ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Humanísticas y Económicas

"ALIANZAS ESTRATÉGICAS DE INTERNACIONALIZACIÓN VÍA ANÁLISIS DE COSTOS DE TRANSACCIÓN PARA LA INDUSTRIA DEL CHOCOLATE ECUATORIANA."

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERÍA COMERCIAL Y EMPRESARIAL, CON ESPECIALIZACIÓN

EN COMERCIO EXTERIOR; INGENIERÍA COMERCIAL

ESPECIALIZACIÓN EN COMERCIO EXTERIOR Y MARKETING.

Presentado por:

DIANA GISELA ANDRADE IZURIETA

VERONICA ESTHER CASTRO PINTO

GUAYAQUIL - ECUADOR

2007

PROYECTO DE DESARROLLO PARA ALIANZAS ESTRATEGICAS DE INTERNACIONALIZACION VIA COSTOS DE TRANSACCION PARA LA INDUSTRIA DEL CHOCOLATE ECUATORIANO

Gisela Andrade Izurieta[1], Verónica Castro Pinto[2], Ec. Giovanny Bastidas Riofrio[3].

1 Ingeniera Comercial y empresarial con especialización en Comercio Exterior 2006, email: dgandrad@espol.edu.ec.
2 Ingeniera Comercial y empresarial con especialización en Comercio Exterior y marketing 2006, email: vecastro@espol.edu.ec
3 Director de tesis. Economista con Mención en Gestión Empresarial 1998, Postgrado en HEC International Business school Europe management school, Francia, 2001, Profesor de ESPOL desde 2001.

RESUMEN.

La estrategia en la cual se centra el proyecto es formar una alianza estratégica con una empresa mediana de la Unión Europea, donde la empresa ecuatoriana se especializará en la confección y producción de chocolates dentro del territorio nacional, mientras que la aliada se encargará de la distribución del producto dentro del mercado europeo.

Esta alianza permitirá a Ecuacocoa conocer los gustos y preferencias de los consumidores europeos, para así poder adaptar el producto de acuerdo a las exigencias de dicho mercado, por lo tanto se realizara un estudio de mercado mediante el cual se analizará las normas de calidad y requisitos sanitarios con las que debe contar un producto para poder ser comercializado en ese país.

Adicionalmente, se dará a conocer los productos que existen actualmente y los que posteriormente se ofreciesen, adecuándolos a los gustos y exigencias de los consumidores europeos, promocionándolos a través de campañas publicitarias masivas y promoción y publicidad, con esto se logrará posesionar de manera efectiva los productos en la mentalidad de los consumidores internacionales.

SUMMARY

The strategy on which it centres on the project is to form a strategic alliance with a medium company of the European Union, where the Ecuadorian company will specialize itself in the confection and production of chocolates inside the national territory, whereas the allied one will take charge of the distribution of the product inside the European market.

This alliance will allow to Ecuacocoa to know the tastes and preferences of the European consumers, to be able like that to adapt the product of agreement to the requirements of the above mentioned market, therefore there was realized a market research by means of which there will be analyzed the procedure of quality and sanitary

requirements with which it must count a product to be able to be commercialized in this country.

Additional, it will devote itself knowing the products that exist nowadays and that later were offering, adapting them to the tastes and requirements of the European consumers, promoting them across advertising massive campaigns and promotion and advertising, with this it will be achieved to hand in an effective way over the products in the mentality of the international consumers.

INTRODUCCION

En el Ecuador, el cacao fue conocido desde inicio de la conquista española, este fruto crecía en extensas planicies de la Costa ecuatoriana. Con el transcurso del tiempo se conocerían sus usos en la fabricación del chocolate y características medicinales, especialmente como diurético.

En el siglo XIX se iniciaron grandes plantaciones de cacao pero en el siglo XX el Ecuador alcanza el primer lugar en la exportación mundial de cacao. Lo que marcó la historia del cacao en el Ecuador fue un suceso donde un grupo de obreros descargando sacos de cacao de una embarcación se les había preguntado de donde provenían, ellos respondieron " de río arriba"; desde entonces el cacao es conocido como cacao "arriba", debido a su gran calidad.

Debido al potencial crecimiento que representa los productos derivados del cacao, ciertas empresas llenas de creatividad, innovación, pasión y fe, e inspirados por darle a nuestro cacao un sitio a un más preponderante y promover su consumo, han decidido expandir la cadena de valor del mismo, produciendo chocolates dignos de venderse en las mejores chocolaterías del mundo.

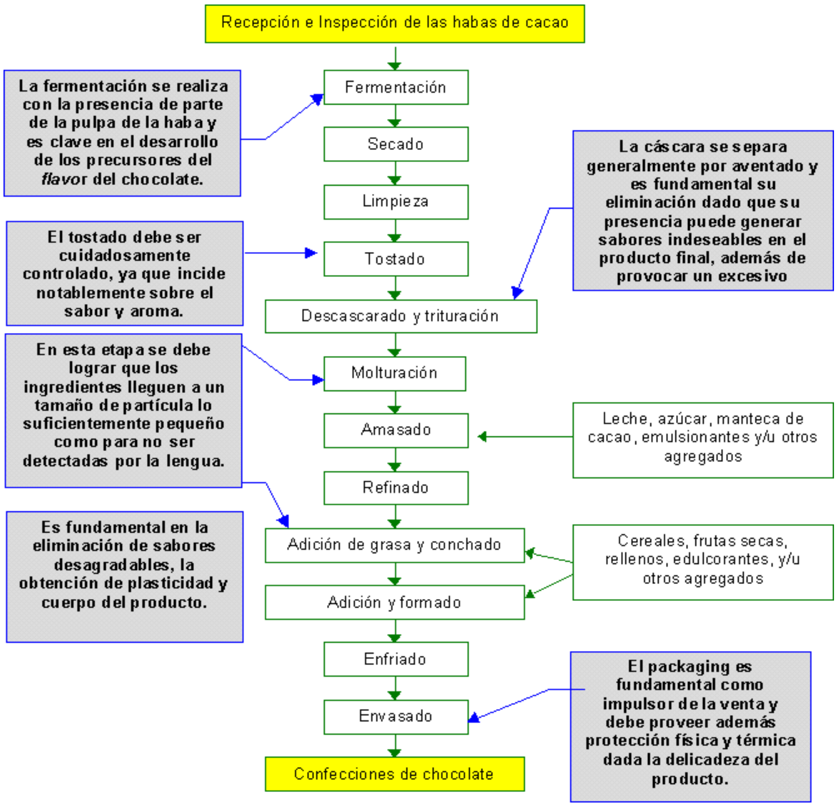
Debido a la relevancia del cacao en nuestra economía, es necesario que las empresas ecuatorianas posean en la actualidad de estrategias idóneas de internacionalización, que les permita colocar productos de mayor valor agregado, como es el caso del chocolate, en mercados competitivos como Estados Unidos y la Unión Europea.

Pero lo más importante es que debemos estar conscientes del potencial que existe en el cacao nacional o arriba, que merece ser explotado, apuntando a la excelencia y convertir a nuestro país en un fabricante de chocolates no solo para exportarlos sino para el consumo doméstico y a la larga, lograr un balance con la producción para beneficio de todo el sector.

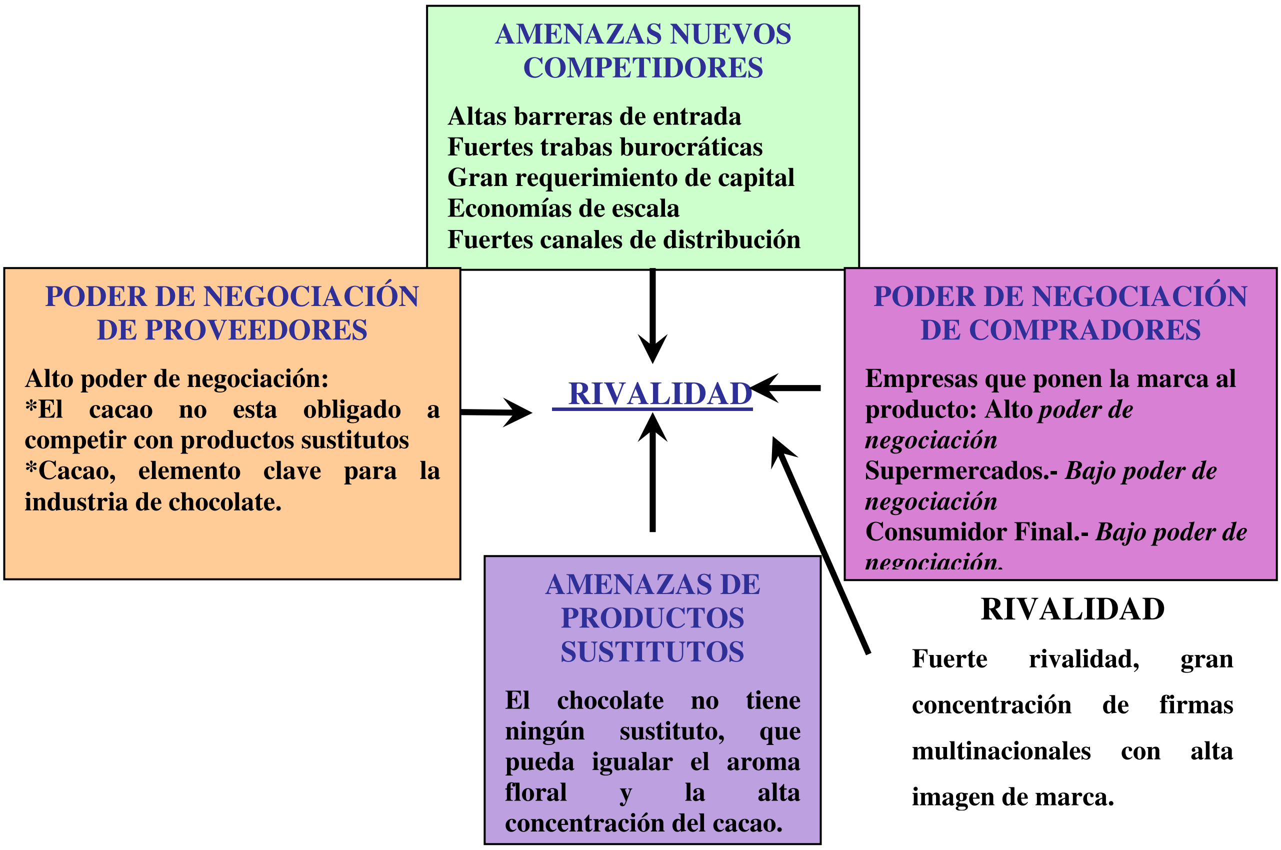
Así considerando, se tiene que este proyecto pretende crear una mayor apertura comercial mediante alianzas estratégicas sólidas entre las empresas ecuatorianas y las del exterior, para que nuestras empresas obtengan un crecimiento sostenible en ventas, además de proporcionar un mayor nivel competitivo dentro de los mercados internacionales, de tal forma que se logre posicionar a los productos de cacao nacionales en los mercados internacionales, en especial los productos de Ecuacocoa, de tal manera que se pueda expandir la oferta ecuatoriana al mundo.

CONTENIDO

PROCESO INDUSTRIAL DEL CHOCOLATE



ANALISIS DEL DIAGRAMA DE PORTER A NIVEL MUNDIAL



ESTRUCTURA DE GOBIERNO EN PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN Y ESTRATEGIAS DE ECUACOCOA

Matriz de costos de Transacción

Estructura de Atributos		Mercado		Contrato			Jerarquía		
		Agent	Direct Consumidor	Cnt. Producc.	Alianz Estratég.		IED Merc Latinoam.	IED Merc Europa	
Comportamiento / / Entorno	2.5					1.83			2.83
***Políticas en base al precio*		2	3	1	1		3	3	
***Gusto de Consumidores*		2	3	2	3		2	3	
***Políticas Gubernamentales*		3	2	2	2		3	3	
Especificidad de Activos	2.33					1.67			2.67
Tecnología		3	2	1	2		3	3	
Ubicación		2	3	1	3		2	2	
Marca		1	3	2	1		3	3	
Administración // Organización	1.75					2.50			2.00
A nivel de Burocracia para toma / decisiones		1	2	3	2		1	2	
A nivel de Motivación de Equipo		1	3	3	2		2	3	
TOTAL	7					6			8

1 Bajo 2 Intermedio 3 Alto

Como resultado del Análisis de los Costos de Transacción, podemos darnos cuenta que la mejor opción es una estrategia de contrato, en vista de que las empresas de chocolate ecuatoriano carecen de información con respecto a la demanda internacional lo más conveniente es formar una alianza estratégica con una empresa multinacional, lo cual permitiría aprovechar e conocimiento del mercado de esta empresa, su experiencia e infraestructura para así lograr establecer nuestro producto en un mercado desconocido, por lo que estarían comprando el grado de racionalidad que no manejan y con esto lograrían posicionarse rápidamente en la mente de los consumidores y adicionalmente expandirse a otros mercados.
Como conclusión, a nivel de Contratos las empresas chocolateras con las que se tiene alianza actualmente son: Ecuacocoa actualmente maneja un tipo de contrato de producción con la multinacional Nestlé, siendo Ecuacocoa la maquila de Nestlé, donde finalmente Nestlé impone su marca.

ANALISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
*Conocimiento amplio de los procesos industriales.	*Negociaciones de un tratado de libre comercio entre Europa y la región andina.	*La tecnología de la empresa no es sofisticada para competir en mercados internacionales.	*Inestabilidad política y económica.
*Conocimiento del desarrollo de los mercados.	*Compartir información, experiencia, clientes, incluso llegar a otros mercados.	*Poca publicidad y reconocimiento de los productos tanto en mercados nacionales como internacionales.	*Difícil búsqueda de financiamiento

*Demanda internacional creciente debido al prestigio de la compañía internacional.	*Fortalecimiento del desarrollo técnico en procesos sistemáticos.	*Dificultad en el acceso a canales de distribución.	*Crear una dependencia excesiva con el cliente extranjero.
*Conocimiento de gustos y preferencias de los clientes potenciales.	*Crear un producto con valor agregado.	*Ecuacocoa solo es reconocida internacionalmente por los semielaborados y no por su producción de chocolates.	*Suspensión de las preferencias arancelarias.
*Base de clientes para potenciar la alianza estratégica.	*Reducción de costos, crear barreras de entrada e incrementar las ventas.	*Empresa pequeña para la competencia internacional.	*Posibles catástrofes naturales en cambios climáticos que afectarían la calidad de la materia prima del producto como el fenómeno del niño.

ESTRATEGIAS Y PLAN DE ACCIÓN

Plan de acción 1:

Desarrollar una línea de productos orientados a los clientes meta, a partir de reacondicionar los productos existentes.

*Obtener información sobre el mercado meta
*Invertir en Tecnología y maquinaria.
*investigación y desarrollo en productos.

Plan de acción 2:

Aliarse con una empresa europea para distribuir eficientemente en nuevos mercados y canalizar información de mercado eficientemente.

*Base de datos, Selección y Negociación.
*Aspectos logísticos y de Distribución.
*Aspectos contractuales.

Plan de acción 3:

Implementar un sistema de gestión administrativa que permita mejorar la productividad y el manejo eficiente de los recursos, de tal forma que permita a la empresa funcionar bajo parámetros controlados, sistemas de trabajos adecuados, presupuestos, control administrativo y de gastos.

*Producción.
*Eficiencia.
*Mano de obra.
*Tecnología.
*Competitividad.
*Know how.
*Estándares de calidad.

Plan de acción 4:

Desarrollar agresivamente la comercialización a partir de una alianza estratégica, que contemple la expansión e internacionalización de nuestros productos en el mercado europeo de tal forma que se logre posicionar nuestra marca en ese mercado por medio de una empresa europea asociada.

*Canales de distribución y expansión.
*Requisitos de exportación.
*Consideraciones sobre la alianza
*Lograr posicionar de la marca en el mercado meta.

Plan de acción 5:

Desarrollar una estrategia de marketing y promoción de nuestra empresa y nuestros productos en el mercado europeo, de tal forma que permita lograr los objetivos de expansión y las metas de ventas.

*Publicidad.
*Promoción.
*Imagen.

Plan de acción 6:

Diseñar un marco de negociación, ante la empresa asociada, de tal forma que este contemple a los principales objetivos y metas de la empresa, consideraciones legales, aspectos contractuales, aspectos de distribución y manejo de marca, promoción y otras variables necesarios según las condiciones de las partes.

A nivel de contratos se detallarían los siguientes rubros:
*Invertir en abogados para el funcionar de la empresa.
*Certificaciones.
*Requerimientos de calidad de Ecuacocoa y de la Alianza.
*Especificaciones de la negociación.

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Para analizar la factibilidad del proyecto, se utilizara el modelo de análisis de flujo incremental, el cual es el mas conveniente para analizar proyectos, para empresas en marcha, de tal forma que este permita saber si la inversión a realizar es justificable a partir del diferencial entre el flujo con proyecto y la situación base. Dado este flujo luego se procederá a analizar la TIR y la VAN para el proyecto y hacer el respectivo análisis al contrastarlo con la TMAR. Así tenemos lo siguiente:

FLUJO DE CAJA INCREMENTAL						
CUENTA	**2006**	**2.007**	**2.008**	**2.009**	**2.010**	**2.011**
I. INGRESOS	0	1.762.701	2.402.791	3.068.488	3.761.073	4.481.889
1. INGRESOS OPERACIONALES	0	1.762.701	2.402.791	3.068.488	3.761.073	4.481.889
VENTAS NETAS GRAVADAS CON IVA	0	0	0	0	0	0
VENTAS NETAS GRAVADAS CON TARIFA CERO	0	0	0	0	0	0
EXPORTACIONES	0	1.762.701	2.402.791	3.068.488	3.761.073	4.481.889
2. INGRESOS NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0
DIVIDENDOS PERCIBIDOS	0	0	0	0	0	0
OTROS INGRESOS EXENTOS	0	0	0	0	0	0
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0	0
OTRAS RENTAS	0	0	0	0	0	0
II. COSTOS Y GASTOS	0	1.673.553	1.909.867	2.109.545	2.269.382	2.386.502
1. COSTO DE VENTAS	0	1.127.075	1.450.291	1.741.299	1.997.374	2.217.113
INVENTARIO DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	0	212.225	287.364	364.441	443.472	524.812
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA PRODUCIDA POR LA COMPAÑÍA	0	571.534	701.896	797.126	854.603	872.157
INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO PRODUCIDOS	0	2.008	2.883	3.869	4.971	6.201
INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS	0	24.143	30.805	36.630	41.551	45.526
MANO DE OBRA DIRECTA	0	132.867	202.614	286.304	384.782	499.261
MANO DE OBRA INDIRECTA	0	46.485	62.847	79.580	96.683	114.231
OTROS COSTOS	0	137.814	161.882	173.349	171.312	154.926
2. GTOS. ADMINISTRAC. VENTAS Y FINAN.	0	546.477	459.577	368.245	272.007	169.388
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	0	481.959	406.005	327.257	245.480	159.482

SUELDOS, SALARIOS	0	0	0	0	0	0
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	0	0	0	0	0	0
HONORARIOS A PERSONAS NATURALES	0	0	0	0	0	0
HONORARIOS A EXTRANJ. SERVICIOS OCASIONAL.	0	0	0	0	0	0
ARRENDAMIENTO MERCANTIL	0	0	0	0	0	0
ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES PROPIEDAD DE PERSONAS NATURALES	0	0	0	0	0	0
ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES PROPIEDAD DE SOCIEDADES	0	0	0	0	0	0
COMISIONES EN VENTAS	0	64.819	75.180	79.077	76.049	65.658
PROMOCION Y PUBLICIDAD	0	123.898	114.735	107.389	102.004	97.967
COMBUSTIBLES	0	1.916	-806	-3.497	-6.155	-8.790
SEGUROS Y REASEGUROS	0	0	0	0	0	0
SUMINISTROS Y MATERIALES	0	2.198	7.268	12.374	17.518	22.689
GASTOS DE GESTIÓN	0	3.990	-792	-5.509	-10.156	-14.755
GASTOS DE VIAJE	0	14.782	11.849	9.155	6.720	4.463
AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	0	10.556	1.934	-6.518	-14.784	-22.923
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	0	0	0	0	0	0
DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS	0	123.418	123.418	123.418	123.418	123.418
CUENTAS INCOBRABLES	0	2.606	1.037	-505	-2.019	-3.504
BAJA DE INVENTARIOS	0	4.590	-2.552	-9.647	-16.693	-23.689
GASTO PROVISIONES DEDUCIBLES	0	20.367	-46.309	-112.775	-179.024	-245.050
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	0	5.303	5.672	6.095	6.574	7.112
AMORTIZACION (INVERSIONES E INTANGIBLES)	0	9.477	9.477	9.477	9.477	9.477
OTROS GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	0	94.039	105.897	118.725	132.553	147.412
GASTOS FINANCIEROS	0	64.518	53.571	40.989	26.528	9.907
INTERESES Y COMISIONES: LOCALES	0	64.518	53.571	40.989	26.528	9.907
INTERESES Y COMISIONES: AL EXTERIOR	0	0	0	0	0	0
3. GASTOS NO OPERACIONALES VARIOS	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	0	89.148	492.924	958.944	1.491.691	2.095.387
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	0	13.372	73.939	143.842	223.754	314.308
IMPUESTO A LA RENTA	0	13.372	73.939	143.842	223.754	314.308
UTILIDAD NETA	0	62.404	345.047	671.260	1.044.184	1.466.771

AJUSTES DE CAJA						
DEPRECIACION	0	123.418	123.418	123.418	123.418	123.418
AMORTIZACION	0	9.477	9.477	9.477	9.477	9.477
PAGOS A LA DEUDA	0	-73.304	-84.251	-96.834	-111.295	-127.916
COBROS DE DEUDA	0	32.292	21.376	9.879	-2.199	-15.262
TOTAL DE AJUSTES	0,00	91882,50	70019,03	45940,06	19400,93	-10283,90
	0					
INVERSIONES	-1.034.760	0	0	0	0	0
PASIVOS	493.600	0	0	0	0	0
VALOR DE DESECHO	0	0	0	0	0	5.910.854
FLUJO DE CAJA	-541160	154286	415066	717201	1063585	7367341

TIR	103%
TMAR	14,68%
VAN	4713694
ANALISIS	SE ACEPTA

Así tenemos que tal como se puede ver, que frente a una TIR de 103% y una TMAR del 14,68%, se tiene que el proyecto se acepta, ya que la TIR es mayor a la TMAR y el VAN es mayor a cero, tal como se puede ver

REFERENCIAS.

Proyecto de Grado.

1. G. Andrade, V. Castro, “Proyecto De Alianzas Estratégicas de Internacionalización Vía Costos de Transacción para la Industria del Chocolate” (Proyecto, Instituto de Ciencias Humanística y Economista, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2007).

Libro.

2. N. Sapag Chain y R. Sapag Chain, Preparación y Evaluación de Proyectos (Cuarta Edición, Bogotá – Colombia, Mc Graw – Hill 2000), pp 223-265

Volúmenes de una colección.

3. Curso Práctico de Mercadotecnia, Volumen 2 y 8 (Segunda Edición, México, McGraw-Hill Grupo Editorial Norma, 1998).