CAPÍTULO 1

PANORAMA DE LA INDUSTRIA DEL CHOCOLATE

El propósito de este capítulo es dar a conocer el potencial de crecimiento que representa el cacao para nuestra economía, siendo el Ecuador el mayor productor de cacao fino o de aroma del mundo. Por tanto, debemos explotar esta ventaja absoluta con la que contamos, para no ser solamente proveedores de materia prima, sino también, fabricantes de productos terminados de excelente calidad como es el caso del chocolate donde podemos distinguirnos por la calidad de nuestro cacao, el mismo que cuenta con exquisitas notas sensoriales florales, aroma y sabor inigualable.

En este capítulo se explicarán las diferentes etapas para la elaboración de chocolates, desde la plantación del cacao pasando por los productos semielaborados que se obtienen de este y finalmente la combinación de estos productos del cacao, junto con el azúcar, leche, frutos secos, etc., que forman los diferentes tipos de chocolate.

Finalmente, se describirán las diferentes variedades de chocolate y presentaciones, así como también las propiedades de estos productos. Y por último señalaremos los múltiples beneficios que conlleva el consumo de este apetecible producto.

1.1 Antecedentes Históricos

1.1.1 Breve historia del cultivo de cacao en el Ecuador

1.1.1.1 Origen del cultivo y exportación en América Tropical

El origen del cultivo y consumo del cacao fueron iniciados por los indígenas toltecas, aztecas y mayas en México y Centroamérica mucho antes del descubrimiento de América. Lo consumían como una bebida llamada xocoatl, que por su sabor amargo no agradó a Montezuma y su gente. Su uso por los españoles comenzó en 1550 cuando unas religiosas añadieron dulce y vainilla al chocolate. La bebida que inicialmente era consumida solamente por la corte y realeza europea, pronto pasó a uso más extendido, lo cual originó una gran demanda de la pepa. El cultivo y exportación fueron concedidos mediante Cédula Real como exclusivos de México, Centroamérica, Venezuela y Trinidad y Tobago. Ecuador tenía la exclusividad de obrajes y lanas.

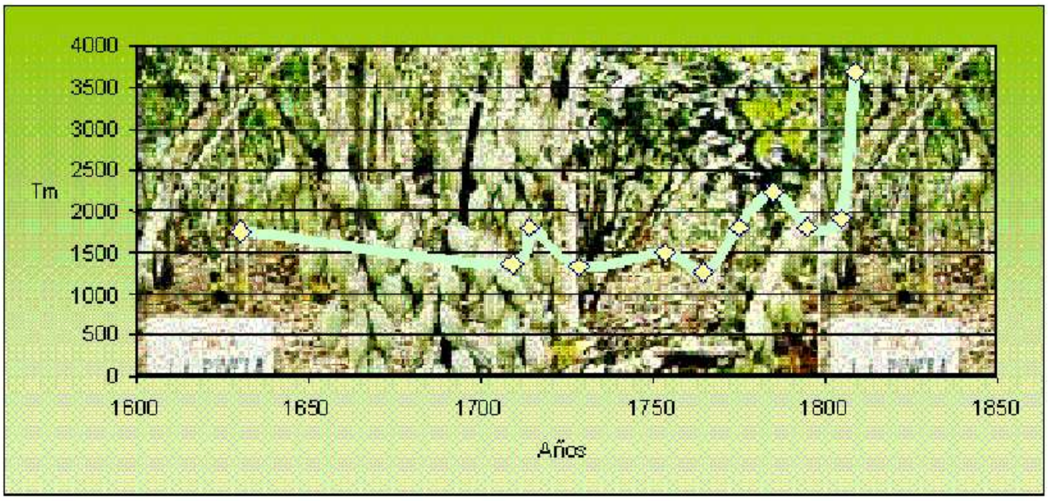
1.1.1.2 Inicios del cultivo

En la segunda mitad del siglo XVI fue tan rentable el negocio del cacao, que atrajo el interés de empresarios guayaquileños de cultivar este producto, a pesar de las prohibiciones establecidas mediante las Cédulas Reales. Ya en 1623, el Corregidor de Guayaquil, Don Diego de Portugal, informa a la Corte de España que había un gran número de plantas sembradas en la provincia y que su producto era comercializado clandestinamente desde Guayaquil, primero por Acapulco y posteriormente, por prohibiciones desde España, salía por los puertos de Sonsonate en Nicaragua, Ajacutla y Amapala en Guatemala.

La producción y comercio clandestino desde Guayaquil en vez de detenerse, siguió en aumento, pero esta vez con envíos a Acapulco desde el Callao, lo cual motivó que el Cabildo de Caracas entre 1593 a 1778 elevara quejas y solicitudes al Rey y las Cortes para parar la producción y el negocio de cacao en Guayaquil, pero sin tener éxito. Finalmente, en 1789, el Rey Carlos IV permitió, mediante Cédula Real, el cultivo y exportación de cacao desde la costa ecuatoriana.

1.1.1.3 Evolución del cultivo en la costa ecuatoriana durante la Colonia

GRÁFICO 1.1.1.3.1
PRODUCCIÓN DEL PERÍODO COLONIAL



Fuente: *Asociación Nacional de Exportadores de Cacao –ANECACAO*

Según fuentes históricas, desde principios de 1600 ya habían pequeñas plantaciones de cacao a orillas del río Guayas y se expandieron a orillas de sus afluentes el Daule y el Babahoyo, ríos arriba, lo cual originó el nombre de cacao "Arriba" en el mercado internacional, que va ligado a su denominación de origen. La variedad que da origen a este cacao se denomina nacional y botánicamente pertenece a los denominados forasteros amazónicos. La variedad nacional, productora del ***cacao arriba y reconocido mundialmente por su aroma floral, es producido exclusivamente por Ecuador.***

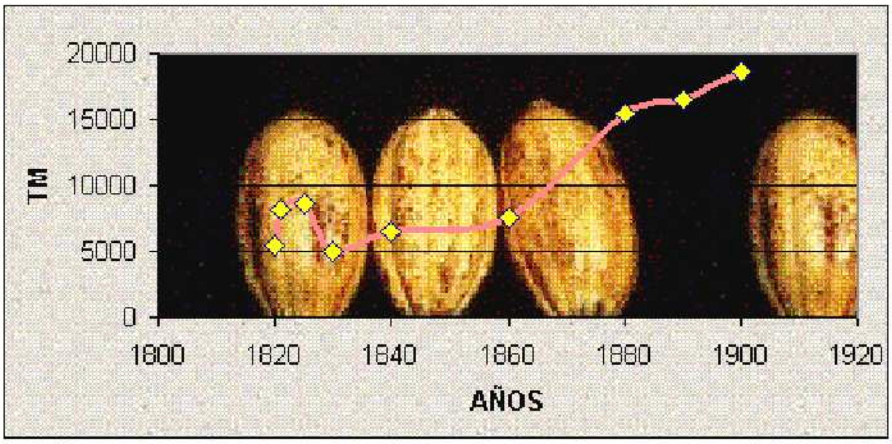
El **Gráfico 1.1.1.3.1** muestra datos de producción del período colonial (1600-1820). En 1630 ya se registraron envíos de hasta 40.000 fanegas (110 libras), creciendo en 1775 a 50.000 cargas (81 libras); en 1809 aumenta la producción a 150.000 quintales y llega en 1821 a 180.000 quintales. Estos datos indican que, durante la colonia, pese a las prohibiciones reales, hubo un importante incremento de áreas de siembra y exportación de cacao, la mayor parte por vía de contrabando.

Durante ***los años de lucha por la independencia*** (1800-1822), la ***producción de cacao fue la fuente más importante para su financiamiento***. Significaba entre ***el 40 al 60% de las exportaciones totales del país y pagaba hasta el 68% de los impuestos del Estado.***

1.1.1.4 Expansión del cultivo y aporte económico del primer siglo de la República (1821-1920)

GRÁFICO 1.1.1.4.1

TENDENCIA DE PRODUCCIÓN DEL CACAO



Fuente: *Asociación Nacional de Exportadores de Cacao –ANECACAO*

En base a las nuevas leyes de la República sobre concesiones de tierras, muchas familias adineradas de la costa ecuatoriana adquirieron grandes propiedades y las destinaron a cacao. A estos latifundios se denominaron los Grandes Cacaos.

El **Gráfico 1.1.1.4.1** muestra una tendencia de producción variable entre 120.000 a 160.000 quintales por año entre 1820 a 1860, debido específicamente a la crisis del mercado mundial y las revoluciones internas en el país. A partir de esta década, se produce un incremento creciente de 15.000 TM (330.000 qq) en 1880 a 40.000 TM (880.000 qq) en el período 1915-1920. Muchos de los grandes productores confían la administración de sus fincas a terceras personas y viven con sus familias grandes temporadas en Europa. ***Entre 1880 a 1890, el Ecuador fue el mayor exportador mundial de cacao, sitial que comenzó a perderlo a favor de Ghana, hacia fines del siglo.***

Siendo el cacao el principal producto generador de divisas y recursos, permitió la creación de los primeros bancos del país y fue también el soporte para el manejo político y económico de los grupos gobernantes de turno. La producción de las haciendas de cacao se hacía contratando mano de obra barata y explotada, con peones provenientes de la costa y de la sierra.

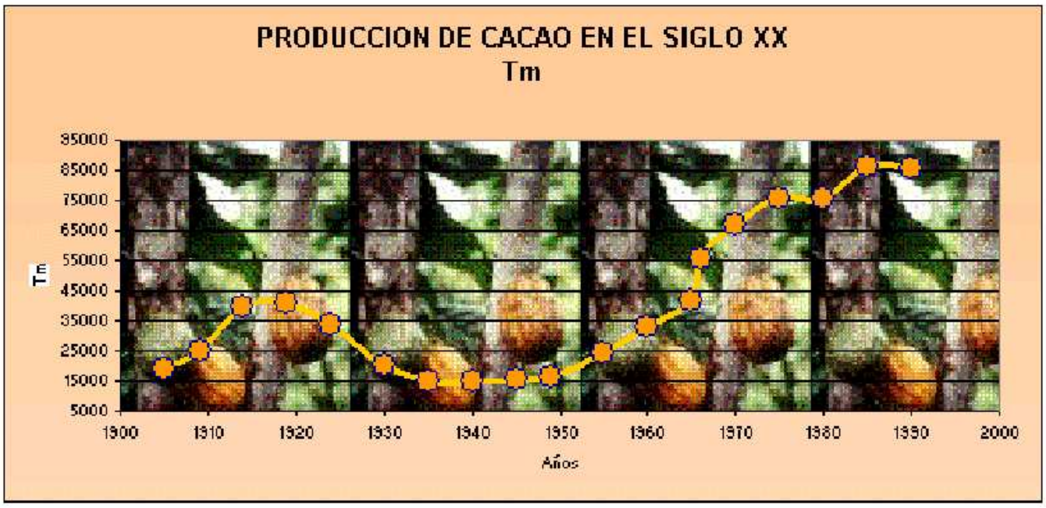
1.1.1.5 Crisis de la Escoba de la Bruja y la Monilla, de la Guerra Mundial y la depresión

En 1918, cuando producíamos aproximadamente 50.000 TM. aparece la "Monilla", enfermedad que junto a la "Escoba de bruja" devastaron las plantaciones de cacao hasta llegar a reducir la producción, a menos de la mitad. A consecuencia de estas enfermedades, fenómenos climáticos como el del niño, desastres económico, social y técnico el precio internacional del cacao se coloco de 0,26 a 0,09 centavos de sucre por quintal.

El Ecuador hace su mejor esfuerzo para mantener el cultivo, pero esta crisis trajo la quiebra de varias industrias y el despido masivo de trabajadores en el puerto principal; originando la huelga general que terminó en masacre el 15 de Noviembre de 1922.

1.1.1.6 Período de recuperación del cultivo hasta la situación actual

GRÁFICO 1.1.1.6.1



Fuente: *Asociación Nacional de Exportadores de Cacao –ANECACAO*

La crisis descrita promovió el abandono y venta de la mayoría de grandes haciendas (lotización), las cuales fueron compradas por pequeños y medianos propietarios. Estos comenzaron, desde fines de la década de los años 30 y 40, a renovar y sembrar nuevas huertas, utilizando semillas de los árboles que habían tolerado las enfermedades, lo cual dio origen al actual complejo varietal, denominado híbrido nacional por venezolano.

Este híbrido es el resultado del cruzamiento natural entre los árboles sobrevivientes de la variedad nacional y árboles de la variedad trinitario, introducida de Venezuela a principios de siglo, por considerarla más productiva y tolerante a las enfermedades.

La producción de esta etapa llega hasta 33.000 TM en 1960. En esta década se produce un nuevo incremento de áreas de siembra en base a repartición de tierras valdías y de haciendas improductivas por la Reforma Agraria, lo cual en los años sucesivos produce niveles de producción crecientes, hasta estabilizarse al final de la década de los 80 con producciones que fluctúan alrededor de las 80.000 TM por año en promedio hasta la presente, en un área aproximada de 360.000 has.

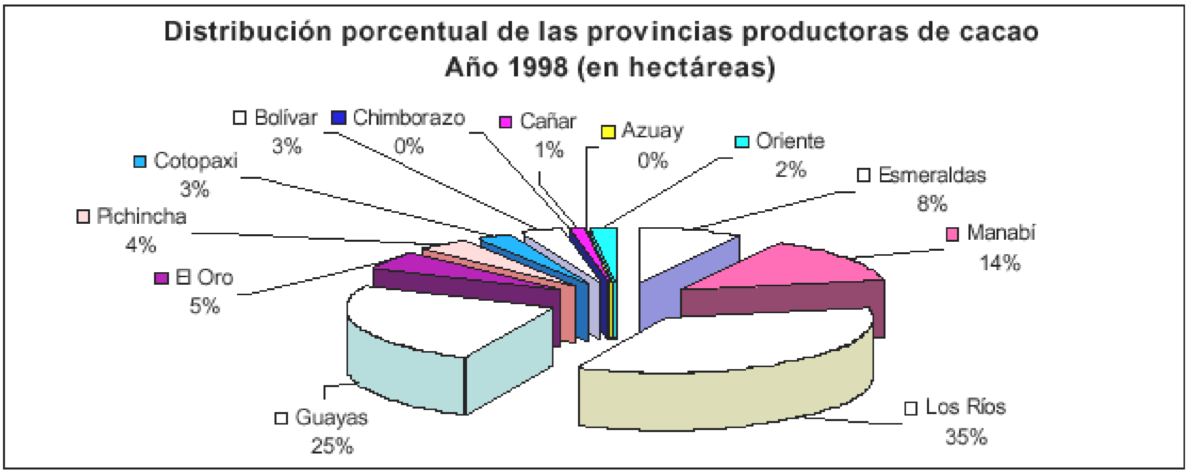
La producción de cacao ha exhibido una tendencia creciente desde la década del cuarenta hasta finales de los ochenta. En la década de los noventa su comportamiento ha sido errático, pero se mantuvo por encima de 75 mil Tm, con excepción de 1998. Durante este año, la producción de cacao fue afectada por el fenómeno del niño, reduciendo su producción un 52% con respecto al año anterior, obteniendo tan solo 40.000 Tm. En los años que siguen la producción se recupera y para el año 2003 se obtienen 100 mil Tm. de grano.

De la misma forma, la superficie cosechada estuvo en constante expansión hasta la década de los ochenta. En la década del noventa se observa una disminución del área del 1,1% en promedio cada año desde 1991 hasta el año 2003. El área cosechada pasó de 331,8 mil hectáreas en 1991 a 285 mil hectáreas en 2003, como resultado de un escenario mundial de precios bajos que llevo a que se sustituyera cacao por otros cultivos más rentables.

1.1.1.7 Ubicación de las principales zonas cacaoteras del Ecuador

La cosecha de mayor volumen tiene lugar en abril, mayo y junio. Las principales provincias ecuatorianas productoras de cacao son Los Ríos con el 35%, Guayas con el 25%, Manabí con el 14%, Esmeraldas con el 8%, El Oro con el 5%, Bolívar y Cotopaxi con el 3% y Pichincha con el 4% de la superficie productora. (Ver gráfico 1.1.1.7.1).

GRÁFICO 1.1.1.7.1



Fuente: SICA.
Elaboración: José Luis Rosero.

Las principales zonas productoras de cacao fino y de aroma del Ecuador son:

· Guayas: Milagro, Lorenzo de Garaycoa, Mariscal Sucre, Roberto Astudillo, Bucay, Naranjal, Yaguachi, El Empalme, Naranjito y Balao.

· Los Ríos: Vinces, San Juan, Puebloviejo, Ventanas, Mocache y Quevedo.

· Bolívar: Echeandía.

· Manabí: Chone y Calceta.

· El Oro: Pasaje y Santa Rosa.

FIGURA 1.1.1.7.1

PRINCIPALES ZONAS PRODUCTORAS DE CACAO FINO Y DE AROMA DEL ECUADOR

Fuente: *Asociación Nacional de Exportadores de Cacao –ANECACAO*

1.2 VARIEDADES DE CACAO

1. 2.1 Clasificación botánica del cacao

1.2.1.1 Cacao Criollo

El cacao criollo se desarrolló más específicamente en una zona que abarca desde el norte de Ecuador (Esmeraldas), Colombia, Venezuela, Centroamérica hasta las selvas tropicales de México. Este tipo de cacao se caracteriza por tener mazorcas de coloraciones verdes y rojizas en estado inmaduro, tornándose amarillas y anaranjado rojizas, respectivamente, cuando están maduras.

La forma de la mazorca es de tipo cundeamor y angoleta, con cinco pares de surcos e igual número de lomos bien diferenciados, la superficie de la mazorca es por lo general rugosa. Los cotiledones de las semillas son de color blanco o lila. Este tipo de cacao es mayormente susceptible a enfermedades, pero el chocolate que se obtiene de sus pepas es de excelente calidad y de los más apetecidos en el mundo, especialmente por sus sabores a nueces y frutas.

FIGURA 1.2.1.1.1

Fuente: *Asociación Nacional de Exportadores de Cacao –ANECACAO*

1.2.1.2 Cacao forastero

El cacao forastero amazónico evolucionó en la cuenca alta y baja del río amazonas, encontrándose de modo silvestre en la amazonía de Ecuador, Colombia, Perú, Venezuela y Brasil. Desde ahí se distribuyó al África, sudeste asiático y Oceanía. Es el cacao mayormente cultivado en el mundo, cerca del 80% de la superficie cacaotera mundial está sembrada con este tipo. La coloración de las mazorcas en estado inmaduro es verde y amarillas cuando están maduras. La forma del fruto es típicamente amelonada y del tipo calabacillo, con surcos y lomos poco profundos, con cáscara casi lisa. El interior de la almendra es púrpura. De este tipo se obtiene un chocolate con sabor básico de cacao.

FIGURA 1.2.1.2.1

Fuente: *Asociación Nacional de Exportadores de Cacao –ANECACAO*

1.2.1.3 Cacao trinitario

El cacao tipo trinitario, se formó de manera espontánea de un cruce entre cacaos criollos y forasteros amazónicos en la isla de Trinidad (de ahí deriva su nombre), pasando luego a Venezuela, Colombia y el resto del mundo. De este cruce heterogéneo se presentan diversidad de formas intermedias de mazorca, lo mismo que la coloración, pudiéndose hallar tonos verdes y rojizos, e inclusive una mezcla de ambos. El color interno del cotiledón es morado. La calidad que se obtiene de este cacao varia, pues el cultivado en Trinidad se considera fino, mientras que el cultivado en África se considera cacao corriente. El clon CCN-51 cultivado ampliamente en el Ecuador, es considerado cacao ordinario, corriente o común.

FIGURA 1.2.1.3.1

Fuente: *Asociación Nacional de Exportadores de Cacao –ANECACAO*

Distinción aparte merece el cacao Nacional, que evolucionó en una zona específica del Ecuador. Botánicamente se lo considera un forastero amazónico, pero difiere de este por sus características especiales de calidad; por está característica, otros autores señalan un parentesco más afín al tipo criollo. Tiene la típica forma de mazorca amelonada, pero con estrangulaciones en la base y el ápice de la misma, con surcos y lomos poco profundos. El color interno de las almendras es violeta pálido o lila, aunque en algunas ocasiones se observan semillas blancas. De este tipo de cacao se obtiene uno de los mejores chocolates del mundo, por su sabor y aroma floral único entre la especie.

FIGURA 1.2.1.2..2

Fuente: *Asociación Nacional de Exportadores de Cacao –ANECACAO*

1.2.2 Clasificación comercial del cacao

Desde el punto de vista comercial e industrial, en el mercado mundial generalmente se clasifican los granos de cacao en dos categorías:

1.2.2.1 Cacao ordinario

Son granos producidos por los cacaos tipo “Forastero”; éstos son utilizados en la fabricación de manteca de cacao y de productos que tengan una elevada proporción de chocolate.

1.2.2.2 Cacao fino o de aroma

En términos generales, los granos de cacaos “Criollos” y “Trinitarios” corresponden a lo que en el mercado mundial se conoce como cacao fino o de aroma. Éste es utilizado usualmente en mezclas con granos ordinarios o “Forastero” para producir sabores específicos en los productos terminados. ***Los granos correspondientes a esta categoría dan características específicas de aroma o color en chocolates finos de revestimientos o capas de cobertura***. También se usan (aunque cada vez menos) para producir cacao en polvo que se emplea como aroma en algunas recetas y en la preparación de algunos alimentos y bebidas.

La oferta mundial de cacao fino o de aroma es relativamente reducida y representa aproximadamente el 5% del cacao producido en el mundo.

Por ello seguimos siendo productores de materias primas, un país subdesarrollado, que constantemente necesita buscar nuevos productos y nuevos mercados para no quedarse aún atrás en el desarrollo.

Por consiguiente 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. Estos chocolates llevan la palabra “arriba” no solo como sinónimo de calidad sino como denominación de origen, que a más de darle mayor valor agregado a un producto que por naturaleza lo tiene, revaloriza la labor de todos aquellos involucrados en esta actividad.

Todos los ecuatorianos debemos saber que el Ecuador es el mayor productor de cacao fino del mundo1 (Costa de Marfil en África, es el mayor productor de cacao ordinario) y debemos conocer los beneficios que tienen para la salud el consumir chocolates sin mucha azúcar y nada artificial.

TABLA 1.2.2.2.1

Países productores de cacao fino o de aroma							
Categoría	**Países**	**Producción total de cacao en grano; media para tres años 2001/02 - 2003/04 TM**	**Exportación total de cacao en grano; media para tres años 2001/02 - 2003/04 TM**	**Moledor**	**Decisión del panel (% de exportaciones)**	**TM de cacao fino o de aroma exportadas**
Exclusivo	Colombia	37.300	1.100	X	100	1.100
	Granada	800	800		100	800
	Jamaica	700	700	X	100	700
	madagascar	5.000	4.900		100	4.900
	Santa Lucía	-	-		100	-
	Trinidad y Tobago	1.300	1.200	X	100	1.200
Parcial	Venezuela	15.000	7.900	X	75 - 100	5.925
	Ecuador	**95.700**	**67.700**	**X**	**75**	**50.775**
	Santo Tomé y Principe	3.300	2.900		35	1.015
	Papua Nueva Guinea	39.800	39.700		25	9.925
	Indonesia	426.700	334.000	X	1	3.340
	Costa Rica	4.500	300	X	n.d.	
	Dominica	100	-		n.d.	
	Perú	14.200	700	X	n.d.	
Total cacao fino o de aroma		**644.400**	**461.900**			**79.680**

Fuente: ICCO. Informe de Comité de Mercado: Estadístricas de cacao fino o de aroma, quinta reunión. Septiembre 2005. Londres

n.d. = no disponible

Se denomina cacao fino en Europa y en EE.UU. se denomina cacao de aroma

Debido a la relevancia del cacao en nuestra economía las empresas ecuatorianas no poseen 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

[1] **TABLA 1.2.2.2.1 :** Fuente y elaboración ANECACAO.

para el consumo doméstico y a la larga, lograr un balance con la producción para beneficio de todo el sector

1.3 PROCESO DE TRANSFORMACION DEL CACAO

1.3.1 Proceso de transformación

Para lo obtención de un buen chocolate, lo esencial, como en todos los procesos, es obtener una materia prima de buena calidad. En este proceso está compuesto por varias etapas que comienzan con la plantación del Theobromae.

1.3.2 Plantación

Como ya se ha mencionado, el Theobromae necesita para desarrollarse, cierta cantidad de sombra que evite que su hojas sean expuestas directamente a la luz solar. Esta circunstancia exige antes de plantar los Theobromae, plantar otras plantas que sean capaces de ofrecer la sombra necesaria.

FIGURA 1.3.2.1
PLANTACIONES

Fuente: *Asociación Nacional de Exportadores de Cacao –ANECACAO*

Existen 2 técnicas utilizadas actualmente para ello; las denominadas sombra temporal y sombra permanente.

- **Temporal**

Es aquella que proporciona sombra en el establecimiento de una plantación de cacao por un corto tiempo (3 años) y sirve para proteger a las plantas jóvenes del exceso de luminosidad que afecta a los tejidos en crecimiento; también sirve como fuente de ingreso al productor para solventar costos de mantenimiento del cultivo.

FIGURA 1.3.2.2
SOMBRA TEMPORAL

Fuente: *Asociación Nacional de Exportadores de Cacao –ANECACAO*

- **Permanente**

Es la que reemplaza a la sombra temporal, destinada a proporcionar la sombra definitiva al cacao, tiene como propiedad regular factores como: temperatura, humedad y luminosidad. Es decir protege a las plantas de cacao contra al acción de los rayos solares y los vientos fuertes; aporta con materia orgánica, mantiene la humedad y la disminución de la incidencia de las malezas. El numero de árboles de sombra dependen de las condiciones climáticas de la zona donde se va a sembrar el cacao. El distanciamiento de siembra puede ser 20 X 20 m; 25 X 25 m ó 30 X 30 m.

1.3.3 Cosecha

El proceso de cosecha consta de los siguientes pasos:

- **Maduración de los frutos**

El fruto debe ser cosechado completamente maduro, esto ocurre entre los 160 y 185 días de haber ocurrido la fecundación de la flor. De lo contrario el mucílago no ofrece los niveles de azúcar necesarios para que la almendra logre una buena fermentación, dándole a ésta alta astringencia y acidez.

- **Eliminación de los frutos enfermos.**

FIGURA 1.3.3.1

FRUTOS ENFERMOS

Fuente: *Asociación Nacional de Exportadores de Cacao –ANECACAO*

- **Eliminación de las mazorcas sobre maduras**

Si esto no se realiza se pueden incluir almendras en estado de germinación, lo cual crea sabores indeseables.

- **Evitar herir las almendras**

Para partir las mazorcas sin dañar las almendras, se utiliza un mazo, generalmente de madera, en vez de un objeto afilado, ya que éste podría causar "heridas" en las almendras.

- **Bajar las mazorcas con las herramientas adecuadas**

Las herramientas a utilizar varían según la posición de la mazorca. Si estas previsiones no son tomadas, se podrían causar heridas a la planta que afecten su rendimiento.

- **Manejo de los restos de la cosecha**

Si los restos de la cosecha no son manejados adecuadamente, éstos se podrían convertir en focos de contaminación patógena.

1.3.4 Prefermentación

Es un proceso mediante el cual se disminuyen los agentes químicos causantes de la astringencia y el amargor, así como se aumenta la intensidad del sabor a Cacao. Consiste en guardar los frutos cosechados bajo techo durante un período de tiempo de 5 a 10 días antes de abrirlos y extraer las almendras.

1.3.5 Fermentación

Es un proceso mediante el cual ocurre la eliminación del mucílago que recubre las almendras y la muerte del embrión que se encuentra dentro de estas. Es esencial para la formación de las sustancias precursoras del sabor y aroma a chocolate. Este proceso se logra colocando las almendras en recipientes adecuados para ello, generalmente que faciliten la evacuación de los líquidos producidos en el proceso, y tapados de tal manera que se cree un ambiente semicerrado, durante un periodo de tiempo que oscila entre los 3 y 5 días.

FIGURA 1.3.5.1
FERMENTACIÓN

Fuente: *Asociación Nacional de Exportadores de Cacao –ANECACAO*

El proceso consta de 2 etapas:

- **Etapa de hidrólisis o fase alcohólica**

Donde las levaduras ayudan a transformar los azucares del mucílago en alcohol, el cual con la ayuda del oxigeno se oxida y transforma a su vez en ácido acético, el cual entre otras funciones, mata al embrión contenido en al almendra. Esta etapa se realiza a temperaturas e 40ºC y con PH de 4.0 y 5.0

- **Etapa de Oxidación**

Se inicia a la par de la mayor penetración del oxígeno en las almendras. Paralelamente el nivel de humedad disminuye progresivamente, hasta que se detiene la actividad enzimática por la falta de agua. Esto ocurre durante la fase de secado propiamente dicha.

1.3.6 Secado

FIGURA 1.3.6.1

SECADO

Fuente: *Asociación Nacional de Exportadores de Cacao –ANECACAO*

Esta práctica tiene como fin primordial detener la actividad enzimática el descender el nivel de humedad el 45-60%, nivel existente al finalizar la fermentación, a 7-8%. Este nivel final de humedad es necesario para su manipulación y almacenamiento, puesto que si es menor la almendra se torna quebradiza, y si es mayor, la almendra puede sufrir el ataque del moho. Para ello, la masa de granos es extendida en los llamados patios de secado, que normalmente son de cemento y pueden o no, tener un techo de plástico o de vidrio, por un periodo de 6 a 8 días.

FIGURA 1.3.6.2

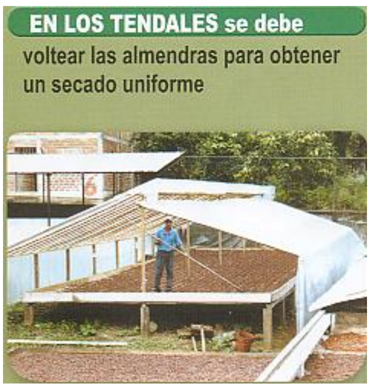


FIGURA 1.3.6.3

Fuente: *Asociación Nacional de Exportadores de Cacao –ANECACAO*

1.3.7 Lavado

Fue una práctica muy común. El objetivo del lavado es remover los residuos de mucílago que aún puedan quedar en las almendras, disminuyendo el riesgo de la acción del moho en las estas. Se realiza después de la fermentación y antes del secado. Paralelamente facilita el proceso del lavado y le otorga a las almendras un color tostado muy agradable a la vista.

1.3.8 Pulido

Tiene la misma función del lavado, es decir, lograr un almendra libre de residuos. Su mayor desventaja es que necesita de más mano de obra o gastos extras de energía eléctrica en el caso del uso de pulidoras de almendras mecánicas.

1.3.9 Almacenamiento

Las condiciones de almacenaje de la almendra de Cacao deben ser bastante rigurosas.

- La humedad de las almendras debe mantenerse en 7%
- La humedad relativa del aire debe ser menor a70%
- Las pilas de sacos deben estar separadas entre si por pasillos de 1 m de ancho.

FIGURA 1.3.9.1

ALMACENAMIENTO

Fuente: *Asociación Nacional de Exportadores de Cacao –ANECACAO*

1.4 PRODUCTOS SEMIELABORADOS DEL CACAO

1.4.1 Licor o Pasta de cacao

Es una pasta de color café que se obtiene de la molienda del grano tostado, al cual se han eliminado las impurezas y las cascarillas. El licor de cacao contiene toda la grasa y las características organolépticas del cacao. El licor es utilizado en la preparación del chocolate. Los mejores chocolates del mundo llevan en su fórmula el cacao ecuatoriano.

1.4.1.1 Elaboración del Licor de cacao

–Los “nibs” de cacao (pedazos de cotiledón) una vez tostados y pelados se someten a una molienda en grandes rodillos de acero hasta obtener licor, también denominado pasta de cacao, pasta de chocolate, masa de cacao o chocolate no edulcorado.
–El calor generado en el proceso derrite grasa de la almendra.

FIGURA 1.4.1.2
LICOR DE CACAO

Fuente: *Asociación Nacional de Exportadores de Cacao –ANECACAO*

El licor puede seguir dos caminos:

* Someterse a prensado para obtener manteca y torta, o,
* Utilizarse para fabricación de chocolates.

El licor destinado para obtención de manteca y torta se refina hasta partículas muy pequeñas (75 a 100 micrones).

Para evitar sensación "arenosa" se necesita otra molienda dejando tamaño de partícula en 18 micrones.

Una partícula más pequeña facilita extracción de manteca.

Licor para chocolate no necesita ser tan refinado, a mayor partícula se necesita menos manteca de cacao para dar la misma sensación delicada que el licor finamente molido.

1.4.2 Manteca de cacao

Es la materia grasa que se obtiene luego de prensar el licor de cacao, del cual se extrae aproximadamente 45-50% de manteca. Tiene varias aplicaciones industriales por sus cualidades hidratantes en productos farmacéuticos y cosméticos. La manteca de cacao para exportación es embalada en fundas de polietileno de alta densidad dentro de cartón corrugado.

1.4.2.1 Elaboración de la manteca de cacao

–Licor de cacao contiene de 53 a 56% de materia grasa
–Licor se introduce en prensas hidráulicas que elimina porcentaje predeterminado de manteca de cacao dejando torta según necesidades del producto final con 6% a 24% de contenido de manteca.
–De la torta se obtiene manteca mediante solventes.
–La manteca extraída se filtra y almacena en estado líquido en recipientes o se envasa en camiones o moldes en cajas de cartón.

FIGURA 1.4.2.2

MANTECA DE CACAO

Fuente: *Asociación Nacional de Exportadores de Cacao –ANECACAO*

–Posterior a la salida de la manteca de la atemperadora, se revisa su adecuada cristalización para garantizar un producto termoestable, es decir, que no se funda o derrita, siempre y cuando se transporte y almacene en condiciones adecuadas.

–La dureza de la manteca varía según origen (% de triglicéridos):

- •Manteca más dura proveniente de Papua Nueva Guinea y Malasia.
- •Manteca menos dura proveniente de Brasil.

–La fusión incipiente esta comprendida entre 31,2-32,7ºC y la completa entre 32-34ºC.

–La manteca de cacao ésta fundamentalmente constituida por triglicéridos (aprox. 94%) con pequeñas cantidades de diglicéridos (aprox. 4%) y monoglicéridos (<1,3%).

–Manteca obtenida de cacaos de baja calidad y/u obtenida por solventes es desodorizada y destinada a productos farmacéuticos y cosméticos.

1.4.3 Torta de cacao

Es el remanente del licor de cacao, luego que se ha extraído la manteca.

Se obtiene en bloques de forma circular, los cuales se muelen y pulverizan y se conoce como polvo.

–Del prensado del licor de cacao se obtiene manteca de cacao (parte líquida) y torta de cacao (parte sólida).

–Torta puede contener de 6 a 24% de manteca.

FIGURA 1.4.3.1

TORTA DE CACAO

Fuente: *Asociación Nacional de Exportadores de Cacao –ANECACAO*

–Si la grasa residual de la torta de extrae con solventes, se obtiene el cacao desmantecado o desgrasado.

–La torta se empaca en sacos en pequeños pedazos y se vende genéricamente como "torta de cacao".

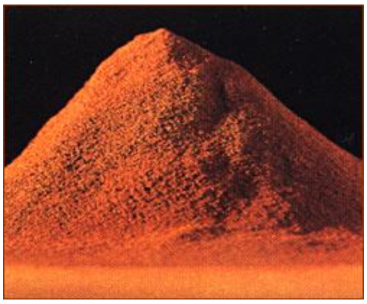
1.4.4 Polvo de cacao

Se comercializa en forma de polvo corriente y polvo solubilizado el que depende del pH (acidez) de la preparación. Otra forma de comercializarlo es polvo con azúcar y sin azúcar. Es un ingrediente esencial para la preparación de dulces y postres de chocolate; se lo exporta en fundas de papel kraft.

–La torta de cacao se tritura o se muele muy finamente hasta convertirla en polvo.

–Se denomina polvo natural al que no ha sido tratado con álcali, usado en repostería y confitería y constituye base del sabor de las cubiertas compuestas.
–Polvo alcalizado se denomina “soluble”, aunque no es realmente soluble, sino que se deja mojar.

FIGURA 1.4.4.1
POLVO DE CACAO

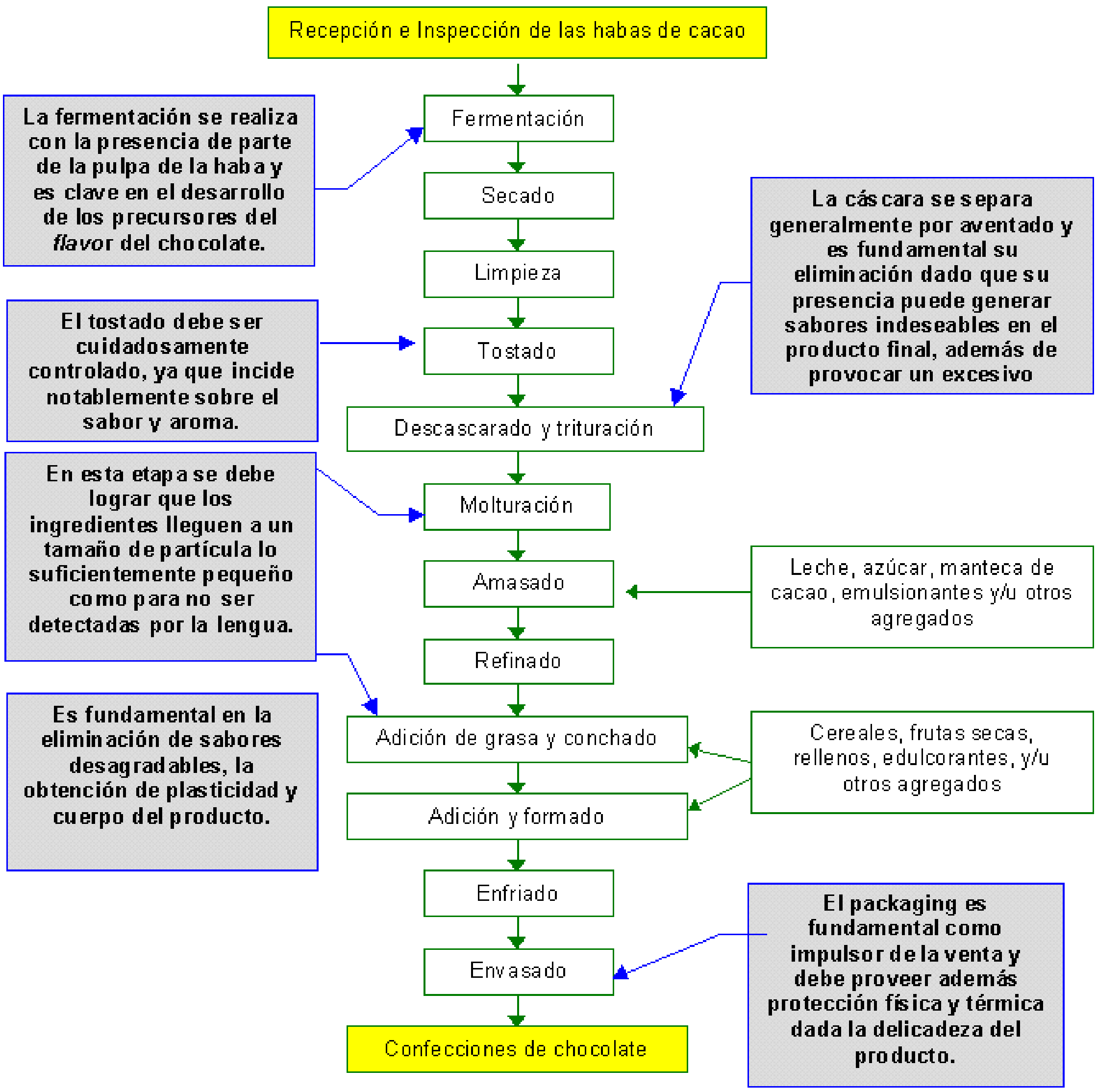


Fuente: *Asociación Nacional de Exportadores de Cacao –ANECACAO*

1.4.5 PROCESO INDUSTRIAL DEL CHOCOLATE

GRÁFICO 1.4.5.1

PROCESO INDUSTRIAL DEL CHOCOLATE



Fuente: *Asociación Nacional de Exportadores de Cacao –ANECACAO*

- La mezcla sea para fabricar un chocolate de leche, amargo o blanco debe ser refinada, es decir, sometida a una molienda fina que garantiza que cuando el chocolate se funda en la boca, no se sienta en el paladar ninguna partícula o aspereza.

- Después este polvo refinado se lleva a una concha (maquina especial para fabricación de chocolatinas), donde por acción mecánica (fuerzas de fricción y cizalla) y por adición de manteca de cacao, el polvo se convierte en un fluido viscoso llamado licor de chocolatina.

- Luego de un tiempo de 8 hasta 48 horas o más de constante agitación en la concha - el tiempo dependerá de la calidad deseada -, la masa se deposita en tanques para luego atemperar (proceso de cristalización especial para chocolatinas).

- La masa de chocolate finalmente se deposita en moldes, se enfría, se desmolda y finalmente se empaca.

1.5 CHOCOLATES

1.5.1 Origen del Chocolate

El chocolate como lo conocemos hoy surgió en Europa, pero es originario de América. Algunas versiones dicen que el origen de la planta del cacao se sitúa en América Tropical, en los bosques ecuatoriales y en los valles amazónicos; otras la ubican como una planta tropical originaria de México.

Se cuenta que en la época de auge de los toltecas, estos descubrieron que las semillas de cacao cambiaban su aroma y sabor cuando se caían al suelo húmedo y se pudrían, pero al lavar estos granos, y luego morderlos, su sabor cambiaba y se tornaban más dulzones (este proceso luego se lo conocería como fermentación), para lograr este cambio en los granos, los dejaban de 5 a 10 días, lo que originaba tal cambio que el aroma se acentuaba y ayudaba a su conservación. Descubrir este proceso ayudó a los indígenas a mejorar la cosecha de estos frutos, quienes no esperaban que los frutos estallen, sino que, por medio de sus machetes, los desprendían del tallo; aún hoy se lo sigue cosechando de la misma manera.

FIGURA 1.5.1.2
MAZORCA DE CACAO

Fuente: *Asociación Nacional de Exportadores de Cacao –ANECACAO*

Una vez lograda la putrefacción (fermentación) de las semillas, se las desenterraba, y se les quitaba las envolturas podridas y se las lavaba; luego colocaban esos granos al sol para que se sequen y se tuesten. Esta masa de cacao, que los indígenas obtenían después de estos procedimientos, era batida con agua fría y, a veces, endulzada con miel, así nace el xocolatl.

El chocolate no es un invento reciente. El chocolate -sinónimo de placer- nace de la semilla de un árbol, pero antes de que mayas y aztecas lo utilizaran como bebida para ofrendar a los dioses, los frutos del cacao se utilizaban como moneda, se los llamaba cacahuatl y era el único instrumento disponible para el pago de impuestos.

En el siglo III, la clase alta de los Mayas consumía la bebida de chocolate con fines ceremoniales. Mezclaban el cacao con miel, pimentón, vainilla, chile, y también con otras especias.

Los españoles, una vez que probaron el cacao, ya no pudieron prescindir del mismo, razón por la cual extendieron el área para su siembra. Fue así como su cultivo se extendió, primero, en Trinidad en 1525, y luego por toda la zona tropical de América, y luego se lo comenzó a cultivar en Asia, Oceanía y África, estableciendo bases para la futura economía de estos lugares. En 1879 se introdujo el cacao en Costa de Oro (hoy Ghana) y a fines del siglo XIX, en Camerún y el Congo (Leopoldville).

Los frailes, que se habían establecido en México, mandaron al puerto de Barcelona una partida de cacao y la fórmula para su elaboración, llevaron la fórmula al Monasterio de Piedra, y allí los frailes empezaron a preparar esta tentadora bebida, y a consumirla, sobre todo durante los periodos de abstinencia, por considerarla muy energizante.

Cuenta la historia que unas monjas que vivían en Oaxaca, crearon una bebida dulce con cacao, azúcar de caña y canela; fue rápidamente aceptada y se la difundió por España y el resto del continente europeo.

FIGURA 1.5.1.3

MAZORCA DE CACAO

Fuente: *Asociación Nacional de Exportadores de Cacao –ANECACAO*

Según la historia, en 1728 surgió la primera fábrica de chocolate en Inglaterra; y en 1756 en Alemania; en 1781 Francia ya tenía varias fábricas. Los que más saben cuentan que fueron los suizos los que lograron transformar la pasta de cacao en el chocolate que conocemos actualmente.

1.5.2 Etimología y Definición de la palabra Chocolate

El nombre de chocolate deriva del azteca **tchocolatl,** que lo tomaron a su vez de los Mayas, para los que **choco** significaba ruido y **atí**, agua; alusión al ruido producido al disolver y batir el chocolate en agua caliente.

La palabra Chocolate según los diccionarios significa " Pasta Comestible, compuesta de cacao, azúcar y canela" o como " la mezcla homogénea de cacao y azúcar a la que eventualmente se incorporan especies (vainilla, canela), que tiene la propiedad de formar con agua caliente una masa fluida uniforme como una emulsión". Esto nos sirve para saber como es conocido el chocolate alrededor del mundo.

FIGURA 1.5.1.3

CHOCOLATES

Fuente: *Asociación Nacional de Exportadores de Cacao –ANECACAO*

1.5.3 ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN DEL CHOCOLATE

GRÁFICO 1.5.3.1

Fuente: *Asociación Nacional de Exportadores de Cacao –ANECACAO*

1.5.4 PRESENTACIONES DE CHOCOLATES

Los chocolates son presentados en forma de barras individuales, con los diferentes tipos de chocolate como: blanco, de leche, amargo o bitter, y pueden llevar rellenos como: almendras, avellanas, nueces, arroz inflado, sirop de fresa. Tenemos, también, los especialistas en exquisitos bombones, con diferentes formas, colores y los más variados rellenos.

- **Tabletas de chocolate**. De Chocolate negro, de Chocolate con leche, de Chocolate blanco, de Chocolate con frutos secos y Chocolates rellenos (trufa, café, praliné, licor, etc.). Cuando el porcentaje de Cacao supera el mínimo establecido por la legislación se puede añadir un calificativo de calidad, como por ejemplo extrafino.

FIGURA 1.5.4.1
TABLETAS DE CHOCOLATE

Fuente: *www.ecuacocoa.com*

- **Chocolatinas, barritas y grageas**. Favorecen el consumo entre comidas y ayudan a reponer energías cómoda y rápidamente a las personas que realizan esfuerzos físicos e intelectuales.

FIGURA 1.5.4.2
CHOCOLATINAS

Fuente: *www.ecuacocoa.com*

- **Bombones.** Popularizados por las damas francesas del siglo XVII que llevaban trocitos de chocolate en cajitas para degustarlos a cualquier hora, hoy día existen en multitud de combinaciones y formas, con variados rellenos, sin más límite que el de la imaginación.

FIGURA 1.5.4.3
BOMBONES

Fuente: *Asociación Nacional de Exportadores de Cacao –ANECACAO*

- **Chocolate a la taza**. Chocolate en polvo, para tomar espeso en desayunos, meriendas y tentempiés de madrugada. Tan español que la denominación "chocolate a la taza" figura en nuestro idioma en los productos de todo el mundo.

FIGURA 1.5.4.4
CHOCOLATE A LA TAZA

Fuente: *Asociación Nacional de Exportadores de Cacao –ANECACAO*

- **Soluble de cacao**. Imprescindible en el desayuno, tomado con leche, o en la merienda, espeso a la española o más claro, a la francesa, según el gusto del consumidor.

FIGURA 1.5.4.5
SOLUBLE DE CACAO

Fuente: *Asociación Nacional de Exportadores de Cacao –ANECACAO*

- **Cremas al cacao**. Merienda favorita de niños y más de un adulto, las cremas para untar suman al pan todos los beneficios del cacao y el chocolate.

1.5.5. VARIEDADES DE CHOCOLATE

Las variedades de chocolate más conocidas son:

- Bitter: licor de cacao, manteca de cacao y azúcar.

- Chocolate negro: contiene entre un 35 y un 70 % de pasta de cacao, además de manteca de cacao, azúcar, etc.

- Chocolate con leche: contiene leche en polvo, azúcar y aromatizantes mezclados con manteca de cacao. Su sabor el dulce y su textura, untuosa.

- Chocolate sin azúcar: es la masa de chocolate solidificada sin añadir azúcar o sólidos lácteos.

- Chocolate blanco: elaborado con manteca de cacao a la que se añade leche condensada o en polvo, azúcar y esencia de vainilla. Su sabor es más dulce y su textura más cremosa que el anterior.

- Chocolate Líquido: Viene en forma líquida, y fue desarrollado para hornear. Sin embargo al ser elaborado con aceite vegetal en vez de manteca de cacao, esto para garantizar su liquidez, no presenta un sabor confiable.

- Chocolate Fondant: Se elabora con manteca de cacao. Es el chocolate fundido común y se vende en tabletas.

- Chocolate amargo o chocolate solo, se hace con cacao en polvo, azúcar y aromas. Es el tipo más corriente y se vende en tabletas y en barras.

- La cobertura de chocolate es un chocolate de confitería con un elevado contenido en manteca de cacao que permite muchos usos.

- También hay chocolates con avellanas, con frutos secos, con cereales, con frutas, con gustos especiales, rellenos, bombones, chocolatinas.

1.5.6 Chocolate como alimento y sus propiedades

El chocolate es un alimento nutritivo, ejerce en el organismo una acción estimulante parecida a la del café o té aunque en menos grado. Es considerado como alimento energético por las cantidades de manteca, azúcar y sustancias nutritivas que contiene, así como vitaminas adicionales durante su proceso.

1.5.6.1 Principal Componente del Chocolate: Manteca de Cacao

La manteca de cacao constituye el componente más importante en la formulación de productos de chocolate.

Es responsable de las características físicas como el brillo y el color, y propiedades como dureza, textura, contracción, punto de fusión, etc.

FIGURA 1.5.6.1.1
MANTECA DE CACAO

Fuente: *Asociación Nacional de Exportadores de Cacao –ANECACAO*

Por lo tanto, el proceso de solidificación del chocolate se ve afectado por la cristalización de la manteca de cacao.

Propiedades físicas de productos de chocolate dependen del estado cristalino de la manteca de cacao y, existen hasta cinco formas cristalinas diferentes (polimorfismo), cada una con diferentes características termoestables. Pero sólo formas Beta tienen propiedades deseadas para la manufactura del chocolate.

1.5.6.2 PROPIEDADES DEL CHOCOLATE

El chocolate contiene unas 600 sustancias químicas, algunas de ellas se le han atribuido propiedades curativas. Se dice que pueden combatir el cáncer y las enfermedades cardiovasculares, también puede proteger el sistema inmunológico, todo ello por el contenido de flavonoides, sustancia que también la contiene el vino.

Contiene además, fósforo, magnesio, hierro, potasio, calcio, vitamina E, tiamina y riboflavina, cafeína, teobromina y taninos. Es rico en antioxidantes naturales. Una ración de 20 gramos contiene 106 kilocalorías, las mismas que un cambur o banano. El consumo de chocolate no tiene relación con el acné así que los jóvenes adictos al chocolate pueden consumirlo sin remordimiento.

Existen cuatro minerales importantes que deben estar siempre presentes en el organismo. Ellos reducen la propensión a frecuentes enfermedades. Otra razón saludable para consumir chocolate.

- **El Calcio**

Previene la Osteoporosis, enfermedad que ataca principalmente a las mujeres después de los 30 años.

El Magnesio

Es importante para mantener y conservar los músculos saludables y para evitar la ansiedad.

El Hierro

Impide la aparición de la anemia.

El Zinc

Además contiene Feniletilamina, una sustancia con propiedades estimulantes, también una barra de chocolate negro contiene tantos flavonoides como 6 manzanas, 4 ½ tazas de té, 28 vasos de vino blanco y 2 de tinto.

FIGURA 1.5.6.2.1
PROPIEDADES DEL CHOCOLATE

Fuente:* *www.chocolates.com.co

1.5.6.3 BENEFICIOS DEL CHOCOLATE

- **Triptófano.-** El contenido del cacao en este aminoácido favorece la producción de serotonina, un neurotransmisor que lleva a una señal nerviosa que produce felicidad.

- **Feniletilamina.-** Es otro aminoácido presente en el cacao que se relaciona con las anfetaminas.

- **Anandamina.-** Es un compuesto que activa receptores cerebrales que producen placer y lucidez mental. Además previene problemas cardiovascular, porque contiene ácido esteárico, por ello se le considera beneficioso para el organismo, porque contrarresta el 'colesterol malo'.

- **Fibra dietética.-** El cacao contiene un 6% que se diluye en función de sus otros ingredientes. Es beneficiosa para favorecer el movimiento intestinal.

- **Polifenoles.-** El cacao aporta estos elementos, sustancias antioxidantes relacionadas con la prevención del proceso aterosclerótico y de la aparición de algunos tipos de cáncer. Su presencia en el cacao es muy relevante y además, estimulan la producción de prostacilinas que contribuyen a reducir la presión arterial.

- **Flavonoides.-** El chocolate por ser rico en flavonoides que es una clase de polifelones reduce el riesgo de formación de trombos que son coágulos sanguíneos según el Dr. Carl Keen nutricionista de la Universidad de California.

Chocolate es beneficioso para el corazón.- Estudio detallados por expertos del Centro de Hipertensión Arterial y prevención cardiovascular de la Universidad de L'Aquila, Italia dice que el chocolate negro ayuda a bajar la presión arterial en personas hipertensas porque contiene fenoles antioxidantes que protegen al organismo de enfermedades cardiovasculares. Estas sustancias combaten los radicales libres y retrasan los procesos de envejecimiento celular.

El consumo de CHOCOLATE cuenta con el respaldo de la Academia Americana de Pediatría porque protege la dentadura. El calcio, el fósforo y la manteca del cacao presentes en el chocolate son una ayuda para tener dientes sanos.

FIGURA 1.5.6.3.1

CHOCOLATE NEGRO

Fuente: ***www.chocolates.com.co***

La caries, esa molesta afección dental que afecta principalmente a los niños y atormenta a los padres, se puede ayudar a prevenir con un alimento delicioso como el chocolate.

Reduce los niveles del colesterol malo (LDL) y de resistencia a la insulina, problema que adolece personas con diabetes de tipo II y obesos.

El **consumo de Chocolate Negro** neutraliza el endurecimiento de las arterias en fumadores y evita problemas cardiacos graves.

El chocolate es bueno para la tos: Un ingrediente en el chocolate podría ser utilizado para combatir la tos persistente y para fabricar medicamentos más efectivos contra esa enfermedad, según indicaron investigadores del colegio imperial de Londres.

Reduce el Stress: Según unos estudios realizados por la Universidad de Bradford, comer chocolate durante la época de exámenes ayuda a reducir el nivel de stress.

El chocolate y la longevidad: Un reciente estudio realizado por investigadores del Harvard School of Public Health ha descubierto una asociación entre el consumo del chocolate y la longevidad.

La acción antioxidante del fenol puede ser el responsable de la longevidad. "El fenol se encuentra en el chocolate," dice Lee, profesora de Epidemiología. "El fenol también se encuentra en el vino tinto, y bien sabemos que el vino tinto equivale a un corazón sano."

FIGURA 1.5.6.3.1
CHOCOLATES

Fuente: www.chocolates.com.co

CAPÍTULO 2

ANALISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA DEL CHOCOLATE

El propósito de este capítulo es dar a conocer como se comporta la Industria de chocolate tanto a nivel mundial como local, con el fin de desarrollar un plan estratégico que nos permita penetrar en este mercado altamente competitivo.

Así mismo, describiremos las firmas competitivas más importantes a nivel mundial, definiendo la demanda y oferta de estas empresas, para darnos una perspectiva de la competencia a nivel internacional y, a su vez para conocer los gustos y preferencias de los consumidores.

Adicionalmente, como parte de este análisis del entorno de la industria del chocolate, utilizaremos como herramienta de trabajo el "Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter" para entender con claridad el comportamiento de los agentes económicos en el mercado internacional y local; el mismo que nos permitirá bosquejar una estrategia competitiva optima para las empresas ecuatorianas que desean competir en los mercados internacionales y locales.

La industria de chocolate nacional es un sector altamente competitivo, pero aun se encuentra en una etapa de crecimiento tanto a nivel local como internacional. El mercado nacional de chocolates es altamente competitivo y cuenta con empresas de la talla de Nestlé y Ferrero (empresas multinacionales), Confiteca, la Universal, y Ecuacocoa (empresas nacionales).

2.1 ANÁLISIS DE OFERTA Y DEMANDA DE LAS EMPRESAS DEL CHOCOLATE A NIVEL MUNDIAL Y LOCAL

2.1.1 La industria de chocolate a nivel mundial

A nivel mundial, el mercado de la fabricación de chocolate se encuentra altamente concentrado y se caracteriza por productos muy especializados, con alta imagen de marca y país de origen.

Las principales empresas productoras son americanas y europeas, así Mars, Cadbury, Hershey y Nestlé están a la vanguardia del mercado de chocolates mundial, este es el resultado de altas inversiones en investigación y tecnología, acompañados por un importante componente publicitario y de mercadeo que hace que los productos de estas compañías se conozcan ampliamente en todo el mundo.

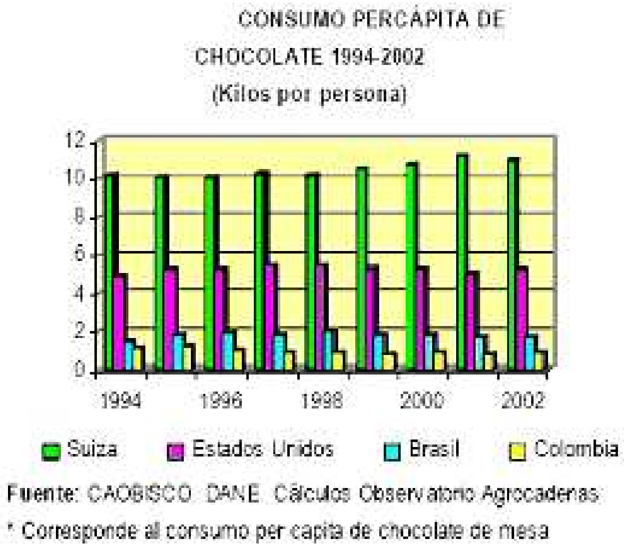
Aunque ***el mercado del chocolate ha alcanzado todas las regiones del mundo, todavía el 60% es consumido en Estados Unidos y la Unión Europea***, representando solamente el 20% de la población mundial. La mejora en el nivel de vida, el desarrollo de nuevos productos, la publicidad y las campañas de promoción han contribuido al incremento del consumo de chocolates a nivel mundial.

Aunque el consumo total de chocolate aumentó en un 2% en el 2000, descendió posteriormente en un 0.8% en el 2001. Se produjo cierta recuperación en 2002 con un crecimiento del consumo total de chocolate al 3.3% superior al registrado durante los seis años anteriores, seguido por un aumento modesto en 2003; se registró un descenso notable en el consumo aquel año en Brasil y Suiza[1].

---

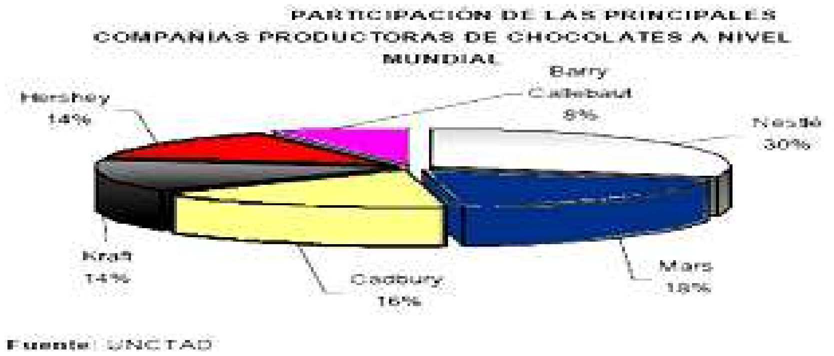
[1] Gráfica 2.1.1.A: Consumo Per cápita del Chocolate a nivel mundial.

GRÁFICO 2.1.1.A



Las compañías Nestlé, Mars y Cadbury concentran el 59% de la producción de chocolates mundial*[2]*. Estas empresas adquieren cerca del 50% del cacao que se comercializa en el mundo, bien sea en forma de granos o de bienes intermedios, dominan la distribución de chocolates a nivel mundial y algunas de ellas cuentan con infraestructura de molienda en los países productores, poseen fábricas y distribuidoras en los países europeos y norteamericanos, además tienen presencia en naciones asiáticas, latinoamericanas y africanas.

GRÁFICO 2.1.1.B



[2] Gráfica 2.1.1.B: Participación De Las Principales Empresas De Chocolate a nivel mundial UNCTAD.

Sin embargo en la actualidad, en Estados Unidos, las empresas Mars y Hershey copan el mercado con una cuota del 75%. En Europa, el grupo suizo Nestle, Mars, Cadbury y con la entrada reciente de Ferrero acaparan las dos terceras partes de un mercado muy competitivo. Dado que estos grupos son los más grandes compradores de los ingredientes sin refinar del chocolate, tienen el poder de hacer bajar los precios o subir las exigencias de calidad, sobre todo cuando la oferta es pletórica.

2.1.1.1 FIRMAS COMPETITIVAS MÁS IMPORTANTES A NIVEL MUNDIAL EN LA INDUSTRIA DEL CHOCOLATE

EUROPA

NESTLE

SUIZA

FIGURA 2.1.1.1.A

CHOCOLATES NESTLE

Fuente: **www2.swissinfo.org**

Después de 31 años de intento, Daniel Peter dedujo cómo combinar leche y polvo de cacao, dando como resultado ***"El chocolate de leche".***

Peter, un amigo y vecino de Henri Nestlé, empezó con una compañía que sería conocida en el mundo rápidamente con la fabricación de chocolate. Durante tres décadas, los socios como Peter, Cailler, Kohler confiaron en Henri Nestlé para la comercialización y especialización de la leche. En 1929, se produjo una fusión inevitable donde la fabrica fue adquirida por Henry Nestlé.

A nivel de Demanda:

La multinacional Suiza es todo un gigante en Brasil, donde ostenta el 37% del mercado de chocolates. Su última novedad es una caja de bombones "***Nestlé Noblesse",*** pensada para aquellos consumidores que buscan un precio asequible.

Nestlé, Kraft y Garoto, poseen el 90% de todas las ventas en Brasil.

En Chile, Nestlé ocupa un 33% del volumen de ventas y el valor de estas es sólo el 28% del mercado; mientras que en España las tabletas de chocolate de Nestlé y Milka controlan más del 46% del volumen de ventas.

Productos chocolates:

- Extrafino
- Noir
- Grands Chocolats
- Nestlé Posters
- Jungly
- Dolca
- Crunch
- Milkybar
- Kit Kat
- Nesquik
- Caja Roja
- Quality street
- Chocolait chips
- Fruits Lion
- Smatie

A nivel de Oferta:

Las barras de chocolate KitKat se encuentran entre los dulces más vendidos en el mundo desde que fueron creados en Reino Unido en 1930.

KitKat es una marca global con US$1.600 millones en ventas en 2004; la gigante Suiza promociona esta marca en mercados nuevos como China, India y Europa del Este, convirtiéndolo en el segundo dulce de chocolate más popular del mundo, detrás de Mars.

Nestlé Venezuela, S.A., inauguró la nueva Línea de Producción del Producto Kit Kat, en su planta de Santa Cruz de Aragua, hecho que permitirá a la multinacional de origen suizo satisfacer la demanda del mercado nacional y a la vez convertirse en Centro de Producción desde Venezuela para América Latina y otros mercados internacionales.

La nueva línea de Producción Kit Kat cuenta con la tecnología de punta y está lista para satisfacer la demanda del mercado nacional que absorbe anualmente más de 15 millones de unidades. Del mismo modo, abastecerá a países como México, Chile, Colombia, Guatemala, Panamá, Costa Rica, Colombia, Perú, Argentina y Ecuador entre otros.

KRAFT FOODS

FIGURA 2.1.1.1.B
TOBLERONE

Fuente: **www2.swissinfo.org**

Toblerone ha sido catalogado como el mejor producto que han elaborado las casas chocolateras del país alpino.

Han encontrado una combinación ideal de chocolate con leche, almendras y miel que le da un sabor que es un auténtico placer para nuestro sentido gustativo.

La historia de este dulce empieza en el año 1867 en Berna (Suiza), cuando Jean Tobler abre una tienda de dulces. Actualmente Toblerone forma parte del grupo alimentario Kraft Foods.

La línea de chocolates representa para Kraft Foods aproximadamente 11% de sus ventas, lo cual ha significado un crecimiento acelerado de este segmento del negocio con respecto a hace algunos años atrás.

Kraft es la tercera empresa de venta de chocolates más grande del mundo, lidera el mercado en América Latina y se consolida como la segunda mayor compañía en Europa y posee una facturación de 26.550 millones de euros.

A nivel de Demanda

Toblerone fue introducido al mundo en 1908, y un año más tarde se convirtió en el primer caramelo patentado del chocolate con leche que contuvo una combinación única de almendras, del turrón y de la miel. Con una forma triangular "enarbolada" única, el caramelo de chocolate suizo está disponible en tres sabores distintos (semi-sweet, blanco y el chocolate con leche), tamaños que diferencian y se vende hoy en más de 110 condados por todo el mundo.

En Asia en el año 2000, Toblerone ocupó una cuota del 5,7%.

HISTORIA

1867

Jean Tobler abre su primer almacén de Confitería

1899 La demanda de los productos en chocolate Tobler toma tales dimensiones que Jean Tobler decide abrir su propia fábrica de chocolate.

1908 Tobler pone a punto un único chocolate el "TOBLERONE", se convierte en el chocolate suizo por excelencia.

1909 TOBLERONE se convierte en el primer chocolate con leche, almendras y miel.

1969 Se encuentra ahora el TOBLERONE negro.

1973 El TOBLERONE blanco se lanza en el mercado suizo.

1995 Los mini toblerone llegan en el mercado.

1996 Se lanza el primero TOBLERONE alineado - el TOBLERONE azul.

1998 Aprovechando el éxito del Toblerone Azul, el Mini Azul se comercializa.

2002 Lanzamiento de una nueva clase de Toblerone Minis, muy en fama, al chocolate blanco.

2003 Toblerone Miniaturas. El más pequeño Toblerone del mundo.

Debido a las diferencias en los gustos de los clientes, los productos TOBLERONE no son los mismos en cada país. Esta es la razón por la que no se encuentra toda la gama TOBLERONE en cada país o en cada tienda.

FIGURA 2.1.1.1.C
VARIEDADES DE TOBLERONE

Fuente: **www2.swissinfo.org**

PRODUCTOS ESPECIALES

- Toblerone Vuelta de Suiza Toblerone Oro
- Toblerone Paquete Edelweis
- Toblerone "Edición Suiza"
- Toblerone Jumbo
- Toblerone Miniaturas
- Toblerone Oso Bernés

Milka

FIGURA 2.1.1.1.D
MILKA

Fuente: *Fuente*: *www.milka.fr*

La marca de fábrica comenzó en 1901 en Suiza, formada por Philippe Suchard, estos chocolates estaban disponibles solamente para la élite de Europa.

A nivel de Demanda:

Recientemente, otro producto creativo era Milka Oreo, una barra de chocolate que combina el chocolate de Milka con la galleta de Oreo. Esto marcó la combinación de dos de las marcas de fábrica más fuerte de Kraft, así como un favorito internacional y de Estados Unidos.

Su marca estrella es Milka, que solo en Estados Unidos registra ventas cercanas a los US$1.000 millones anualmente.

Los chocolates Suchard son una marca con raíces francesas y suizas, razón por la cual es un producto muy apetecido en estos mercados; también se comercializa en Austria, Alemania, España e Inglaterra.

En el año 2000 en Asia Milka representó una cuota de mercado del 2,9%.

FIGURA 2.1.1.1.E
PRODUCTOS MILKA

Fuente: *www.milka.fr*

INGLATERRA

CARBURY

A nivel de Oferta

Cadbury Schweppes, compañía con más de 200 años de historia, es la empresa más grande de confites a nivel mundial. Con base en Londres, su operación se concentra en la elaboración, distribución y venta de confites y bebidas y está presente en casi todos los países del mundo.

Cadbury Schweppes elabora tipos de golosinas más saludables, y chocolate orgánico. En 2005 compró la compañía de chocolate orgánico Green & Black s, y dicha marca crece más rápido que sus marcas de chocolate del mercado masivo.

FIGURA 2.1.1.1.F
CADBURY

Fuente: **www2.swissinfo.org**

A nivel de Demanda

La compañía es líder en la mayoría de los países de América. En Chile, Cadbury Stani Adams con algunas de las claves de la compañía como la innovación y la flexibilidad a nivel mundial, esto se materializa en la creación de productos especialmente diseñados para los consumidores chilenos en función de sus gustos y preferencias como es el caso de ***Almond Nuts***, un chocolate con almendras enteras, creado especialmente para este país.

FIGURA 2.1.1.1.G
DAIRY MILK

Fuente: www2.swissinfo.org

Cadbury debido a la marca Green & Black, es el fabricante de chocolate con mayor crecimiento en el Reino Unido, cuyas ventas se incrementaron un 25% durante la primera mitad de 2006.

La estrategia de Cadbury Stani Adams consistió en comprender las diferentes variables del mercado, la situación competitiva y los hábitos de los consumidores con el objetivo de diseñar una estrategia exitosa para el ingreso al mercado chileno.
En Asia en el año 2000, Cadbury's Dairy Milk obtuvo una cuota de mercado del 4,0%, mientras que Cadbury's Nut Selection representó el 1,3% y Cadbury's Twirl el 1,2%.

ITALIA

Ferrero

A nivel de Oferta

FERRERO nace en ALBA, Italia en el año 1944. En un inicio estuvo constituida como una pastelería de la localidad.

En 1956 FERRERO se internacionaliza, y crea una sucursal en Alemania, en 1960 se crea FERRERO Francia.

En 1964 nace NUTELLA (la famosa crema de avellanas y chocolate) conocida mundialmente por ser usada sobre pan, crepes, waffles y pasteles de chocolate.

FERRERO ROCHER (1981), este producto, fue el primero que llevó en su marca el nombre FERRERO.

FERRERO siempre se caracterizó por su calidad e innovación de productos, es la primera empresa dispuesta a optimizar su imagen encaminada hacia la frescura de los productos. Esta exitosa fórmula le ha permitido convertirse en una empresa líder en lo que se refiere a confitería. Así en Europa se la cuenta como una de las 50 empresas más grandes y la 4ta en el sector de chocolates. Esta empresa, factura alrededor de 4549 millones de euros, tiene 31 sedes comerciales y 15 sedes de producción alrededor del mundo.

FIGURA 2.1.1.1.H
FERRERO

Fuente: **www2.swissinfo.org**

Dentro de los productos líderes y mundialmente reconocidos, podemos mencionar a NUTELLA, KINDER SORPRESA, FERRERO ROCHER y TIC TAC, adicionalmente tenemos productos nuevos desarrollados posteriormente y con excelentes aceptación en los mercados mundiales, entre estos productos contamos a FERRERO NOGGY, HANUTA y KINDER BUENO.

A nivel de Demanda

Ferrero es conocida en México por la producción de huevitos Kinder Sorpresa.
Pero también por los chocolates finos Ferrero Rocher y la crema Nutella. Los huevitos Sorpresa son el gran negocio de Ferrero.

Ferrero reconoce que tan sólo por la venta de su producto “Happy Hippos” ha obtenido cerca de 400 millones de dólares anuales en ventas.

En Asia, Ferrero Rocher obtuvo una cuota de 8,0% en el año 2000 mientras que los Kinder Surprise representaron el 1,0%.

AMERICA

Estados Unidos

Hershey

A nivel de Oferta:

En EEUU, la industria del chocolate se benefició en gran parte gracias a Milton S. Hershey “Fundador de la compañía Hersheys”.

El chocolate con leche Hershey fue el primero en su tipo que se vendió a nivel nacional. ***Hershey es el mayor fabricante de productos a base de chocolate en Estados Unidos y cuarto a nivel mundial.*** La industrialización del chocolate significó que todos podían disfrutar un producto que en sus orígenes, estaba destinado a una minoría elitista.

A nivel de demanda:

Hershey siempre se ha caracterizado por apostar por la tradición, calidad e innovación de sus productos, los cuales ha desarrollado recientemente para el mercado brasileño.

Desde el 2002, año en que lanzó su línea en aquel mercado, ha conquistado el 14% del mercado nacional. Hershey parece estar dando la campanada con su línea de sabores innovadores, cookies y fresa, cookies y caramelo, leche con castaña y chocolate negro amargo. Estas líneas nacieron en cantidades limitadas.

Cuando la empresa entró en el mercado brasileño en 1998 mediante la importación de chocolates, se dio cuenta que, debido a las características propias del mercado brasileño, era necesario desarrollar una estrategia de producción propia para introducirse en los hogares de un país tan importante como Brasil. Ahora, sus chocolates son más dulces y cremosos. Incluso, su producto Hershey Mais se exporta a once países, incluidos los Estados Unidos.

Adicionalmente, el Chocolate Candy Bar representa el 11% en el mercado de Chocolates en barras en Estados Unidos.

Hershey's y su producto Extra Dark, que contiene 60% más de cocoa, es decir, la amarga base del chocolate y rica en flavonoides, reportó un crecimiento de sus ventas en 11% en los últimos cuatro años, conformando un mercado anual de US$ 10 mil millones.

Brasil es el segundo mayor mercado para Hershey´s y, junto con México, son los principales mercados en Latinoamérica.

COMPETENCIA DE HERSHEY EN EL MERCADO BRASILERO

Las cajas de chocolate representan el 32% del mercado nacional, con un total de 97,000 toneladas.

Hershey pasó, en el segmento de barras de chocolate, del 3.5% al 8%. Nestlé pasó del 39.7% al 32.5%. Lacta Kraft del 29.8% al 27.9%.

En el mercado de chocolates Brasileño, Nestlé continúa como líder con el 33.4% seguido de Kraft con el 30.9%.

COMPETENCIA CON UNA MISMA ESTRATEGIA

Hay una estrategia en la que coinciden los tres fabricantes: decidieron hacer modificaciones en sus empaques para aprovechar el máximo partido de su valor como vía de mercado.

FIGURA 2.1.1.1.I
HERSHEY

***Fuente:** www.chocolates.com.co*

MARS

FIGURA 2.1.1.1.J

MARS

***Fuente:* www.chocolates.com**

A nivel de Oferta:

Todo empezó Tacoma en Washington D.C, en 1922 Frank Mars creó la primera golosina en barra: "Milky Way". La idea original era producir una versión del producto de chocolate malteado de leche que se pudiera llevar en el camino.

En 1930 introdujo una nueva marca: la primera barra de golosina Snickers.

En el continente europeo, la barrita Milky Way fue conocida como la barra Mars. Por el año 1941, Mars lanzó unos novedosos dulces o confites de chocolate llamados M&M's, era chocolate en un tamaño pequeño con una capa protectora para evitar que el chocolate se derritiese, la capa multicolor de color rojo o amarillo sería el sello distintivo de los M&M's.

Mars pasó de ser una compañía de golosinas valuada en 300 millones de dólares en 1970, a 14 mil millones de dólares en la actualidad. Los productos de Mars son consumidos en más de 100 países, y la empresa Mars Incorporated cuenta con fábricas y oficinas propias en más de 60 países alrededor del mundo.

M&M's tuvo una gran aceptación por el público consumidor, esto llevó a la diversificación de las variedades de M&M's, tales como M&M's maní con chocolate (1954), o el M&M's clásico, de maní recubierto con una delgada capa de chocolate y leche dentro de una capa superior de azúcar.

FIGURA 2.1.1.1.K
M&M

Fuente:* *www.chocolates.com

Consecutivamente en 1988 fue el turno de M&M's chocolate de almendra y en 1989 se introdujo la variedad de menta. Para 1992, ambas variedades habían llegado a todo el mercado estadounidense.

En 1990, la marca lanzó la variedad de maní con chocolate y leche M&M's, elaborado a base de crema de manteca de maní con leche chocolatada y su correspondiente capa.

Después en 1996, los M&M's minis, y la última variedad a incorporase fue M&M's Crispy Chocolate.

A nivel de demanda:

De acuerdo a las principales marcas Mars en el mercado de Estados Unidos su participación se encuentra así:

- En chocolates en general, Snickers representa el 9.1%, M&M´s Peanut Chocolate Candies el 5.6%.
- En los chocolates en barra, M´M´s Chocolate Candies tiene el 16.6%

La multinacional Mars Perú, en el 2005 logró crecer un 19% en las ventas de chocolates con relación al 2004, por esta razón planean seguir incrementando su presencia en el mercado local en el 2006 con el lanzamiento de nuevas extensiones de línea y el incremento de la penetración de sus marcas.

La empresa Mars -dueña de la marca Snickers y Milky Way, entre otras- creó una división llamada Nutrición para la Salud y el Bienestar de la cual surgió una nueva línea llamada CocoaVia, basada en chocolate negro y enriquecida con flavonoides, sustancias que favorecen al corazón, presión sanguínea, además están enriquecidas con vitaminas y con esteroles provenientes de la soya, que han probado ser útiles en la reducción del colesterol.

En Colombia las marcas mas conocidas de los chocolates Mars son: Snickers y Milky Way.

AMERICA LATINA

ARGENTINA

ARCOR

Fundada el 5 de julio de 1951, Arcor se consolidó en un grupo industrial que se especializa en la elaboración de golosinas, chocolates, galletas y alimentos.

En 1964, el Grupo realizó sus primeras ventas al exterior y empezó a participar en ferias internacionales. En 1970, cuando se realizó la primera Feria Internacional de la Golosina (ISM), en Alemania, el Grupo ya contaba con un stand propio, siendo la única empresa argentina con presencia.

A nivel Demanda:

Las primeras exportaciones consistieron en la venta de subproductos de la glucosa a países europeos en 1964, y de golosinas a Estados Unidos en 1968.

El Grupo Arcor decidió consolidar su posición en los mercados que constituían su fortaleza básica y desarrollar aquellos otros en los que tenía una baja presencia, que le podrían garantizar un crecimiento sostenido. La estrategia definida implicaba atender prioritariamente los mercados de productos con mayor potencial de crecimiento para la firma. El prestigio de la marca Bon o Bon, el éxito alcanzado con el lanzamiento de los chocolates Cofler, su penetración en el mercado de chocolates finos en 1991, constituyeron los pilares iniciales de esta nueva estrategia.

A nivel de Oferta:

En 1999, instala en Brasil la fábrica de chocolates más avanzada de esa región, que cuenta con un centro de distribución modelo, un hito espectacular. Este emprendimiento la ubica a la vanguardia tecnológica y productiva en el continente, lo cual le permitirá consolidarse dentro del mercado latinoamericano.

El Grupo Arcor es el primer productor mundial de caramelos, líder en la fabricación de chocolates y el principal exportador de golosinas de Argentina, Brasil, Chile y Perú.

Arcor es líder absoluto del mercado de chocolates de la Argentina y participa en las siguientes categorías: bombones, bocaditos, confitados, tabletas, productos infantiles, chocolates para el hogar, estacionales (Pascua y Navidad) y obleas bañadas, siendo la única empresa argentina que participa en todas las categorías. Posee cinco plantas para la elaboración de estos productos: tres de ellas están en la Argentina, una en Chile y una en Brasil.

Una de sus principales marcas es Bon o Bon, un verdadero paradigma del desarrollo internacional de Arcor, el cual posee un relleno de crema helada y baño de chocolate con el sabor único del reconocido bombón.

PRODUCTOS

FIGURA 2.1.1.1.L
ARCOR

Fuente: Asociación de Distribuidores de Golosinas y Afines de Argentina

BRASIL

GAROTO

HISTORIA

El 16 de agosto de 1929, Henrique Meyerfreund fundó la fábrica de caramelos H.Meyerfreund & Cia. Los primeros caramelos fueron vendidos por niños, a los cuales se los llamaban "garotos".

En 1934, Henrique recibió una herencia de sus padres y compró máquinas para la producción de chocolates. Dos años después, consiguió financiamiento para montar una fábrica más moderna donde hasta la actualidad está el parque industrial de Garoto. Con nueva infraestructura y productos a base de chocolate, la empresa entró en una fase de gran evolución, llegando a vender para fuera de los límites del Estado de Espíritu Santo.

En 1962, la empresa H. Meyerfreund se transformó en una sociedad anónima de capital cerrado y pasó a denominarse CHOCOLATES GAROTO S.A.

1949 Garoto lanza el bombón Serenata de Amor.

1955 La empresa lanza la caja amarilla de Bombones surtidos.

1968 La empresa lanza las Tabletas de 200g.

1973 Primera exportación de productos con la marca Garoto para el mercado exterior (EUA).

GAROTO HOY: A nivel de Oferta

Una de las tres mayores fabricantes de chocolate del Hemisferio Sur. Garoto posee un parque industrial de alta tecnología. Las fábricas tienen capacidad para la producción de 140 mil toneladas anuales de chocolate, a un ritmo de trabajo de tres turnos de producción.

En los últimos años, Garoto ha invertido en el aumento de la producción de chocolates, principalmente en la línea de bombones, y desarrollo de nuevos productos.

PRODUCTOS

FIGURA 2.1.1.1.M
GAROTO

Fuente: www.chocolates.com

FIGURA 2.1.1.1.N

GAROTO

Fuente: www.chocolates.com

A nivel de Demanda:

Su nueva variedad Max Cacahuate es un compuesto de chocolate con leche y pedazos de maní o cacahuate. En Brasil, el segundo mayor segmento en la categoría de chocolates es el de las tabletas, de las que la variedad jumbo (de 150 a 200 g) representa el 68% en relación a las demás tabletas. Garoto dirige estos nuevos productos a los consumidores de las regiones del sur y sudeste. Para esta presentación, Garoto eligió envolturas plásticas de color amarillo con un rotulado inscrito en tono azul con el nombre Max Amendoim. Se comercializará en envases de 180 gramos en edición limitada. El lanzamiento contará con gran apoyo promocional en canales de distribución así como supermercados y mayoristas.

COLOMBIA

A nivel de Oferta:

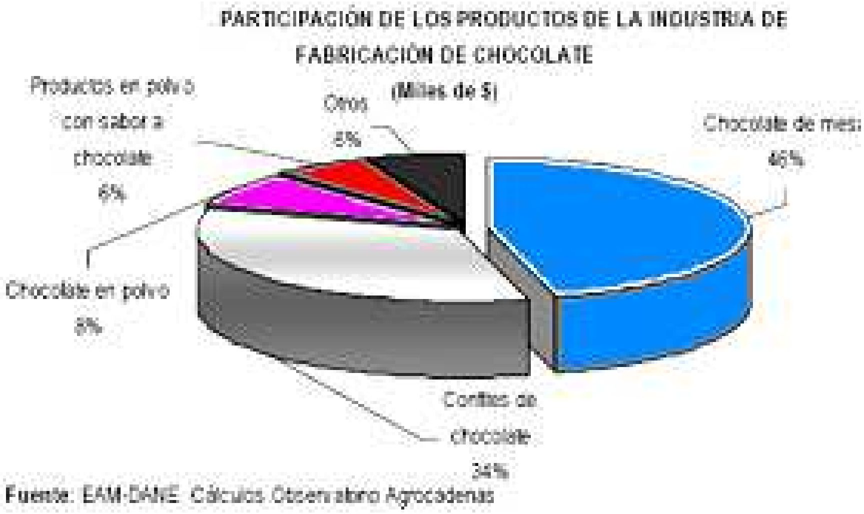
Nacional de Chocolates participa con el 69% del mercado de golosinas de chocolate.

Otros productos que vienen registrando una alta participación es el **chocolate en polvo y productos en polvo con sabor a chocolate**, con una participación en el valor total de la producción para el año **2002 de 8% y 6% respectivamente**, con una **tasa anual de crecimiento de 19% para el chocolate en polvo y 5% para los productos en polvo con sabor a chocolate para el periodo 1993-2002**.

Dentro de este tipo de productos se destacan las líneas de chocolates instantáneos como Chocoexpress de Casa Luker y Chocolate Nacional, Chocolyne y Chocolate Corona instantáneo de la Nacional de Chocolates y los chocolates en polvo dirigidos al mercado infantil y juvenil como Chocorap de Casa Luker, Choco Listo y Turbo jet de la Nacional de Chocolates, Nucita, bebida achocolatada de Colombina y Milo de Nestlé.

La marca Chocolisto en Colombia alcanzó una participación en valor de 26.6% en el 2003.

GRÁFICO 2.1.1.1.A



Las empresas que forman parte del oligopolio y lideran el mercado del chocolate de mesa son la Compañía nacional de Chocolates y Casa Luker, las empresas medianas son Gironés, Chocolate Caldas y Tolimax y dentro de las pequeñas se destacan la Fábrica de Chocolates Andino, Compañía Occidental de Chocolates, J. Marbes Carrillo y Chocolates Santa Fé. Todas estas empresas compiten por el mercado de chocolate de mesa. No obstante, las empresas medianas y pequeñas encuentran una primera limitación ante la imposibilidad de distribución del producto a nivel nacional, por lo que reducen su mercado a nivel regional compitiendo con los chocolates de mesa de las grandes compañías. Estas últimas cuentan con la amplia red de distribución que les permite cubrir la totalidad del territorio nacional, característica ésta que le provee una gran ventaja sobre el resto de la industria de chocolates.

Otro punto fuerte de las grandes empresas es el manejo de economías de escala que les permite mayores niveles de eficiencia, productividad y reducción de costos frente a las empresas de menor tamaño.

COMPOSICIÓN DE LAS EMPRESAS DE CHOCOLATE DENTRO DEL MERCADO COLOMBIANO

Compañía Nacional de Chocolates

Durante sus primeros 40 años, la compañía se convirtió en el mayor fabricante de chocolate de mesa en el país. Cuenta con 2 plantas de producción, el cual presenta el más alto potencial de expansión por su planta física moderna y por su capital.

Dentro de sus líneas de producción, se destacan el chocolate de mesa, golosinas de chocolate, bombonería y coberturas de chocolate. En la década de los 90, inició un proceso de Internacionalización. Esto le permitió posicionar sus marcas en más de 20 países en América Latina, el Caribe, Europa, Asia y Norteamérica.

Tiene capacidad para ofrecer nacional o internacionalmente productos semielaborados, como manteca, licor y torta de cacao y exporta dulces de chocolate y productos semielaborados en bajos volúmenes. **Su mayor mercado es nacional.**

Se estima que la Compañía Nacional de Chocolates tiene alrededor de 356 productos derivados del cacao y solo en su producto emblemático, las **Chocolatinas Jet**, presenta un producción diaria de **2.5 millones de unidades y una participación en el mercado nacional de golosinas de chocolate del 69%**, en **chocolate de mesa tiene el 55% del mercado**, logrado a través de campañas masivas para promocionar el chocolate como "la bebida de los dioses". Creó una red de distribución propia, atendiendo a 800.000 clientes en 850 municipios de los 1.070 que tiene el país, con una flota propia de 500 vehículos.

Los chocolates de mesa (Corona, Cruz, Diana, Tesalia y Bogotano) se producen en la planta de Bogotá, en tanto que en Rionegro se fabrican los chocolates en polvo

(Chocolisto, Instacao y cocoas) y las golosinas en diferentes variedades, mediante el procesamiento de 1.000 bultos de cacao por día.

Para el procesamiento, la Compañía Nacional de Chocolates es una de las empresas líderes del país por su tamaño, ventas e inversión en publicidad, además puede competir con precios bajos y calidad en el exterior en productos de chocolatería.

Casa Luker

Cuenta con dos plantas con un alto desarrollo tecnológico. Dentro de su línea de productos, se destacan chocolate de mesa y productos semielaborados. Tiene capacidad para ofrecer al mercado exportador semielaborados como manteca y torta de cacao.

Al igual que la Compañía Nacional de Chocolates, Casa Luker, tiene experiencia y recursos que le permiten crecer en búsqueda de mercados internacionales, siempre y cuando entre al diseño de productos de aceptación internacional, debido a que en productos derivados de cacao, su principal producto es el chocolate de mesa y no presenta productos de confitería.

Colombina

Esta es una de las empresas nacionales con mayor tradición exportadora contando con 25 años de experiencia en el mercado externo al punto que hoy sus dulces llegan a 28 países en cuatro continentes. Adicionalmente cuenta con plantas de producción en Colombia y Venezuela. En Venezuela tiene el 70% de los bombones y en Colombia, el 52% del segmento de dulces.

Los productos de esta empresa están claramente enfocados al consumidor medio bajo. Por esta razón su mejor mercado no es la temporada, como sucede con varias empresas que se dedican a la producción de confitería fina, sino que el mercado se mantiene todo el año. Así, la empresa ha desarrollado un sistema para adecuar el precio y los costos de sus productos a la unidad fraccionaria de la moneda de cada país. Esta estrategia es muy importante para todo el mercado latinoamericano, donde el nivel de ingreso es bajo y la cultura de consumo de golosinas no es tan sofisticada como el los países de mayor desarrollo económico, que varían la demanda dependiendo de las estaciones del año y de los valores nutricionales del producto.

A nivel de Demanda

La Compañía Nacional de Chocolates va creciendo a una tasa anual del 14% con sus exportaciones a Estados Unidos, de acuerdo con el New York Times, y son reconocidos en el mundo entero como el principal motor de crecimiento esperado en este sector. En Colombia, la Compañía Nacional de Chocolates tiene cerca de diez productos funcionales, dentro de los que se encuentran chocolates de mesa con calcio, hierro y vitaminas, y sin azúcar y bajos en grasa; leches modificadas enriquecidas; chocolatina Jet con leche y calcio, y la chocolatina dietética Jet Lyne sin azúcar, que con una reducción calórica del 25% con respecto a una chocolatina tradicional es dirigida a personas diabéticas o que están a dieta. Los nichos de productos funcionales ofrecen la posibilidad a las empresas de manejar precios un poco más altos debido a que su consumo se origina principalmente en segmentos de mercado de ingresos altos, quienes son los principales consumidores de productos saludables. Por otra parte, las compañías han encontrado en los productos funcionales un importante segmento del mercado.

2.1.1.2 PRINCIPALES FIRMAS DE LA INDUSTRIA DE CHOCOLATE ECUATORIANO

FERRERO

FERRERO ***llega al Ecuador en 1975*** y establece una pequeña oficina comercial que luego se convirtió en una pequeña fábrica. En el año 1993 FERRERO del Ecuador da un gran salto y construye una fábrica totalmente equipada para la producción de TIC TAC, FERRERO NOGGY, FERRERO ROCHER, y HANUTA.

PRODUCTOS

Deliciosa crema de avellanas y chocolate, ideal para ser untada sobre el pan a la hora del desayuno, o en cualquier momento del día.

FIGURA 2.1.1.2..1

NUTELLA

Fuente: www2.swissinfo.org

Es un delicioso sanduche de chocolate, hecho con el más exquisito chocolate Ferrero con avellanas.

FIGURA 2.1.1.2.2

FERRERO

Fuente: www2.swissinfo.org

El bombón de chocolate y avellanas con una cubierta crocante que lo hace resistente al calor.

FIGURA 2.1.1.2.3

NOGGY

Fuente: www2.swissinfo.org

CONFITECA

A nivel de Oferta

Confiteca nació en 1964. La industria ecuatoriana de golosinas y chocolates Confiteca ha tenido gran repunte en el mercado nacional y extranjero en estos años, especialmente, en 2004; sin embargo, sabe que el reto es mayor cuando si se firma tratados de libre comercio y tome fuerza la globalización, lo que implicará competir aún más 'dulcemente'.

La revista Vistazo de octubre de 2004 dijo: "Tras el éxito en Colombia, Confiteca espera repetirlo en otros países y posicionar más sus productos, para superar las ventas que en 2004 se calcularon entre $17 millones y $20 millones".

Confiteca es una de las empresas que recientemente a incursionado en la agroindustria chocolatera, esta empresa ha sido reconocida por sus líneas tradicionales que comprenden en chicles, caramelos y chupetes, pero ha decidido incorporar hace dos años una planta de chocolatería que le represento una inversión sobre los $ 3 millones.

Entre sus principales productos están las minibarras (Chocotín), barras (Chocoplus) y bombones y aunque no procesa cacao en grano, adquiere derivados, del mercado local, “porque el producto ecuatoriano tiene una gran fortaleza”. Confiteca posee el 25% de participación en el segmento de minibarras.

NESTLE ECUADOR

FIGURA 2.1.1.2.4

NESTLE

Fuente: www.nestle.com.ec

Los productos Nestlé ya se comercializaban en Ecuador a mediados de este siglo.

Nestlé es el líder dentro del mercado ecuatoriano representa el 60 por ciento, es reconocido a nivel mundial como el experto en chocolates. Por eso es la marca de la pasión.

El objetivo principal de Nestlé en Ecuador ha sido y sigue siendo la elaboración y comercialización de productos alimenticios de alta calidad, contribuyendo así al bienestar del consumidor y al progreso del país

El aroma y sabor de un cacao tratado con los más exigentes estándares de calidad se reflejan en una variedad de sabores y presentaciones que nos hacen únicos.

En Ecuador, Nestlé está presente con varias líneas de productos, tanto de producción local como importados.

TULICORP

ANTECEDENTES

Fue creada hace dos años y se dedica a producir chocolatería fina o gourmet para marcas privadas. Esta compañía se dedica únicamente a la exportación de su producto, debido a que el mercado nacional esta muy saturado y por lo tanto no se puede competir con la estrategia de liderazgo en costo que utiliza Nestle.

La ventaja competitiva de Tulicorp se debe que sus chocolates no utilizan ni aditivos, ni esencias.

Entre sus principales productos de Gourmet son:

Semi Sweet:	55% cacao 45% azúcar
Bitter Amargo:	65% cacao 55% azúcar
	75% cacao 25% azúcar
	90% cacao 10% azúcar
	100% cacao

A nivel de Demanda

Los principales compradores de sus productos son: Estados Unidos, Italia, Alemania, Inglaterra, Francia.

Las preferencias de los consumidores de acuerdo a los países son:

Estados Unidos	Chocolates negros y para diabéticos
Francia	Chocolates más negros
Inglaterra	Chocolates más dulces
Alemania	Chocolates en barra y con almendras

Una de las principales características de Tulicorp es fabricar los choclotes de acuerdo a las exigencias de sus compradores e imponiendo las marcas que ellos desean.

Entre sus principales marcas son: Brunelli, Valgalier (Francia), Pantaleón (EE.UU.), y las marcas de hacienda son: Chorrera, Cafeica, Ururun, Amecacao, La Roma.

Sus próximas marcas son:

Abril – Mayo	Caoni “Nombre de un Río en Esmeraldas”

Además de los chocolates de hacienda de colección en la cual constará el número de cosecha y de que hacienda ecuatoriana proviene y su producción va hacer limitada y numerada.

En estos momentos se encuentran realizando la producción de un chocolate con macadanía

ECUACOCOA

ECUACOCOA se creó en el año 2000, iniciando un proceso de adecuación de maquinaria que tuvieron un feliz desempeño cuando se iniciaron las exportaciones de producto Semielaborado como: licor de cacao, manteca de cacao, polvo de cacao en el año 2001 hasta la presente fecha. En el año 2002 crece con la compra de maquinaria para producir chocolates en diferentes presentaciones: tabletas, bañados, pailados. Y se incursionó en el mercado local con mucho éxito.

En el 2003, se inicia la exportación de chocolates a los países de: Chile, Perú, Colombia, Venezuela, Honduras y México, mercados que se mantienen en la actualidad. Adicionalmente este año se inicia y se mantiene una relación de servicio con una empresa multinacional absorbiendo una importante capacidad de la Planta.

En el 2005 se ejecutó la compra de nueva maquinaria para ampliar las metas de producción tanto en el área de chocolatería como producto semielaborados. Saborear las diferentes variedades de Chocolates de Ecuacocoa es una verdadera experiencia. Esta moderna empresa está dirigida por ejecutivos experimentados y técnicos capacitados de chocolatería en Europa, que realizan su trabajo con una pasión admirable. Ecuacocoa sigue normas de higiene muy estrictas y un proceso productivo riguroso y lleno de detalles que garantiza la calidad y el sabor.

La empresa maneja el ocho por ciento del mercado de chocolate, que en total mueve 40 millones de dólares anuales, según datos de la empresa.

Ecuacocoa posee seis marcas de chocolate: Manicomio, barras de maní con chocolate; Machitos Pasas, pasas bañadas con chocolate; Machitos Maní, maníes bañados de chocolate; Loco Chips, bolitas de chocolate cubiertas de caramelo; Chocolitas Sport, bombones de chocolate con envolturas que simulan balones deportivos, y Mi Cocoa.

FIGURA 2.1.1.2.5

ECUACOCOA

Fuente: www.ecuacocoa.com

MISION

Elaborar y comercializar chocolates de calidad internacional utilizando el mejor cacao fino de aroma ecuatoriano, para satisfacer crecimiento mediante generación de una adecuada rentabilidad a Clientes y Accionistas.

VISION

Alcanzar la primera posición como exportador de Chocolates del Ecuador, mediante la confirmación de alianzas estratégicas con Clientes en por lo menos 10 países.

A nivel de Demanda

Ecuacocoa tiene seis años en el mercado y nació con una inversión inicial de tres millones de dólares. En el 2002 comenzó a exportar sus productos. El primer mercado extranjero al que accedió fue Honduras, luego México, Venezuela, Colombia, Perú y Chile.

Los chocolates se venden en tres mil tiendas de Estados Unidos, Canadá y de algunos países europeos como Dinamarca, Suecia y Finlandia. Para mejorar la calidad del sabor se buscó al cacao ecuatoriano, y en marzo pasado el producto fabricado por Ecuacocoa, fue llevado a Italia, Francia, Alemania e Inglaterra.

"En su primera exportación se estima que se vendió entre 500 a un millón de tabletas". Se espera comercializar en América Latina, China y Japón.

Todas las marcas son elaboradas con cacao fino de aroma. A finales de mes, la producción total de la empresa suma 12 toneladas. La variedad de la 'pepa de oro' nacional le da una característica especialmente apreciada en el extranjero "El sabor a puro chocolate es el que atrae a los consumidores. Es tan bueno que incluso llega a ser 'adictivo' para quien lo prueba". Su última conquista de Ecuacocoa fue España.

Los ejecutivos de esta empresa afirman que en el último año, los productos de Ecuacocoa tuvieron un mayor posicionamiento en el mercado, la empresa invirtió 250.000 dólares en una campaña publicitaria que incluye presentar la imagen renovada de los productos que se procesan en la compañía.

Su inversión dio resultado, porque entre el 2004 y el 2005, Ecuacocoa registró un aumento del 65 por ciento en las ventas, al calor del aumento de la demanda mundial del producto.

Otros productos

Ecuacocoa hace chocolate para cinco marcas blancas. Es decir, procesa el producto y lo entrega empacado sin marca para que dichas compañías pongan sus respectivos distintivos.

Además de las seis marcas, vende 27 variedades de los productos primarios.

Ecuacocoa también procesa cacao orgánico. Este rubro constituye un cinco por ciento de la producción de la fábrica, que diariamente procesa un millar de quintales de cacao. La selección se hace en las fincas.

CLIENTES DE ECUACOCOA EN EL MUNDO

- General Cocoa C.O. (U.S.A.)
- F.pache (Uruguay y Argentina)
- Tersud (Argentina)
- Nestlé
- Albrecht & Hill Gmbh (Alemania)
- Orebi (Francia)
- Unicom (Holanda)
- Daarn Houwer & Co (Holanda)
- Natra (España)
- Importadora Velarde Hermanos (Chile)
- Industrias Líder (Bolivia)
- Kito Ltda. (Ucrania)
- Floramatic (Chile)
- E.D. & F Man (Inglaterra y USA)
- Grupo Cigal (Honduras)
- Logística, Factores y Mercadeo (Colombia)
- Las Delicias (México)
- J & M Distribuciones (Perú)
- Alimentos Fruna (Ltda. Chile)
- Distribuidores Pacífico (Perú)
- Ceres (USA)
- Remarc (Chile)
- Inco Alimentos (Chile)

2.1.2 PRINCIPALES CONSUMIDORES DE CHOCOLATES A NIVEL MUNDIAL

El consumo de chocolate en el mundo varia ampliamente. Los Estados desarrollados generalmente, tienen niveles altos de consumo en comparación con los países en subdesarrollo. Los países de Europa consumen alrededor de 1.729 kilos por persona, América 1.299 kilos, Asia y Oceanía 0.093 kilos y África 0.146 kilos. Otro factor a tener en cuenta es la época del año, pues el consumo del chocolate está indudablemente ligado al "regalo" en la mayoría de los mercados.

En la actualidad, el chocolate dentro del ***mercado europeo ocupa el mayor sector de la confitería***, en el año 2000, mundialmente se consumieron 1,7 millones más de toneladas, lo que indica que cada vez son más las personas que sienten fascinación por este manjar.

Los ***suizos*** son los consumidores número uno de chocolate del mundo, ellos comen en promedio 12,5 kilos de chocolate al año por persona. Una referencia récord en el mundo, duplicando el consumo de Estados Unidos y triplicando el de España.

Suiza se quedó por encima de Alemania, el segundo país más importante en el consumo de chocolate con 10,4 kilos. Los británicos comieron 9,3, los franceses 6,9, los estadounidenses 5,3, los italianos 3,8 y los españoles sólo 3,4 kilos.

Las barras de chocolate son los artículos más vendidos, responden de más de la mitad de las ventas totales.

Más del 80% del chocolate consumido en Suiza es el chocolate con leche, mientras que el sin leche alcanza un porcentaje de 10 a 12% y el chocolate blanco un 3-4%. Pero la proporción del chocolate amargo está aumentando.

América Latina tiene un mercado de U$10 billones, en el mercado de la confitería, de los cuales el 60% corresponde al chocolate. Brasil tiene aproximadamente el 50% de éste mercado; aunque el consumo per cápita es más bajo que en cualquier otro país de la región.

Los colombianos son los que más consumen chocolate al año (1.073 Kg/pers.), seguidos de argentinos (0.880Kg/pers.), chilenos y Brasileños,(0.744 kg/pers. Cada uno); Quienes menos chocolate consumen en Latinoamérica son los guatemaltecos con apenas un 0.053Kg/persona.

En la actualidad existe un aumento de la demanda de chocolates con alto contenido de cacao, chocolates de origen y, generalmente, chocolates oscuros.

Los chocolates, sean: el blanco, el de leche, el semidulce, el surfin, el extra 'bitter' o el amargo, representan un mercado de 2.480 millones de euros (un cuarto de la producción total de la industria de los dulces). "Ocupa un lugar importante en la industria alimentaría. Antes estaban los productos de la tierra como vino y aceite, hoy está el chocolate como alimento.

2.1.3 POTENCIALES SOCIOS ESTRATÉGICOS PARA INTERNACIONALIZAR LOS PRODUCTO DE ECUACOCOA

Considerando que la empresa tiene previsto iniciar una estrategia de internacionalización, a partir de la formación de una alianza estratégica con una empresa internacional, se tiene que la empresa Ecuacocoa contemplara la posibilidad de implementar una alianza de tal forma que esta pueda ofrecer sus productos de calidad y la empresa aliada distribuya sus productos a partir de sus canales de distribución. Considerando esto la empresa tiene previsto identificar una serie de potenciales socios estratégicos entre sus clientes actuales (para aprovechar las relaciones contractuales) o bien entre empresas de mediana a gran cobertura dentro del mercado Europeo, ya que este es el destino objetivo actual de la empresa.

PERFIL DE LAS EMPRESAS

BONNAT

Dirección	8 cours Sénozan, en Voiron
País	FRANCIA
Teléfono	+33 (0) 476.052.809.
Mail	www.bonnat-chocolatier.com

HISTORIA

Bonnat es la historia del amor de una familia por el chocolate. Todo empezó en 1884 con Felix Bonnat.

En 1956 Raymond Bonnat, asumió el control de la firma. Después de estudiar el negocio, él viajó a Francia, para estudiar en la escuela de Chocolatiers en Basilea, terminó la escuela de COBA y finalmente hizo un viaje a Suiza. En 1959 se casó con Nicole, junto a ella administraba el negocio. Dos de sus cuatro niños, Cécile y

Stéphane de la cuarta generación, perpetúan la tradición de la alta calidad que ha formado siempre la base del negocio de la familia.

Sus productos se venden en París y en sesenta departamentos de Francia, esto se debe a la red de ventas. Bonnat enviaba sus productos hacia fuera a las colonias francesas desde 1919 - África, Indochina, Asia, debido a que siempre han sabido entender y satisfacer las mentalidades de los diversos continente.

SELECCIÓN DE GRANOS DE CACAO

Los fabricantes del chocolate, Bonnat, seleccionan solamente las obras clásicas más finas del cacao para hacer sus chocolates en Voiron. Todos los cacaos usados se envían dentro de las plantaciones más finas del cacao del mundo bajo la forma de habas. Después se asan y se transforman en los chocolates maravillosos que estás a punto de descubrir, para comparar y para probar.

- **COSTA DE MARFIL**: Un cacao básico de África con un sabor ligero.
- **MADAGASCAR**: Un cacao rubio, dulce del Océano Índico, con sabor a fruta.
- **CEYLAN**: Un cacao caluroso y con sabor ligero y de forma redondeado.
- **TRINIDAD**: El cacao fuerte, y con este cacao se produce las cocoas más finas, esto se debe a la intensidad de su sabor.
- **CHUAO**: Del paraíso del cacao de Venezuela con su gusto de gran alcance, caliente, este cacao produce una de las cocoas más finas
- **ECUADOR**: Este cacao asoleado-coloreado de Suramérica, tiene un gusto sutil y delicado con una indirecta de la miel y de las flores.

- **PUERTO CABELLO**: Notable para su textura fina y sabor robusto. Otro cacao venezolano que se derrite en la boca.

<u>Productos:</u>

BARRAS TRADICIONALES:

Chocolate relleno con frutas.
Chocolate cubierto con manteca de cacao.
Chocolate relleno con las avellanas.
Chocolate relleno con las nueces.
Chocolate relleno con las almendras.
Chocolate con leche.
Chocolate con leche relleno con las avellanas.
Chocolate con leche relleno con las nueces.
Chocolate con leche relleno con las almendras.

<u>SURTIDOS</u>

- **Pavé (pedazo de la almendra garapiñada)**: Envuelta en aluminio plateada la cual contiene una capa de almendra garapiñada y avellana.

- **Rêve (sueño)**: Envuelta en aluminio verde la cual consta de almendra y avellana garapiñada.

- **Ménados**: Envuelta en funda de color oro, contiene almendra y avellanas garapiñada cubierta en chocolate.

- **Piémont**: Contiene capa de almendra garapiñada y avellana cubierta en chocolate.

- **Suprême Roma**: Chocolate supremo con exquisita pasta de azúcar.

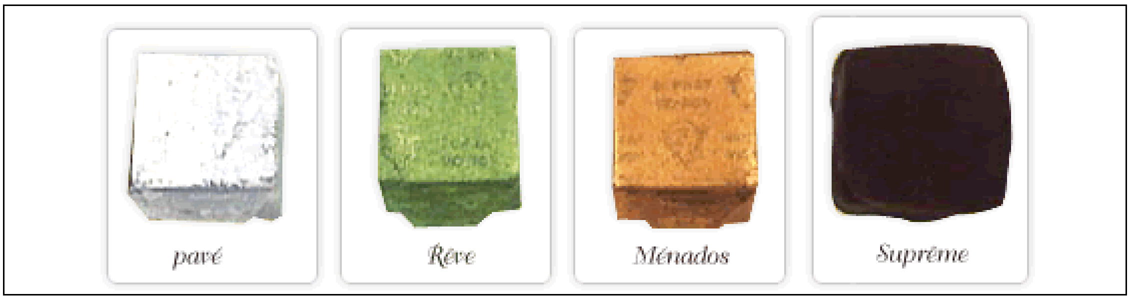
- **Amarillo de Suprême**: Chocolate relleno con avellanas y pasta de azúcar.

- **Verde de Suprême**: Chocolate relleno con almendras y pasta de azúcar.

- **Turrón**: Arroz crocante hecho a base de miel cubierto en chocolate.

- **Truffe**: Manteca de cacao cubierta con crema de frutas.

FIGURA 2.1.3.1
BONNAT



Fuente: **www.bonnat-chocolatier.com**

Grupo CEMOI

Dirección	66968 PERPIGNAN CEDEX 9
País	FRANCIA
Teléfono	(33) 04.68.56.35.35
Fax	(33) 04 68 54 68 21
Mail	www.cemoi.fr

El grupo CEMOI, un especialista del chocolate desde el 1814, integra el oficio de chocolatero de la transformación del haba hasta los productos terminados y fabrica 200.000 toneladas de chocolate al año, además es el tercero en la producción francesa de tabletas.

Un grupo industrial:

7 fábricas en Francia

1 fábrica en Allemange

1 fábrica en España

1 fábrica en Inglaterra

1 fábrica en Costa de Marfil

HISTORIA

1814 – 1927

La primera empresa industrial de chocolate ve la luz hacia 1770. Por todas partes en Europa, fábricas mecanizadas se instalan.

Es en Pyrénées-Orientales que es edificada la primera fábrica de Francia por el chocolatero Julio PARES, en 1814.

En la misma época son también construidas las fábricas HARNERO HOUTEN, HELARSE, SUCHARD y KOHLER.

1927-1940.

¡La chocolatería Melón redondo produce hasta **10 toneladas de chocolate** y confitería **al día!**

1940-1950

Empleando a 150 personas, la chocolatería CANTALOUP-CATALA producirá hasta **12 toneladas** distribuidas al sur de **Francia** pero también en **África del Norte**, **Inglaterra** y **Alemania**.

1950-1960

Mientras que la chocolatería CANTALOUP-CATALA está en dificultades, la marca regional delfinesa " CEMOI " irradía, ganándose la confianza de sus jóvenes consumidores con álbums memorables de imágenes y de los sellos que hay que coleccionar.

1967

La chocolatería Cantalou se especializa en la tableta de chocolate con importantes inversiones dedicadas a esta fabricación para la gran distribución.

1983

Recuperación de la chocolatería SUIZA NORMANDA de París que se fusiona con la chocolatería de Tinchebray.

1986

Lanzamiento de un nuevo producto: una " especie de barquillo desbordante de praliné"

1987

Recuperación del líder francés de los caramelos de chocolate al licor: la sociedad COPPELIA en Chambéry.

1989

La evolución del mercado europeo de la chocolatería y, en particular, la ausencia de marcas francesas controladas por sociedades francesas, condujeron el grupo a invertir en la marca CEMOI que se hace LA marca del grupo.

1990

Recuperación de la sociedad FOULLON, el número 1 francés de la peladilla con la marca FOULLON y FESTY.

1993

Tres nuevas unidades de producción para el grupo: la Chocolatería de Aquitania a Bègles, la Confitería Santo Siffrein a Carpentras, la Chocolatería Caballo Blanco a la Vuelta del PIN.

1994

A finales del 93, la certificación 9002 ISO de la fábrica de Perpiñán corona los esfuerzos de nuestra destreza y de las exigencias de calidad.

1996

Con el fin de dominar mejor la primera materia el grupo invierte en la construcción de una fábrica de tratamiento de las habas de cacao ultramoderno en Costa de Marfil que será operacional desde octubre de 1997.

1999

Lanzamiento de la gama CEMOI de chocolate biológico. Extensión de la fábrica de Abidján.

2003

El grupo Cémoi, cuenta con la mas alta tecnología, para la realización de los chocolates, para ofrecerles a los consumidores del mundo entero una gran diversidad de productos de calidad.

Productos

- **"Noir Orange 60% de cacao"**

La finura de los aceites esenciales de naranja y toda la fuerza del chocolate negro para una promesa de degustación golosa y refinada.

- **Evasions**

Una alianza delicada de lentejuelas de coco, aliado a la dulzura de la vainilla, salido por una punta de canilla.

- **60% de cacao**

El ingrediente ideal para los mejores postres

FIGURA 2.1.3.1
CEMOI

Fuente: www.cemoi.fr

<u>Michel Cluizel</u>

Dirección	Avenue de conches 27240 Damville
País	FRANCIA
Teléfono	02 32 35 60 00
Mail	uk.cluizel.com

Desde 1948, Michel Cluizel es uno de los fabricantes de chocolate raros para tratar habas de cacao. Asistido por sus cuatro niños, él elabora bombones excepcionales en su Chocolatería, en el sur de Normandía.

Hoy, más de 6000 profesionales en el pastel, proveyendo comida y el aprovechamiento de caramelo o revenden bombones de Michel Cluizel en todo el mundo.

Una tienda de salón de muestras: ' La la Pequeña tienda de moda Michel Cluizel ' (el alias " La Fontaine au Chocolat), muestra los principales productos de Michel Cluizel en el corazón de París.

En agosto de 2004, Michel Cluizel abrió una subsidiaria en los Estados Unidos:

GAMA DE PRODUCTOS

- Las ***minigotas de chocolate*** toman el lugar de los bloque de chocolate tradicional.

- El ***Capuccinos*** tiene forma de taza de café de chocolate del 60 %, llenas de un brasileño puro Arabica de café y da decorado con un chocolate blanco.

- La ***Seta de Caramelo*** es uno de los productos mas vendidos de la colección. Su tallo es hecho de Caramelo con mantequilla dulce y su gorro de almendra desmenuzable.

- Los ***Criollos*** tienen forma de una vaina de cacao.

RITTER SPORT

Dirección:	Alfred-Ritter-Straße 25 D 71111 Waldenbuch
País:	Alemania
Teléfono:	+49 (0) 7157 97-0
Fax:	+49 (0) 7157 97-399
E-mail:	www.ritter-sport.de

HISTORIA

1912

La empresa fue fundada por Alfred Ritter y Clara Ritter.

1919

Ventas crecientes hacen necesario un movimiento a Wilhelmstrasse, además la Familia Ritter trae su propia marca de chocolate en el mercado.

1920

La empresa cuenta con 40 empleados que trabajan en el Chocolate de Alfred Ritter y fábrica de confitería.

1926

Se logra incrementar los trabajadores a 80 personas. Ellos han pasado el umbral entre la operación manual e industrial. El primer camión de empresa es adquirido.

1930

Restricciones especiales en Cannstadt Malo no permitirán a la empresa ponerse alguna otra. A pesar de la crisis severa económica la empresa se mueve a Waldenbuch idílico.

1932

El cuadrado de chocolate de Ritter es lanzado. La sugerencia de Clara Ritter que ellos deberían producir una barra cuadrada de chocolate rápidamente encontrado la aprobación por la familia. Su argumento: "Vaya a hacer una pastilla de chocolate que cabrá en el bolsillo de chaqueta de cualquier deporte sin la rotura, y aún todavía pesa el mismo como la barra normal larga de chocolate." El cuadrado de chocolate se llamó el Deporte de Ritter Schokolade (el Chocolate de Deporte de Ritter).

1939

Con el brote de la guerra, la producción de chocolate tuvo que ser disminuida y completamente parado a partir de 1940 adelante.

1946

La fábrica de chocolate de Alfred Ritter vuelve a la producción de varias clases de caramelos sin usar el cacao.

1950

Por primera vez el cacao está disponible otra vez sin la restricción. Otra vez la empresa puede producir el volumen sin restricción y productos ilimitados.

1954

La empresa emplea a más de 100 personas. Su producción alcanza las cuatro toneladas de pastillas de chocolate, las cuales son producidas al día.

1960

Alfred Otto Ritter opta para concentrarse en el cuadrado de chocolate. Esto hace posible de doblar el volumen de producción hacia 1970 manteniendo el número de personal constante.

1970

La empresa nace de regional a nacional importancia. Por primera vez el Deporte de Ritter es anunciado por televisión en todas partes de la República federal.

1972

El DM 100 millones de señal de las ventas es pasado. La cuota de mercado para pastillas de chocolate excede el 10 %.

1974

Alfred Otto Ritter hace una decisión de gran alcance: la gama intensamente coloreada es presentada. Dan a cada tipo del chocolate su propia envoltura alegre en color.

1976

El embalaje de envoltura sellado " y el chasquido abre el paquete " son presentados y rápidamente se desarrollan en un distintivo rasgo de la marca de Deporte de Ritter

1982

El Deporte de Ritter Mini es introducido al mercado.

1987

La empresa ahora emplea un personal de 710 y tiene volumen de ventas de casi 400 millones con exportaciones ascendiendo al 10 %.

1991

El Deporte de Ritter crea el primero el embalaje de ventas ecológicamente compatible y cambia de materiales compuestos a totalmente reciclables; el Deporte de Ritter singulariza el material que embala hecho de polipropileno.

1994

Certificación y la introducción de un sistema de dirección de calidad conforme a ALBOROTO EN ISO 9001, Regulación (CEE) 1836/93. (Dirección de ambiente Sistema)

1996

El Deporte de Ritter es la primera empresa de confitería para estar satisfactoriamente implicada en la Regulación Eco de auditoria. Por consiguiente, la empresa ha organizado un sistema de dirección comprensivo para asegurar la compatibilidad ambiental de sus operaciones.

1998

El Deporte de Ritter excede la mitad mil millones de barrera por primera vez en su historia con un volumen de ventas de 507 millones de DM. La empresa alcanza una cuota de mercado del 22 % en el 100 segmento de pastilla de chocolate de g.

1999

La gama de cuadrados de Deporte de Ritter es ampliada: El chocolate de dieta de Deporte de Ritter en cuatro sabores y el pequeño 40g el Deporte de Ritter es introducido a la gama.

2001

En otoño el "SchokoLaden" [la Tienda de Chocolate] el centro del visitante es abierto proporcionando la información animada, interactiva sobre la producción de chocolate y la historia de la empresa de Deporte de Ritter.

STOLLWERCK

Dirección:	1097 Budapest, Vágóhíd u. 20.
País:	**HUNGRIA**
Teléfono:	+36 1 456-3100, +36 1 456-3160
Fax:	+36 1 215-2669
E-mail:	www.stollwerck.hu

HISTORIA

La fábrica de chocolate más grande de Hungría fue fundada en 1868 por un confitero llamado Frigyes Stühmer. Él nació en Magdeburgo y vivió en Hamburgo, vino a Hungría en 1868.

En 1883, él construyó una fábrica de chocolate que trabaja a vapor con esto la producción de serie de chocolate fue establecida en Hungría, con esto logró una conderación, por el gran aporte a la industria del país.

Él era uno de los primeros fabricantes que tuvieron la autorización para usar el escudo de armas húngaro sobre el embalaje de sus productos. El secreto de su éxito fue el hecho que la empresa Stühmer fue capaz de producir productos para una amplia gama de consumidores en un precio inferior, pero estos productos más baratos también fueron hechos con una gran calidad.

Después de su muerte en 1890 sus sucesores manejaron la fábrica, que se hizo obsoleta y poco competitiva al principio del siglo XX. En 1907 doctor Géza Stühmer, el hijo más joven de Stühmer asumió la gobernación de la planta y comenzó a rescatarla. Él tenía sólo una opción: la modernización, porque los competidores domésticos con mejores productos de calidad teníán la posición estable sobre el mercado. El resultado de esta modernización era que la empresa se había reforzado otra vez y en 1928 fue transformado en la sociedad anónima.

En 1941 se convirtió en la fábrica de chocolate más moderna de Europa en la calle Vágóhíd.

En los años 1930 la empresa organizó una amplia campaña publicitaria. Los bombones, caramelos se hicieron comerciales, la empresa tenía marcas populares como el chocolate "tibi", Frutti caramell, Zizi dragee, Ropp la barra de oblea, Bronhy ang Gripp caramelos o el polvo de cacao "E" en la caja manchada.

El producto especial, único de la empresa Stühmer era las figuras de chocolate que habían sido producidas desde 1934. El lanzamiento de productos baratos, parecidos a un turrón también es conectado al nombre de Stühmers.

En 2004 adquirió a antiguo Bonbonetti. Con su amplia cartera de obleas. Hoy el grupo Bonbonetti consiste en tres empresas: Stollwerck Budapest Ltd y Choco Bonita Ltd son fabricantes, Bonbonetti Ltd es la empresa comercial.

MARCAS

<u>Bonbonetti</u>

La familia Bonbonetti consiste en tres miembros principales, el miembro fundador era la oblea Bonbonetti en 1971, más tarde Bonbonita postres completó el grupo, y finalmente Bonbonetti Momentos fue nacido en 2005 como el tercer miembro.

El gusto especial y la oblea de forma única son el miembro más tradicional del grupo. Podemos disfrutar de la amplia variedad de rollos de Bonbonetti y ladrillos, y la armonía de oblea crujiente desde 1971.

Entre la variedad de caramelos tenemos: la tuerca, el coco y la castaña Bonbonetti Bonstick Clásico, Grandoletti Noire, y la Leche, Grandio Choco.

La pelota característica formó el grupo de producto Bonbonita es hecho de lo más noble, los mejores materiales de calidad, basados en recetas de 100 años.

El miembro más reciente de la familia es el postre de Momentos Bonbonetti, que es lujosamente cremoso, y capaz de dar el verdadero placer. Puede ser alcanzado en versiones populares, y el secreto de ello es su gusto único y su calidad especial. Bajo el chocolate fino.

Cherry Queen

Surgió en 1964 los pralinés de licor de cereza fueron hechos a mano; bañaron una enorme cereza ácida en la nata de fondant, fue congelado, y finalmente bañado en el chocolate

En 1964, este proceso fue mecanizado y en 1996 fue llamado la Reina De cereza los pralinés de licor de cereza de calidad constantes. La reina de caramelos ha sido producida desde entonces sin un cambio solo a las recetas originales, sólo el embalaje fue renovado, y los tipos de embalar multiplicado.

TIBI

Tibi es una verdadera especialidad porque es conforme al Chocolate de Calidad Especial, declarado por el Libro húngaro De alimentos. Esto quiere decir que esto consiste en el cacao de más del 30 % y la leche de más del 18 %, por lo cual se lo llama como el verdadero chocolate.

Hoy en día podemos disfrutar de tibi no sólo en la forma de pastilla, sino tambien como barra o el praliné, en caramelos Navideños, bombones en forma de Papá Noel y muchos paquetes de programas presentes llevan el logo popular.

NATRA

Dirección:	Crta. de Aránzazu s/n 20560 Oñati
País:	España
Teléfono:	+34 943 71 63 69
Fax:	+34 943 78 19 92
E-mail:	www.natra.es / info@zahor.com

HISTORIA

Se remonta a más de 50 años, a la creación de Laboratorios Natra, S.A. que tenía por objeto la extracción de alcaloides naturales a partir de subproductos del cacao. Hoy en día nuestras actividades abarcan desde la elaboración de principios activos naturales y nutracéuticos hasta el chocolate, polvo, pasta y manteca de cacao, así como la elaboración esmerada de vinos y cavas de prestigio nacional e internacional.

En estos últimos 50 años, Natra aprendió a optimizar los recursos naturales respetando el medio ambiente: Es la única empresa del Mundo en su sector, que ha desarrollado procesos integrados para aprovechar al máximo lo natural. Esto les a permitido desarrollar una amplia gama de productos de elevada calidad en los sectores de farmacia, alimentación y agrícola.

Su volumen de exportación supera el 80% de su facturación siendo Europa y Estados Unidos sus principales mercados.

Han realizado innovación tecnológica, lo cual les a permitido ser cada vez más competitivos en los diferentes mercados.

Son los principales fabricantes a nivel mundial de cafeína y líderes en el mercado español de productos derivados del cacao y sus plantas de elaboración están certificadas por la norma de calidad ISO 9002 por AENOR.

En el año 2001 Natra Cacao construye una planta enteramente nueva de fabricación de coberturas y chocolates industriales con el fin de incrementar la cartera de productos y satisfacer así la demanda de nuestros clientes.

En 2005 se duplica la capacidad de fabricación de chocolates.

El plan estratégico trazado por el Consejo de Administración, contempla un crecimiento basado en la innovación tecnológica, ofreciendo al mercado, nuevos productos que aporten un valor diferencial a nuestros clientes, teniendo en cuenta los requerimientos de la nutrición de la nueva generación.

Para alcanzar estos objetivos, el Grupo Natra, posee las siguientes Unidades de Negocio:

1. **Natraceutical, S.A.**:

Dedicada a la elaboración principios activos y productos nutracéuticos para la prevención de enfermedades, para la industria de la alimentación y farmacia, con

Plantas productivas en Quart de Poblet (Valencia), Parque Tecnológico (Paterna) y también EXNAMA, S. Ltda. En la Zona Franca de Manaus (Brasil).

2. **Natra Cacao, S.L.**:

Dedicada a la elaboración de derivados de cacao y coberturas de chocolate, ubicada en Quart de Poblet (Valencia).

3. **Natra, US Ltd.**:

Dedicada a la comercialización de los productos del Grupo en América, ubicada en Los Ángeles (EE.UU.).

4. **Zahor, S.A.**:

Fabricación de gran variedad de bombones, chocolates y chocolatinas.

5. **Jacali Chocolaterie N.V**: El mejor chocolate belga es convertido en piezas maestras del chocolate.

6. **APRA, S.L.**:

Dedicada a la compra de cacao y otros productos naturales, ubicada en Malabo (Guinea Ecuatorial).

7. **Torre Oria, S.L**:

Dedicada a la elaboración de vinos y cavas de crianza y reserva, ubicada en Requena (Valencia).

Considerando el análisis de estas empresas y otras empresas potenciales[3], se tiene que la empresa se contactara con estas empresas para así poder iniciar la implementación de su proyecto de expansión, de tal forma que se permita cumplir con los objetivos de la empresa, los objetivos de la empresa aliada y los requerimientos del mercado.

[3] Para ver más detalles de empresas potenciales ir al anexo 1

2.2 ANALISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA

UTILIZANDO EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER A NIVEL MUNDIAL

El punto de vista de *Porter* es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado. La idea es que la industria debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia a nivel mundial:

2.2.1 AMENAZAS DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

A nivel mundial, este segmento se caracteriza por presentar altas barreras de entrada, como consecuencia de la necesidad de contar con marcas de prestigio y amplios canales de distribución.

Esta industria está conformada por un mercado oligopolio, donde la rivalidad entre los competidores es fuerte debido a una gran concentración de firmas multinacionales, además su desarrollo depende, en gran medida, de la evolución del gasto, pues su consumo evoluciona positivamente al aumentar el ingreso. Entre las principales empresas multinacionales tenemos:

Nestlé, Mars, Hershey, Kraft Jacob Suchard, Cadbury y Ferrero, las cuales constituyen el 60% del mercado total. Las marcas privadas relacionadas al sector gourmet representan tan solo el 2% en los Estados Unidos y 5% en el Reino Unido.

Mars y Hershey domina el mercado en ***Estados Unidos***, representando ***el 70% del total de ventas de la industria chocolatera***, lo que significa US $8 billones, 10% de este monto corresponde a la materia prima utilizada de cacao.

En Europa, las ventas están concentradas con cinco grandes compañías: Nestlé, Mars, Kraft Jacob Suchard, Cadbury y Ferrero, representando el 75% de las ventas. Sin embargo, los ingresos de la industria chocolatera europea valorada en cerca de USD $15 billones corresponden a los grandes mercados individuales de Inglaterra, Alemania y Francia.

Además podemos mencionar que los Estados Unidos y la Unión Europea poseen normas gubernamentales para proteger la industria nacional, por lo cual esto representaría una fuerte barrera de entrada a empresas extranjeras que desearían establecerse dentro de estos países.

Adicionalmente podemos acotar que estas empresas poseen la ventaja de primeros en moverse, lo cual les permite conocer con una mayor profundidad los gustos y preferencias de sus consumidores generando una gran ventaja competitiva, debido a la investigación y desarrollo para encontrar nuevos métodos para la fabricación del chocolate.

A su vez estas empresas han generado altos grados de especialización y creando economías escalas con lo cual van formando rendimientos crecientes dentro de su industria.

Otro factor que complica el ingreso de forma ágil, es la gran inversión que realizan las empresas multinacionales como Mars y Hershey al implementar maquinarias de última tecnología, esto les permite aumentar su capacidad de producción y generar economías a escala permitiéndoles crear una ventaja competitiva ante sus competidores.

A continuación haremos un análisis de las barreras de entrada de una manera más detallada:

Economías de escala:

Las empresas multinacionales producen altos volúmenes debido a sus modernas plantas de producción las cuales funcionan en tres turnos. Esto les permite reducir costos, y además abastecer a un mayor numero de consumidores que su competencia.

Diferenciación de producto:

Debido a que el mercado de chocolate es altamente competitivo las empresas se esmeran en obtener nuevos productos con mezclas de aceites de granos, avellana, aceites de semillas, leche entre otros, incluso actualmente se están creando chocolates funcionales, estos son productos enriquecidos con calcio, hierro y vitaminas.

Requisitos de capital:

Las empresas de chocolate poseen alto requerimiento de capital debido a que realizan una gran Inversión en la instalación de sus plantas tanto para activos tangibles e intangibles, además invierten grandes sumas de capital en publicidad, cada año cada empresa de chocolate invierte aproximadamente entre USD $15-20 millones, en el lanzamiento de nuevos productos.

Acceso a los canales de distribución:

La empresas multinacionales manejan grandes canales de distribución, debido a que poseen subsidiarias en diferentes países, esto les permite acceder de una manera ágil a los diferentes mercados, adicionalmente estas empresas conforman un centro de almacenamiento de protección a la industria debido al gran stock que posee para satisfacer la demanda de sus consumidores.

Cada empresa posee una red de socios de distribución en cada país, además poseen sus propias cadenas de refrigeración lo cual les permite mantener un producto fresco y de buena calidad.

Curva de aprendizaje o experiencia:

Las multinacionales poseen la ventaja de primero en moverse, esto conlleva a la acumulación de experiencia en la producción de sus productos, lo cual permite reducir los costos, y aumentar su productividad.
Por este motivo las empresas multinacionales poseen una gran ventaja competitiva dentro del mercado, debido a que ellos poseen la experiencia y conocimiento para poder captar rápidamente a sus consumidores.

Política del gobierno:

Tanto los Estados Unidos y la Unión Europea implementan fuertes trabas burocráticas; a firmas extranjeras que puedan atentar con la seguridad de sus industrias, entre sus principales barreras comerciales tenemos las exigentes normas de calidad que deben cumplir los productos a momento de ingresar a estos mercados, por esta razón es difícil competir dentro de esta industria por lo que son empresas que cuentan con el respaldo de un gobierno proteccionista.

2.2.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES

Existen diferentes tipos de consumidores y por lo tanto distintos poderes de negociación entre cada uno de ellos, debido a esto vamos analizar a cada uno de los consumidores.

Empresas que ponen la marca al producto.- Son empresas multinacionales que utilizan la estrategia de globalización de producción, lo cual le permite una ventaja competitiva a las empresas multinacionales, debido a que les permite aumentar el margen de beneficios que poseen, estas empresas ejercen presión ante las maquiladoras, por lo tanto su poder de negociación es alto, debido a que son empresas con un alto poder adquisitivo y con fuerte reconocimiento a nivel internacional.

Supermercados.- Ningún supermercado puede permitirse el lujo de no vender los productos de estas multinacionales como Nestlé, Suchard o Ferrero. Debido a que estos fabricantes tienen una fuerte posición dentro del mercado de chocolate, por este motivo los supermercados tienen un poder de negociación bajo frente a estas multinacionales, pero alto ante firmas pequeñas.

Consumidor Final.- Su poder de negociación es bajo, debido a que no ejercen presión directamente a las empresas, los consumidores solamente pueden crear tendencias para que las fábricas de chocolates satisfagan sus necesidades como es el caso de los chocolates funcionales.

2.2.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

El cacao es el elemento clave de la industria de chocolate y debido a sus propiedades tales como su incomparable sabor de notas sensoriales, frutales y florales, los chocolates son altamente consumidos en el mundo. Por esta misma razón podemos afirmar que los proveedores de cacao tienen un alto poder de negociación, y no existe otro producto sustituto contra el cual puedan competir.

Finalmente, debemos acotar que los precios del cacao se manejan en la Bolsa de materia prima de Londres y New York, debido a esto los proveedores de cacao no pueden imponer precios muy elevados a las compañías de chocolate, además tanto los proveedores de cacao como las empresas de chocolate se benefician entre sí, porque sino existiera uno de ellos, no podría sobrevivir el otro dentro de este mercado.

2.2.4 AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

El chocolate no tiene ningún sustituto, que pueda igualar el aroma floral y la alta concentración del cacao, por este motivo la demanda de chocolate sigue incrementándose año tras año como ha sucedido en esta ultima década.

Pero si nos referimos a la industria de confitería el producto sustituto que mayor amenaza representa para el chocolate dentro de este mercado son las galletas rellenas, seguidos por las pastillas o caramelos comunes y los confites, aunque se entiende que este último es una amenaza estacional. Posteriormente se ubican los chicles, las galletas wafers y el maní. Todos estos productos son más baratos que el chocolate relleno o los bombones, por lo que la amenaza de sustitución en épocas de crisis es mucho más alta.

Punto adicional al respecto de los productos sustitutos son las crecientes importaciones vía contrabando de las mismas, y la fragilidad del sistema de protección de las aduanas.

Por todo lo mencionado, se puede concluir que la presión de los productos sustitutos al chocolate es muy fuerte, sobre todo en economías deterioradas donde más del 50% de la población percibe ingresos mensuales por familia menores a los doscientos dólares americanos, y donde una gran parte de ella está constituida por estudiantes universitarios.

2.2.5 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

A nivel mundial, el mercado de la fabricación de chocolate se encuentra altamente concentrado y se caracteriza por productos muy especializados, con alta imagen de marca y país de origen.

Las principales empresas productoras son americanas y europeas, así Mars, Cadbury, Hershey y Nestlé están a la vanguardia del mercado de chocolates mundial, este es el resultado de altas inversiones en investigación y tecnología, acompañados por un importante componente publicitario y de mercadeo que hace que los productos de estas compañías se conozcan ampliamente en todo el mundo.

Aunque el mercado del chocolate ha alcanzado todas las regiones del mundo, todavía el 60% es consumido en Estados Unidos y la Unión Europea, representando solamente el 20% de la población mundial. La mejora en el nivel de vida, el desarrollo de nuevos productos, la publicidad y las campañas de promoción han contribuido al incremento del consumo de chocolates a nivel mundial.

2.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA ECUATORIANA UTILIZANDO LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

2.3.1 AMENAZAS DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

En la industria del chocolate ecuatoriano, existen altas barreras de entrada, debido a que su mercado se encuentra limitado por cinco principales empresa como son: Nestlé, Ferrero, Confiteca, Ecuacocoa, Tulicorp y actualmente La Universal (Grupo Nobis), además se cuenta con una gran fortaleza, donde nuestro país es el principal productor de cacao fino y de aroma[4], y esto representa la principal materia prima para la elaboración de chocolates, los cuales se distinguen por sus exquisitas notas sensoriales florales, por su aroma y su sabor incomparable, el cual solamente se encuentra intrínsico en nuestro cacao nacional.

Además podemos mencionar que el Ecuador posee grandes trabas burocráticas, entre los cuales recalcamos los innumerables tramites que se deben realizar para la obtención de permisos sanitarios, su tramitación se realiza en aproximadamente 120 días, mientras tanto la planta de producción se encuentra paralizada, lo cual genera grandes perdidas para los empresarios. Por esta razón grandes firmas chocolateras descartan su participación en nuestro mercado.

Adicionalmente otro factor que no permite ingresar al mercado de forma fácil, es la gran inversión que se debe realizar para la adquisición de las maquinarias, la cual provoca grandes masas de capitales invertidas directamente en esta industria.

A continuación haremos un análisis de las barreras de entrada que afectan a la Industria de Chocolate ecuatoriano:

---

[4] Este país produce el 60% de cacao fino y de aroma que se consume en el mundo.

Economías de escala:

Las empresas ecuatorianas se ven obligadas a producir altos volúmenes que le permitan reducir sus costos, para poder competir dentro del mercado con precios más atractivos que el de su competencia, y además para captar la atención de sus consumidores.

Diferenciación de producto:

Cada empresa busca su característica que diferencie su producto en relación a la competencia, por ejemplo la compañía Tulicorp se especializa en chocolates gourmet, el cual se dirige hacia un mercado elite como Estados Unidos, Alemania, Italia, Francia. Además una característica en particular de esta compañía, es que trata de promocionar al Ecuador en cada uno de sus chocolates, debido a que cada envoltura lleva la palabra “Arriba” no solo como símbolo de calidad, sino como denominación de origen.

En cambio Ecuacocoa basa su diferenciación en atraer al mercado infantil con las chocolitas, que son deportivas bolitas de chocolate y leche, elaborados con el cacao fino o de aroma.

Además debemos recalcar que estas dos compañías ofrecen el servicio de maquila a empresas internacionales, esto se debe a que son reconocidos mundialmente como el mayor productor de cacao fino o de aroma.

Requisitos de capital:

Las empresas de chocolate ecuatoriano poseen alto requerimiento de capital debido a que realizan una gran Inversión en la instalación de sus plantas tanto para activos tangibles e intangibles.

Acceso a los canales de distribución:

La empresa debe persuadir a los canales para que acepten su producto mediante disminución de precio, promociones, etc, reduciendo beneficios.

Al hacer publicidades y promociones las empresas chocolateras ecuatorianas a través del Internet se ahorran costo y les genera beneficios.

Ecuacocoa y Tulicorp deben implantar alianzas en otros países y lograr canales de distribución para atender las necesidades y gustos del cliente.

Curva de aprendizaje o experiencia:

La industria del chocolate ecuatoriano posee una demanda sofisticada por lo cual estas empresas deben invertir en Investigación y desarrollo para poder competir dentro del mercado y así satisfacer los gustos y preferencias del consumidor y esto provoca que en el mercado encontremos una diversidad de productos de acuerdo a cada preferencia del consumidor, esto se logra con las expectativas que tienen las empresas de ser siempre el primero en la mentalidad del cliente.

Política del gobierno:

No existe ninguna política de gobierno que defienda los intereses de las empresas ecuatorianas contra los ataques de las empresas multinacionales.

Hay una fuerte competencia por parte de Compañías Multinacionales, las cuales instalan sus propios canales de distribución con promoción y publicidad agresiva, es por esto que el Gobierno Ecuatoriano debe proteger las empresas que exportan chocolate como un producto de alta calidad debido al excelente cacao que se cultiva en el Ecuador; ya que sería una desventaja que empresas ecuatorianas se vean obligadas a reducir sus precios por la alta competencia de empresas extranjeras y a su vez restando participación dentro del mercado.

2.3.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES

Empresas Multinacionales que ponen la marca al producto.- El poder de negociación es alto, debido a que son empresas con un amplio conocimiento en la elaboración de chocolates, por lo tanto exigen productos de excelentes estándares de calidad, además su compra representan volúmenes significativos para la industria, debido a esto pueden forzar a sus proveedores a disminuir sus márgenes de ganancia.

Supermercados.- Representan un bajo poder de negociación, debido a que dentro de la industria chocolatera existen compañías con un gran reconocimiento internacional por lo tanto no pueden realizar una integración hacia atrás, a su vez estas empresas se encuentran posesionadas en la mente de los consumidores, esto representaría un obstáculo en el momento de competir por una cuota dentro del mercado, lo que no sucede con las empresas de menor tamaño en donde los supermercados imponen sus políticas de pagos, cuotas de compra y otras condiciones que dificultan el proceso de venta.

Consumidor Final.- Su poder de negociación es bajo, por lo que no crean una demanda sofisticada, que pueda ejercer presión directa a las empresas, además los productos que adquieren de la industria carecen de diferenciación, por lo tanto en el mercado podemos encontrar una gran variedad de donde escoger, ya que son productos que se vende masivamente dentro del mercado.

2.3.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

A nivel nacional, el poder de negociación de los proveedores también es alto debido a que el producto que comercializan es vital para el negocio de sus compradores y siendo el cacao la principal materia prima del chocolate no esta obligado a competir con ningún otro producto sustituto, que sea capaz de equipararlo con su inigualable aroma y sabor, características que hacen del chocolate un producto irresistible al momento de consumirlo.

Además debemos de mencionar que los proveedores de cacao no pueden imponer sus precios a las empresas de chocolate, debido a que estos se comercializan a través de la Bolsa de materia prima de Londres y Nueva York, entidad que establece un parámetro básico al cual tentativamente se negociará esta materia prima; debemos enfatizar que cada uno de estos sectores se benefician mutuamente ya que sino existiera uno de ellos, el otro no podría sobrevivir dentro del mercado.

2.3.4 AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

El chocolate no tiene ningún sustituto, que puede igualar el aroma floral y la alta concentración que posee el cacao, por este motivo la demanda de chocolate sigue incrementándose año tras año tanto a nivel nacional como internacional.

Pero si nos referimos a la industria de Confitería en el Ecuador, podemos encontrar que el producto sustituto que mas amenaza representa para el chocolate, son los caramelos y confites, seguidos por los chicles, las galletas, estos productos representan una gran amenaza porque estos se comercializan en los mismos lugares que se venden los chocolates como tiendas de barrio, tiendas mayoristas, tiendas al detalle, supermercados.

2.3.5 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

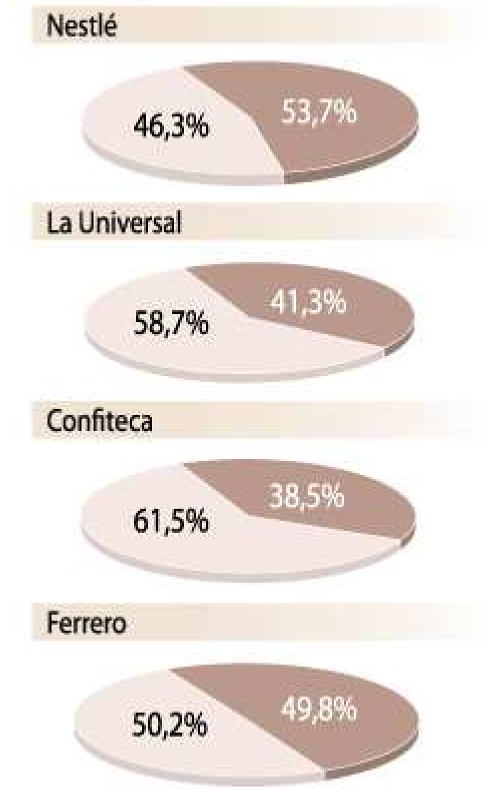
La competencia dentro de la industria del chocolate nacional está liderada por Nestlé que tiene cerca del 50% de participación nacional en chocolates, Confiteca tiene el 25% de participación en el mercado y la diferencia se divide entre las otras empresas como son Ecuacocoa, Ferrero.

La industria chocolatera es competitiva, ya que existe un mercado oligopolista, dentro del cual Nestle tiene el mayor porcentaje de aceptación con la demanda de sus productos. Además podemos mencionar que existen altas barreras de salidas dentro del mercado, y por tal motivo generan grandes costos de cambios dentro del negocio.

A continuación detallaremos la partición de las empresas chocolateras:

GRÁFICO 2.3.5.1

PARTICIPACIÓN EMPRESAS DE CHOCOLATES ECUADOR



Fuente: Pulso Ecuador-El Universo

2.4 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LA INDUSTRIA DEL CHOCOLATE

MARCO TEORICO

Estas estrategias genéricas constituyen tácticas para mejorar y superar el desempeño de la empresa con respecto a sus competidores .Existen tres estrategias genéricas del éxito potencial:

GRÁFICO 2.4.A
ESTRATEGIAS GENÉRICAS COMPETITIVAS

Fuente: Corporación de Promoción de exportaciones e inversiones CORPEI

LIDERAZGOS EN COSTOS

Una estrategia de bajos costos contribuye a incrementar los rendimientos de la empresa a niveles superiores al promedio del sector industrial e impacta en competidores menos eficientes, que no están preparados para enfrentar una minimización de costos.

Bajos costos en un producto generalmente se logra en economías a escala y se relacionan con productos estandarizados.

DIFERENCIACIÓN

Consiste en introducir en el mercado un producto que sea percibido como único y exclusivo, los métodos para la diferenciación pueden aplicarse a:

Diseño e imagen de marca, tecnología, servicio al cliente, cadena de distribuidores, etc.

Si se logra la diferenciación es una ventaja viable para devengar rendimientos mayores al promedio en un sector industria, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las fuerzas competitivas.

La diferenciación es un producto que posee un valor añadido que le permite sobrevivir en un ambiente comercial de competencia con mayores márgenes de utilidad.

ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN

Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de línea del producto o en un mercado geográfico, basados en la premisa de que la empresa puede servir a su objetivo estratégico con mas efectividad que los competidores que compiten en forma mas general.

2.4.1 ESTRATEGIA A NIVEL MUNDIAL ENFOQUE EN DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO

Dentro de la industria de chocolate las multinacionales libran una guerra sin cuartel para conquistar nuevos mercados y, para ello, no paran de inventar nuevos productos con sabores o formas distintas, pero siempre prevaleciendo la calidad del chocolate, además su estrategia está sustentada en el manejo de imagen, calidad y marca.

En conclusión, la dinámica favorable que registran los productos de chocolates a nivel mundial, exige a los fabricantes diversificar sus marcas de chocolate, y diferir en empaque y precios de sus competidores, por este motivo las empresas tratan innovar para satisfacer de una manera eficaz las exigencias de los consumidores, por eso las compañías analizan las tendencias dentro del entorno para poder brindar un producto que vaya acorde a las exigencias de sus compradores como es el caso de los chocolates bajos en calorías, dietéticos, chocolates monovarietales y con alto contenido de cacao.

2.4.2 ESTRATEGIA EN EL MERCADO ECUATORIANO

Las empresas de chocolate a nivel nacional manejan una estrategia de enfoque, dentro del análisis que hemos realizado tomamos como referencia dos empresas nacionales lideres en este mercado que nos han permitido llegar a las conclusiones mencionadas anteriormente: Ecuacocoa y Tulicorp.

2.4.2.1 ESTRATEGIA DE ECUACOCOA

ENFOQUE EN LIDERAZGO EN COSTO

En este caso podemos clasificar a los productos de Ecuacocoa en dos grupos; Marca Blanca y Productos Propios.

La estrategia que utiliza en Marca Blanca es de Alta Segmentación basada en liderazgos de Costos, esto se debe porque tiene que competir con otras empresas de chocolate tanto a nivel nacional y a nivel mundial, como la industria colombiana, venezolana, las cuales manejan precios muy competitivos a nivel internacional debido a que en estos países la mano de obra es mucha más barata con respecto a nuestro país, adicionalmente estas industrias realizan integraciones lo cual generan economías a escala, puesto que se reducen los costos al compartir una misma infraestructura administrativa, financiera y tecnológica, además aumenta la capacidad de apalancamiento financiero y por ende potencia su capacidad de crecimiento. Así, la fusión de empresas y el desarrollo de alianzas estratégicas que se ha dado en el sector, conduce a una mayor competitividad de las empresas y por ende a una posición más sólida en los mercados, tanto nacionales como externos.

Por estas razones las empresas ecuatorianas tienen que reducir sus márgenes para poder competir dentro de los mercados internacionales, además una de las ventajas con la cual cuenta las industrias ecuatoriana es que posee el mejor cacao a nivel mundial “Cacao Arriba”, que es sinónimo de calidad y prestigio, por este motivo empresas europeas vienen al Ecuador a producir sus chocolates.

ENFOQUE EN DIFERENCIACIÓN

Adicionalmente Ecuacocoa exporta sus marca propias, dentro de estos productos se encuentran las Chocolitas que ha tenido éxito a nivel internacional, aquí se emplea la estrategia de Enfoque basada en Diferenciación, debido a que se enfoca en la imagen, empaque y marca. Esta empresa ha decidido innovar en la presentación de sus productos, en el caso de Chocolitas son bolitas con una gran concentración de cacao, esta característica atrae a los consumidores, por esta razón se distingue de su competencia, además posee una envoltura que refleja la forma de balones deportivos, esto facilita posesionar el producto rápidamente dentro de los mercados.

2.4.2.2 ESTRATEGIA DE TULICORP (COMPETIDOR MAS CERCANO)

ENFOQUE EN DIFERENCIACIÓN

Finalmente Tulicorp, esta compañía tiene dos años en el mercado y realiza la estrategia de Enfoque en base a Diferenciación de Productos, esta empresa se especializa en chocolatería gourmet en marcas blancas, lo cual genera un alto valor agregado, debido a que estos productos son apreciados en el extranjero, donde las preferencias son el consumo de chocolates "gourmet" ya que se utiliza el mejor cacao del mundo los chocolates oscuros, sólidos, donde ya no son fabricados con leche sino con porcentajes elevados de cacao (60% - 85%) y el resto es azúcar, estos chocolates son apreciados principalmente en los países Europeos, actualmente esta tendencia se está viendo en Japón y Estados Unidos.

CONCLUSIÓN

Basándonos en la teoría de las fuerzas competitivas de Porter, podemos acotar que a nivel internacional, el mercado de chocolate representa altas barreras de entrada debido a que cuenta con marcas de renombre como son M&M, Toblerone, Lindtt, las cuales poseen años de experiencia, esto les proporciona una fuerte ventaja ante sus competidores debido a que han logrado perfeccionar sus técnicas de producción lo que les ha permitido reducir sus costos y evitar el más mínimo desperdicio al momento de fabricar sus productos, generando una mayor rentabilidad y permitiendoles competir con precios atractivos dentro de los mercados.

A través de los años, las empresas han creado grandes redes de socios, con lo cual se ha fomentado la creación de fuertes canales de distribución, lo cual les permite proyectarse hacia otros países y ampliar sus mercados.

Las empresas de chocolate requieren grandes sumas de capital puesto que tienen que invertir en investigación y desarrollo, con lo cual producen nuevos productos, además de invertir en publicidad debido a que ésta es su principal arma para posicionarse en la mente de los consumidores. Adicionalmente, podemos decir que el poder de los compradores es bajo, puesto que ellos sólo crean tendencias para que las fábricas de chocolate satisfagan sus necesidades.

La industria de chocolate ejerce una fuerte presión sobre los proveedores de cacao, puesto que al comprar en grandes volúmenes, ellos exigen una mejor calidad por el precio que pagan, pero sin embargo las empresas no pueden ejercer presión sobre los precios del cacao puesto que éstos se rigen por la Bolsa de materia prima de Londres y Nueva York.

Sin lugar a dudas, podemos mencionar que el chocolate no ha encontrado ningún sustituto que compare sus exquisitas notas sensoriales florales y frutales que tiene como sello de calidad, al ser su principal componente el cacao.

Finalmente, podemos decir que la industria de chocolate se encuentra fuertemente dominada por empresa americanas y europeas como: Mars, Cadbury, Hershey y Nestlé que siempre están a la vanguardia del mercado mundial de chocolates.

En la industria de chocolate ecuatoriano podemos decir que existes fuertes barreras de entrada debido a que las empresas multinacionales como Nestlé, Ferrero y Confiteca acaparan el mayor número de consumidores. Además, el Ecuador posee grandes trabas burocráticas al momento de emprender un negocio, por esta razón grandes firmas internacionales de chocolates rehúsan poner sus fábricas en este país.

Al mismo tiempo, a las empresas pequeñas y medianas se les dificulta competir en este mercado debido a que tienen que invertir fuertes sumas de dinero para contrarrestar la publicidad masiva que contratan las empresas multinacionales. Cabe mencionar, que en el Ecuador no existen políticas de gobierno que defiendan a las empresas nacionales de los ataques de las empresas internacionales, por este motivo las empresas locales deben de reducir sus márgenes de utilidad a niveles significativos, para así poder subsistir en este mercado.

En el Ecuador no existe una demanda sofisticada que ejerza presión sobre las empresas de chocolate, los consumidores sólo se dedican a comprar aquellos productos sin diferenciación alguna de entre los que se expenden en el mercado.

Debemos recalcar que en nuestro país, los proveedores de cacao no ejercen presión con respecto a los precios, debido a que todo se rige mediante la Bolsa de materia prima de Londres y Nueva York.

Algo muy importante que tenemos que mencionar es que el chocolate no posee ningún sustituto que contenga ese sabor inigualable de fruta, nuez y miel, el cual se obtiene de nuestro cacao nacional “Arriba”.

Para concluir, podemos mencionar que la industria nacional es muy competitiva, ya que existe un mercado Oligopolista liderado por Nestlé que tiene cerca del 50% de participación nacional de chocolates, el cual es seguido por Confiteca que representa el 25%. También vale mencionar que existen altas barreras de salida, debido a la inversión que realizan para competir dentro del mercado, lo cual representa grandes costos de cambio al momento de salir de este sector comercial.

CAPÍTULO 3

ESTRUCTURA DE GOBIERNO EN PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN Y ESTRATEGIAS DE ECUACOCOA

Tomando como base los procesos de internacionalización de cualquier empresa a nivel mundial, los mismos deben definir tres aspectos básicos:

- Elección de su estructura de Gobierno
- Elección de su modo de Entrada para mercados internacionales
- Elección de su modelo de Organización en el ámbito de los negocios internacionales.

En base a estos aspectos básicos, en este capítulo (el central a nivel de tesis) definiremos la estructura de gobierno y modo de entrada ideal para que las empresas ecuatorianas en la industria del chocolate incursionen de una manera más efectiva y competitiva en los mercados internacionales.

Para llevar a cabo dicho análisis procederemos a describir el marco teórico que utilizaremos para fundamentar nuestras conclusiones. Este marco teórico se basa en dos teorías que representan el fundamento de los negocios internacionales: La teoría de los Recursos y la Economía de los Costos de Transacción.

3.1 ANÁLISIS DE COSTOS DE TRANSACCIÓN DE LA EMPRESA

3.1.1Selección de estructura de gobierno

TABLA 3.1.1.1

COSTOS DE TRANSACCION

		Mercado		Contrato			Jerarquía		
Estructura de Atributos		Agent	Direct Consumidor	Cnt. Producc.	Alianz Estratég.		IED Merc Latinoam.	IED Merc Europa	
Comportaniento / / 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 Eurocracia para toma / decisiones		1	2	3	2		1	2	
Á nivel de Motivación de Equipo		1	3	3	2		2	3	
TOTAL	7					6			8

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Costos de Transacción

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.

A continuación se analizará cada atributo del cuadro de sensibilidad de la empresa de Ecuacocoa:

- **Comportamiento:** Ecuacocoa a nivel del ***mercado*** por parte de los Agentes Económicos Internacionales posee una escasa información sobre los gustos y preferencias de los consumidores a nivel mundial; al analizarlo vía costos de transacción el agente resulta el menos costoso por tener responsabilidad de los trámites de exportación al mercado meta; en cuanto al ***contrato*** de producción es el más económico por tomar en cuenta que la empresa con la que se tiene el contrato nos sirve de maquila donde finalmente Ecuacocoa pondría su marca y al contar con más experiencia, tecnología de punta es lo que se busca para satisfacer los gustos y preferencias del consumidor brindándoles productos con altos estándares de calidad.

  Al establecerse con capital propio una empresa siempre tiene riesgos que tienden a la alza, más aún cuando la marca no es conocida a nivel mundial y donde priman marcas reconocidas del chocolate que resultan fuertes competencias para el mercado actual, y donde no se tiene la experiencia requerida para las exigencias de los clientes como la tecnología que ya han tenido multinacionales grandes; las políticas de precios cuando la empresa maneja precios del mercado internacional, es decir trabajan con precios referenciales en la Bolsa de New York, lo que provoca inconstantes cambios en los precios.

- **Especificidad de activos:** Dentro del mercado de chocolate internacional existe una fuerte competencia debido a que existen empresas multinacionales con marcas de prestigio como: Nestlé, Mars, Hershey, Arcor y Kraft Food, por este motivo a las empresas ecuatorianas se les hace muy difícil atar a los clientes a su marca, y a su tecnología que no es reconocida.

Al momento de que Ecuacocoa tenga una alianza estratégica o un contrato de producción que resultó el más flexible en el análisis va a lograr productos con altos estándares ya que cuenta con el apoyo de una tecnología sofisticada a lo que los consumidores inclinarán sus gustos lo que se generaría altas rentabilidades y crecimientos en las utilidades de la empresa.

- **Instrumentos de Administración:** Podemos decir que tienen un nivel de burocracia intermedia, debido a que poseen una estructura no tan plana por lo tanto la toma de decisiones no es muy lenta, decisiones que serán tomadas en áreas de Recursos Humanos, ya que deberán capacitar a sus empleados, incentivarlos al orden al momento de tomar decisiones que no dependan de un área específica sino que actúen directamente, porque si se realiza la alianza se tiene una gran ventaja al momento de decidir en cada área lo que les resulta fácil de actuar ante cualquier eventualidad que se les presente al momento de comercializar el producto 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

3.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

3.2.1 FODA de la empresa

FORTALEZAS

- Conocimiento amplio de los procesos industriales.
- Conocimiento del desarrollo de los mercados.
- Demanda internacional creciente debido al prestigio de la compañía internacional.
- Conocimiento de gustos y preferencias de los clientes potenciales.
- Base de clientes para potenciar la alianza estratégica

OPORTUNIDADES

- Posibles negociaciones de un tratado de libre comercio entre Europa y la región andina
- Al momento de tener una alianza estratégica con empresas multinacionales sólidas, podemos compartir información, experiencia, clientes, incluso llegar a otros mercados.
- Se reduciría los costos, aumentaríamos las ventas y formaríamos barreras de entrada. Fundamentalmente nos permitiría expandirnos, sin perder independencia y flexibilidad.

- Al trabajar en cooperación con otra empresa es probable que alcancemos nuestros objetivos más rápido que si lo hubiéramos hecho por separado.
- Nichos de mercados "Gourmet" apreciado por el exquisito sabor floral del cacao ecuatoriano.
- Fortalecimiento del desarrollo técnico en procesos sistemáticos.
- Incrementar los beneficios (Ingresos) con la utilización de las ventajas comparativas que permite el mercado global.
- Crear un producto con valor agregado.
- Conocimiento y capital para invertir en la implementación de procesos maquinaria.
- Identificación de un productor local de chocolate para desarrollar una nueva marca para el mercado nacional.
- Mejoramiento de la distribución de los productos finales a nivel internacional a partir de la alianza.
- Oportunidad de reducir los costos mediante alianzas, aumentar las ventas y formar barreras de entrada. Fundamentalmente nos permitiría expandirnos, sin perder independencia y flexibilidad. Así al trabajar en cooperación con otra empresa es probable que alcancemos nuestros objetivos más rápido que si lo hubiéramos hecho por separado.
- Satisfacer la demanda de los consumidores internacionales de chocolate.

DEBILIDADES

- Grandes distancias de puertos y fletes de descarga como en Costa Este de los EE.UU. y puertos mediterráneos, cuando el producto llega a los EE.UU.
- La tecnología de la empresa no es sofisticada para competir en los competitivos mercados internacionales

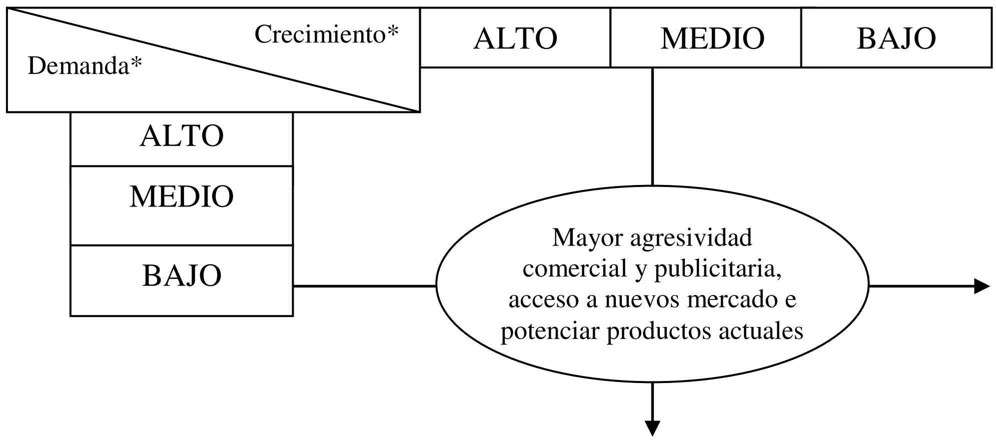
- Falta de productos dirigidos al mercado meta
- Poca publicidad y reconocimiento de los productos tanto en mercados nacionales como internacionales
- Empresa pequeña para la competencia internacional
- Ecuacocoa solo es reconocida internacionalmente por los semielaborados y no por su producción de chocolates
- Dificultad en el acceso a canales de distribución

AMENAZAS

- Inestabilidad política y económica.
- Dificultad de buscar financiamiento para implementación y certificación del producto en instituciones financieras nacionales e internacionales de apoyo.
- Crear una dependencia excesiva con el cliente extranjero.
- Suspensión de las preferencias arancelarias.
- Tomar en cuenta catástrofes naturales, cambios climáticos que afectarían la calidad de la materia prima del producto como el cacao, se cita como ejemplo fenómeno del niño.

3.2.2 MATRIZ DEMANDA-CRECIMIENTO (BCG ADAPTADA)

GRÁFICO 3.2.2.1
BCG ADAPTADA



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

ANÁLISIS

Ecuacocoa maneja el 8% del mercado, es decir aproximadamente 40 millones de dólares anuales dentro de la industria de chocolate ecuatoriano, por lo tanto posee una demanda baja en función a su participación de mercado y un nivel de crecimiento medio-alto dentro de la industria si consideramos que el crecimiento de la empresa es del 17.5% y el del sector es del 15%, esto se debe a que el mercado es altamente competitivo y que sus principales competidores son multinacionales con un elevado prestigio internacional como lo son la Suiza Nestlé y Ferrero Rocher, adicionalmente podemos acotar que sus productos son poco diferenciados dentro de la industria, por lo tanto dentro del mercado podemos encontrar una gran variedad de productos con similares características.

Considerando esto, la empresa debería reacondicionar sus productos hacia los estándares y preferencias de los consumidores meta, además se debería introducir productos en nichos de mercados a partir de productos con valor agregado, por lo cual es interesante considerar como estrategia el lanzamiento de productos nuevos o el potencionamiento de los ya existente para lograr captar a nuevos mercados.

Adicionalmente, se debería afianzar sus canales de distribución para ampliar su mercado, una de las estrategias que puede seguir es promocionar de una manera agresiva su productos estrellas como lo son las chocolitas puesto que poseen la mayor demanda dentro su gama de productos, los deberían promocionar con una mayor intensidad dentro de los canales tradicionales, como tiendas, minimarkets, confiterías, quioscos, farmacias, bazares y otros lugares similares, para así lograr un mayor posicionamiento dentro del mercado.

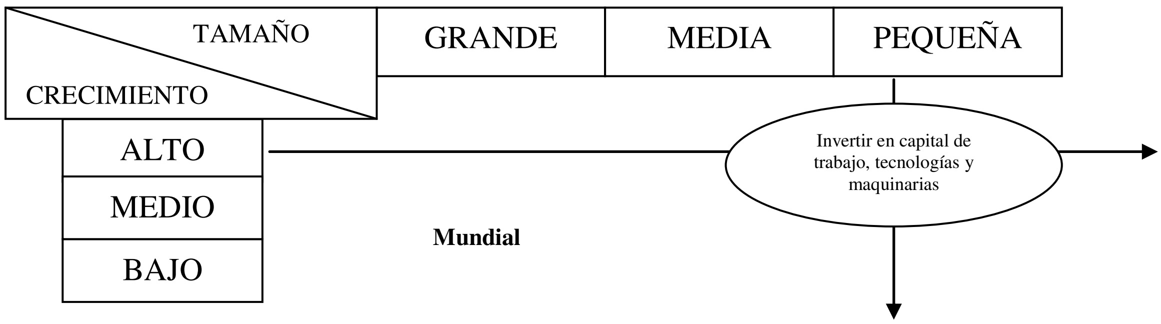
Además, se tiene que invertir en publicidad, puesto que en este mercado es vital, uno de los principales medios de comunicación es la televisión, ya que posee altos grados de efectividad, además estas campañas publicitarias deben estar dirigidas al sector infantil, debido a que son sus principales consumidores.

Finalmente, se debe considerar dentro de estas estrategias la participación de las diversas empresas europeas que formaran parte de la alianza de expansión por parte de Ecuacocoa, de tal forma que la empresa pueda trasladar costos de distribución y promoción a estas empresas, a partir de un excelente costo de sus productos y la calidad de estos.

3.2.3 MATRIZ DE INVERSIONES

GRÁFICO 3.2.3.1

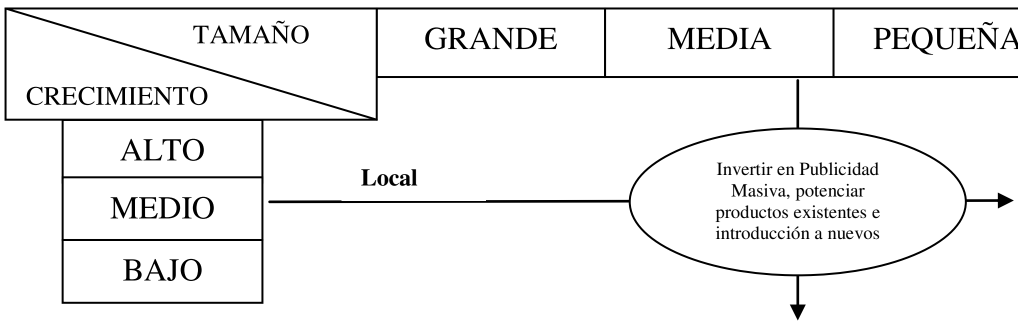
MATRIZ INVERSIÓN MUNDIAL



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

GRÁFICO 3.2.3.2

MATRIZ INVERSIÓN LOCAL



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Análisis

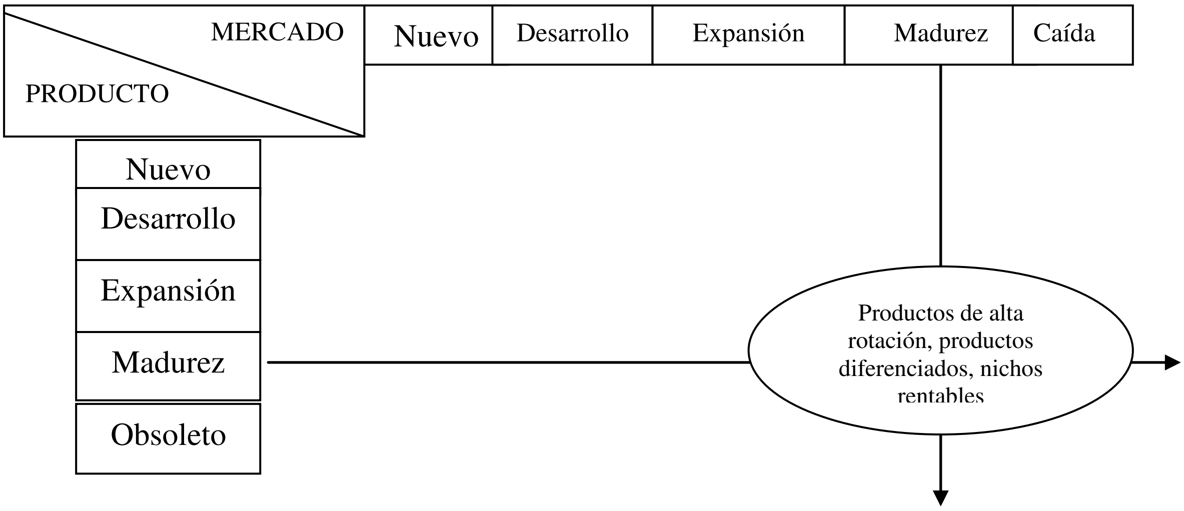
a) Como se ilustra en el grafico a nivel mundial, se tiene un tamaño de negocio pequeño con respecto a las grandes industrias multinacionales, mas se puede notar que el crecimiento de la empresa es importante con respecto a su nivel de comercialización internacional, llegando a un crecimiento del 67% en ventas.

Así considerando esto se analiza que es necesario invertir en capital de trabajo ya que la empresa hará expansiones a nivel internacional con las alianzas estratégicas que se logren establecer, de tal forma que se pueda potencializar sus ventas. Para lograr este objetivo la empresa tendrá que invertir en nuevas maquinaria y tecnologías de tal forma que se explote al máximo su capacidad de producción para llegar a posicionarnos en el mercado objetivo y así lograr aprovechar de los niveles de demanda que se mantienen internacionalmente en conjunto con la empresa aliada.

b) Al hablar de nivel Local, se conoce que en la actualidad hay muchas competencias para las empresas nacionales que operan en la elaboración del chocolates, podría nombrarse como ejemplo la multinacional conocida Nestlé que ocupa los primeros lugares en experiencia y cada vez más expanden sus líneas de producción así como también Universal Sweet dejando poca posibilidad de poder competir en los mercados masivos, por lo que es necesario introducirnos a nuevos mercados a partir de las nuevas variedades de productos que se crearan y las mejoras en los actuales, dirigiéndose a este mercado a través de agresivas campañas de publicidad, sean estos a través de radio, televisión y medios no tradicionales, ya que los productos que dicha empresa vende, no son reconocidos en el mercado interno porque el consumidor no conoce la diversidad de producto que elaboran.

3.2.4 MATRIZ DE ESTRATEGIAS Y MARKETING

GRÁFICO 3.2.4.1
MATRIZ DE ESTRATEGIAS Y MARKETING



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Análisis

Considerando las preferencias del consumidor a nivel mundial en el mercado meta, es necesario potenciar los productos existentes a partir de una diferenciación en las variedades del producto y de la competencia con la que se cuenta en la actualidad, tal es el caso de caso de Ecuacocoa con respecto al chocolate Gourmet que es dirigido para personas diabéticas hacia destinos internacionales, mientras tanto para el caso de la confección del producto actual como por ejemplo las chocolitas de Ecuacocoa vendidas en el mercado interno las cuales son elaboradas con polvo de cacao, entonces al destinarlas al mercado final se basarían en procesar más polvo de cacao y se les adecuaría almendras o avellanas para llegar al cliente extranjero, de tal forma que la empresa se encargaría de ofrecer un producto adecuado a los consumidores internacionales y la empresa extranjera se encarga de los canales de distribución por ser reconocida en su mercado, por lo que beneficiaría a ambas empresas.

Así considerando los análisis anteriores y el FODA, tenemos las siguientes conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- Se puede decir que según el estudio de los costos de transacción resulta más eficiente una estrategia de contrato vía alianzas estratégicas la cual se logrará con un empresa mediana en la Unión Europea (mejor posibilidad de negociación para Ecuacocoa), puesto que este tipo de empresa así como tiene un amplio conocimiento en este mercado, también generaría una ventaja competitiva para Ecuacocoa tanto como para posesionarse dentro de la mentalidad del consumidor además de crear eficientes canales de distribución mientras que la empresa ecuatoriana se encargará de la elaboración y confección del producto.
- Para concluir con el análisis Foda de Ecuacocoa tendrá que buscar financiamiento con la empresa que logre la alianza estratégica de tal forma que se logre invertir en tecnología sofisticada, con lo cual se diversificará la producción para la elaboración de sus productos, además se realizará publicidad masiva mediante los medios de comunicación, para lograr posesionar su producto dentro del mercado europeo.
- El estudio que demostró la matriz de Estrategias y marketing para la empresa ecuatoriana, es aprovechar la ventaja comparativa del chocolate gourmet que se destina a la repostería y gastronomía el cual posee alto grado de especialización y su primordial materia prima es cacao fino o de aroma, de tal forma que se aproveche a este producto para diferenciarlo y adaptarlo al mercado internacional, también se aprovecharía los nichos del mercado que la empresa en Europa posee para tener eficiencia en el desarrollo de los canales de distribución para atraer al cliente.

- El análisis que se observa en la matriz de inversiones da como resultado aumentar la capacidad de producción para abastecer al mercado europeo por lo tanto se debe invertir en infraestructura como maquinarias y tecnología para así obtener un producto con altos estándares de calidad para poder satisfacer la demanda sofisticada que existe dentro de dicho mercado.
- La matriz BCG, nos refleja que Ecuacocoa deberá rediseñar sus productos para captar rápidamente al mercado, por lo tanto deberá innovar su imagen y composición, para adecuarla a las exigencias y gustos del consumidor europeo, con esto se logrará posesionarse rápidamente dentro del mercado. Adicionalmente se debe crear fuertes canales de distribución, con esto se logrará promocionar de una manera ágil y efectiva los productos.

RECOMENDACIONES

Considerando las anteriores conclusiones, tiene que para esta empresa se deberán seguir las siguientes recomendaciones:

- Al momento de tener una alianza estratégica con empresas multinacionales sólidas, Ecuacocoa tendrá que reacondicionar su gama de productos de acuerdo a las exigencias del mercado meta
- Es necesario aliarse a una empresa sólida, eficiente y dispuesta a compartir información, experiencia, clientes, incluso llegar a otros mercados, en función a los requerimientos y objetivos de la empresa, de tal forma que se contemplen los requerimientos de la empresa aliada, el mercado y finalmente se permita posicionar la marca a nivel mundial.
- Implementar un plan de reducción y productividad de los costos, aumentar el nivel de producción y ventas, así como formar barreras de entrada ante potenciales competidores con nuestros socios

- Es necesario trabajar en cooperación con la empresa para alcanzar los objetivos trazados, así como lograr expandirse dentro del mercado europeo, sin perder independencia y flexibilidad.
- Es necesario invertir en maquinaria y en tecnología sofisticada, lo cual permitiría ampliar la diversidad de chocolates, que vayan de acuerdo a los gustos y preferencias de los consumidores, además esto generaría un valor agregado al cacao ecuatoriano.
- Es necesario encontrar fuentes de financiamiento para poder implementar el proyecto de expansión, de tal forma que se minimicen riesgos de inversión.

3.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- Lograr establecer una alianza estratégica, de tal forma que se fortalezca y se expanda los canales de distribución en 6 meses, así como que mejore el posicionamiento de la empresa en el mercado internacional por medio del menor costo posible al compartir información y costos con la empresa aliada.
- Adaptar los productos de Ecuacocoa al mercado europeo en un tiempo de 4 meses.
- Fortalecer las diferentes marcas mediante la inversión tecnológica, mayor distribución, promoción, adaptaciones al producto e investigación y desarrollo.
- Mantener un nivel de ventas sostenibles mediante campañas publicitarias y promociones, de tal forma que se aumente las ventas para el primer año en un 20% y en años posteriores 5%.
- Generar un mayor nivel competitivo mediante la creación de nuevos productos con valor agregado.
- Incentivar a otras empresas ecuatorianas para expandirse a mercados internacionales

- Crear nuevas fuentes de financiamiento, mediante socios estratégicos, entidades bancarias u otras alternativas financieras para lograr un crecimiento de la empresa y minimizar el riesgo.
- Mantener un nivel de costos controlados en base a presupuestos y asignaciones, mejoras en la productividad laboral y manejo gerencial descentralizado.
- Alcanzar flexibilidad de costos en conjunto con la alianza estratégica.

3.4 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN Y EXPANSIÓN

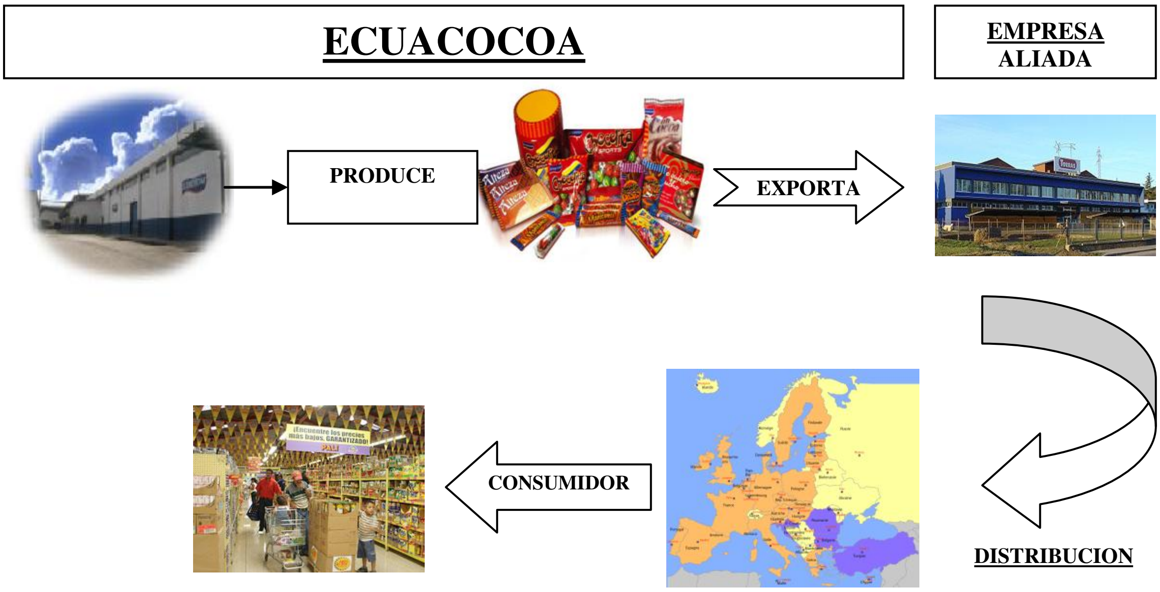
La estrategia en la cual se centra el proyecto es formar una alianza estratégica con una empresa mediana de la Unión Europea, donde la empresa ecuatoriana se especializará en la confección y producción de chocolates dentro del territorio nacional, mientras que la aliada se encargará de la distribución del producto dentro del mercado europeo, considerando para esto que a la empresa aliada se le ofrecerá algunas condiciones especiales para la comercialización de nuestros productos, tales como plazos preferenciales para los pagos y precios de los productos.

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, debido a que la empresa con la cual Ecuacocoa se aliara deberá de estar dispuesta a ofrecer diversa información de mercado de tal forma que se pueda adaptar los diversos productos que se ofrecen a las preferencias y gustos de los consumidores europeos, por lo tanto se realizara un estudio de mercado mediante el cual se analizará las normas de calidad, gustos, preferencias y requisitos sanitarios con las que debe contar un producto para poder ser comercializado en esos países.

Así en base a esto se dará a conocer los productos que existen actualmente y los que posteriormente se ofreciesen, de donde la empresa Ecuacocoa se compromete a ofrecer un producto de alta calidad y adecuado a los gustos y exigencias de los consumidores europeos, de tal forma que la empresa aliada los promociones a través de campañas publicitarias masivas de promoción y publicidad, de tal forma que con esto se logrará posesionar de manera efectiva los productos en la mentalidad de los consumidores internacionales, de tal forma que la empresa Ecuacocoa pueda expandir su volumen de negocios potenciando a sus productos en los mercado internacionales, posicionar su marca en los consumidores europeos, así como mejorar el rendimiento financiero de sus operaciones. Por otro lado la empresa aliada debido a esta alianza puede obtener un mejor rendimiento sobre los productos que si los estuviese comprando sin alianza (mejores plazos y precios preferenciales), obteniendo además apoyo de marca, mercadeo, de procesos, almacenamiento y manejo de la mercadería por parte de Ecuacocoa, lo cual significa que no solo la empresa ecuatoriana obtendría beneficios sino que la empresa europea obtendría interesantes réditos de esta negociación.

GRÁFICO 3.4.1

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN Y EXPANSIÓN



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Además se busca generar a los inversionistas un rendimiento importante sobre su capital, una solvente administración y un conjunto de políticas de crecimiento, mostrándose así como una opción progresiva, fresca y capaz de lograr el cumplimiento de sus objetivos y metas con estrategias de corto, mediano y largo plazo efectivas, de acorde con las nuevas tendencias globales y mercados competitivos modernos.

3.5 ESTRATEGIAS Y PLAN DE ACCIÓN

Para que la empresa pueda cumplir con los objetivos deseados, es necesario que la compañía diseñe y ejecute una serie de planes de acción de tal forma que pueda lograr cumplir las metas propuestas. Considerando esto, todas las actividades de la empresa serán encaminadas a cubrir las demandas insatisfechas del mercado objetivo, por lo que a partir de esto la empresa deberá establecer diversos esfuerzos en comercialización, promoción, políticas de trabajo, inversión y procesos de forma eficiente, con el fin de lograr los objetivos propuestos.

Así se tiene que en este capitulo se van a plasmar las opciones que se van a combinar en la elaboración de un plan detallado para todos los procesos y programas necesarios para llevar a cabo las diversas estrategias para internacionalizar y expandir los productos de la empresa, con el fin de generar mayor valor a la empresa, aumentar la rentabilidad y cumplir con la nueva misión, visión y los objetivos de corto, mediano y largo plazo ya establecidos.

Así dado esto, la empresa ha decidido implementar una serie de estrategias, de tal forma que esta pueda cumplir los objetivos planteados anteriormente, las estrategias que se plantearan serán las siguientes:

1. Desarrollar una línea de productos orientados a los clientes meta, a partir de reacondicionar los productos existentes
2. Aliarse con una empresa europea para distribuir eficientemente en nuevos mercados y canalizar información de mercado eficientemente
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.

4. Desarrollar agresivamente la comercialización a partir de un 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.
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 la metas de ventas
6. Realizar las adquisiciones de maquinarias y equipos necesarios para poder adaptar la producción a la demanda y a los requerimientos del mercado
7. Obtener una línea de crédito que permita financiar a las diversas operaciones de la empresa y las estrategias de expansión e internacionalización

Así se tiene que dado esto se propondrá las tareas a seguir y la forma como estas afectan a las cuentas de la empresa.

Plan de acción 1:

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

Para que una empresa logre perfeccionar su liderazgo en su mercado objetivo tiene que encaminar sus acciones para optimizar todas las variables que interactúan en su estructura, por lo que es necesario para que la empresa ecuacocoa logre posicionar sus productos en el mercado objetivo (Europa), un mejora en sus principales productos de tal forma que estos satisfagan a las necesidades de los consumidores.

Así mismo, este mercado también exige mantenerse a la vanguardia en productos, innovando siempre y manteniendo a las marcas con importante apoyo publicitario, de tal forma que incentiven el poder de compra entre los clientes y afiance un mejor posicionamiento que nos ayuden a cumplir las metas y objetivos de corto, mediano y largo plazo.

A continuación se nombrara los principales productos:

- Chocolita Sport
- Chocolita Classic
- Chocolita Pasas
- Chocolita Maní
- Varita
- Manicomio Maní
- Manicomio Max

Aquí una breve descripción de estos productos:

CHOCOLITA SPORT:

Bolitas de delicioso chocolate con empaques de balones deportivos

FIGURA 3.5.1

CHOCOLITA SPORT

Fuente: ***www.ecuacocoa.com***

Ingredientes

Polvo de cacao, CBS, leche entera, azúcar, lecitina, vainillina, goma arábiga, esencias

TABLA 3.5.1

PRESENTACIÓN CHOCOLITA SPORT

Presentación	Display x 20 u x 25 g	Funda 100 g	Funda 500 g	Pomo 800 g
Peso X unidad	25 g	5 g	5 g	5 g
Peso x Display / Funda	500 g	100 g	500 g	800 g
Unidades x cartón	12	70	20	9
Peso Neto	6 kg	7 kg	10 kg	7.2 kg
Peso Bruto	7.35 kg	7.8 kg	10.6 kg	7.6 kg

***Fuente:* www.ecuacocoa.com**

Almacenamiento

Almacenar en un lugar fresco y seco

Vida Útil

12 meses

Indicaciones

Grado alimenticio

CHOCOLITA CLASSIC:

Bolitas de delicioso chocolate

FIGURA 3.5.2

CHOCOLITA CLASSIC

Fuente: ***www.ecuacocoa.com***

Presentaciones

Funda 120 g
Cajita TQM

Ingredientes:

Polvo de cacao, manteca de cacao, leche entera, azúcar, lecitina, vainillina, goma arábiga y esencia.

CHOCOLITA PASAS

Pasas cubiertas de delicioso chocolate

FIGURA 3.5.3

CHOCOLITA PASAS

***Fuente:* www.ecuacocoa.com**

Envase Primario

Polipropileno transparente + polipropileno metalizado

Envase Secundario

Displays de 480 g - cartulina duplex gramaje 310-330

Asas de 80 g- Fundas polipropileno 35 micras

Envase Terciario

Caja de cartón corrugado

Almacenamiento

Almacenar en un lugar fresco y seco

Vida Útil

12 meses

Indicaciones

Grado alimenticio

Ingredientes

Polvo de cacao, CBS, leche entera, azúcar, lecitina, vainillina, pasas, esencias

TABLA 3.5.2

PRESENTACIÓN CHOCOLITA PASAS

Presentación	Display x 24 u	Funda x 4 u
Peso X unidades	20 g	20 g
Peso X Display/funda	480 g	80 g
Unidades x cartón	12	48
Peso Neto	5.76 kg	3.84 kg
Peso Bruto	7.2 kg	4.75 kg

***Fuente:* www.ecuacocoa.com**

<u>CHOCOLITA MANÍ:</u>

Maní cubierto de delicioso chocolate

FIGURA 3.5.4

CHOCOLITA MANÍ

Fuente: www.ecuacocoa.com

Envase Primario

Polipropileno transparente + polipropileno metalizado

Envase Secundario

Displays de 480 g - cartulina duplex gramaje 310-330

Asas de 80 g- Fundas polipropileno 35 micras

Envase Terciario

Caja de cartón corrugado

Almacenamiento

Almacenar en un lugar fresco y seco

Vida Útil

12 meses

Indicaciones

Grado alimenticio

Ingredientes

Polvo de cacao, CBS, leche entera, azúcar, lecitina, vainillina, maní, esencias, goma arábiga

TABLA 3.5.3

PRESENTACIÓN CHOCOLITA MANÍ

Presentación	**Display x 24 u**	**Funda x 4 u**
Peso X unidades	20 g	20 g
Peso X Display/funda	480 g	80 g
Unidades x cartón	12	48
Peso Neto	5.76 kg	3.84 kg
Peso Bruto	7.3 kg	4.45 kg

Fuente: ***www.ecuacocoa.com***

MANICOMIO MANÍ

Barra de Chocolate con leche y maní

FIGURA 3.5.5

MANICOMIO MANÍ

Fuente: www.ecuacocoa.com

Envase Primario

Polipropileno transparente + Polipropileno metalizado

Envase Secundario

Displays 552 g cartulina duplex gramaje 210-330

Asas 92 g Fundas polipropileno 35 micras

Envase Terciario

Caja de cartón corrugado

Almacenamiento

Almacenar en un lugar fresco y seco

Vida Útil

12 meses

Indicaciones

Grado alimenticio

Ingredientes

Polvo de cacao, CBS, leche entera, azúcar, lecitina, vainillina, maní, esencias

TABLA 3.5.4

PRESENTACIÓN MANICOMIO MANÍ

Presentación	Display x 24 u	Funda x 4 u
Peso X unidades	23 g	23 g
Peso X Display/funda	552 g	92 g
Unidades x cartón	12	50
Peso Neto	6.62 kg	4.6 kg
Peso Bruto	6.8 kg	5.5 kg

Fuente: ***www.ecuacocoa.com***

MANICOMIO MAX

Barra de Chocolate con leche y maní

FIGURA 3.5.6

MANICOMIO MAX

Fuente:* *www.ecuacocoa.com

Presentaciones:

30 g (unidad)

Display x 20 unidades

Funda x 4 unidades

Ingredientes:

Polvo de cacao, manteca de cacao, leche entera, azúcar, lecitina, vainillina, maní en mitades y esencia.

<u>VARITA</u>

Mágica barrita de chocolate con arroz crocante

FIGURA 3.5.6

VARITAS

Fuente: ***www.ecuacocoa.com***

Envase Primario

Laminado polipropileno transparente + polipropileno transparente

Envase Secundario

Displays 480 g cartulina duplex gramaje 210-330

Asas 100 g Fundas polipropileno 35 micras

Envase Terciario

Caja de cartón corrugado

Almacenamiento

Almacenar en un lugar fresco y seco

Vida Útil

12 meses

Indicaciones

Grado alimenticio

Ingredientes

Polvo de cacao, leche entera, azúcar, lecitina, vainillina, arroz crocante, esencias.

TABLA 3.5.5
PRESENTACIÓN VARITAS

Presentación	Display x 24 u	Funda x 10 u
Peso X unidades	10 g	10 g
Peso X Display/funda	480 g	100 g
Unidades x cartón	12	50
Peso Neto	5.76 kg	5 kg
Peso Bruto	5.8 kg	5.6 kg

Fuente: www.ecuacocoa.com

Así luego de haber analizado brevemente cuales son las características básicas de los productos de Ecuacocoa, tenemos que para lograr una internacionalización y expansión en la Unión Europea, es necesario que se analicen cuales son los factores críticos de estos productos de tal forma que se puedan potenciar los positivos y cambiar a los negativos, en función a los gustos del consumidor europeo, así tenemos:

TABLA 3.5.6
FACTORES CRÍTICOS DE LOS PRODUCTOS DE ECUACOCOA

Puntos fuertes del producto	**Puntos débiles del producto**
El producto ecuatoriano, utiliza el cacao nacional reconocido a nivel Internacional. Su principal ingrediente es el cacao fino o de aroma	Similitud en sus productos con los de la competencia.
Innovación en los empaques de las Chocolitas tomando como referencia forma de balones de fútbol. La envoltura del producto es atractiva para el mercado infantil	Producto final es mantecoso comparados con los gustos europeos y con los Chocolates de la multinacional Ferrero S.A u otros. Su sabor no cumple con las preferencias del mercado meta
Amplio conocimiento de procesos Industriales.	No se tiene publicidad agresiva para poder posicionar la marca de los productos mencionados.
Los productos son sometidos estrictamente a parámetros de calidad para su Exportación.	

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Con el estudio que se denota anteriormente de puntos débiles y fuertes de Ecuacocoa ahora se continuará a presentar las diferentes adecuaciones al productos que se destinará a Europa para su distribución y comercialización, así se tiene que para posicionarnos de una manera eficaz dentro del mercado europeo hemos decidido adecuar estos productos de acuerdo a los gustos y preferencias del mercado objetivo, a continuación se detallará las modificaciones que se realizarán a los productos en expansión**:**

TABLA 3.5.7
ADECUACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE ECUACOCOA

Productos Actuales en el Mercado	**Productos Confeccionas con destino a Europa**
Chocolitas Sports poseen manteca de cacao en 6kg, con esencias.	Chocolitas mejora si se agrega en menos porcentaje manteca de cacao y nada artificial, destinando el producto a niños y adolescentes, revistiendo al producto con mejor empaque.
Manicomio Maní, compuesto de maní, vainilla y esencias.	Manicomio Maní mejoraría su presentación de imagen, se le agregara más maní y sin azúcar para personas diabéticos, nuevo enfoque.
Varita, lleva como ingrediente vainilla, leche, arroz crocante, azúcar.	Para el mercado meta se basa en los gustos con almendras, polvo de cacao en menos densidad y se mejorara el empaque del producto.
Chocolitas Classic lleva como ingrediente polvo, manteca de cacao y esencias.	Al destinar el producto a Europa se enfatizarán en reducir manteca y sin nada artificial como gustan los europeos y con partículas mínimas de pistachos, ya que la empresa aliada nos ayudará a comercializar el producto.
Manicomio Max se caracteriza por poseer Polvo de cacao, manteca de cacao, leche entera, azúcar, lecitina, vainilla, maní en mitades y esencia.	Cuando se exporte al mercado meta dependiendo de los gustos de los europeos no se incluirá vainilla, leticina ni esencia artificial alguna que altere el sabor del cacao intrínseco nacional, para mejorar la imagen en el producto y en el empaque así como en el etiquetado y mayor proporción de polvo de cacao.

Chocolitas Maní que tiene en sus fórmulas polvo de cacao, leche entera, azúcar, lecitina, vainillina, maní, esencias, goma arábiga	Se enfocará en un chocolate gourmet, con esto se busca atender a las necesidades de un mercado élite, sustituyendo al maní por un fruto más exótico como es la macadania, y nada de esencias, que es un producto muy apetecido por los consumidores del mercado objetivo.

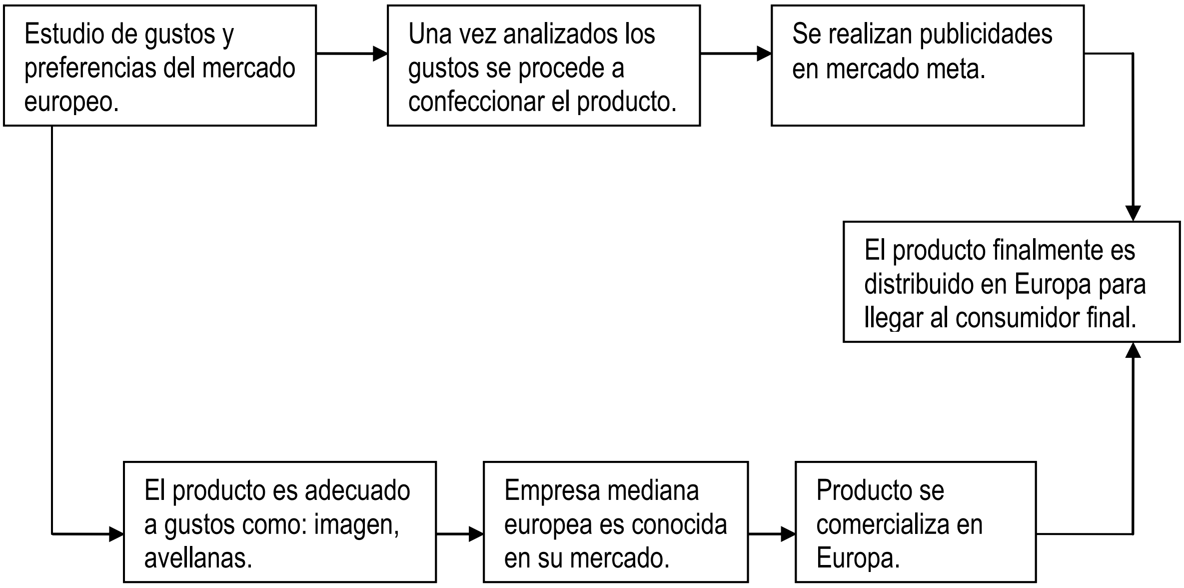
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Se realizó este análisis porque se estudiaron los gustos del consumidor europeo, los cuales prefieren el producto sin esencias, poca azúcar, no mantecoso el chocolate y con un relleno que agrade a lo que sus paladares, pudiendo ser que el producto tenga como ingrediente infaltable avellanas, almendras, pistachos o arroz crocante.

Debido a que los consumidores europeos exigen cada vez una mayor variedad de alimentos cada año, es decir una demanda de productos con nuevas características por lo tanto se ha decidido convertir los productos que se mencionan en la tabla superior con confecciones en imagen, en el producto y hasta en el mismo empaque, para lograr internacionalizarnos y posicionar la marca de Ecuacocoa y sea posible la expansión en el mercado europeo por tener éste más experiencia en su mercado nos ayudará a comercializar los productos.

GRÁFICO 3.5.1

PROCEDIMIENTO PARA EL CAMBIO



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Así una vez que los productos finales tengan las características deseadas, se tiene que estas adecuaciones tendrán un impacto en el precio final de los productos, de tal manera que se pueda solventar mediante un aumento de precios los gastos en los que se incurrirían en las nuevas presentaciones, por lo que dado esto se estima un aumento de hasta en un 10% en el precio final del productos, considerando esto también para los precios al consumidor, precios al distribuidor y precios FOB.

Dado esto los nuevos precios para estos productos serian los siguientes:

TABLA 3.5.8
PRECIOS ANTES DE LA ADECUACIÓN

PRECIOS ANTERIORES		
Producto	**Precio Distribuidor nacional**	**Precio Unidad**
Chocolita Classic	Cartón 30 fundas por 250 gramos peso bolita 5 gramos $25,08	0.08 centavos de dolar
Chocolitas Pasitas	20 gramos fundas de 24 planchas $22.28	Cada Funda $0.65
Chocolitas Mani	Display 480 gramos 24 unidades $21.40	Cada Funda $0.875
Manicomio Mani	24 unidades $23.43	Barra $0.23
Manicomio Max	24 unidades $23.43	Barra $0.23
Varita	24 unidades $21.67	Cada varita $0.19

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

TABLA 3.5.9
PRECIOS ACTUALES (ADECUACIÓN)

PRECIOS NUEVOS		
Producto	**Precio Distribuidor nacional**	**Precio Unidad**
Chocolita Classic	Cartón 30 fundas por 250 gramos peso bolita 5 gramos $27.58	0.09 centavos de dolar
Chocolitas Pasitas	20 gramos fundas de 24 planchas $24.51	Cada Funda $0.72
Chocolitas Mani	Display 480 gramos 24 unidades $23.54	Cada Funda $0.95
Manicomio Mani	24 unidades $25.77	Barra $0.25
Manicomio Max	24 unidades $25.77	Barra $0.25
Varita	24 unidades $23.84	Cada varita $0.2

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

*A partir de estos precios, a la empresa aliada se le podrá ofrecer hasta un 5% adicional del precio de venta al distribuidor, tal como se ha planteado anteriormente

<u>Plan de acción 2:</u>

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

Dado el continuo proceso de globalización e internacionalización de la economía, se puede prever la tendencia creciente hacia la creación de alianzas. Por lo tanto, la empresa deberá tener siempre presente la opción de utilizar esta herramienta, ya que puede constituir un vehículo para obtener ventajas competitivas imposibles de alcanzar de otra forma, en especial en lo concerniente a la introducción de forma masiva de sus productos en un mercado desconocido y con preferencias y gustos sobre el producto, diferentes a las del consumidor ecuatoriano.

Con esto bajo antecedente, la empresa Ecuacocoa se ha decidido en formar una alianza con una empresa mediana de la Unión Europea, de donde la empresa ecuatoriana se especializará en la confección y producción de chocolates dentro del territorio nacional con productos nacionales de calidad, mientras que la aliada se encargará de la distribución del producto dentro del mercado europeo y su respectivo mercadeo, de donde la empresa ofrecerá como beneficio a la empresa aliada condiciones especiales e inmejorables para la comercialización de nuestros productos, tales como plazos preferenciales para los pagos, apoyo en le manejo de la marca y los productos, apoyo de procesos y mejores precios que los ofrecidos a los otros clientes por los mismos productos.

Así en función a esto la empresa aliada entregara información de tal forma que a partir de esta alianza la empresa Ecuacocoa podrá conocer de primera mano, sin realizar mayores esfuerzos de investigación e inteligencia de mercado, los gustos y preferencias de los consumidores europeos, para así poder adaptar el producto de acuerdo a las exigencias de dicho mercado, debido a que la empresa con la cual

Ecuacocoa se aliara deberá de estar dispuesta a ofrecer diversa información de mercado.

Dado esto, Ecuacocoa iniciara la búsqueda de un socio estratégico europeo y las negociaciones pertinentes para poder enviar nuestros productos a ese mercado, de tal forma que pueda expandir e internacionalizar sus productos y marcas, con el menor costo posible, con la menor inversión y el menor nivel de riesgo. Así se tiene que para lograr esto Ecuacocoa tomara las siguientes acciones:

1. Elaboración de un plan maestro de negociación.
2. Reselección de los potenciales socios estratégicos e invitación a participar en el proceso de negociación.

En cuanto a los socios, estos deben ser elegidos de forma que se pueda asegurar su adecuado comportamiento en relación con las actividades desarrolladas en el seno de la alianza. También es fundamental mantener un clima de confianza, que permita romper las barreras psicológicas presentes a menudo en la colaboración interempresarial y superar el recelo ante los posibles comportamientos oportunistas de los socios. El compromiso responsable de los socios y la clara definición de todos los detalles del acuerdo son, sin duda, la clave para solucionar este tipo de cuestiones.

3. Negociación y renegociación de la condiciones y acuerdos de la alianza

El empresario debe buscar lo mejor para su empresa, por ello no debe establecer vínculos sentimentales con sus socios. El acuerdo solo es conveniente para la empresa, en la medida que le reporte beneficios o ventajas de alguna clase, pero en el momento que esto no sea así, la alianza debe ser disuelta.

Cuando se crea una alianza estratégica va a existir un flujo de información bidireccional entre las empresas socias. En la organización se debe llevar a cabo un control exhaustivo sobre la salida de información, pues el no hacerlo puede llevar a la pérdida de ventajas competitivas por parte de la entidad.

En definitiva, la alianza estratégica es un arma al servicio de la empresa, que puede proporcionarle una importante ayuda siempre que sea bien gestionada, pues en caso contrario puede llevar a un fracaso importante, que deje a la entidad en peor situación que la inicial.

4. Cierre de la negociaciones y puesta en marcha de los convenios

Así a partir de esto en primera instancia es necesario conocer que tipo de alianzas podrían tomarse en cuenta para tener así un abanico de opciones a negociar, así tenemos las siguientes:

-Tipos de Alianzas según la tecnología.

Las Alianzas Complementarias: Unen empresas cuyas capacidades y contribuciones son de naturaleza diferente. Ejemplo una de las empresas ha desarrollado un producto cuya comercialización se efectúa mediante la red de la otra. El producto en cuestión es cedido de un aliado a otro. Las Alianzas Complementarias son la mayoría de las veces acuerdos limitados as la comercialización de un producto ya desarrollado por uno de los socios .La mayor parte de ellas se crean para abrir el producto a nuevos mercados geográficos.

Las Alianzas de Integración Conjunta: Unen empresas que se asocian para realizar economías de escala sobre un componente o una fase aislados del proceso de producción. Estos elementos comunes se incorporan a productos que siguen siendo específicos de cada empresa y que compiten en el mercado. Este tipo de alianza se enfrenta a menudo con un problema de pérdida de eficacia, por lo que sus productos se adaptan cada vez menos a las necesidades de sus Cliente-Socios y queda obsoleto frente a las evoluciones tecnológicas del mercado. El éxito de ésta Alianza está condicionado por la puesta en práctica de un sistema de gestión estratégica capaz de dirigir su evolución frente a los cambios del entorno.

Las Alianzas de Adición: Asocian empresas que desarrollan, producen y comercializan un producto en común. Contrario a las Alianzas Complementarias, las capacidades y contribuciones de las empresas son de naturaleza similar y el objetivo perseguido es un objetivo de tamaño. Se pone en el mercado un único y mismo producto, común a todos los aliados. Las Alianzas aditivas frente al riesgo de pérdida de capacidad y los inconvenientes de la duplicación de algunas tareas, los aliados muestran una tendencia de organizar entre ellos la rotación de las responsabilidades. Con frecuencia, en las alianzas de este tipo, la eficacia del conjunto se opone al mantenimiento de la autonomía estratégica de cada aliado.

- Tipos de Alianzas según su forma jurídica.

1. Acuerdos de cooperación que crean una nueva persona jurídica: Dos o más empresas aportan capital en forma de recursos financieros, humanos, tecnológicos u otro tipo de activos, para formar una nueva empresa. En este caso las empresas asociadas comparten la propiedad de la nueva empresa. Entre otras muchas las modalidades más comunes son: Joint-ventures o inversión conjunta. "Existe una joint ventures cuando la asociación implica un riesgo conjunto. Sólo hay joint ventures cuando se unen recursos y se comparten las ganancias y las responsabilidades, con independencia de que se constituya o no una nueva persona jurídica (Lipton, Charles 1983). Consorcios de exportación y Cooperativas de comercio exterior. Varias empresas de tamaño pequeño o medio aportan capital para crear una nueva entidad que canalice sus exportaciones, compartiendo tales empresas la propiedad de la nueva sociedad.

Proyectos auspiciados por gobiernos o instituciones internacionales. Se crea una nueva entidad aunque ésta no es propiedad de los asociados que lo conforman, sino del gobierno o de la institución que financia el proyecto.

2. Acuerdos de cooperación en los que no se crea una nueva persona jurídica. Son aquellas asociaciones entre empresas que no desembocan en la creación de una nueva persona jurídica y que no implican participación en la propiedad por parte de los socios.

Entre los tantos tipos de acuerdos que existen se encuentran, además de las joint ventures definidas anteriormente:

- **Licencias:** Son acuerdos contractuales entre empresas de distintos países por los que una concede a otras el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca restringida, etc.

- **Franquicia:** Es un tipo de acuerdo muy utilizado en el campo internacional, generalmente para la distribución y comercialización. Tiene la ventaja de no incurrir en las fuertes inversiones que la creación de una red de ventas originaría.

- **Contratos de administración:** Se produce un contrato de este tipo cuando una empresa extranjera exporta la administración de determinados negocios – vende sus servicios – a una empresa local.

- **Contratos de manufactura:** En este caso la empresa internacional paga a otra para que fabrique sus productos con su marca.

- **Acuerdos de distribución cruzada:** Consisten en el intercambio de productos para ser distribuidos en otros países. Así dos compañías se benefician mutuamente al conseguir distribuir sus productos en mercados en los que no tenían presencia anteriormente.

Existen además otros tipos de acuerdos de cooperación en los que, aunque no se crea una nueva empresa, implican la participación en la propiedad por parte de los socios: son acuerdos de intercambio de acciones o participaciones minoritarias, con el objetivo de consolidar una cierta relación a largo plazo y proceder al desarrollo de actividades conjuntas en el ámbito internacional.

Así en función a esto anterior, la empresa se dispondrá a elabora el plan maestro y los aspectos estratégicos a considerar para la conformación de la alianza.

Aspectos estratégicos a considerar para la conformación de una alianza estratégica.

Considerando que el ejecutar un proceso de alianza estratégica contempla el inicio de fuertes negociaciones con la empresa o las empresas preseleccionadas, se tiene que existen un conjunto de aspectos que deben de atenderse cuando se conforma una Alianza Estratégica, tales como el interés que promueve la relación (expansión e internacionalización de los productos y marcas de Ecuacocoa, así como obtener excelentes precios, productos excelente calidad sin incurrir en mayores inversiones y mejoras de las condiciones comerciales para el manejo y compra de los producto por parte de la empresa aliada), además de conocer previamente al socio potencial, compatibilidad, comunicación, flexibilidad, presente y futuro de la Alianza, División de tareas, Capacidad de aprendizaje, Manejo de la relación, Prevención de riesgos, de tal forma que las empresas puedan obtener mayores rendimientos que si ofrecieran sus productos por su propia cuenta.

Considerando esto, la empresa Ecuacocoa, ha elaborado un MAESTRO de negociaciones, el cual debe de ser seguido por los ejecutivos de la compañía, de tal forma que mediante este lineamiento se logre obtener las mejores condiciones para la empresa, la ubicación y cierre de las negociaciones con una empresa europea para desarrollar el proceso de expansión e internacionalización de los productos y marcas de Ecuacocoa, así como también la firma de los contratos y convenios de alianza en los cuales se incurrirían las principales tareas que ejecutaría cada empresa, dado esto tenemos lo siguiente:

Etapas del proceso inicial de conformación de una alianza estratégica.

1. Determinación de los objetivos

Como se indico anteriormente los objetivos serian el siguiente:

Expansión e internacionalización de los productos y marcas de Ecuacocoa, así como obtener excelentes precios, productos excelente calidad sin incurrir en mayores inversiones y mejoras de las condiciones comerciales para el manejo y compra de los producto por parte de la empresa aliada, así como también los diferentes objetivos planteados en los apartados anteriores.

2. Selección del país de origen del socio y elección del socio.

Para lograr esto se tiene como base de datos a diversos socios potenciales, ante los cuales se les enviara una invitación para participar en las negociaciones con la empresa, de tal forma que la empresa siempre tenga alternativas de negociación y planes alternativos, ante los distintos socios potenciales.

3. .Aspectos a buscar en el socio : posicionamiento del mercado de sus productos, canales de distribución acordes con las expectativas de la empresa (ver plan de comercialización agresiva), experiencia de mercado, liquidez,

flexibilidad, compatibilidad, confianza, manejo de marcas internacionales y otras según los requerimientos.

4. Preparar la negociación: se preparara un material presentación de la compañía, con sus respectivos anexos y la descripción del plan de acción y negocios que se incurrirá, así como proyecciones sobre las ventas. Este material constara de lo siguiente:
    a. Descripción de la Compañía: Su identidad cultural, Antecedentes, La estructura organizativa y su funcionamiento, Misión, Visión, Objetivos.
    b. Diagnóstico empresarial.
        i. Diagnóstico Comercial: comprobará si existe o no una integración de la estrategia comercial de los segmentos y mercados hacia los cuales se dirigen las ofertas de las Organización y si las políticas comerciales y de marketing están llevadas de manera coherente. Para la realización del Diagnóstico Comercial se sugiere la siguiente secuencia.
        ii. Diagnóstico económico financiero: Indispensable para medir los eventos económicos que tienen lugar en la empresa y comunicar a las partes interesadas la información correspondiente para la toma de decisiones eficientes. Para realizar el análisis económico financiero de una empresa existen diferentes herramientas, pero en cada caso se recurre a los estados financieros fundamentales (E. de Situación Financiera, E. de Resultado, E. de Utilidades Retenidas) con el fin de conocer no sólo la situación en que ésta se encuentra sino también para determinar cuál ha de ser la posición a adoptar por la gerencia con el propósito de corregir o mantener la situación en el futuro. Este estudio se realiza desde 2 puntos de vista, Estático y dinámico .A. Estático: no tiene en cuenta el

tiempo, toma como base la situación en un momento, para lo cual se auxilia del Estado de Situación en un periodo dado. A. Dinámico: Introduce la variable tiempo proporcionando un punto de referencia en de la situación de la empresa en un momento anterior o posterior, previendo como se desarrollaran sus tendencias en un futuro. Es decir se presentara a las empresa seleccionadas la información financiera de la compañía y las principales perspectivas del negocio.

5. Proceso negociación marcado por acuerdos que especifiquen: El alcance del emprendimiento; se propondrán mínimos de cuotas de compras para la empresa aliada, así como acceder a un mínimo de producción para esta de tal forma que se le ofrezcan garantías de rentabilidad, de tal forma que se cumplan los objetivos y presupuestos para ambas partes. Se analizaran las cuotas las participaciones y responsabilidades; la forma en que se repartirán los resultados económicos; los términos en que supuestamente la unidad arrojara beneficios y por tanto; un análisis de las condiciones de Riesgo e incertidumbre imprescindible para la toma de decisiones. Las negociaciones adquirirán formas variadas según las características y cultura de las partes, por lo que durante las mismas habrán facilidades y restricciones debido a que en este tipo de transacciones se miden fortalezas, debilidades, necesidades y oportunidades. Las posiciones serán más flexibles cuanto mayor será la necesidad de acordar y más rígida en tanto haya más de una alternativa para alcanzar el objetivo con independencia Las probabilidades de encontrar puntos que aseguren la unión disminuirán en la medida que las partes tengan plena conciencia de que si no se pacta será imposible el cumplimiento de las metas de sus organizaciones si se enfrentan solas a la competencia. Uno de los requerimientos del proceso está en la selección del equipo negociador. La negociación es un arte que requiere del uso de herramientas técnicas. El equipo ideal debe estar dotado de racionalidad, equilibrio, intuición,

psicología, gran flexibilidad y manejo diplomático por lo que debe conducir con habilidad las relaciones humanas y las situaciones de conflicto. Para el accionar de los negociadores profesionales es fundamental poseer alto nivel de información sobre la contraparte.

6. El Preacuerdo del negocio. En el preacuerdo las Cías convienen los puntos mínimos y se obligan a desenvolver ciertas funciones para dotar a los actores de información fidedigna. En esta etapa es necesario definir de conjunto: el proyecto, tamaño óptimo del proyecto y costo total de la inversión; predicción de sus resultados; las fuentes de financiamiento.
7. Estudio conjunto de factibilidad. El proyecto deberá ser examinado intensamente por los socios con el fin de estar seguros sobre la viabilidad de la unión y la cabal comprensión de la convivencia y rentabilidad de la propuesta. Como las inversiones requieren de recursos de efectivo a lo largo de varios períodos de tiempo es necesario considerar la misma en cuanto a tiempo y riesgo.

8. La negociación Final.

Luego de haber fijado los principales aspectos del posible proyecto, se reanuda la negociación y si la alternativa es factible se emprenderá la etapa de Definición de:

- Los compromisos mutuos, riesgos y responsabilidades.
- Los aportes a la sociedad y la valorización de éstos
- Los porcentajes de participación de cada uno en la asociación
- La distribución de utilidades
- La relación de emprendimiento con las entidades agrupadas
- Los requerimientos de financiamiento complementario
- La responsabilidad administrativa del proyecto
- Las modalidades de desvinculación

- Los compromisos mutuos, los riesgos y responsabilidades compartidos.

La voluntad de participar en un proyecto compartido surge del convencimiento de que éste es mejor modo de alcanzar los objetivos individuales.

Como es lógico los resultados de las negociaciones deben estar avalados en el documento final que las partes deben firmar.

En tal documento se concertaran todos los aspectos que incidan en la configuración de la unidad de trabajo.

1. Nombre de la asociación
2. Tipo jurídico y firma organizativa
3. Objetivos sociales
4. Tareas a las que se dedicara la asociación
5. Localización de las actividades
6. Capital inicial
7. Participación de las partes
8. Obligaciones, responsabilidades, facultades, derechos de los socios y aportes que se comprometen a realizar.
9. Sistema administrativo y de control de la sociedad.
10. El los mercados que serán atendidos.
11. Personal que se hará cargo del proyecto
12. Tecnología a utilizar.
13. El aprovisionamiento de insumos.
14. Régimen de solución de controversias con indicación del derecho por el que se regirán, de ser preciso.
15. Mecanismo de desvinculación o liquidación.

Luego esto es necesario que la empresa contemple la selección de un personal a cargo en las negociación y la contratación de un grupo de asesores corporativos, en donde se combine a abogados ecuatoriano y a un grupo de asesores extranjeros (de preferencia del país de la empresa aliada), asignando para estos un rubro de viáticos, movilización y el presupuesto necesario para ejecutar esta operación.

Se estima un periodo de negociación de 4 meses y un rubro de gastos de 45000 dólares por toda la operación, en donde se incluye, movilización y viáticos de los funcionarios, servicios legales, legalización de contratos y otros rubros.

Factores a considerar en la implementación de la alianza

Finalmente se pueden apreciar que a partir de esta alianza se observar una serie de beneficios y otros factores que se deben de controlar, de tal forma que esta cumpla a cabalidad los objetivos de las 2 empresas, estos puntos son los siguientes:

Ventajas

- Aumento del volumen de comercialización
- Sinergias, al combinar lo mejor de los recursos de las compañías
- Incremento en la velocidad de operaciones
- Intercambio de tecnología entre compañías para tener una posición competitiva
- Controlar a los competidores sobre su mismo terreno
- Requieren de menos tiempo para su constitución
- Son más flexibles en sus operaciones
- Son menos riesgosas
- Requieren de menor cantidad de efectivo
- Consumen menos recursos de los participantes
- Se constituyen con facilidad

- Permiten ampliar los recursos financieros, administrativos y técnicos

Factores a controlar

- Es necesario mejorar la comercialización y promoción de los productos (ver planes de acción de comercialización y promoción)
- Se requiere de nueva maquinaria
- Requieren de nuevos métodos de control para coordinar operaciones con la otra empresa (ver implementación de operaciones eficientes y mejora en los procesos administrativos mas adelante)
- Requieren de capacidades administrativas muy particulares (ver implementación de operaciones eficientes y mejora en los procesos administrativos mas adelante)
- Requieren de la asignación de recursos
- Pueden darse discrepancias entre los socios, por sus diferentes maneras de pensar
- Es necesario controlar el manejo financiero de la otra empresa para mantener la solvencia de la alianza

Así en base a esta alianza se dará a conocer los productos que existen actualmente y los que posteriormente se ofreciesen logrando así la expansión e internacionalización de los productos y marcas de Ecuacocoa, de donde la empresa Ecuacocoa se compromete a ofrecer un producto de alta calidad y adecuado a los gustos y exigencias de los consumidores europeos, y la empresa aliada los distribuya y promociones a través de campañas publicitarias masivas de promoción y publicidad en sus canales de distribución y comercialización, tal como se ve a continuación, logrando así el objetivo planteado:

GRÁFICO 3.5.2

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN Y EXPANSIÓN

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Con esto se logrará posesionar de manera efectiva los productos en la mentalidad de los consumidores internacionales, de tal forma que la empresa Ecuacocoa pueda expandir su volumen de negocios potenciando a sus productos en los mercados internacionales, posicionar su marca en los consumidores europeos, así como mejorar el rendimiento financiero de sus operaciones.

Por otro lado la empresa aliada debido a esta alianza puede obtener un mejor rendimiento sobre los productos que si los estuviese comprando sin alianza (mejores plazos y precios preferenciales), obteniendo además apoyo de marca, mercadeo, de procesos, almacenamiento y manejo de la mercadería por parte de Ecuacocoa, lo cual significa que no solo la empresa ecuatoriana obtendría beneficios sino que la empresa europea obtendría interesantes réditos de esta negociación.

<u>Plan de acción 3:</u>

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.

Para optimizar los procesos que utiliza la empresa, es necesario rediseñar varias de sus operaciones existentes que no son eficientes o bien regularizar los procesos que son productivos pero que no son manejados de forma adecuada por todo el personal, de tal forma que se eliminen todas las actividades que no agregan valor o que generen pérdidas de productividad y se mejoren aquellas actividades centrales que agregan valor. Considerando esto es necesario que se propongan una serie de procesos de tal forma que se pueda simplificar, integrar y automatizar las actividades.

Para esto se aplicará un sistema de control administrativo, comercial, financiero y de producción, el cual proponga la especificación para todo el personal de los diferentes procesos que se deben de seguir en la empresa, de tal forma que a partir de la implementación de diversas técnicas de control financiero, los cuales se deberán plantear a partir de presupuestos y asignaciones de gastos, de tal forma que se puedan establecer una serie de herramientas para los diferentes departamentos, para tomar decisiones de planeación y control, mantener o propiciar la eficiencia, motivar el comportamiento del empleado y para evaluar el desempeño. Para esto se tomaran en cuenta las siguientes estrategias:

- Comunicar claramente las metas de la organización, en función a la misión, visión y filosofía empresarial. A partir de charlas de motivación, impresiones de folletos y colocación de cuadros en los pasillos con el contenido de estas

Presupuesto de inversión estimado: 2385 dólares (charlas, refrigerios, impresiones, folletos, cuadros, material de trabajo, fotocopias)

Así mismo es necesario que se considere lo siguiente:

- Asegurar que el personal de mandos medios y los empleados entiendan las acciones específicas necesarias para lograr las metas de la organización, orientando las estrategias o las acciones diarias hacia el cumplimiento de los objetivos.

Para esto se realizaran evaluaciones periódicas de desempeño y de conocimientos de los objetivos de la compañía, de tal forma que se pueda a partir de los resultados obtenidos en estas evaluaciones, el direccionamiento correcto para poder emprender el logro de los objetivos, así como las principales acciones que la empresa y sus empleados deben de hacer para cumplirlos

Para esto será necesario revisar las estrategias planteadas en esta última estrategia y considerar la inversión necesario, los gastos y los beneficios que se obtendrían, así luego de esto se tiene que es necesario hacer lo siguiente.

- Comunicar los resultados de acciones a través de la organización, mediante informes mensuales de desempeño y boletines de noticias (publicados en el mural de la empresa)

Presupuesto de inversión estimado: 175 dólares (2 murales de corcho)

- Asegurar que el sistema de control administrativo se adapte a los cambios del medio.

Para esto se han establecido directrices organizativas, de tal forma que se proporcionen a partir de ahí los respectivos procesos para las áreas estructuradas como ventas y comercialización, administración y finanzas, contabilidad, compras y producción, de tal forma que se muestran los componentes de un sistema de control y administración.

- <u>Administración:</u>

En primera instancia se deberá establecer que el direccionamiento de la empresa debe estar a cargo de los principales ejecutivos de la empresa, de tal manera que estos involucren a los mandos medios y a los empleados a mejorar, ya que son estos los mayores conocedores del movimiento total de los productos, las operaciones de la empresa y el manejo de la misma, tanto desde la fabricación hasta su venta final. De allí, luego se deberá especializar a cada jefe departamental o colaborador de experiencia para que se especialice en diversas funciones, ya que actualmente los mandos medios están cumpliendo diversas labores y muchas de esta no son según el cargo para el que fueron contratados, siempre considerando el crecimiento de la compañía y su presupuesto, así como las diversas tareas que son necesarias de realizar en la empresa.

Los lineamientos a seguir en la fase administrativa inicial son los siguientes:

1. Discernimiento de proveedores, es decir; escoger cuales serían los suficientes/necesarios para poder operar en primera instancia. Su incremento irá paralelamente al crecimiento de la empresa y las operaciones que se desarrollen a partir de la alianza.
2. se debe de implementar un tablero de control, en donde se propongan índices de productividad y eficiencia, los cuales deben de ser norma de desempeño para las diversas labores de la empresa (en hoja de Excel o algún programa numérico) en donde se planteen objetivos en forma mensual, trimestrales y

anuales. En esos objetivos están incluidos todo lo que se deberá cumplir en ventas, gastos, presupuestos, capacitación, pruebas a empleados, organización y eficiencia, y en caso de no cumplir alguno de estos hacer los correctivos inmediatos.

3. El personal que se contratará (especialmente los vendedores), deberá cumplir horarios rígidos de 9:00 AM hasta las 19:00 ininterrumpidamente contando con una hora para almorzar de 13:00 a 14:00.

- Comercial:

Para la comercialización de los productos de la empresa se tiene que basarse en los siguientes ejes:

1. Es necesario potenciar la distribución con los canales de distribución actuales y nuevos (alianza) de nuestro producto tanto a nivel nacional como internacional, de tal forma que se pueda expandir la línea de negocios, mediante una agresiva campaña de comercialización.
2. El personal específicamente de ventas debe de ser el encargado de buscar cuales serán estos nichos en donde se extenderá la empresa y de conseguir a los distribuidores, bajo la responsabilidad del gerente comercial.
3. se debe de asignar los recursos necesarios en viáticos y movilización para tales labores, ante lo cual se estima un rubro del 0.5% de la ventas, tanto a nivel nacional como internacional.

- Finanzas:

El manejo de la producción deberá llevar los siguientes controles:

1. Separar los diversos costos, de tal forma que se pueda evaluar los diferentes rubros, tanto de manufactura como de mano de obra para cada uno de los

productos y tener así conocimiento del costo por unidad fabricada, de tal forma que se pueda manejar información de primera mano sobre que producto es mas rentable y así poder potenciarlo en el futuro. En caso de existir un excedente en gastos, corregirlo inmediatamente.

2. También establecer presupuestos y asignaciones de gastos, así como tamben cuotas de ventas (mínimo trimestrales), de tal forma que se tengan como objetivo el cumplimiento de estos presupuestos, así como mantener a la empresa con los gastos controlados y fiel a los objetivos trazados.

- Producción:

1. La producción se manejara en base a la demanda que exijan los clientes, de tal forma que se mantengan los niveles de inventarios acordes con la demanda, para esto se calculara una producción de cómo máximo 2 semanas de la ventas próximas (ventas presupuestadas +/- 5% según el comportamiento de las ordenes de pedidos)

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.

La distribución se refiere en especial sobre las diferentes estrategias que tomara la empresa en materia de cobertura y penetración de los productos de la empresa en los diferentes territorios o zonas de ventas y su respectiva comercialización. Aquí intervienen de manera decisiva los canales de distribución y este caso la participación de la empresa aliada será un factor decisivo para el cumplimiento de los objetivos. Para este caso se deberá contemplar que la distribución será a nivel internacional, considerando que los canales de distribución serán aquellos a los cuales la empresa aliada tiene acceso, de donde se tiene que considerar que nuestro producto deberá de ser introducido en las principales tiendas y supermercados de la Unión Europea en la medida en que la empresa pueda cubrir el mercado.

Para esto se tiene que los principales retos que la empresa se impone con relación a la comercialización son:

- A partir de una distribución óptima se puede colocar nuestros productos de manera eficiente ante nuestros consumidores, para que sean comprados en base a nuestras expectativas económicas.
- Mantener un margen de contribución satisfactorio al distribuirlo por medio de la empresa aliada en el mercado europeo.
- Establecer por medio de los canales de distribución, una forma de comunicación, promoción y publicidad de nuestro producto para el cliente, utilizando como medio de transferencia a la empresa aliada de tal forma que este pueda ofrecer información de primera mano sobre el comportamiento del mercado y así la empresa pueda ofrecer los productos según los requerimientos de estos.

Canales de distribución

Considerando lo anterior, así como las diversas estrategias que se tienen planteadas y además si tomamos en cuenta los diversos aspectos logísticos, se tiene en consideración que es necesario que la empresa aliada pueda distribuir directamente a sus principales compradores, tales como supermercados y mayoristas, de tal forma que no se eleve demasiado el precio y se mantenga competitivo en el mercado.

Dado esto se considerará para poder potenciar la distribución, la empresa aliada deberá de poseer una línea de distribución establecida, la cual la será explotada por estos para la distribución de nuestros productos, en la cual por aspectos logísticos la empresa ofrecerá colaboración técnica para que la empresa pueda ofrecer nuestros productos en el mercado europeo, dado esto tenemos que la distribución y los niveles de intermediarios serian:

GRÁFICO 3.5.3

CANALES DE DISTRIBUCION

EMPRESA → ALIADA → INTERMEDIARIO → COMPRADORES

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Considerando lo anterior, se tiene que la distribución sería a partir de un intermediario de la empresa aliada, lo cual serian las cadenas mayoristas y minoristas de confites, de tal forma que estos serian los encargados de colocar el producto en el mercado.

Así en función a esto, se tiene que se negociara un precio especial de venta con la empresa aliada, en donde se ofrecerá un descuento adicional del 5% sobre los precios de venta a distribuidor/precio FOB, de tal forma que a partir de esto el intermediario pueda mantener ciertos niveles de rentabilidad sobre la mercadería, además se le ofrecerá un método de pago preferencial, de hasta 120 días de plazo (50% de contado, 15% a 30 días, 15% a 60 días, 10% a 90 días y 10% a 120 días), lo cual es un lazo altamente preferencial debido a que a los clientes actuales tan solo se les ofrece pagos hasta los 30 días plazo.

Consideraciones económicas de la distribución

Dado los aspectos sobre la distribución que se trataron anteriormente, se tiene que para lograr los objetivos será necesario que la empresa establezca un nivel de producción acorde con la demanda proyectada sobre este producto, ante lo cual se tiene preparado la inversión en maquinaria para cumplir con la demanda.

Así dado esto se tiene estimado poder exportar para el primer año 1, un 20% adicional de la producción de venta al exterior y para los años siguientes aumentar los niveles de ventas en un 5% anual. Así en base a esto se tiene que la producción a vender es la siguiente:

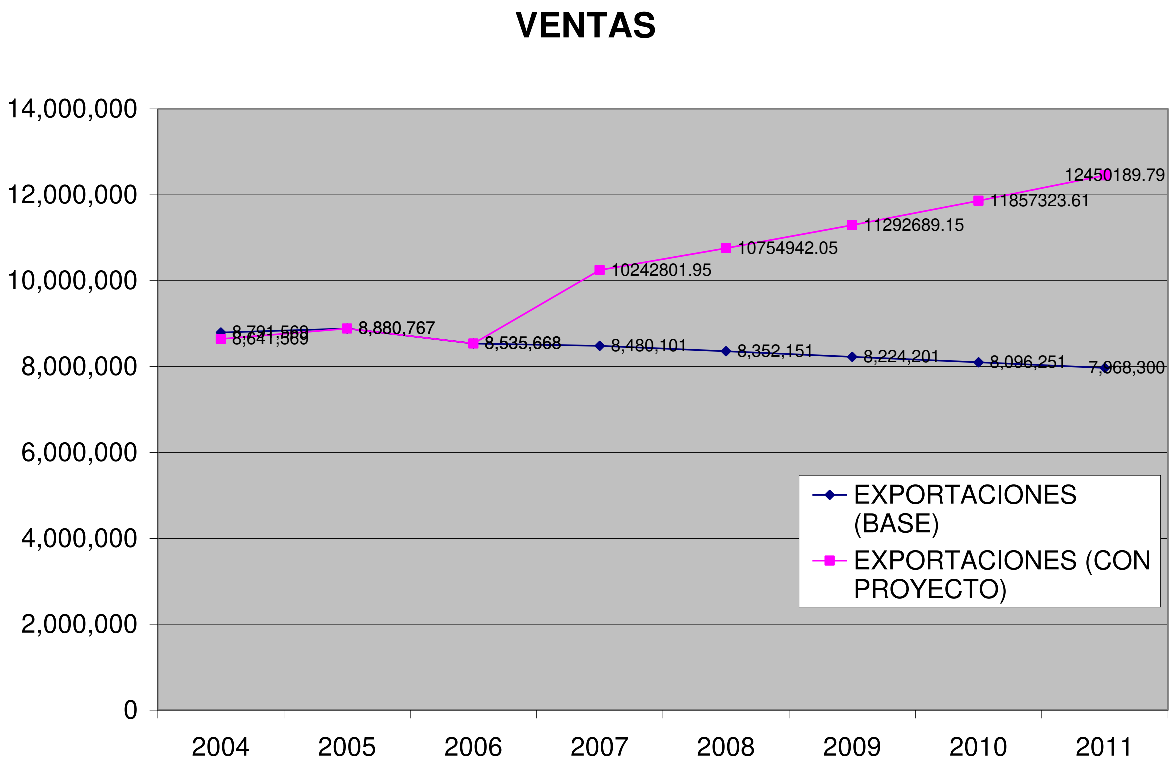
TABLA 3.5.1

PRODUCCIÓN ESTIMADA

VENTAS	2007	2008	2009	2010	2011
EXPORTACIONES (BASE)	8,480,101	8,352,151	8,224,201	8,096,251	7,968,300
EXPORTACIONES (CON PROYECTO)	10242802	10754942.1	11292689.2	11857323.6	12450189.8

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

GRÁFICO 3.5.4



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Así se tiene que para el primer año se estima vender en ventas internacionales 10242802, de donde se tiene que el 21% aproximadamente de las ventas de exportación serian a esta empresa extranjera a un precio FOB. A partir de ahí se tiene estimado incrementar la producción y por ende las ventas en un 5% anual para los primero 5 años, basados en nuestro esfuerzo de promoción y distribución, tal como se ve en el grafico anterior

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

Toda organización, desde la más grande institución hasta un negocio por pequeño que sea necesita de herramientas que le permitan promocionarse y dar a conocer su producto o servicio, es por eso que nuestra empresa usará ciertas estrategias de promoción y publicidad que nos permitirán alcanzar los siguientes objetivos:

- Informar sobre nuestro producto a potenciales clientes o compradores.
- Lograr obtener una cartera de clientes estable.
- Alcanzar un nivel de ventas acorde con los objetivos de la empresa.

Ahora considerando que la empresa aliada se encargará del marketing de medios y del merchandising en los puntos de ventas, tomando estos como parte del contrato de alianza la inversion en promocion y mercadeo, se tiene que la empresa Ecuacocoa se encargara de establecer las los productos y las compañía la imagen acorde con los objetivos de esta, así tenemos que para que el producto pueda posicionarse con una imagen solida y direccionada en el mercado europeo, la empresa debera de apoyar a la empresa aliada en la entrega de los manuales de imagen de los productos, así como ejecutar las siguientes acciones:

Pagina Web

Considerando que se iniciará una mejora en la imagen de los productos de la empresa, es necesario tambien que se realice una adecuacion a la pagina web de tal forma que esta tambien ofrezca a los internautas o interesados en informacion de la empresa, documentos actualizados, así como poder a partir de ahí distribuir diversos informes sobre los productos, informacio de mercado, aspectos tecnicos de la compañia y los procesos, así como también se podrá mostrar las fortalezas que Ecuacocoa emplea para elaborar un producto de calidad que ofrece beneficios.

La página web que se estima desarrollar se la construirá como una herramienta que nos permitirá estructurar luego, como una base de datos con posibles compradores en el mercado europeo y a nievl mundial, con miras a otra posible estrartegia de expansión, en donde por la vía de correos electrónicos, se podra llegar optimamente a nuestros potenciales clientes, de tal forma que estos estén informados permanentemente sobre nuestro producto.

Dado que el fin principal de la página Web es dar información de nuestra empresa y producto, en ella se encontrará detallado aspectos básicos de nuestros productos, el proceso de producción de los productos, nuestros principales clientes, diversos medios de contactos, documentos para descargar sobre la compañía, entre otros. Otro punto importante contendrá la página será que nuestros clientes podrán realizar sus pedidos, para agilitar el proceso de comercialización.

La página Web se la actualizará regularmente para tener al tanto a los visitantes de importante información concerniente al producto o datos sobre la empresa. Se configurará el sitio para que funcione en dos idiomas (ingles/ español), lo que facilitará en gran parte la comunicación con los clientes, quienes también podrán contribuir en el sitio web con opiniones, sugerencias e información relacionada.

A continuación se detalla los costos para el rediseño, actualización y mantenimineto de la página web completa para el primer año.

1. Cambio de Web hosting (almacenamiento) LINUX, con e-mails ilimitado y 500 Megabytes de espacio, lo cual es suficiente para las bases de datos, el software de envío de correos, el sistema de panel de control y otros programas que se requieran instalar
2. Diseño de su página web personalizada.
3. Promoción en motores de búsqueda
4. Costo de actualización mensual: 65 dólares

TOTAL DE INVERSION EN WEB SITE: $ 350

Para el siguiente año si no hay cambios adicionales en la página Web tiene un costo de $ 70 y un costo de actualización mensual de 65 dólares.

Ferias Internacionales

La participación en Ferias Internacionales es una excelente herramienta de promoción, debido a que podemos a llegar a potenciales clientes, pues permite un contacto personal y una presentación directa de nuestra empresa, producto e imagen, para así se obtener una repuesta inmediata de los consumidores o potenciales clientes contactados.

Antes de seleccionar una feria hay que analizar algunos criterios que a continuación se detallan:

- Productos o servicios que se exhiben.
- Número de visitantes, locales, e internacionales en ediciones previas.
- Número de expositores locales e internacionales en ediciones previas.

- Espacio neto de exposición.
- Costo de aquiler de espacio.

Así dado esto y en conjunto con la oficina de la CORPEI, la cual apoya a los exportadores ecuatorianos en su labor mediante misiones de empresas, se tiene que estos están coordinando la entrada de empresarios nacionales a ferias europeas, así en función a esto se tiene pensado participar en la feria de ANUGA 2007, el cual se describirá a continuación:

> El rediseñado Centro de Exposiciones de Colonia en Alemania será la sede de una de las ferias más grandes e importantes en el sector de alimentos y bebidas Anuga 2007. Del 13 al 17 de octubre, expositores y visitantes de diferentes partes del mundo se darán cita en esta feria con el fin de establecer importantes contactos de negocios.
>
> La Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (Corpei) encuentra en esta feria una importante oportunidad para que el exportador ecuatoriano muestre sus productos. Este año nuestro país contará con dos pabellones. Uno de 200 m² en la feria monográfica Anuga Fine Food y otro de 60m² en Anuga Frozen Food.

Durante la feria se va a entregar trípticos informativos de tamaño A4 impreso a color en papel couche de 90 g para que refuerze la imagen del producto para ser entregados a los visitantes y empresarios interesados en establecer negocios con nosotros. A continuación se detalla una lista de los principales puntos que se deberían tomar al momento de elaborar los brochures y catálogos:

- Atractivo
- Logos y fondos consistentes (impresión de calidad)

- Clara presentación del producto y descripción del proceso de producción de los productos a promocionar.
- Información de contacto, teléfonos, email, website (en el reverso)

Para la participación en esta feria internacional es necesario tener un presupuesto, el cual sera como sigue:

TABLA 3.5.2

COSTOS DE FERIAS INTERNACIONALES

COSTOS BÁSICOS	**USD $**
Alquiler superficie	4000
Material promocional	370,00
SUBTOTAL	**$ 4370,00**
Personal de asistencia	
Boletos aéreos (2 funcionarios)	3200
Hospedaje (2 personas x 6 días)	1500
Viáticos y movilización	1000
SUBTOTAL	**$5700**
TOTAL	**$ 10070**
5 % Imprevistos	$ 503.5
TOTAL DE INVERSIÓN	**$ 10573.5**

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Este presupuesto esta destinado para la Feria Internacional de Anuga en la que Ecuacocoa participará una vez al año debido a sus costos altos que se incurren.

Material Publicitario

Otra estrategia a utilizar para poder cumplir los objetivos y lograr que el producto pueda posicionarse con una imagen sólida y direccionada a nuestro mercado objetivo es el manejo de material publicitario.

- ✓ Así como en la página web, se diseñaran material publicitario que proyecte la imagen corporativa y sobre nuestro producto, en donde se realizará una breve descripción del producto y su proceso de producción en díptico, trípticos o brochures.
- ✓ Se elaborarán tarjetas de presentación, plumas, afiches, papelería membretada, carpetas con los colores de la empresa, además de enfatizar en las cajas de empaque el nombre de la empresa y el producto resaltando que la elaboración es de origen ecuatoriana.

A continuación se detalla el presupuesto de la publicidad y la papelería para el primer año:

TABLA 3.5.3

COSTOS PUBLICITARIOS

Detalle	**Valor Unitario**	**Unidades**	**Total**
Tarjetas de presentación	0,04	5000	200
Trípticos	0,38	1000	380.00
Papelería membreteada	0,025	50000	1250
Carpetas	0.2	1000	200.00
Plumas	0,15	1500	225.00
Total			**$ 2255**

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Este presupuesto considera a todas las variables que se tendrán que tomar en cuenta para la introducción del producto en el mercado y propiciar una imagen sólida de la empresa.

Dado esto, el presupuesto global de publicidad y promociones que se tendrá para el primer año será:

TABLA 3.5.4

PRESUPUESTO TOTAL DE PUBLICIDAD			
RUBRO	**COSTO UNITARIO**	**UNIDADES**	**TOTAL**
FERIAS	10573.5	1	10573.5
WEB	1145	1	350,00
MATERIALES PUBLICITARIOS			
Tarjetas de presentación	0,04	5000	200
Trípticos	0,38	1000	380.00
Papelería membreteada	0,025	50000	1250
Carpetas	0.2	1000	200.00
Plumas	0,15	1500	225.00
Total MATERIAL PUB.			2255
TOTAL GENERAL			**13178.5**

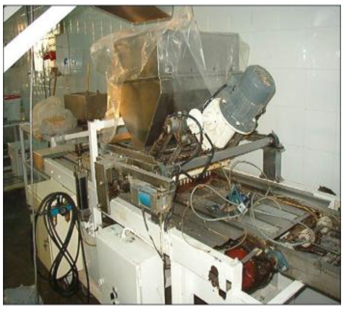
ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Plan de acción 6:

Realizar las adquisiciones de maquinarias y equipos necesarios para poder adaptar la producción a la demanda y a los requerimientos del mercado

Para poder cumplir con las estrategias y los objetivos planteados, es necesario que la empresa invierta en las siguientes maquinarias:

TABLA 3.5.5
MAQUINARIAS

Maquinaria	Características	Precio
Línea completa para hacer barras de Kinder Bueno. 	Línea completa para fabricar barritas de Kinder Bueno, con batidora tonelli de 100 kilos automática , línea de formación y cortado de galleta, bañadora con túnel de frío de 12 metros, otra bañadora más pequeña después con decorador para decorar de chocolates la pieza ,1 envolvedor tipo flow pack para envolver individualmente las piezas con celofán transparente y otra flow pack después para meter dos Kinder en un paquetito juntos con fotocélula y marcador moderno de rulo , toda la línea de 600 mm de anchura y del año 2000, actualmente trabajando , la línea hace 1.500 kilos en 8 horas.	$150,000

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

TABLA 3.5.6

MAQUINARIAS

Maquinaria	Características	Precio
Línea completa para hacer tipo Ferrero Rocher. 	Se vende línea completa en venta para hacer bombones redondos Ferrero Rocher, compuesta de : 1) Dosificadora de cremas con sección de inserción de avellana en el agujero. 2) Túnel de calor. 3) Troqueladora automática para formar la bola. 4) Bañadora de chocolate. 5) Túnel de frío de bañadora. 6) Otra bañadora más de recubrimiento. 7) Túnel de frío de segunda bañadora. 8) Envolvedora de bombones Ferrero Rocher. Puede ser instalada y es para una producción de 1.500 a 2.000 kilos al día.	$234,000
Maquinaria	**Características**	**Precio**
2 Depósitos de chocolate AR5000 Lloveras. 	Depósitos Lloverás para chocolates , modelo AR5000 , con doble camisa , removedor planetario , sinfines de carga , 5000 Kg de capacidad cada uno , bomba de extracción , y depósito de acero inoxidable nuevo de aceite caliente con sistema de calentamiento de aceite y bomba de expulsión incluyendo 5 bidones de 200 kg de aceite térmico sin usar , de acero al carbono (el depósito de aceite es de acero).	$23,400

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

TABLA 3.5.7
MAQUINARIAS

Maquinaria	Características	Precio
Línea de moldeo Aasted con 3 depositadoras pata tabletas rellenas. 	Línea completa para moldeo de tabletas sólidas y rellenas y para bombones , marca Aasted , actualmente instalada , con 3 cabezales depositadores , 2 atemperadoras Sollich UT1000 y enfriador hecho nuevo más moderno para dar más frío, con las siguientes características: Los moldes son de 11 tabletas, medidas 7 x 16 cm. y hace tabletas de 200 grs. y 150 grs, el molde tiene el tamaño de 880 x 223 mm. y en total son 980 moldes. ESPACIO PARA LA MAQUINA: 40 mts. de largo, 4 mts. de ancho y 3,5 mts. de alto. DESCRIPCION DE LA MAQUINA: 3 cabezales ó dosificadores de chocolate. 2 túneles de frío: Para el funcionamiento de estos túneles de frío, , mediante una bomba de impulsión del agua a la máquina. 2 atemperadoras, para el punto del chocolate: * una para el dosificador A * una para el dosificador C. * En el dosificador C, también disponemos de un sinfín mezclador de frutos (almendra, granitos, pasas, etc).	$195,000

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

TABLA 3.5.8

MAQUINARIAS

Maquinaria	Características	Precio
2 Dosificadores cacao en polvo Roure. 	2 Dosificadores de cacao en polvo para bolsas o bolsitas , marca Roure , casi nunca usadas , de un pistón dosificador.	$ 7,800
Maquinaria	**Características**	**Precio**
Conchas chocolate Thouet de 3 toneladas. 	2 Conchas de chocolate de 3.000 kg cada una de capacidad, marca Thouet , en buenas condiciones , actualmente instaladas , de 2 rodillos de acero inoxidable cada una , incluyendo motores y sistemas de carga y descarga , modelos RC3000.	$ 26,000

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

TABLA 3.5.9

MAQUINARIAS

Maquinaria	Características	Precio
3 Conchas de chocolate Frisse 3000. 	3 Conchas de chocolate Frisse , del año 1978 , de 3.000 kg de capacidad cada una , en buenas condiciones.	$ 156,000
Maquinaria	**Características**	**Precio**
Envolvedora de bombones de un fleco Nuova Fimma. 	Envolvedora del año 1988, marca Nuova Fima , de un fleco , especial para bombones con base plana , con alimentador alineador automático para bombones de uno en uno , velocidad de 300/400 piezas minuto , en perfectas condiciones , con formato actual de bombón tipo relleno de licor , a fleco arriba o moño , el alineador es especial para bombones.	$ 78,000

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

TABLA 3.5.10

MAQUINARIAS

Maquinaria	Características	Precio
Flow pack Pac Tec 1200 piezas minuto FPC1. 	Envolvedora tipo flow pack marca Pac Tec , del año 1995 , en excelentes condiciones de 1200 piezas minuto para una barrita de chocolate tipo Huesitos, con cinta de entrada y cintas de salida extra largas , actualmente instalada , modelo FPC1.	$ 117,000

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

TABLA 3.5.11

Tabla de Inversión total de Maquinarias con sus respectivos precios para obtener una estrategia de internacionalización exitosa

Maquinarias	Precios
Línea completa para hacer barras de Kinder Bueno.	$150,000
Línea completa para hacer tipo Ferrero Rocher.	$234,000
2 Depósitos de chocolate AR5000 Lloveras.	$23,400
Línea de moldeo Aasted con 3 depositadoras pata tabletas rellenas.	$195,000
2 Dosificadoras cacao en polvo Roure.	$ 7,800
Conchas chocolate Thouet de 3 toneladas.	$ 26,000
3 Conchas de chocolate Frisse 3000.	$ 156,000
Envolvedora de bombones de un fleco Nuova Fimma. **Flow pack Pac Tec 1200 piezas minuto FPC1.**	$ 78,000 $117,000
Total	$ 987,200

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

<u>Plan de acción 7:</u>

Obtener una línea de crédito que permita financiar a las diversas operaciones de la empresa y las estrategias de expansión e internacionalización

Todo lo mencionado anteriormente no se puede cumplir sino existe el dinero para solventar los costos, por lo que es necesario contar con los recursos económicos necesarios y suficientes para cumplir los programas que se establezcan, por lo que se requiere de una línea de crédito para financiar la compra de las maquinarias descritas con anterioridad de tal forma se pueda ofrecer los productos que se requieren para realizar la alianza sin tener que comprometer el capital de trabajo.

De obtenerse la línea de crédito, no seria necesario retirar recursos del capital de trabajo y por tanto se puede continuar realizando las operaciones de la empresa y lograr las metas esperadas. Para conseguir estas el crédito que se necesita para la empresa, es necesario recurrir al siguiente procedimiento en el Banco Bolivariano, el cual es el banco donde la empresa es cliente:

- Solicitud de crédito
- Informe Básico del cliente (1 ano)
- Solicitud de garante, principal accionista de la empresa
- Referencias Comerciales y Bancarias (6 meses)
- Balances Fiscales de los 3 últimos años (2004, 2005, 2006)
- Balances Internos (Estado de Situación y Estado de Resultados) con corte al último trimestre con desgloses respectivos y firmados
- Información Legal actualizada y completa: Escritura de constitución, nombramientos, escrituras del ultimo aumento de capital, reforma de estatutos, CCO, RUC, detalle de nomina de accionistas.

Este crédito se esta negociando con el Banco Bolivariano, el cual fue el que exige los requisitos anteriormente mencionados, los cuales si pueden ser proporcionados fácilmente por la empresa. Considerando esto se obtendrían los siguientes valores:

Préstamo bancario: 493,600 dólares con un interés del 14% anual incluye los costos y comisiones, el cual será financiado a 5 años por la entidad financiera. Tal como se puede ver este es el 50% del monto (ver anexo 3 Amortización de la deuda)

CAPÍTULO 4

4. CONSIDERACIONES FINANCIERAS

4.1. INVERSIONES

A partir de todos los planes de acción planteados en el apartado anterior, tenemos que es necesario invertir en una serie de rubros, los cuales permitirán cumplir con los objetivos planteados en las estrategias en especial en maquinarias y aspectos operativos para iniciar las negociaciones, mas al mismo tiempo hay que considerar las limitaciones de efectivo que se tienen. Así dado esto, se ha considerado un monto de inversión tal como sigue en el cuadro a continuación:

TABLA 4.1.1

INVERSIONES	
RUBRO	MONTO
MAQUINARIA, MUEBLES, ENSERES, EQUIPO	
MUEBLES	$ 175,00
MAQUINARIAS	
Línea completa para hacer barras de Kinder Bueno.	$ 150.000,00
Línea completa para hacer tipo Ferrero Rocher.	$ 234.000,00
2 Depósitos de chocolate AR5000 Lloveras.	$ 23.400,00
Línea de moldeo Aasted con 3 depositadoras pata tabletas rellenas.	$ 195.000,00
2 Dosificadoras cacao en polvo Roure.	$ 7.800,00
Conchas chocolate Thouet de 3 toneladas.	$ 26.000,00
3 Conchas de chocolate Frisse 3000.	$ 156.000,00
Envolvedora de bombones de un fleco Nuova Fimma.	$ 78.000,00
Flow pack Pac Tec 1200 piezas minuto FPC1.	$ 117.000,00
TOTAL MAQUINARIA	$ 987.200,00
GASTOS AMORTIZABLES	
NEGOCIACIONES	$ 45.000,00
CAPACITACIONES, MATERIALES E IMAGEN CORPORATIVA	$ 2.385,00
TOTAL GASTOS AMORTIZABLES	$ 47.385,00
TOTAL DE INVERSIONES	$ 1.034.760,00

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Como podemos observar en el cuadro anterior tenemos un total de inversión de 1034760 dólares en los cuales se invierten en maquinarias, muebles, enseres, maquinarias, demás activos fijos para la empresa ECUACOCOA y gastos amortizables.

Con respecto a gastos amortizables se tiene un valor de 47385, estos comprenden capacitaciones, materiales e imagen corporativa en la empresa.

De tal forma que a partir de esta, se pueda implementar toda una serie de estrategias y planes de acción los cuales llevaran a la empresa ECUACOCOA hacia el cumplimiento de nuevas metas y a redireccionar la tendencia de los negocios de mencionada empresa.

Así dado esto se tiene que se ha considerado una inversión para las nuevas estrategias y un rubro de activos fijos (ver depreciación de activos fijos en el anexo 4), los cuales permitirán mejorar la imagen de la empresa y además de ofrecer nuevos productos y dar mejor atención al cliente, tal como se especificó anteriormente en cada uno de los planes de acción.

Considerando lo anterior, estas inversiones se financiaran por medio de 2 fuentes, las cuales son las siguientes:

TABLA 4.1.2
FINANCIAMINETO DE LAS INVERSIONES

FINANCIAMIENTO DE LAS INVERSIONES	%	MONTO
CAPITAL PROPIO	52%	$ 541.160,00
PASIVOS	48%	$ 493.600,00
TOTAL	100%	$ 1.034.760,00

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Tal como se ve en el cuadro anterior, se buscara un financiamiento a partir de un pasivo, es decir se canalizará un préstamo a un banco local (Banco Bolivariano), los cuales ya ofrecieron préstamos con una tasa del 1.17 % mensual (14% anual) además con un numero de cuotas de 60 para los pagos, con un monto de $493600 (ver anexo 3 de amortización de la deuda), el destino de ese dinero, será para la compra de las maquinarias, los cuales son activos fijos y bien pueden servir como garantía del mismo préstamo.

Al mismo tiempo se propone una inyección de capital propio por medio de inversionistas, socios que están dispuestos a invertir en especial en la empresa, ya que aquellos conocen el desempeño y los años en el mercado por exportación y diversidad de productos de la empresa y saben que se requiere que se atienda a los clientes de la mejor manera y es necesario expandirse, para lo cual mencionados socios deciden ofrecer un rubro de 541.160 dólares para la inversión.

Dando así un monto total de inversión de 1034.760 dólares, de tal forma que con esto garantizan a los inversionistas y a los bancos que son los mayores promotores y que mas asumen el riesgo del proyecto son ellos, lo cual da una buena perspectiva, imagen y credibilidad a los socios sobre este proyecto y las metas propuestas.

4.2. PROYECCIONES

Considerando el análisis del balance, las ventas y su tendencia (ver anexos 5 y 6 de antecedentes financieros), tal como se vio en los primeros capítulos, tenemos que se ha estableció una proyección de ventas, la cual fue calculada en función a la tendencia y comportamiento que la empresa mantiene, en base a la perspectiva y al manejo de la empresa según las condiciones actuales, así tenemos lo siguiente:

VENTAS	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
EXPORTACIONES (BASE)	8.791.569	8.880.767	8.535.668	8.480.101	8.352.151	8.224.201	8.096.251	7.968.300
EXPORTACIONES (CON PROYECTO)	8.641.569	8.880.767	8.535.668	10242802	10754942,1	11292689,2	11857323,6	12450189,8

TABLA 4.2.1
PROYECCIÓN DE VENTAS
FUENTE: LOS AUTORES

Así tal como se ha podido calcular, se espera que ECUACOCOA tenga un crecimiento en el año 2007 en ventas con una tendencia de 10242802 además de un porcentaje de 20%, ascendiendo para el 2008 con un valor de 10754942.1 con un porcentaje de 5%, ya en el 2009 se muestra un ascenso de 11292689.2 y este a su vez nos da un porcentaje de un 4.99%, en el año 2010 la tendencia se mantiene a un valor de 11857323.6 y con un porcentaje igual al de el año 2009 o sea un porcentaje de 4.99% y además tenemos en el año 2011 un pequeño ascenso de 12450189.8 y con esto un porcentaje de 5.00%.

Dado esto se ha calculado un estado de pérdidas y ganancias, el cual esta en función al impacto que se prevé al implementar el proyecto en la empresa, así dado esto tenemos que para este proyecto el estado de pérdidas y ganancias para el 2007 y el de largo plazo 2007-2011 seria el siguiente:

TABLA 4.2.2

PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADAS					
CUENTA	**2,007**	**2,008**	**2,009**	**2,010**	**2,011**
I. INGRESOS	19,331,633	19,916,019	20,526,013	21,162,893	21,828,005
1. INGRESOS OPERACIONALES	19,106,203	19,657,709	20,234,821	20,838,820	21,471,052
VENTAS NETAS GRAVADAS CON IVA	8,825,830	8,865,028	8,904,227	8,943,425	8,982,623
VENTAS NETAS GRAVADAS CON TARIFA CERO	37,571	37,738	37,905	38,072	38,239
EXPORTACIONES	10,242,802	10,754,942	11,292,689	11,857,324	12,450,190
2. INGRESOS NO OPERACIONALES	225,430	258,311	291,192	324,073	356,954
DIVIDENDOS PERCIBIDOS	0	0	0	0	0
OTROS INGRESOS EXENTOS	12,163	12,969	13,776	14,583	15,390
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	7,730	8,627	9,524	10,421	11,317
OTRAS RENTAS	205,537	236,714	267,892	299,069	330,246
II. COSTOS Y GASTOS	18,571,320	18,540,133	18,472,640	18,385,856	18,280,820
1. COSTO DE VENTAS	12,356,317	12,022,582	11,657,237	11,257,759	10,821,427
INVENTARIO DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	2,326,660	2,382,179	2,439,774	2,499,530	2,561,534
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA PRODUCIDA POR LA COMPAÑÍA	6,265,819	5,818,558	5,336,410	4,816,779	4,256,878
INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO PRODUCIDOS	22,009	23,898	25,899	28,020	30,268
INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS	264,686	255,367	245,225	234,194	222,205
MANO DE OBRA DIRECTA	1,456,641	1,679,626	1,916,678	2,168,742	2,436,823
MANO DE OBRA INDIRECTA	509,623	520,988	532,754	544,935	557,547
OTROS COSTOS	1,510,879	1,341,966	1,160,498	965,560	756,173
2. GTOS. ADMINISTRAC. VENTAS Y FINAN.	6,044,259	6,350,821	6,652,685	6,969,393	7,304,702
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	5,724,318	6,084,596	6,441,813	6,795,644	7,145,738
SUELDOS, SALARIOS	920,268	1,186,207	1,452,145	1,718,084	1,984,022
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	276,557	293,834	311,111	328,389	345,666
HONORARIOS A PERSONAS NATURALES	265,051	309,951	354,850	399,750	444,649
HONORARIOS A EXTRANJ. SERVICIOS OCASIONAL.	23,874	32,827	41,780	50,733	59,685

ARRENDAMIENTO MERCANTIL	0	0	0	0	0
ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES PROPIEDAD DE PERSONAS NATURALES	31,352	34,386	37,420	40,454	43,488
ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES PROPIEDAD DE SOCIEDADES	42,668	45,234	47,800	50,366	52,932
COMISIONES EN VENTAS	710,621	623,225	529,385	428,633	320,467
PROMOCION Y PUBLICIDAD	1,227,012	1,264,104	1,302,821	1,343,245	1,385,461
COMBUSTIBLES	21,010	21,645	22,308	23,001	23,723
SEGUROS Y REASEGUROS	109,671	120,742	131,812	142,883	153,954
SUMINISTROS Y MATERIALES	24,094	24,822	25,583	26,376	27,205
GASTOS DE GESTION	43,742	45,064	46,444	47,885	49,390
GASTOS DE VIAJE	162,063	166,962	172,076	177,415	182,991
AGUA, ENERGIA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	115,732	119,230	122,882	126,695	130,677
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	2,473	3,101	3,728	4,356	4,983
DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS	338,236	340,661	343,087	345,513	347,939
CUENTAS INCOBRABLES	28,569	29,432	30,322	31,239	32,183
BAJA DE INVENTARIOS	50,320	51,841	53,408	55,022	56,686
GASTO PROVISIONES DEDUCIBLES	223,282	230,032	236,985	244,149	251,530
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	58,141	59,899	61,710	63,575	65,497
AMORTIZACION (INVERSIONES E INTANGIBLES)	18,619	19,268	19,917	20,566	21,215
OTROS GASTOS ADMINISTRACION Y VENTAS	1,030,964	1,062,129	1,094,237	1,127,315	1,161,393
GASTOS FINANCIEROS	319,941	266,224	210,873	173,749	158,964
INTERESES Y COMISIONES: LOCALES	206,233	197,122	186,375	173,749	158,964
INTERESES Y COMISIONES: AL EXTERIOR	113,708	69,103	24,497	0	0
3. GASTOS NO OPERACIONALES VARIOS	170,744	166,731	162,717	158,704	154,690
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	760,313	1,375,887	2,053,373	2,777,037	3,547,185
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	114,047	206,383	308,006	416,556	532,078
IMPUESTO A LA RENTA	190,078	343,972	513,343	694,259	886,796
UTILIDAD NETA	456,188	825,532	1,232,024	1,666,222	2,128,311

FUENTE: LOS AUTORES

En las pérdidas y ganancias proyectadas tenemos una utilidad neta con un valor de 456,188 dólares para el 2007 y cerrando en el 2011 con una cifra de 2,128, 311 dólares.

Así tenemos que en base a este estado de pérdidas y ganancias podemos calcular el flujo de caja para este proyecto, el cual servirá como base para analizar la factibilidad del mismo, así tenemos:

TABLA 4.2.3

FLUJO DE CAJA CON PROYECTO						
CUENTA	**2006**	**2,007**	**2,008**	**2,009**	**2,010**	**2,011**
I. INGRESOS	17,488,723	19,331,633	19,916,019	20,526,013	21,162,893	21,828,005
1. INGRESOS OPERACIONALES	17,292,754	19,106,203	19,657,709	20,234,821	20,838,820	21,471,052
VENTAS NETAS GRAVADAS CON IVA	8,719,965	8,825,830	8,865,028	8,904,227	8,943,425	8,982,623
VENTAS NETAS GRAVADAS CON TARIFA CERO	37,121	37,571	37,738	37,905	38,072	38,239
EXPORTACIONES	8,535,668	10,242,802	10,754,942	11,292,689	11,857,324	12,450,190
2. INGRESOS NO OPERACIONALES	195,969	225,430	258,311	291,192	324,073	356,954
DIVIDENDOS PERCIBIDOS	0	0	0	0	0	0
OTROS INGRESOS EXENTOS	8,549	12,163	12,969	13,776	14,583	15,390
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	2,216	7,730	8,627	9,524	10,421	11,317
OTRAS RENTAS	185,204	205,537	236,714	267,892	299,069	330,246
II. COSTOS Y GASTOS	17,021,442	18,571,320	18,540,133	18,472,640	18,385,856	18,280,820
1. COSTO DE VENTAS	11,813,433	12,356,317	12,022,582	11,657,237	11,257,759	10,821,427
INVENTARIO DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	2,155,932	2,326,660	2,382,179	2,439,774	2,499,530	2,561,534
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA PRODUCIDA POR LA COMPAÑÍA	6,277,758	6,265,819	5,818,558	5,336,410	4,816,779	4,256,878
INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO PRODUCIDOS	17,935	22,009	23,898	25,899	28,020	30,268
INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS	235,534	264,686	255,367	245,225	234,194	222,205

MANO DE OBRA DIRECTA	1,173,259	1,456,641	1,679,626	1,916,678	2,168,742	2,436,823
MANO DE OBRA INDIRECTA	457,537	509,623	520,988	532,754	544,935	557,547
OTROS COSTOS	1,495,477	1,510,879	1,341,966	1,160,498	965,560	756,173
2. GTOS. ADMINISTRAC. VENTAS Y FINAN.	4,962,081	6,044,259	6,350,821	6,652,685	6,969,393	7,304,702
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	4,727,673	5,724,318	6,084,596	6,441,813	6,795,644	7,145,738
SUELDOS, SALARIOS	577,991	920,268	1,186,207	1,452,145	1,718,084	1,984,022
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	250,973	276,557	293,834	311,111	328,389	345,666
HONORARIOS A PERSONAS NATURALES	215,360	265,051	309,951	354,850	399,750	444,649
HONORARIOS A EXTRANJ. SERVICIOS OCASIONAL.	17,906	23,874	32,827	41,780	50,733	59,685
ARRENDAMIENTO MERCANTIL	0	0	0	0	0	0
ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES PROPIEDAD DE PERSONAS NATURALES	23,925	31,352	34,386	37,420	40,454	43,488
ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES PROPIEDAD DE SOCIEDADES	34,980	42,668	45,234	47,800	50,366	52,932
COMISIONES EN VENTAS	679,180	710,621	623,225	529,385	428,633	320,467
PROMOCION Y PUBLICIDAD	1,082,580	1,227,012	1,264,104	1,302,821	1,343,245	1,385,461
COMBUSTIBLES	15,861	21,010	21,645	22,308	23,001	23,723
SEGUROS Y REASEGUROS	93,000	109,671	120,742	131,812	142,883	153,954
SUMINISTROS Y MATERIALES	23,601	24,094	24,822	25,583	26,376	27,205
GASTOS DE GESTION	35,158	43,742	45,064	46,444	47,885	49,390
GASTOS DE VIAJE	141,808	162,063	166,962	172,076	177,415	182,991
AGUA, ENERGIA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	92,036	115,732	119,230	122,882	126,695	130,677
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	1,601	2,473	3,101	3,728	4,356	4,983
DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS	205,056	338,236	340,661	343,087	345,513	347,939
CUENTAS INCOBRABLES	22,567	28,569	29,432	30,322	31,239	32,183
BAJA DE INVENTARIOS	33,857	50,320	51,841	53,408	55,022	56,686
GASTO PROVISIONES DEDUCIBLES	150,024	223,282	230,032	236,985	244,149	251,530
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	50,833	58,141	59,899	61,710	63,575	65,497
AMORTIZACION (INVERSIONES E INTANGIBLES)	7,929	18,619	19,268	19,917	20,566	21,215

OTROS GASTOS ADMINISTRACION Y VENTAS	971,450	1,030,964	1,062,129	1,094,237	1,127,315	1,161,393
GASTOS FINANCIEROS	234,407	319,941	266,224	210,873	173,749	158,964
INTERESES Y COMISIONES: LOCALES	98,698	206,233	197,122	186,375	173,749	158,964
INTERESES Y COMISIONES: AL EXTERIOR	135,709	113,708	69,103	24,497	0	0
3. GASTOS NO OPERACIONALES VARIOS	245,929	170,744	166,731	162,717	158,704	154,690
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	467,281	760,313	1,375,887	2,053,373	2,777,037	3,547,185
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	70,092	114,047	206,383	308,006	416,556	532,078
IMPUESTO A LA RENTA	116,820	114,047	206,383	308,006	416,556	532,078
UTILIDAD NETA	280,369	532,219	963,121	1,437,361	1,943,926	2,483,030
AJUSTES DE CAJA						
DEPRECIACION	205,056	338235.65	340661.39	343087.14	345512.89	347938.64
AMORTIZACION	7,929	18619.35	19268.18	19917.01	20565.85	21214.68
PAGOS A LA DEUDA	-647,756	-656284.49	-696380.88	-739569.63	-786167.76	-836532.42
COBROS DE DEUDA	556,527	615172.24	633768.61	653179.84	673446.69	694611.93
TOTAL DE AJUSTES	121,756	315742.75	297317.30	276614.37	253357.67	227232.83
INVERSIONES	-1034760.00	0	0.00	0.00	0.00	0.00
PASIVOS	493600.00	0	0.00	0.00	0.00	0.00
VALOR DE DESECHO	0.00	0	0.00	0.00	0.00	5866073.90
FLUJO DE CAJA	-139035	847962	1260438	1713975	2197283	8576337

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

4.3. CÁLCULO DEL RIESGO DEL PROYECTO

Tenemos que el cálculo del riesgo del proyecto estará en función a los niveles de financiamiento según sea, así tenemos:

TABLA 4.3.1
FINACIAMIENTO DE LAS INVERSIONES

FINANCIAMIENTO DE LAS INVERSIONES	%	MONTO
CAPITAL PROPIO	52%	$ 541,160.00
PASIVOS	48%	$ 493,600.00
TOTAL	100%	$ 1,034,760.00

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Así a partir de esto se tiene que se calculará la tasa de riesgo del proyecto, mediante el método del CAPM, el cual mantiene el siguiente modelo:

$$\mathbf{Ri} = RF + B\ (RM - Rf) + RP$$

Donde:

RF: Tasa de rentabilidad libre de riesgo o de más mínimo riesgo

Rm: Riesgo de mercado

B: Parámetro de elasticidad del sector con respecto a variaciones de mercado

RP: Riesgo país

Dado esto si escogemos la beta (sensibilidad del sector de alimentos con respecto al mercado) tenemos que ésta es de 0.95, basándose en datos recogidos en la Web www.smartmoney.com, así tenemos que los datos obtenidos a la fecha para calcular este modelo son:

- Riesgo país: El riesgo país al cierre es de 790 puntos (7.90% al 8 de febrero del 2007 fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR)
- RM: Rendimiento promedio de acciones el cual es de 12.2%
- RF: Tasa de los bonos del tesoro de los Estados Unidos, la cual es 4.52%
- Rf: Tasa promedio de libre de riesgo durante el mismo período de cálculo de la RM, la cual es de 3.8%

Dado estos datos, el riesgo se lo puede obtener de la siguiente forma:

Ke = 4.52% + 0.95*(12.2% – 3.8%) + 7.9 = 20.4%

Así tenemos que para el cálculo del costo del capital del inversionista tenemos:

CPPC = DEUDA1/ACT*I + PATRIMONIO/ACT*KE (1-T)

De donde T es el impuesto que se cobrará por concepto de impuesto a la renta (25% para las utilidades), así considerando esto se tiene que el T calculado para este proyecto sería:

T = 25%

Así dado esto tendríamos lo siguiente:

COSTO PROMEDIO PONDERADO = 48%*14% + 52%*20.4%*(1-25%)
TMAR = COSTO PROMEDIO PONDERADO = 14.68%

TMAR = CPPC = 14.682%

A partir de esta TMAR, se podrá ver si el proyecto es rentable o no.

4.4. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Para analizar la factibilidad del proyecto, se utilizará 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 (ver anexo 7 de flujos de caja). 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:

TABLA 4.4.1

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	1,673,034	1,908,625	2,107,911	2,267,798	2,384,934
1. COSTO DE VENTAS	0	1,126,676	1,450,478	1,742,672	2,000,731	2,221,936
INVENTARIO DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	0	212,150	287,401	364,728	444,217	525,953
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA PRODUCIDA POR LA COMPAÑÍA	0	571,331	701,987	797,754	856,039	874,054
INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO PRODUCIDOS	0	2,007	2,883	3,872	4,980	6,215
INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS	0	24,135	30,809	36,659	41,621	45,625
MANO DE OBRA DIRECTA	0	132,820	202,640	286,529	385,429	500,347
MANO DE OBRA INDIRECTA	0	46,469	62,855	79,643	96,846	114,480

OTROS COSTOS	0	137,765	161,903	173,486	171,600	155,263
2. GTOS. ADMINISTRAC. VENTAS Y FINAN.	0	546,358	458,147	365,239	267,067	162,998
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	0	481,840	404,576	324,250	240,539	153,091
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	64,796	75,190	79,139	76,177	65,801
PROMOCION Y PUBLICIDAD	0	123,859	114,144	106,054	99,671	95,081
COMBUSTIBLES	0	1,916	-816	-3,520	-6,195	-8,839
SEGUROS Y REASEGUROS	0	0	0	0	0	0
SUMINISTROS Y MATERIALES	0	2,197	7,256	12,348	17,472	22,632
GASTOS DE GESTION	0	3,988	-813	-5,557	-10,239	-14,858
GASTOS DE VIAJE	0	14,777	11,770	8,978	6,411	4,081
AGUA, ENERGIA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	0	10,553	1,878	-6,644	-15,004	-23,196
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	2,605	1,023	-532	-2,061	-3,561
BAJA DE INVENTARIOS	0	4,588	-2,577	-9,696	-16,767	-23,790
GASTO PROVISIONES DEDUCIBLES	0	20,359	-46,417	-112,989	-179,352	-245,497
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	0	5,301	5,644	6,039	6,489	6,995
AMORTIZACION (INVERSIONES E INTANGIBLES)	0	9,477	9,477	9,477	9,477	9,477
OTROS GASTOS ADMINISTRACION Y VENTAS	0	94,006	105,399	117,735	131,042	145,348

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	89,667	494,166	960,578	1,493,275	2,096,955
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	0	13,450	74,125	144,087	223,991	314,543
IMPUESTO A LA RENTA	0	22,417	123,541	240,144	373,319	524,239
UTILIDAD NETA	0	53,800	296,500	576,347	895,965	1,258,173
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	30,819	20,198	8,930	-3,015	-15,673
TOTAL DE AJUSTES	0.00	90409.32	68840.64	44991.05	18584.08	-10694.80
	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	5,866,074
FLUJO DE CAJA	-541160	144209	365340	621338	914549	7113552

TIR	98%
TMAR	14.68%
VAN	4389421
ANALISIS	SE ACEPTA

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Así tenemos que tal como se puede ver, que frente a una TIR de 98% 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.

4.5. PUNTO DE EQUILIBRIO

Para el cálculo del punto de equilibrio se ha considerado los datos arrojados en los estados financieros, así basándonos en esto, tenemos:

TABLA 4.5.1

CALCULO DE PUNTO DE EQUILIBRIO CON DEUDA	
INGRESOS ANUALES	19,331,633.17
COSTOS VARIABLES TOTALES	16,051,865.94
MARGEN DE CONTRIBUCION	3,279,767.24
% DE MARGEN	0.17
GASTOS FIJOS	2,199,512.87
% DE GASTOS FIJOS	0.11
VENTAS DE PUNTO DE EQUILIBRIO SIN DEUDA	12938311
PAGO DE INTERESES	319,941
TOTAL DE GASTOS Y PAGOS FIJOS	2,519,454
PUNTO DE EQUILIBRIO CON DEUDA EN DOLARES	14820318.22

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

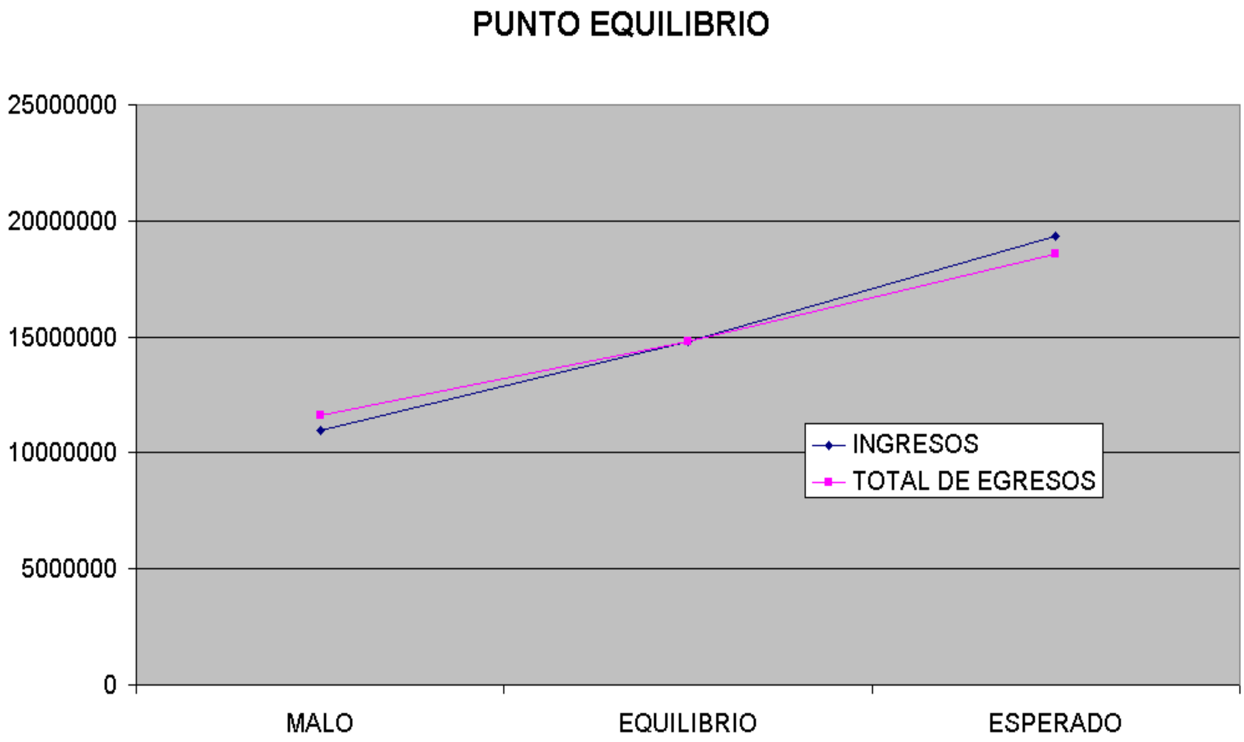
De donde se puede observar que las ventas de punto de equilibrio son 14820318.22 dólares, las cuales incluyen los gastos fijos y los intereses por la deuda. Dado esto tenemos que para distintos escenarios, la situación de la empresa seria tal como lo muestra la tabla y el gráfico siguiente:

TABLA 4.5.2

ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO CON DEUDA			
	ESCENARIO		
RUBROS	MALO	EQUILIBRIO	ESPERADO
INGRESOS	10978013.5	14,820,318.22	19,331,633.17
EGRESOS VARIABLES	9,111,751.20	12,300,864.12	16,045,255.53
GASTOS Y COSTOS FIJOS	2,199,512.87	2,199,512.87	2,199,512.87
DEUDA	319,941	319,941	319,941
TOTAL DE EGRESOS FIJOS	2,519,454.10	2,519,454.10	2,519,454.10
TOTAL DE EGRESOS	11,631,205.30	14,820,318.22	18564709.63
UTILIDADES	-653192	0.00	766,923.54

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

GRÁFICO 4.5.1



ELABORACIÓN: LOS AUTORES

4.6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para el análisis de sensibilidad, se han propuesto varios escenarios, en los cuales se analizarán las disminuciones o elevaciones porcentuales de las ventas y costos de ventas para el flujo con proyecto, así dado esto tenemos:

TABLA 4.6.1

ANALISIS DE SENSIBILIDAD			
ESCENARIO	**VARIACION %**	**TIR**	**ANALISIS**
VARIACION POSITIVA DE LAS VENTAS	5%	134.00%	SE ACEPTA
	10%	177.00%	SE ACEPTA
	15%	225.00%	SE ACEPTA
VARIACION NEGATIVA DE LAS VENTAS	5%	63.00%	SE ACEPTA
	10%	35.00%	SE ACEPTA
	15%	13.00%	SE RECHAZA
	PUEDE BAJAR HASTA EL 14.60%		
AUMENTO DEL COSTO DE VENTAS	5%	59%	SE ACEPTA
	10%	30%	SE ACEPTA
	15%	10%	SE RECHAZA
	PUEDE AUMENTAR HASTA EL 13.815%		
DISMINUCION DEL COSTO DE VENTAS	5%	140%	SE ACEPTA
	10%	192%	SE ACEPTA
	15%	251%	SE ACEPTA

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

Así dado esto tenemos que las ventas tan solo soportan una disminución del 14.60% porcentual, ya que si supera este valor, el proyecto ya no es rentable.

Así mismo con respecto al costo de ventas, tan solo se puede aumentar en un 13.815% al costo de las ventas, además tenemos que con respecto a la disminución de los costos de ventas en un 5%, representa una TIR del 140% lo cual indica que la estabilidad del proyecto es excelente, e inclusive puede ser mas rentable si se logran disminuir los costos.

Con estos datos, se indica que el proyecto bien puede soportar diversas variaciones a sus cuentas sin que esto afecte la rentabilidad del proyecto, lo cual es interesante pues este indica que el proyecto es factible no solo financieramente sino que también mantiene niveles de sensibilidad aceptables.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIÓN

- El proyecto se acepta por estar frente a una TIR de 103% y una TMAR del 14.68%.

- En base a la teoría de las fuerzas competitivas de Porter, se establece que a nivel internacional, el mercado del chocolate cuenta con marcas como M&M, Toblerone, Lindtt que como consecuencia de sus años de experiencia han optimizado altamente la elaboración de sus productos abaratando así sus costos en el mercado.

- La creación de redes de socios les ha permitido fomentar fuertes canales de distribución junto con una generosa proyección y ampliación de sus mercados.

- La industria chocolatera requiere de un alto capital tanto para la investigación y desarrollo de nuevos productos, así como publicidad.

- El poder de negociación de los consumidores es bajo por lo que puede crear tendencias dentro del mercado.

- Las empresas chocolateras exigen calidad por el precio del producto que adquieren a sus proveedores, pero no pueden ejercer presión sobre el precio del mismo ya que este se rige por la Bolsa de materias prima de Londres y New York.

- Las empresas americanas y europeas ejercen dominio en el mercado chocolatero debido a que están constantemente a la vanguardia de nuevas tendencias.

- El chocolate es insustituible debido a sus características organolépticas proporcionadas por el cacao nacional “Arriba”.

- Las empresas multinacionales como Nestlé, Ferrero y Confiteca acaparan el mercado consumidor.

- Las empresas multinacionales rehúsan establecer sus fábricas en nuestro país debido a la burocracia existente dentro del mercado ecuatoriano.

- A nivel nacional no hay políticas de gobierno que amparen a las pequeñas y medianas empresas chocolateras, las cuales reducen sus márgenes de utilidad para así poder competir y subsistir dentro del negocio.

- En Ecuador, los consumidores ignoran la calidad de los diversos productos por lo que no hay presión sobre las empresas chocolateras.

- A nivel local, los proveedores de cacao solo se rigen por la Bolsa de materias de Londres y Nueva York, y no ejercen presión alguna sobre su precio final.

- En la industria de chocolatera nacional existe un mercado ologopolista liderado por Nestlé (50%) y Confiteca (25%).

- La industria chocolatera nacional debe enfrentar altas barreras de salida que incide en los costos al momento de salir de este mercado.

- En base al estudio de costos de transacción, es preferible una estrategia de contrato vía alianza estratégica con una empresa mediana de la Unión Europea.

- La empresa aliada generaría ventaja competitiva para Ecuacocoa tanto en posicionamiento como en distribución y comercialización dentro del mercado meta.

- La empresa ecuatoriana tendrá a su cargo la elaboración del producto condicionando su comercialización en aspectos claves como pagos y precios.

- El análisis FODA señala el estrecho vínculo que se debe establecer entre Ecuacocoa y la empresa aliada para así optimizar una inversión que estará enfocada tanto en tecnología y publicidad para posicionar el producto en el mercado europeo.

RECOMENDACIONES

- Ejecutar una adecuada inversión en tecnología de punta que redundará en la diversificación del producto, que será distribuido y publicitado por la empresa aliada.

- Obtener una línea de crédito bancario para no comprometer el capital de trabajo de la empresa.

- Al momento de efectuar la alianza con la empresa mediana Europea, establecer como rango mínimo de 14.60% con respecto a la disminución de ventas para evitar generar perdidas.

- Si se presenta un incremento del costo de venta, no debe superar el 13.815%, pero si ocurre una disminución en el costo de venta del 5%, representará una TIR del 140%, se obtendrá una estabilidad del proyecto, pero si se desea una mayor rentabilidad, se deben disminuir aún más los costos.