 70% por cuatro socios y para el 30% mediante un crédito bancario con 11,4% de interés anual a cinco años. Se han estimado todos los costos, gastos e ingresos proyectados para el envío de un container bimensual con un total de 720 cajas de producto.

La evaluación financiera muestra un VAN positivo y una TIR del 37% para los inversionistas, tasa atractiva para los mismos y que demuestra la viabilidad del proyecto y sugiera la puesta en marcha del mismo.

Abstract

Ecuador is a country purely cocoa, recognized worldwide for being the main supplier of fine cocoa aroma and to take advantage of this competitive advantage, it has been decided to develop a business plan focused on the creation of the company ASOHUANO in the city of Tena, that will be dedicated to the production and export of chocolate bars flavored with guayusa black based on fine organic cacao aroma, for which the industry, the macro environment and micro environment, and the variables that influence the implementation of the business, establishing the feasibility and viability of the project.

Market intelligence, determined the ideal destination country for export will be the United States to the State of New Jersey in WAWA coexistence stores, with a wide market and a high level of consumption of this product; The product will be aimed at people between 15 and 65 years of socio-economic class means on, the quality, taste, certifications and unique origin, grant a differentiating concept, promotion and advertising strategies that will be treated carefully in the marketing plan.

To start the project a total investment of \$ 810,658 is required, it will be financed in 70% by four partners and for 30% through a bank loan with 11.4% annual interest at five years. All projected costs, expenses and revenues for the shipment of a bimonthly container with a total of 720 boxes of product have been estimated.

The financial evaluation shows a positive NPV and an IRR of 37% for investors, an attractive rate for them and that demonstrates the viability of the project and suggests its implementation.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	xvi
Lista de Figuras	xviii
Capítulo 1: Introducción.....	19
Objetivos.....	20
Objetivo general.....	20
Objetivos específicos	20
Justificación de la Idea de Negocio	21
Alcance	21
Análisis del Medio.....	22
Diagnóstico internacional	22
Estructura de la industria	24
Diagnostico nacional	25
Factores políticos	25
Factor económico.....	26
Factor social.....	27
Factor tecnológico	27
Análisis de la industria.....	28
Concepto de Negocio	30
Diseño del Producto	32
Resumen	34
Capítulo 2: Investigación de Mercado	36
Análisis de los Principales Actores en el Mercado	36
Proveedores.....	36

Almacenamiento	36
Condiciones de pago y cobro.....	37
Contratos.....	37
Competidores	37
Competencia directa	37
Competencia indirecta	38
Distribuidor.....	38
Segmentación	39
Geográficos.....	39
Demográficas.....	39
Conductuales.....	40
Análisis Cualitativo Respecto de la Aceptación del Producto	40
Entrevistas realizadas.....	40
Entrevista WAWA.....	40
Entrevista a fedexport.....	41
Análisis Cuantitativo	43
Metodología.....	43
Encuesta.....	43
Tamaño del universo y cálculo de muestra.....	43
Esquema de preguntas	44
Resultados de la encuesta aplicada	44
Análisis Cuantitativo	45
Resumen	46
Capítulo 3: Plan de Marketing.....	48
Establecimiento de Objetivos	48

Objetivo principal	48
Objetivos específicos	48
Estrategia General	48
Criterios de Marketing.....	49
Mercado objetivo	49
Segmentación.....	49
Posicionamiento.....	50
Formulación de Estrategias	50
Estrategia de venta.....	50
Estrategia de precios	50
Estrategia de distribución	51
Estrategias de promoción.....	51
Aplicaciones Marketing Mix.....	52
Producto.....	52
Características del producto:.....	52
Presentación.....	53
Composición del producto	53
Empaque	53
Embalaje	54
Etiqueta.....	55
Información del producto	55
Logotipo.....	56
Slogan	56
Precio	57
Valor percibido	59

Plaza.....	59
Canal de distribución	59
Política y garantías.....	60
Almacenamiento	60
Transporte	60
Promoción y publicidad.....	61
Medios digitales.....	61
Punto de ventas	61
Resumen	61
Capítulo 4: Estudio Técnico	63
Tamaño del Proyecto.....	63
Unidad de medida del tamaño	63
Área geográfica cubierta.....	63
Número de personas empleadas.....	64
Localización	64
Macro localización.....	64
Microlocalización	65
Análisis de los Principales Criterios.....	66
Mano de obra	66
Materia prima.....	66
Matriz de localización.....	68
Ingeniería y/o Concepción Arquitectónica del Negocio	68
Descripción de la tecnología del negocio y su nivel de acceso	69
Diseño del Proceso Productivo.....	70
Proceso.....	70

Canal de distribución	70
Producción del producto	71
Proceso de Exportación	72
Selección sistema de negociación (Incoterms)	74
Medio de transporte y tipo de contenedor	75
Paletización.....	76
Pallets en el contenedor	77
Resumen	78
Capítulo 5: Modelo de Gestión Organizacional.....	79
Diseño Organizacional.	79
Organigrama	79
Estructura y descripción funcional.	79
Misión.....	79
Visión.....	79
Diseño de Perfiles Profesionales del Personal.....	81
Gerencia de Recursos Humanos.....	82
Proceso de reclutamiento	82
Proceso de selección	83
Contratación.....	83
Capacitación	84
Remuneración	84
Incentivos monetarios	85
Incentivos no monetarios	85
Evaluación de desempeño.....	86
Análisis del Marco Normativo	86

Constitución de la empresa.....	86
Organismos controladores	87
Resumen	87
Capítulo 6: Financiera del Proyecto	89
Inversión Inicial.....	89
Presupuesto de inversión	89
Activos fijos.....	89
Activos diferidos.....	92
Capital de Trabajo	92
Financiamiento	93
Costo de producción del proyecto	95
Costos de producción.....	95
Costo materia prima directa.....	96
Proyecciones de costos de ventas	97
Determinación de ingresos	98
Gastos administrativos.....	98
Gastos de ventas	99
Depreciación y amortización de activos	100
Gastos de Exportación	102
Balance General.....	103
Estado de Pérdidas y Ganancias	103
Flujo de Caja.....	104
Evaluación Financiera	106
Cálculo de la tasa de descuento	106
Criterios de Evaluación	107

Valor presente neto	107
Tasa interna de retorno	107
Relación Beneficio / Costo	110
Período de recuperación	111
Punto de Equilibrio.....	112
Análisis de Sensibilidad	113
Resumen	114
Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones	116
Conclusiones.....	116
Recomendaciones	118
Referencias	120
Apéndice A: Modelo de Encuesta	124
Apéndice B: Resultados de la Encuesta.....	126
Apéndice C: Convenio con el Proveedor - ASOHUANO mediante el MAG (Confidencial).....	130
Apéndice D: Constitución de la Asociación de ASOHUANO	131
Apéndice E: Tarifas Arancelarias de Estados Unidos	135
Apéndice D: Detalles de Gastos de Salarios (años 2 – 5).....	137

Lista de Tablas

Tabla 1. Clasificación industrial internacional (CIU)	24
Tabla 2. Estrategia de cartera de Ansoff.	49
Tabla 3. Datos de la competencia de barras de chocolate orgánico en WAWA.	57
Tabla 4. Datos de la competencia local New Jersey de barras de chocolate.	58
Tabla 5. Principales proveedores.	66
Tabla 6. Valores ponderados.	68
Tabla 7. Perfiles del personal de ASOHAUNO.	82
Tabla 8. Inversión Inicial.	89
Tabla 9. Activos Tangibles.	90
Tabla 10. Maquinaria y equipos.	90
Tabla 11. Muebles y enseres.	91
Tabla 12 Equipos de Computación.	91
Tabla 13. Equipos de Oficina.	91
Tabla 14. Activos diferidos	92
Tabla 15. Capital de trabajo.	93
Tabla 16. Estructura de la inversión inicial.	93
Tabla 17. Préstamo bancario.	93
Tabla 18. Tabla amortización préstamo bancario.	94
Tabla 19. Mano de obra.	96
Tabla 20. Costo unitario de barra de chocolate.	96
Tabla 21. Materia prima indirecta	96
Tabla 22. Proyecciones de costos de ventas	97
Tabla 23. Proyección de ingresos.	98
Tabla 24. Salarios administrativos	98

Tabla 25. Gastos generales administrativos	98
Tabla 26. Resumen de gastos administrativos.....	99
Tabla 27. Salarios de ventas	99
Tabla 28. Comunicación y promoción	99
Tabla 29. Resumen gastos de ventas	100
Tabla 30. Depreciación y amortización de activos.....	101
Tabla 31. Gastos de exportación.	102
Tabla 32. Estado de situación inicial.	103
Tabla 33. Estado de pérdidas y ganancias.	104
Tabla 34. Flujo de caja del proyecto	105
Tabla 35. Flujo de caja de los inversionistas	105
Tabla 36. Evaluación Financiera VAN y TIR.	108
Tabla 37. Relación beneficio costo.	110
Tabla 38. Periodo de recuperación.	111
Tabla 39. Costos y gastos fijos y variables.....	112
Tabla 40. Análisis de sensibilidad	113

Lista de Figuras

Figura 1. Las 5 Fuerzas de Porter	30
Figura 2. Empaque exterior.	33
Figura 3. Empaque Interior.....	34
Figura 4. Competencia Directa (PACARI, 2019).	38
Figura 5. Comercializadora a Exportar (WAWA, 2018).	39
Figura 6. Barra de chocolate.....	53
Figura 7. Dimensiones del empaque.	54
Figura 8. Dimensiones de la base de la caja	54
Figura 9. Información nutricional de la barra de chocolate con la aprobación de FDA.	56
Figura 10. Logotipo, El Ahuano.....	56
Figura 11. Cadena de Distribución.....	60
Figura 12. Localización Provincia de Napo, adaptado de Imágenes de Google.	65
Figura 13. Tena. (Gobierno Autonomo Descentralizado de Napo, 2018).....	66
Figura 14. Arquitectura de la planta de producción ASOHUANO.....	69
Figura 15. Cadena de suministro.	70
Figura 16. Flujo grama de procesos ASOHUANO.	72
Figura 17. Incoterm seleccionado (Otraempresa.com, 2018).....	75
Figura 18. Contenedor y medidas (Cool trainer.com, 2017)	76
Figura 19. Medidas pallet (FAO, 2018)	76
Figura 20. Cajas por pallet.....	76
Figura 21. Ejemplo cajas sobre pallets (FAO, 2018)	77
Figura 22. Ejemplo cajas sobre pallets (Portasur, 2018)	77
Figura 23. Organigrama.....	79
Figura 24. Punto de equilibrio.	113

Capítulo 1: Introducción

Ecuador tiene el privilegio de ser uno de los mayores proveedores de cacao fino de aroma a nivel mundial, por su infinito sabor y aroma es reconocido en todos los mercados y también el producto es asociado a una serie de beneficios para la salud (Iniciativa Latinoamericana del Cacao, 2018). La Amazonía ecuatoriana provee y tiene las bondades tanto climáticas como del suelo, que permiten que se produzca un fruto inigualable y único de cacao orgánico fino de aroma; a su vez ofrece gran biodiversidad en plantas nativas y una de ellas es la guayusa negra, que de igual manera proporciona una variedad de facultades benéficas para la salud.

Es así, que surge la necesidad de desarrollar un producto nuevo e innovador, en donde se fusione tanto el cacao orgánico fino de aroma con la guayusa negra deshidratada en polvo, unificando las propiedades químicas y físicas de estos dos productos amazónicos. Esta nueva combinación tanto de sabores y aromas, proporcionan una gran cantidad de antioxidantes que serán de mucho beneficio para la salud y vida diaria. La guayusa negra contiene un 3% de cafeína, es rica en vitaminas y minerales como el magnesio, calcio, zinc, potasio y vitaminas C y D, además contiene clorogénicos (que ayudan a mantener el peso y la salud cardiovascular) y aminoácidos esenciales (OKDIARIO, 2017). Finalmente, la guayusa es considerada como un poderoso energizante natural (OKDIARIO, 2017).

En cuanto a tendencias de consumo del chocolate, PROECUADOR (2017) indicó, que se ha incrementado considerablemente a nivel mundial debido a su delicioso sabor, por ello es utilizado en la industria alimenticia. Los estadounidenses son ávidos consumidores de chocolate, el estadounidense promedio come chocolate al rededor 107 veces al año, o más de dos veces a la semana, y uno de cada seis adultos

comen el chocolate todos los días. Entre 2015 y 2017, el consumo per cápita osciló entre 11.3 y 12.2 libras, con una media de 11.7 libras por año (PRO ECUADOR, 2017).

Se ha seleccionado como destino de exportación a New Jersey debido a ser por una parte uno de los estados más poblados y de mayor consumo de los Estados Unidos, por otra parte es un importante consumidor de chocolate y por ser uno de los sectores en los cuales operan las tiendas WAWA, con las cuales se ha realizado el acercamiento correspondiente para la comercialización del producto.

Por todo lo señalado se puede observar un gran potencial para el desarrollo y exportación del producto con un importante valor agregado el cual la competencia carece en la actualidad y tiene un amplio mercado para su comercialización.

Objetivos

Objetivo general

Elaborar un plan de negocios para determinar la factibilidad financiera y comercial de exportar barras de chocolate con sabor a guayusa negra a base de cacao orgánico fino de aroma de la Amazonía del Ecuador, hacia el Estado de Nueva Jersey de los Estados Unidos y distribuido a la cadena de tiendas de convivencia WAWA.

Objetivos específicos

- Realizar el análisis de situación económica – comercial entre Ecuador y Estados Unidos.
- Realizar una investigación y análisis del mercado que este sustentada en datos relevantes para el proyecto mediante la inclusión de datos específicos de oferta y demanda del producto, para de esta manera conocer el potencial de las barras de chocolate en el mercado objetivo.
- Diseñar el proceso para la exportación de las barras de chocolate hacia el mercado de Estados Unidos, según los procesos vigentes de exportación

determinados por el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE) y acuerdos arancelarios entre Ecuador y Estados Unidos.

- Definir un equipo de trabajo acorde con la misión y visión de la empresa y el perfil profesional, con énfasis en los valores, principios y buenas prácticas de la empresa.
- Determinar la viabilidad financiera del proyecto mediante el desarrollo de un plan financiero que contemple las necesidades del funcionamiento de la empresa y que proyecte una ganancia razonable para la inversión y desarrollo.

Justificación de la Idea de Negocio

El chocolate ecuatoriano tiene preferencia a nivel mundial por su inigualable sabor y aroma; ahora, con esta fusión de guayusa negra, planta nativa de la Amazonía ecuatoriana a la que se le atribuye cuantiosos factores de salud y energía natural, lleva a este producto a poseer un alto potencial de exportación y ser pioneros en el mercado con grandes posibilidades de éxito ya que hoy en día el consumidor moderno busca productos con características que difieran del resto tanto en facultades de salud, sabor y origen de su producción.

El presente plan de negocios busca mediante la aplicación teórica y técnica de los conocimientos obtenidos a lo largo de la carrera, identificar la viabilidad para la aplicación de estrategias y desarrollo de un plan de negocio para la exportación de barras de chocolate con sabor a guayusa negra a base de cacao orgánico fino de aroma, destinado al mercado de Estados Unidos.

Alcance

La empresa realizará sus operaciones en la Provincia de Napo, Cantón Tena, Parroquia El Ahuano localizada en la amazonia ecuatoriana. Para ejecutar este proyecto

se contará con un área de terreno de 1,120 metros cuadrados con un área útil de 547.90 metros cuadrados; a su vez, se está realizando un convenio con el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) de la ciudad del Tena, entidad que es la encargada de proveer la cosecha de una superficie de terreno de cincuenta hectáreas, el cual se tendrá cubierto con contratos de fiel cumplimiento a la compra, durante diez años con las asociaciones de dichas siembras. Este proyecto beneficiará a más de 120 productores de cacao orgánico del sector y además servirá como modelo para futuros proyectos.

Se recopiló información histórica de exportación de cacao al Estado de New Jersey, donde se desarrolló un análisis de costos que puedan ser accesibles para los potenciales consumidores de este Estado, así como gustos y preferencias de los mismos.

El propósito es crear un centro de acopio y una planta de procesamiento e industrialización con tecnología de punta que permitan comercializar el grano de cacao orgánico fino de aroma en forma de barras de chocolate con guayusa negra para el Estado de New Jersey en los Estados Unidos y distribuidos en cadenas de tiendas de convivencia WAWA. La duración del proyecto será de diez años, lo que permite fomentar la producción de cacao orgánico fino en la zona.

La Empresa proyecta alcanzar la recuperación del capital a los tres años y once meses, período aceptable, y el monto de inversión será de \$ 810,658.00 dólares. Se tendrá presente la situación actual de la relación comercial entre los dos países, y se buscarán las estrategias más adecuadas para adaptarse a la misma.

Análisis del Medio

Diagnóstico internacional

La información encontrada indica que Estados Unidos de Norteamérica es el primer importador y el segundo exportador mundial de bienes, es un país con 323

millones de consumidores, que presenta una gran oportunidad para ofertar nuevos productos. Mantiene tratados de libre comercio con 12 naciones del continente y es el socio comercial más grande de América Latina (PROECUADOR, 2016).

A su vez el cacao en grano y sus derivados es un producto que está en la lista de admisibles al mercado de los Estados Unidos y posee grandes oportunidades comerciales. “Los estadounidenses son ávidos consumidores de chocolate. El estadounidense promedio come chocolate 107 veces al año, o más de dos veces a la semana, y uno de cada seis adultos comen el chocolate todos los días” (PROECUADOR, 2016, p. 5).

En el año 2016 el valor de las importaciones estadounidenses de cacao y productos derivados fue de 4.3 mil millones dólares, lo que representa el diez por ciento del valor global de importación de cacao y productos derivados. También se estimó que las ventas de chocolate en Estados Unidos ascendieron a 22.400 millones de dólares en el 2018, en adelante no hay datos oficiales (PROECUADOR, 2016).

El Instituto Mundial para la Investigación Económica Estratégica (Wisertrade por sus siglas en inglés) indicó que “los estados que más importaron cacao en grano en 2012 fueron Nueva Jersey (US\$590,4 millones), Pennsylvania (US\$143,5 millones), Wisconsin (US\$142,2 millones), Illinois (US\$ 72,5 millones) y Nueva York (US\$31 millones)” (PROCOLOMBIA , 2012, p. 1). Además en el 2016, el 42% de las exportaciones ecuatorianas de cacao en grano y productos derivados tuvieron como destino los Estados Unidos (ANECACAO, 2016).

A su vez, un reporte de la empresa Research and Markets (2016) indicó, una proyección de mercado del chocolate orgánico en Estados Unidos que alcanzará un valor de US\$30 millones en el año 2021, un creciente número de productos orgánicos comercializados bajo marca privada a precios accesibles y una mayor preferencia por

chocolates con beneficios para la salud que se encuentran entre los principales elementos que impulsan el crecimiento del mercado (PROCOMER, 2016).

Todos estos datos evidencian y refuerzan la oportunidad de exportar chocolate orgánico con valor agregado, atendiendo en parte a la necesidad de los consumidores estadounidenses de contar con proveedores diferentes a los tradicionales y con productos de alta calidad, certificados orgánicos y cuya producción sea sostenible.

Estructura de la industria

La industria del chocolate está en su máxima capacidad debido a la gran demanda del producto. El presente plan de negocios para la producción de barras de chocolate con guayusa negra a base de cacao orgánico fino de aroma se encuentra ubicado conforme a la Clasificación Industrial Internacional (CIU) como se indica en la Tabla 1.

En la actualidad, Ecuador pasó del séptimo al cuarto lugar como exportador de cacao en el mundo y se mantuvo en el primer lugar como proveedor de cacao fino de aroma en el año 2015. Durante dicho año, la producción total fue de 265,000 toneladas métricas, rompiendo récords por tercera ocasión consecutiva. Las ventas alcanzaron los USD\$ 750 millones el año 2017 en comparación con el 2012 significaron un incremento de aproximadamente USD\$ 325 millones (El Telégrafo, 2016).

Tabla 1.

Clasificación industrial internacional (CIU)

Sección	Sector	Código	Industria
D	Manufacturero	D 1543	Elaboración cacao y chocolate y productos de confitería).

Tomado de (CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL, 2010)

Diagnostico nacional

Dentro del Ecuador la industria de elaborados de cacao tiene como principales productores a las empresas: “Nestlé, Ferrero, Confiteca y la Universal que juntas acaparan el 90% del mercado local” (Espol, 2010). Algunas exportan a países como Estados Unidos, Holanda, México, Colombia entre otros” (PROEcuador, 2016, pág. 8). Asimismo, la economía de la industria ecuatoriana presenta en los últimos años un papel importante y primordial en las exportaciones no tradicionales, donde el chocolate tiene “un crecimiento del 110% durante los últimos 10 años y con una cadena de valor beneficia a más de 600,000 familias” (PROEcuador, 2018, p. 1).

En la provincia de Napo, Kallari es una asociación conformada por varias comunidades, la cual produce artesanalmente barras de chocolate y exportan al mercado a Bélgica. Sin embargo, en el panorama nacional, son escasas las industrias que se han dedicado a la producción de la materia prima para poder obtener un producto con valor agregado, ya que el mayor porcentaje de exportaciones solo es en grano de cacao.

La marca Pacari, es una empresa exportadora con mercado internacional y exporta a Estados Unidos, pero no se comercializa en las tiendas de convivencia WAWA.

Factores políticos

Políticas de apoyo a emprendedores donde el gobierno promueve programas de apoyo financiero para los nuevos emprendedores por medio de entidades como:

- Corporación Financiera Nacional (CFN).
- BanEcuador, que es la banca para el desarrollo productivo rural y urbano.
- Ministerio de coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC) para que las pequeñas y medianas empresas puedan acceder a

líneas de crédito con bajas tasas de intereses entre el 8% y 9% hasta 10 años de plazo (CFN, 2010).

- El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) incentiva a la producción e industrialización del cacao a través de proyectos de inversión y seguimiento total desde la siembra del producto.

Esto es una oportunidad para los nuevos productores, ya que cuentan con acceso a crédito por parte de instituciones públicas que incentiva la creación de nuevos productos que pueden ser ofertados dentro y fuera del país.

Factor económico

Según el economista Sebastián Mantilla en una publicación en El Comercio (2018), indicó que como primer aspecto a tomar en cuenta que el actual gobierno del presidente Lenin Moreno recibió un país con serios problemas económicos, fundamentalmente sobre endeudado y con un elevado déficit fiscal. Por lo tanto, el gobierno de Rafael Correa dejó con gran inestabilidad económica al país; donde se vio afectada una de las materias primas (el cacao), debido a la migración de los campesinos a las grandes ciudades en busca de trabajo, razón por la cual la producción del cacao fue de baja.

Sin embargo, a partir del año 2018 el gobierno apoya a la zona productiva, razón por la cual los campesinos regresaron al cultivo del cacao, viendo la oportunidad de mejorar sus ingresos económicos. Por este motivo se deberá estar atento a las oportunidades que puedan generarse como facilidades para el ingreso de nuevos mercados internacionales, disminución de aranceles o incentivos a las exportaciones.

El análisis de la tasa de interés es un factor primordial, en donde el Banco Central del Ecuador (BCE) es el encargado de fijar y controlar el cumplimiento de las tasas de interés activas vigentes en el sistema financiero, estas tasas se establecen dependiendo del tipo o tamaño de negocio. Así tenemos que, para una Pequeña y

Mediana Empresa (PYMES) la tasa de interés según el BCE se encuentra entre el 11.02% como efectiva referencial y 11.83% como efectiva máxima.

Se deberá aprovechar el fomento a la producción que busca el gobierno de turno para reactivar la economía ecuatoriana con el Plan de la Prosperidad 2018- 2021. De acuerdo con la Corporación Financiera Nacional, “existen los recursos disponibles para incentivar a las ideas innovadoras que permitan el crecimiento económico” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018, p. 24).

Factor social

PROCOMER (2016) indicó, que los consumidores de productos orgánicos perciben mayor calidad en los productos de este tipo; estos usuarios están dispuestos a pagar un diferencial en el precio a comparación de los productos convencionales. “Los mercados que en su gran mayoría demandan este tipo de productos son EE. UU., Unión Europea y Japón” (Yépez, 2016, pág. 45).

Las nuevas tendencias de consumo de alimentos orgánicos hacen que el producto se enfoque a las nuevas exigencias del mercado norteamericano, el cual busca introducir productos que generen un beneficio a la salud de los consumidores. Actualmente, el incremento en el consumo de productos orgánicos hace que nuestro producto sea ideal para los consumidores dentro y fuera del país que aprecian estas facultades.

Factor tecnológico

El mayor problema que tiene la industria del cacao y sus derivados es la falta de tecnología local para transformar la materia prima en un producto terminado. Para implementar una línea de producción de última tecnología los fabricantes deben importar la maquinaria desde otros países y la inversión para la implementación puede ser alta, el cual constituye uno de los principales motivos para que los productores

envíen el cacao en grano sin ningún valor agregado o darle solo un tratamiento semi elaborado.

Análisis de la industria

Para analizar la industria se utilizó el Diagrama de Fuerzas de Porter (Porter, 2017), el cual ayudó a demostrar el nivel competitivo de este producto, y se muestra en la figura 1.

Amenaza de entrada de nuevos competidores (medio). La inversión inicial en activos para la elaboración de las barras de chocolate orgánico con guayusa negra es elevada así también en el abastecimiento la materia prima, otros insumos, requisitos de proceso de exportación y personal, todos necesarios para la exportación de las barras de chocolate. Debido a la fuerte inversión de capital y características innovadoras del producto, el ingreso de nuevos competidores al mercado productor de barras de chocolate orgánico con guayusa negra se considera medio.

Rivalidad entre competidores existentes (medio). La industria de la chocolatería muestra que la competencia tanto a nivel nacional como internacional posee una extensa variedad de productos a base de chocolate fabricado en diversas partes del mundo. La industria es madura con muchos años de existencia la cual cuenta con empresas posicionadas en la mente del consumidor y con gran trayectoria en el mercado del chocolate. Así también, se debe mencionar que en el país son pocas las empresas que se han aventurado a producir chocolate orgánico para exportación por sus elevados costos, un ejemplo es la marca Pacari. Aprovechando la oportunidad de una creciente tendencia por parte de los consumidores hacia este tipo de productos orgánicos en los últimos años, se oferta un producto terminado que es orgánico, exótico y con beneficios para la salud como se ha mencionado anteriormente, el cual no se ha

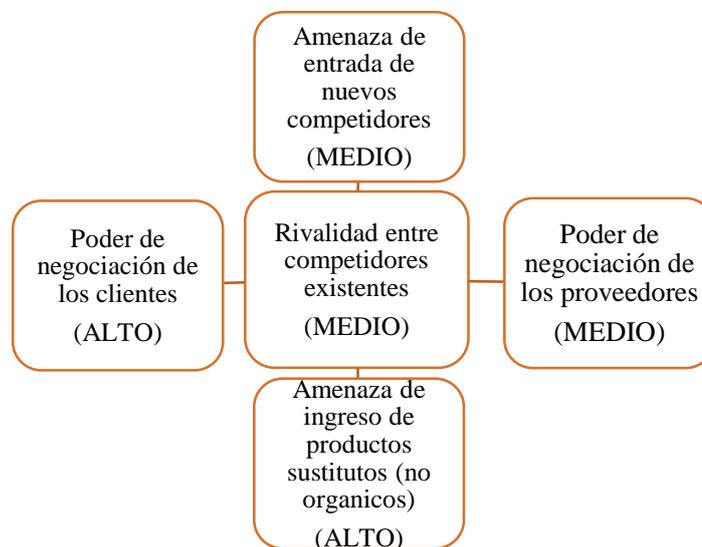
explotado al mercado tanto nacional como internacional por lo que se considera que la rivalidad entre competidores existentes en el ámbito orgánico es medio.

Poder de negociación de los proveedores (medio). El poder de negociación de los proveedores es medio debido a que en Ecuador son escasas las asociaciones de productores que poseen cacao fino de aroma con certificación orgánica o de comercio justo. Para generar un cultivo orgánico los productores deben purificar la tierra de todo tipo de químico, pesticidas y plaguicidas perjudiciales por un período de tiempo lo cual ocasiona altos costos para la generación de un cultivo, lo que ocasiona que los proveedores de cacao orgánico con certificación sean escasos dentro de la zona y tengan el poder de negociación, haciendo que el comprador se adapte a las exigencias de los proveedores. Sin embargo, se adquirirá alianzas con el Ministerio de Agricultura y Ganadería - MAG de la ciudad del Tena, el cual se tiene cubierto con contratos de fiel cumplimiento a la compra, durante 12 años con las asociaciones de dichas certificaciones.

Poder de negociación de los clientes (alto)

El poder de negociación de los clientes es alto, debido a que en el mercado de destino existe una gran variedad de distribuidores y tiendas especializadas en chocolatería, las cuales ofertan una gran variedad de productos de diferentes partes del mundo. Es por esto que el poder de negociación de los clientes es alto, ya que existe una gran cantidad de ofertantes de barras de chocolate. Los clientes elegirán el producto que se diferencie en características, sabor y más atributos que satisfagan sus necesidades individuales de consumo.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos (alto). La amenaza de productos sustitutos es alta debido a las actuales tendencias de consumo de chocolates que han cambiado drásticamente en los últimos años. La industria chocolatera en su afán de satisfacer a nuevos clientes se ha visto obligada a experimentar nuevos sabores, así como también nuevas formas de producir, incrementando el número de productos sustitutos para el chocolate convencional (negro, blanco, con leche y relleno). El chocolate orgánico no solo satisface la necesidad de consumir un dulce, está ligado a satisfacer a un consumidor con mayor conciencia social, que exige productos



funcionales, saludables y con marca de origen.

Figura 1. Las 5 Fuerzas de Porter

Concepto de Negocio

En principio, surge la idea de este negocio con el propósito de ayudar a las comunidades de la zona, donde existe una explotación del comerciante hacia los agricultores en los pagos de la materia prima; esto se busca erradicar, comprando al campesino a un precio justo su materia prima y por ende ayudando al desarrollo socio económico de estas zonas. Después de comprobar que la materia prima tiene un alto

nivel de calidad y potencial de producción, se prevé elaborar productos con valor agregado para poder satisfacer cada vez más a los consumidores.

Tomando en cuenta que en la actualidad todos los productos alimenticios denominados como orgánicos tienen un alto potencial en el mercado y en el comercio internacional, razón por la cual en los últimos años se ha incrementado aproximadamente una tasa anual del 20% (PROECUADOR, 2016). Se debe resaltar que, a más de las características orgánicas, el cliente busca un producto funcional, social y responsable con el ambiente. Además, esta tendencia busca captar la atención de aquellos consumidores que se preocupan por la salud. Según datos del CORPEI (2017) indica que los clientes prefieren chocolate con fuerte concentración de cacao, orgánicos y un comercio justo. Por ello nace la iniciativa de exportar barras de chocolate con elevada concentración de cacao con la fusión de la guayusa negra, la cual entre sus facultades, posee la energía para poder rendir al máximo, cuidando siempre de su salud; a su vez apoyando a la producción local de más de ciento veinte agricultores de Napo. Para esto, se conformó LA ASOCIACION DE PRODUCCION INDUSTRIAL AHUANO “ASOAHUANO”, que resulta el nombre de la parroquia de donde se va a proveer la mayoría de materia prima tanto del cacao como de la guayusa negra. La creación de esta asociación con lleva muchos beneficios como es la simplificación de trámites en aduanas, incentivos tributarios, beneficios de la Ley Orgánica para el Fomento Productivo, reformas para el fortalecimiento del sector exportador, convenios con la Federación Ecuatoriana de Exportadores y a su vez acceder a apoyo con capacitaciones tanto administrativas, financieras, logísticas y nichos de comercio exterior que ofrece el Estado Ecuatoriano.

El giro del negocio de ASOAHUANO, se centrará por ahora en la producción y exportación de barras de chocolate con guayusa negra a base de cacao orgánico fino de

aroma. En donde ASOAHUANO realizará desde el proceso de selección de la materia prima e insumos para la producción de las barras de chocolate, ya que solo así se garantizará el producto que tengan y se cumpla con respectivos estándares de calidad, y también se procederá al respectivo registro de la marca en el IEPI.

Diseño del Producto

Las nuevas tendencias y preferencias del mercado que busca beneficios para la salud con los productos orgánicos, como son el chocolate y a la guayusa negra. ASOAHUANO ha determinado crear un producto que cumpla con todas las exigencias y normas del consumidor tanto en el mercado local como el de Estados Unidos (se muestra en la figura 2), con lo que se destacan las siguientes características como factor diferenciador y predominante que le proporciona al producto un elevado valor agregado:

- Cacao orgánico fino de aroma 70%.
- Sellos de certificación Orgánica y de la FDA.
- Guayusa negra 20%, de origen de lugar.
- Azúcar 10%
- Chocolate fino de aroma
- Empaque (biodegradable), beneficiando al medio ambiente.
- Indicar origen de la comunidad que se solventa y beneficia con la compra del producto por la aplicación del comercio justo.
- Inclusión de idiomas en español, inglés y kichwa.

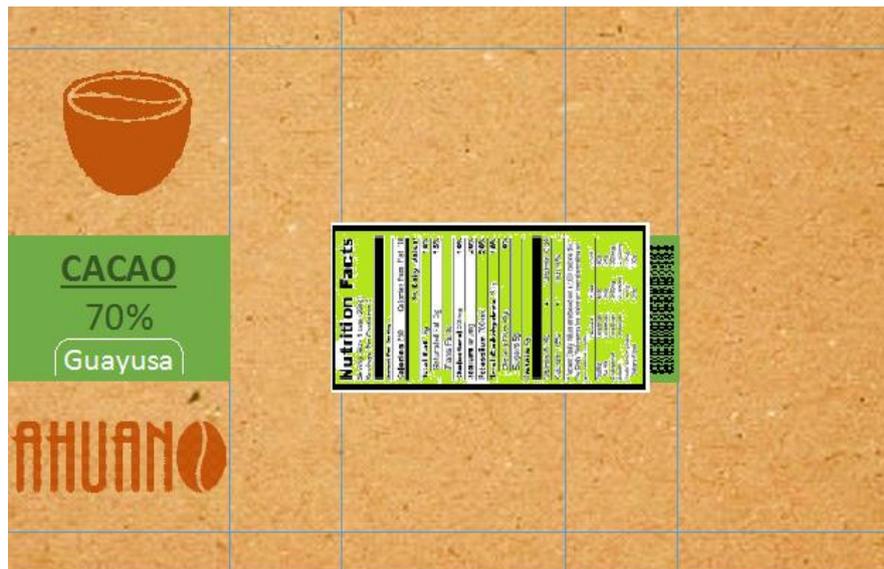


Figura 2. Empaque exterior.

El empaque exterior cuenta con un grano de cacao, muestra la fuente del producto y donde se lo puede visualizar en el nombre y la marca “AHUANO” tratando de generar una imagen visual para posicionarnos en la mente del consumidor y que lo relacione directamente con la marca, el nombre se lo tomo del sitio geográfico donde se asentara la planta de producción la Comunidad del Ahuano en el oriente Ecuatoriano. El empaque cumplirá con todas las normas y requisitos legales, tanto nacionales como internacionales de certificaciones, aprobación de la Administración de Medicamentos y Alimentos de los Estados Unidos (FDA) para la exportación de este tipo de producto.



Figura 3. Empaque Interior.

El empaque interior muestra una imagen con un concepto de impacto amazónico para que se conozca el origen y a su vez, la esencia de todo lo que posee la Amazonia Ecuatoriana en cuanto a su biodiversidad de ecosistemas, lo cual incentiva al consumidor a conocer Ecuador.

Resumen

El chocolate ecuatoriano a nivel mundial es claramente demandado por su inigualable sabor y aroma, es por esto que se decide exportar barras de chocolate orgánico fino de aroma al 70%, con guayusa negra 20%, hacia los Estados Unidos para ser comercializado por las tiendas de conveniencia WAWA. Existen políticas de apoyo y protección para los nuevos emprendedores que deseen exportar productos como los incentivos a exportadores, disminución de tasas e incentivos tributarios, entre otras. El mercado objetivo demanda productos de origen orgánico y están dispuestos a pagar un valor adicional por consumir alimentos saludables y amigables con el medio ambiente; estas nuevas tendencias de consumo son más notorias en Estados Unidos.

En el mercado ecuatoriano el ingreso de nuevos competidores es medio debido a los altos costos de inversión para poder realizar las actividades, un factor es la

tecnología; por ello, el número de competidores también es medio generando una alta rivalidad entre empresas ya posicionadas que se dedican al mismo giro de negocio, un claro ejemplo es la marca Pacari. De la misma manera los productores de cacao orgánico fino de aroma son limitados dándoles a los proveedores la potestad de ofertar a su conveniencia, si bien existe una gran cantidad de productos sustitutos dando al cliente el poder de elegir un producto, y es aquí en donde ASOHUANO, oferta un producto diferente que más llame la atención del consumidor, priorizando la satisfacción de las necesidades de estos clientes.

Capítulo 2: Investigación de Mercado

La investigación de mercado tiene como finalidad identificar los problemas existentes en el entorno de la empresa y buscar soluciones para la toma de decisiones, a fin de determinar cuáles son los factores que inciden en la comercialización del producto en el presente trabajo, como es el chocolate fino de aroma. Para lo cual fue necesario recopilar información específica del segmento del mercado al cual se orienta el producto.

Análisis de los Principales Actores en el Mercado

Se detalla las características y aspectos del mercado como competidores, proveedores, almacenamiento, distribución, pagos y contratos. A su vez, las áreas geográficas, segmentación, número de población, grado de concentración o dispersión de dichos clientes en la región estudiada.

Proveedores

Los principales proveedores son las asociaciones de productores que poseen cacao fino de aroma con certificación orgánica y/o de comercio justo los cuales poseen gran calidad en sus productos, excelentes precios y los cultivos orgánicos que se encuentran dentro de la zona de operación del negocio. La provincia de Napo cuenta con el 15.18% de producción nacional de cacao fino de aroma (MAG, 2018). Donde, la capacidad de producción de ASOHUANO contará por ahora con el 5% total de la producción de la provincia de Napo.

Almacenamiento

Para almacenar la materia prima que es el cacao orgánico se necesitará una bodega de 100 m² la cual abarcará la cantidad necesaria para operar sin inconvenientes. Desde el segundo año se implementará racks.

Condiciones de pago y cobro

Con los productores, se realizará un convenio de crédito de máximo un mes luego de la adquisición del producto, los pagos son al contado y en efectivo.

Con el importador tiendas de convivencia WAWA, se efectuará el cobro mediante una carta de crédito, de esa manera existe seguridad tanto por parte del comprador como del vendedor para la cobranza, instrumento ampliamente utilizada en el comercio internacional, de esta manera, contra recepción del producto y la presentación de la documentación correspondiente, el pago estará recibido por parte de la empresa.

Contratos

El contrato con los proveedores, se elaborará de acuerdo a los reglamentos internos de comercio, donde los términos deben beneficiar tanto a los productores como a los miembros de la Asociación ASOAHUANO.

Con el importador se establecerá un contrato de compraventa internacional de mínimo de cinco años de duración, con la regularización de La Convención de las Naciones Unidas sobre la Compraventa Internacional de Productos (Convención de Viena de 1980, CISG por sus siglas en Inglés). El contrato lo indica el director de compras internacionales de WAWA mediante la entrevista realizada, cabe recalcar que dicho documento es confidencialidad.

Competidores

Competencia directa

La principal competencia es Pacari (Figura 4 se muestra el logo), una empresa ecuatoriana creada en el año 2002 la cual se dedica a la comercialización y exportación de barras de chocolate a base de cacao orgánico de la amazonia ecuatoriana. Esta empresa cuenta con una gran variedad de productos que van desde barra de chocolate

orgánico con uvilla hasta barra de chocolate orgánico con yuca. Su variedad en sus productos la ha llevado crear una nueva línea de barras de chocolate orgánico por provincia de origen del cacao esto la convierte en la competencia más sólida y directa que tiene la empresa. Además, Pacari llega a más de 40 países y entre esos a Estados Unidos, pero este producto no se comercializa en las tiendas de convivencia WAWA.



Figura 4. Competencia Directa (PACARI, 2019).

Competencia indirecta

La competencia indirecta son todas las barras de chocolates o derivados del cacao que pueda sustituir a nuestro producto dentro y fuera del país debido a eso se debe generar una diferenciación en el producto que nos resalte de la competencia nacional e internacional.

Distribuidor

Dentro de los Estados Unidos se ha tomado como socio estratégico para la distribución de las barras de chocolate orgánico a Wawa Food Market Inc., la cual es una cadena norteamericana de tiendas de conveniencia, con su matriz en Chester Heights, Pensilvania. WAWA tiene más de 750 tiendas en Delaware, Maryland, Nueva Jersey, Pensilvania, y Virginia, 500 de estas tiendas cuenta con estación de servicio de gasolina, y es la cadena de tiendas de conveniencia más grande en Filadelfia y de New Jersey. Dichos establecimientos ofrecen una amplia selección de servicios de alimentos frescos que incluyen marcas de WAWA así como también marcas internacionales; cuenta con 16.000 empleados y en el año 2018 los ingresos anuales, sin contar con la venta de combustible y derivados de petróleo, fueron de \$ 10.6 miles de millones

dólares, esta información fue obtenida por Mike Rainey director de compras internacionales de WAWA.

En Nueva Jersey, las tiendas de WAWA se concentran en el sur de Nueva Jersey, o "South Jersey" (en la figura 5 se muestra una de las tiendas de convivencia), lugar donde se iniciará la distribución de las barras de chocolate orgánico o mercado meta para luego expandir el producto a otras ciudades en la misma cadena de tiendas dentro de los Estados Unidos.

Headquarters

Red Roof, 260 W. Baltimore Pike
 Wawa, Pennsylvania 19063
 610.358.8000 Monday - Friday, 8am - 5pm EST
 1.800.444.9292
 logo.



Figura 5. Comercializadora a Exportar (WAWA, 2018).

Segmentación

El segmento de mercado a estudiar se divide en geográficos, demográficos, conductuales:

Geográficos

País: Estados Unidos

Estado: Nueva Jersey

Moneda: dólar estadounidense.

Población (Nueva Jersey): 9'005,644 (Datosmacro.com, 2018)

PIB (Nueva Jersey) per cápita: \$ 61.472 (Datosmacro.com, 2018)

Demográficas

Edad: desde 15 años hasta los 65 años de edad

Sexo: hombres y mujeres.

Nivel socio económico: medio – medio alto – alto.

Conductuales

En donde los consumidores tienen cuidado y más consciencia de su salud, se orientan hacia lo natural y buscan sabores diferentes, su tendencia crece al consumo orgánico.

Análisis Cualitativo Respecto de la Aceptación del Producto

Este análisis trata de recolectar información directa y así poder efectuar un seguimiento a las experiencias, características y motivos de compra.

Entrevistas realizadas

A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas realizadas, mismas que tuvieron una duración aproximada de 20 a 45 minutos sobre el mercado para el chocolate orgánico dentro y fuera del país. Las entrevistas fueron semiestructuradas, realizadas por el autor de este trabajo, y tomado notas de los criterios emitidas por los entrevistados, para así luego analizar los mismos y concluir sobre el mercado.

Entrevista WAWA

La entrevista fue realizada a Mike Rainey director de compras internacionales de WAWA, en la oficina matriz ubicadas en Pensilvania 260 W Baltimore Pike, PA 19063. Fue fundamental y dio a conocer las necesidades del consumidor estadounidense, y a su vez mostró con gran interés hacia la compra de las barras de chocolate con guayusa, donde aclaro: “todo producto que entra a las tiendas WAWA, es comprado”. También estableció criterios de aprovisionamiento, pues la empresa siempre debe tener un stock importante con la calidad adecuada que pretende ofrecer de sus productos, y por ende está apostando por el lanzamiento de diferentes productos. De la entrevista se puede concluir lo siguiente:

- Los consumidores del mercado norte americano buscan productos con certificaciones internacionales que cumplan con todas las normativas.

- Las nuevas tendencias de consumo de las personas hacen que los productos orgánicos tengan una acogida inmediata en el país de destino
- Los consumidores están dispuestos a pagar hasta un 75% más por productos que cumplan los requisitos necesarios para ser un producto sostenible.
- Existe más de 750 tiendas de la cadena WAWA en los estados unidos para distribuir el producto.
- Las ventas diarias aproximadas por tienda de la cadena WAWA son de \$10,000 dólares.
- El volumen de ventas aproximado de los proveedores de chocolate y derivados, se encuentra entre uno o tres toneladas mensuales.
- La cadena cuenta con 24 proveedores de cacao y derivados, pero tan solo cuatro de ellos provee cacao y chocolate orgánico, de origen de República Dominicana, Colombia, Guatemala y del Reino Unido.
- Los consumidores de productos saludables se encuentran entre los 15 y 60 años, son personas bien informadas sobre el tipo de productos que buscan.
- Buscan comercializar con empresas de orígenes ancestrales y ayudar la fomentación de trabajo a comunidades de escasos recursos.
- Por políticas de WAWA, se firmará un contrato internacional y de confidencialidad, donde explican políticas sobre el manejo de todo producto en las tiendas; como estrategias de marketing, publicidad y usos exclusivos del producto, etc.

Entrevista a fedexport

La segunda entrevista fue a Isabel Quiroz coordinadora de proyectos de

Fedexport, en su oficina en Quito, quien fue clave para poder guiarnos e ilustrarnos con información de mercado y agilización para tramites de exportación. Donde sus puntos fue impulsar a la exportación de estas barras de chocolate con guayusa y se concluye con lo siguiente:

Los mercados con mayor demanda de chocolate orgánicos son Estados Unidos y Europa.

- Las tendencias internacionales se inclinan al consumo de productos orgánicos.
- Los productos ecuatorianos a base de cacao orgánico tienen gran potencial en el mercado de Estados Unidos.
- Ecuador cuenta con aproximadamente el 63% de cacao fino de aroma a nivel mundial.
- La escasa tecnología es un factor por el cual muy pocas empresas han incursionado en la elaboración de confites a base de cacao orgánico.
- Existen varias hectáreas certificadas de cacao orgánico, pero la mayoría se destinan para la exportación, y solo un pequeño porcentaje queda para la industria nacional.
- La certificación orgánica que tenga un producto, su entrada a este mercado será más fácil.
- Los canales de distribución ideales son las tiendas especializadas, supermercados y tiendas de conveniencia.
- El mercado nacional no paga el valor que merece el producto orgánico y con cacao fino de aroma, es por esto que se prefiere exportar.

Análisis Cuantitativo

Metodología

Se usó la encuesta, con el fin de conocer las necesidades, preferencias y gustos de los consumidores y clientes de WAWA.

Encuesta

La encuesta fue realizada a los clientes en cinco diferentes tiendas de convivencia WAWA, consta de nueve preguntas. En el Apéndice A se muestra el instrumento aplicado, este permitió la recopilación de datos medibles y da a conocer factores y aceptación del producto.

Tamaño del universo y cálculo de muestra

La técnica de muestreo utilizada fue el muestreo de aleatorio simple enfocado directamente a clientes de las tiendas, con autorización de la empresa.

“Los investigadores utilizan técnicas de muestreo en situaciones en las que hay grandes poblaciones para ser evaluadas, ya que, en la mayoría de los casos, es casi imposible realizar pruebas a toda una población. Y permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador” (Manterola, 2016, p. 4).

La población en el estado de Nueva Jersey Estados Unidos, es de 6'754,233 de habitantes, sin embargo el universo de estudio corresponde a los clientes de las tiendas WAWA, en el rango de 15 a 65 años. Las encuestas se aplicaron durante los días 15,16 y 17 de noviembre del 2018.

De acuerdo a estimaciones de las tiendas WAWA, el total de clientes que cuentan permanentemente de acuerdo a sus bases de datos en New Jersey es de 1'125.705 clientes. Por tanto para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

Valor de N: Tamaño de la población: 1'125.705

Valor de $Z_{\alpha/2}$: Para un nivel de confianza del 95%. $Z = 1.96$.

Valor de P: La proporción obtenida de aceptación mínima del producto P es de 0,85. (la proporción de aceptación se obtuvo de una prueba piloto aplicada a 20 personas a las cuales se les preguntó si consumiría una nueva barra de chocolate orgánico de origen ecuatoriano, de los cuales 17 respondieron afirmativamente).

Valor de e: El error aceptable se ha establecido en 0,05

Con estos valores el tamaño de la muestra par un 95% de confianza y un error de +/- 5%.

$$n = \frac{1125.705(1,96)^2 0,85(1 - 0,85)}{(1125.704)0,05^2 + 1,96^2 (0.85)(1 - 0.85)}$$

$$n = 195,89 \approx \mathbf{196}$$

Por tanto de acuerdo a la muestra técnica la cantidad de muestra deberá ser 196 clientes, lo cual se ha centrado en un total de 200 encuestas, lo cual incrementa levemente la confianza del estudio.

Esquema de preguntas

La encuesta se muestra en el Apéndice A, al aplicar se buscó conocer la factibilidad del negocio, donde las preguntas más relevantes fueron ¿Usted estaría dispuesto a probar una nueva barra de chocolate orgánico de origen ecuatoriano?, ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por una barra de chocolate orgánica con sabor exótico que trae beneficios a la salud? y, ¿Qué presentación prefiere el chocolate orgánico?

Resultados de la encuesta aplicada

Se muestra en el Apéndice B los resultados de la tabulación y el análisis de los datos, podemos concluir que: el 97% de los encuestados ha consumido productos

orgánicos, el 95% ha probado chocolate orgánico de cualquier tipo y origen ya que existe variedad de productos en el mercado, también el 92% de los encuestados afirmaron estar dispuestos a probar las barras de chocolate ecuatoriano. Las personas afirman que el sabor es la característica más importante de las barras de chocolate con un 53%, seguida del precio con un 21% por lo que se deberá tener presente estos factores para la producción. El 85% de los encuestados saben los beneficios de consumir chocolate orgánico, el 60% de las personas están dispuesta a pagar de seis a ocho dólares por la barra de chocolate, el 30% está dispuesto a pagar cinco dólares por la barra y por último el 10% afirma estar dispuesto a pagar más de ocho dólares por las barras de chocolate orgánico.

El 56% de los encuestados afirma que la presentación en barra es la indicada y sería atractiva y el 41% afirma que el tamaño del empaque lo hace más atractivo y llamativo para los compradores potenciales del producto.

Análisis Cuantitativo

Dentro de los Estados Unidos nos concentraremos en el estado de New Jersey, el cual cuenta con una población aproximada de 6'754,233 de habitantes de los cuales 1'125.705 son clientes de WAWA y de ello un mínimo de 85% consumirían el producto, por tanto la proyección de consumo es aún muy superior a la capacidad de la empresa para cubrir la demanda, pues en la planta ASOHUANO, la capacidad productiva de acuerdo al personal y planta es de 60,000 unidades al mes y la cantidad por envío que se realizará es alrededor de 80.000 bimestrales, como se lo justifica posteriormente, por lo que se espera cubrir alrededor de un 6% de la demanda probable del producto, aún mucho menor a la capacidad que tiene.

Resumen

Nuestra competencia directa es Pacari, la cual se dedica a la comercialización y exportación de barras de chocolate a base de cacao orgánico. Nuestra competencia indirecta son todas las barras de chocolate o derivados de cacao que puedan sustituir el consumo del producto como es el caso del chocolate Pacari que comercializa su producto en ciertas tiendas de Nueva Jersey, pero no en las tiendas de convivencia WAWA.

Existe más de 750 tiendas de la cadena WAWA en los Estados Unidos para distribuir el producto, la venta diaria aproximada por tienda es de \$10.000 dólares. La cadena cuenta con 24 proveedores de cacao y derivados, pero tan solo 4 de ellos provee cacao orgánico, además el volumen de ventas aproximado de los proveedores se encuentra entre una o tres toneladas mensuales, lo cual representa una oportunidad para abrir nuevos mercados de consumo.

Los mercados con mayor demanda de chocolate orgánicos son Estados Unidos y Europa. El Ecuador cuenta con aproximadamente el 63% de cacao fino de aroma a nivel mundial, en el país existen varias hectáreas certificadas de cacao orgánico, pero la mayoría se destinan para la exportación y solo un pequeño porcentaje queda para la industria nacional; esto se debe a que el mercado nacional no paga el valor que merece el producto orgánico satisfaciendo la demanda de consumidores extranjeros.

Del análisis de los clientes podemos concluir que los consumidores del mercado norteamericano buscan productos orgánicos que cumplan con certificaciones internacionales, es por esto que las nuevas tendencias de consumo hacen que los productos tengan una acogida inmediata en el país de destino donde los consumidores están dispuestos a pagar un valor mayor por este tipo de productos.

Se estima cubrir alrededor de un 6% de la demanda total de las tiendas WAWA en New Jersey iniciando con ventas estimadas de alrededor de 80.000 unidades de producto por envío bimensual.

Capítulo 3: Plan de Marketing

El Plan de Marketing es fundamental para el presente plan de negocios de la fabricación de barras de chocolate, el cual permite dar respuestas a preguntas tales como: ¿dónde vamos?, ¿con qué vamos?, ¿qué recursos emplearemos?, ¿en qué emplearemos estos recursos y cuánto será el costo?, ¿en qué reinvertiremos?, ¿qué debemos de potenciar?, dónde se piensa reforzar las actividades, como los productos, el precio, la promoción y la distribución.

Establecimiento de Objetivos

Objetivo principal

Captar la atención del mercado a través de las tiendas WAWA, en un periodo de cinco años mediante técnicas de marketing y publicidad correctamente aplicada para posicionarnos entre las marcas más demandadas, destacando su característica orgánica, sabor exótico, beneficios y origen único dentro del sector elegido como destino.

Objetivos específicos

- Identificar correctamente las oportunidades de negocio en el mercado meta.
- Posicionar en la mente del consumidor las barras de chocolate en un periodo no mayor a cinco años, seduciendo al cliente local a través de técnicas de marketing. Ofreciéndole un producto saludable, orgánico, de alta calidad y con beneficios para la salud si se consume de manera moderada, a un precio accesible a cualquier presupuesto.
- Informar de manera clara, concisa y atractiva los atributos que contiene el producto.

Estrategia General

Dentro del mercado actual de la confitería y chocolatería, la estrategia a utilizar

es el desarrollo de nuevos productos; donde, al ser un mercado nuevo se debe desarrollar y mejorar un producto, el cual es una barra de chocolate orgánico con características únicas e innovadoras de ingredientes inusuales como es la guayusa negra. El producto se debe diferenciar de la competencia y tiene que generar una satisfacción elevada al cliente final para poder sobresalir dentro de una gran gama de productos similares.

Tabla 2.

Estrategia de cartera de Ansoff.

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	Penetración mercado	Desarrollo de nuevos productos
Mercados nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Tomado de (Espinosa, 2015)

Criterios de Marketing

Mercado objetivo

El mercado objetivo para las barras de chocolate son los hombres y mujeres de 15 a 65 años que residen el Estado de New Jersey el cual cuenta con una población de 6'754,233 de habitantes.

Segmentación

Se utilizará una segmentación geográfica para el plan de negocios. La empresa distribuirá sus barras de chocolate en el país de Estados Unidos y estará ubicada en el estado de New Jersey llegando a los consumidores a través de las cadenas de tiendas WAWA que tienen un total de clientes en el sector de 1'125.705.

Posicionamiento

Se busca posicionar la marca a través de un producto de sabor inigualable, amigable con el medio ambiente en todas sus fases de producción, elaborado con cacao fino de aroma y guayusa negra, la cual añade beneficios energéticos para el consumidor y de origen orgánico.

Formulación de Estrategias

Las políticas publicitarias de WAWA sobre los productos de las tiendas (lo indica Mike en la entrevista efectuada), plantean el manejo exclusivo por el importador acerca de las estrategias, las metas y objetivos de marketing del producto ofertado.

Estrategia de venta

Las estrategias serán:

- Entregar regalos y realizar rifas por el consumo del producto.
- Uso de redes sociales para interactuar con la población de New Jersey y participar en ferias internacionales.
- Contacto directo con el distribuidor, con opción a manufacturar con marca blanca, posterior a los cinco años.

Con estas estrategias se busca aumentar la participación del mercado en las tiendas WAWA; donde, al ser un producto orgánico tiene mayor posibilidad que, posterior a este periodo de los cinco años, de llegar a las tiendas especializadas y así generar nuevas y mayor cantidad de fuentes de ingresos.

Estrategia de precios

Se utilizará una estrategia de valor percibido, la cual fija un precio por la percepción que se forma en la cabeza del consumidor; esto se puede implementar debido al origen orgánico el cual genera un beneficio adicional a consumidores que buscan productos elaborados con sustancias naturales libres de químicos perjudiciales

para la salud y amigables con el medio ambiente. Esta nueva tendencia de consumo de productos saludables y naturales hace que los clientes estén dispuestos a pagar un valor más alto por este tipo de productos y sean insensibles a un aumento de precio.

Estrategia de distribución

Es la selección de los puntos de venta en los cuales se podrá adquirir el producto. Para la distribución de las barras de chocolate orgánico con guayusa se seleccionó la cadena de tiendas de conveniencia WAWA en la cual se realizará una distribución exclusiva del producto siendo nuestro principal y único cliente dentro de los Estados Unidos en los siguientes cinco años. Con la aceptación del producto y el paso del tiempo se reajustará la estrategia a distribución selectiva ya que se busca llegar a tiendas especializadas de productos orgánicos ampliando nuestra cartera de clientes en el país de destino.

Estrategias de promoción

- Medios promocionales a utilizar:
- Revistas locales: Se realizará publicidad en revistas de todo tipo para que las personas conozcan el producto.
- Prensa: se anunciará el producto en prensa local.
- Estrategias de promoción.
- Reforzamiento de marca: crear fidelidad por medio de los beneficios y atributos que brinda la barra de chocolate.
- Entrega material publicitario en los alrededores de las tiendas WAWA.
- Entrega de regalos y sorteos por la compra del producto en las tiendas WAWA.
- Publicidad en vallas en lugares cercanos a las tiendas distribuidoras del producto.

- Degustación del producto en las tiendas WAWA.
- Todas estas estrategias llevarán a cabalidad las tiendas de convivencia WAWA, según indicaciones previa a realización de contrato con WAWA como lo indica Mike Rainey.

Aplicaciones Marketing Mix

Producto

El plan de Negocio tiene como producto las barras de chocolate con guayusa negra a base de cacao orgánico fino de aroma cultivado y elaborado con el 70% de cacao y un 20% de guayusa negra. ASOHUANO, estará ubicada en la provincia de Napo, ciudad del Tena, en la Amazonía ecuatoriana.

Características del producto:

- Producto elaborado con cacao 100% orgánico libre de químicos.
- Producto elaborado con guayusa negra la cual tiene propiedades estimulantes y energizantes.
- Contiene gran cantidad de antioxidantes que estimulan el sistema inmunológico, reduce la presión arterial y previene enfermedades cardiacas.
- Sabor exótico e inigualable debido al uso de la planta nativa que es la guayusa en la elaboración del producto.
- Empaque ecológico y llamativo el cual resalta el origen de los ingredientes del producto.
- Certificación de comercio justo Fairetride, mediante el CECJ (Coordinadora Ecuatoriana de comercio justo).
- Certificación orgánica Bcs Oko Garantíc, mediante Kiwa BCS Organic Production Standards.

Presentación

Las barras de chocolate serán de 100 gramos de peso, se comercializarán en empaques de polietileno de alta densidad y serán envasadas en cajas de cartón ecológico. En la figura 6 se muestra.

Barra de chocolate

Alto: 1,5 cm
Ancho: 7 cm.
Largo: 16,5 cm.



Figura 6. Barra de chocolate.

Composición del producto

Es el porcentaje especificado en la composición que tiene cada barra, así como los ingredientes indicados en el producto (%). Las barras de chocolate de 100 gramos poseerán:

- Cacao orgánico fino de aroma 70%
- Guayusa negra 20%
- Azúcar 10%

Empaque

Cada barra de chocolate contendrá una funda de polietileno que cubrirá las barras de contacto con otros agentes externos y permitirá mantener la calidad del producto. Adicionalmente se incorpora un empaque que tendrá como objetivo lo siguiente:

- Informar sobre la cantidad de producto.
- Conservar las características físicas del producto.
- Proteger el contenido de alteraciones por agentes externos.

- Promover la venta a través de su diseño original.
- Facilitar el uso del producto.

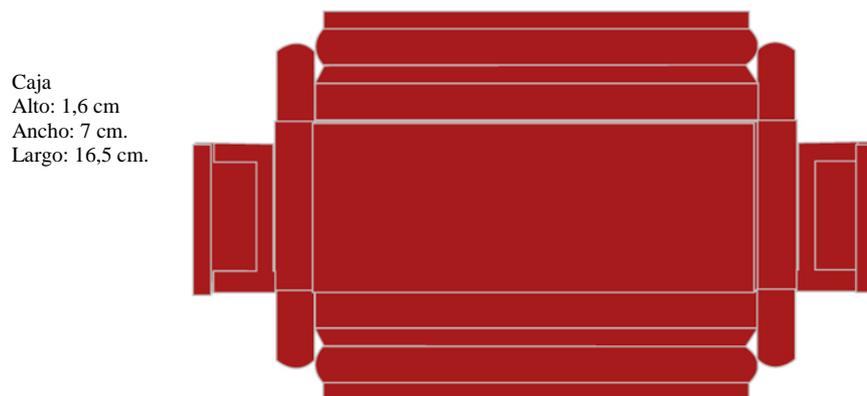


Figura 7. Dimensiones del empaque.

Embalaje

Para poder transportar de manera segura el producto a los Estados Unidos y para comenzar se transportará en un contenedor de 20 pies, FCL que corresponde a las siglas de full container load (carga de contenedor completo) se utilizarán cajas de cartón corrugado, mismas que serán diseñadas específicamente para el transporte del producto y por tanto de acuerdo a las dimensiones del mismo, contendrán 8 barras de chocolate en su base y 14 barras de alto, por tanto tendrán las siguientes dimensiones: 34 cm de largo x 29 de ancho y 22 de altura.

De esta manera, contendrán un total de 112 barras de chocolate cada caja (2 x 4 x 14) como sigue:

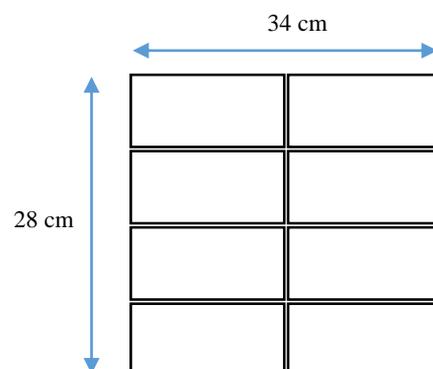


Figura 8. Dimensiones de la base de la caja

Etiqueta

Para poder ingresar al mercado de los Estados Unidos, el producto debe contar con una etiqueta que posee la información requerida por la FDA, se muestra en la figura 9.

Información de la compañía:

- Nombre Legal de la empresa incluye denominación social
- Nombre de Contacto
- Título del Contacto
- Dirección del Establecimiento
- Estado / Provincia / Territorio
- Ciudad
- País
- Código Postal
- Teléfonos

Información del producto

- Ingredientes.
- Componentes y funciones.
- Peso e instrucciones.
- Fecha de caducidad y elaboración.
- Información nutricional.

Nutrition Facts	
Serving Size 1 cup (228g)	
Servings Per Container 2	
Amount Per Serving	
Calories 250	Calories from Fat 110
% Daily Value*	
Total Fat 12g	18%
Saturated Fat 3g	15%
Trans Fat 3g	
Cholesterol 30mg	10%
Sodium 470mg	20%
Potassium 700mg	20%
Total Carbohydrate 31g	10%
Dietary Fiber 0g	0%
Sugars 5g	
Protein 5g	
Vitamin A 4%	Vitamin C 2%
Calcium 15%	Iron 4%
* Percent Daily Values are based on a 2,000 calorie diet. Your Daily Values may be higher or lower depending on your calorie needs.	
	Calories: 2,000 2,500
Total fat	Less than 65g 80g
Sat fat	Less than 20g 25g
Cholesterol	Less than 300mg 300mg
Sodium	Less than 2,400mg 2,400mg
Total Carbohydrate	300g 375g
Dietary Fiber	25g 30g

Figura 9. Información nutricional de la barra de chocolate con la aprobación de FDA.

Logotipo

El logotipo cuenta con el nombre de la asociación para enfatizar el origen del producto y tiene como imagen principal un grano de cacao, el cual tiene como objetivo familiarizar la imagen con el producto en la mente del consumidor, a continuación, se muestra en figura 10:



Figura 10. Logotipo, El Ahuano.

Slogan

"Orgánicamente irresistible", el slogan enfatiza su origen orgánico y debido a su sabor único se vuelve irresistible para los consumidores debido a esto se combinará estos dos factores y se creó el slogan.

Precio

La presentación de 100 gramos tendrá un precio CIF de \$3,60, donde ya se encuentra incluido los precios de los empaques y costos de logística internacional, el margen de ganancia que se escogió para este producto orgánico es del 100% teniendo como precio para nuestro comercializador un precio aceptable, ya que el 47% de los encuestados afirmó estar dispuesto a pagar un valor de seis a ocho dólares por la barra de chocolate. En la siguiente tabla 3 y tabla 4 se muestra datos de la competencia con otras barras del mercado de las tiendas WAWA:

Tabla 3.

Datos de la competencia de barras de chocolate orgánico en WAWA.

	Origen	Característica	Peso	Precio
Green & Blacks´s	UK	55% Orgánico, F.T:	100 gr	6,81
Maya Gold				
Sainsbury´s Fairtrado	UK	70% Orgánico, F.T.	100 gr	7,76
	Centro y			
Waitroso Swiss Dark	Sur	70% Orgánico	100 gr	6,71
	América			
	República			
Seeds of Change	Dominicana	70% Orgánico	100 gr	6,91
Green & Blacks´s	UK	70% Orgánico	100 gr	6,72
	Precio Promedio			6,98

Tabla 4.

Datos de la competencia local New Jersey de barras de chocolate.

	Origen	Característica	Peso	Precio
Malagas, Mora Mora	Madagascar	73%	89 gr	3.34
Vairhona Caraibe	Caribe	66%	100 gr	5.10
Lindt	España	60%	100 gr	4.25
Tesco Finest	Venezuela, Ghana	72%	100 gr	4.90
Cadbury Bourneville	UK	60%	100 gr	5.16
Rococo	Brasil	100% cacao	100 gr	4.45
Cote Dór Experiences	África Occidental	70%	100 gr	4.08
Nuhua	Costa Rica	70%	100 gr	4.36
Precio Promedio			4.455	

El precio promedio de marcas similares de barras de chocolate orgánico en las tiendas WAWA es de seis dólares con 98/100 centavos y de barras de chocolate no orgánico es de cuatro dólares con 45/100 centavos. Es decir, que las barras de chocolate no orgánicas son más económicas, pero el consumidor está dispuesto a pagar más por un mejor producto que sea orgánico y conlleve beneficios para la salud.

Por tanto la estrategia de precios es que el comercializador (importador WAWA) pueda vender a un precio ligeramente menor al de otros productos o pueda

disponer de una utilidad mayor en el producto entregado. Por tanto, sustentado en el posterior análisis de costos totales, el precio por barra al cual será comercializado el producto al importador será de \$3,60 con lo cual el producto se incrementará aproximadamente en un 20% de costos de llegada del producto al consumidor y un 40% de beneficios para el importador, teniendo un valor final de \$6,22 ($\$3,7 \times 1,2 \times 1,4$), valor que es competitivo para el cliente final y permitiría introducir de manera favorable el producto al mercado, aunque el precio indicado estará expuesto a las decisiones del comercializador.

Como se observa, el valor es ligeramente menor a la media de mercado, pero comparable con algunos de los productos existentes en el mercado, por lo que la estrategia de precios se puede considerar entre una estrategia de Alineamiento, es decir con un valor medio de mercado, puesto que se está ofreciendo un valor cercano al de mercado, pero con una mayor calidad, por lo que no es conveniente colocar un valor mucho menor para no desprestigiar al producto y que se insertará al mismo gracias a capacidad de comercialización del distribuidor y las estrategias de promoción.

Valor percibido

El producto posee un elevado valor agregado lo que genera un alto nivel psicológico y de satisfacción al adquirir un producto de origen natural y saludable, lo que vuelve al cliente indiferente al precio de venta. El consumidor será consiente del precio del producto debido a las cualidades y beneficios que nos brinda los ingredientes de la barra tanto el cacao orgánico como la guayusa negra.

Plaza

Canal de distribución

Se utilizará un canal de distribución para productos de consumo de nivel dos (del productor o fabricante a los detallistas y de éstos a los consumidores), se utilizará este

canal debido a la intermediación por parte de WAWA una tienda de conveniencia que comercializará el producto en los Estados Unidos. En la figura 11 se muestra la cadena de distribución.



Figura 11. Cadena de Distribución.

Política y garantías

Para mantener una buena relación con el comercializador de nuestro producto se garantizará el volumen de unidades requeridas o convenidas, las entregas se realizarán en los tiempos acordados y se cumplirán todas las políticas, garantías que estarán establecidas en el contrato como lo indica Mike Rainey en la entrevista; y así tener una excelente relación con el comercializador de las barras de chocolates en los Estados Unidos.

Almacenamiento

El almacenamiento del producto terminado se realizará en la planta procesadora ASOHUANO, la cual contará con toda la facilidad de acceso para poder ser embarcadas para su transporte al puerto de Guayaquil – Ecuador.

Transporte

El medio de transporte que se utilizará para movilizar las barras de chocolate será el marítimo en un contenedor reefer (contenedor refrigerado), por su bajo costo y volúmenes de envío. Una vez desembarcado el producto en el país de destino el

importador se volverá responsable del producto (Términos de negociación FOB – Puerto de Guayaquil, Ecuador).

Promoción y publicidad

Según las políticas establecidas por WAWA, ellos realizaran campañas publicitarias en radio, periódico y revistas locales para dar a conocer el producto dentro de New Jersey y el mercado objetivo se encuentre informado de la existencia de las barras de chocolate. También indican que realizarán promoción directa en las tiendas WAWA por medio de degustaciones del producto, se utilizará material publicitario en los alrededores de las tiendas más concurridas para llamar la atención de los clientes.

Medios digitales

EL marketing en redes sociales será nuestra catapulta para promocionar el producto se realizará publicaciones en Facebook, Twitter, Instagram, y otras redes sociales de manera masiva y viral dentro de los límites de New Jersey. También ASOHUANO generará una página web con información necesaria para los clientes dentro y fuera del país.

Punto de ventas

El producto se comercializará directamente en todas las tiendas de convivencia WAWA de New Jersey, a su vez se dispondrá de canales de comunicación directo, el cual mantendrá informado de los nuevos pedidos, posibles clientes, quejas de consumo y se encargará constantemente de la promoción del producto, donde se recibirá reportes diarios de actividades.

Resumen

El plan de marketing busca identificar las oportunidades de negocio en el mercado meta para incrementar las ventas generando nuevas alianzas con distribuidores y tiendas especializadas de productos orgánicos, también tiene como finalidad

posicionar el producto en la mente del consumidor, seduciendo al cliente local a través del marketing: informando de manera clara, concisa y atractiva los atributos que contiene el producto.

Se desarrollará un producto innovador con características únicas e ingredientes inusuales como es la guayusa negra la cual añade beneficios a la salud y energético a la barra lo que nos diferencie de la competencia, estas barras están dirigidas a hombres y mujeres desde 15 a 65 años que residan dentro del estado de Nueva Jersey.

Debido a las bondades de consumir productos orgánicos la estrategia de precios se basará en el valor percibido por los clientes los cuales están dispuestos a pagar un precio mayor por productos que generen un beneficio adicional, estos beneficios se darán a conocer tanto en publicidad tradicional, medios digitales convencionales y promoción del producto según las políticas establecidas por WAWA mediante contrato de compraventa internacional como lo indica el Director de compras internacionales en la entrevista.

Las barras de chocolate de 100 gramos de peso se comercializarán en empaques de polietileno de baja densidad con material oxidegradable y serán envasadas en cajas de cartón ecológico para resaltar el compromiso con el medio ambiente. Su composición será 70% cacao orgánico 20% guayusa negra y 10% azúcar y contará con todos los requisitos de etiquetado del país importador.

El medio logístico está compuesto de vehículos adaptados al transporte de alimentos, los cuales deberán contar con todos los mecanismos de seguridad para garantizar la calidad y el buen estado del producto, y los términos de negociación con las tiendas de convivencia WAWA es CIF, puerto de Guayaquil – Ecuador.

Capítulo 4: Estudio Técnico

El estudio técnico para el presente plan de negocios tiene como objetivo analizar la factibilidad técnica y operacional para poder fabricar las barras de chocolates y por medio del mismo determinar el tamaño de las instalaciones, los equipos requeridos y localización adecuada para las operaciones de la empresa.

Tamaño del Proyecto

La capacidad máxima de unidades (bienes o servicios) que se pueden obtener de unas instalaciones productivas en una unidad de tiempo específica (Canelos, 2010). Mediante la cotización de la maquinaria de DALANI Cacao y Chocolate Cía., Ltda indicó: que la capacidad operativa de la planta utilizando todos los factores de producción correctamente es de 60.000 unidades al mes, lo cual nos da un volumen posible de producción de 720.000 barras de chocolate al año.

Unidad de medida del tamaño

La unidad de medida para el proyecto será: barras de chocolate a base de guayusa producidas en un año, de esta manera se podrá contabilizar el número de unidades disponibles para la exportación y facilitará los sistemas de control.

Durante el primer año de operación se estima tener una producción bimensual de 80.640 barras utilizando el 59% de la capacidad instalada pudiendo por tanto aún incrementar la capacidad con el tiempo, sin embargo la misma dependerá de la conveniencia de carga y transporte, misma que se justifica en los próximos apartados.

Área geográfica cubierta

El área geográfica cubierta es el estado de Nueva Jersey, uno de los 50 estados que conforma los Estados Unidos de América norte del continente. Se encuentra limitando al norte con el estado de Nueva York, al este con el océano Atlántico, al suroeste con la bahía de Delaware, y al oeste con el río Delaware que lo separa de

Pensilvania. Es uno de los estados más industrializados del país, tiene una población de 9'005,644 y su moneda es el dólar americano.

Número de personas empleadas

El número de personas que se empleará para llevar a cabo el proyecto son:

1 Gerente General

1 Gerente Producción

8 Operarios para el área de Producción.

1 Jefe Administrativo financiero.

1 Jefe de Marketing y Ventas Internacionales.

Localización

El propósito es encontrar el lugar adecuado para la producción y comercialización de las barras de chocolate, este lugar será donde se obtengan los productos que finalmente serán exportados y contribuirá a la realización de los objetivos empresariales.

Macro localización

La planta de producción de la asociación se localizará en la Provincia de Napo en la Amazonía ecuatoriana (muestra en figura 12). La Provincia de Napo es una de las 24 provincias que conforman la República del Ecuador, limita al norte con Sucumbíos, al sur con Pastaza, al oeste con Pichincha, Cotopaxi y Tungurahua y al este con Orellana. Su economía se basa en el comercio, el turismo, la ganadería y la agricultura es por eso que dentro de sus límites existe una alta concentración de productores de cacao orgánico fino de aroma. A su vez, se encuentra a una distancia de 10 horas del puerto marítimo de Guayaquil.



Figura 12. Localización Provincia de Napo, adaptado de Imágenes de Google.

Microlocalización

Dentro de la provincia de Napo la empresa se ubicará en el Cantón Tena, parroquia El Ahuano, mediante contrato con el MAG (se muestra Apéndice C) se cuenta con una superficie de terreno para siembra de cincuenta hectáreas para la obtención de la materia prima. Esta ubicación proporcionará oportunidades para que el negocio funcione de manera adecuada, brindándonos:

Ubicación estratégica. Existencia de vías de comunicación y medios de transporte.

- Facilidades de infraestructura y de servicios básicos.
- Condiciones topográficas y calidad de los suelos óptima.
- Transporte terrestre Tena – Guayaquil a 10 horas de distancia.



Figura 13. Tena. (Gobierno Autónomo Descentralizado de Napo, 2018).

Análisis de los Principales Criterios

Mano de obra

Existe disponibilidad de mano de obra adecuada para la producción de barras de chocolate en el sector, la mano de obra no es costosa se trata de personas que tienen conocimientos básicos de agricultura.

Materia prima

Dentro de la provincia se cuenta con productores certificados de cacao orgánico fino de aroma lo que nos asegura el abastecimiento del insumo principal y se muestra en la tabla 5.

Tabla 5.

Principales proveedores.

Organización	Calificación	Ha. Cacao Certificado
Unocace	Ecocert – orgánico	14, 040
Fortaleza del Valle	Ecocert – orgánico y	1,651
Fedecade	Comercio Justo	
	BCS orgánico, Raint	500
	Forest, Comercio Justo	

Además, de contar con el contrato con el MAG, dentro de la zona se contará con proveedores los cuales podrán satisfacer las necesidades para la producción de barras de chocolate, los tres más importantes por nivel de producción son los antes mencionados y pueden cumplir con el volumen de materia prima necesario para la producción de las 80.000 barras bimensuales.

Recurso energético. Dentro de la zona se cuenta con electricidad y combustible, necesarios para las operaciones de la planta de producción.

Agua. El abastecimiento de agua en el sector es adecuado, contando con agua potable y gran cantidad de ríos dentro de la zona que nos abastecerán de este insumo para la siembra de cacao y la producción de las barras de chocolate.

Comunicación y transporte. Dentro de la provincia existe infraestructura vial adecuada para poder transportar los insumos para la elaboración de las barras, así como para el despacho del producto terminado hacia el puerto de Guayaquil para su exportación, se contará con la ruta Tena – Cevallos – Riobamba – Bucay – Guayaquil (diez horas de tiempo) y como ruta alterna Tena – Ambato – Latacunga- La Mana – Quevedo – Guayaquil (13 horas de tiempo). Cuenta con sistemas de comunicación adecuada como telefonía fija, móvil e internet lo cual nos permite contactarnos con nuestros proveedores, así como con nuestro cliente.

Control ambiental. En el oriente ecuatoriano cuenta con zonas protegidas por lo que las regulaciones ambientales son más rigurosas en la Amazonía. Se debe cumplir con todas las normas y requisitos ambientales para la producción de cacao y la elaboración de las barras de chocolate tanto nacionales y las de Estados Unidos.

Costos. Los costos de los insumos no varían debido a la existencia de oferta dentro del sector, el transporte dependerá del volumen de producción y existe gran

cantidad de empresas dedicadas al transporte de productos que brindan sus servicios en el sector.

Matriz de localización

Para el análisis se tomó dos ubicaciones cercanas al área de siembra de cacao del MAG para facilitar la manipulación del grano hasta la planta de producción de las barras de chocolate. La ubicación A se encuentra al sur del terreno de la empresa a cinco kilómetros de distancia y la ubicación B se encuentra nor-este a 15 kilómetros de distancia. En la siguiente tabla 6, se muestra la matriz con las dos alternativas de ubicación:

Tabla 6.

Valores ponderados.

Factor	Peso relativo %	Alternativas		Ponderación	
		Ubicación A	Ubicación B	Ubicación A	Ubicación B
Mano de obra	10%	10	10	1	1
Proximidad materia prima	20%	9	9	1.8	1.8
Transporte	20%	9	7	1.8	1.4
Recursos energéticos	10%	8	9	0.8	0.9
Agua	10%	8	9	0.8	0.9
Viabilidad	30%	8	7	2.4	2.1
Total	1	52	51	8.6	8.1

La mejor opción es la ubicación A dentro de las instalaciones con un valor de 8.6 siendo la más alta calificación, debido a la mejor accesibilidad del transporte y menor gasto. Los cuales, tienen un peso relativo mayor a los demás factores haciéndolos importantes para la elección del lugar de instalación de la planta.

Ingeniería y/o Concepción Arquitectónica del Negocio

La planta de producción ASOHUANO de las barras de chocolate se muestra en la figura 14, se contará con un área bruta de 562.55 metros cuadrados de construcción;

con un espacio de oficinas, área de producción, bodegas de materia prima, así como de productos terminados.

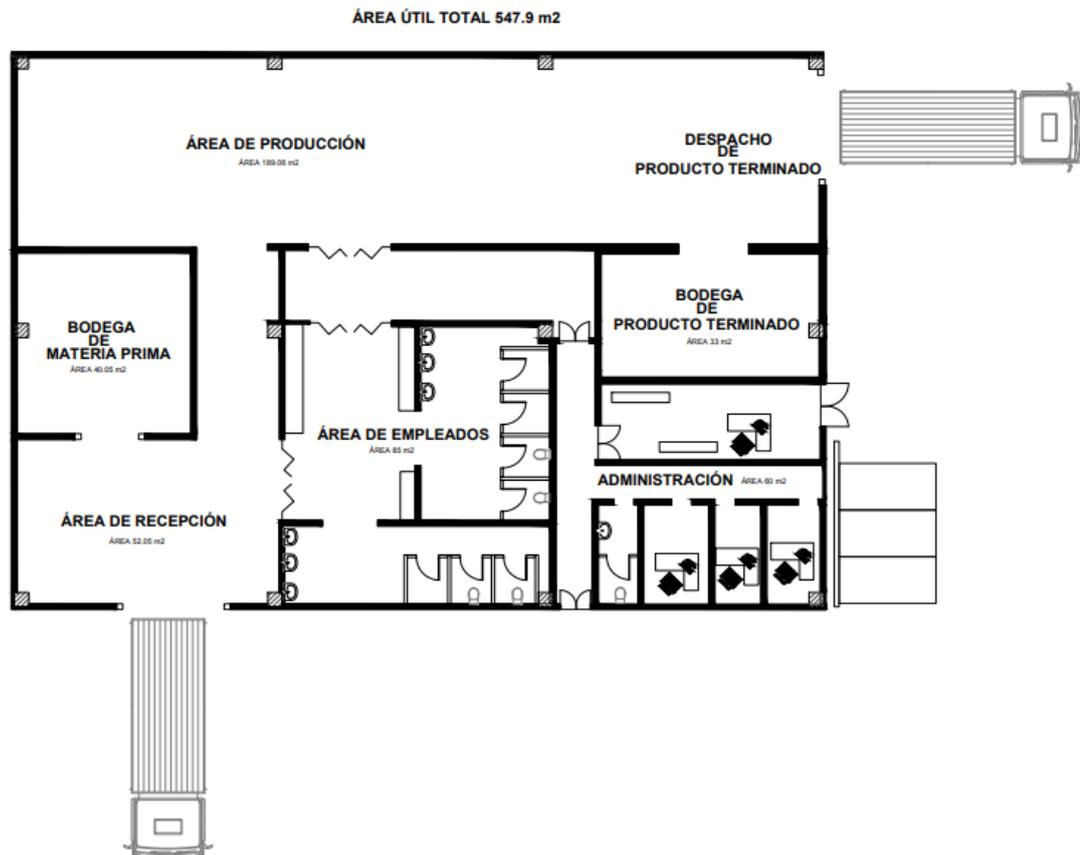


Figura 14. Arquitectura de la planta de producción ASOHUANO.

Descripción de la tecnología del negocio y su nivel de acceso

Las Tecnologías de Información abarcan todas las tecnologías, equipos de telecomunicaciones y computadoras (ordenadores) utilizados para el procesamiento y almacenamiento de datos. También será utilizada para la transmisión de información a la gente y unidades de negocios tanto internas como externas.

La tecnología dentro del plan de negocio se manejará con un software o sistema de administración financiera llamado Pengasus, con herramientas que se utilizarán para ayudar a que el negocio se conserve estable y en un constante crecimiento.

Pengasus. Es un software contable, financiero y administrativo, que dará el control de todas las transacciones comerciales que se realicen en una empresa y es 100% programado en Ecuador (PEGASUS, 2018).

Este sistema se utilizará con la finalidad de crear un conjunto de información gerencial organizada correctamente que servirá para poder tomar decisiones y generar actividades dentro de la empresa. Esta información o base de datos para comenzar se organizará en sectores tales como Contabilidad, Inventario, Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar, Producción, Activos Fijos y Nómina.

La utilización de este sistema nos permite tener un mayor control de todas las actividades y los procesos de ASOHUANO. También nos provee de información precisa, eficiente y actualizada de cada uno de los sectores generadores de información.

Diseño del Proceso Productivo

Proceso

El diseño de todos los elementos que forma parte del modelo de la organización, deben ser presididos por la cadena de suministros, la cual se muestra en la figura 15:

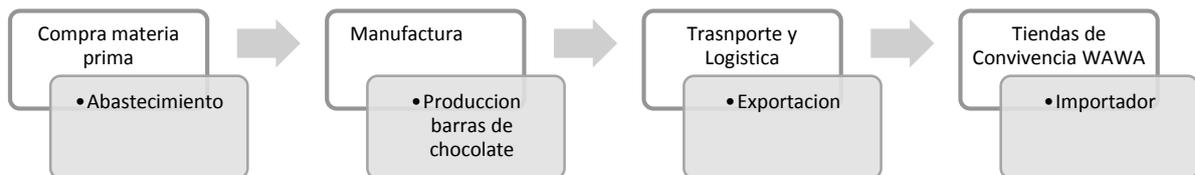


Figura 15. Cadena de suministro.

Canal de distribución

Como se indicó en el capítulo que precede, es el canal de nivel dos (del productor o fabricante a los detallistas y de éstos a los consumidores). El representante de ventas se encarga de hacer contacto con el distribuidor en el país de destino que son las tiendas de conveniencia WAWA ubicadas en el estado de New Jersey dentro de los

Estado Unidos de América, quienes se encargaran de vender el producto dentro de sus tiendas a los consumidores finales.

Producción del producto

Para la producción de las barras de chocolate se muestra en la figura 16, se desarrolló una línea de pasos de acciones que involucran un proceso. Como primer punto, se receipta la materia prima necesaria para la preparación del producto, donde será limpiada y clasificada de acuerdo a nuestra conveniencia. Luego se pasará a tostar los granos de cacao por un periodo aproximado de 40 minutos, después tritararlo dejándolo listo y poder pasar a la siguiente etapa que es la mezcla, refinación y conchado de los ingredientes, para así formar chocolate líquido el cual se encuentra a una temperatura adecuada y poder ser manipulado. Al ser debidamente preparado, se procederá a moldear y enfriar para tener el producto final que son las barras de chocolate; y una vez, obtenido las barras de chocolate se empacará el producto para llevarlo al cuarto frio y estar disponible para su exportación.

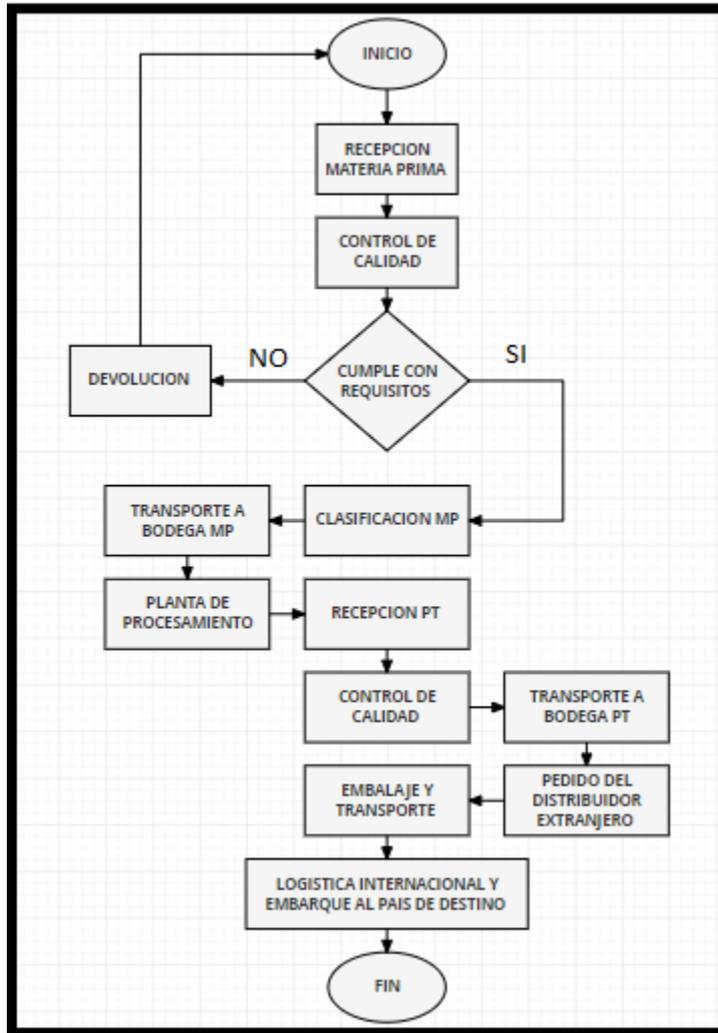


Figura 16. Flujo grama de procesos ASOHUANO.

Proceso de Exportación

Es imprescindible para toda diligencia de exportación se debe realizar una correcta clasificación del producto, y dichos trámites pueden derivarse cargos arancelarios correspondientes. La barra de chocolate del presente proyecto se clasifica específicamente la partida arancelaria; 1806.90.00.00, “Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao” (COMEX, 2017). En Ecuador no se paga ningún derecho arancelario ya que las exportaciones están exentas del pago de tributos.

Se empezará la exportación ingresando al sistema de ECUAPASS con la transmisión electrónica de la Declaración Aduanera de Exportación, esto debe estar seguido de una factura o puede ser una proforma y documentación con la que se cuenta previo al embarque. En donde, la declaración crea un nexo legal y emite obligaciones a cumplir con la SENA E.

Los datos que se consignarán en la Declaración Aduanera de Exportación son:

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

Los documentos digitales que acompañan a esta declaración a través del ECUAPASS son:

- Factura comercial original.
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
- Certificado de Origen electrónico (cuando el caso lo amerite)

Una vez aceptada la Declaración Aduanera de Exportación, la mercancía ingresa a la Zona Primaria del Distrito donde se registra su depósito temporal, se almacena previo a su exportación y finalmente se embarca en la naviera que transportará el producto hasta el país de destino, en este caso a Estados Unidos puerto de New Jersey.

Posterior a esto se debe cumplir con los siguientes requisitos:

1. Estar legalmente constituido y registrado como exportador en la SENA E
www.aduana.gob.ec.

2. Tener el producto de venta tanto en volumen y con los estándares de calidad necesarios requeridos por el cliente.
3. Si se trabaja con precios FOB (porque son los requisitos y con el valor con el cual trabajan en aduanas), significa que la responsabilidad llega hasta que el producto llegue al puerto por el cual se va a realizar la exportación.
4. Se necesita 3 copias de factura comercial
5. 3 copias de lista de embarque
6. Bill of lading (B.L.): Recibo dado por el transportista o su agente por las mercancías recibidas para su embarque, o embarcadas a bordo del navío. Es un documento de título semi-negociable, y al mismo tiempo que es un contrato contiene evidencias de primera clase de los términos del embarque
7. Certificado de origen que actualmente se tramita con el MIPRO (Ministerio de Industrias y Productividad)
8. Certificado Fitosanitario se lo coordina en trámite con Agrocalidad.
9. Sellos de certificación de la FDA.
10. Certificación orgánica que tiene un costo anual de 3000 a 4000 dólares.
11. Para el caso de exportación de Cacao siempre se debe obtener una certificación otorgada por ANECACAO (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao) y dependiendo de la factura se paga el 2% al Banco de Fomento del valor total del precio FOB de la factura comercial.
12. Costo del transporte del producto hacia el puerto.

Selección sistema de negociación (Incoterms)

La negociación establecida con el comprador/importador será considerando la entrega en puerto de la carga del producto, punto en el cual el comprador ya será

responsable a partir de ese punto, por tanto el Incoterm seleccionado será CIF (Cost Insurance and Freight), en español, costo, seguro y flete.

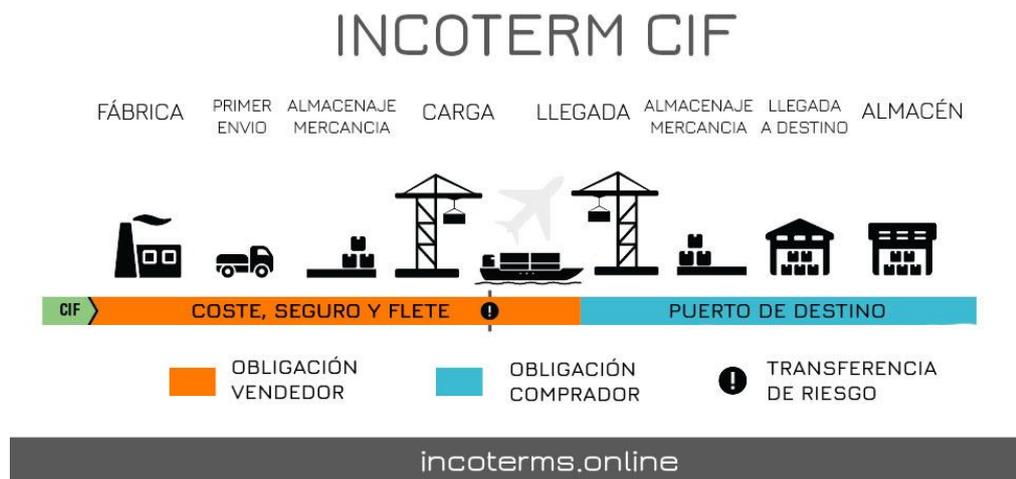


Figura 17. Incoterm seleccionado (Otraempresa.com, 2018)

En este caso la Asociación ASOAHUANO (vendedor) se encargará de los costos totales de transporte incluyendo el seguro de envío sobre el valor de la mercancía hasta que llegue al puerto de destino (Nueva York). Este tipo de negociación se ha seleccionado debido al requerimiento del comprador, pues él considera como requisito esta negociación debido a que requiere ser responsable únicamente cuando el cargamento llegue a puerto, pues no realiza la importación directa en país y tampoco quiere tener responsabilidad sobre la carga y el flete.

Medio de transporte y tipo de contenedor

El medio de transporte que se ha considerado es el transporte marino, puesto que la cantidad de carga y el costo exigen que sea de este tipo, por tanto el tipo de contenedor deberá ser de acuerdo a los diferentes cálculos y necesidades consideradas será un contenedor de 20 pies refrigerado.

MEDIDAS INTERIORES (M)*	
LARGO	5,45
ANCHO	2,29
ALTO	2,26
MEDIDAS EXTERNAS (M)*	
LARGO	6,06
ANCHO	2,44
ALTO	2,59
CAPACIDAD	
VOLUMEN	28,43 M3
CARGA MÁXIMA (TRANSPORTE)	22,000 KG.
PALLETS	9
TARA	3100 KG.



Figura 18. Contenedor y medidas (Cool trainer.com, 2017)

Con este contenedor se podrá mantener una temperatura de 15 °C permanente que evite la perecibilidad y daño de los chocolates.

Paletización

De acuerdo al tamaño de las cajas y los requerimientos se ha realizado el cálculo de la paletización como sigue:

Tamaño de las cajas: 34 cm de largo x 29cm de ancho y 23cm de altura.

Tamaño de pallets (americanos): 1 m x 1.2 m

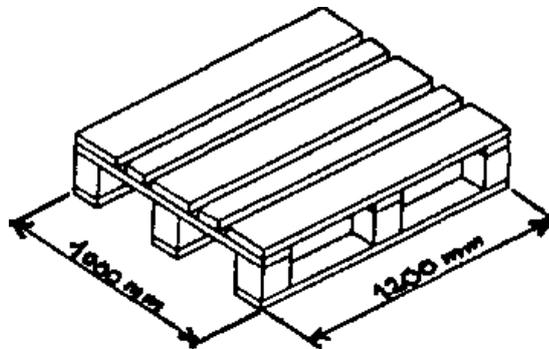


Figura 19. Medidas pallet (FAO, 2018).

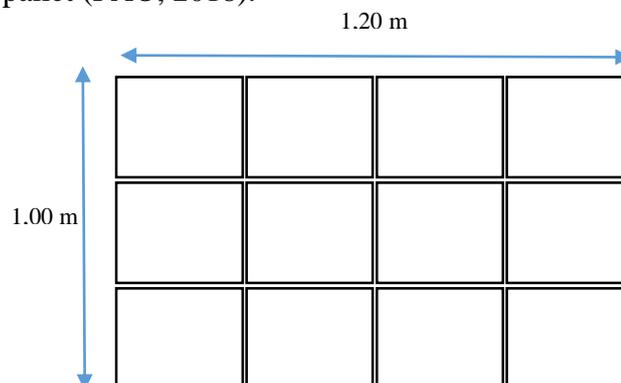


Figura 20. Cajas por pallet.



Figura 21. Ejemplo cajas sobre pallets (FAO, 2018).

Por tanto en la base del pallet (americano) estarán 12 cajas y con una apilación de 6, factible para este producto, tendrá un total de 72 cajas por pallet.

Finalmente el contenedor de 20 pies refrigerado permitirá una distribución de la siguiente manera.

Pallets en el contenedor

CONTENEDOR	Tamaño (interno)	N° de pallets	Gráfico
20' Reefer	Largo: 5.45 m. Ancho: 2,29 m. Altura: 2,26 m.	10 standard pallets (1,2 x 1,0 m)	

Figura 22. Ejemplo cajas sobre pallets (Portasur, 2018).

El volumen ocupado será:

$$2,2 \text{ (ancho)} \times 5,4 \text{ (largo)} \times (1,38 + 0,14) \text{ (altura cajas y pallet)} = 18 \text{ m}^3$$

Capacidad: 28 m^3 por tanto es factible completamente.

El peso será: $80.640 \text{ barras} \times 105 \text{ gr (por barra con empaque)} = 8.467 \text{ kg}$.

El peso máximo (tara) = 22.000 kg . Siendo factible el peso

Permitiendo por tanto contener 10 pallets en el contenedor de 20' reefer.

Esto da finalmente un total de:

- 112 barras por caja

- 72 cajas por pallet
- 10 pallets por contenedor
- 720 cajas por contenedor/envío
- 80.640 barras por contenedor / envío

Resumen

La capacidad operativa de la planta es de 60.000 barras de chocolate al mes, durante el primer año se producirá 80.640 barras bimensuales para envíos fijos, el número de personas empleadas para las operaciones será de doce personas (8 obreros y 4 jefaturas/gerencias). El uso de la capacidad operativa es de alrededor del 67% con lo cual es posible cumplir con los requerimientos de producción.

Las instalaciones se ubicarán en la parroquia el Ahuano provincia de Napo, la cual cuenta con mano de obra adecuada para la elaboración de productos agrícolas, la materia prima se encuentra al alcance de la empresa y las instalaciones cuentan con energía eléctrica, el abastecimiento de agua y cuenta con vías de acceso, comunicación adecuada para el normal funcionamiento de la planta de producción.

La planta de producción ASOHUANO contará con un área útil de 547.90 metros cuadrados para la elaboración de los productos y se utilizará el proceso de flujo grama conocido como producción continua. La cual se asocia normalmente con procesos de tipo masivo, es decir, que las operaciones requieren de maquinaria especializada para generar los volúmenes de producción requerida.

De acuerdo al tamaño de las barras de chocolate, el tamaño de las cajas y la capacidad de los pallets y el contenedor, se realizará una exportación de 720 cajas en un contenedor de 20 pies refrigerado, con lo cual se enviarían 80.640 barras por envío. Estos envíos se los realizará bimensualmente, con lo cual se optimizarán los costos y se podrá llegar con un precio atractivo al importador y rentable para la empresa.

Capítulo 5: Modelo de Gestión Organizacional

Diseño Organizacional.

El Diseño organizacional es la creación de funciones, procesos y relaciones formales para la asociación. Se debe delegar las tareas adecuadas para cada parte de la organización que asegure el correcto funcionamiento de la organización.

Organigrama

En la figura 23 se muestra el organigrama, que contiene la representación de las operaciones de ASOAHUANO y detalla los cargos:

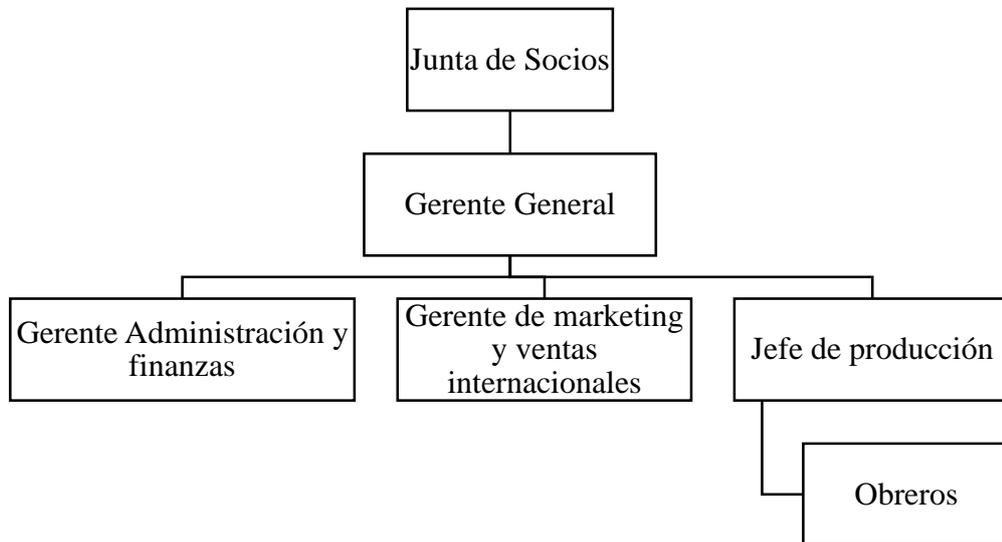


Figura 23. Organigrama.

Estructura y descripción funcional.

Misión

Mejorar las condiciones económicas de productores locales de la comunidad El Ahuano, mediante la producción, transformación y comercialización de productos, conservando la cultura y el medio ambiente.

Visión

Ser una Asociación líder en la exportación de cacao y sus derivados, tanto en la sostenibilidad e innovación permanente. Siendo reconocidos a nivel nacional e

internacional para el año 2025.

Para cubrir el trabajo y el equipo estimado, de acuerdo a la capacidad definida en el capítulo anterior y con la misión – visión de ASOAHUANO, se requiere de un Gerente General, un Gerente de Marketing y Ventas Internacionales que sea representante internacional de negociación – ventas, un gerente administrativo – financiero de la empresa, también, se requerirá un Gerente de Producción que maneje el área de producción.

En cuanto a los obreros transformarán la materia prima en producto.

Las funciones principales del personal son las siguientes:

- **Gerente General:** Representante legal, responsable de que la empresa sobreviva y crezca en el mercado, en este caso va a ser el uno de los asociados designados por la junta de socios. Encargado a guiar a cada una de las personas que trabajaran en ASOHUANO alcanzar sus objetivos personales y organizacionales, va a tomar las decisiones de alto nivel sobre política y estrategia empresarial. Como líder cambia las unidades dentro de la organización y debe presidir las operaciones de la organización a lo largo del tiempo en la asociación. Será el responsable del desempeño permanente de la empresa, del funcionamiento de las diferentes áreas y algunas negociaciones internacionales.
- **Gerente de ventas:** Es el que se asegurará de las ventas internacionales por medio de las herramientas que sean necesarias deberá preparar planes y presupuestos de ventas, establecer metas y objetivos, calcular la demanda y pronosticar las ventas, planificar y ejecutar los procesos de exportación, tener la comunicación permanente con el importador,

coordinar el trabajo de aduanas y transporte y deberá manejar las herramientas de marketing para mantener la demanda del producto.

- **Gerente de producción:** Es la persona encargada de controlar la fabricación del producto necesario para satisfacer las necesidades del área de ventas, dotará a los empleados con los suministros necesarios para la fabricación diaria del producto. Será el responsable de stocks de productos e inventarios tanto de materia prima como de producto terminado. Planificará la producción y realizará el control permanente de las operaciones en planta.
- **Gerente de administración y finanzas:** Esta persona debe conocer todos los costos que la empresa incurre en la fabricación de las barras de chocolate ya que maneja presupuestos y la parte financiera de la empresa, llevará la contabilidad y los recursos económicos del negocio alertando continuamente a la alta gerencia de los movimientos de la empresa.
- **Obremos:** Son las personas encargadas del manejo correcto de las maquinas que fabrican las barras de chocolate y brindaran apoyo en todas las etapas del proceso productivo, manipulan la materia prima y así como del producto terminado por lo que deberán cumplir con un perfil especial para el puesto de trabajo y dando fiel cumplimiento a la Ley Amazónica.

Diseño de Perfiles Profesionales del Personal.

En base a las funciones que se deberá desempeñar para cada cargo, se muestra en la siguiente tabla 7.

Tabla 7.

Perfiles del personal de ASOHAUNO.

Gerente General y de Ventas Internacionales	Experiencia	Mínimo tres años como Gerente, administrador, manejo de proyectos con clientes internacionales y tener cartera de nuevos mercados en el exterior.
	Conocimientos	Tercer o Cuarto nivel en comercio internacional, industrial o afines, sólidos conocimientos en exportaciones, logística, administración y finanzas, indispensable el idioma inglés.
	Competencias y Habilidades	Integro, influencia, comunicación, negociación, liderazgo, resolución de conflictos, establecimiento de vínculos, colaboración y cooperación, habilidades de equipo.
Gerente Producción – finanzas	Experiencia	3 años mínimo como gerente o jefe de producción, supervisión y dirección de líneas de producción y crear nuevos e innovadores productos.
	Conocimientos	Tercer o Cuarto nivel en Ing. En Alimentos o afines. Sólidos conocimientos manejo de personal, finanzas y manejo de personal. Indispensable el idioma inglés.
	Competencias y Habilidades	Integridad, fiabilidad, responsabilidad, adaptación e innovación, orden, habilidad para capacitar y orientar al personal acerca de BPM (buenas prácticas de manufactura), ser constante orientado a resultados.
Obreros	Experiencia	Un año en manipulación del cacao.
	Conocimientos	Bachillerato, tener conocimiento en manipuleo del cacao.
	Competencias y Habilidades	Integridad, orden, eficiencia y capacidad de trabajar en equipo.

Gerencia de Recursos Humanos.**Proceso de reclutamiento**

El reclutamiento se procederá para atraer candidatos potencialmente calificados para formar parte de ASOHUANO, previo consentimiento a unas pruebas selectivas.

Los posibles candidatos deberán reunir los requisitos antes establecidos de lo contrario, la posibilidad de elección se desvanecerá.

Se establecerán mecanismos para que las personas se enteren del trabajo por

medio de anuncios en el periódico y en bolsas de trabajo. Después de publicar y recibir la información de los posibles candidatos se realizará lo siguiente:

1. Se llamará a una reunión o comité de selección para evaluar los posibles candidatos a los puestos establecidos.
2. Se hará la evaluación de cada persona.
3. Se informará los resultados a los altos mandos para que puedan analizar y determinar el mejor candidato.
4. Se realizará la elección de la persona que esta apta para seguir el proceso de contratación.

Proceso de selección

La selección tiene como objetivo evaluar las características de los candidatos al puesto de trabajo. La persona que más se adapte al perfil profesional que necesita la asociación para cubrir dicho puesto, será la elegida por el gerente de producción o gerencia general. En este punto es importante resaltar que no se suele elegir al mejor candidato en términos absolutos, sino al que mejor se ajuste a las características del puesto solicitado, y dando fiel cumplimiento a la Ley Amazónica.

Para la selección del personal adecuado se realizarán los siguientes pasos:

1. Evaluación del currículum de acuerdo a las necesidades que necesita la empresa.
2. Se establecerá una entrevista preliminar para conocer al candidato y se realizará un examen escrito de sus habilidades y conocimientos.
3. Se realizará la entrevista final y posteriormente se procede al proceso de contratación.

Contratación

Formalizar el convenio entre las partes (trabajador y empleador), donde se

realizará en efecto a todas las normas y leyes de contratación de personal para garantizar los intereses y derechos, tanto del trabajador como la asociación. De ser aceptado, los términos y condiciones laborales se procederán a la firma del contrato y se realizara los trámites pertinentes para la contratación formal de la persona.

Aspectos de la contratación:

- La contratación se llevará a cabo entre ASOHUANO y el trabajador.
- Se firmará un contrato escrito con todos los términos establecidos, donde el empleador y trabajador se sujetan a lo dispuesto en el Código de Trabajo.
- La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.
- El contrato deberá ser firmado el gerente general y el trabajador.

Capacitación

Todo personal tanto administrativo como de producción será debidamente capacitado, ya que el objetivo primordial es el de acelerar la integración del trabajador en el menor tiempo posible al puesto. La capacitación deberá incluir:

- Inducción del jefe inmediato.
- Inducción en el puesto.
- Ayudas técnicas.

Los objetivos de la capacitación son los siguientes:

- Adaptación de la persona al puesto de trabajo.
- Incrementar la productividad.
- Promover seguridad en el empleo.
- Mejorar condiciones laborales.

Remuneración

Se estipulará de acuerdo a la ley y son derechos reconocidos a los trabajadores,

que también son de carácter obligatorio y se tendrá en cuenta los siguientes puntos:

- El sueldo mensual: será de acuerdo a lo estipulado en el contrato de trabajo sé que firmará.
- El empleado recibirá los beneficios sociales que corresponden según la ley.
- Afiliación obligatoria a la seguridad social para atención médica gratuita, medicamentos y pagos por incapacidades
- Generación de fondos de reserva que pueden cobrarse solo cada cierto periodo de tiempo acumulado.
- Vacaciones pagadas que cada año el trabajador tiene derecho.
- Pago de decimos y utilidades según lo estipula la ley.

Incentivos monetarios

Los gerentes y empleados de la empresa a más de percibir el 15% de las utilidades, serán recompensados mediante un programa de incentivos monetarios, si han cumplido con las metas establecidas por cada departamento, como se muestra a continuación:

- Se premiará con un bono de desempeño a los trabajadores que hayan cumplido correctamente con las metas propuestas de acuerdo a lo establecido en el área de producción.
- Se evaluará el incremento del sueldo del empleado en base a la inflación anual y según su nivel de desempeño.

Incentivos no monetarios

Se creará otra clase de motivación que no sea de tipo monetario, para contar con un adecuado ambiente de trabajo y mantener al personal motivado. Se premiará al trabajador con eventos orientados a la familia y hobbies preferidos con el fin de

conocer al empleado. Así también, se realizarán capacitaciones permanentes para los empleados e inducciones para el personal nuevo, con el fin de mejorar su rendimiento en la organización.

Evaluación de desempeño

La Evaluación mide el desempeño que tiene cada persona en un periodo o tiempo determinado, donde se medirá el rendimiento laboral desde cuatro aspectos:

- Cantidad y calidad de los servicios producidos por el trabajador.
- Forma de comportarse en su puesto de trabajo.
- Eficiencia y medios que utiliza el trabajador/a.
- Integración con los valores y objetivos de la empresa.

Para realizar la evaluación se contará con una ficha de evaluación la cual podrá medir el desempeño, ya que contara con una serie de ítems que ayudara a medir los parámetros necesarios que corresponden a diferentes áreas entre las que se encuentran habilidades sociales, habilidades laborales y de rendimiento.

Análisis del Marco Normativo

Constitución de la empresa

ASOHUANO, actualmente se encuentra ya constituida La Asociación de Producción Industrial Ahuano “ASOHUANO”. En donde ASOHUANO está conformado por cinco personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación.

La solicitud de aprobación de la constitución y estatutos de la Asociación se presentó al SEPS - Servicios de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria, una vez aceptada, se procedió abrir una apertura de la Cuenta de Integración

de Capital de la Asociación de Producción Industrial Ahuano “ASOAHUANO”, por el valor de USD 375,10 en BAN Ecuador, el cual se muestra en el Apéndice D.

Organismos controladores

La asociación ASOHUANO para poner en marcha el proyecto presentado de producción y exportación de barras de chocolate con sabor a guayusa negra a base de cacao orgánico fino de aroma en la ciudad del Tena, deberá seguir los trámites establecidos en el país para tal efecto. En donde, el primer ente de control es SEPS, quienes regularizan y aceptan la creación de las asociaciones, y como parte del registro se debe abrir una cuenta bancaria, donde se deposita el capital para la constitución y legalización. Luego de una junta general ordinaria de socios, quienes designarán al representante legal y se procederá a obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC), al igual, se registrará al patrono en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y posteriormente a los trabajadores.

De igual manera, se procederá a realizar todos los trámites pertinentes para los permisos de funcionamiento que otorga la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). El Token es un requerimiento que se debe obtener para registrarse como exportador.

Asimismo, el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), encargado de controlar todos los trámites, documentación, que conllevará a realizar para la exportación de las barras de chocolate.

Resumen

La asociación ASOHUANO, contara con el personal adecuado para el funcionamiento de las instalaciones: se contará con 8 obreros, que llevaran a cabo las funciones diarias productivas de la empresa. Se contratará y remunerará según la ley vigente, se realizarán capacitaciones constantes al personal. La Asociación al ser

exportadora de cacao cuenta con el apoyo del gobierno ya que impulsa la venta de productos fabricados en el país y recibe incentivos mas no problemas al momento de su constitución, los entes reguladores facilitan las operaciones de la asociación y no existen trabas para cualquier trámite o permiso que se quiera gestionar. Esto es de gran ayuda, ya que el personal se encontrará seguro de realizar su trabajo y de manera adecuada cumpliendo todos los requisitos para la producción siendo remunerados según la ley.

Capítulo 6: Financiera del Proyecto

Para el respectivo análisis financiero se ha utilizado la información recopilada anteriormente en la investigación de mercados en aspectos como: tamaño de mercado, aceptación de producto; plan de marketing con estrategias de diferenciación para captar el mercado. En vista que se proyecta el crecimiento en ventas, se analizaron las variables que pueden afectar de manera positiva o negativa al proyecto.

Inversión Inicial

Los presupuestos deben ser realizados con el objetivo de conocer las diversas inversiones en activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo en que se incurrirá para la ejecución del proyecto.

Tabla 8.

Inversión Inicial.

Descripción	Total
Activo fijo	\$162.777,00
Maquinaria	\$79.262,00
Muebles y enseres	\$1.395,00
Equipos de computación	\$1.700,00
Equipos de oficina	\$420,00
Terreno	\$20.000,00
Construcción	\$60.000,00
Activo diferido	\$7.225,00
Capital de trabajo	\$640.656,01
Total	\$810.658,01

Presupuesto de inversión

Las inversiones corresponden a la descripción detallada de los requerimientos de capital que van a ser necesarios para el proyecto.

Activos fijos

Las inversiones en activos fijos son aquellas que se realizan para adquirir bienes tangibles, que van a ser utilizados para el funcionamiento normal del proyecto.

Terreno: Dentro de este rubro se ha considerado el terreno correspondiente al

bien inmueble destinado por el inversionista a la ejecución del proyecto.

Edificio: Son todas las construcciones necesarias para la implantación del proyecto.

Tabla 9.

Activos Tangibles.

Descripción	Valor Total
Terreno	\$20.000,00
Construcción	\$60.000,00
Total	\$80.000,00

Maquinaria y equipos: Es todos los equipos mecánicos necesarios para la puesta en marcha de la producción de las barras chocolate con sabor a guayusa elaborado con cacao fino de aroma orgánico de exportación.

Tabla 10.

Maquinaria y equipos.

Descripción	Cantidad	Valor	
		Unitario	Valor Total
Máquina de molienda	1	\$1.100,00	\$1.100,00
Maquina Mezcladora	1	\$900,00	\$900,00
Equipo de refinación.	2	\$10.000,00	\$20.000,00
Escaldador a vapor.	1	\$20.000,00	\$20.000,00
Depósito de chocolate.	1	\$10.000,00	\$10.000,00
Transportador de enfriamiento	1	\$1.300,00	\$1.300,00
Transportador vibratorio.	1	\$1.000,00	\$1.000,00
Transportador de moldes vacíos	2	\$1.500,00	\$3.000,00
Máquina empaquetadora.	3	\$6.000,00	\$18.000,00
Codificadoras Fechadoras	1	\$512,00	\$512,00
Mesas de acero inoxidable	3	\$450,00	\$1.350,00
Cuartos fríos sistemas de refrigeración	1	\$2.100,00	\$2.100,00
Total maquinaria			\$79.262,00

Muebles y Enseres: Es todo el mobiliario que se requiere para conceder el servicio a los clientes internos y externos, permitiendo el correcto desarrollo de las actividades de la empresa.

Tabla 11.

Muebles y enseres.

Descripción	Cantidad (M2)	Valor Unitario	Valor Total
Escritorio Ejecutivo	2	\$180,00	\$360,00
Silla ejecutiva	4	\$120,00	\$480,00
Escritorio	2	\$140,00	\$280,00
Silla para jefe de producción	1	\$35,00	\$35,00
Archivador	2	\$120,00	\$240,00
Total			\$1.395,00

Equipos de Cómputo y Oficina: En este grupo se ha integrado al equipo de cómputo y de comunicaciones.

Tabla 12

Equipos de Computación.

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Laptops	2	\$700,00	\$1.400,00
Impresoras a Inyección	2	\$150,00	\$300,00
Total			\$1.700,00

Tabla 13.

Equipos de Oficina.

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Teléfonos	2	\$60,00	\$120,00
sistema de cámaras	1	\$300,00	\$300,00
Total			\$420,00

Activos diferidos

Son todas aquellas inversiones que se realizan por los servicios o derechos adquiridos para la puesta en marcha del proyecto, constituyen inversiones intangibles susceptibles de amortizar.

En la tabla 14 se detallan los activos diferidos del proyecto:

Tabla 14.

Activos diferidos

Descripción	V. Total
Software Original	\$1.500,00
Gastos de constitución de ASOAHUANO	\$3.000,00
Permiso de Uso de suelo	\$30,00
Categorización Mipro	\$ -
Permisos del ARCSA	\$ -
Notificación Sanitaria	\$1.000,00
Permisos del FDA y agente estadounidense	\$1.695,00
Total	\$7.225,00

Capital de Trabajo

Las inversiones en el capital de trabajo son los recursos necesarios que deben estar disponibles en la empresa para su operación normal durante el inicio de su funcionamiento.

En el proyecto es importante disponer con recursos para cubrir costos operacionales del cómo se distribuyen en la tabla 15, que permitan el adecuado desarrollo de las actividades de la organización.

Hay que tomar en cuenta que de acuerdo al convenio inicial, una vez recibida la mercadería se realizará el pago respectivo, dada la forma de pago previamente mencionada de Carta de Crédito, sin embargo para ello se requerirá por una parte un tiempo de producción aproximado de 1 mes, incluyendo el tiempo de viaje y la

acreditación respectiva, el tiempo máximo necesario para disponer del pago al importador es un tiempo de 60 días, por tanto el capital para liquidez de operación inicial corresponde a los costos y gastos de operación y ventas como sigue:

Tabla 15.

Capital de trabajo.

Descripción	Valor mensual	60 días
Costos de ventas	\$201.007,81	\$402.015,61
Gastos administrativos	\$53.264,00	\$106.528,00
Gastos de ventas	\$66.056,20	\$132.112,40
Total	\$320.328,01	\$640.656,01

Financiamiento

El proyecto estará financiado de la siguiente manera:

Tabla 16.

Estructura de la inversión inicial.

Descripción	Valor	Porcentaje
Capital propio	\$567.460,61	70%
Financiamiento bancario	\$243.197,40	30%
Total	\$810.658,01	100%

El capital propio será entregado por cuatro socios en partes iguales que cubrirán el 70% de la inversión, y la diferencia 30% será cubierta por crédito bancario a cinco años plazo con una tasa de interés del 11,4% tasa bancaria para créditos otorgada por el Banco de Guayaquil.

Tabla 17.

Préstamo bancario.

Monto a financiar:	\$243.197,40
Tiempo (meses)	60
Anualidad	\$5.336,34
Tasa bancaria	11,4%

Tabla 18.

Tabla amortización préstamo bancario.

Años	meses	Monto	Tasa	Anualidad	Interés	Pago a Capital	Saldo
Año 1	1	\$243.197,40	0,0095	\$5.336,34	\$2.310,38	\$3.025,97	\$240.171,43
	2	\$240.171,43	0,0095	\$5.336,34	\$2.281,63	\$3.054,72	\$237.116,72
	3	\$237.116,72	0,0095	\$5.336,34	\$2.252,61	\$3.083,74	\$234.032,98
	4	\$234.032,98	0,0095	\$5.336,34	\$2.223,31	\$3.113,03	\$230.919,95
	5	\$230.919,95	0,0095	\$5.336,34	\$2.193,74	\$3.142,60	\$227.777,35
	6	\$227.777,35	0,0095	\$5.336,34	\$2.163,88	\$3.172,46	\$224.604,89
	7	\$224.604,89	0,0095	\$5.336,34	\$2.133,75	\$3.202,60	\$221.402,29
	8	\$221.402,29	0,0095	\$5.336,34	\$2.103,32	\$3.233,02	\$218.169,27
	9	\$218.169,27	0,0095	\$5.336,34	\$2.072,61	\$3.263,74	\$214.905,54
	10	\$214.905,54	0,0095	\$5.336,34	\$2.041,60	\$3.294,74	\$211.610,79
	11	\$211.610,79	0,0095	\$5.336,34	\$2.010,30	\$3.326,04	\$208.284,75
	12	\$208.284,75	0,0095	\$5.336,34	\$1.978,71	\$3.357,64	\$204.927,11
Año 2	13	\$204.927,11	0,0095	\$5.336,34	\$1.946,81	\$3.389,54	\$201.537,58
	14	\$201.537,58	0,0095	\$5.336,34	\$1.914,61	\$3.421,74	\$198.115,84
	15	\$198.115,84	0,0095	\$5.336,34	\$1.882,10	\$3.454,24	\$194.661,60
	16	\$194.661,60	0,0095	\$5.336,34	\$1.849,29	\$3.487,06	\$191.174,54
	17	\$191.174,54	0,0095	\$5.336,34	\$1.816,16	\$3.520,19	\$187.654,35
	18	\$187.654,35	0,0095	\$5.336,34	\$1.782,72	\$3.553,63	\$184.100,72
	19	\$184.100,72	0,0095	\$5.336,34	\$1.748,96	\$3.587,39	\$180.513,34
	20	\$180.513,34	0,0095	\$5.336,34	\$1.714,88	\$3.621,47	\$176.891,87
	21	\$176.891,87	0,0095	\$5.336,34	\$1.680,47	\$3.655,87	\$173.236,00
	22	\$173.236,00	0,0095	\$5.336,34	\$1.645,74	\$3.690,60	\$169.545,40
	23	\$169.545,40	0,0095	\$5.336,34	\$1.610,68	\$3.725,66	\$165.819,73
	24	\$165.819,73	0,0095	\$5.336,34	\$1.575,29	\$3.761,06	\$162.058,68
Año 3	25	\$162.058,68	0,0095	\$5.336,34	\$1.539,56	\$3.796,79	\$158.261,89
	26	\$158.261,89	0,0095	\$5.336,34	\$1.503,49	\$3.832,86	\$154.429,04
	27	\$154.429,04	0,0095	\$5.336,34	\$1.467,08	\$3.869,27	\$150.559,77
	28	\$150.559,77	0,0095	\$5.336,34	\$1.430,32	\$3.906,03	\$146.653,74
	29	\$146.653,74	0,0095	\$5.336,34	\$1.393,21	\$3.943,13	\$142.710,61
	30	\$142.710,61	0,0095	\$5.336,34	\$1.355,75	\$3.980,59	\$138.730,02
	31	\$138.730,02	0,0095	\$5.336,34	\$1.317,94	\$4.018,41	\$134.711,61
	32	\$134.711,61	0,0095	\$5.336,34	\$1.279,76	\$4.056,58	\$130.655,02
	33	\$130.655,02	0,0095	\$5.336,34	\$1.241,22	\$4.095,12	\$126.559,90
	34	\$126.559,90	0,0095	\$5.336,34	\$1.202,32	\$4.134,02	\$122.425,88
	35	\$122.425,88	0,0095	\$5.336,34	\$1.163,05	\$4.173,30	\$118.252,58
	36	\$118.252,58	0,0095	\$5.336,34	\$1.123,40	\$4.212,94	\$114.039,63
Año 4	37	\$114.039,63	0,0095	\$5.336,34	\$1.083,38	\$4.252,97	\$109.786,67
	38	\$109.786,67	0,0095	\$5.336,34	\$1.042,97	\$4.293,37	\$105.493,30
	39	\$105.493,30	0,0095	\$5.336,34	\$1.002,19	\$4.334,16	\$101.159,14
	40	\$101.159,14	0,0095	\$5.336,34	\$961,01	\$4.375,33	\$96.783,81

	41	\$96.783,81	0,0095	\$5.336,34	\$919,45	\$4.416,90	\$92.366,91
	42	\$92.366,91	0,0095	\$5.336,34	\$877,49	\$4.458,86	\$87.908,05
	43	\$87.908,05	0,0095	\$5.336,34	\$835,13	\$4.501,22	\$83.406,83
	44	\$83.406,83	0,0095	\$5.336,34	\$792,36	\$4.543,98	\$78.862,85
	45	\$78.862,85	0,0095	\$5.336,34	\$749,20	\$4.587,15	\$74.275,71
	46	\$74.275,71	0,0095	\$5.336,34	\$705,62	\$4.630,72	\$69.644,98
	47	\$69.644,98	0,0095	\$5.336,34	\$661,63	\$4.674,72	\$64.970,27
	48	\$64.970,27	0,0095	\$5.336,34	\$617,22	\$4.719,13	\$60.251,14
Año 5	49	\$60.251,14	0,0095	\$5.336,34	\$572,39	\$4.763,96	\$55.487,18
	50	\$55.487,18	0,0095	\$5.336,34	\$527,13	\$4.809,22	\$50.677,97
	51	\$50.677,97	0,0095	\$5.336,34	\$481,44	\$4.854,90	\$45.823,06
	52	\$45.823,06	0,0095	\$5.336,34	\$435,32	\$4.901,02	\$40.922,04
	53	\$40.922,04	0,0095	\$5.336,34	\$388,76	\$4.947,58	\$35.974,45
	54	\$35.974,45	0,0095	\$5.336,34	\$341,76	\$4.994,59	\$30.979,87
	55	\$30.979,87	0,0095	\$5.336,34	\$294,31	\$5.042,04	\$25.937,83
	56	\$25.937,83	0,0095	\$5.336,34	\$246,41	\$5.089,93	\$20.847,90
	57	\$20.847,90	0,0095	\$5.336,34	\$198,06	\$5.138,29	\$15.709,61
	58	\$15.709,61	0,0095	\$5.336,34	\$149,24	\$5.187,10	\$10.522,51
	59	\$10.522,51	0,0095	\$5.336,34	\$99,96	\$5.236,38	\$5.286,13
	60	\$5.286,13	\$0,01	\$5.336,34	\$50,22	\$5.286,13	\$0,00

Costo de producción del proyecto

La determinación de los costos surge como consecuencia lógica y fundamental del estudio técnico, puesto que este permitirá estimar y distribuir los costos del proyecto en términos totales y unitarios, es decir, se calcula la cantidad de recursos monetarios que exige el proyecto en su vida útil.

Costos de producción

Los costos de producción de un proyecto se pueden clasificar desde distintos puntos de vista como son: el sistema de costeo absorbente y sistema de costeo directo (Puente, 2017).

Los costos de producción, como se muestra en las tablas siguientes, se consideran tres elementos básicos como materia prima, mano de obra directa y gastos indirectos de fabricación también denominados gastos generales de fabricación.

La mano de obra directa con todos los beneficios de ley se detalla:

Tabla 19.

Mano de obra

Descripción	Nominal	IESS	14 sueldo	13 sueldo	Vacaciones	Total unitario	Cantidad	Total mensual	Total anual
Jefe de producción	\$900,00	\$109,35	\$32,83	\$75,00	\$37,50	\$1.154,68	1	\$1.154,68	\$13.856,20
Obreros	\$450,00	\$54,68	\$32,83	\$37,50	\$18,75	\$593,76	8	\$4.750,07	\$57.000,80
Total						\$1.748,44	9	\$5.904,75	\$70.857,00

* Los costos de mano de obra para los años 2 – 5 se presentan en el Apéndice D

Costo materia prima directa

El costo de producción por barra se describe en la tabla 20 y se proyecta el costo en base a la tasa de inflación promedio anual del 1,3%.

Tabla 20.

Costo unitario de barra de chocolate.

Detalle	Cantidad	Unidad	Valor
Pasta de cacao	60	gr.	\$0,90
Manteca de cacao	15	gr.	\$0,50
Azúcar	24	gr.	\$0,02
Guayusa	1	gr.	\$0,46
Total	100		\$1,88

Unidades \$ 80.640,00
Valor total por carga \$ 151.603,20

Tabla 21.

Materia prima indirecta

Detalle	Cantidad	Unidad	Valor unitario	Valor total
Funda de polietileno	80640	fundas	\$0.08	\$6,451.20
Empaque	80640	empaques	\$0.12	\$9,676.80
Cajas de cartón	18000	cajas	\$1.20	\$21,600.00
Pallet	10	pallets fumigados	\$15.50	\$155.00
Stretch Film	15	stretch Film	\$6.90	\$103.50
Esquineros soporte	50	esquineros soporte	\$0.30	\$15.00
Total				\$37,728.00

Datos obtenidos de la empresa TropicallPallets Cia. Ltda.

Proyecciones de costos de ventas

Tabla 22.

Proyecciones de costos de ventas

Descripción	Mensual	Por envío	Anual (Año 1)	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia prima directa	\$151.603,20	\$151.603,20	\$909.619,20	\$921.444,25	\$933.423,02	\$945.557,52	\$957.849,77
Materia prima indirecta	\$37.728,00	\$37.728,00	\$226.368,00	\$229.310,78	\$232.291,82	\$235.311,62	\$238.370,67
Mano de obra directa	\$5.904,75	\$5.904,75	\$70.857,00	\$75.357,00	\$66.466,54	\$77.236,22	\$78.194,19
Insumos (agua, electricidad, gas)	\$250,00	\$250,00	\$3.000,00	\$3.039,00	\$3.078,51	\$3.118,53	\$3.159,07
Mantenimiento / seguros maquinaria	\$560,00	\$560,00	\$6.720,00	\$6.807,36	\$6.895,86	\$6.985,50	\$7.076,31
Subtotal	\$ 195.486	\$ 195.486	\$ 1.209.844	\$1.229.151	\$ 1.235.260	\$ 1.261.224	\$ 1.277.574
Costos de exportación		\$5.521,86	\$33.131,13	\$34.125,07	\$35.148,82	\$36.203,28	\$37.289,38
Costos de ventas		\$201.008	\$1.242.975	\$1.263.276	\$1.270.409	\$1.297.427	\$1.314.863

Determinación de ingresos

Los ingresos del proyecto constituyen las entradas de dinero que genera la empresa en el desarrollo de su actividad económica; estas entradas de dinero surgen de la venta de las barras de chocolate a valores CIF. Los ingresos están calculados en base a una producción y envío estable, condicionado por la carga en un contenedor y la capacidad de producción. Los precios se incrementan en base al promedio de inflación que en los últimos 5 años se encuentra en 1,3% anual.

Seguidamente se presenta los ingresos a generarse.

Tabla 23.

Proyección de ingresos.

Descripción	Por envío (bimensual)	Anual (6 envíos)	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad (barras)	80.640,00	483.840,00	483.840,00	483.840,00	483.840,00	483.840,00
Precio por barra	\$3,60	\$3,60	\$3,65	\$3,65	\$3,69	\$3,69
Ingresos	\$290.304,00	\$1.741.824,00	\$1.764.467,71	\$1.764.467,71	\$1.787.405,79	\$1.787.405,79

Gastos administrativos

Tabla 24.

Salarios administrativos

Descripción	Nominal	IESS	13 sueldo	14 sueldo	Vacaciones	Total unitario	Cantidad	Total mensual	Total anual
Gerente general	\$1.100,00	\$133,65	\$32,83	\$91,67	\$45,83	\$1.403,98	1	\$1.403,98	\$16.847,80
Jefe Administrativo financiero	\$900,00	\$109,35	\$32,83	\$75,00	\$37,50	\$1.154,68	1	\$1.154,68	\$13.856,20
Total						\$2.558,67	2	\$2.558,67	\$30.704,00

Tabla 25.

Gastos generales administrativos

Descripción	Costos Unitario
Arriendo instalaciones	\$1.250,00
Servicios básicos	\$160,00
Suministros de limpieza	\$60,00
Materiales de oficina	\$40,00
Seguridad	\$300,00
Internet	\$70,00
Total	\$1.880,00

Tabla 26.

Resumen de gastos administrativos

	Mensual	Anual
Salarios administrativos	\$2.558,67	\$30.704,00
Gastos generales	\$1.880,00	\$22.560,00
Total	\$4.438,67	\$53.264,00

Gastos de ventas

Tabla 27.

Salarios de ventas

Descripción	Nominal	IESS	13 sueldo	14 sueldo	Vacaciones	Total unitario	Cantidad	Total mensual	Total anual
Jefe marketing y ventas	\$900,00	\$109,35	\$32,83	\$75,00	\$37,50	\$1.154,68	1	\$1.154,68	\$13.856,20
Total						\$1.154,68	1	\$1.154,68	\$13.856,20

Tabla 28.

Comunicación y promoción

	Mensual	Anual
Campaña publicitaria	\$1.500,00	\$18.000,00
Material promocional	\$250,00	\$3.000,00
Radio y prensa	\$1.000,00	\$12.000,00
Redes sociales	\$400,00	\$4.800,00
Degustaciones	\$1.200,00	\$14.400,00
Total	\$4.350,00	\$52.200,00

Tabla 29.

Resumen gastos de ventas

	Mensual	Anual
Salarios de ventas	\$1.154,68	\$13.856,20
Comunicación y promoción	\$4.350,00	\$52.200,00
	\$5.504,68	\$66.056,20

Depreciación y amortización de activos

Los activos pierden su valor por el uso, insolencia, destrucción parcial o total, etc. a través del tiempo. Seguidamente, se presenta la depreciación de los activos fijos, así como la amortización de los activos diferidos de la empresa calculados a través del método de línea recta bajo los porcentajes de depreciación que permite la ley:

Tabla 30.

Depreciación y amortización de activos

Detalle	Valor inicial	Depreciación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor de recuperación
Maquinaria	\$79.262,00	10%	\$7.926,20	\$7.926,20	\$7.926,20	\$7.926,20	\$7.926,20	\$39.631,00
Muebles y enseres	\$1.395,00	10%	\$139,50	\$139,50	\$139,50	\$139,50	\$139,50	\$697,50
Equipos de computación	\$1.700,00	33%	\$566,66	\$566,66	\$566,66			\$0,02
Equipos de oficina	\$420,00	10%	\$42,00	\$42,00	\$42,00	\$42,00	\$42,00	\$210,00
Terreno	\$20.000,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$20.000,00
Construcción	\$60.000,00	5%	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$45.000,00
Activo diferido	\$7.225,00	20%	\$1.445,00	\$1.445,00	\$1.445,00	\$1.445,00	\$1.445,00	\$0,00
Total Depreciación Y Amortización	\$23.515,00		\$13.119,36	\$13.119,36	\$13.119,36	\$12.552,70	\$12.552,70	\$105.538,52

Gastos de Exportación

Aquí se incluye todos los gastos que estén dados por un valor determinado por porcentajes sobre el valor Exworks y posteriormente sobre el FOB y que corresponden a: embalajes, transporte interno, seguro de transporte interno, acondicionamiento, almacenaje, obtención de la documentación, alquiler de contenedores, gastos bancarios y aduaneros, honorarios del despachante de aduana, flete, etc.

Los valores a continuación calculados son por cada envío (bimensual).

Tabla 31.

Gastos de exportación.

Costos	Valores Globales USD
Costos Ex Works	\$195.485,95
Costos de aseguramiento embarque (divisores, pallets)	\$120,00
Alquiler de contenedor	\$180,00
Transporte interno	\$550,00
Custodia, Registro Sanitario, Origen	\$380,00
Gasto de acarreo (camión-muelle)	\$80,00
Precio franco a bordo FOB	\$196.795,95
Flete internacional (Guayaquil - New York)	\$2.780,00
Honorarios agente afianzado de aduanas	\$250,00
Precio costo y flete CFR	\$199.825,95
Seguro internacional (0.6 % FOB)	\$1.181,86
Valor CIF	\$201.007,81

Por tanto los costos unitarios con sus beneficios y el precio estimado de venta serán:

$$\text{Costos CIF} = \$2,49 \text{ (} 201.007 / 80.640 \text{)}$$

$$\text{Precio al importador} = \$3,60 \text{ (CIF)}$$

$$\text{Ganancia bruta} = \$1,11$$

Costos de transporte y operación para la venta de las tiendas de convivencia

$$\text{WAWA es } \$3,60 \times \$1,20 \text{ (30\% de gasto local)} = \$4,32$$

$$\text{Ganancia del importador (40\%)} = 1,73 \quad \text{PVP} = \$6,05$$

Balance General

El Balance General nos presenta la información financiera de la empresa al finalizar el primer período contable.

Tabla 32.

Estado de situación inicial.

ACTIVOS	
Activo corriente	
Capital de trabajo	640.656,01
Activos fijos	162.777,00
Activos intangibles	7.225,00
TOTAL ACTIVOS	\$810.658,01
PASIVOS	
Pasivos a corto plazo	0,00
Pasivos a largo plazo	243.197,40
TOTAL PASIVOS	243.197,40
PATRIMONIO	
Capital social	567.460,61
Utilidad acumulada	0,00
TOTAL PATRIMONIO	567.460,61
PASIVOS + PATRIMONIO	\$810.658,01

Estado de Pérdidas y Ganancias

La finalidad del estado de Pérdidas y Ganancias es calcular la utilidad neta y los flujos netos de efectivo, se obtiene restando a los ingresos todos los costos en que se incurra, la participación de los trabajadores y los impuestos que se deben cancelar.

Tabla 33.

Estado de pérdidas y ganancias.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS OPERACIONALES					
Ventas	\$1.741.824,00	\$1.764.467,71	\$1.764.467,71	\$1.787.405,79	\$1.787.405,79
(-) Costos de ventas	\$1.242.975,33	\$1.263.276,10	\$1.270.408,72	\$1.297.427,18	\$1.314.863,09
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$498.848,67	\$501.191,61	\$494.059,00	\$489.978,62	\$472.542,70
Gastos operacionales					
(-) Gastos de Administración	\$53.264,00	\$53.956,43	\$54.657,87	\$55.368,42	\$56.088,21
(-) Gastos de ventas	\$66.056,20	\$66.914,93	\$67.784,82	\$68.666,03	\$69.558,69
UTILIDAD OPERACIÓN	\$379.528,47	\$380.320,25	\$371.616,31	\$365.944,17	\$346.895,81
(-) Gastos financieros	\$25.765,84	\$21.167,69	\$16.017,08	\$10.247,63	\$3.784,99
(-) Depreciación y amortizaciones	\$13.119,36	\$13.119,36	\$13.119,36	\$12.552,70	\$12.552,70
(=) UTILIDAD DE OPERACIÓN					
Antes de impuestos	\$340.643,27	\$346.033,19	\$342.479,86	\$343.143,84	\$330.558,12
(-) Participación a trabajadores (15%)	\$51.096,49	\$51.904,98	\$51.371,98	\$51.471,58	\$49.583,72
(=) Utilidad antes de impuesto a la renta	\$289.546,78	\$294.128,22	\$291.107,88	\$291.672,26	\$280.974,41
(-) Impuesto a la renta (22%)	\$63.700,29	\$64.708,21	\$64.043,73	\$64.167,90	\$61.814,37
(=) Utilidad neta	\$225.846,49	\$229.420,01	\$227.064,15	\$227.504,36	\$219.160,04

Flujo de Caja

El flujo de fondos consiste en las entradas y salidas de dinero en efectivo, en oposición a la utilidad contable neta (ingreso contable neto).

Tabla 34.

Flujo de caja del proyecto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	\$810.658,01					
Utilidad neta		\$225.846,49	\$229.420,01	\$227.064,15	\$227.504,36	\$219.160,04
Depreciaciones y amortizaciones		\$13.119,36	\$13.119,36	\$13.119,36	\$12.552,70	\$12.552,70
Recuperación de capital de trabajo						\$640.656,01
Valor de rescate						\$105.538,52
Flujo de caja	\$-810.658,01	\$238.965,85	\$242.539,37	\$240.183,51	\$240.057,06	\$977.907,26

Tabla 35.

Flujo de caja de los inversionistas

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	\$567.460,61					
Utilidad neta		\$225.846,49	\$229.420,01	\$227.064,15	\$227.504,36	\$219.160,04
+ Depreciaciones y amortizaciones		\$13.119,36	\$13.119,36	\$13.119,36	\$12.552,70	\$12.552,70
- Préstamo, amortización del capital		\$38.270,29	\$42.868,44	\$48.019,04	\$53.788,49	\$60.251,14
Recuperación capital de trabajo						\$640.656,01
Valor de rescate						\$105.538,52
Flujo de caja	\$-567.460,61	\$200.695,56	\$199.670,93	\$192.164,47	\$186.268,57	\$917.656,12

Evaluación Financiera

A través de la Evaluación Financiera y una vez determinado el Flujo de Fondos se procede a demostrar si la inversión es económicamente rentable o no, para esto se debe considerar que el dinero disminuye su valor real con el paso del tiempo, esto significa que los métodos de análisis deben tomar en cuenta dicho aspecto; éstos métodos son el Valor Presente Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR)

Cálculo de la tasa de descuento

Para efectuar el cálculo del Valor Presente Neto se utiliza el costo del capital o Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR), para ello se ha utilizado la fórmula del WACC:

$$\text{WACC} = K_e (\% \text{ capital propio}) + K_d (1 - T) (\% \text{ deuda}) + \text{Inflación}$$

Donde:

$$K_e = 13,5\% \text{ Tasa de mercado o costo de oportunidad de los accionistas}$$

$$K_d = 11,4\% \text{ Tasa de interés bancario}$$

$$\% \text{ Cap. Propio} = 70\%$$

$$\% \text{ deuda} = 30\%$$

$$T = 33,70\% \text{ Tasa impositiva en el Ecuador}$$

$$\text{Inflación} = 1,30\%$$

Por tanto:

$$\text{WACC} = 13,5\% (0,7) + 11,4\% (1 - 33,7\%) (0,3\%) + 1,3\%$$

$$\text{WACC} = 13,02\%$$

Se ha considerado como tasa de oportunidad de los accionistas la tasa de rendimiento media de las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Quito como valor comparativo de mercado.

El cálculo correspondiente para el proyecto presenta una tasa de oportunidad de 14,8%.

Criterios de Evaluación

Valor presente neto

El Valor Presente Neto es el valor monetario que resulta de restar la suma de flujos descontados a la inversión inicial.

Para obtener el Valor Presente Neto se traslada los flujos de fondos al presente a través de la tasa de descuento. Para aceptar un proyecto el Valor Presente Neto tiene que ser mayor que cero.

$$VAN = -I + \frac{FNC1}{(1+r)^1} + \frac{FNC2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{FNCn}{(1+r)^n}$$

Donde:

- r:** Tasa de Descuento
- n:** Tiempo en Años
- FNC:** Flujo Neto de Caja
- I:** Inversión Inicial

Tasa interna de retorno

La Tasa Interna de Retorno es la tasa de descuento por la cual el valor presente neto es igual a cero; es decir es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

Para determinar la TIR se utiliza el método de interpolación que consiste en obtener un VAN positivo y otro Negativo para luego por interpolación se calcula la tasa que convierte al VAN en cero.

$$TIR = \frac{FNC1}{(1+r)^1} + \frac{FNC2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{FNCn}{(1+r)^n} - I = 0$$

Donde:

FNC = Flujo Neto de Caja
 r = Tasa Interna de Retorno
 I = Inversión

$$TIR = TIRE_A + (TIRE_P - TIRE_A) \frac{VP_A}{VP_A - VP_P}$$

Donde:

$TIRE_A$ = Tasa Interna de Retorno Estimada Anterior

$TIRE_P$ = Tasa Interna de Retorno Posterior

VP_A = Valor Presente Neto Anterior

VP_P = Valor Presente Neto Posterior

Con la aplicación de cálculo con apoyo de las TIC específicamente con los datos de los flujos netos de caja del proyecto y del inversionista, se los procesa en Microsoft Excel para los cálculos respectivos.

Tabla 36.

Evaluación Financiera VAN y TIR.

Evaluación flujos del proyecto		Evaluación flujo del inversionista	
VAN	\$368.940,98	VAN	\$511.413,65
TIR	28,6%	TIR	37,2%

El VAN y TIR del proyecto corresponde a los indicadores para evaluar la viabilidad financiera considerando el proyecto como tal, es decir tomando en cuenta cuál sería el resultado si el proyecto fuera financiado en su finalidad por los inversionistas o dueños del negocio, es por ello que en el flujo de caja se considera toda la inversión total y no se toma en cuenta el financiamiento. Es un supuesto para ver si el proyecto en sí es rentable. El resultado para este caso es 28,6% para la TIR (tasa interna de retorno).

Mientras que el TIR del inversionista corresponde a la rentabilidad que obtienen los inversionistas específicamente de la inversión que realizaron, por tanto la inversión de ellos es 567000 y sobre este valor se considera la rentabilidad obtenida, donde se considera el crédito, con sus respectivos costos y por tanto de esto se obtiene una rentabilidad. La TIR en este caso es 37,2% y es por tanto la rentabilidad que obtendrán los inversionistas sobre lo que invirtieron.

Relación Beneficio / Costo

Representa la rentabilidad que origina el proyecto por cada dólar invertido.

Tabla 37.

Relación beneficio costo.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Beneficios		\$1.741.824,00	\$1.764.467,71	\$1.764.467,71	\$1.787.405,79	\$1.787.405,79	
Beneficios descontados		\$1.541.199,032	\$1.381.410,111	\$1.222.297,963	\$1.095.572,168	\$969.383,109	\$6.209.862,383
Costos	\$567.460,61	\$1.502.858,15	\$1.521.928,34	\$1.524.284,20	\$1.547.348,73	\$1.555.693,06	
Costos descontados		\$1.329.757,502	\$1.191.524,893	\$1.055.915,879	\$948.431,636	\$843.715,835	\$5.369.345,745

El resultado es mayor a 1, significa que los ingresos netos son superiores a los egresos netos. En otras palabras, los beneficios (ingresos) son mayores a los sacrificios (egresos) y, en consecuencia, el proyecto generará riqueza a una comunidad. Si el proyecto genera riqueza con seguridad traerá consigo un beneficio social.

Período de recuperación

El Período de Recuperación Real de una Inversión es el tiempo que se tarda en ser recuperada la inversión inicial a través de los flujos de caja generados por el proyecto, para su cálculo consideramos el valor presente neto de los flujos de fondos.

$$PRI = a + \frac{(b - c)}{d}$$

Donde:

a= Año inmediato anterior

b= Inversión Inicial

c= Flujo de Efectivo Acumulado

d = Flujo de efectivo del año PRI

Tabla 38.

Periodo de recuperación.

Año	Flujo descontado	Flujo acumulado
0	\$-567.460,61	\$-567.460,61
1	\$177.579,25	\$-389.881,36
2	\$156.323,32	\$-233.558,04
3	\$133.117,90	\$-100.440,14
4	\$114.171,42	\$13.731,28
5	\$497.682,37	\$511.413,65

Interpolación = 3,88

Tiempo = 3 años 11 meses

Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio determina el número de ventas mínimas a vender en el primer año. La cantidad asciende a 53783 unidades. La empresa se encuentra en toda la capacidad de superar el número de ventas mínimas, aun en el escenario pesimista.

Tabla 39.

Costos y gastos fijos y variables

Detalle de los costos y gastos anuales	Total	Fijo	Variable
Costos operativos	1.242.975		1.242.975
Gastos administrativos	53.264	53.264	
Gastos de ventas	66.056	66.056	
Gastos financieros	25.766	25.766	
Depreciación y amortización	13.119	13.119	
Total	\$1.401.180,73	\$158.205,40	\$1.242.975,33

Ingresos el primer año	1.741.824
Costos fijos	158.205
Costos variables	1.242.975
Precio unitario	3,60
Cantidad	483.840
Costos variables por unidad	2,57

Para el cálculo se aplica la siguiente fórmula matemática:

$$q = \frac{CTF}{p - \frac{CTV}{n}} = \frac{158.205}{1,03} = 153.445 \text{ unidades anuales}$$

Donde:

q= punto de equilibrio

CTF= Costo total fijo

CTV= Costo Total Variable

P= precio

n= número de unidades producidas

$$q = \frac{158.205}{1,03} = 153.445 \text{ unidades anuales}$$

Lo cual equivale a 25.574 unidades por envío.

El punto de equilibrio en dinero se calcula mediante:

$$q = \frac{CTF}{1 - \frac{CTV}{Ingresos}} = \frac{158.205}{1 - 0,7136} = 552.404 \text{ anual}$$

Equivalente a 184.135 por envío.

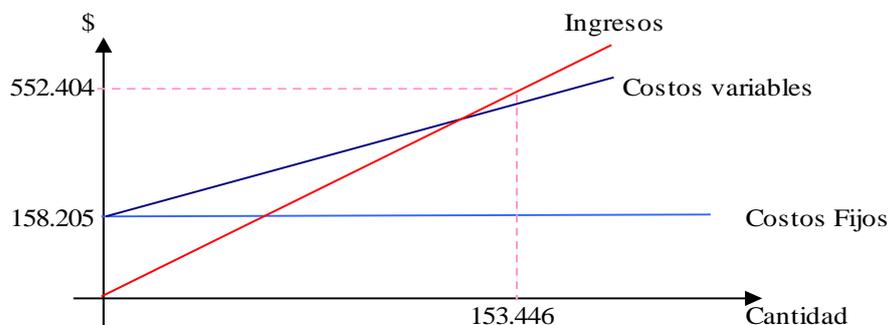


Figura 24. Punto de equilibrio.

Como se observa el equilibrio se alcanzaría al enviar 25.574 unidades por bimestre, sin embargo el envío es fijo de 80.000 unidades, y en dólares se envía \$290.304 con ingresos fijos, por tanto se alcanza y se supera el equilibrio de forma adecuada.

Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite conocer el impacto que tendrían las diversas variables en la rentabilidad del proyecto. Para realizar el análisis de sensibilidad se ha considerado variaciones sobre los costos y sobre los ingresos.

Tabla 40.

Análisis de sensibilidad

	VAN	TIR
Disminución de ventas en 10%	\$ 355.056	30,5%
Aumento de ventas en 10%	\$ 667.770	43,5%
Disminución de costos en 10%	\$742.217	49,8%
Aumento de costos en 10%	\$280.610	25,7%

Como se puede observar, un incremento en ventas favorecería en gran medida a la empresa incrementando a 43% la TIR, mientras que una disminución en ventas no afecta en gran medida, pues un 30% aún se encuentra sobre la tasa de oportunidad. En

el peor de los casos, un incremento en los costos en un 10% tendría efectos sobre la rentabilidad, pero como se observa, aún se lograría superar la tasa de oportunidad. Esto se da debido a que la mayor parte de costos son variables y por tanto una disminución en ventas o incremento en costo se compensa.

Resumen

Para el montaje y operación de la empresa, se requerirá una inversión total de \$810.658 dólares, de los cuales un 70% será financiado por 4 accionistas que aportarán en partes iguales y el 30% será financiado mediante una institución bancaria que tiene costos medios de mercado con un 11,4% de interés para un crédito a 5 años.

Se ha previsto un capital de trabajo para una operación de 2 meses completos considerando costos de ventas y gastos administrativos y de ventas, estimando los tiempos máximos para recepción del pago por parte del importador, de acuerdo a los acercamientos previamente realizados.

Se ha considerado los salarios de las diferentes áreas como son producción, administración y ventas, con los correspondientes beneficios de ley, incluido los fondos de reserva que se consideran a partir del segundo año.

Se ha proyectado incremento en costos, gastos e ingresos con un valor medio de inflación de 1,3%, misma que es un estimador cercano tanto para Ecuador, como para los Estados Unidos. Se ha establecido también una cantidad fija de exportación para el período estudiado, debido a la conveniencia de los costos logísticos para un contenedor a su capacidad máxima operativa para este producto.

Considerando todos los costos y gastos involucrados, incluyendo los de exportación, se observa beneficios desde el primer año, obteniéndose un VAN positivo tanto para el proyecto, como para los inversionistas, en base a una tasa de descuento del 13,2% calculada con los estimadores de mercado. La TIR calculada alcanza un 28,6%

para el proyecto y 37,2% para los inversionistas, rentabilidad atractiva para los mismos y que demuestra la factibilidad y rentabilidad financiera para el presente proyecto, lo cual indica que se debe ingresar en el proyecto.

Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones

Al término del estudio se finaliza con las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Conclusiones

- El Estudio de Mercado dentro de los Estados Unidos nos concentraremos en el Estado de New Jersey el cual cuenta con una población aproximada de 6'754,233 de habitantes, donde nuestro contacto y distribuidor será las tiendas de convivencia WAWA, quienes tienen un total de 1'125.705 clientes, de los cuales se estima un mínimo de 85% de potenciales clientes del producto, pues en su mayoría consumen chocolate y gustan de productos orgánicos. De lo cual se estima captar solamente alrededor de un 6% debido a la capacidad productiva de la planta y la conveniencia financiera de envío de producto.
- El precio de venta al importador se entregará en \$3,6 (Negociación CIF) con lo cual finalmente podría llegar al consumidor a un precio final de \$6,22, valor que aún se encuentra entre los precios mínimos para productos competitivos con este.
- Se han establecido técnicamente todos los requerimientos para la producción, desde la ubicación seleccionada, los canales de distribución, diseño de planta y proceso, promoción, y se ha establecido el proceso de exportación, donde se establece y detalla el incoterm seleccionado correspondiente a CIF, donde finalmente se entregará el producto en puerto, bajo responsabilidad del vendedor, haciendo uso de un contenedor refrigerado, para mantener la calidad del producto en viaje y

se ha establecido la paletización, con pallets americanos y un contenedor de 20 pulgadas, con cual se podrá enviar la carga adecuada para optimizar los costos de exportación, con lo cual se enviarán finalmente 720 cajas y un total de 80.640 barras de chocolate.

- Las instalaciones se ubicarán en la parroquia el Ahuano provincia de Napo, la cual cuenta con mano de obra adecuada para la elaboración de productos agrícolas, la materia prima se encuentra al alcance de la asociación y las instalaciones cuentan con energía eléctrica, el abastecimiento de agua, con vías de acceso, comunicación adecuada para el normal funcionamiento de la planta de producción.
- La planta de producción contará con un área útil de 547.90 metros cuadrados para la elaboración de los productos y se utilizará el proceso de flujo lineal conocido como producción continua.
- Con lo referente a lo administrativo la empresa necesitará el personal adecuado para el funcionamiento de las instalaciones: se contará con 8 obreros y las correspondientes gerencias generales, de producción, administrativa-financiera y de marketing y ventas internacionales. Se contratará y remunerará según la ley vigente y se realizaran capacitaciones constantes al personal.
- La Evaluación Financiera del proyecto ha demostrado que con una inversión total de \$810.658, un 70% aportado por cuatro accionistas y el 30% con financiamiento bancario, la recuperación del capital a los tres años y once meses, período aceptable. Los resultados del VAN y la TIR son superiores a la tasa de oportunidad calculada en un 13,2%, obteniéndose una TIR para el proyecto de 28,6% y 37,2% para los

inversionistas, rentabilidad atractiva para los accionistas, demostrándose la factibilidad de implementar la empresa, con una proyección financiera rentable.

- El análisis de sensibilidad demuestra que el proyecto es viable a pesar de cambios pesimistas en el incremento en los costos de producción del +10% o una disminución en las ventas de un 10%, pues la TIR para el inversionista sería aún 28,6% y 37,2% respectivamente.

Recomendaciones

- Actualizar permanentemente el comportamiento del mercado internacional con referencia al consumo del chocolate de exportación para realizar un estudio de comercialización enfocado a tener una línea de tiendas para la venta directa de los productos.
- Utilizar el valor residual para invertir en el mantenimiento o cambio de la maquinaria para mejorar la producción y aprovechar su capacidad instalada.
- Tener frecuentes charlas con los recursos humanos y crear un plan de capacitación para mejorar su desarrollo profesional y rendimiento laboral, dichas, capacitaciones deben enfocarse tanto del desempeño personal como profesional.
- Supervisar el grado de ejecución del presupuesto del proyecto, y controlar los cambios en la línea base del rendimiento del costo. El control de costes del proyecto incluye: influir sobre los factores que producen cambios en la línea base de costo. Asegurarse de que, las solicitudes de cambio de costo sean aprobadas. Gestionar los cambios de costos a medida que se produzcan.

- Seguir en búsqueda de nuevos mercados y contactos, tanto a nivel nacional como internacional.

Referencias

- ALADI. (2015). *www.aladi.org*. Obtenido de Convenio de pagos y créditos recíprocos:
<http://www.aladi.org/nsfaladi/convenio.nsf/ac6c19dfd2a4cd94232567be005e9447/03c0639e52a2243803256ba600683f95?OpenDocument>
- ANECACAO. (2016). *ESTADÍSTICAS DE EXPORTACIÓN*. Obtenido de
<http://www.anecacao.com/es/estadisticas/estadisticas-actuales.html>
- Armstrong, P. K. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Prentice Hall.
- Canelos, R. (2010). *Formulación y Evaluación de un Plan Negocio*. Quito, Ecuador:
Universidad Internacional del Ecuador. doi:978-9942-03-111-2
- CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL. (2010). *Clasificación Industrial Internacional de Industria (CCIU)*. Obtenido de
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf
- COMEX. (2017). *NOMENCLATURA DE DESIGNACIÓN Y CODIFICACIÓN*.
Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2017/08/RESOLUCI%C3%93N-COMEX-020-2017.pdf>
- Control Sanitario. (2014). *Requisitos para permisos de funcionamiento*. Obtenido de
<https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/Guia-Requisitos-que-se-requieren-para-obtener-el-permiso-de-funcionamiento.pdf>
- Cool trainer.com. (2017). Obtenido de Contenedor refrigerado: <https://www.cool-trainer.com.ar/contenedores-refrigerados.html>
- Datosmacro.com. (2018). *Nueva Jersey*. Obtenido de
<https://datosmacro.expansion.com/paises/usa-estados/nueva-jersey>

- Datosmacro.com. (2018). *Poblacion de New Jersey*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/usa-estados/nueva-jersey>
- El Telegrafo. (2014). *SENAE*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/cartas/1/carta-del-servicio-nacional-de-aduana-del-ecuador-senae>
- El Telégrafo. (2016). *Ecuador vendió \$ 750 millones en cacao en 2015*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/ecuador-vendio-usd-750-millones-en-cacao-en-2015>
- Escobaar, J. (28 de 10 de 2011). *Las compañías mercantiles del ecuador*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/jespnm/las-compaas-mercantiles-del-ecuador>
- Espinosa, R. (31 de 05 de 2015). *MATRIZ DE ANSOFF, ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO*. Obtenido de <https://robertoepinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- FAO. (2018). Obtenido de Pallet: <http://www.fao.org/3/p3407e/P3407E11.htm>
- Gobierno Autonomo Descentralizado de Napo. (2018). *Cantones*. Obtenido de <http://www.napo.gob.ec/website/index.php/2014-10-20-20-31-18/cantones>
- Granda, L., & Aulema, R. (2016). *Plan estratégico para la producción y comercialización Intenacional de Chocolates Elaborados en base al cacao ecuatoriano*.
- Harmonized Tariff Schedule. (2018). *Harmonized Tariff Schedule*. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Chapter%2018.pdf>
- Iniciativa Latinoamericana del Cacao. (2018). *Observatorio del Cacao Fino de Aroma para America Latina*. (N. No2, Ed.) Obtenido de

http://biocomercioandino.org/wp-content/uploads/2018/03/OLC_CAF_boletin_2_Espanol_VF.pdf

MAG. (10 de 01 de 2018). *RENDIMIENTOS DE CACAO ALMENDRA SECA EN*

ECUADOR AÑO 2018. Obtenido de

http://sipa.agricultura.gob.ec/descargas/estudios/rendimientos/cacao/rendimiento_cacao_2017.pdf

Manterola, C. (19 de 12 de 2016). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a*

Estudio. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>

Mantilla, S. (18 de mayo de 2018). *Primer año de Moreno*. Obtenido de

<https://www.elcomercio.com/opinion/primer-moreno-opinion-columna-columnista.html>

Ministerio de Economía y Finanzas. (01 de 08 de 2018). *Plan de Prosperidad 2018-*

2021. Obtenido de [https://www.finanzas.gob.ec/wp-](https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/08/Plan20Prosperidad20RV.pdf)

[content/uploads/downloads/2018/08/Plan20Prosperidad20RV.pdf](https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/08/Plan20Prosperidad20RV.pdf)

OKDIARIO. (16 de 08 de 2017). *Guayusa, la bebida que aporta vitalidad*. Obtenido de

<https://okdiario.com/salud/2017/08/16/guayusa-propiedades-2804183>

Otraempresa.com. (2018). Obtenido de Negociación CIF:

<https://otraempresa.com/incoterms/cif/>

PACARI. (02 de 01 de 2019). *Pacari, from tree to bar*. Obtenido de

<https://www.pacarichocolate.com/conocenos?SID=041737818efc1d4211e999ea3efa7cc4>

PEGASUS. (2018). *Pegasus*. Obtenido de <http://www.pegasus.ec/>

Portasur. (2018). Obtenido de Cuantos pallets caben en un contenedor de 20' :

<https://www.portasur.com.ar/2018/05/11/cuantos-pallets-caben-en-un-contenedor/>

Porter, M. E. (2017). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*.

Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

PRO ECUADOR. (2017). *PRO ECUADOR Chocolate en Estados Unidos. Parte Uno:*

Información del Mercado.

PROCOLOMBIA . (2012). *CACAO Y SUS DERIVADOS CON OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO EN ESTADOS UNIDOS*. Obtenido de

<http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustria/cacao-y-sus-derivados-con-oportunidad-de-crecimiento-en-estados-unidos>

PROCOMER. (27 de 06 de 2016). *Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica*.

Mercado del chocolate en Estados Unidos alcanzará US\$30.000 millones en 2021. Obtenido de <https://www.procomer.com/es/noticias/mercado-del-chocolate-en-estados-unidos-alcanzar-us-30-000-millones-en-2021>

PROECUADOR. (2016). *Chocolate en Estados Unidos*. Obtenido de

https://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/PROEC_PPM2015_CHOCOLATE_ESTADOSUNIDOS.pdf

PROECUADOR. (12 de JULIO de 2018). *Cacao café y elaborados*. Obtenido de

<https://www.proecuador.gob.ec/agroindustria-y-frutas-2-2/>

SENAE. (2018). *Para Exportar*. Obtenido de [https://www.aduana.gob.ec/para-](https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/)

[exportar/](https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/)

SRI. (2018). *¿Qué es el SRI?* Obtenido de [http://www.sri.gob.ec/web/guest/que-es-el-](http://www.sri.gob.ec/web/guest/que-es-el-sri)

[sri](http://www.sri.gob.ec/web/guest/que-es-el-sri)

WAWA. (2018). *Our Core Purpose*. Obtenido de <https://www.wawa.com/about>

Yépez, S. (2016). *Plan de Negocios para la Producción y Exportación de Chocolate Orgánico relleno de Frutas Exóticas*.

Apéndice A: Modelo de Encuesta

Se presenta la encuesta realizada a 200 personas, en los exteriores de tres tiendas de WAWA:

- **Have you tried organic food?**

Yes ...

No ...

- **Have you tried organic chocolate?**

Yes ...

No ...

- **Do you know the benefits of tasting a bar of organic chocolate?**

Yes ...

No ...

- **Are you interested in trying a new Brand of organic chocolate?**

Yes ...

No

- **What are the important characteristics of organic chocolate has that you have consume?**

Price ...

Flavor ...

Packing ...

International certifications ...

- **What type of chocolate do you prefer?**

Bitter / dark ...

Tradicional (with milk) ...

White ...

Other Especificy ...

- **Do you like chocolate with exotic flavors?**

Yes ...

No ...

- **What price would you pay for Ecuadorian organic chocolate of exotic flavor (whit guayusa), 70% cacao?**

From 6.00 to 8.00 dollars ...

Form 5 to 6.00 dollars ...

Over 8 dollars ...

- **What kind of presentation do you prefer?**

Chocolate bar ...

Bomobons ...

Other, specify ...

- **What makes a package attractive?**

Desing ...

Presentation ...

Size ...

Content ...

Apéndice B: Resultados de la Encuesta



Figura B 1. Pregunta primera de la encuesta.

Los estadounidenses demuestran que han consumido comida orgánica con un 97%, y solo el tres por ciento de los encuestados indica que no ha probado comida orgánica.

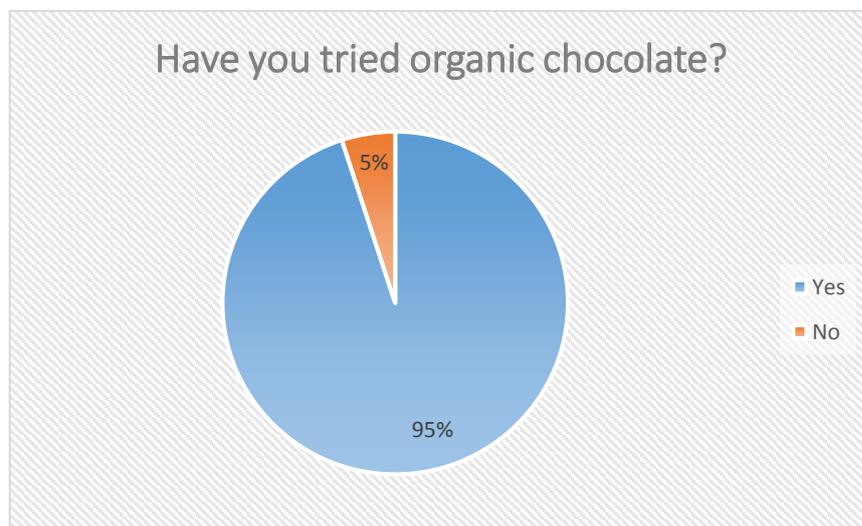


Figura B 2. Pregunta segunda de la encuesta.

El 95% de los encuestados responde que si han consumido chocolate orgánico y solo el 5% no han consumido.

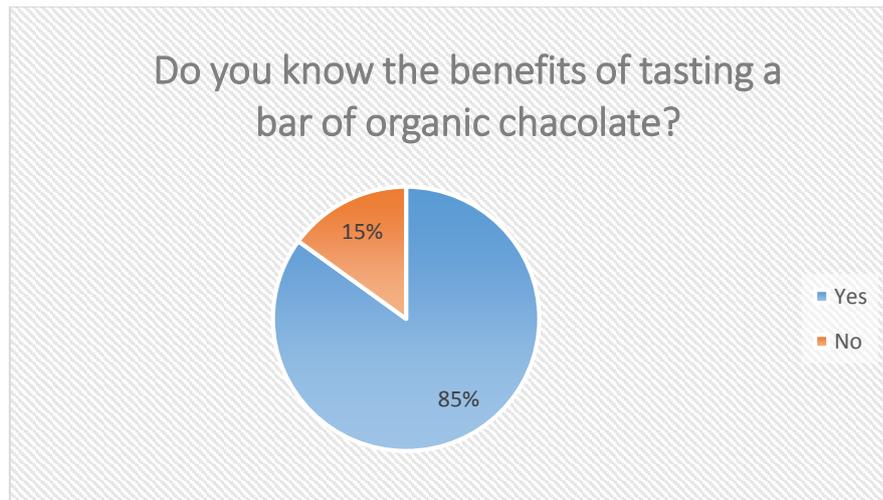


Figura B 3. Pregunta tercera de la encuesta.

Se entiende que la mayor parte de los encuestados conocen los beneficios que trae el consumo de barras de chocolate orgánicas. Y el 15% desconoce de los beneficios.

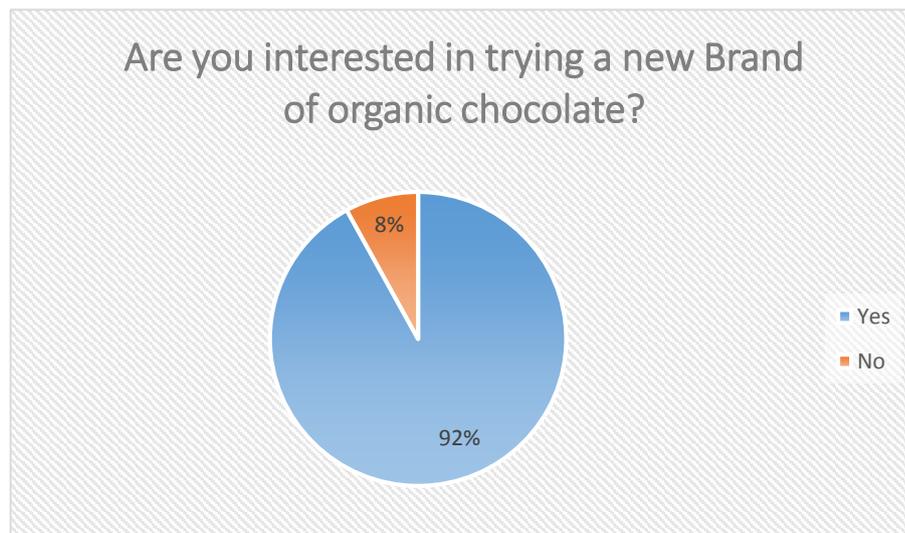


Figura B 4. Pregunta cuarta de la encuesta.

El 92% de los encuestados están dispuestos a probar nuevas marcas de chocolates orgánicos, mientras que el ocho por ciento no decide probar nuevas marcas.

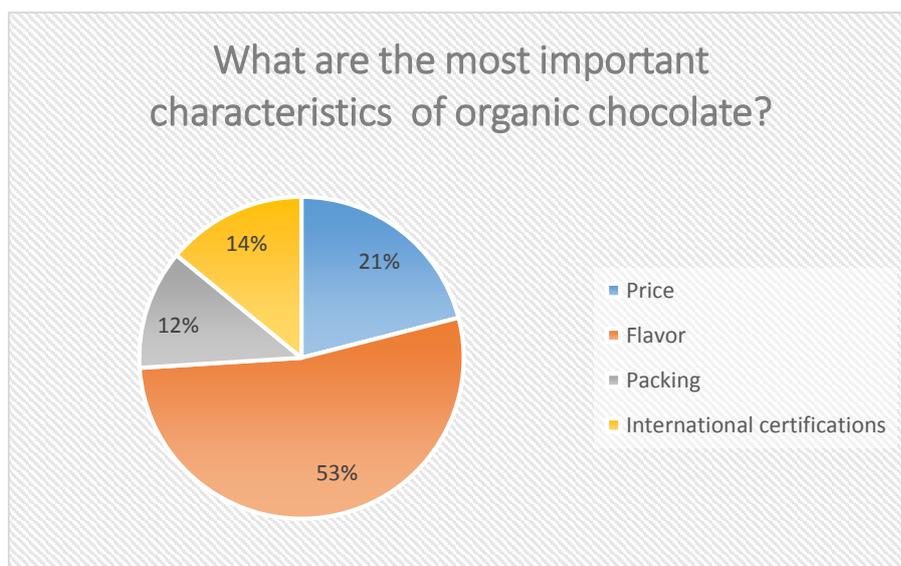


Figura B 5. Pregunta quinta de la encuesta.

La característica más importante del chocolate orgánico que prefieren los encuestados es por su sabor en un 53%. El 21% prefiere por sus precios, el 14% ve por las certificaciones internacionales y el 12% le llama la atención más por el empaque.

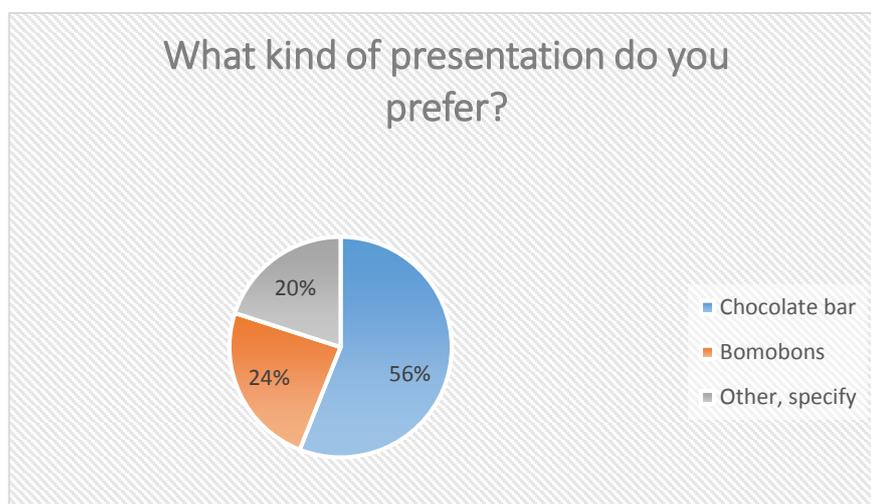


Figura B 6. Pregunta sexta de la encuesta.

El 56% de los encuestados prefieren una presentación de chocolate en forma de barras, el 24% desearía la presentación del chocolate en forma de bombones. Y el 20% prefiere en otras presentaciones.

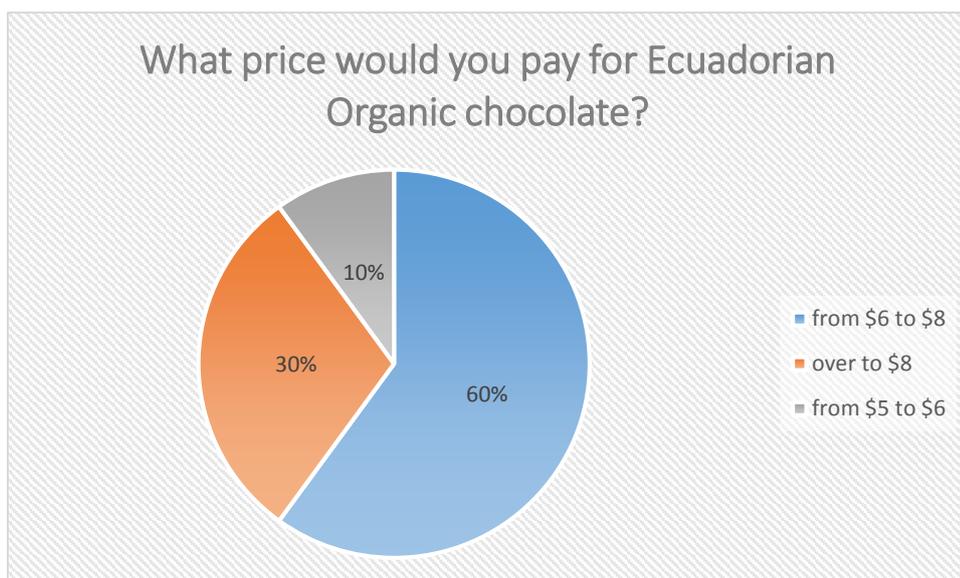


Figura B 7. Pregunta séptima de la encuesta.

El 60% de las personas están dispuesta a pagar de seis a ocho dólares por la barra de chocolate, el 30% está dispuesto a pagar cinco dólares por la barra y por último el 10% afirma estar dispuesto a pagar más de ocho dólares por las barras de chocolate orgánico.

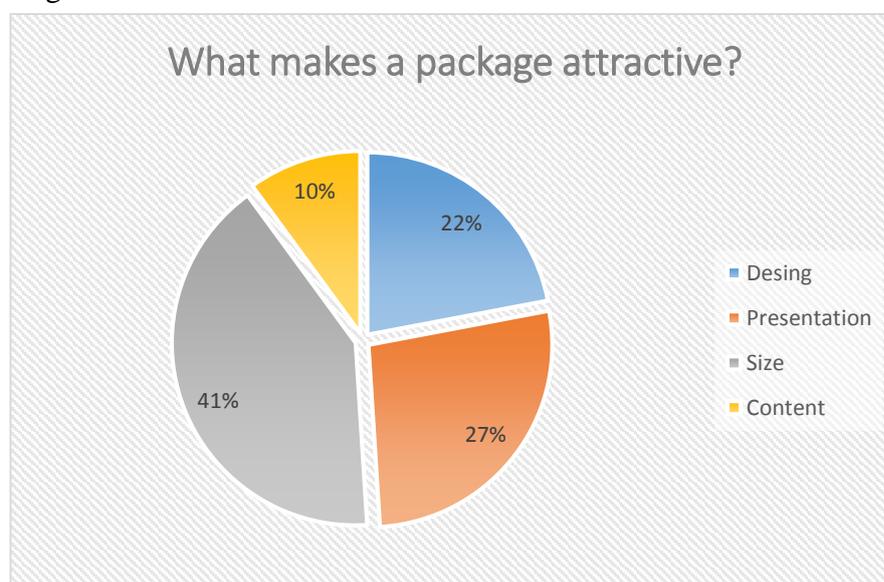


Figura B 8. Pregunta octava de la encuesta

Los encuestados opinaron: lo que le hace más atractivo es el tamaño, el 27% la presentación del chocolate, el 22% el diseño y el 10% es el contenido.

Apéndice C: Convenio con el Proveedor - ASOHUANO mediante el MAG (Confidencial).

CONVENIO DE CONFIDENCIALIDAD SOBRE EL INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN COMERCIAL

En el Tena, el veinte y uno de enero de dos mil diecinueve, comparecen a la celebración del presente Convenio de Confidencialidad de intercambio de información Comercial, por un lado, la Asociación de Producción Industrial Ahuano "ASOHUANO", representada por el señor Dany Castro Barreno, en su calidad de representante legal (en adelante – ASOHUANO) y, por otra parte, el señor José Grefa Alpi representante de la Asociación agrícola y producción de café Arosemena Tola en adelante el Proveedor, quienes acuerdan suscribir el presente convenio de confidencialidad de intercambio de información comercial de conformidad con las siguientes cláusulas:

CLÁUSULA PRIMERA: ANTECEDENTES.- El Proveedor declara que es su
ta confidencialidad respecto a la

CLÁUSULA OCTAVA: DOMICILIO, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.-

CLAUSULA TERCERA: SANCIÓN POR INCUMPLIMIENTO.- Las partes han

CLAUSULA CUARTA: VIGENCIA.- El presente Convenio estará vigente a partir de

CLAUSULA QUITA: INFORMACIÓN CONFIDENCIAL.- Además de la información

CLAUSULA SEXTA: DIVULGACIÓN DE LA INFORMACIÓN.- El Proveedor

Para constancia las partes suscriben el presente convenio por duplicado, en Tena, el veinte y uno de enero del dos mil diecinueve.


Dany Castro
Asociación Asoahuano


José Grefa
Asociación Arosemena Tola

Figura C 1. Contrato Confidencial regularizado por el MAG, entre ASOHUANO – proveedor.

Apéndice D: Constitución de la Asociación de ASOHUANO

ESTATUTO DE LA Asociación de Producción Industrial Ahuano "ASOHUANO"

TÍTULO PRIMERO GENERALIDADES Y PRINCIPIOS

Artículo 1.- CONSTITUCIÓN: Se constituye la **Asociación de Producción Industrial Ahuano "ASOHUANO"**, que se registrará por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General, las Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del ente regulador, el presente Estatuto, los Reglamentos Internos y las normas jurídicas que le fueren aplicables, en razón de su actividad.

Artículo 2.- DOMICILIO, RESPONSABILIDAD Y DURACIÓN: El domicilio principal de la Asociación será el Cantón Tena, Provincia Napo; pudiendo ejercer su actividad en cualquier parte del territorio nacional, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La asociación será de duración indefinida, y responsabilidad limitada a su capital social, por tanto, la responsabilidad de sus asociados estará limitada al capital que aporten a la entidad.

Artículo 3.- OBJETO SOCIAL: La Asociación tendrá como objeto principal la Producción, fabricación y comercialización de productos café y cacao en general, entre las principales, acompañadas de actividades complementarias directamente relacionadas con el objeto social, estas actividades contribuirán a que los asociados y sus familias mejoren las condiciones de vida, la práctica de la solidaridad, el trabajo colectivo, la unidad y la organización.

Para su cumplimiento podrá efectuar especialmente las siguientes actividades:

1. Adquirir, arrendar, enajenar, administrar, preñar o hipotecar bienes inmuebles;
2. Importar maquinaria, vehículos, equipos, materia prima, insumos y similares, destinados al cumplimiento de su objeto social;
3. Exportar la producción de sus asociados preservando la soberanía alimentaria;
4. Propender al mejoramiento social de sus miembros, mediante la comercialización de los productos o servicios desarrollados por ellos;
5. Propender a la eficiencia de las actividades económicas de sus asociados, fomentando el uso de técnicas y tecnologías innovadoras y amigables con el medio ambiente;
6. Suscribir convenios de cooperación técnica y capacitación con organismos gubernamentales y no gubernamentales, nacionales y/o extranjeros, para el fortalecimiento de las capacidades de sus asociados; y,
7. Promover la integración con organizaciones afines o complementarias, procurando el beneficio colectivo;

TÍTULO SEGUNDO DE LOS ASOCIADOS

Artículo 4.- ASOCIADOS: Son miembros de la Asociación, las personas naturales legalmente capaces, con actividades relacionadas con el objeto social establecido en el artículo 3 del presente Estatuto, aceptadas por la Junta Directiva, previo el cumplimiento de los requisitos y procedimientos específicos que constarán en el Reglamento Interno.

Artículo 5.- OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS ASOCIADOS: Son obligaciones y derechos de los asociados, además de los establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y su Reglamento General, los siguientes:

1. Intervenir en las Juntas Generales con voz y voto, pudiendo elegir y ser elegidos para los cargos directivos, previo el cumplimiento de los requisitos previstos en el presente estatuto y en su Reglamento Interno;
2. Ser beneficiarios de los programas de capacitación, asistencia técnica y de los servicios que ofrezca la Asociación;
3. Utilizar responsablemente los bienes y servicios comunes;
4. Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, los estatutos sociales y la normativa interna que rigen a la Asociación;
5. Cancelar los aportes de capital no reembolsable y las cuotas ordinarias y extraordinarias que sean fijadas por la Junta General o la Junta Directiva;
6. Desempeñar las obligaciones inherentes al cargo para el que hayan sido designados;
7. Contribuir con su comportamiento al buen nombre y prestigio de la Asociación;
8. No incurrir en competencia desleal en los términos dispuestos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y su Reglamento General;
9. No utilizar a la organización para evadir o eludir obligaciones tributarias propias o de terceros, o para realizar actividades ilícitas;
10. Los demás que consten en el Reglamento Interno.

Artículo 6.- PÉRDIDA DE LA CALIDAD DE ASOCIADO: La calidad de asociado se pierde por retiro voluntario, exclusión o fallecimiento.

Artículo 7.- RETIRO VOLUNTARIO: El asociado podrá solicitar a la Junta Directiva, en cualquier tiempo, su retiro voluntario. En caso de falta de pronunciamiento por parte de la Junta Directiva, la solicitud de retiro voluntario surtirá efecto transcurridos 30 días desde su presentación.

Artículo 8.- EXCLUSIÓN: La exclusión del asociado será resuelta por la Junta Directiva de conformidad con las causas y el procedimiento establecido en el Reglamento Interno. La exclusión será susceptible de apelación ante la Junta General en última y definitiva instancia.

TÍTULO TERCERO ORGANIZACIÓN Y GOBIERNO

Artículo 9.- ESTRUCTURA INTERNA: El gobierno, dirección, administración y control interno de la Asociación, se ejercerá por medio de los siguientes organismos:

1. Junta General;
2. Junta Directiva;
3. Junta de Vigilancia; y;
4. Administrador.

DE LA JUNTA GENERAL

Artículo 10.- La Junta General es la máxima autoridad de la Asociación, estará integrada por todos los asociados, quienes tendrán derecho a un solo voto. Sus decisiones serán obligatorias para los órganos internos y sus asociados, siempre que estas decisiones no sean contrarias a la ley, al reglamento o su estatuto social.

Artículo 11.-ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA GENERAL

1. Aprobar y reformar el Estatuto Social y el Reglamento Interno;
2. Elegir y remover a los miembros de las Juntas Directiva y de Vigilancia y al Administrador, con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes;
3. Fijar las cuotas de admisión, ordinarias y extraordinarias que tendrán el carácter de no reembolsables;
4. Resolver las apelaciones presentadas por los asociados sancionados por la Junta Directiva;
5. Aprobar los estados financieros y el balance social de la asociación;
6. Aprobar o rechazar los informes de la Junta Directiva, Junta de Vigilancia y Administrador;
7. Aprobar el plan estratégico y el plan operativo anual, con sus presupuestos, presentados por la Junta Directiva;
8. Resolver la transformación, fusión, disolución y liquidación, de la Asociación en Junta General extraordinaria con el voto de las dos terceras partes de los asociados;

Artículo 12.- CLASES Y PROCEDIMIENTO DE JUNTAS GENERALES: Las Juntas Generales serán ordinarias y extraordinarias y su convocatoria, quórum y normas de procedimiento parlamentario, constarán en el Reglamento Interno de la Asociación.

En la convocatoria constará por lo menos: lugar, fecha, hora de la Junta y el orden del día.

DE LA JUNTA DIRECTIVA

Artículo 13.- La Junta Directiva estará integrada por el Presidente, el Secretario y tres Vocal(es) principal(es) y sus respectivos suplentes, elegidos en votación secreta por la Junta General, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento Interno de la Asociación.

Los miembros de la Junta Directiva durarán 2 años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez consecutiva. Cuando concluyan su segundo período inmediato, no podrán ser elegidos para ningún cargo directivo hasta después de 2 años.

Artículo 14.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA DIRECTIVA: Son atribuciones y deberes de la Junta Directiva:

1. Dictar las normas de funcionamiento y operación de la Asociación;
2. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de asociados;
3. Autorizar la celebración de contratos en los que intervenga la Asociación, hasta por el 30% del presupuesto anual;
4. Sancionar a los asociados de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el Reglamento Interno;
5. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la Asociación, con sus respectivos presupuestos;
6. Presentar, para aprobación de la Junta General, los estados financieros, balance social y su informe de labores;
7. Elaborar el proyecto de reformas al Estatuto y someterlo a consideración y aprobación de la Junta General.

DE LA JUNTA DE VIGILANCIA

Artículo 15.- La Junta de Vigilancia supervisará las actividades económicas y el cumplimiento de las resoluciones de la Junta General y la Junta Directiva. Estará integrada por tres vocal(es) principal(es) y sus respectivo(s) suplente(s), elegidos en votación secreta por la Junta General, previo cumplimiento de los requisitos constantes en el Reglamento Interno.

Los miembros de la Junta de Vigilancia durarán 2 años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez consecutiva. Cuando concluyan su segundo período inmediato, no podrán ser elegidos para ningún cargo directivo hasta después de 2 años.

Artículo 16.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA DE VIGILANCIA: Son atribuciones y deberes de la Junta de Vigilancia:

1. Supervisar los gastos económicos que realice la Asociación;
2. Vigilar que la contabilidad se encuentre al día y debidamente sustentada;
3. Conocer el informe administrativo, los estados financieros y el balance social presentados por el Administrador;
4. Presentar su Informe anual de labores a la Junta General.

DEL PRESIDENTE

Artículo 17.-ATRIBUCIONES: El Presidente de la Junta Directiva presidirá también la Asociación y la Junta General, durará 2 años en sus funciones, pudiendo ser reelegido por una sola vez, mientras mantenga la calidad de vocal de la Junta Directiva; y, además de las atribuciones propias de la naturaleza de su cargo, tendrá las siguientes:

1. Convocar y presidir las Juntas Generales y sesiones de Junta Directiva;
2. Firmar, conjuntamente con el Secretario, la documentación de la Asociación y las actas de las sesiones;
3. Presidir todos los actos oficiales y protocolarios de la Asociación;
4. Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, Reglamento Interno y demás disposiciones emitidas por la Junta General y la Junta Directiva.

DEL SECRETARIO

Artículo 18.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: El Secretario de la Asociación, además de las funciones y responsabilidades propias de la naturaleza de su cargo, tendrá las siguientes:

1. Elaborar las actas de las sesiones de Junta General y Junta Directiva, responsabilizándose por su contenido y conservación;
2. Firmar, conjuntamente con el Presidente, la documentación de la Asociación y las actas de las sesiones;
3. Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del Presidente;
4. Cumplir las obligaciones relacionadas con la recepción, conocimiento y despacho de la correspondencia de la Asociación;
5. Custodiar y conservar ordenadamente el archivo;
6. Entregar a los asociados, previa autorización del Presidente, la información que esté a su cargo y que le sea requerida;
7. Notificar las resoluciones;
8. Llevar el registro actualizado de la nómina de asociados, con sus datos personales.

DEL ADMINISTRADOR

Artículo 19.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: El Administrador será elegido por la Junta General, por un periodo de 2 años y además de las atribuciones propias de la naturaleza de su cargo, tendrá las siguientes:

1. Representar legalmente a la Asociación;
2. Cumplir y hacer cumplir a los asociados, las disposiciones emitidas por las Juntas General y Directiva;
3. Administrar la asociación, ejecutando las políticas, planes, proyectos y presupuestos debidamente aprobados;
4. Presentar el informe administrativo, los estados financieros y el balance social para conocimiento de la Junta de Vigilancia y aprobación de la Junta General;

TÍTULO CUARTO RÉGIMEN ECONÓMICO

Artículo 20.- CAPITAL SOCIAL: El capital social de la Asociación estará constituido por:

1. Las cuotas de admisión, ordinarias y extraordinarias, que tienen el carácter de no reembolsables;
2. La totalidad de las utilidades y excedentes del ejercicio económico una vez cumplidas las obligaciones legales; y,
3. Las donaciones efectuadas a su favor que, en caso de disolución, no podrán ser objeto de reparto entre los asociados. La Junta General determinará, la organización pública o privada, sin fin de lucro, que será beneficiaria de estos bienes y que tendrá como objeto social una actividad relacionada con el sector de la economía popular y solidaria.

Art 21.- CONTABILIDAD Y BALANCES: La Asociación aplicará las normas contables establecidas en el catálogo Único de Cuentas emitido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Los estados financieros y balance social anuales serán aprobados dentro de los primeros noventa días de cada año por la Junta General.

TÍTULO QUINTO DE LA TRANSFORMACIÓN, FUSIÓN, DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

Artículo 22.- TRANSFORMACIÓN: La Asociación podrá transformarse en cooperativa por decisión de las dos terceras partes de los asociados, tomada en Junta General convocada para ese efecto y con aprobación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; o, por disposición de esta Superintendencia, cuando haya superado los niveles de activos, ventas y número de asociados para mantener la condición de Asociación.

Artículo 23.- FUSIÓN: La Asociación podrá fusionarse con otra u otras de actividad similar, por decisión tomada por las dos terceras partes de los asociados en la Junta General convocada especialmente para este efecto y con aprobación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Art 24.- DISOLUCIÓN y LIQUIDACIÓN: La Asociación se disolverá y liquidará por voluntad de sus integrantes, expresada con el voto secreto de las dos terceras partes de los asociados, en Junta General convocada especialmente para el efecto; y, por resolución de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, de acuerdo con las causales establecidas en la Ley y su Reglamento General.

DISPOSICIONES GENERALES

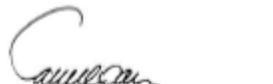
Primera.- Se entienden incorporadas al presente estatuto y formando parte del mismo, las disposiciones de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General, las dictadas por el ente regulador y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Segunda.- Los conflictos que surgieren al interior de la Asociación serán resueltos según los mecanismos establecidos en el Reglamento Interno que deberá incluir como instancia de resolución, la presentación ante un Centro de Mediación debidamente autorizado y calificado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, antes del ejercicio de las acciones administrativas o judiciales que sean pertinentes.

Tercera.- Los directivos, asociados y administrador de la Asociación, brindarán, obligatoriamente, las facilidades necesarias para la realización de inspecciones, supervisiones, exámenes especiales, auditorías y entregarán la información que fuere requerida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, caso contrario, serán de su responsabilidad, las sanciones que pudieran imponerse a la Asociación

CERTIFICACIÓN.- En mi calidad de Secretaria de la Asociación de Producción Industrial Ahuano "ASOHUANO", CERTIFICO que el presente Estatuto, fue realizado conforme a lo establecido en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, y aprobado en Asamblea General, efectuada el 04

de septiembre de 2017, conforme consta en el Libro de Actas, al que me remito en caso de ser necesario. Lo certifico, en la parroquia Tena a los 04 días del mes de septiembre del año 2017.



CARMITA BARRENO BENAVIDES
SECRETARIA

**LA ASOCIACION DE PRODUCCION INDUSTRIAL AHUANO
"ASOAHUANO"**

Parroquia Ahuano, del Cantón Tena, Provincia de Napo
Teléf. 062846760 – 0995791154 / mail: cafelahuano@gmail.com

Tena, 05 de Septiembre de 2017

Señor Ing.
Danny Guerrero
GERENTE BAN ECUADOR - TENA
Presente.-

De mi consideración:

Reciba un cordial y atento saludo de quienes conformamos la **LA ASOCIACION DE PRODUCCION INDUSTRIAL AHUANO "ASOAHUANO"**

Por medio del presente solicito de la manera más comedida se digne autorizar la apertura de la Cuenta de Integración de Capital de la **ASOCIACION DE PRODUCCION INDUSTRIAL AHUANO "ASOAHUANO"**, por el valor de USD 375,10, con firmas conjuntas de los representantes legales de nuestra organización, de la siguiente manera:

CARGO	NOMBRES	CEDULA
PRESIDENTE	CASTRO BARRENO KARINA FERNANDA	180413867 3
ADMINISTRADOR	CASTRO BARRENO ANA GABRIELA	180413582 8

Por la atención a la presente, desde ya le anticipamos nuestros agradecimientos.

Atentamente,



CASTRO BARRENO KARINA FERNANDA
PRESIDENTA

Apéndice E: Tarifas Arancelarias de Estados Unidos

Harmonized Tariff Schedule of the United States (2019) Revision 11																					
Annotated for Statistical Reporting Purposes																					
CHAPTER 18																					
COCOA AND COCOA PREPARATIONS																					
IV 18-1																					
<u>Notes</u>																					
<ol style="list-style-type: none"> 1. This chapter does not cover the preparations of heading 0403, 1901, 1904, 1905, 2105, 2202, 2208, 3003 or 3004. 2. Heading 1806 includes sugar confectionery containing cocoa, and, subject to note 1 to this chapter, other food preparations containing cocoa. 																					
<u>Additional U.S. Notes</u>																					
<ol style="list-style-type: none"> 1. The aggregate quantity of cocoa powder containing over 10 percent by dry weight of sugars derived from sugar cane or sugar beets, whether or not mixed with other ingredients (except (a) articles not principally of crystalline structure or not in dry amorphous form that are prepared for marketing to the ultimate consumer in the identical form and package in which imported, (b) blended syrups containing sugars derived from sugar cane or sugar beets, capable of being further processed or mixed with similar or other ingredients, and not prepared for marketing to the ultimate consumer in the identical form and package in which imported, or (c) articles containing over 65 percent by dry weight of sugars derived from sugar cane or sugar beets, whether or not mixed with other ingredients, capable of being further processed or mixed with similar or other ingredients, and not prepared for marketing to the ultimate consumer in the identical form and package in which imported), the foregoing goods entered under subheadings 1806.10.10, 1806.10.34 and 1806.10.65 during the 12-month period from October 1 in any year to the following September 30, inclusive, shall not exceed 2,313 metric tons (articles the product of Mexico shall not be permitted or included under this quantitative limitation and no such articles shall be classifiable therein). 2. The aggregate quantity of chocolate containing over 5.5 percent by weight of butterfat (excluding articles for consumption at retail as candy or confection), the foregoing entered under subheadings 1806.20.24, 1806.32.04 and 1806.90.15 in any calendar year shall not exceed 26,167,700 kilograms (articles the product of Mexico shall not be permitted or included under the aforementioned quantitative limitation and no such articles shall be classifiable therein). <p style="margin-left: 20px;">Of the quantitative limitations provided for in this note, the countries listed below shall have access to not less than the quantities specified below:</p> <table style="margin-left: 40px; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;"></th> <th style="text-align: right; font-weight: normal; font-size: small;">Quantity (kg)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Ireland</td> <td style="text-align: right;">4,286,491</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">United Kingdom</td> <td style="text-align: right;">3,379,297</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Netherlands</td> <td style="text-align: right;">45,359</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Australia</td> <td style="text-align: right;">2,000,000</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">New Zealand</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> </tbody> </table> <ol style="list-style-type: none"> 3. The aggregate quantity of chocolate and low fat chocolate crumb containing 5.5 percent or less by weight of butterfat (excluding articles for consumption at retail as candy or confection), the foregoing entered under subheadings 1806.20.34, 1806.20.85, 1806.32.14 and 1806.90.25 in any calendar year shall not exceed 2,122,834 kilograms (articles the product of Mexico shall not be permitted or included under the aforementioned quantitative limitation and no such articles shall be classifiable therein). <p style="margin-left: 20px;">Of the quantitative limitations provided for in this note, the countries listed below shall have access to not less than the quantities specified below:</p> <table style="margin-left: 40px; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;"></th> <th style="text-align: right; font-weight: normal; font-size: small;">Quantity (kg)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Ireland</td> <td style="text-align: right;">1,700,988</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">United Kingdom</td> <td style="text-align: right;">421,845</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">New Zealand</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> </tbody> </table>			Quantity (kg)	Ireland	4,286,491	United Kingdom	3,379,297	Netherlands	45,359	Australia	2,000,000	New Zealand	1		Quantity (kg)	Ireland	1,700,988	United Kingdom	421,845	New Zealand	1
	Quantity (kg)																				
Ireland	4,286,491																				
United Kingdom	3,379,297																				
Netherlands	45,359																				
Australia	2,000,000																				
New Zealand	1																				
	Quantity (kg)																				
Ireland	1,700,988																				
United Kingdom	421,845																				
New Zealand	1																				
<u>Statistical Note</u>																					
<ol style="list-style-type: none"> 1. The unit of quantity "kg cmsc" (kilograms cows' milk solids content) includes all cows' milk components other than water. 																					

Figura D1. Capítulo 18, Cacao y preparaciones cacao (Harmonized Tariff Schedule, 2018).

Harmonized Tariff Schedule of the United States (2019) Revision 11						
Annotated for Statistical Reporting Purposes						
Heading/ Subheading	Stat. Suf- fix	Article Description	Unit of Quantity	Rates of Duty		
				1		2
				General	Special	
1801.00.00	00	Cocoa beans, whole or broken, raw or roasted.....	kg.....	Free		Free
1802.00.00	00	Cocoa shells, husks, skins and other cocoa waste.....	kg.....	Free		10%
1803		Cocoa paste, whether or not defatted:				
1803.10.00	00	Not defatted.....	kg.....	Free		6.6¢/kg
1803.20.00	00	Wholly or partly defatted.....	kg.....	0.2¢/kg	Free (A, AU, BH, CA, CL, CO, D, E, IL, JO, KR, MA, MX, OM, P, PA, PE, SG)	6.6¢/kg
1804.00.00	00	Cocoa butter, fat and oil.....	kg.....	Free		25%
1805.00.00	00	Cocoa powder, not containing added sugar or other sweetening matter.....	kg.....	0.52¢/kg ^{1/}	Free (A, AU, BH, CA, CL, CO, D, E, IL, JO, KR, MA, MX, OM, P, PA, PE, SG)	6.6¢/kg
1806		Chocolate and other food preparations containing cocoa:				
1806.10		Cocoa powder, containing added sugar or other sweetening matter:				
1806.10.05	00	Containing less than 65 percent by weight of sugar: Described in general note 15 of the tariff schedule and entered pursuant to its provisions.....	kg.....	Free		40%
1806.10.10	00	Described in additional U.S. note 1 to this chapter and entered pursuant to its provisions.....	kg.....	Free		40%
1806.10.15	00	Other ^{2/}	kg.....	21.7¢/kg	Free (BH, CL, JO, MX, OM, SG) 4.3¢/kg (KR) See 9822.05.20 (P+) See 9822.06.10 (PE) See 9822.08.01 (CO) See 9822.09.17 (PA) See 9912.17.05, 9912.17.40 (MA)	25.5¢/kg

Figura D2. Capítulo 18, Cacao y preparaciones cacao (Harmonized Tariff Schedule, 2018).

Apéndice D: Detalles de Gastos de Salarios (años 2 – 5)

Tabla D1.
Salarios de personal año 2

Descripción	Nominal	IESS	14 sueldo	13 sueldo	Vacaciones	Fondos de reserva	Total unitario	Cantidad	Total mensual	Total anual
Jefe de producción	\$900.00	\$109.35	\$32.83	\$75.00	\$37.50	\$75.00	\$1,229.68	1	\$1,229.68	\$14,756.20
Obreros	\$450.00	\$54.68	\$32.83	\$37.50	\$18.75	\$37.50	\$631.26	8	\$5,050.07	\$60,600.80
Gerente general	\$1,100.00	\$133.65	\$32.83	\$91.67	\$45.83	\$91.67	\$1,495.65	1	\$1,495.65	\$17,947.80
Jefe administrativo financiero	\$900.00	\$109.35	\$32.83	\$75.00	\$37.50	\$75.00	\$1,229.68	1	\$1,229.68	\$14,756.20
Jefe marketing y ventas	\$900.00	\$109.35	\$32.83	\$75.00	\$37.50	\$75.00	\$1,229.68	1	\$1,229.68	\$14,756.20
Total							\$5,815.96	12	\$10,234.77	\$122,817.20

Tabla D2.
Salarios de personal año 3

Descripción	Nominal	IESS	14 sueldo	13 sueldo	Vacaciones	Fondos de reserva	Total unitario	Cantidad	Total mensual	Total anual
Jefe de producción	\$911.70	\$110.77	\$32.83	\$75.98	\$37.99	\$75.98	\$1,245.24	1	\$3,659.75	\$43,917.03
Obreros	\$455.85	\$55.39	\$32.83	\$37.99	\$18.99	\$37.99	\$639.04	8	\$1,879.13	\$22,549.51
Gerente general	\$1,114.30	\$135.39	\$32.83	\$92.86	\$46.43	\$92.86	\$1,514.67	1	\$4,451.14	\$53,413.70
Jefe administrativo financiero	\$911.70	\$110.77	\$32.83	\$75.98	\$37.99	\$75.98	\$1,245.24	1	\$3,659.75	\$43,917.03
Jefe marketing y ventas	\$911.70	\$110.77	\$32.83	\$75.98	\$37.99	\$75.98	\$1,245.24	1	\$3,659.75	\$43,917.03
TOTAL							\$5,889.43	12	\$17,309.52	\$207,714.29

Tabla D4.
Salarios de personal año 4

Descripción	Nominal	IESS	14 sueldo	13 sueldo	Vacaciones	Fondos de reserva	Total unitario	Cantidad	Total mensual	Total anual
Jefe de producción	\$923.55	\$112.21	\$32.83	\$76.96	\$38.48	\$76.96	\$1,261.00	1	\$1,261.00	\$15,132.04
Obreros	\$461.78	\$56.11	\$32.83	\$38.48	\$19.24	\$38.48	\$646.92	8	\$5,175.35	\$62,104.18
Gerente general	\$1,128.79	\$137.15	\$32.83	\$94.07	\$47.03	\$94.07	\$1,533.93	1	\$1,533.93	\$18,407.17
Jefe administrativo financiero	\$923.55	\$112.21	\$32.83	\$76.96	\$38.48	\$76.96	\$1,261.00	1	\$1,261.00	\$15,132.04
Jefe marketing y ventas	\$923.55	\$112.21	\$32.83	\$76.96	\$38.48	\$76.96	\$1,261.00	1	\$1,261.00	\$15,132.04
Total							\$5,963.86	12	\$10,492.29	\$125,907.48

Tabla D5.
Salarios de personal año 5

Descripción	Nominal	IESS	14 sueldo	13 sueldo	Vacaciones	Fondos de reserva	Total unitario	Cantidad	Total mensual	Total anual
Jefe de producción	\$935.56	\$113.67	\$32.83	\$77.96	\$38.98	\$77.96	\$1,276.97	1	\$1,276.97	\$15,323.64
Obreros	\$467.78	\$56.84	\$32.83	\$38.98	\$19.49	\$38.98	\$654.90	8	\$5,239.21	\$62,870.56
Gerente general	\$1,143.46	\$138.93	\$32.83	\$95.29	\$47.64	\$95.29	\$1,553.44	1	\$1,553.44	\$18,641.34
Jefe administrativo financiero	\$935.56	\$113.67	\$32.83	\$77.96	\$38.98	\$77.96	\$1,276.97	1	\$1,276.97	\$15,323.64
Jefe marketing y ventas	\$935.56	\$113.67	\$32.83	\$77.96	\$38.98	\$77.96	\$1,276.97	1	\$1,276.97	\$15,323.64
Total							\$6,039.26	12	\$10,623.57	\$127,482.81