



## **Título del Trabajo**

Plan de exportación y comercialización de trufas de chocolate con relleno de sirope de jengibre y menta para el mercado de Emiratos Árabes Unidos.

Maestranes:

Karina Isabelle Gómez Torres Josué Patricio Uriña Pérez

Tutor: Fernando Ruíz

UNIVERSIDAD CASA GRANDE

Maestría en Negocios Internacionales con mención en Estrategia Competitiva

Cohorte: 2019-2021

## **DEDICATORIAS**

El presente trabajo está dedicado a mi esposo Luis y a mis hijos Valeria e Iván, por ser mi fuente de motivación diaria, mi deseo constante de superación.

¡Este logro es por y para ustedes!

Los Amo.

Karina Isabelle Gómez Torres

El presente trabajo está dedicado para la gloria de Dios, para mi prometida Gabriela Baque que ha sido mi motor y ha estado junto a mí en cada parte del proceso, mi madre Adelaida Pérez y mi padre Manuel Uriña por enseñarme el valor del esfuerzo. Finalmente, a mi hermano Daniel Uriña.

Josué Patricio Uriña Pérez

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por amarme y llenarme de su Gracia e infinita bondad.

A mis padres, por hacer de mi la mujer que soy.

A mi esposo Luis, por su amor, paciencia y dedicación en nuestro hogar a lo largo de los años.

A mis hijos, por elegirme como vientre para encarnar y ser mis grandes maestros.

A mis hermanas, por ser luz y mis compañeras de vida.

A mi amigo y compañero de tesis Josué, por encontrarnos en el camino y hacer un gran equipo tanto personal como laboral.

A los docentes, coordinadores académicos y a todos los que de una u otra manera contribuyeron en la ejecución de este proyecto.

¡A mi niña interior, por ser quien decidió ser y tener siempre fe en todo lo que podemos lograr!

Karina Isabelle Gómez Torres

Agradezco a Dios por colocar cada persona, recurso y tiempo en el momento correcto, por su guía, la sabiduría y el conocimiento obtenido durante toda la carrera.

A mis padres de familia que me apoyaron día a día a pesar de las dificultades siempre me motivaron a ser mejor y me han demostrado cada día que se puede lograr todo lo que uno se propone si le dedica tiempo y esfuerzo.

A mi prometida Gabriela por su apoyo, amor, comprensión y la motivación de ser mejor persona cada día.

A mi amiga y compañera de tesis Karina que creyó en mí a pesar de mi edad, y me ayudó a dar mis primeros pasos en mi vida profesional.

A mi hermano Daniel, quien fue el que me compartió la noticia del concurso de la beca de la universidad.

Y a cada uno de los profesores, equipo de trabajo de la universidad por su contribución.

Josué Patricio Uriña Pérez

## **ABSTRACT**

Since Ecuador opened to international trade through the export of raw materials, among which cocoa stands out, important benefits have been added to our trade balance with great contributions to the country's economy.

Through the years, cocoa has taken on special relevance in our economy, various companies have become more technical and exported this product with a wide variety of presentations, Ecuadorian cocoa has managed to position itself worldwide and be considered one of the existing cocoas with better aroma and flavor; the incorporation of these exports and their great global demand have generated new opportunities for foreign exchange into the country and sources of jobs with sustained growth in this industry.

The intention with this work is to broaden the horizons of positioning our cocoa in international trade, mainly in the Middle East, for which we have selected the United Arab Emirates market because it is classified as a strong economy and has trade openness with the countries from the gulf which gives us the possibility of gradually entering other neighboring countries.

We have found an opportunity to enter this market given that chocolate enjoys high acceptance as it is considered a frequent gift used at weddings, onomastics and important dates, so its demand curve would be constant because it is consumed throughout the year. , which provides us with stability in the expected sales rhythm.

Keywords: chocolate, cocoa, globalization, internationalization, Middle East, Gulf.

## ABREVIATURAS

|       |   |
|-------|---|
| UCG   | Universidad Casa Grande                         |
| EAU   | Emiratos Arabes Unidos                          |
| B2B   | Business to business o empresa a empresa        |
| B2C   | Business to consumer o negocio a consumidor     |
| C2C   | Consumer to consumer o consumidor a consumidor  |
| PIB   | Producto interno bruto                          |
| PEA   | Población económicamente activa                 |
| LORTI | Ley orgánica de régimen tributario interno      |
| INEC  | Instituto Nacional de Estadísticas y Censo      |
| FODA  | Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas |
| VAN   | Valor actual neto                               |
| TIR   | Tasa interna de retorno                         |
| CAPM  | Capital asset pricing model                     |

# ÍNDICE

|                                     |            |
|-------------------------------------|------------|
| <b>PORTADA</b> .....                | <b>I</b>   |
| <b>DEDICATORIAS</b> .....           | <b>II</b>  |
| <b>AGRADECIMIENTOS</b> .....        | <b>III</b> |
| <b>ABSTRACT</b> .....               | <b>V</b>   |
| <b>ABREVIATURAS</b> .....           | <b>VI</b>  |
| <b>ÍNDICE</b> .....                 | <b>VII</b> |
| <b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....       | <b>XII</b> |
| <b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....      | <b>XV</b>  |
| <b>CAPÍTULO 1</b> .....             | <b>19</b>  |
| 1. Resumen Ejecutivo.....           | 19         |
| <b>CAPITULO 2</b> .....             | <b>22</b>  |
| 2. Introducción.....                | 22         |
| 2.1. Descripción del Problema ..... | 22         |

|                         |   |           |
|-------------------------|---|-----------|
| 2.2.                    | Justificación del Problema .....  | 27        |
| <b>CAPÍTULO 3 .....</b> |   | <b>30</b> |
| <b>3.</b>               | <b>OBJETIVOS .....</b>  | <b>30</b> |
| 3.1.                    | Objetivo General .....  | 30        |
| 3.2.                    | Objetivos Específicos .....   | 30        |
| <b>CAPÍTULO 4 .....</b> |   | <b>34</b> |
| <b>4.</b>               | <b>Marco Conceptual.....</b>  | <b>34</b> |
| 4.1.                    | Comercio Internacional .....  | 34        |
| 4.2.                    | Exportaciones e Importaciones del Ecuador. ....                         | 37        |
| 4.3.                    | Tratados internacionales de Ecuador.....                                | 41        |
| 4.4.                    | Relaciones comerciales entre Ecuador y Emiratos Árabes Unidos.....      | 44        |
| 4.5.                    | Incoterms y métodos de pago. ....                                       | 68        |
| 4.5.1.                  | Definición de Incoterms .....   | 68        |
| 4.5.2.                  | Métodos de pago.....  | 70        |
| 4.6.                    | Historia del Chocolate y conceptos.....                                 | 71        |
| 4.7.                    | Tendencias de consumo del chocolate en EAU .....                        | 75        |
| 4.8.                    | La cadena de abastecimiento y valor en la producción de chocolate. .... | 76        |
| 4.9.                    | Canales de Distribución. ....   | 82        |
| 4.10.                   | Internacionalización de la empresa .....                                | 83        |
| 4.11.                   | Mercado Financiero.....   | 87        |
| <b>CAPÍTULO 5 .....</b> |   | <b>89</b> |
| <b>5.</b>               | <b>Análisis de mercado .....</b>  | <b>89</b> |



|                        |  |           |
|------------------------|--|-----------|
| 5.1.                   | Mercado de Demanda .....                                   | 89        |
| 5.2.                   | Mercado de Oferta .....                                    | 100       |
| 5.3.                   | Análisis DAFO .....  | 108       |
| 5.4.                   | Análisis CAME.....   | 58        |
| <b>CAPÍTULO 6.....</b> |  | <b>61</b> |
| <b>6.</b>              | <b>Propuesta de internacionalización.....</b>              | <b>61</b> |
| 6.1.                   | Descripción del producto:.....                             | 61        |
| 6.2.                   | Diseño del modelo de negocio.....                          | 63        |
| 6.3.                   | DESARROLLO MODELO CANVAS .....                             | 74        |
| 6.4.                   | Modelo VALUE PROPOSITION.....                              | 76        |
| <b>CAPÍTULO 7.....</b> |  | <b>79</b> |
| <b>7.</b>              | <b>Estrategia de comercialización y distribución. ....</b> | <b>79</b> |
| 7.1.                   | Canales de comercialización .....                          | 79        |
| 7.2.                   | Canales de Comunicación: .....                             | 82        |
| 7.3.                   | Estrategias Corporativas por implementar.....              | 84        |
| 7.4.                   | Marketing Mix.....   | 86        |
| 7.4.1.                 | Producto .....   | 86        |
| 7.4.2.                 | Precio .....   | 87        |
| 7.4.3.                 | Plaza .....  | 88        |
| 7.4.4.                 | Promoción .....  | 89        |
| <b>CAPÍTULO 8.....</b> |  | <b>92</b> |
| <b>8.</b>              | <b>Estrategia de suministro global.....</b>                | <b>92</b> |

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 8.1.   | El cacao ecuatoriano y sus tipos .....   | 92  |
| 8.1.1. | Participantes activos en la cadena de suministro del cacao ecuatoriano. ....               | 93  |
| 8.1.2. | Etapas de comercialización del cacao ecuatoriano. ....                                     | 93  |
| 8.2.   | Proceso de selección metodológica de trabajo para internacionalización de HALCONLATE ..... | 95  |
| 8.3.   | Descripción del producto HALCONLATE .....  | 95  |
| 8.3.1. | Proceso de registro patente en el SENADI .....   | 98  |
| 8.3.2. | Marca .....  | 100 |
| 8.3.3. | Proceso de registro marca en el SENADI .....   | 100 |
| 8.3.4. | TRÁMITE PARA EL REGISTRO DE LA MARCA .....   | 102 |
| 8.4.   | Elección de la alianza estratégica para la elaboración de HALCONLATE .....                 | 103 |
| 8.4.1. | Acuerdo de confidencialidad y prestación de servicios entre MAQUITA AGRO y HALCONLATE .    | 105 |
| 8.4.2. | Flujo de procesos para la exportación de HALCONLATE .....                                  | 106 |
| 8.4.3. | Entes reguladores en los procesos de importaciones de EAU .....                            | 106 |
| 8.4.4. | Documentos Habilitantes previa exportación hacia EAU .....                                 | 108 |
| 8.4.5. | Planificación de Producción con MAQUITA AGRO. ....   | 110 |
| 8.4.6. | Selección de Bodega, procesos de movilización y transporte. ....                           | 111 |
| 8.4.7. | Movilización y transporte .....  | 112 |
| 8.4.8. | Estructura administrativa.....   | 113 |
| 8.4.9. | Mapa de procesos HALCONLATE.....   | 115 |

**CAPÍTULO 9.....117**

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| <b>9.</b> | <b>ANÁLISIS FINANCIERO .....</b>            | <b>117</b> |
| 9.1.      | Estructura de capital y financiamiento..... | 117        |
| 9.2.      | Inversión en Activos fijos .....            | 117        |
| 9.3.      | Costos Variables .....                      | 117        |

|                          |  |            |
|--------------------------|--|------------|
| 9.4.                     | Costos y gastos Fijos.....                                 | 118        |
| 9.5.                     | Análisis de punto de equilibrio .....                      | 120        |
| 9.6.                     | Ingresos por venta.....                                    | 121        |
| 9.7.                     | Flujo de Caja.....   | 123        |
| 9.8.                     | Análisis de VAN y TIR .....                                | 124        |
| 9.9.                     | Payback descontado.....                                    | 124        |
| 9.10.                    | Análisis de sensibilidad .....                             | 125        |
| <b>CAPÍTULO 10 .....</b> |  | <b>127</b> |
| <b>10.</b>               | <b>ASPECTOS ÉTICOS DEL PROYECTO .....</b>                  | <b>127</b> |
| 10.1.                    | Aspectos éticos entre la negociación de Ecuador y EAU..... | 127        |
| 10.2.                    | Aspectos Laborales.....                                    | 128        |
| 10.3.                    | Aspectos Medioambientales .....                            | 129        |
| 10.4.                    | Aspectos relevantes del consumidor .....                   | 129        |
| 10.5.                    | Derechos Humanos, Corrupción o Soborno .....               | 129        |
| <b>CAPÍTULO 11 .....</b> |  | <b>131</b> |
| <b>11.</b>               | <b>Conclusiones.....</b>                                   | <b>131</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b> |  | <b>134</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>       |  | <b>138</b> |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>TABLA 1: EXPORTACIONES DE MERCANCÍAS ECUATORIANAS .....</b>  | <b>39</b> |
| <b>TABLA 2: TRATADOS DE ACUERDOS COMERCIALES .....</b>  | <b>43</b> |
| <b>TABLA 3: IMPORTACIONES .....</b>   | <b>46</b> |
| <b>TABLA 4: EXPORTACIONES.....</b>  | <b>48</b> |
| <b>TABLA 5: COMERCIO BILATERAL ENTRE ECUADOR Y EMIRATOS ÁRABES<br/>UNIDOS      <b>49</b></b>              |           |
| <b>TABLA 6: COMERCIO BILATERAL ENTRE ECUADOR Y EMIRATOS ÁRABES<br/>UNIDOS EN 2019 .....</b>               | <b>52</b> |
| <b>TABLA 7: IMPORTACIONES.....</b>  | <b>55</b> |
| <b>TABLA 8: EXPORTACIONES.....</b>  | <b>59</b> |
| <b>TABLA 9: PRODUCTO: 1806 CHOCOLATE Y DEMÁS PREPARACIONES<br/>ALIMENTICIAS QUE CONTENGAN CACAO .....</b> | <b>62</b> |
| <b>TABLA 10: PRECIOS DEL CACAO EN EL MERCADO INTERNACIONAL. ....</b>                                      | <b>75</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>TABLA 11: PUNTAJES FINALES.....</b>                    | <b>90</b>  |
| <b>TABLA 12: VARIABLES DE SEGMENTACIÓN .....</b>          | <b>98</b>  |
| <b>TABLA 13: EMPRESAS PRODUCTORAS DE CHOCOLATE .....</b>  | <b>101</b> |
| <b>TABLA 14: MODELO CANVAS.....</b>                       | <b>74</b>  |
| <b>TABLA 15: DIAGRAMA DE CONTENIDO .....</b>              | <b>91</b>  |
| <b>TABLA 16: CONTRATACIONES .....</b>                     | <b>113</b> |
| <b>TABLA 17: COSTO VARIABLE UNITARIO .....</b>            | <b>117</b> |
| <b>TABLA 18: COSTOS FIJOS.....</b>                        | <b>118</b> |
| <b>TABLA 19: GASTOS ADMINISTRATIVOS.....</b>              | <b>119</b> |
| <b>TABLA 20: GASTO DE VENTAS.....</b>                     | <b>120</b> |
| <b>TABLA 21: VARIABLES DE SEGMENTACIÓN Y PRECIO .....</b> | <b>122</b> |
| <b>TABLA 22: FLUJO DE CAJA .....</b>                      | <b>123</b> |
| <b>TABLA 23: PAYBACK DESCONTADO.....</b>                  | <b>124</b> |
| <b>TABLA 24: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....</b>           | <b>125</b> |



# ÍNDICE DE FIGURAS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>FIGURA 1: LOS PRINCIPALES DESTINOS DE LA PRODUCCIÓN DE CACAO ECUATORIANO .....</b>       | <b>24</b> |
| <b>FIGURA 2: PRINCIPALES PRODUCTORES DE CACAO EN EL MUNDO .....</b>                         | <b>25</b> |
| <b>FIGURA 3: 10 PRINCIPALES PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN DEL ECUADOR.</b>                       | <b>26</b> |
| <b>FIGURA 4: MERCADOS IMPORTADORES PARA UN PRODUCTO EXPORTADO POR ECUADOR EN 2019. ....</b> | <b>27</b> |
| <b>FIGURA 5: BALANZA DE PAGOS 2017- 2019 .....</b>  | <b>37</b> |
| <b>FIGURA 6: PRINCIPALES PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN DEL ECUADOR .</b>                         | <b>38</b> |
| <b>FIGURA 7: IMPORTACIONES POR TIPO DE BIEN. ....</b>                                       | <b>40</b> |
| <b>FIGURA 8: DE LA SEMILLA AL CHOCOLATE .....</b>   | <b>74</b> |
| <b>FIGURA 9: ÁREAS DE CULTIVO DE CACAO.....</b>   | <b>78</b> |
| <b>FIGURA 10: ESTRUCTURA DE LA CADENA AGROPRODUCTIVA.....</b>                               | <b>79</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>FIGURA 11: LA CADENA DE VALOR.....</b>                                       | <b>81</b> |
| <b>FIGURA 12: CADENA DE VALOR DEL CACAO.....</b>                                | <b>82</b> |
| <b>FIGURA 13: ANÁLISIS DAFO HALCONLATE.....</b>                                 | <b>58</b> |
| <b>FIGURA 14: ANÁLISIS CAME .....</b>   | <b>60</b> |
| <b>FIGURA 15: FOTO DEL PRODUCTO .....</b>                                       | <b>61</b> |
| <b>FIGURA 16: SONDEO CON COMUNIDAD ÁRABE .....</b>                              | <b>63</b> |
| <b>.....</b>  | <b>63</b> |
| <b>FIGURA 17: MODELO DE NEGOCIO CANVAS.....</b>                                 | <b>64</b> |
| <b>FIGURA 18: SEGMENTO DE MERCADO.....</b>                                      | <b>64</b> |
| <b>FIGURA 19: PROPUESTA DE VALOR .....</b>                                      | <b>65</b> |
| <b>FIGURA 20: LOGO “HALCONLATE” “THE LUXURIOUS TASTE OF<br/>CHOCOLATE”.....</b> | <b>66</b> |
| <b>FIGURA 21: CANALES .....</b>   | <b>67</b> |
| <b>FIGURA 22: PLATAFORMA JOI GIFTS .....</b>                                    | <b>68</b> |



|  |            |
|--|------------|
| <b>FIGURA 23: RELACIÓN CON CLIENTES.....</b>                 | <b>68</b>  |
| <b>FIGURA 24: FUENTES DE INGRESO .....</b>                   | <b>69</b>  |
| <b>FIGURA 25: RECURSOS CLAVES.....</b>                       | <b>70</b>  |
| <b>FIGURA 26: ACTIVIDADES CLAVES .....</b>                   | <b>71</b>  |
| <b>FIGURA 27: ASOCIACIONES CLAVES .....</b>                  | <b>72</b>  |
| <b>FIGURA 28: ESTRUCTURA DE COSTOS .....</b>                 | <b>73</b>  |
| <b>FIGURA 29: VALUE PROPOSITION CANVAS.....</b>              | <b>78</b>  |
| <b>ELABORADO POR: GOMEZ-URIÑA 2021 .....</b>                 | <b>78</b>  |
| <b>FIGURA 30: TRÁFICO DE VISITAS.....</b>                    | <b>80</b>  |
| <b>FIGURA 31: CONTENIDO PARA REDES .....</b>                 | <b>83</b>  |
| <b>FIGURA 32: E-COMMERCE JOI GITS.....</b>                   | <b>88</b>  |
| <b>FIGURA 33: IMAGEN ADAPTADA DE ANECACAO.....</b>           | <b>92</b>  |
| <b>FIGURA 34: CADENA DE COMERCIALIZACIÓN DEL CACAO .....</b> | <b>94</b>  |
| <b>FIGURA 35: EVOLUCIÓN CRONOLÓGICA MAQUITA AGRO .....</b>   | <b>104</b> |

**FIGURA 36: MAPA DE PROCESOS ..... 115**

# CAPÍTULO 1

## 1. Resumen Ejecutivo

La producción de cacao ecuatoriano ha tomado una relevancia significativa en nuestra economía, generando cada vez más ingresos de divisas y fuentes de trabajo en el país. La industria cacaotera ecuatoriana ha realizado diferentes adquisiciones de tecnología que le permita mantener el estándar de producción de cacao fino de aroma, también conocido como cacao de "arriba", lo que ha impulsado las exportaciones de este producto y sus derivados en los mercados de Malasia, Colombia, Bélgica, Alemania, Indonesia, México, Estados Unidos, entre otros, sin embargo, no se han explorado oportunidades de diversificación hacia otro continente respecto a las exportaciones de cacao.

La propuesta de internacionalización expuesta en este trabajo se basa en promover el consumo de los derivados del cacao ecuatoriano a otras regiones, generando con esta inserción nuevos ingresos de divisas del país y expandir los destinos de las exportaciones ecuatorianas.

Nuestro producto para internacionalizar son TRUFAS DE CHOCOLATE RELLENAS DE SIROPE DE JENGIBRE Y MENTA con la marca HALCONLATE. Estas trufas han sido elaboradas con especies que logran fusionar lo amargo del cacao, lo refrescante de la menta y lo picante del jengibre, otorgando a nuestro producto un toque único con ingredientes ecuatorianos.

Los consumidores de Medio Oriente gustan de la confitería en general para sus celebraciones, así como consumen regularmente el uso de especies en su dieta; estos son uno de los factores principales por los cuales decidimos internacionalizar nuestro producto hacia esa región.

Luego de analizar cuidadosamente las variables macroeconómicas de los países preseleccionados de Arabia Saudita, Bahréin, Qatar, Turquía y Emiratos Árabes Unidos; decidimos enfocar nuestra internacionalización hacia Emiratos Árabes Unidos por estar catalogado como una economía fuerte y que tiene apertura comercial con los países del golfo lo que nos brinda la posibilidad de paulatinamente ingresar a otros países colindantes.

Hemos encontrado una oportunidad de ingresar a este mercado dado que el chocolate goza de alta aceptación por ser considerado como un regalo frecuente para bodas, onomásticos y fechas importantes por lo que su demanda sería constante debido a que se consume durante todo el año, lo que nos proporciona estabilidad en los niveles de ventas esperados.

Una vez seleccionado el mercado, procedimos a recabar toda la información necesaria para ejecutar este proyecto, analizamos cuidadosamente los procesos de la cadena de valor incluyendo el abastecimiento de la materia prima, la maquila de nuestro producto y la posterior movilización de HALCONLATE hacia nuestras bodegas para finalmente tramitar la exportación de las trufas hacia EAU a nuestro aliado comercial quién se encargará de consolidar las ventas a retails. Del mismo modo, colocaremos HALCONLATE en nuestro canal de distribución mediante e-commerce; para este efecto realizamos alianzas estratégicas con Maquita Agro, la empresa que maquila nuestro producto basado en la fórmula entregada que se sustenta con el acuerdo de confidencialidad suscrito entre las partes, así como también se consideró el acuerdo de distribución con ESURF TRADING, la empresa que escogimos para que sea nuestro representante comercial en esta región, quién es un aliado clave en la internacionalización del producto.

Con la finalidad de abarcar el canal de e-commerce, realizamos los análisis de inserción por medio de una plataforma de market place con nuestro socio estratégico JOI GIFTS, que cuenta con amplia experiencia en el mercado objetivo, generando diariamente una alta visibilidad de nuestra marca.

Con el análisis financiero que se realizó, determinamos que el proyecto es viable acorde al VAN calculado de \$39.529,14 con una tasa mínima de retorno del 13,50% ; del mismo modo, fijamos el punto de equilibrio que es de 16.360 unidades vendidas al año para obtener una ganancia de \$384.460,00 ; sin embargo, se notó que el proyecto es sensible al incremento de los costos variables por lo tanto estos serán analizados periódicamente a efectos de garantizar la consecución de las ganancias a lo largo del tiempo.

***Palabras claves:** chocolate, cacao, globalización, internacionalización, Medio Oriente, Golfo*

## **CAPITULO 2**

### **2. Introducción**

#### **2.1. Descripción del Problema**

Para analizar adecuadamente las variables a considerar dentro de este estudio, hemos acudido a fuentes relevantes que nos permitan identificar la problemática real, así como definir los campos de acción en que nos basaremos, dentro de nuestra investigación encontramos que La Organización Internacional del Cacao (ICCO), reportó que aproximadamente 50 millones de personas a nivel global dependen del cultivo cacaotero para su subsistencia.

Es un negocio que moviliza alrededor de USD 200.000 millones anuales y gracias a su consumo constante se ha convertido en una de las seis principales actividades con más lucro a nivel mundial.

A raíz de los avances tecnológicos en torno a la industrialización, las economías existentes han iniciado procesos de cambios cuyo fin ha sido tecnificar sus industrias a efectos de generar valor agregado a los productos que ofrecen lo que a su vez se traduce en obtener ventajas competitivas frente a los otros participantes de la industria.

El aumento de la competitividad y las mejoras de recursos han permitido que los países se involucren en los procesos de globalización, presencia comercial en nuevos mercados y los acuerdos de libre comercio que favorezca la internacionalización de los países en un marco de productividad y libre competencia.

Con el paso del tiempo y la inserción de nuevas tendencias de consumo que sean amigables con el medio ambiente, así como la apertura de nuevos perfiles de consumidores se ha evidenciado que en la actualidad prevalecen aquellos productos que cuentan con modelos de

negocio que posean un desarrollo sostenible tanto a nivel individual como con el ecosistema, en este punto, el chocolate ecuatoriano goza de aceptación dado que su procedencia está basada en un sistema agroforestal que se alinea a los requerimientos medioambientales, haciendo de este sector una industria amigable para la naturaleza.

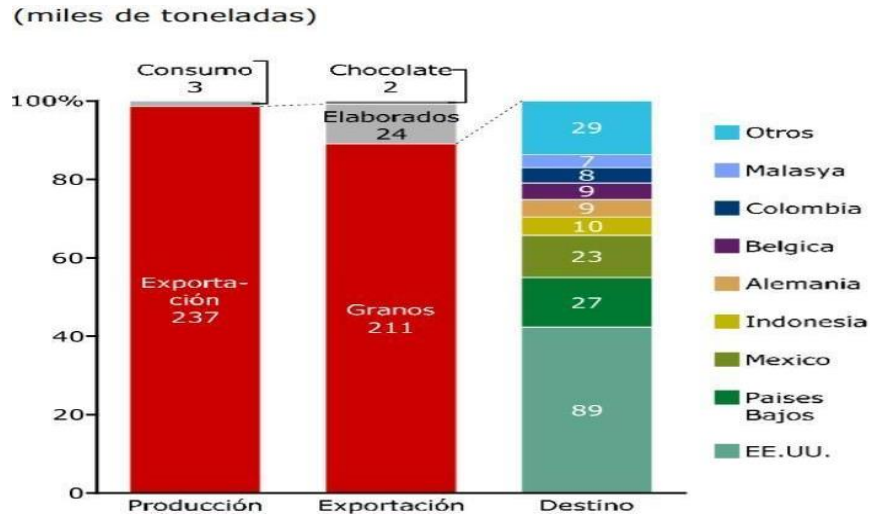
Este tipo de producción es una de las fortalezas de la agroindustria en Ecuador que tiene la capacidad de producir barras con cacao 100% fino de aroma, bajo un enfoque que difícilmente pueda replicarse en otras partes del mundo, debido a las características geográficas y climáticas del país.

Por lo expuesto, dentro de la historia del cacao ecuatoriano, nos hemos caracterizado por producir cacao fino de aroma, esto tienen una ventaja fundamental frente a otros competidores que como por ejemplo Ghana y Costa de Marfil, que venden su cacao a nivel internacional pero el aroma inigualable de nuestro cacao es la marca de diferenciación que nos ha catalogado entre los cinco mayores cultivadores de la fruta a escala mundial (ANECACAO, 2020).

Pese a esas perspectivas, para 2020, el sector cacaotero del país tiene proyectado aumentar de 200 mil toneladas de producción, a 400 mil. Al año las ventas de cacao al exterior generan ganancias sobre los 500 millones de dólares (ANECACAO, 2020).

Los principales destinos de la producción de cacao ecuatoriano son:

**Figura 1:** Los principales destinos de la producción de cacao ecuatoriano



**Fuente:** Anecacao (2018)

En el Ecuador existen alrededor de 120 mil productores de cacao que frecuentemente combinan el cultivo con café. El 96 % se produce en pequeñas fincas menores a 10 hectáreas.

Debido a la situación geográfica del Ecuador y la particularidad de los fenómenos climáticos tales como la corriente marina fría del Humboldt y la cálida de El Niño, los cultivos de cacao están mayormente expuestos a la luz, lo que genera ambientes propicios y favorables para la agricultura con especial atención para el cacao y café; esta condición favorece en la maduración lenta del fruto y la fijación de azúcares, aromas y sabores.

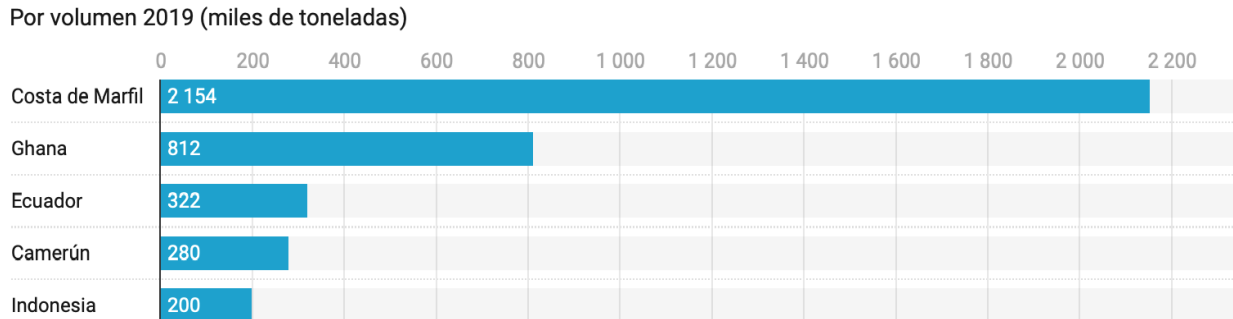
En este ámbito, el aspecto principal del cacao ecuatoriano además de su calidad se destaca por ser productor de cacao fino y con un aroma excepcional, por lo que ha sido reconocido por los expertos en chocolatería internacional como el mejor cacao del mundo dado que su producción



se realiza en medio de la biodiversidad del país lo que aporta sabores exóticos y refuerza su calidad.

El cacao ecuatoriano se ha posicionado dentro de los principales productores de este insumo en el mundo, a continuación, detallamos figura anexa:

**Figura 2:** Principales productores de Cacao en el mundo













**Fuente:** Kakaoforu (2019)

Dentro de balanza comercial del Ecuador, podemos destacar que el sector cacaotero contribuye con el 5% de la población económicamente activa nacional (PEA) y el 15% de la PEA rural, constituyendo un aporte importante dentro de la economía familiar que se desenvuelve en las zonas costeras, sierra y Amazonía ecuatoriana (ANECACAO, 2020).

Es así que el cacao se encuentra dentro de los 10 principales productos que se exportan en el Ecuador desde los últimos años, acorde al siguiente gráfico:

**Figura 3:** 10 Principales productos de exportación del Ecuador.

| 10 PRINCIPALES PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN DEL ECUADOR                                 |          |                               |         |         |         |               |                                 |
|---|----------|-------------------------------|---------|---------|---------|---------------|---------------------------------|
|   | Posición | Productos                     | 2016    | 2017    | 2018    | Participación | Tasa de crecimiento 2017 - 2018 |
|    | 1        | Petróleo Crudo                | 4.077,5 | 5.029,2 | 6.764,5 | 37,1%         | 34,5%                           |
|    | 2        | Camarón                       | 2.140,5 | 2.510,4 | 2.703,9 | 14,8%         | 7,7%                            |
|    | 3        | Banano y Plátano              | 2.273,4 | 2.551,9 | 2.630,9 | 14,4%         | 3,1%                            |
|    | 4        | Enlatados de pescado          | 751,7   | 964,5   | 1.054,0 | 5,8%          | 9,3%                            |
|    | 5        | Flores Naturales              | 686,1   | 756,0   | 731,6   | 4,0%          | -3,2%                           |
|    | 6        | Cacao y elaborados            | 567,6   | 552,4   | 589,0   | 3,2%          | 6,6%                            |
|   | 7        | Otras Manufacturas de metal   | 256,5   | 304,2   | 355,4   | 1,9%          | 16,9%                           |
|  | 8        | Atún y pescado                | 212,6   | 188,4   | 267,9   | 1,5%          | 42,2%                           |
|  | 9        | Extractos y aceites vegetales | 236,2   | 249,7   | 227,6   | 1,2%          | -8,9%                           |
|  | 10       | Productos mineros             | 254,7   | 225,0   | 226,8   | 1,2%          | 0,8%                            |

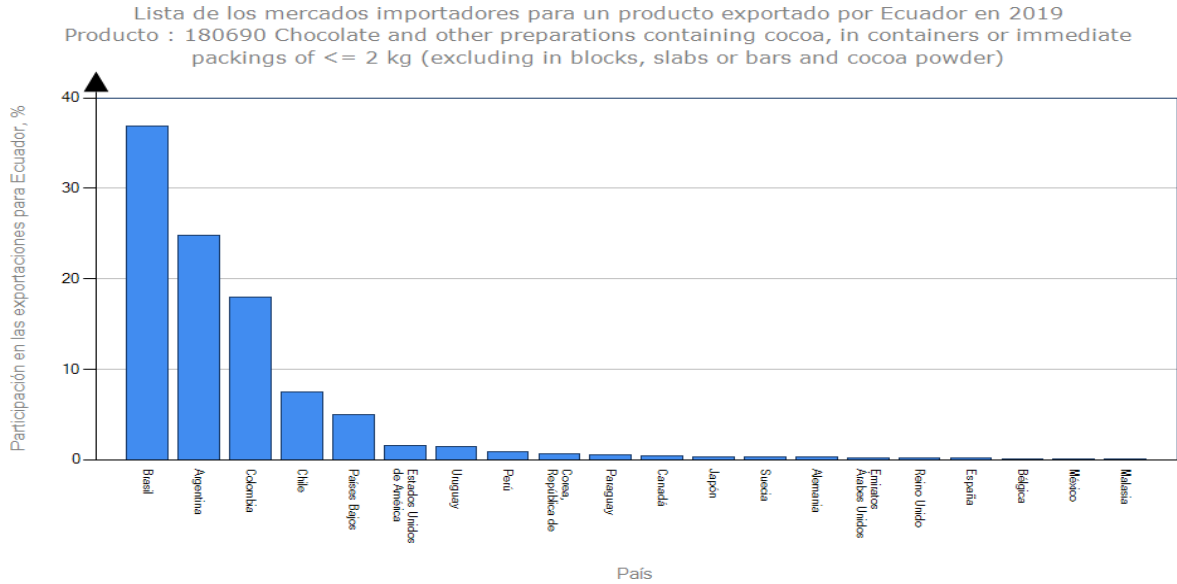
*Fuente: Banco Central del Ecuador (2018)*

La segmentación del cultivo de cacao en Ecuador está fraccionada principalmente por pequeños productores, aproximadamente el 70%, seguido por productores medianos con un 20% y grandes productores que representan aproximadamente un 10% (ANECACAO, 2020).

Los continuos avances e inversiones realizadas en torno al sector cacaotero por los pequeños y grandes productores han obtenido recurrentes exportaciones de chocolate ecuatoriano en los

últimos años: el año 2019 fueron de 745.000 Kg con valor de \$11.904.000, donde los principales destinos fueron Brasil (36,9%), Argentina (24,8%) y Colombia (17,9%).

**Figura 4:** Mercados importadores para un producto exportado por Ecuador en 2019.



**Fuente:** Trademap (2019)

## 2.2. Justificación del Problema

Por lo expuesto, la intención de este trabajo es promover los recursos naturales que poseemos en Ecuador aprovechando las materias primas de calidad generadas en el país y que resultan atractivas en el comercio internacional, se ha decidido producir TRUFAS DE CHOCOLATE RELLENAS DE SIROPE DE JENGIBRE Y MENTA destinadas a los mercados de Medio Oriente dado que en la mayoría de estos países el chocolate se considera un regalo de alto valor y reconocimiento, sobre todo en ocasiones especiales como bodas, onomásticos y aniversarios.

A fin de dar inicio a este trabajo de internacionalización cuyo objetivo macro es abarcar nuevos nichos de mercado para el cacao ecuatoriano, tomamos la decisión de destinar todos nuestros esfuerzos, investigación y desarrollo en posicionarnos en el mercado de EAU apostando

por nuestro producto gracias al valor agregado de las especies que son muy consumidas en estos países, generando para Ecuador una oportunidad potencial de posicionamiento en este sector, logrando de esta manera ampliar nuestra balanza comercial con la diversificación de exportaciones en una nueva región.

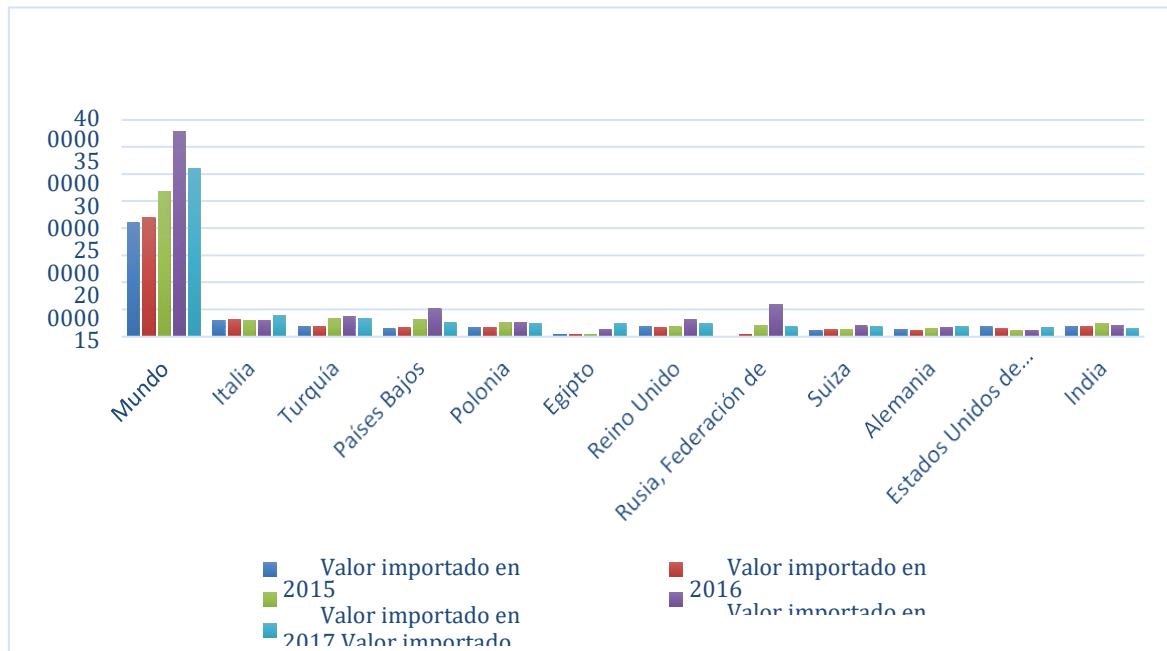
A fin de determinar el mercado objetivo, hemos de destacar su amplia riqueza en recursos naturales, Abu Dabi, en conjunto con las políticas implementadas en Dubái, ha optado por diversificar la economía apostando además del turismo en otros sectores tales como aeronáuticos, de telecomunicaciones, minería y de energías renovables.

La ubicación estratégica de los EAU, en el cruce de las rutas comerciales internacionales, permite un fácil acceso a los mercados de África, India y Oriente Medio. El país sirve de conexión entre los mercados mencionados y Europa para comercializar bienes y servicios, es interesante explorar las opciones de crear zonas francas para el comercio en estas regiones, logrando beneficiar a todos los países involucrados. El marco legal y tributario del país constituye una de sus principales ventajas que favorece ampliamente los procesos de modernización e inserción económica en donde se pueden adoptar medidas compensatorias que permitan la integración en los mercados internacionales, dado que las zonas francas existentes se han denominado de absoluta propiedad extranjera, lo que exime al inversor de pagar tributos sobre renta, patrimonio o sobre las ganancias generadas, tampoco existe penalización o impuestos a la salida de divisas, EAU ha desarrollado a lo largo de los años un marco legal que favorece todo tipo de inversiones y negocios, además de poseer estabilidad económica y crecimiento sostenido para sus inversores.

El mercado de chocolates importados en EAU se ha incrementado a lo largo de los años, en el año 2019 alcanzó los USD 309 millones. Con un mercado altamente diversificado existen

amplias opciones para poder ingresar al mercado que tiene como principales proveedores a Italia, Turquía, Países bajos, Polonia, Egipto, Reino Unido entre otros.

*Figura 5: Importación de Chocolate*



Fuente: Trademap (2019)

Las tendencias de consumo en este mercado son de 1.6 Kg por año, con una inclinación en la búsqueda de nuevas experiencias de consumo del producto, basados en la personalización, con apertura a nuevos sabores y de producción artesanales. Por esta razón se pueden encontrar Boutiques de chocolate que se presentan casi como lujosas joyerías.

## CAPÍTULO 3

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1. Objetivo General

Desarrollar un plan de exportación y comercialización de *TRUFAS DE CHOCOLATE RELLENAS DE SIROPE DE JENGIBRE Y MENTA* al mercado de Emiratos Árabes Unidos.

#### 3.2. Objetivos Específicos

1. Describir y analizar la evolución y las tendencias de la producción, el consumo, la exportación, la importación y el precio del cacao en el mercado mundial.
2. Identificar los principales países productores, competidores, consumidores y aquellos que participan en el comercio internacional de cacao.
3. Definir el proceso de exportación, la selección del modelo de negocios y los canales de comercialización de las trufas de chocolate para el mercado elegido.
4. Realizar una evaluación financiera para determinar la viabilidad económica del proyecto.
5. Desarrollar nuestro producto y definir el enfoque de posicionamiento en el nicho escogido en EAU.

Para el desarrollo de los objetivos antes expuestos, usaremos metodología que se fundamentará en análisis cuantitativo y cualitativo de las variables obtenidas, apoyándonos en el

uso de fuentes primarias y secundarias, análisis estadísticos, así como entrevistas y datos tomados de las organizaciones relevantes a nivel mundial con experiencia en el mundo cacaoero, tales como las bases de datos de la Organización de la Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y la Organización Mundial del Cacao (ICCO) y fuentes ecuatorianas tales como Pro- Ecuador, Anecacao, consulta de textos, y páginas electrónicas con datos estadísticos provenientes de Trade Map, Euromonitor, entre otros.

En este proyecto se reflejan los análisis respectivos en los cuales se exponen los datos obtenidos de ambos países, para este efecto se tomará de base información proveniente de libros, artículos, reportes, papers, instituciones o cámaras de comercio, así como base de datos obtenidas de fuentes digitales fidedignas con datos relativos con intervalo de cinco años de análisis dentro del período: 2015-2020.

Adicionalmente todas las regulaciones sanitarias, aduaneras y políticas internas de los países intervinientes serán consideradas a efectos de que el proceso de internacionalización se ejecute de una manera óptima entre las partes, aplicables a la última ley vigente al cierre del periodo 2020.

A fin de establecer adecuadamente la demanda del producto, se realizará el análisis basado en la población actual de Emiratos Árabes Unidos y los datos reales de consumo, así como la tasa de poder adquisitivo aplicable a enero del 2020.

Previo proceso de exportación, distribución y comercialización de nuestro producto se harán todos los análisis respectivos que nos permitan establecer los canales adecuados de inserción en el mercado de EAU definiendo la metodología aplicable de supply chain.

El presente trabajo tendrá un enfoque mixto, cuantitativo y cualitativo, dentro del cual serán empleadas diversas herramientas que nos permitan recabar la información necesaria. La

metodología investigativa que se utilizará será de carácter exploratorio, descriptivo y analítico por medio de la utilización de documentos y materiales bibliográficos disponibles, así como el respectivo levantamiento de la investigación directa por medio de entrevistas a especialistas en el mercado cacaotero.

Las herramientas PEST y Cinco Fuerzas de Porter se utilizarán en los entornos macro y micro de los países que intervienen a fin de determinar adecuadamente el contexto bajo el cual se desarrollará este proyecto, para lo cual se tomará como base entrevistas a representantes de la comunidad de Medio Oriente en Ecuador.

El desarrollo de nuestro producto, así como la respectiva presentación con la que lo introduciremos al mercado de EAU serán analizados a través del modelo de Marketing Operativo 4P/4C. El modelo de Hall y las dimensiones de Hofstede permitirán reconocer las formas adecuadas mediante las cuales se habitúan los negocios en el mercado de EAU, para este efecto, realizaremos encuestas dentro de la comunidad de Medio Oriente en Ecuador.

Los canales que se utilizarán en el proceso de exportación, distribución y comercialización, así como su respectivo proceso logístico serán explorados a través de la Cadena de Valor de este proyecto.

Para analizar adecuadamente los factores externos e internos relevantes para el proyecto, así como identificar la metodología adecuada y las estrategias con socios comerciales en el mercado local se utilizarán las herramientas FODA y CANVAS que servirán como indicadores en la toma de decisiones.

A efectos de viabilizar el presente estudio, enfocaremos el desarrollo de nuestro plan de inversión a partir de la compra de cacao, jengibre y menta para ser procesados por nuestros aliados estratégicos, tomando en consideración los aspectos relevantes de normas de calidad y



requisitos sanitarios exigidos para el tipo de producto de exportación hacia la Comunidad de Medio Oriente, tales como el empaquetado, etiquetado y presentación adecuada para la comercialización, por lo cual se consideran las metodologías de ambos países.

Se efectuará la Relación Beneficio/Costo y un Análisis de Sensibilidad por medio de los indicadores de rentabilidad: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Periodo de Recuperación de la Inversión (*Payback*).

# CAPÍTULO 4

## 4. Marco Conceptual

### 4.1. Comercio Internacional

El comercio internacional es un criterio mediante el cual se consideran todas las importaciones y exportaciones de productos y/o servicios a nivel mundial en donde se relacionan varios países resultantes del intercambio de este comercio, dentro de este concepto se consideran todas las actividades comerciales que sean transferidas tales como bienes, recursos, tecnologías, materias primas, fármacos, textiles en mercados a nivel internacional, estas transacciones al formar parte de la balanza de pagos de cada país son consideradas dentro de su economía.

Todas las operaciones dentro del marco de comercio internacional se realizan acorde a las divisas de cada país y están sujetas a las regulaciones aduanales que se estipulan entre gobiernos para cada caso.

A fin de analizar adecuadamente las importaciones y exportaciones de cada país, se debe considerar los resultados expuestos en la balanza de pagos de cada economía, en este estudio citaremos los aspectos relevantes de la misma.

#### 4.1.1. Balanza de pagos del Ecuador

Para Kozikowski (2013), la balanza de pagos es el resumen de todas las transacciones económicas de un país con el resto del mundo en determinado periodo de tiempo, en la que se registran todos los ingresos y egresos de divisas, con el propósito de informar al gobierno sobre la situación y servir de ayuda en la formulación de políticas monetarias, fiscales y comerciales.

Según Carbaugh (2009), es el registro de las transacciones económicas de los residentes de un país con el resto del mundo, entendiéndose como transacción internacional el intercambio de productos, servicios o activos. Para Salvatore (2013) es el conjunto de transacciones entre los residentes de un país con los residentes de todas las demás naciones del mundo registradas en determinado periodo de tiempo que suele ser de un año.

Tomando estos dos criterios como base podemos concluir que la balanza de pagos es el registro de todas las operaciones económicas que se realizan en un país en torno al resto del mundo en un periodo determinado, durante el cual se detallarán aquellos movimientos de ingreso y salidas de divisas que ocurran en este proceso.

Cada gobierno posee exclusividad para analizar los resultados de la balanza de pagos a efectos de medir el desarrollo económico y social en donde se consideran todas las transacciones realizadas por un país frente al resto del mundo; estos informes generalmente son elaborados por el Banco Central o Banco de Reservas de cada país, basados criterios y metodologías que tienen como base el Manual de Balanza de Pagos que en la actualidad está en su sexta edición, denominándose como MBP6, y que es propuesto por el Fondo Monetario Internacional (FMI).

Dentro de la balanza de pagos se encuentra la balanza comercial en la cual se encuentra el resumen de las exportaciones e importaciones del país dentro del año o período de estudio; El resultado final de este análisis puede ser de superávit o déficit, siendo un crecimiento económico para el país si fue superávit o un retroceso económico sujeto al peligro de enfrentar una crisis si existió déficit.

Durante el periodo de 1891 a 1920 se reflejó un repunte importante dentro del comercio internacional que ha manejado el Ecuador y que se ha visto reflejado en la balanza de pagos. Estos cambios positivos se deben al incremento de las exportaciones de estos últimos años y a la

reducción de las importaciones que se han regulado con la política arancelaria impuesta en el país, lo que nos ha permitido incrementar la cartera de productos que se exportan desde Ecuador.

Luego de revisar la información suministrada por el Banco Central del Ecuador, a continuación, efectuamos un breve análisis de la balanza de pagos realizado por esa institución de gobierno:

La balanza de pagos ha presentado valores positivos en los últimos tres años, sin embargo, durante el 2018 la cifra fue relevante dado que llegó a \$158 millones, 12,61 veces mayor a la 2017, en donde el resultado fue de \$12,52 millones. Este incremento significativo se da por una mejora en la Cuenta de Capital y Financiera, principalmente por un crecimiento de las inversiones directas y en cartera. A pesar de lo anteriormente indicado, se reflejó también que la Cuenta Corriente fue deficitaria, generando inestabilidad sobre todo en el sector externo comercial.

aron de USD 12.820,2 millones a USD 13.643,8 millones entre los años 2018 y Entre los años 2018 y 2019, las exportaciones de los siguientes productos aumentaron sus exportaciones, a continuación, detallamos información proveniente del BCE:

Banano y plátano, de USD 3.215,9 millones a USD 3.295,2 millones (2,5%).

Camarón, de USD 3.189,7 millones a USD 3.890,5 millones (22,0%).

No tradicionales, de USD 5,235.1 millones a USD 5,306.1 millones (1,4%).

Por su parte, las importaciones en términos FOB, alcanzaron USD 21.748,7 millones, lo que generó una disminución de USD -610,1 millones frente al año 2018 (USD 22.358,8 millones).

Según la clasificación por uso o destino económico, los rubros que disminuyeron las compras del exterior fueron:

Bienes de consumo, de USD 5.016,4 millones a USD 4.945,9 millones (-1,4%).

Combustibles y lubricantes, de USD 4.325,7 millones a USD 4.148,8 (-4,1%).

Materias primas, de USD 7.490,6 millones a USD 6.940,8 millones (-7,3%).

En la figura N° 1 se detalla la información consolidada de la balanza de pagos ecuatoriana por trimestres desde el 2017 al 2019:

*Figura 5: Balanza de pagos 2017- 2019*

| COMPONENTES                        | Resultados de la Balanza de Pagos, porcentaje del PIB |         |          |         |        |         |          |         |        |         |          |         |       |       |       |
|------------------------------------|---|---------|----------|---------|--------|---------|----------|---------|--------|---------|----------|---------|-------|-------|-------|
|                                    | Trimestral  |         |          |         |        |         |          |         |        |         |          |         | Anual |       |       |
|                                    | 2017 I  | 2017 II | 2017 III | 2017 IV | 2018 I | 2018 II | 2018 III | 2018 IV | 2019 I | 2019 II | 2019 III | 2019 IV | 2017  | 2018  | 2019  |
| CUENTA CORRIENTE                   | 0,4%  | 0,1%    | -0,4%    | -0,2%   | 0,0%   | -0,1%   | -0,3%    | -0,8%   | -0,2%  | 0,1%    | 0,0%     | 0,1%    | -0,1% | -1,2% | -0,1% |
| Bienes *                           | 0,5%  | 0,1%    | -0,3%    | -0,1%   | 0,2%   | 0,1%    | -0,1%    | -0,4%   | 0,0%   | 0,2%    | 0,3%     | 0,4%    | 0,3%  | -0,2% | 1,0%  |
| Servicios                          | -0,1%   | -0,2%   | -0,2%    | -0,2%   | -0,1%  | -0,1%   | -0,2%    | -0,3%   | -0,2%  | -0,1%   | -0,2%    | -0,2%   | -0,7% | -0,6% | -0,7% |
| Ingreso primario                   | -0,6%   | -0,5%   | -0,6%    | -0,6%   | -0,6%  | -0,7%   | -0,7%    | -0,7%   | -0,7%  | -0,6%   | -0,8%    | -0,8%   | -2,2% | -2,6% | -2,9% |
| Ingreso secundario                 | 0,6%  | 0,6%    | 0,6%     | 0,7%    | 0,4%   | 0,6%    | 0,6%     | 0,6%    | 0,6%   | 0,6%    | 0,6%     | 0,7%    | 2,5%  | 2,2%  | 2,6%  |
| CUENTA DE CAPITAL                  | 0,0%  | 0,0%    | 0,1%     | 0,0%    | 0,0%   | -0,2%   | 0,0%     | 0,0%    | 0,0%   | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%    | 0,1%  | -0,2% | 0,1%  |
| Préstamo neto / Endeudamiento neto | 0,4%  | 0,1%    | -0,3%    | -0,2%   | 0,0%   | -0,3%   | -0,3%    | -0,8%   | -0,2%  | 0,1%    | 0,0%     | 0,2%    | 0,0%  | -1,4% | 0,0%  |
| CUENTA FINANCIERA                  | 0,1%  | 0,0%    | -0,4%    | -0,1%   | 0,1%   | -0,4%   | -0,4%    | -0,8%   | -0,3%  | 0,0%    | 0,1%     | 0,3%    | -0,4% | -1,6% | 0,1%  |
| ACTIVOS DE RESERVA                 | -0,5%   | 0,6%    | -2,1%    | -0,3%   | 2,2%   | -1,6%   | -0,4%    | -0,1%   | 1,2%   | 0,2%    | 0,7%     | -1,4%   | -2,2% | 0,2%  | 0,7%  |
| ERRORES Y OMISIONES                | -0,2%   | -0,1%   | -0,1%    | 0,0%    | 0,1%   | -0,1%   | -0,1%    | 0,0%    | 0,0%   | -0,1%   | 0,1%     | 0,1%    | -0,4% | -0,2% | 0,1%  |

Fuente: BCE

\* Incluye Comercio no registrado y otras exportaciones e importaciones

Continuando con nuestro análisis detallaremos las exportaciones e importaciones del Ecuador en los cinco últimos años.

## 4.2. Exportaciones e Importaciones del Ecuador.

### 4.2.1. Exportaciones

El papel fundamental de las exportaciones es la incidencia directa en la generación de ingreso de divisas en nuestra economía relacionándose de manera directa con el producto interno bruto (PIB del Ecuador). Las exportaciones que Ecuador ha realizado en las últimas décadas reflejan mayores ingresos en los sectores de acuicultura, floristería, oro, crustáceos, frutas, hortalizas.

La siguiente figura nos muestra los principales productos de exportación del Ecuador:

**Figura 6:** Principales productos de exportación del Ecuador

| Descripción  | Millones de USD FOB |               |               | Var % 2019/18 | Part% 2019   |
|--|---------------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
|  | 2017                | 2018          | 2019          |               |              |
| Aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso.  | 6.190               | 7.853         | 7.731         | -1,6          | 34,6         |
| Crustáceos, incluso pelados, vivos, frescos, refrigerados, congelados, secos, salados o en salmuera; crustáceos ahumados, incluso pelados o cocidos, antes o durante el ahumado; crustáceos sin pelar, cocidos en agua o vapor, incluso refrigerados, congelados, secos, salados o en salmuera; harina, polvo    | 3.047               | 3.246         | 3.902         | 20,2          | 17,5         |
| Bananas, incluidos los plátanos «plantains», frescos o secos.  | 3.045               | 3.218         | 3.311         | 2,9           | 14,8         |
| Preparaciones y conservas de pescado; caviar y sus sucedáneos preparados con huevas de pescado.  | 1.158               | 1.216         | 1.187         | -2,3          | 5,3          |
| Aceites de petróleo o de mineral bituminoso, excepto los aceites crudos; preparaciones no expresadas ni comprendidas en otra parte, con un contenido de aceites de petróleo o de mineral bituminoso superior o igual al 70% en peso, en las que estos aceites constituyan el elemento base; desechos de aceites. | 722                 | 946           | 946           | 0,0           | 4,2          |
| Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma.  | 881                 | 852           | 880           | 3,3           | 3,9          |
| Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado.   | 590                 | 665           | 657           | -1,2          | 2,9          |
| Oro (incluido el oro platinado) en bruto, semilabrado o en polvo.  | 168                 | 169           | 194           | 14,7          | 0,9          |
| Hortalizas, aunque estén cocidas en agua o vapor, congeladas.  | 114                 | 129           | 147           | 14,4          | 0,7          |
| Madera aserrada o desbastada longitudinalmente, cortada o desenrollada, incluso cepillada, lijada o unida por los extremos, de espesor superior a 6 mm.  | 91                  | 68            | 128           | 88,9          | 0,6          |
| Aceite de palma y sus fracciones, incluso refinado, pero sin modificar químicamente.   | 208                 | 195           | 127           | -34,9         | 0,6          |
| Tableros de partículas, tableros llamados «oriented strand board» (OSB) y tableros similares (por ejemplo, «waferboard»), de madera u otras materias leñosas, incluso aglomeradas con resinas o demás aglutinantes orgánicos.  | 97                  | 115           | 125           | 8,4           | 0,6          |
| Frutas u otros frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados de otro modo, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol, no expresados ni comprendidos en otra parte.   | 115                 | 133           | 123           | -7,6          | 0,6          |
| Pescado fresco o refrigerado, excepto los filetes y demás carne de pescado de la partida 03.04.  | 64                  | 107           | 118           | 9,6           | 0,5          |
| Pescado congelado, excepto los filetes y demás carne de pescado de la partida 03.04.   | 83                  | 91            | 100           | 9,6           | 0,4          |
| <b>Subtotal</b>  | <b>16.575</b>       | <b>19.005</b> | <b>19.676</b> | <b>3,5</b>    | <b>88,1</b>  |
| <b>Participación %</b>   | <b>86,7%</b>        | <b>88,0%</b>  | <b>88,1%</b>  |               |              |
| <b>Total</b>   | <b>19.122</b>       | <b>21.606</b> | <b>22.329</b> | <b>3,3</b>    | <b>100,0</b> |

Fuente: Trademap (2019)

Dentro de los productos tradicionales que Ecuador viene exportando hace algún tiempo se encuentran los siguientes: el cacao, catalogado como uno de los mejores del mundo por su exquisito aroma y pureza, el banano, el café, las flores y los productos del mar. La exportación recurrente de estos productos ha permitido que nuestro país goce de una identidad propia. Del mismo modo, en los últimos años se han descubierto nuevos nichos de exportación en otros continentes de productos no tradicionales en donde se comercializan: mango, maracuyá, piña, brócoli, palmito, así como una variedad de productos artesanales entre los que podemos detallar sombreros y cerámicas, etc.

De acuerdo a los datos del Banco Central del Ecuador, En 2019 las exportaciones en crecieron un 8,91% respecto al 2018; por su parte, las ventas al exterior representaron el 19,95% de su PIB, lo que fue un porcentaje poco representativo comparado con el de otros países; este análisis nos sitúa en el puesto 110 de 191 países del ranking de exportaciones respecto al PIB.

Al cierre del 2019 Ecuador ocupa el puesto número 69 en el ranking de países con una cifra de 19.945,9 millones de euros acorde al importe de sus importaciones, lo cual lo podemos ver reflejado en el siguiente cuadro:

**Tabla 1:** Exportaciones de Mercancías ecuatorianas

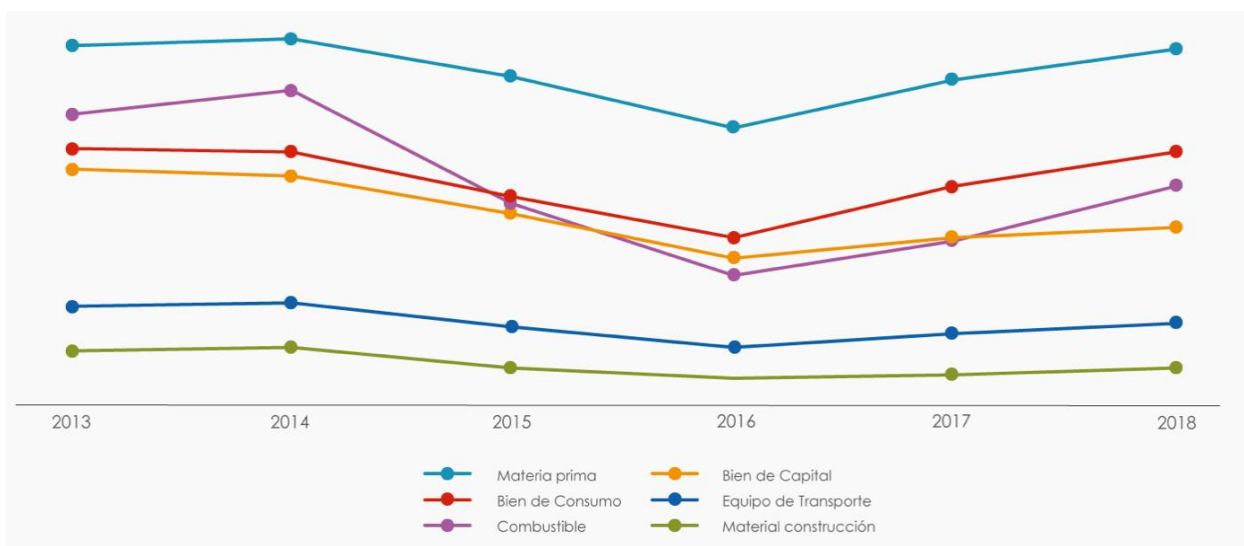
| <b>FECHA</b> | <b>EXPORTACIONES EN MILLONES DE EUROS</b> | <b>EXPORTACIONES % PIB</b> |
|--------------|---|----------------------------|
| 2019         | 19.945,90                                 |                            |
| 2018         | 18.313,30                                 | 19,95%                     |
| 2017         | 16.900,40                                 | 18,31%                     |
| 2016         | 15.175,40                                 | 16,81%                     |
| 2015         | 16.521,50                                 | 18,46%                     |

*Fuente:* BCE- Datos Macros (2019)

#### **4.2.2. Importaciones**

Dentro de las cuentas nacionales las importaciones tienen una cifra importante dado que pese a la relevancia que han tenido las exportaciones de bienes y servicios Ecuador aún depende las importaciones para obtener materias primas, bienes de capital, combustible, maquinarias, materiales de construcción entre otros, a fin de continuar su proceso de industrialización, como detallamos en la siguiente figura:

*Figura 7: Importaciones por tipo de Bien.*



*Fuente:* BCE- Criterio Digital (2018)

Las importaciones ecuatorianas han registrado notables variaciones a partir del 2013; en los datos investigados los principales orígenes desde donde Ecuador importa provienen de Estados Unidos, Brasil y China para el sector de plásticos en formas primarias, así como toda clase de productos laminados de hierro o acero. Del mismo modo, las importaciones de vehículos y automotores en general incluyendo sus partes, piezas y accesorios, así como también, productos



de la industria farmacéutica y textil siendo sus principales procedencias los países de Corea del Sur, Colombia y China .

A continuación del análisis de los últimos datos de las exportaciones e importaciones ecuatorianas, incluimos como parte de este estudio los tratados internacionales que posee el Ecuador:

### **4.3. Tratados internacionales de Ecuador**

#### **4.3.1. Definición de Tratados**

Tratado Un Tratado internacional es un pacto o acuerdo jurídico realizado entre un Estado o diferentes Estados y un organismo internacional con la finalidad de facilitar y promover las relaciones bilaterales entre naciones; estos acuerdos pueden ser a nivel económico, político, cultural o científico, etc.

Con la finalidad de dar validez a los Tratados internacionales, estos deben regirse por normativas jurídicas del derecho internacional, en su gran mayoría se ejecutan mediante acuerdos escritos que son controlados por la Convención de Viena, sin embargo, en algunas ocasiones pueden ejecutarse verbalmente; los participantes involucrados deben cumplir condiciones específicas, como se detalla a continuación:

- Capacidad jurídica: las entidades deben tener legitimidad para garantizar el cumplimiento de los compromisos.

- Voluntad expresa de los países involucrados.
- Justificación del tratado en términos de objeto y causa.
- Cumplimiento del protocolo establecido (negociación, adopción del texto, autenticación, prestación del consentimiento y demás fases y tareas).

Generalmente los acuerdos se realizan entre Estados o por medio de las organizaciones internacionales, se regulan por la Convención de Viena sobre el Derecho de los Tratados de 1969; y por la Convención de Viena sobre el Derecho de los Tratados celebrados entre Estados y Organizaciones Internacionales o entre Organizaciones Internacionales de 1986, los tratados son considerados como fuente de Legislación Internacional (DERECHO ECUADOR <https://www.derechoecuador.com/>).

#### **4.3.2. Procedimiento para la Celebración de los Tratados.**

Acorde a la información investigada con relación a los procedimientos para la celebración de los Tratados, podemos mencionar los siguientes (Guerra, D. L. (2017). *Tratados Internacionales*. En D. L. Guerra, *La Globalización y los Tratados Internacionales* (págs. 31-37). Quito: K-oz editorial):

- Negociación
- Adopción del texto
- Autenticación
- Ratificación

- Consentimiento
- Forma solemne
- De forma simplificada
- Reservas
- Capacidad
- Depósito
- Promulgación del Tratado
- Registro y Publicación en la ONU

#### **4.3.3. Tratados de acuerdos comerciales vigentes en el Ecuador**

Actualmente Ecuador cuenta con 16 tratados de acuerdos comerciales vigentes para el desarrollo de sus relaciones internacionales, los mismos que detallamos a continuación:

**Tabla 2:** Tratados de acuerdos comerciales

| <b>Nombre del tratado</b> | <b>Estado parte desde</b> |
|---------------------------|---------------------------|
| 1. Protocolo de Nagoya    | 20/09/2017                |
| 2. Acuerdo de París       | 20/09/2017                |
| 3. Convenio de Minamata   | 29/07/2016                |
| 4. Convenio de Estocolmo  | 07/06/2004                |

|   |            |
|---|------------|
| 5. Tratado sobre los Recursos Fitogenéticos | 07/05/2004 |
| 6. Convenio de Rotterdam                    | 04/05/2004 |
| 7. CMS                                      | 01/02/2004 |
| 8. Protocolo de Cartagena                   | 30/01/2003 |
| 9. Protocolo de Kyoto                       | 13/01/2000 |
| 10. UNCCD                                   | 06/09/1995 |
| 11. Convenio de Basilea                     | 23/02/1993 |
| 12. CMNUCC                                  | 23/02/1993 |
| 13. CDB                                     | 23/02/1993 |
| 14. Protocolo de Montreal                   | 30/04/1990 |
| 15. Convenio de Viena                       | 10/04/1990 |
| 16. CITES                                   | 11/02/1975 |

*Fuente: CEPAL*

#### **4.4. Relaciones comerciales entre Ecuador y Emiratos Árabes Unidos**

#### **4.4.1. Acuerdos Existentes**

Desde marzo del 2016 los gobiernos de Ecuador y de Emiratos Árabes Unidos unieron sus esfuerzos para impulsar acercamientos comerciales, esta gestión se realizó de mano del Ministro Fausto Herrera quien realizó una visita oficial a esta nación árabe, a fin de viabilizar mediante reuniones de trabajo las propuestas requeridas en pro de cumplir este objetivo; una de las más relevantes guarda relación con la creación de un acuerdo que evite la doble imposición tributaria y la evasión en el pago de impuestos.

Emiratos Árabes Unidos es una de las economías más estables y ricas del mundo, cuenta con un alto ingreso per cápita y un considerable superávit comercial anual.

EAU busca promover la diversificación de la economía utilizando sus recursos en inversiones de infraestructura, transporte, comercio, turismo y con la internacionalización de sus empresas de diferentes servicios en los países que son sus socios comerciales.

La firma de este acuerdo afianza las relaciones comerciales entre nuestro país y EAU, favoreciendo la inclusión de empresas inversoras que operen en el Ecuador. La suscripción del documento constituye un instrumento que dará una base jurídica para promover las inversiones de los Emiratos Árabes Unidos en el país (MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS, <https://www.finanzas.gob.ec>).

#### **4.4.2. Negocios entre Ecuador y EUA**

Ecuador con Emiratos Árabes Unidos (EAU) hace algunos años decidieron establecer en conjunto estrategias, así como acuerdos comerciales y económicos que permitan generar beneficios a doble vía.

Para este efecto, representantes de ambos países iniciaron una rueda de negocios en la que el ministro encargado de Desarrollo Económico de EAU, Abdullah Al Saleh, y el ex ministro de comercio exterior de Ecuador en el año 2019, el Sr. Campana acordaron en una reunión trabajar para alcanzar un acuerdo que permita en el corto plazo incrementar las exportaciones que actualmente existen entre ambos países.

A nivel económico EAU tiene una economía estable, soberana y una de las principales del mundo por lo que muchas empresas invierten seguidamente en el extranjero, por lo que se solicitó al ministro ecuatoriano "la firma de un acuerdo de movilidad" que posibilite la creación de una ruta directa entre Ecuador y el país del Medio Oriente, con el objetivo de incrementar el flujo comercial y turístico. Del mismo modo, el director general del Departamento de Desarrollo Económico de Dubái, Sami Dhaen Al Qamzi, señaló "Dubái puede ser una plataforma para dar a conocer los productos ecuatorianos en el Medio Oriente"

En las tablas 3, 4 y 5 podemos notar los productos más relevantes que han intervenido en las negociaciones a doble vía entre Ecuador y EAU en lo que respecta a importaciones y exportaciones como detallamos:

### **Tabla 3: Importaciones**

#### **Top 10 de Productos que Ecuador importa desde EAU**

|    |  |
|----|--|
| 1  | Máquinas, aparatos y artefactos mecánicos, reactores nucleares, calderas; partes de estas máquinas ... |
| 2  | Productos farmacéuticos  |
| 3  | Plástico y sus manufacturas  |
| 4  | Productos diversos de las industrias químicas  |
| 5  | Productos editoriales, de la prensa y de las demás industrias gráficas; textos manuscritos ...         |
| 6  | Combustibles minerales, aceites minerales y productos de su destilación; materias bituminosas; ...     |
| 7  | Vehículos automóviles, tractores, velocípedos y demás vehículos terrestres, sus partes y accesorios    |
| 8  | Productos químicos orgánicos   |
| 9  | Jabones, agentes de superficie orgánicos, preparaciones para lavar, preparaciones lubricantes, ...     |
| 10 | Instrumentos y aparatos de óptica, fotografía o cinematografía, de medida, control o precisión; ...    |

*Fuente:* Trademap (2019)

**Tabla 4:** Exportaciones

**Top 10 de Productos que Ecuador exporta hacia EAU**

|    |  |
|----|--|
| 1  | Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías                          |
| 2  | Perlas finas (naturales) o cultivadas, piedras preciosas o semipreciosas, metales preciosos, ...       |
| 3  | Preparaciones alimenticias diversas  |
| 4  | Pescados y crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos  |
| 5  | Preparaciones de hortalizas, de frutas u otros frutos o demás partes de plantas                        |
| 6  | Plantas vivas y productos de la floricultura   |
| 7  | Azúcares y artículos de confitería   |
| 8  | Máquinas, aparatos y artefactos mecánicos, reactores nucleares, calderas; partes de estas máquinas ... |
| 9  | Hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios  |
| 10 | Muebles; mobiliario médico quirúrgico; artículos de cama y similares; aparatos de alumbrado ...        |

*Fuente:* Trademap(2019)

En síntesis podemos notar que las importaciones de Ecuador hacia EAU son en su mayoría de productos, partes o piezas tecnológicas, maquinarias, vehículos y artículos de limpieza; sin embargo, las exportaciones que el país realiza están basadas en frutas, productos



del mar, hortalizas y confitería, adicionalmente en menor grado algunos artículos medicoquirúrgicos.

**Tabla 5:** Comercio Bilateral entre Ecuador y Emiratos Árabes Unidos

| Partida Arancelaria | Descripción del producto   | Ecuador importa desde United Arab |  |   |
|---------------------|--|-----------------------------------|--|---|
|                     |  | Valor 2019, en millones US\$      | Tasa de crecimiento anual en valor entre 2015-2019, % p.a. | Arcel equivalente ad valorem aplicado por Ecuador % |
| TAL <sup>10</sup>   | Todos los productos  | 822 <sup>8</sup>                  | -23  |   |
| '84                 | Máquinas, aparatos y artefactos mecánicos, reactores nucleares, calderas; partes de estas máquinas ... | 702 <sup>1</sup>                  | 6  | 7   |
| '30                 | Productos farmacéuticos  | 558 <sup>1</sup>                  | -19  | 5   |
| '39                 | Plástico y sus manufacturas  | 67 <sup>6</sup>                   | -18  | 8   |
| '38                 | Productos diversos de las industrias químicas  | 75 <sup>2</sup>                   | 137  | 2   |
| '49                 | Productos editoriales, de la prensa y de las demás industrias gráficas; textos manuscritos ...         | 86 <sup>1</sup>                   | 1165   | 7   |
| '27                 | Combustibles minerales, aceites minerales y productos de su destilación; materias bituminosas; ...     | 46 <sup>2</sup>                   | 639  | 4   |

|     |   |         |     |    |
|-----|---|---------|-----|----|
| '87 | Vehículos autom3viles, tractores, veloc3pedos y dem3s<br>veh3culos terrestres, sus partes y accesorios    | 4<br>33 | 8   | 22 |
| '29 | Productos qu3micos org3nicos  | 4<br>02 | -53 | 0  |
| '34 | Jabones, agentes de superficie org3nicos, preparaciones<br>para lavar, preparaciones lubricantes, ...     | 3<br>42 |     | 15 |
| '90 | Instrumentos y aparatos de 3ptica, fotograf3a o<br>cinematograf3a, de medida, control o precisi3n; ...    | 2<br>48 | -21 | 4  |
| '55 | Fibras sint3ticas o artificiales discontinuas   | 1<br>77 | -3  | 13 |
| '85 | M3quinas, aparatos y material el3ctrico, y sus partes;<br>aparatos de grabaci3n o reproducci3n ...        | 1<br>73 | 2   | 10 |
| '69 | Productos cer3micos   | 1<br>68 | 34  | 24 |
| '21 | Preparaciones alimenticias diversas   | 5<br>53 | 68  | 19 |
| '25 | Sal; azufre; tierras y piedras; yesos, cales y cementos   | 1<br>47 |     | 2  |
| '33 | Aceites esenciales y resinoides; preparaciones de<br>perfumer3a, de tocador o de cosm3tica                | 1<br>40 |     | 17 |
| '40 | Caucho y sus manufacturas   | 1<br>17 | 38  | 12 |
| '73 | Manufacturas de fundici3n, de hierro o acero  | 8<br>6  | 35  | 19 |
| '28 | Productos qu3micos inorg3nicos; compuestos inorg3nicos<br>u org3nicos de metal precioso, de elementos ... | 5<br>9  | 435 | 0  |
| '35 | Materias albuminoideas; productos a base de almid3n o<br>de f3cula modificados; colas; enzimas            | 4<br>3  | 141 | 4  |
| '70 | Vidrio y sus manufacturas   | 3<br>3  | 480 | 11 |
| '57 | Alfombras y dem3s revestimientos para el suelo, de<br>materia textil                                      | 3<br>1  |     | 30 |

|     |   |               |     |    |
|-----|---|---------------|-----|----|
| '32 | Extractos curtientes o tintóreos; taninos y sus derivados; pigmentos y demás materias colorantes; ... | $\frac{2}{9}$ | 60  | 5  |
| '48 | Papel y cartón; manufacturas de pasta de celulosa, de papel o cartón                                  | $\frac{2}{4}$ | 52  | 11 |
| '72 | Fundición, hierro y acero   | $\frac{2}{4}$ | 292 | 4  |
| '83 | Manufacturas diversas de metal común  | $\frac{2}{1}$ | 198 | 12 |
| '62 | Prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto                                  | $\frac{1}{7}$ | 19  | 22 |
| '68 | Manufacturas de piedra, yeso fraguable, cemento, amianto (asbesto), mica o materias análogas          | $\frac{1}{6}$ | -42 | 13 |
| '99 | Materias no a otra parte especificadas  | $\frac{1}{2}$ | -35 |    |
| '76 | Aluminio y sus manufacturas   | 5             | -11 | 1  |
| '61 | Prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto  | 2             |     | 24 |
| '82 | Herramientas y útiles, artículos de cuchillería y cubiertos de mesa, de metal común, partes ...       | 1             | -32 | 12 |

**Tabla 6:** Comercio bilateral entre Ecuador y Emiratos Árabes Unidos en 2019

| Partida Arancelaria | Descripción del producto   | Seleccione sus indicadores                   |   |  |  |
|---------------------|--|--|---|--|--|
|                     |  | Ecuador exporta hacia Emiratos Arabes Unidos |   |  |  |
|                     |  | Valor 2019, en miles US\$                    | Tasa de crecimiento anual en valor entre 2015-2019, %, p.a. | Participación en las exportaciones de Ecuador, % | Aran cel equivalente ad valorem enfrentado por Ecuador % |
| 'TOTAL              | Todos los productos  | 5808 <sub>7</sub>                            | 33  | 0  |  |
| '08                 | Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías                          | 4738 <sub>7</sub>                            | 50  | 1  | 1  |
| '71                 | Perlas finas (naturales) o cultivadas, piedras preciosas o semipreciosas, metales preciosos, ...       | 3338   |   | 2  | 4  |
| '21                 | Preparaciones alimenticias diversas  | 1388   | 27  | 2  | 5  |
| '03                 | Pescados y crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos  | 1145   | 14  | 0  | 3  |
| '20                 | Preparaciones de hortalizas, de frutas u otros frutos o demás partes de plantas                        | 1046   | 11  | 0  | 5  |
| '06                 | Plantas vivas y productos de la floricultura   | 859  | -24   | 0  | 4  |
| '17                 | Azúcares y artículos de confitería   | 710  | -13   | 1  | 0  |
| '84                 | Máquinas, aparatos y artefactos mecánicos, reactores nucleares, calderas; partes de estas máquinas ... | 588  | -21   | 1  | 4  |
| '07                 | Hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios  | 451  | 34  | 0  | 2  |

|     |   |     |     |   |   |
|-----|---|-----|-----|---|---|
| '94 | Muebles; mobiliario medicoquirúrgico; artículos de cama y similares; aparatos de alumbrado ...      | 362 |     | 3 | 5 |
| '44 | Madera, carbón vegetal y manufacturas de madera   | 221 | -6  | 0 | 5 |
| '85 | Máquinas, aparatos y material eléctrico, y sus partes; aparatos de grabación o reproducción ...     | 159 | -32 | 0 | 3 |
| '09 | Café, té, yerba mate y especias   | 152 |     | 1 | 1 |
| '90 | Instrumentos y aparatos de óptica, fotografía o cinematografía, de medida, control o precisión; ... | 65  | -46 | 0 | 4 |
| '18 | Cacao y sus preparaciones   | 62  | 26  | 0 | 4 |
| '65 | Sombreros, demás tocados, y sus partes  | 48  | -23 | 0 | 5 |
| '19 | Preparaciones a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche; productos de pastelería          | 32  |     | 0 | 3 |
| '27 | Combustibles minerales, aceites minerales y productos de su destilación; materias bituminosas; ...  | 24  |     | 0 | 5 |
| '39 | Plástico y sus manufacturas   | 10  | -3  | 0 | 5 |
| '70 | Vidrio y sus manufacturas   | 9   |     | 0 | 5 |
| '22 | Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre   | 8   |     | 0 | 3 |
| '46 | Manufacturas de espartería o cestería   | 7   | -5  | 1 | 5 |
| '82 | Herramientas y útiles, artículos de cuchillería y cubiertos de mesa, de metal común, partes ...     | 4   | -25 | 0 | 5 |
| '88 | Aeronaves, vehículos espaciales, y sus partes   | 3   |     | 0 | 2 |
| '62 | Prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto                                | 2   |     | 0 | 5 |
| '73 | Manufacturas de fundición, de hierro o acero  | 2   | -71 | 0 | 5 |

|     |  |   |     |   |   |
|-----|--|---|-----|---|---|
| '63 | Los demás artículos textiles confeccionados;<br>juegos; prendería y trapos | 1 |     | 0 | 5 |
| '40 | Caucho y sus manufacturas  | 1 | -47 | 0 | 5 |
| '10 | Cereales   | 1 | 214 | 0 | 0 |
| '69 | Productos cerámicos  | 1 |     | 0 | 5 |
| '99 | Materias no a otra parte especificadas                                     | 1 | 33  | 0 |   |

*Fuente: Trademap*

#### 4.4.3. Partidas Arancelarias y Aranceles

A fin de exponer en el presente trabajo las partidas mediante las cuales Ecuador y Emiratos Árabes Unidos han sustentado sus relaciones comerciales de mutuo comercio, hemos tomado como base el año 2019 en el que datan las importaciones y exportaciones que se ejecutaron entre ambos países, sus respectivas partidas arancelarias y los aranceles grabados para cada caso, a efectos de precisar la información hemos considerado las 20 primeras partidas arancelarias con mayor participación para cada caso como se detalla:

**Tabla 7:** Importaciones

| N° | HS<br>CODES | Descripción del producto | Seleccione sus indicadores               |  |
|----|-------------|--------------------------|--|--|
|    |             |                          | Ecuador importa desde<br>Emiratos Unidos |  |
|    |             |                          | Valor<br>2019, en<br>miles US\$          | Arancel<br>equivalente ad<br>valorem aplicado<br>por Ecuador en<br>% |

|           |             |  |      |    |
|-----------|-------------|--|------|----|
| TOT<br>AL | TOT<br>AL   | Todos los productos  | 8822 |    |
| 1         | '4901<br>99 | Libros, folletos e impresos simil. (exc. en hojas sueltas, así como diccionarios, enciclopedias, ...   | 671  | 0  |
| 2         | '8421<br>29 | Aparatos de filtrar o depurar líquidos (exc. los aparatos para filtrar o depurar agua y bebidas ...    | 651  | 7  |
| 3         | '3004<br>10 | Medicamentos, que contengan estreptomicinas o derivados de estos productos, incl. en compuestos ...    | 562  | 5  |
| 4         | '3004<br>90 | Medicamentos constituidos por productos mezclados o sin mezclar, preparados para usos terapéuticos ... | 550  | 6  |
| 5         | '3901<br>90 | Polímeros de etileno, en formas primarias (exc. polietileno y copolímeros de etileno y acetato ...     | 517  | 0  |
| 6         | '3824<br>40 | Aditivos preparados para cementos, morteros u hormigones   | 469  | 10 |
| 7         | '2710<br>19 | Aceites medios y preparaciones, de petróleo o de mineral bituminoso, que no contienen biodiesel, ...   | 447  | 3  |
| 8         | '3402<br>90 | Preparaciones tensoactivas, preparaciones para lavar, incl. las preparaciones auxiliares de ...        | 341  | 12 |



|    |             |  |     |    |
|----|-------------|--|-----|----|
| 9  | '3004<br>50 | Medicamentos, que contengan provitaminas, vitaminas, incl. los concentrados naturales, o sus ...       | 318 | 5  |
| 10 | '8428<br>39 | Aparatos elevadores o transportadores, de acción continua, para mercancías (exc. especialmente ...     | 208 | 15 |
| 11 | '8409<br>91 | Partes identificables como destinadas exclusiva o principalmente a motores de émbolo "pistón" ...      | 186 | 0  |
| 12 | '5515<br>13 | Tejidos de fibras sintéticas discontinuas, con un alto contenido de fibras discontinuas de ...         | 177 | 20 |
| 13 | '8708<br>29 | Partes y accesorios de carrocerías de tractores, vehículos automóviles para transporte de >= ...       | 171 | 15 |
| 14 | '6911<br>10 | Artículos para servicio de mesa o cocina, de porcelana (exc. objetos de adorno; cántaros, bombonas ... | 168 | 30 |
| 15 | '2105<br>00 | Helados, incluso con cacao   | 153 | 20 |
| 16 | '2522<br>10 | Cal viva   | 143 | 5  |
| 17 | '9018<br>31 | Jeringas, incl. con aguja, para uso médico   | 132 | 0  |

|    |             |  |     |   |
|----|-------------|--|-----|---|
| 18 | '3808<br>91 | Insecticidas (exc. mercancías de subtítulo<br>3808.50)   | 131 | 4 |
| 19 | '3004<br>20 | Medicamentos, que contengan antibióticos,<br>dosificados "incl. los administrados por vía<br>transdérmica" ... | 129 | 5 |
| 20 | '2935<br>00 | Sulfonamidas   | 111 |   |

*Fuente: Trademap*

**Tabla 8:** Exportaciones

**Comercio actual y potencial entre Ecuador y Emiratos Árabes Unidos en 2019**

| N° | HS<br>CODE  | Descripción del producto   | Ecuador exporta hacia<br>Emiratos Árabes Unidos |  |
|----|-------------|--|---|--|
|    |             |  | Valor<br>2019, en<br>miles US\$                 | Arancel<br>equivalente ad<br>valorem<br>enfrentado por<br>Ecuador en % |
|    | TOT<br>AL   | Todos los productos  | 58087   |  |
| 1  | '08039<br>0 | Plátanos frescos o secos (plátanos excl.)  | 44814   | 0  |
| 2  | '71081<br>2 | Oro, incl. el oro platinado, en bruto, para uso no monetario (exc. en polvo)                       | 3338  | 0  |
| 3  | '08109<br>0 | Tamarindos frescos, los anacardos, la jaca, litchis, sapotillos, maracuyá, carambola, pitahaya ... | 2181  | 0  |

|    |   |        |  |      |   |
|----|---|--------|--|------|---|
| 4  | 1 | '21011 | Extractos, esencias y concentrados de café   | 1388 | 5 |
| 5  | 7 | '03061 | Camarones y langostinos congelados, incluso ahumado, incluso pelados o no, incl. camarones ...       | 1145 | 0 |
| 6  | 9 | '20079 | Confituras, jaleas y mermeladas, purés y pastas de frutas u otros frutos, obtenidos por cocción, ... | 876  | 5 |
| 7  | 1 | '06031 | Rosas "flores y capullos", cortadas para ramos o adornos, frescas                                    | 629  | 5 |
| 8  | 0 | '17041 | Chicle, incl. recubierto de azúcar   | 597  | 5 |
| 9  | 1 | '84139 | Partes de bombas para líquidos, n.c.o.p.   | 389  | 5 |
| 10 | 0 | '07108 | Hortalizas, incl. "silvestres", aunque estén cocidas en agua o vapor, congeladas (exc. patatas ...   | 251  | 5 |
| 11 | 0 | '07136 | Habas secas y peladas "Cajanus cajan", aunque estén mondadas o partidas                              | 200  | 5 |
| 12 | 0 | '08044 | Aguacates "paltas", frescos o secos  | 200  | 0 |

|    |   |        |   |     |   |
|----|---|--------|---|-----|---|
| 13 | 2 | '44072 | Virola, imbuia y balsa, cortadas o desenrolladas, de espesor > 6 mm (exc. cepilladas, lijadas ... | 199 | 5 |
| 14 | 1 | '94016 | Asientos con armazón de madera, con relleno (exc. los transformables en cama)                     | 199 | 5 |
| 15 | 1 | '20089 | Palmitos, preparados o conservados, incl. con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol ...  | 164 | 5 |
| 16 | 0 | '06039 | Secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otro modo las flores y capullos, de ...  | 163 | 5 |
| 17 | 0 | '08031 | Plátanos frescos o secos  | 146 | 0 |
| 18 | 0 | '17049 | Artículos de confitería sin cacao, incl. el chocolate blanco (exc. chicle)                        | 113 | 4 |
| 19 | 4 | '85016 | Generadores de corriente alterna "alternadores" de potencia > 750 Kva                             | 100 | 5 |
| 20 | 0 | '84833 | Cajas de cojinetes sin rodamientos incorporados y cojinetes, para máquinas                        | 85  | 5 |

Fuente: Trademap (2019)

Luego de revisar las partidas utilizadas en el comercio internacional en ambos países, así como verificar los códigos mediante el cual se hacen las exportaciones de derivados de cacao desde Ecuador, hemos decidido que la partida arancelaria que usaremos para la exportación de nuestras trufas de chocolate rellenas de sirope de jengibre y menta será la siguiente: **18.06.31**

**Tabla 9:** Producto: 1806 Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao

| HS<br>CODE | Descripción del producto   | Ecuador exporta hacia Emiratos Arabes Unidos |   |  |  |                            |                  |                             |
|------------|--|--|---|--|--|----------------------------|------------------|-----------------------------|
|            |  | Valor 2019, en miles US\$                    | Tasa de crecimiento anual en valor entre 2015-2019, %, p.a.   | Participación en las exportaciones de Ecuador, % | Arancel equivalente ad valorem enfrentado Ecuador, % | Cantidad exportada en 2019 | Unidad de medida | Valor unitario (USD/unidad) |
|            |  | 90 '1806                                     | Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, en recipientes o envases inmediatos con un contenido <= 2 kg (exc. en bloques, en tabletas o en barras, así como el cacao en polvo) | 30   | 15   | 0                          | 5                | 1                           |
| 20 '1806   | Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, bien en bloques o barras con peso > 2 kg, bien en forma líquida o pastosa, o en polvo, gránulos o formas simil., en recipientes o envases inmediatos con un contenido > 2 kg (exc. cacao en polvo) | 20   |   | 0  | 5  | 3                          | Toneladas        | 6667                        |
| 31 '1806   | Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, en bloques, tabletas o barras, con peso <= 2 kg, rellenas  | 7  | 18  | 6  | 3  | 0                          | Toneladas        |                             |
| 32 '1806   | Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, en bloques, tabletas o barras, con peso <= 2 kg, sin rellenar  | 5  | 110   | 0  | 3  | 0                          | Toneladas        |                             |
| 10 '1806   | Cacao en polvo con adición de azúcar ni otro edulcorante   | 0  |   | 0  | 5  |                            |                  |                             |

Fuente: Trademap (2019)

Con la finalidad de efectuar los requisitos necesarios para llevar a cabo nuestro proceso de internacionalización, detallaremos en los siguientes puntos aquellos aspectos relevantes previa exportación.

#### **4.4.4. Certificaciones y documentos habilitantes**

Dentro de las regulaciones ecuatorianas cualquier empresa que desee exportar sus productos debe obtener el registro de exportador en ECUAPASS y efectuar los siguientes pasos estipulados por la aduana ecuatoriana:

##### **Paso 1**

- Adquirir el Certificado Digital para la firma electrónica y autenticación otorgado por las siguientes entidades:

Banco Central del Ecuador: [http://www.eci.bce.ec/web/guest/ Security Data:](http://www.eci.bce.ec/web/guest/SecurityData)

<http://www.securitydata.net.ec/>

##### **Paso 2**

- Registrarse en el portal de

ECUAPASS:(<http://www.ecuapass.aduana.gob.ec>),

englobando los siguientes aspectos:

1. Actualizar base de datos
2. Crear usuario y contraseña
3. Aceptar las políticas de uso
4. Registrar firma electrónica

### **Proceso de exportación:**

Se inicia con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de una factura o proforma y documentación con la que se cuente previo al embarque, esta declaración de embarque debe ser un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante.

Los datos que se consignarán en la DAE son:

- Del exportador o declarante
- Descripción de mercancía por ítem de factura
- Datos del consignante
- Destino de la carga



- Cantidades
- Peso; y demás datos relativos a la mercancía.

Los documentos digitales que acompañan a la DAE a través del ECUAPASS son:

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

Una vez aceptada la DAE, la mercancía ingresa a Zona Primaria del distrito en donde se embarca, producto de lo cual el depósito temporal la registra y almacena previo a su exportación.

Al exportar se le notificará el canal de aforo asignado, los mismos que pueden ser:

- Aforo Automático
- Aforo Documental
- Aforo Físico Intrusivo

Al obtener por parte de la DAE el canal de Aforo Automático, la autorización de salida, (zarpe) y la autorización para que se embarque la mercancía, será automática al momento del ingreso de la carga a los depósitos temporales o zonas primarias.

Una vez la DAE tenga canal de Aforo Documental se designa al funcionario a cargo del trámite, al momento del ingreso de la carga al depósito temporal o zona primaria, luego de lo

cual se procede a la revisión de los datos electrónicos y documentación digitalizada; en caso de no existir novedades se da paso al cierre. En caso de existir alguna observación durante el trámite quedará registrado mediante el esquema de notificación electrónico, posterior al cierre de la DAE cambiará su estado a salida autorizada y la carga podrá ser embarcada.

Cuando la DAE tenga canal de Aforo Físico Intrusivo se procede según lo descrito en el punto anterior y adicionalmente se realiza una inspección física de la carga corroborándola con la documentación electrónica y digitalizada enviada en la DAE.

#### **4.4.5. Requisitos Previos a la Exportación**

Acorde a SIICEX, antes de darle continuidad a los procesos de exportación es necesario validar los requisitos que son fundamentales para exportar hacia EAU, para este efecto el establecimiento importador deberá presentar una solicitud de importación electrónica a través del FIRS, antes de que el envío llegue hasta el puerto de entrada, o iniciar el proceso en el puerto de entrada. Cuando el envío llega al puerto de entrada, el importador debe llevar el cargamento al lugar de inspección de la Sección de Control de alimentos en el puerto de entrada y presentara los siguientes documentos:

- Copia de la licencia del importador para comercializar alimentos.
- Declaración de importación.
- Carta de aprobación de la Municipalidad de Dubái.
- Factura comercial en inglés.

- Certificado de origen 20.
- Conocimiento de embarque (Bill of Lading) o Manifiesto de
- envío (waybill).
- Lista de Empaque (Packing List).
- Certificado Sanitario emitido en el país de origen.
- Los registros de temperatura 21 cuando sea necesario (para
- productos refrigerados o congelados)
- Cualquier otro certificado que puede ser requerido basado
- en decisiones locales (como por ejemplo certificado libre de
- OGM, certificación orgánica)
- La documentación de respaldo de cualquier declaración en el etiquetado (declaraciones nutricionales saludables, otras demandas) según sea necesario. Las declaraciones nutricionales y de salud de los alimentos sólo será aceptable si la reclamación y la redacción del mismo ha sido aprobado por los organismos científicos reconocidos internacionalmente
- Sólo en el caso de containers, orden de entrega. (Delivery order)

## **4.5. Incoterms y métodos de pago.**

### **4.5.1. Definición de Incoterms**

Las International Commercial Terms, más conocidas como Incoterms, son aquellas que definen la forma de operar entre proveedores y clientes en contratos de exportación o importación de bienes. , (CLP-ICC- <https://www.mundocompresor.com>)

Dentro del comercio internacional existen once términos normados que han sido definidos por La Comisión de Derecho y Práctica Mercantil de la Cámara de Comercio Internacional (CLP-ICC) , estos términos están compuestos por tres letras que implican las responsabilidades que asumen vendedor y comprador en la entrega de las mercancías contratadas.

Los once términos están formados por la primera letra de la palabra que los define en su descripción en inglés y permiten definir la responsabilidad y alcance del exportador e importador al momento de la entrega de las mercaderías, entre estos podemos destacar:

- EXW (Ex Works)
- FCA (Free Carrier)
- FAS (Free Alongside Ship)
- FOB (Free On Board)

- CFR (Cost and Freight)
- CIF (Cost, Insurance and Freight)
- CPT (Carriage Paid To)
- CIP (Carriage and Insurance Paid to)
- DAT (Delivered At Terminal)
- DAP (Delivered At Place)
- DDP (Delivered Duty Paid)

Para este proyecto de exportación hemos decidido utilizar el incoterm CIP debido a que las trufas que enviaremos a EAU serán enviadas como una carga refrigerada y con un tránsito expés a modo de que la calidad de las trufas así como el relleno no se vea afectado por una extensa travesía.

Detallamos brevemente el significado y concepto de estas siglas:

**CIP: Carriage and Insurance Paid to (“Transporte y Seguros pagados hasta”**

El incoterm CIP, o “Carriage and Insurance Paid to” por sus siglas en inglés, significa que el vendedor es responsable de la entrega de las mercancías en destino, del coste del transporte internacional y del seguro.

Bajo el incoterm CIP, la transferencia del riesgo no coincide con la transferencia de los costes.

En condiciones CIP, el riesgo es transferido cuando las mercancías han sido aceptadas por la naviera, sea en la terminal o en el puerto, por lo que se recomienda el uso de este incoterm para la carga contenerizada.

El incoterm CIP es polivalente, lo que quiere decir que puede ser usado para el transporte intermodal.

Una vez definido el incoterm CIP que utilizaremos para nuestro proceso de internacionalización, explicaremos los métodos de pago con los que ingresamos al mercado:

#### **4.5.2. Métodos de pago**

Dentro del comercio internacional existen varios métodos de pago que son los aceptados para efectuar las transacciones de exportación e importación, entre estos podemos detallar:

- Pago anticipado
- Carta de crédito
- Crédito documentario
- Pago Directo
- Contra copia de documentos de embarque

En el presente proyecto la forma de pago que utilizaremos para efectuar nuestras transacciones comerciales será: Carta de crédito confirmada, a la vista e irrevocable mediante instrumentación bancaria con 15 días desde la fecha BL contra presentación de documentos al banco.

A continuación, detallamos un breve concepto de carta de crédito:

Esta metodología de cobro es una de la más usuales que permite reducir el riesgo del impago por parte del cliente, la transacción se llevará a cabo a través del banco del cliente quien garantiza que se pagará a tiempo y acorde a los términos de negociación. Por su parte el exportador realizará trámites respectivos en su entidad bancaria en donde también intervendrá el banco corresponsal o intermediario; normalmente se tienen que proporcionar documentos como prueba de que se ha suministrado la cantidad de mercancía negociada. Es esencial que la carta sea irrevocable, es decir, que no se pueda cambiar o cancelar, a no ser que todas las partes estén de acuerdo.

#### **4.6. Historia del Chocolate y conceptos**

El origen del cultivo y consumo del cacao es atribuido a los toltecas, mayas y aztecas en las zonas que hoy representan a Guatemala Honduras y México aproximadamente hace unos 2000 años, sin embargo, nuevas investigaciones indican que existieron otras variedades de cacao en la Alta Amazonia hace más de 5000 años.

La práctica de cultivo y domesticación del cacao en el Ecuador es una práctica realizada hace cientos de años, sin embargo, la llegada de los españoles permito una mayor expansión y mejora en la comercialización de esta materia prima a nivel internacional ya que eran utilizados en algunos casos como moneda de cambio y para producir bebidas. Un siglo después las semillas se exportaron a Europa donde se fue perfeccionando el arte culinario basado en cacao, hasta que en el siglo XIX los suizos lograron crear el primer chocolate.

En 1830, se establece la fundación del Ecuador, las principales familias acaudaladas, decidieron dedicarse a la producción de cacao en la provincia de los Ríos.

La producción aumentaría en el año 1880 a 15.000 TM, convirtiendo a Ecuador en el principal exportador de cacao a nivel mundial y se establece una sólida economía en el país, sin embargo, a pesar de que la producción llegó a 40.000 TM en la década de 1920, una fuerte plaga redujo la producción en un 30% y el impacto de la primera guerra mundial, generó una depresión en la situación económica del país.

En la Actualidad, Se producen distintas especies de cacao en el Ecuador, no obstante, el de mayores niveles de producción es el cacao fino de aroma, debido a que es el ideal para la producción de chocolate premium por la calidad de sus granos.

#### **4.6.1. Producción y Productividad del Cacao y chocolate ecuatorianos**



El nombre científico del árbol de cacao es *Theobroma cacao* L., el cual fue dado por el científico sueco Carl von Linné (1707-1778) y es ésta la razón de la abreviatura “L.” al final del binomio.

*Theobroma* significa “alimento de los dioses” en lenguaje griego (Coe y Coe, 1999: 24), el cacao nace de la palabra maya “kakaw” que era como se identificaba la planta (Coe y Coe, 1999: 63).

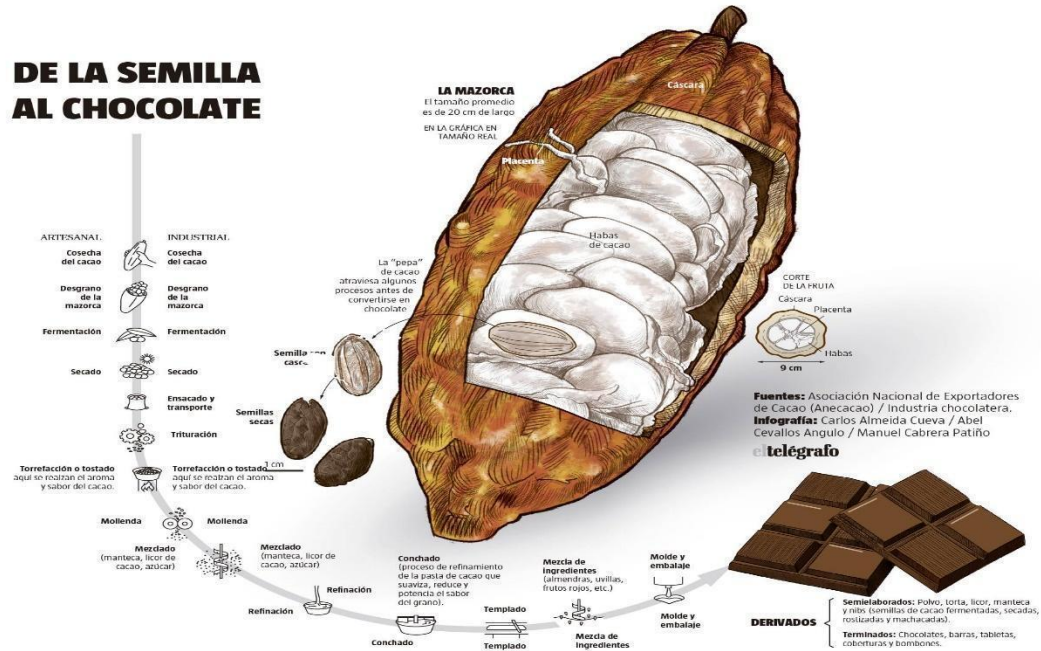
La plantación de cacao debe cumplir condiciones climáticas con una temperatura ideal entre 20° a 30° C, en un clima tropical y húmedo, de modo que este producto no puede ser producido en países que no cumplan estas condiciones. Generalmente la planta de cacao se cultiva cerca de especies de árboles de mayor tamaño para no permitir que los rayos de sol tengan impacto directo y proteger a la planta del viento.

Un suelo rico en nitrógeno y potasio permite un mejor desempeño en la planta de cacao que crece hasta una altura de 6 a 10 metros, pero para optimizar el proceso de cosecha se cultiva hasta los 2 a 3 metros. Los frutos miden entre 15 a 25 de largo y un diámetro de 10 cm (Strassburg, 2002: 14).

La producción de cacao ecuatoriano está enfocada en dos tipos de variedades de cacao: Sabor Arriba y CCN51.

Las etapas de la producción del chocolate nacen desde la siembra y cosecha del grano para luego pasar por un proceso de secado, trituración y tostado del mismo, proporcionando la materia prima base para la producción del chocolate.

Figura 8: De la semilla al chocolate



Fuente: El Telégrafo (2019)

En el Cacao ecuatoriano, los niveles de productividad han alcanzado que el país optimice la producción por hectárea entre 5 a 30 qq/Ha, según datos del MAGAP, llegando a producir el 7% del cacao mundial y registrando exportaciones en el año 2018 a un volumen 315.571 TM.

El chocolate ecuatoriano está aprovechando la eficiencia, calidad y reconocimiento histórico de su materia prima, además de la creciente demanda de los chocolates premium a nivel mundial, certificaciones internacionales como GFS (Global Food Safety), FSSC22000, ISO 22000, Halal,

Kosher, Orgánico, Non OGM, Gluten free, entre otras. y propuestas de producción sustentable, que dan como resultado un producto con gran valor agregado.

#### 4.6.2. Precios del Cacao en el mercado internacional.

El precio del cacao internacional está definido por tres indicadores a nivel mundial, que son los precios del cacao en la bolsa de Nueva York, la bolsa de Londres y el Indicador generado por la Organización internacional del Cacao (ICCO por sus siglas en inglés).

**Tabla 10:** Precios del cacao en el mercado internacional.

| <b>Precios 2020</b> | <b>London futures<br/>(£ Libra/tonelada)</b> | <b>New York futures<br/>(US\$/tonelada)</b> | <b>ICCO daily price<br/>(US\$/tonelada)</b> |
|---------------------|--|---|---|
| Precio Max          | 2.034,33                                     | 2.929,33                                    | 2.778,37                                    |
| Precio Prom.        | 1.762,98                                     | 2.466,34                                    | 2.367,16                                    |
| Precio Min          | 1.542,67                                     | 2.110,67                                    | 2.034,09                                    |

*Elaborado: por autor*

*Fuente: icco*

#### 4.7. Tendencias de consumo del chocolate en EAU

Según informes de inteligencia de mercado de – PromPeru (2015) EAU es uno de los mercados más grandes en la región del medio oriente, en cuanto a valor de ventas de chocolate, el consumo per cápita es de aproximadamente de 1.6 Kg. por año.

La región se caracteriza por tener gustos por el chocolate muy selectivos comparados con el resto del mundo, donde los consumidores demandan productos de alta calidad que cumplan con la naturalidad, beneficios para la salud y una tendencia alta a la personalización del chocolate.

Es importante indicar que la mayor parte del mercado de oriente medio tiene gran apertura a la innovación, debido a que aproximadamente el 8% de los lanzamientos entre 2008 y 2013 se generaron en la región, donde los consumidores demandan nuevas experiencias de sabores distintas a los mercados tradicionales.

El chocolate en la región tiene una gran acogida como postre y como un presente otorgado en momentos especiales. Sin embargo, en la actualidad existe una nueva tendencia del consumidor que exige una mayor calidad y exclusividad del producto, lo que reduce la importancia del factor precio.

El mercado de EAU se inclina principalmente por los chocolates con leche ya que cuentan con una participación del 53%, sin embargo, el mercado de chocolate fino de aroma y relleno tiene una gran acogida por los sectores con mayor poder adquisitivo.

#### **4.8. La cadena de abastecimiento y valor en la producción de chocolate.**

Gereffi (2001:14) define la cadena productiva como un grupo de actividades dedicadas al diseño, producción y comercialización de un bien. Los autores Pietrobelli y Rabellotti (2005: 5) añaden que la cadena productiva y de valor están enfocadas en las actividades requeridas para transformar la materia prima en productos terminados y comercializarlos agregando valor en cada etapa de la cadena.

Esto implica diferentes actores correspondientes en cada fase desde la producción hasta el consumo.

Para Ballou (1991) la CA engloba la totalidad de las actividades que asocian el flujo y transformación de bienes desde la materia prima (durante su extracción), hasta el consumidor final, estos flujos de información se manejan en doble vías por la cadena incluyendo también el flujo de información.

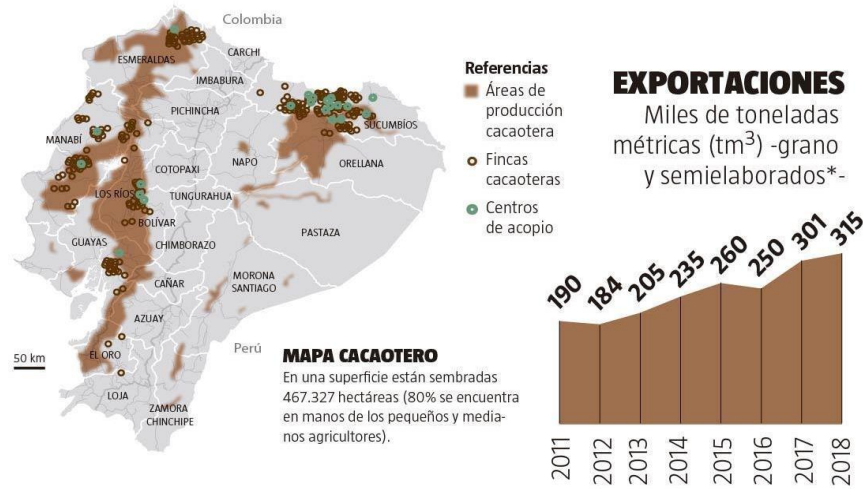
Mentzer (2001) indica: “La CA está definida como la coordinación sistemática, estratégica y táctica de funciones empresariales tradicionales entre compañías, con el propósito de mejorar a largo plazo el desempeño individual de las empresas en toda la cadena, como un todo”.

En el caso del chocolate ecuatoriano la cadena empieza con los agricultores y concluye con las multinacionales que procesan la materia prima para producir productos con un alto valor agregado que son comercializados a los consumidores.

La producción del cacao ecuatoriano se ubica en 23 de 24 provincias del país, principalmente en las provincias de la costa y en el nororiente del estado (Orellana, Napo y Sucumbíos).

La producción se distribuye en pequeñas (20 Has o menos) y medianas (20 a 50 has) unidades de producción que representan el 88% del total de producción y el 73,4% de las áreas cultivadas (Según datos del censo nacional de producción 2000).

**Figura 9:** Áreas de cultivo de cacao



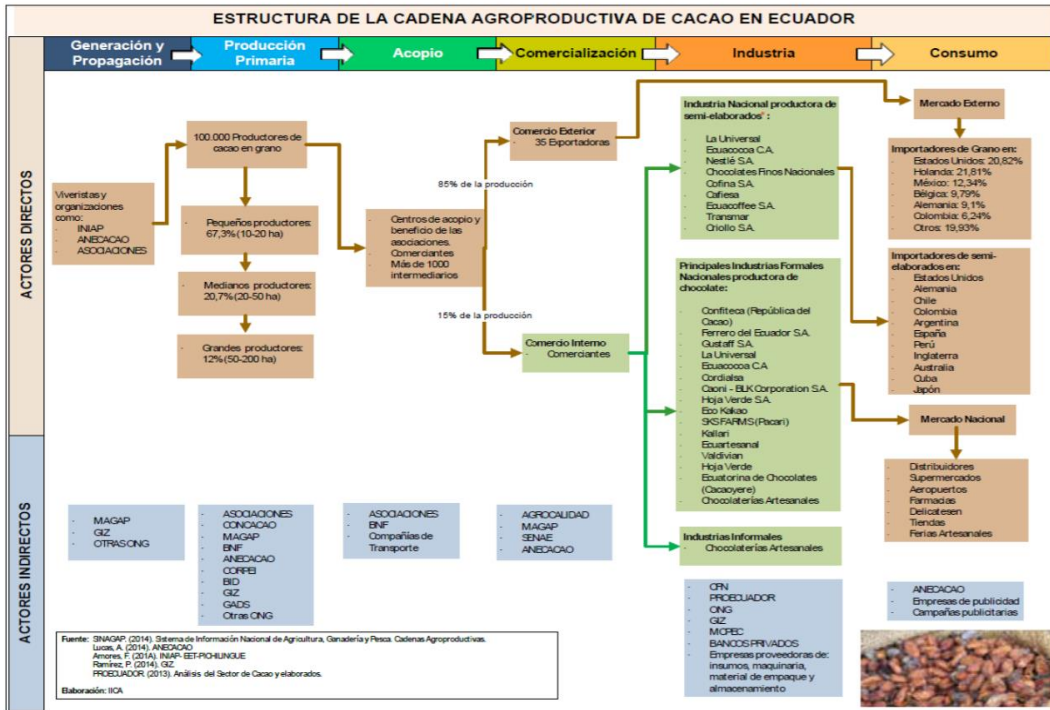
Fuente: El telégrafo (2019)

La CA del Cacao se distribuye en tres eslabones en el proceso productivo: un eslabón primario, uno de comercialización y uno industrial. Para el presente estudio se enfocará en el eslabón industrial para la producción de trufas de chocolate.

En lo concerniente a la cadena de abastecimiento del cacao, inicia con las etapas de siembra, cosecha, fermentación y secado, que corresponde a la etapa primaria, las siguientes actividades de la CA corresponden a la comercialización ya sea por medio de exportación de la materia prima o al mercado local para su transformación en productos finales o semielaborados, en esta etapa se ven involucrados productores, exportadores intermediarios y brókeres que reciben el producto y tratan de colocarlo en los diferentes mercados objetivos. El intermediario se encarga

de su industrialización o gestionar él mismo su colocación en el mercado nacional o internacional sin pasar por un bróker.

Figura 10: Estructura de la cadena agro-productiva



La producción primaria del cacao se conforma por aproximadamente 100.000 productores en el territorio ecuatoriano, donde los pequeños 67,3% (10-20 ha), medianos 20,7% (20- 50 ha) y grandes productores 12% (50 a 200 ha). Estos productores cuentan con el apoyo de entidades gubernamentales y privadas sin fines de lucro que proporcionan soporte en cada una de las etapas de siembra, riego y cosecha de los agricultores.

La producción del grano de cacao es receptada en diferentes centros de acopio dentro del territorio, los principales centros se encuentran en Manabí, Los Ríos, Guayas, Santo Domingo y Pichincha. Donde el 85% del producto es preparado para ser exportado a los mercados internacionales por medio de 35 exportadoras certificadas, mientras que el 15% restante es utilizado en la producción del mercado local.

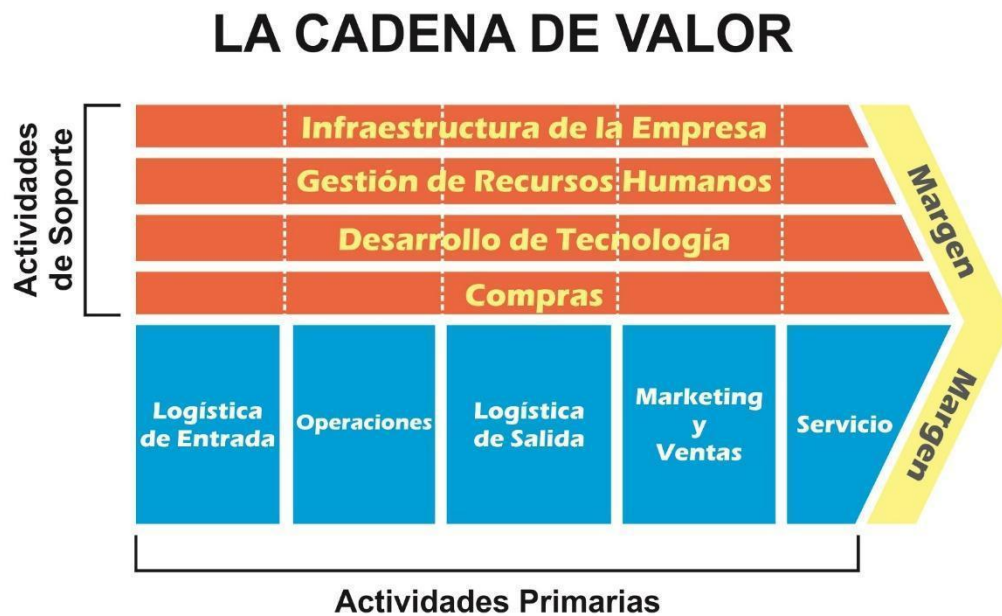
Esta materia prima es transformada por la industria nacional en semielaborados y productos elaborados a base de cacao que se distribuyen por los diferentes canales de comercialización a fin de llegar al consumidor final en el mercado local e internacional.

Los principales productos exportados son: licor de cacao, pasta de cacao, manteca de cacao, chocolates en barra y chocolates rellenos que sus principales mercados son Estados Unidos, Europa y Latino América.

La Cadena de Valor de Porter es un modelo de análisis de las actividades internas que se realizan en las empresas y de las interrelaciones que existen entre ellas, de manera que es posible detectar cuáles son las que proporcionan valor de forma directa al cliente (actividades primarias) y cuáles son las que, sin proporcionar valor directamente (actividades de apoyo), ayudan a que las primarias se puedan realizar. (Porter, 1986, P102)



Figura 11: La cadena de valor



En el caso de la cadena de valor de la fabricación del cacao en Ecuador, se realizan diferentes actividades desde el sembrado del cacao hasta la comercialización del producto final, semielaborados o materias primas.

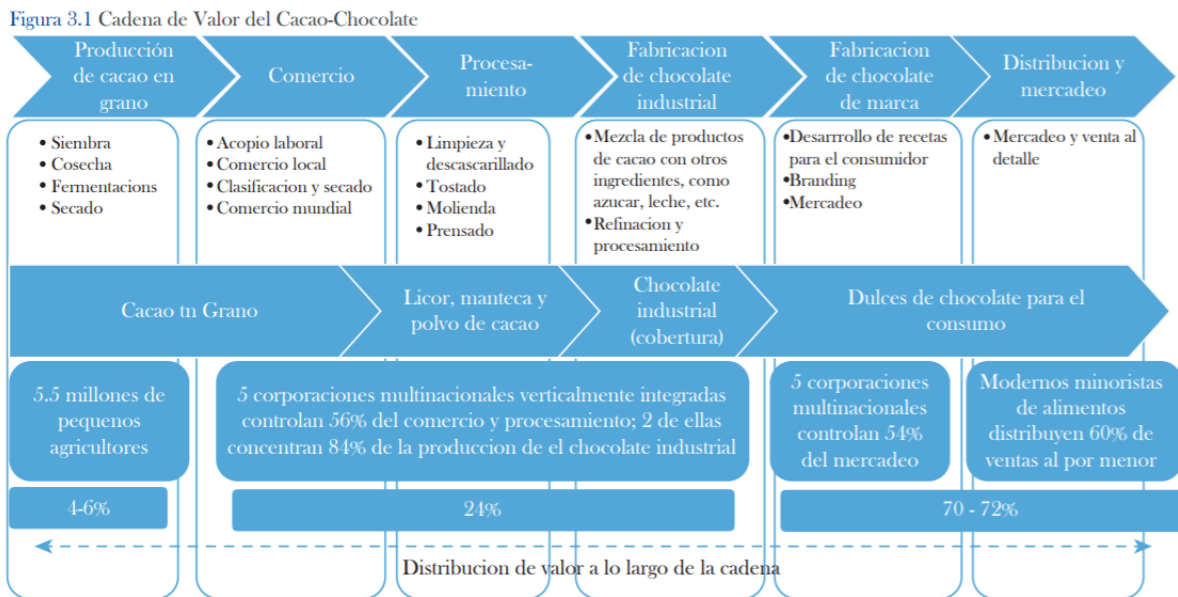
La fabricación de chocolate en Ecuador tiene como actividades primarias claves el abastecimiento de materias primas donde se realiza la labor de acopio, selección y secado del grano para posteriormente pasar al área de procesamiento generando los semielaborados del cacao: pasta o polvo, licor y manteca.

Las actividades de operaciones en esta industria implican la selección, preparación, mezclado, refinación de las fórmulas o recetas a fin de obtener los productos terminados como son: barras de chocolate, bombones, trufas, entre otros.

Las actividades de mercadeo y ventas son vitales para el correcto desarrollo de nuevos mercados y dar a conocer la propuesta de valor de los productos, en los últimos años la industria de chocolate de Ecuador ha invertido asertivamente para comunicar la imagen del chocolate ecuatoriano y posicionarlo como uno de los mejores del mundo.

Es esencial para la supervivencia y crecimiento de los fabricantes y comercializadores, desarrollar campañas y canales de distribución que permitan que el producto llegue al consumidor final.

**Figura 12:** Cadena de valor del Cacao



Fuente: CGGC

#### 4.9. Canales de Distribución.

De acuerdo con el departamento de comercio de los Estados Unidos (2018), existen diferentes canales de distribución, utilizados para la venta de bienes en el mercado de EAU, las principales cadenas de comercialización son:

1. Importadores, distribuidores mayoristas, tiendas minoristas y HORECA.
2. Importadores distribuidores Tiendas Minoristas y HORECA.
3. Importadores/Mayoristas Re- exportadores Distribuidores en el Golfo.
4. Hipermercados y supermercados que importan directamente sus propios productos.
5. Importadores/distribuidores que tienen también su cadena de supermercados y distribuyen otras tiendas minoristas y HORECA.
6. E-commerce

Dentro de las recomendaciones para ingresar al mercado de EAU, está el manejo de socios comerciales locales (joint ventures o franquicias) que manejen la distribución dentro del país ya que esto permite aprovechar la experiencia nacional y evitar algunos costos asociados a tener que establecer una presencia física en el país.

Los principales Productores de chocolate de lujo en el mercado (Godiva, Al Nassma, forrey & Galland) cuentan con una estrategia de e-commerce enfocados a la venta a través de sus portales web o Marketplace asociados.

#### **4.10. Internacionalización de la empresa**

El término internacionalización define la capacidad real que alcanza una empresa en un momento determinado para poder exportar y comercializar sus productos o lograr la inserción de nuevos mercados y continentes distintos a su país de origen.

La internacionalización permite el acceso a otros mercados, lo que posibilita el crecimiento económico del país exportador, mejorando la balanza comercial e intensificando el proceso del intercambio de cualquier tipo de bien entre los diferentes países del mundo.

Dentro de la economía internacional convergen diferentes flujos de información, así como, personas, capitales, bienes, mercancías en general por lo que el proceso de internacionalizar una empresa va ligado directamente a la expansión de la compañía exportadora en nuevos territorios generando mayores ingresos con la inserción de nuevos nichos de mercados. Como beneficio adicional la internacionalización a nivel general mejora la balanza comercial del país de origen con el ingreso de divisas generando un repunte positivo en la economía.

HALCONLATE, tiene como finalidad principal atender a los mercados internacionales de medio oriente que actualmente no son parte principal de los países hacia donde Ecuador exporta usualmente sus productos; por lo que la empresa se internacionaliza por medio de la elaboración, exportación, distribución y comercialización de este producto en el mercado meta.

#### **4.10.1. Participación en Ferias**

A fin de desarrollar el mercado objetivo, la empresa participará en 2 ferias internacionales que le permitan promocionar adecuadamente sus productos, las mismas se detallan a continuación:



## **ISM**

51.Feria Internacional de Golosinas, Confitería e Industria de Helados Juntamente con PROSWEETS, proveedores de estas industrias.

31 de enero de 2021 - 03 de febrero de 2021

KölnMesse

Colonia - Alemania

ISM es el evento más importante para vendedores y compradores mayoristas de la industria de dulces, chocolates y galletitas. Se realiza anualmente y fue concebida como una plataforma internacional para que proveedores y compradores mayoristas de la industria de dulces y galletitas se encuentren y establezcan relaciones comerciales. Sus dos principios básicos son: restricción de productos a los ítems relevantes, visitantes restringidos a vendedores y compradores mayoristas.

## **Yummex Middle East**

Sectores: Alimentación Chocolates Comida Dulces Panadería Pastelería

Frecuencia de evento: Anual

Alcance Nacional



La Yummex Middle East - antes Sweets & Snacks China es una feria internacional especializada para la industria de dulces que se celebra una vez al año en Dubái. Se trata de una ramificación de la feria ISM de Colonia, conocida internacionalmente, que con el tiempo se ha consagrado como la plataforma más exitosa para productores y fabricantes de golosinas, dulces y aperitivos de la región de Oriente Medio y el Norte de África. En ella, productores y fabricantes de cacao, chocolate, dulces, galletas y aperitivos de verdura, fruta y todas las variedades posibles se acercan a los clientes de esta región, que crece rápidamente. En la actualidad la oferta de dulces y productos de panadería y pastelería es un sector muy importante de la costumbre del lugar. Para las empresas internacionales, la entrada al mercado de Oriente Medio y el Norte de África constituye un gran potencial de ventas y de crecimiento. Los visitantes se reúnen aquí con expertos del sector y tienen la oportunidad de informarse sobre los productos del sector internacional y de Oriente Medio.

El análisis de los valores por la participación en ferias será profundizado a detalle en el capítulo financiero; sin embargo, por las características a priori revisadas la feria que nos conviene más es la Yummex Middle East dada a que su enfoque atrae a clientes del mercado hacia donde queremos enfocarnos.

#### **4.10.2. Marketing internacional y estrategias para medio oriente**

La encuesta acerca de la juventud árabe en 2017 acerca de los hábitos de consumo de noticias refleja que el 35% de los encuestados utilizan las redes sociales para recibir la información especialmente en la plataforma Facebook, mientras que el 31% lo hace por medio de otras fuentes online y solo el 9% utiliza los canales tradicionales.

El uso de influencers y publicidades en formato video juega un papel de alta importancia en el éxito de las marcas en medio oriente debido a que el consumo promedio de plataformas de video como Youtube es de aproximadamente 16 a 72 minutos en la mayoría de la población.

Según una encuesta realizada a 100 expertos de marketing por la revista Arabian Business, arrojo como resultados que el 43% de las áreas de marketing está enfocando sus campañas de influencia con redes sociales.

Uno de los factores más importantes de internacionalizarse en el mercado de EAU es saber adaptar las estrategias de marketing a la complejidad de una nación con una de las mayores diversidades culturales del mundo. Por ende, no es recomendable adaptar las campañas publicitarias a las creencias y gustos culturales del país.

#### **4.11. Mercado Financiero**

Los mercados financieros son pueden ser de carácter físico o virtual, que tiene la función de ser el medio de intercambio de activos financieros entre agentes económicos que establecen los precios por medio de la ley de la oferta y la demanda.

Las principales funciones de los mercados financieros son:

- Vincular los agentes económicos que deseen invertir en él.
- Definir precios adecuados para cualquier activo.
- Proporcionar liquidez.
- Reducir los plazos y costos de intermediación.

Tipos de mercados financieros:

- Mercado monetario: El mercado monetario se obtiene de liquidez a corto plazo y sus participantes son grandes instituciones e intermediarios financieros.
- Mercado de capitales: es aquel medio de financiación a mediano y largo plazo para realizar inversiones, lo cual genera un mayor riesgo.
- Mercado de Commodities: es un mercado de materias primas donde se negocian activos con la finalidad de contratos a futuro.
- Mercado de divisas: es un mercado cuya principal función es la libre comercialización de divisas, de gran utilidad para facilitar el comercio internacional.
- Mercado de derivados: es un instrumento utilizado en finanzas y se refiere al precio futuro de una determinada compra o venta de un activo. Es muy útil para evitar pérdidas de dinero observando las fluctuaciones de precios de ciertos productos.

Para el enfoque de nuestro proyecto, utilizaremos el mercado de capitales para poder obtener la liquidez necesaria para el correcto funcionamiento de la empresa.



## **CAPÍTULO 5**

### **5. Análisis de mercado**

#### **5.1. Mercado de Demanda**

##### **5.1.1. Análisis Técnico previo determinación de mercado objetivo.**

La intención de este trabajo es promover los recursos naturales que poseemos en Ecuador aprovechando las materias primas de calidad generadas en el país y que resultan atractivas en el comercio internacional, hemos decidido internacionalizar nuestro producto en los mercados de Medio Oriente debido a que la balanza comercial ecuatoriana está basada en los mercados tradicionales como América, Europa y Asia.

Los consumidores de Medio Oriente gustan de la confitería en general para sus celebraciones, así como consumen regularmente el uso de especias en su dieta; estos son uno de los factores principales por los cuales decidimos internacionalizar nuestro producto hacia esa región, dado que al comercializar trufas de chocolates rellenas de sirope de jengibre y menta estamos fusionando el sabor del chocolate con el toque de las especias más consumidas por los emiratíes y la región de medio oriente, esta aseveración fue consultada y confirmada por un grupo focal efectuado a una pequeña comunidad árabe en Ecuador.

Hemos basado la búsqueda de nuestros mercados objetivos analizando las variables macroeconómicas y relativas de importación cuyas fuentes provienen de datos estadísticos reflejados en Trademap, Euromonitor, OMC, Banco Mundial de los siguientes países de Medio

Oriente en donde hemos obtenido por puntaje los resultados basados en análisis de variables macroeconómicas de variables cualitativas y cuantitativas anexo A.

Los puntajes finales obtenidos mediante el estudio de criterios macroeconómicos se anexan en la tabla # 11 al presente trabajo.

Del mismo modo resumimos en el siguiente cuadro los puntajes totales:

**Tabla 11: Puntajes finales**

| <b>RESUMEN</b>  |                               |             |
|-----------------|-------------------------------|-------------|
| <b>País # 2</b> | <b>ARABIA SAUDITA</b>         | <b>2,73</b> |
| <b>País # 5</b> | <b>BHARAIN</b>                | <b>2,36</b> |
| <b>País # 3</b> | <b>QATAR</b>                  | <b>2,65</b> |
| <b>País # 4</b> | <b>TURQUIA</b>                | <b>2,45</b> |
| <b>País # 1</b> | <b>EMIRATOS ARABES UNIDOS</b> | <b>3,83</b> |

*Elaborado por: Gómez- Uriña 2021*

A continuación, detallamos los aspectos relevantes y potenciales del mercado objetivo:

### **5.1.2. Análisis Pest de Emiratos Árabes Unidos**

EAU es una de las economías más estables de medio oriente que goza de amplia riqueza en recursos naturales, en su capital Abu Dabi en conjunción con las políticas que mantienen con Dubái se esfuerzan en diversificar su economía apostando a todos los sectores tales como sector aeronáutico, defensa, telecomunicaciones y energías renovables, entre otros. De manera simultánea en el resto de los emiratos se desarrollan las industrias del sector logístico con gran enfoque en el desarrollo turístico y a potenciar la creación de las zonas francas; el sector minero, industrial y de la construcción y cerámicas.

La estratégica ubicación de los EAU favorece el desarrollo de rutas comerciales en el mercado internacional dado que cuenta con un fácil acceso a los mercados de África, India y Oriente Medio. EAU es un puente comercial entre los países del golfo y Europa para comercialización de bienes y servicios. Otro aspecto muy favorecedor de este país son las ventajas legales y tributarias para los inversionistas, lo que garantiza la continuidad de ingreso de nuevos inversores, así como la integración comercial de la economía en los mercados globales.

Por lo expuesto, ha quedado en evidencia que apostar al desarrollo de un nuevo modelo de negocios en EAU es altamente favorecedor y atractivo dado que se puede potenciar el uso de las zonas francas en donde se permite el 100% de propiedad extranjera en donde no existen regímenes de impuestos corporativos, así como no se estipulan impuestos sobre la renta ni sobre el patrimonio o ganancias por lo que todos los inversores encuentran beneficioso invertir en este país dado que se cuenta con una base legal sólida que permite la permanencia de una estabilidad económica y un crecimiento sostenido.

#### **5.1.2.1. Análisis político**

- Abu Dabi, Dubái, Ajman, Fujairah, Ras al Khaimah, Sharjah y Umm al Qaiwain son los siete Estados que conforman a Emiratos Árabes Unidos en concordancia con la Constitución promulgada en 1971. Esta federación se encuentra representada por la máxima autoridad federal de la cual forma parte el Consejo Supremo de los Emiratos, conformado por los siete emires,

mediante el cual nombran al presidente y al vicepresidente entre sus monarcas.

- El “Emir” es el título de máxima autoridad que se ha utilizado en la historia de los estados islámicos. Significa, en forma textual: “aquel que imparte las órdenes”. La persona designada como Emir ejerce el cargo más alto dentro del Estado.
- El Consejo Supremo representa al poder legislativo, sin embargo, existe una asamblea mediante la cual se analizan las diferentes leyes propuestas por el Consejo de Ministros.
- El Consejo Nacional Federal se constituye con cuarenta miembros quienes son nombrados por los emires con una duración en su cargo de dos años. Es costumbre elegir a los miembros mediante una rigurosa selección de los jeques en donde se consideran las élites políticas, religiosas y económicas para cada caso.
- Cada estado cuenta con su propio emir, lo que les permite gozar de autonomía en sus gestiones sean estas económicas o administrativas; sin embargo, no existen los partidos políticos ni se someten a votaciones para elegir miembros de las entidades de gobierno. Del mismo modo, existe una tradición que señala la oportunidad de que los emires de Abu Dabi y de Dubái sean, en ese orden, el presidente de la federación y el primer ministro.

- Como un dato relevante en sus acuerdos internacionales podemos resaltar que, en octubre de 2009, se suscribió un acuerdo de libre comercio con el Consejo de Cooperación del Golfo con los países de Bahrein, Omán, Kuwait, Arabia Saudita, los Emiratos Árabes Unidos y Qatar, Nueva Zelanda, Hong Kong y China; este acuerdo está vigente desde enero del 2011.

#### **5.1.2.2. Análisis económico**

- El PIB de EAU está distribuido entre los sectores de los servicios (43,6%), la industria (55,5%), y la agricultura, la ganadería y la pesca (0,9%).
- El dirham (Dh) es su moneda oficial, sin embargo, la moneda de intervención es el dólar estadounidense.
- Debido al descubrimiento del petróleo hace más de treinta años, EAU goza de una de las economías más estables del golfo, lo que les ha permitido realizar una transformación económica significativa que los ha llevado a obtener un alto ingreso per cápita y un considerable superávit comercial anual; esto ha permitido que sus habitantes alcancen un cómodo estilo de vida.
- Dentro de sus principales actividades económicas se encuentran la extracción de petróleo y gas natural, aprovechando el uso de los mismos

para generar la energía que consume el país; como actividad secundaria se encuentra la fundición de aluminio, esta última ha mostrado un crecimiento de sus actividades en los últimos años convirtiendo a EAU en uno de los mayores fabricantes de aluminio en el mundo.

- Analizando su entorno global, EAU es un mercado de fácil acceso, visto desde la perspectiva de barreras arancelarias, así como el acceso libre a zonas francas en todo el país; esto favorece principalmente a los inversores quienes buscan países en donde puedan establecerse con una propiedad extranjera sin ser penalizados con impuestos.
- Dentro de las zonas francas se pueden encontrar importantes ventajas fiscales tales como la exoneración temporal de impuestos (50 años con opción a renovación), así como la exención de los derechos de importación de bienes aplicables en esta zona. Del mismo modo, al contar con una ubicación estratégica promueven la diversificación de la economía.
- EAU es un país que permite el fácil acceso al resto de los países del Golfo, esto ha sido posible con la suscripción del Consejo de Cooperación del Golfo (CCG), que funciona como Unión Aduanera, y que contempla a Arabia Saudita, Bahrein, Qatar, Kuwait y Omán.

### **5.1.2.3. Análisis social**

- EAU cuenta con una población total representada por habitantes locales con un 20% y con extranjeros que suman el 80% de su población. El total de la población de los Emiratos Árabes Unidos está constituido por un 20% de locales, mientras que el 80% de la población son extranjeros, siendo la gran mayoría de otros países árabes (13%), iraníes (17%), indios, pakistaníes y filipinos (45%) y occidentales (5%).
- En términos generales toda la población cuenta con un alto nivel de vida tanto en las áreas sociales y económicas; sus habitantes están exentos de pagar impuestos por el ingreso de sus rentas.
- Su lengua natal es el árabe, no obstante, el inglés es ampliamente aceptado para la realización de los negocios internacionales.
- EAU tiene una población de 37, 2 habitantes por kilómetro cuadrado, su superficie total es de 83.600 kilómetros cuadrados.
- A diferencia de los otros países que conforman Medio Oriente, los habitantes de EAU pueden adoptar diferentes normas culturales y creencias religiosas, sin embargo, predomina la religión musulmana con un 86%, seguida de la religión cristiana con un 6%; de estas creencias religiosas parten las normas de la mayoría de las jornadas laborales, tomando como días hábiles de sábado a jueves, exceptuando las celebraciones del Ramadán.

- La Constitución de EAU respalda la igualdad de derechos a todas las mujeres, quienes gozan de las mismas condiciones jurídicas, laborales y de salud.
- En lo que respecta al ámbito Social, EAU promueve nuevos programas para el desarrollo del turismo, así como mejoras en el sector industrial, residencial y de privatización de servicios básicos para sus habitantes.

#### **5.1.2.4. Análisis Legal**

- En el análisis del ámbito legal se maneja la ley sharia o ley islámica y existe una marcada diferencia en EAU en cuanto a los juicios o leyes que se aplican a sus habitantes nacionales y los extranjeros.
- En los tribunales se maneja el árabe clásico; sin embargo, está permitido el uso del idioma inglés y de intérpretes en caso de ser necesario.
- Toda controversia a nivel de transacciones internacionales se rige por los principios detallados en el Código de Procedimiento Civil, dado que no existe una ley especial de arbitraje, una vez llevado el caso al tribunal, el árbitro debe dar sentencia seis meses después de la primera audiencia con ambas partes, si existen discrepancias en la sentencia, puede solicitarse la intervención de una corte.



#### **5.1.2.5. Análisis Tecnológico**

- En las últimas décadas se ha visto un crecimiento en los avances tecnológicos para EAU, especialmente con el uso del internet que tiene acceso para toda la población.
- Del mismo modo, el emirato de Dubái ha fomentado la creación de parques tecnológicos y científicos que permitan realizar innovaciones en los procesos industriales y productivos.

#### **5.1.3. Descripción cualitativa y cuantitativa del segmento escogido.**

HALCONLATE atenderá mayoritariamente al segmento masculino de Abu Dabi y Dubái, en EAU, a ejecutivos entre 25-54 años, sociable, con un notable poder adquisitivo, con un estilo de vida sofisticado, buscando siempre la innovación, diferenciación, prestigio y que dentro de sus gustos y preferencias se encuentre el chocolate que lo considere como un regalo ideal para cualquier compromiso.

Según datos del último censo de la población realizado el 2018 por las entidades gubernamentales de EAU, la población en Dubái y Abu Dabi corresponde al 70,4% de la población, la población masculina representa el 72% de la población y el 65,90% de la población se encuentran en un rango de edad de entre 65,90%, donde el 20% corresponde a las personas de estrato social alto que se enfocan en los productos de calidad premium.

El consumo de chocolate es demandado por el 63% de la población según datos de Euromonitor.

**Tabla 12:** Variables de segmentación

| <b>Variables de segmentación</b>                   | <b>Datos</b>          |
|--|-----------------------|
| <b>Población de EAU:</b>                           | 9,540,000 habitantes  |
| <b>Población de Dubái y Abu Dabi:</b>              | 6,500,000 habitantes. |
| <b>Población masculina en el mercado objetivo:</b> | 4.680.000 habitantes  |
| <b>Entre 22 a 54 años:</b>                         | 3.084.120 habitantes  |
| <b>Consumidores de chocolate:</b>                  | 1.942.995 habitantes  |
| <b>Mercado de chocolates premium:</b>              | 388.600 habitantes    |

*Elaborado por: Gómez- Uriña 2021*

#### **5.1.4. Buyer Persona.**

El perfil de Cliente objetivo de HALCONLATE se define a continuación:



**Mohammed, el empresario**

ejecutivo

**Empresa:** Multinacional

**Edad:** 35 años

**Género:** Masculino

**Educación:** Educación superior

**Medios:** redes sociales y medios tradicionales

**Objetivos:**

- Mantener y/o mejorar su estilo de vida.
- Vivir nuevas experiencias en función de sus gustos y preferencias.
- Adaptarse a la interculturalidad.

**Desafíos:**

- La selección de productos que consumen se adapte al mismo ritmo de su crecimiento personal.
- Seleccionar un producto de calidad y que genere agrado a la persona que lo va a recibir.

- Encontrar un producto adaptado a sus tradiciones.

**Cómo puede ayudar mi empresa:** HALCONLATE ofrecerá una selección de trufas de chocolate ecuatoriano con un producto que cumple los más altos estándares de calidad y a su vez se adapta las nuevas tendencias de cocina internacional, así como mantendrá la esencia cultural de los países involucrados.

## **5.2. Mercado de Oferta**

### **5.2.1. Descripción de competidor, portafolio de servicios, precios y canales de distribución.**

En los últimos años el subsector de confitería de chocolate ha registrado un crecimiento significativo en ventas por el valor del 12,7% entre los años comprendidos durante el 2017 al 2021 (expectativa). Este sector chocolatero al igual que el de los juguetes sería uno de los segmentos más prospectivos en los EAU con alta relevancia para el consumo general.

Existen cinco principales actores en este mercado chocolatero, entre estos podemos citar a Mars, quien mantuvo su liderazgo con una participación en el valor minorista del 41,7% en 2016. Además de ser propiedad de pocas marcas reconocidas a nivel mundial, la compañía ha introducido recientemente un popular formato de embalaje para su marca M & M's. La situación de Ferrero registró el crecimiento más acelerado durante el período de 2012 a 2016, particularmente que fue atribuido al empaque que se le asignó para Kinder, con la particularidad del diseño para niños y niñas. Ambas empresas fueron experimentando un crecimiento en las

ventas debido a los nuevos formatos de empaque, lo que es un factor altamente considerado por el consumidor final

Lindt & Sprüngli son compradas principalmente por expatriados occidentales y algunos emiratíes adinerados. Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG, sin embargo, experimentó una ligera contracción en la participación en el valor, pero se mantuvo relativamente estable en el período de revisión.

El sector chocolatero se ha visto involucrado en una intensa competencia en este subsector; las empresas líderes están desarrollando formatos de empaque más innovadores lo que crea mucha curiosidad en el consumidor final, así como una variedad de productos de confitería de chocolate para atraer a los consumidores.

**Tabla 13:** Empresas productoras de chocolate

**Top five chocolate confectionery companies and their top brand in the UAE  
% breakdown based on company retail value sales**

| Company                               | Brand       | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | % CAGR*<br>2012-16 |
|---------------------------------------|-------------|------|------|------|------|------|--------------------|
| Mars Inc.                             | Galaxy/Dove | 37.1 | 37.8 | 37.7 | 39.5 | 41.7 | 3.0                |
| Ferrero Group                         | Kinder      | 12.2 | 12.6 | 14.0 | 15.0 | 16.1 | 7.2                |
| Nestlé SA                             | Kit Kat     | 11.9 | 11.3 | 11.3 | 11.1 | 10.9 | -2.2               |
| Mondelez International Inc.           | Cadbury     | 10.1 | 10.1 | 10.4 | 10.4 | 10.7 | 1.5                |
| Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG | Lindt       | 6.3  | 6.0  | 6.2  | 6.2  | 6.2  | -0.4               |

Source: Euromonitor International, 2016

\*CAGR: Compound annual growth rate.

A pesar de que las marcas detalladas en la tabla #12 sean los principales productores, estos difieren de ser competidores directos debido a que el segmento de mercado que atienden es de

consumo masivo mientras que el segmento elegido para desarrollar este nicho está enfocado al chocolate premium.

En este contexto nuestros principales competidores son:

- Al Nassma.
- Godiva
- Forrey & Galland
- Mirzam chocolate

## **5.2.2. Descripción de la competencia**

### **5.2.2.1. Al Nassma**

Es un fabricante y minorista fundado en Dubái en 2008, que cuenta con una propuesta de valor diferente ya que su principal producto es chocolates con leche de camello, la cual la hace única en el sector.

Al Nassma tiene tres tipos de producto, en donde se encuentran los siguientes:

- Barras de chocolate con leche de camello de especias (cardamomo y canela).

- Barras de chocolate con leche de camello con nueces y cacao 70%
- Bombones con forma de camello rellenos de nuez y crema de miel.

Camel Milk Chocolate Gift Box by Godiva es la opción de la marca que ofrece una caja de chocolates con leche de camello de diferentes sabores como son, turrón de avellanas, mazapán de pistacho y crema de café árabe.

Número de  
 piezas: 18 Medida  
 de la caja: 19x19  
 cm Peso  
 Neto:237,60 g



PVP: AED 150 –USD 40,85

Precio CIF: No aplica.

Canales: E-commerce, Boutiques de la marca y Kioskos.

### 5.2.2.2. Godiva

Es un fabricante de chocolates premium de origen belga, fundado en 1926, que comercializa sus productos en más de 10.000 minoristas especializados a nivel mundial.

Godiva tiene 5 líneas de negocios, en donde se encuentran los siguientes:

- Chocolates (Negro, con leche, kosher, surtido).
- Colecciones (Galletas, café, trufas, cajas de oro y real).
- Regalos (colección con temática de fechas conmemorativas).
- Corporativo (Chocolates artesanales personalizados).

Truffle box by Godiva es la opción de la marca que ofrece una caja de trufas de diferentes sabores como son, tradicional, miel, caramelo, cappuccino, Crème Brûlée, almendras y praliné brasileño.



Número de piezas: 16

Medida de la caja: 19x19 cm

Peso Neto:230 g

PVP: AED 180 – USD 51,45

Precio CIF: USD 19,83



Canales: E-commerce, tiendas especializadas y Supermercados.

### 5.2.2.3. Forrey & Galland

Es una chocolatería artesanal ubicada en Dubái que mezcla la tradición del chocolate francés con la frescura de un producto hecho en EAU.

Forrey & Galland tiene 5 líneas de productos, en donde se encuentran los siguientes:

- Chocolates (Negro, con leche, kosher, surtido).
- Macaron.
- Regalos (colección con temática de fechas conmemorativas).
- Champanes.
- Golosinas de dulce y saladas.

Classic French Collection by Forrey Chocolatier es la opción de la marca que ofrece una caja de surtida de chocolates, los sabores incluyen té Earl Grey, infusión de hojas

frescas de menta, flor de naranja, galleta francesa, café, capuchino, caramelo, lavanda,  
pan de especias, rehash, trufas de mazapán, trufas de rosas y trufas de castañas.

Número de piezas: 16

Medida de la caja: 19x19 cm

Peso Neto:230 g

PVP: AED 121 – USD 32,94



Precio CIF: No aplica.

Canales: E-commerce, tiendas especializadas.

#### **5.2.2.4. Mirzam chocolate**

Es un fabricante de chocolates premium con instalaciones en Dubái y Abu Dabi, que comercializa productos a base de materias primas y especies de Asia Menor y África.

Mirzam tiene 4 líneas de negocios, en donde se encuentran los siguientes:

- Jardín secreto de especias (avellanas, naranjas y almendras cubiertas de chocolate).
- Dátiles de chocolate amargo.

- Trufas.
- Regalos (colección con temática de fechas conmemorativas).

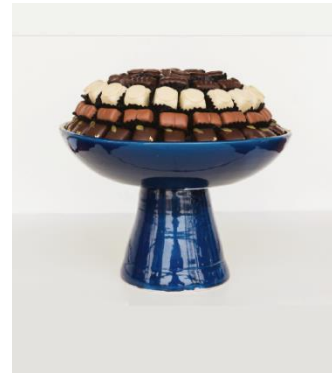
Truffles & Caramels Tray: The master es la opción de la marca que ofrece una bandeja de cerámica llena de trufas y caramelos de cacao de nueva guinea, chocolates con leches de origen indio, pralinés de pistachos, caramelos malayos y caramelos de Halwa.

Número de piezas: 56

PVP: AED 740.00 – USD 201,46

Precio CIF:

Canales: E-commerce, tiendas especializadas.



### **5.3. Análisis DAFO**

Con el fin de determinar la posición de nuestro producto en el mercado de EAU utilizaremos el análisis DAFO involucrando a todos los elementos considerados para este criterio que nos permitan evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de HALCONLATE en la región:

#### **5.3.1. Fortalezas**

HALCONLATE tiene varias ventajas competitivas con respecto a sus competidores, dentro de las fortalezas de la empresa es el contacto directo con productores de cacao, que reduce los costos de materia prima a comparación del costo de sus competidores.

El producto es innovador y está enfocado en las necesidades de los clientes, ofertando una propuesta acorde a sus preferencias de consumo y utilizando un modelo de negocio que permite maximizar los beneficios y diversificar el riesgo en los diferentes socios estratégicos.

### **5.3.2. Debilidades**

La empresa tiene diferentes debilidades que afrontar como son las diferencias culturales y de idiomas, que pueden afectar al correcto funcionamiento de las actividades publicitarias y comerciales con el lugar de destino.

La introducción de la marca y la diversificación de la misma, serán dos de los principales retos de HALCONLATE para poder posicionarse en la mente de los consumidores.

### **5.3.3. Oportunidades**

Dentro del mercado de chocolates en EAU existe un crecimiento anual del 6% y una proyección estable para los próximos 5 años, adicionalmente es un centro de negocios que sirve de conexión con los otros países del golfo.

El alto poder adquisitivo de sus habitantes, su economía estable y un mercado dispuesto a probar nuevos productos y experiencias, nos permite entrar como una opción diferenciada que competirá en un mercado sin un líder determinado.

#### **5.3.4. Amenazas**

Las amenazas de ingresar al mercado objetivo son varias, ya que las relaciones comerciales entre Ecuador y EAU aún no se han desarrollado con totalidad, y no existe una imagen posicionada de los productos ecuatorianos en el país.

La categoría de productos de confitería y chocolates cuenta con diferentes productos sustitutos y una barrera baja para el ingreso de nuevos entrantes, lo que generará una mayor competencia para HALCONLATE.

A continuación, se presenta el cuadro resumido de nuestro DAFO organizacional:

**Figura 13:** Análisis DAFO HALCONLATE

| FORTALEZAS   | DEBILIDADES  |
|--|--|
| Producto innovador que se ajusta a las preferencias culturales.  | Diferencias culturales entre los países intervinientes.            |
| Contacto directo con productores de cacao fino de aroma.   | El idioma nativo.  |
| Certificaciones internacionales que permitan la inserción al mercado.  | Desconocimiento normativas regulatorias previo ingreso al mercado. |
| Know how en manejo de mercado internacionales.   | Imagen de la empresa no posicionada a nivel internacional          |
| Estructura de costos sostenible que permita generar mayores rendimientos.  | Limitado portafolio de productos.                                  |
| Soporte de entidades gubernamentales ecuatorianas que promueven la internacionalización en nuevos nichos de mercado. ( PROECUADOR, ANECACAO, CORPEI) | Falta de alianzas estratégicas en el país de destino.              |
|  |  |
| OPORTUNIDADES  | AMENAZAS   |
| Mercado en crecimiento.  | Débil imagen del país de origen.                                   |
| Sirve puerto de conexión para exportación con los países del golfo potenciando las oportunidades de ventas.  | Relaciones comerciales y diplomáticas aún por consolidar.          |
| Amplia apertura del comercio internacional.  | Inserción de nuevos competidores.                                  |
| Alto poder adquisitivo del consumidor final.   | Cambio en las políticas de importación y manejo de aranceles.      |
| Apertura a productos internacionales   | Estrategias de precios bajos aplicadas por los competidores.       |
| No hay monopolios existentes   | Presencia de productos sustitutos.                                 |
| Economía estable que favorece a la inversión.  |  |
|  |  |

*Elaborado por: Gómez- Uriña 2021*

#### **5.4. Análisis CAME**

Una vez analizadas las variables de la matriz DAFO, hemos identificado las siguientes acciones estratégicas que nos permitirán potenciar las oportunidades, corregir las debilidades, mantener las fortalezas y afrontar las amenazas:

La empresa se enfocará en una estrategia de mantener las fortalezas y corregir debilidades a fin de potenciar el desarrollo de la marca en la región.

#### **5.4.1. Estrategia de Max-Min: Utilizar las fortalezas para minimizar las amenazas.**

En la cultura de EAU existen diversas ocasiones para regalar detalles de amor y amistad, no obstante, la falta de disponibilidad de tiempo para realizar visitas a tiendas físicas y la poca programación de compras del producto dan como resultado que los empresarios busquen nuevas maneras de obtener los productos sin interrumpir sus actividades diarias, es por eso que entre nuestras fortalezas ofrecemos una estrategia de diferenciación con un producto atractivo al consumidor, con facilidades de compra y entrega de producto ya sea en establecimientos con ubicaciones estratégicas o vía online, con un plan de programación anual o trimestral de las compras a fin de que los usuarios no deban preocuparse por compras de último momento, si no que todas sus festividades cuentan con despachos planificados, siendo los primeros en ofrecer este tipo de servicios en un mercado objetivo.

#### **5.4.2. Estrategias Min-Max: Minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades.**

Actualmente en el mercado de EAU existen varias marcas internacionales y nacionales dedicadas a la producción y/o comercialización de chocolates de lujo, sin embargo, estas marcas no han logrado adaptar dentro de su propuesta, productos diseñados acorde a los gustos y preferencias culturales en el mercado objetivo y a su vez establecer puntos de distribución en diferentes sectores de la ciudad. Es por ese motivo que buscamos el apoyo por parte socios comerciales en los canales de distribución y comercialización para poder captar un mayor



número de clientes y retroalimentaciones de los gustos y preferencias a fin de desarrollar nuevos productos acorde a sus necesidades.

A pesar del poco reconocimiento y participación de mercado al ser un negocio nuevo, poco a poco los consumidores irán conociendo a la marca ya sea por los convenios realizados con Joi Gifts (Marketplace) o por la difusión de nuestra marca en redes sociales.

La siguiente tabla resume el análisis CAME para HALCONLATE

*Figura 14: Análisis CAME*

### HALCONLATE

| EXPLOTAR OPORTUNIDADES   | CORREGIR DEBILIDADES   |
|--|--|
| Potenciar la exposición del producto en ruedas de negocios internacionales fomentadas por PROECUADOR, ANECACAO y CORPEI en conjunto de las entidades de comercio de EAU. | Aprovechar la apertura a productos internacionales generando alianzas estratégicas con representantes comerciales en el país de destino.                                 |
| Aprovechar las certificaciones internacionales obtenidas a fin de sustentar el valor agregado con el que contará nuestro producto.                                       | Explorar acorde a los gustos y preferencias de nuestro mercado objetivo nuevos productos que se incorporen al portafolio para potenciar la presencia en el mercado meta. |
| Crear una campaña de marketing enfocada a la promoción del producto a fin de posicionarlo en la mente del consumidor.  | Afianzar las relaciones comerciales por medio de visitas presenciales a nuestro mercado objetivo generando así mayor confianza para la apertura de nuevos negocios.      |
| MANTENER LAS FORTALEZAS  | AFRONTAR LAS AMENAZAS  |
| Fidelizar a los consumidores por medio de una mejora continua del producto a través de nuevos valores agregados.   | Monitorear constantemente las reformas regulatorias y tributarias en los países intervinientes a fin de prevenir altos impactos en la comercialización del producto.     |
| A través del consumo de nuestro producto dar a conocer a nuestro país en conjunto con las entidades gubernamentales.   | Conocimiento de los planes de marketing de nuestros competidores a fin de establecer oportunamente estrategias que nos permitan revertir algún impacto en las ventas.    |

*Elaborado por: Gómez- Uriña 2021*

## CAPÍTULO 6

### 6. Propuesta de internacionalización

#### 6.1. Descripción del producto:

Nuestro producto por internacionalizar es: TRUFAS DE CHOCOLATE RELLENAS DE SIROPE DE JENGIBRE Y MENTA con la marca HALCONLATE. Estas trufas han sido elaboradas con especias que logran fusionar lo amargo del cacao, lo refrescante de la menta y lo picante del jengibre, otorgando a nuestro producto un toque único con ingredientes ecuatorianos.

- Tipo de empaque: caja de cartón reforzado de 20X20 cm con detalles de repujado, foil y lazos de tela, interior de envase termoformado con capacidad de 16 unidades.
- Peso Neto: 350 gr
- Etiquetado: El empaque vendrá con etiquetado en idioma inglés y árabe

*Figura 15: Foto del producto*



*Elaborado por: Gómez- Uriña 2021*

El producto fue testeado con una pequeña comunidad árabe en Ecuador conformada por 2 personas de nacionalidad siria, uno de Yemen y un tunecino y por medio de entrevistas a usuarios en el mercado de destino se obtuvo información primaria de frecuencia de compra, empaque y precio del producto.

La información obtenida por los usuarios fue la siguiente:

- La mezcla de jengibre y menta es muy atractiva al paladar, sin embargo, el sabor del jengibre debe ser el que predomine en el producto.
- El sabor del chocolate amargo es el de mayor demanda en los estratos sociales con mayor poder adquisitivo.
- El uso de macadamia, almendra y coco como relleno son los más utilizados en toda la región, pero la propuesta generaría interés si se utiliza el marketing correcto.
- El nombre y empaque de la marca es atractivo para las zonas del golfo, pero para la región norte de medio oriente es recomendable usar colores más llamativos.
- El precio de venta al público es muy elevado para toda la región, no obstante, para mercados como Qatar, Kuwait y EAU es un precio que los usuarios estarían dispuestos a pagar.
- El chocolate es un regalo tradicional que se realiza a los invitados en eventos, que principalmente se compra por kilo debido al precio, sin embargo, en ocasiones especiales, como presentes de bodas, cumpleaños, nacimientos, entre otros, se recomienda regalar un chocolate de mejor calidad otorgado a la persona festejada,

La información obtenida en el sondeo del producto, nos indica que, el producto tendrá aceptación en zonas con alto poder adquisitivo, no obstante, se debe ajustar la fórmula para que el sabor del jengibre predomine y a su vez analizar nuevas opciones de sabores en un futuro para el ingreso en los mercados aledaños.

*Figura 16: Sondeo con comunidad árabe*



*Elaborado por: Gómez- Uriña 2021*

## **6.2. Diseño del modelo de negocio**

El modelo de negocio de HALCONLATE, se ejecutó basado en un análisis interno y externo del mercado objetivo, utilizando esta herramienta para crear, distribuir y añadir valor por medio

de diferentes módulos que darán como resultados una ejecución estructurada del desarrollo del negocio.

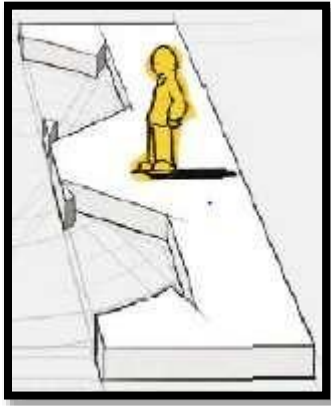
*Figura 17: Modelo de negocio CANVAS*



*Fuente: (Alexander Osterwalder, 2010).*

### 6.2.1. Segmento de Mercado

*Figura 18: Segmento de mercado*

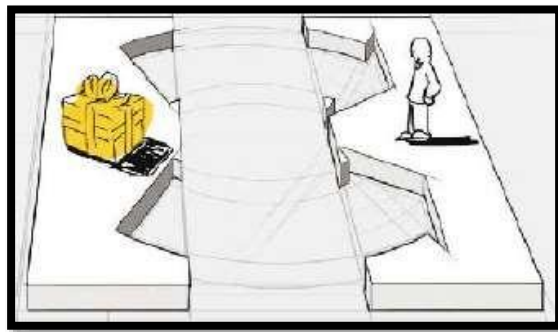


*Fuente: (Alexander Osterwalder, 2010).*

El segmento al que está dirigido el producto corresponde al segmento masculino de Abu Dabi y Dubái, en EAU, con un perfil de ejecutivos entre 25 -54 años, sociable, con un notable poder adquisitivo, con un estilo de vida sofisticado, buscando siempre la innovación, diferenciación, prestigio y que dentro de sus gustos y preferencias se encuentre el chocolate que lo considere como un regalo ideal para cualquier compromiso.

### **6.2.2. Propuesta de Valor**

*Figura 19: Propuesta de valor*



*Fuente: (Alexander Osterwalder, 2010).*

La propuesta de valor que se presenta a continuación está enfocada en satisfacer las necesidades del segmento encontrado.

HALCONLATE ofertará una selección de trufas de chocolate ecuatoriano con un producto que cumple los más altos estándares de calidad y a su vez se adapta las nuevas tendencias de cocina internacional, así como mantendrá la esencia cultural de los países involucrados.

Utilizando diferentes canales de comunicación y distribución que permitan que los ejecutivos de Emiratos Árabes Unidos tengan a su disposición el regalo ideal para sus festividades y ocasiones especiales.

*Figura 20: Logo "HALCONLATE" "the luxurious taste of chocolate"*



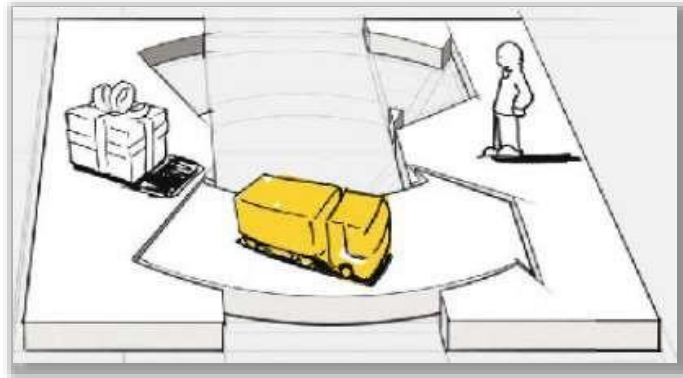
*Elaborado por: Gómez-Uriña 2021*

El logotipo de la empresa está conformado por dos elementos, un Halcón que representa la cultura tradicional de los Emiratos Árabes Unidos, donde era usado para la caza de alimentos para los primeros habitantes de esta nación.

El eslogan de la marca será "The luxurious taste of chocolate"

### 6.2.3. Canales

*Figura 21: Canales*



**Fuente:** (Alexander Osterwalder, 2010).

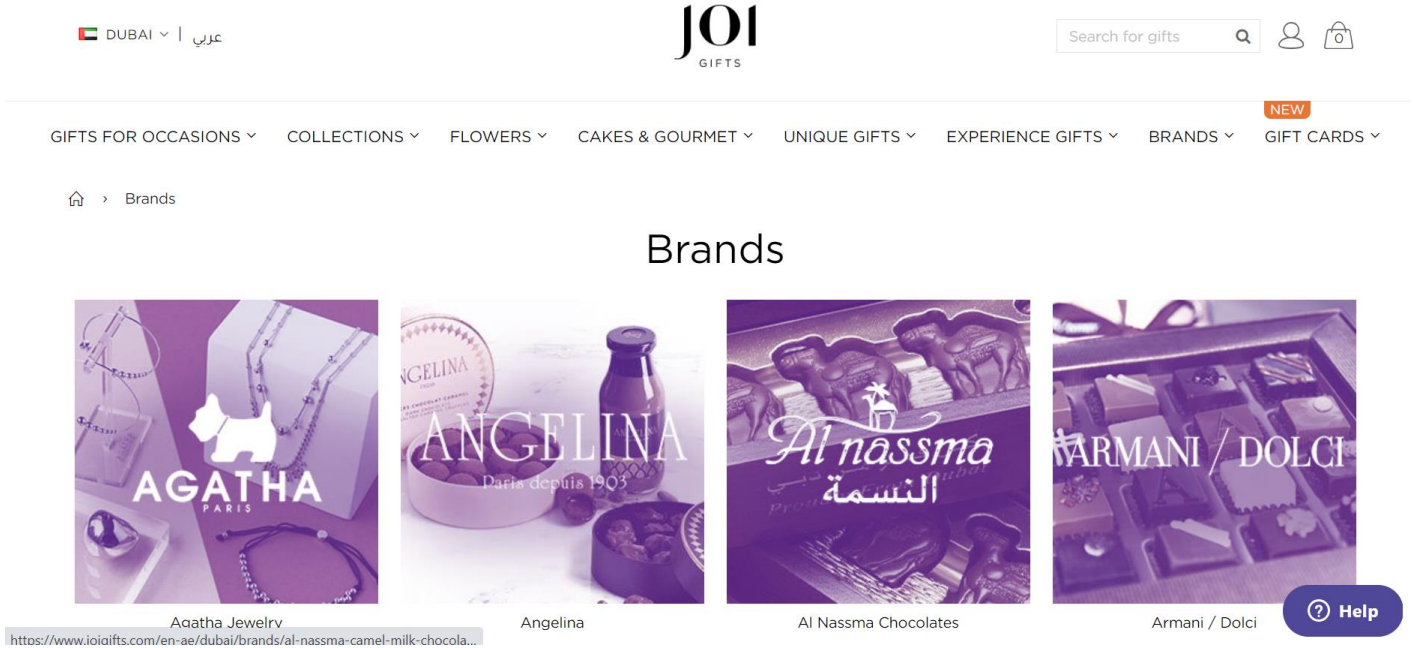
HALCONLATE se basa en un modelo de exportación al mercado objetivo por medio de tres canales de distribución a fin de poder llegar a sus clientes. El primer canal es un canal E-commerce donde se trabajará en conjunto con Joi Gifts, para la distribución y comercialización por medio de su plataforma. El segundo será la venta en tiendas especializadas por medio de ESURF TRADING, dedicadas a la venta de productos de lujo, como es el caso de Dubái Duty Free y Candylicious.

El tercer canal de distribución, serán las ferias internacionales, donde se expondrán los productos a nuevos potenciales distribuidores en el país, en los primeros 5 años se participará en “Yummex Middle east” que es la principal feria de confitería en Dubái.

Los canales de comunicación utilizados serán redes sociales, como Facebook e Instagram, donde se dará a conocer la propuesta de valor del producto por medio de campañas publicitarias.



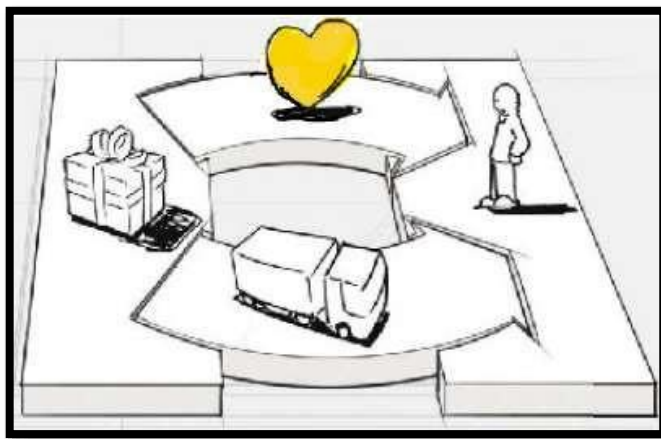
Figura 22: Plataforma Joi GIFTS



Fuente: Joi Gifts (2021)

#### 6.2.4. Relación con clientes

Figura 23: Relación con clientes

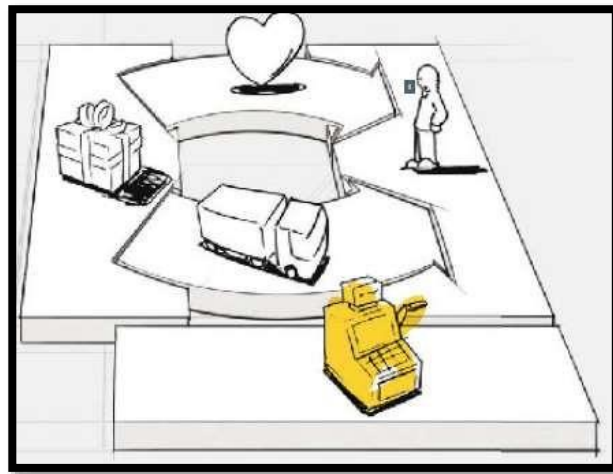


Fuente: (Alexander Osterwalder, 2010).

La relación que se tendrá con el cliente será en línea a través de los canales de comunicación, donde se contará con un buzón de sugerencias e información de contacto, además de las retroalimentaciones compartidas por nuestros aliados comerciales en el canal e-commerce.

### 6.2.5. Fuentes de Ingreso

*Figura 24: Fuentes de ingreso*



*Fuente: (Alexander Osterwalder, 2010).*

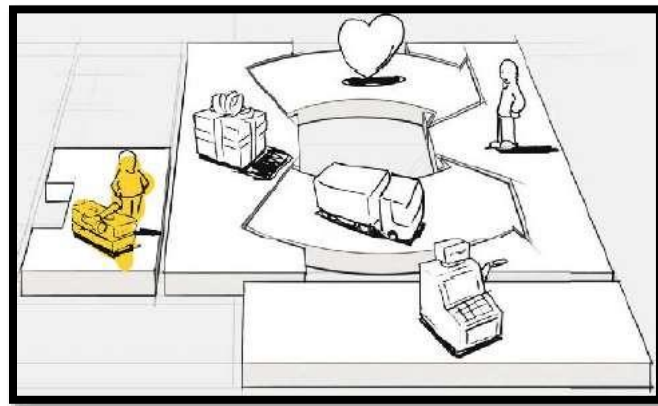
Los ingresos de la empresa estarán conformados, por la venta al por mayor a las tiendas especializadas y un ingreso generado por las ventas generadas a través del canal de e-commerce, el cual se divide en tres etapas, la etapa de generación de pedidos por medio de Joi Gifts, la recepción de pedidos por medio de HALCONLATE y la distribución a cargo de ESURF TRADING.

Los precios de nuestro producto principal “Luxury truffles” serán USD 23,50 por caja con un incoterm CIP Emiratos Árabes Unidos, mientras que el precio del producto en el canal e-

commerce será de USD 38,11 por caja, la comisión por venta que recibirá HALCONLATE por las ventas en el canal E-commerce será de \$2,5 por caja.

#### 6.2.6. Recursos claves

*Figura 25: Recursos claves*



**Fuente:** (Alexander Osterwalder, 2010).

Los recursos claves de la empresa están divididos en tres áreas que son: Producción, Marketing y Ventas, Talento Humano.

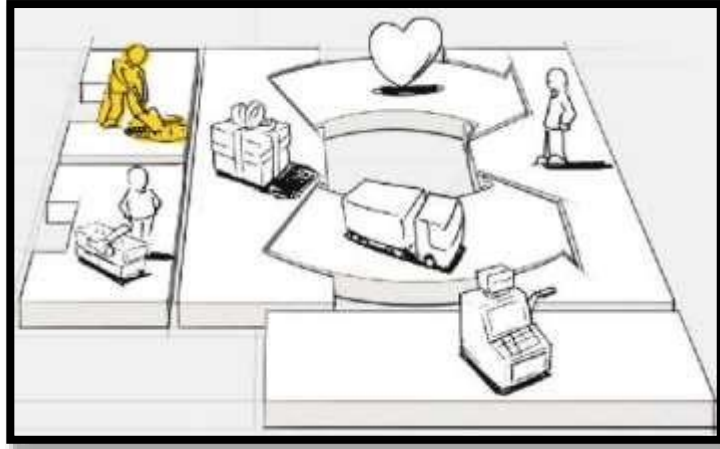
La producción está compuesta por diferentes etapas para realizar el producto, donde es necesario implementar equipos y maquinaria para la producción empaque y distribución de las trufas de chocolate.

El equipo de Marketing y ventas estará conformado por creadores de contenido, empaque y material P.O.P requerido en ferias internacionales y puntos de venta.

El equipo de talento humano es el recurso más importante para HALCONLATE, su inferencia en el desarrollo y ejecución de los planes de negocios.

### 6.2.7. Actividades Claves

*Figura 26: Actividades claves*



*Fuente: (Alexander Osterwalder, 2010).*

Las actividades claves de la empresa se desarrollan en tres, comercialización y marketing, producción de barras de chocolate y desarrollo de nuevos productos.

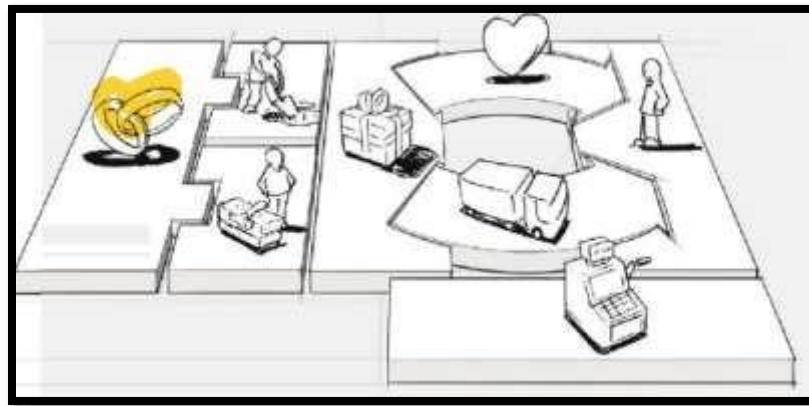
Las actividades de comercialización y marketing tendrán como función principal atraer nuevos consumidores basados en nuestro segmento de mercado y a su vez desarrollar una imagen corporativa acorde a los objetivos y valores organizacionales de esta.

La producción de los productos de HALCONLATE, estará enfocada en fabricar productos con los más altos estándares de calidad. La fábrica tiene como objetivo principal, obtener las certificaciones internacionales, que avalan la calidad del producto y poder abastecer de manera eficiente a cada uno de los pedidos de nuestros clientes.

Uno de los pilares de HALCONLATE es la innovación en cada uno de sus productos, de modo que contará con un departamento de desarrollo encargado de generar nuevas recetas y productos a fin de aumentar la variedad ofertada a nuestros clientes.

### 6.2.8. Asociaciones Claves

*Figura 27: Asociaciones claves*



**Fuente:** (Alexander Osterwalder, 2010).

La empresa creará alianzas estratégicas con organizaciones tanto públicas como privadas entre ellas podemos mencionar:

- Productores de Cacao
- Joi Gifts – Plataforma de e-commerce.
- ESURF TRADING
- Ferias internacionales.
- Tiendas especializadas.

- Bancos.
- Embajadores de marca.
- Entidades de apoyo a los exportadores (Pro Ecuador, Fedexpor, Corpei).

Las alianzas comerciales son esenciales para crear las condiciones ideales para el funcionamiento y crecimiento constante de HALCONLATE, uno de los pilares principales en la propuesta de valor de la empresa es el comercio justo con los productores de cacao a fin de que el producto debe cumplir los más altos estándares de calidad y a su vez fomentar el desarrollo de nuestros agricultores.

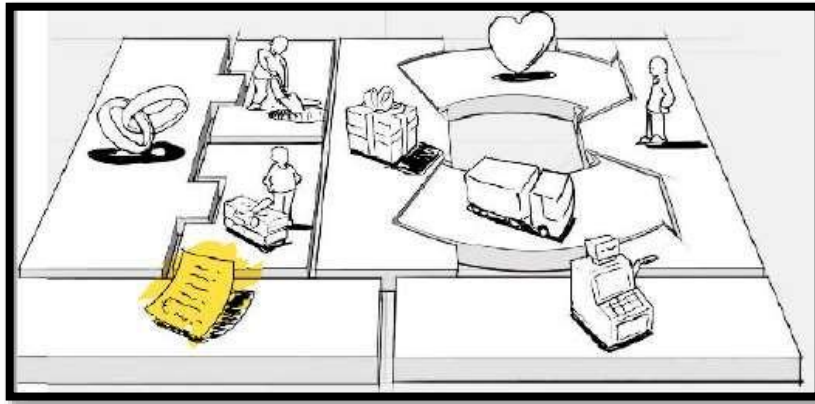
La distribución de nuestros productos se llevará a cabo con Joi Gifts empresa que cuenta con una plataforma de las más grandes en el mercado de e-commerce de Medio Oriente en la industria de los regalos para ocasiones especiales, lo cual permitirá realizar futuras expansiones a nuevos destinos en la región.

Para El comercio tradicional, hemos seleccionado empresas especializadas en el comercio de productos de lujo (Duty free de Dubái y candylicious) o a su vez en confiterías ubicadas en sectores estratégicos de EAU, con la finalidad de que existan diferentes puntos de venta en el mercado objetivo.

Finalmente, alianzas con entidades que fomenten la exportación para tener una asesoría detallada de los procesos para exportar y poder compartir stands en las ferias internacionales a las cuales la empresa acudirá.

### **6.2.9. Estructura de costes**

*Figura 28: Estructura de costos*



*Fuente: (Alexander Osterwalder, 2010).*

Dentro de los costes que incurrirá la empresa se encuentran los sueldos, gastos, costos de venta, gastos en publicidad, compra de materia prima, costos de financiamiento, publicidad, certificaciones internacionales y costos administrativos.

### **6.3. DESARROLLO MODELO CANVAS**

El modelo de negocio propuesto ayudará a tener un análisis más detallado de la parte interna y externa de la empresa con el fin de encontrar nuevas oportunidades empresariales y tomar mejores decisiones.

**Tabla 14:** Modelo CANVAS

| <b>Aliados Clave</b>   | <b>Actividades Clave</b>  | <b>Propuesta de Valor</b>  | <b>Relación con el Cliente</b>   | <b>Segmentos de Clientes</b>   |
|--|---|--|--|--|
| Productores de Cacao<br>Joi Gifts – Plataforma de e-commerce<br>Ferias internacionales.<br>Tiendas especializadas.<br>ESURF TRADING<br>Bancos.<br>Embajadores de marca.<br>Entidades de apoyo a los exportadores | Producción de trufas de chocolate<br>Comercialización y marketing.<br>Innovación y desarrollo.                                    | Trufas de chocolate ecuatoriano con relleno de sirope de jengibre y menta, que a su vez se adapta a las nuevas tendencias de cocina internacional, así como mantendrá la esencia cultural de los países involucrados.<br>El regalo ideal para sus festividades y ocasiones especiales. | Fidelización con el cliente por medio de promociones.<br>Buzones de sugerencias.<br>Retroalimentación de tiendas especializadas. | Hombres de Abu Dabi y Dubái, en EAU, con un perfil de ejecutivos entre 25 -54 años, sociable, con un notable poder adquisitivo, con un estilo de vida sofisticado, buscando siempre la innovación, diferenciación, prestigio y que dentro de sus gustos y preferencias se encuentre el chocolate que lo considere como un regalo ideal para cualquier compromiso.<br>Tiendas especializadas. |
|  | <b>Recursos Clave</b><br>Sueldos y Salarios.<br>Gastos de producción.<br>Gastos de ventas y marketing.<br>Gastos administrativos. |  | <b>Canales</b><br>Tiendas especializadas.<br>E-commerce de terceros.<br>Redes sociales.<br>Ferias internacionales.               |  |
| <b>Estructura de Costes</b><br>Sueldos y Salarios. Gastos de producción.<br>Gastos de ventas, marketing y administrativos.   |   | <b>Estructura de Ingresos</b><br>Ingresos por venta del producto en términos CIP<br>Ingresos por comisiones en el canal e-commerce   |  |  |

Elaborado por: Gómez-Uriña 2021



#### **6.4. Modelo VALUE PROPOSITION**

El modelo de propuesta de valor de HALCONLATE define como nuestro producto otorga valor a nuestros clientes por medio de los agregados.

##### **Tareas del cliente:**

- Realizar compras de regalos.
- Selección de productos de consumo se adapte al mismo ritmo de su crecimiento personal.
- Encontrar productos adaptados a sus tradiciones.
- Otorgar regalos en ocasiones especiales que sean de agrado de la persona que lo va a recibir.

##### **Ganancias de Valor:**

- Un producto diferente a los de supermercado.
- Facilidades de compra que permitan llevarlos a su oficina o lugar de residencia
- Experiencias de sabor y textura acorde a sus gustos.
- Soporte para elegir un producto.

##### **Dolores del cliente:**

- Elegir un producto de gran calidad sin ser un experto.
- Poca oferta de productos adaptados a los gustos de la región.
- Falta de tiempo para visitar tiendas para compra de productos.

##### **Productos y Servicios:**

- Trufas de chocolate con relleno de sirope de jengibre y menta que se adquieren a través de una tienda física o de manera online.

**Generadores de Ganancia:**

- Asesoría de productos por medio de redes sociales,
- Envío a domicilios programados para diferentes ocasiones.
- Sorteo y regalos de “fidelidad” de accesorios.
- Viaje lujoso a Ecuador.

**Aliviadores de Dolor:**

- Acceso a videos informativos de nuestra producción.
- Disponibilidad de compra 24/7 por medio de la tienda en línea.
- Recomendaciones realizadas por chefs de repostería ecuatorianos, subtituladas al idioma árabe.
- Desarrollo de empaques adaptados a cada celebración, por ejemplo: Cumpleaños. Bodas, Día de la república, románticos.

Figura 29: Value proposition CANVAS

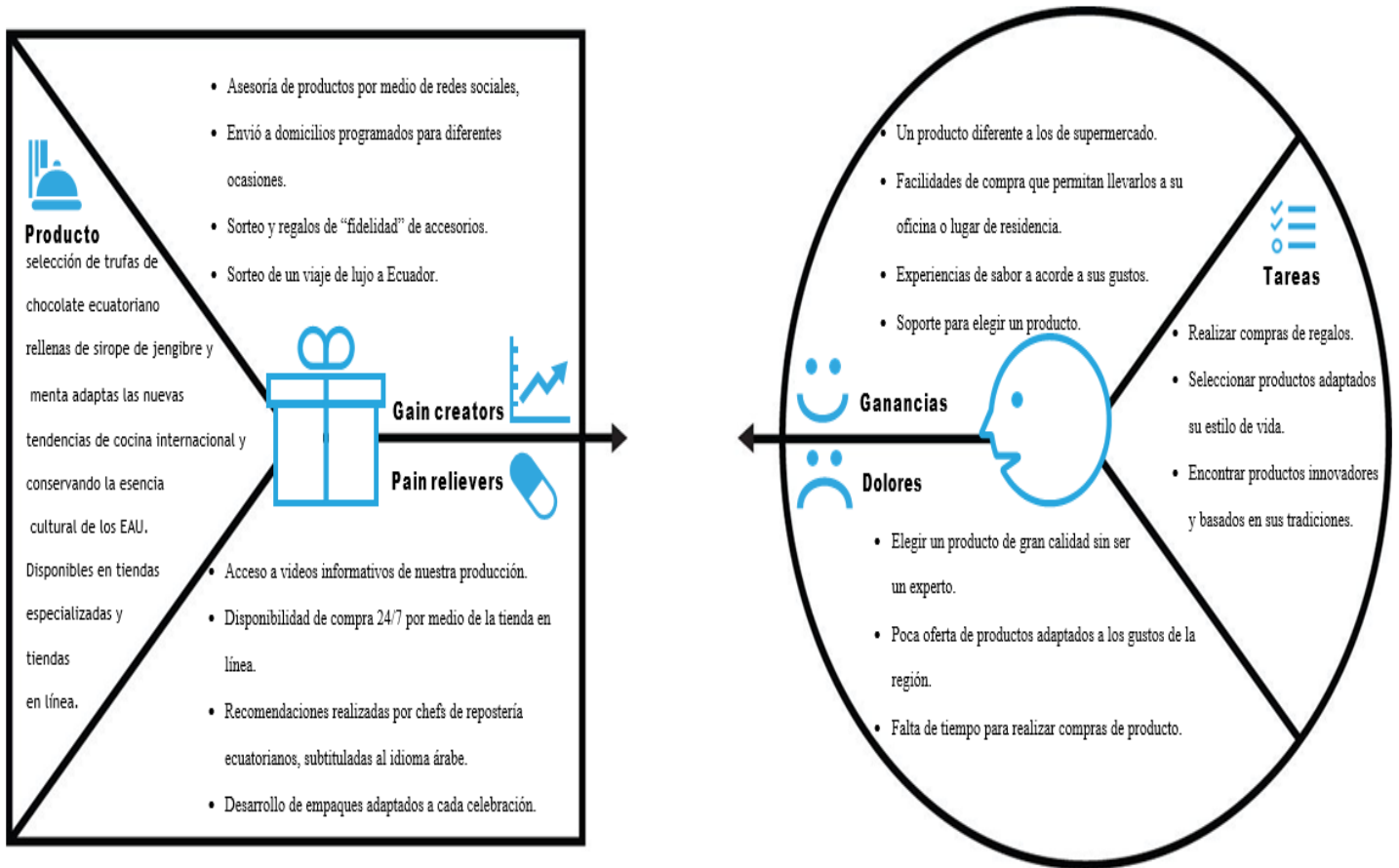
# Value Proposition Canvas

Designed for: HALCONLATE

Designed by: KARINA GOMEZ  
JOSUE URIÑA

Date: 20/02/2021

Version: 2.0



Elaborado por: Gómez-Uriña 2021

## **CAPÍTULO 7**

### **7. Estrategia de comercialización y distribución.**

#### **7.1. Canales de comercialización**

HALCONLATE basa su estrategia de comercialización en conjunto con socios estratégicos para su comercio en línea y distribución local que permitan a los habitantes de Dubái y Abu Dabi poder disponer del producto por medio de diferentes canales de comercialización.

Debido a la naturaleza del negocio y al ser un producto nuevo en el mercado, la estrategia de internacionalización se basa en un fuerte impacto de marketing digital, optimizando recursos de infraestructura, apalancando en el posicionamiento de mercado de nuestros socios comerciales.

La estrategia de e-commerce de HALCONLATE se fundamenta en un modelo de red de afiliado con una de los principales Marketplaces de la industria de regalos en Emiratos Árabes Unidos. Esto permitirá tener una mayor exposición del producto y permitirá integrar los leads generados en la página del afiliado para ser potenciados con campañas de email marketing y redes sociales.

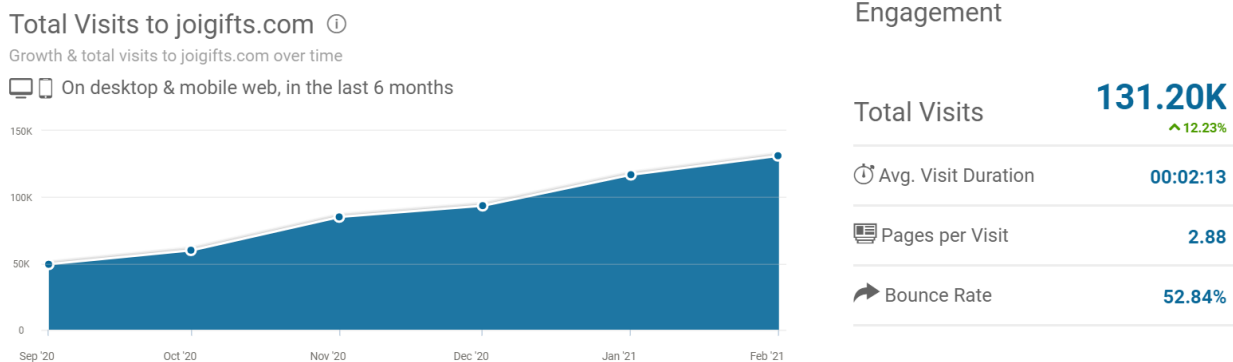
La plataforma Joi Gifts es la primera y una de la más grande plataforma en línea de servicio completo para regalos físicos de la región MENA. La empresa cuenta con flores de la mejor calidad, pasteles y chocolates premium, globos, canastas de regalo gourmet, artículos personalizados únicos y más, que se maneja con entrega premium el mismo día.

La empresa cuenta con opciones de búsqueda avanzada de regalos y varios servicios de entrega por parte de los “Agents of Joi” que son 42 empresas asociadas a su marketplace, donde se encuentran chocolaterías, dulcerías, florerías y varios productos diversos.

El modelo de afiliación de Joi Gifts está enfocado en generar mayor exposición de productos y servicios adicionales para los usuarios y está dirigido para un nicho de mercado que se adapta a la propuesta de valor de HALCONLATE.

A su vez el tráfico de visitas en la página tiene un promedio de 12 mil personas al mes en el país y un promedio de 50 mil personas en toda la región, lo que permitirá una mayor exposición del producto y facilitará la conversión en ventas.

**Figura 30:** Tráfico de visitas



*Fuente: Similarweb.com 2021*

Dentro de los beneficios de contar con una estrategia de E-commerce basado en el modelo de afiliación es que nuestro socio comercial Joi Gifts, aportará con bases de datos de los usuarios, que permitirán establecer campañas de e-mail marketing asociadas a la conversión y fidelización de los usuarios con la marca, Además del uso de sus influencers para proporcionar nuestros productos en el mercado objetivo. Los costos de afiliación de la plataforma es un valor por suscripción anual de \$2500 al año y una comisión por venta del 8%.

Dentro de las políticas de afiliación de Joi Gifts, se solicita que la empresa asociada cuente con un agente importador o una franquicia en los mercados objetivos, de modo que esto impulsó a HALCONLATE, realizar una entrada al mercado por medio de un acuerdo de distribución exclusiva con la empresa ESURF TRADING que cuenta con experiencia el mercado de importación y retailers en Dubái y Abu Dabi.

ESURF TRADING es uno de los principales importadores en Dubái para la categoría de productos de frutas, verduras, productos lácteos y avícolas. La empresa cuenta con oficinas y almacenes localizados en el centro de Dubái y vehículos refrigerados para la distribución y entrega de los productos.

El director de la empresa Murlí Parameshwaran resaltó la importancia de inversión en publicidad y marketing para poder posicionar la marca dentro del mercado emiratí, no obstante, la apertura de nuevos productos en la categoría alimenticia ilusiona mucho a la empresa ya que consideran que el mercado de confitería y chocolatería se encuentra en crecimiento y aun no hay marcas tan posicionadas en el mercado.

La alianza comercial entre HALCONLATE y ESURF TRADING, se dividirá en dos aristas manejadas por las empresas, ESURF TRADING encargada del comercio local, atención al cliente, logística y distribución del producto en el mercado mientras que HALCONLATE se encargará de las funciones de producción, marketing, servicio post venta y ventas internacionales.

Este acuerdo comercial, permitirá ingresar al mercado objetivo optimizando los recursos financieros, conocimiento de mercado, personal, ventas y canales de distribución de las empresas.

El acuerdo de exclusividad determina que ESURF TRADING tendrá ingresos generados por la venta a clientes mayoristas y minoristas en todo el país con un volumen de ventas anuales de 44160 cajas de las cuales HALCONLATE puede hacer uso para la venta en el canal E-commerce y a su vez será el encargado de realizar la nacionalización, distribución y servicio al cliente en el canal e-commerce, no obstante, HALCONLATE tiene el 100% de autonomía en las políticas del canal e-commerce y recibirá una comisión del 15% por todas las ventas generadas en la plataforma.

## **7.2. Canales de Comunicación:**

Los canales de comunicación de HALCONLATE están enfocadas a la comunicación online automatizada por medio de redes sociales y correo electrónico, debido a las diferencias horarias entre los países.

La selección de estos canales se fundamentó en los estudios realizados por UAE digital statistics (2020) que indica que el 98% de la población utiliza redes sociales de manera frecuente y existe una aceptación de un 66% del comercio electrónico y un uso promedio de 7 horas diarias, y el internet es el medio de comunicación más utilizados por los habitantes del país.

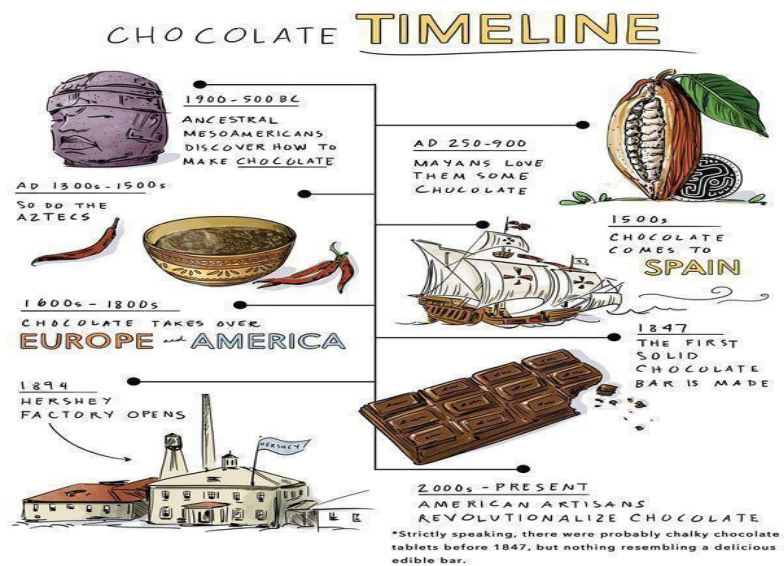
Las campañas de E-mail Marketing estarán enfocadas en la creación de nuevos clientes y en la fidelización de clientes actuales por medio de promociones y beneficios otorgados por temporadas.

La frecuencia de envío de emails serán cada 15 días a fin de medir los resultados de cada campaña. Estos correos se enviarán en la mañana debido a que permitirá a los usuarios tener tiempo de respuesta para comprar los regalos para esa ocasión especial.

El servicio de e-mail marketing será manejado por la plataforma Doppler que ofrece una suscripción para el manejo de 10000 suscriptores por un valor de \$693 al año. La plataforma ofrece los siguientes beneficios: importar las bases de datos obtenidos en el marketplace, vincular nuestras redes sociales a fin de compartir las campañas, programar campañas, plantillas personalizables, e informes de resultados de cada anuncio.

Las redes sociales serán el canal de comunicación principal de la marca, donde se realizará una estrategia de inbound marketing enfocada en dar a conocer los beneficios de consumir chocolate en Facebook, Instagram y Youtube.

*Figura 31: Contenido para redes*



*Elaborado por: Gómez-Uriña 2021*



### **7.3. Estrategias Corporativas por implementar**

#### **7.3.1. Estrategia de desarrollo de mercado**

Según el informe de TechSci Research, " Mercado de chocolate de los Emiratos Árabes Unidos por tipo, por grupo de edad, por punto de venta, pronóstico de competencia y oportunidades, 2021 - 2026", se proyecta que el mercado del chocolate en los Emiratos Árabes Unidos crecerá a una tasa compuesta anual de más del 6.6% durante 2021 - 2026. Una amplia gama de factores que influyen positivamente en el crecimiento del mercado del chocolate en los EAU incluye el aumento del gasto per cápita, el crecimiento de la población joven, el aumento de la demanda estacional y la entrada de nuevos actores nacionales e internacionales. Además, se prevé que la expansión de los canales de distribución y el aumento del número de tiendas exclusivas impulsarán la demanda de chocolates en el mercado de los EAU durante los próximos cinco años.

La demanda de chocolates premium está creciendo rápidamente en los Emiratos Árabes Unidos, ya que los consumidores optan cada vez más por chocolates como artículos de regalo en festivales y otras ocasiones. Además, debido a los crecientes problemas de salud, la demanda de chocolates oscuros, que son ricos en antioxidantes y tienen el potencial de prevenir enfermedades cardíacas, así como varias otras enfermedades, está creciendo a un ritmo acelerado. Sin embargo, factores como la fluctuación de los precios de las materias primas, la dependencia de mercados inestables para el suministro de cacao y los mercados falsificados están frenando el crecimiento del mercado del chocolate de los EAU.

El mercado del chocolate de los Emiratos Árabes Unidos se ha segmentado en tres categorías, a saber, línea de conteo, moldeado y en cajas. El segmento countline dominó el mercado general de chocolate de los EAU en 2020, y se prevé que el segmento también mantendrá su dominio durante los próximos cinco años. Countlines son barras de chocolate que contienen obleas o caramelo y son más populares entre los adolescentes y consumidores menores de 25 años. Sin embargo, se prevé que el segmento de chocolate en cajas crezca a un ritmo más rápido durante 2021-2026 debido a la creciente demanda de chocolates premium de los consumidores de altos ingresos y la introducción de envases innovadores y atractivos por parte de varios actores nacionales e internacionales en la categoría de chocolate en cajas.

Fundamentado en el análisis previo, HALCONLATE se posicionará como un chocolate premium de origen ecuatoriano adaptado a los gustos y tradiciones de la cultura emiratí posicionándose en el mercado como una opción diferenciada aprovechando las mezclas de sabores y materias primas de la región sudamericana disponibles en el canal online o en tiendas especializadas, Además ofrecerá planes anuales que permitirán programar los pedidos sin tener que preocuparse por realizar compras de último momento.

### **7.3.2. Estrategias de Negocios por implementar**

- Diferenciación:

HALCONLATE se posicionará como un productor de chocolate premium que aporta valor a los consumidores por medio de experiencias de sabor, adaptándose a sus gustos, con un empaque lujoso y ofreciendo un servicio de compras programadas y entregas a domicilio según los requerimientos al cliente y adaptados a la ocasión a celebrar.

Uno de los pilares que diferencian la marca del resto de competidores de la industria es un producto exótico de origen ecuatoriano con materias primas de la más alta calidad a un precio acorde al mercado, conjunto con el involucramiento de los clientes por medio de la campaña New Taste que permitirá a los clientes escoger los nuevos sabores a incluir por la marca.

## **7.4. Marketing Mix**

### **7.4.1. Producto**

HALCONLATE, son trufas de chocolate semi amargo, con un relleno de sirope de jengibre y menta con una cubierta de sprinkles de chocolate, ofertadas en una presentación de 16 unidades empacadas en una caja color madera oscura de forma rectangular.

La marca está enfocada en generar una relación con el cliente ofreciendo una experiencia de sabor distinta a los chocolates premium que ofrece el mercado de EAU en la actualidad, por medio de una adaptación de nuevos sabores sugeridos por los consumidores y con un servicio al cliente que supere las expectativas de los compradores.

El nombre de la marca HALCONLATE nace de la combinación de dos elementos principales de definen la esencia de la marca: El Halcón que es el animal representativo de EAU y fue fundamental para la sociedad emiratí ya que era utilizado de ayuda para la caza y en la actualidad es símbolo de riqueza en el país y el chocolate que representa a Ecuador que nace del grano del cacao que ha sido motor de la economía y tradición de la región desde la época precolombina.



طعم الشوكولاتة الفاخر

El eslogan de la empresa irá escrito en lenguaje árabe “طعم الشوكولاتة الفاخر” que traducido en español es “el lujoso sabor del chocolate” representando la esencia de la marca



#### 7.4.2. Precio

La empresa busca posicionarse en el mercado como un chocolate premium de origen latinoamericano compitiendo directamente con los principales productores europeos y nativos de

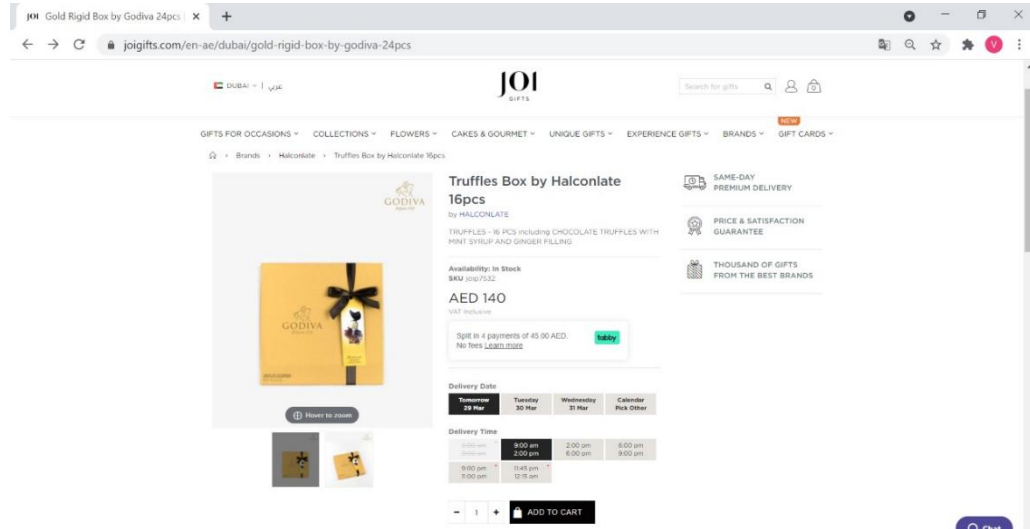
la región, ofreciendo una propuesta de valor enfocada al lujo por medio de la calidad de sus ingredientes y una presentación acorde a los gustos de los consumidores, por lo que se fijaran los precios para capturar el nivel más alto del mercado.

La empresa tendrá dos categorías de precios, que se dividirán en ingresos por precios ventas CIP a tiendas especializadas de USD 23,50 y precios de venta en línea de AED 140 – USD 38,11, estos precios se establecen en función al promedio del sector y 3en un margen de ganancia acorde a los objetivos de la empresa.

#### **7.4.3. Plaza**

HALCONLATE atenderá en la ciudad de Dubái y Abu Dabi ofreciendo su servicio de venta online, envío a domicilio y estará disponible en tiendas especializadas ubicados estratégicamente en varios puntos del país, de modo que HALCONLATE sea de fácil acceso para los consumidores.

*Figura 32: E-commerce Joi Gits*



#### 7.4.4. Promoción

El objetivo de la estrategia de promoción es ser visibles para los potenciales clientes, para esto se utilizarán herramientas digitales y tradicionales. Se realizarán ciertas actividades para dar a conocer a HALCONLATE en el mercado emiratí.

Las campañas de promoción se distribuyen en 7 temáticas enfocadas a las celebraciones Emiratíes, las cuales se dividen en:

##### **Campaña de fidelización Anual:**

La campaña de fidelización anual tiene como objetivo fidelizar a los clientes con compras mensuales programadas para cada una de sus celebraciones obteniendo beneficios como entrega gratis, productos adicionales y material pop. La campaña está programada para ser ejecutada en el comienzo de cada trimestre del año.

##### **San Valentín:**

La celebración internacional del amor y la amistad es una de las ocasiones perfectas para regalar un detalle a las personas que amas, de modo que se creará una campaña enfocada a la festividad.

### **Día internacional de la mujer:**

La celebración internacional de la mujer se celebra cada 8 de marzo, donde los ciudadanos celebran esta ocasión con flores y chocolates a sus madres, esposas, amistades. De modo que HALCONLATE creará una campaña que incluye una flor natural para cada compra.

### **Campañas de introducción:**

Las campañas de introducción tienen como objetivo captar nuevos clientes por medio de redes sociales promocionando el producto en conjunto con influencers otorgados por nuestro socio Joi Gifts, las cuales se realizarán tres veces al año.

### **Campaña “New Taste”:**

La campaña “New Taste” se realizará cada año con la finalidad de que los clientes puedan participar en la creación de los nuevos sabores de la marca, por medio de la compra de una caja de trufas, tendrán un código para sugerir un sabor y el más votado, será la base del relleno para los nuevos productos de la marca.

### **Black Friday:**

La campaña de Black Friday se celebrará los 28 de noviembre de cada año, donde los clientes contarán con un stock de 50 cajas de chocolate con un 20% de descuento.

### **Día Nacional EAU:**

La campaña se celebrará el 2 de diciembre e incluirá dentro de las compras del producto un pin metálico con la bandera de Emiratos Árabes Unidos.

**Tabla 15:** Diagrama de contenido

| Actividades/Mes               | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |
|-------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Fidelización Anual            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Campaña de San Valentín       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Día Internacional de la mujer |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Campañas de introducción      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Campaña “New taste”           |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Black Friday                  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Día Nacional EAU              |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |

*Elaborado por: Gómez - Uriña 2021*



## CAPÍTULO 8

### 8. Estrategia de suministro global.

#### 8.1. El cacao ecuatoriano y sus tipos

En la historia del Ecuador, tradicionalmente somos reconocidos por ser productores de uno de los mejores cacaos del mundo, catalogados de este modo por gozar de alta calidad y fino aroma lo que nos ha posicionado en el mercado internacional con el 70% de la producción de cacao fino a nivel mundial. Ecuador cuenta con dos tipos de calidades para esta materia prima: el cacao Nacional cuyo sabor y aroma son únicos, considerado también como cacao de alta calidad que es fundamental para la elaboración de chocolate fino y de aroma en los mercados de internacionalización principalmente Europa, con un tiempo de cosecha de 4 años y una productividad de 20 quintales por hectárea; por su parte Homero Castro Zurita (Fajardo G., 2016) creó el cacao híbrido CCN51 derivado del cacao nacional, el cual entre sus ventajas principales tiene que su tiempo de cosecha es más rápido que el cacao nacional, tan solo de 2 años y que puede producir hasta 50 quintales por hectárea, en contraparte, no goza de fino aroma y es más utilizado para la producción de chocolatería menos selecta.

Mostramos imágenes de referencia de ambos cacaos

*Figura 33: Imagen adaptada de Anecacao*



*CACAO NACIONAL*

*CACAO CCN*

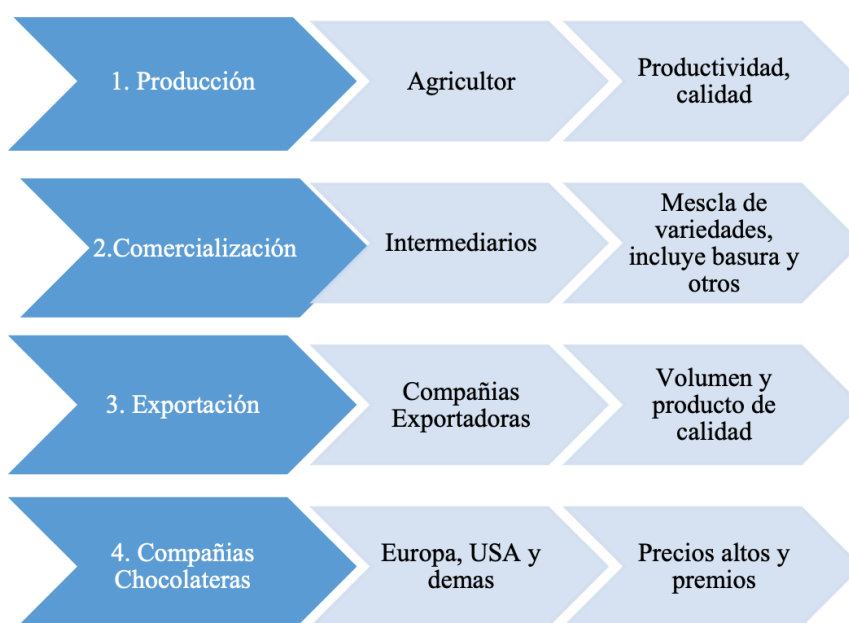
### **8.1.1. Participantes activos en la cadena de suministro del cacao ecuatoriano.**

Dentro de la cadena de suministro del cacao en el Ecuador se evidencia la marcada participación de los agricultores artesanales quienes son dueños de las cosechas, pese a esto, no cuentan con los recursos ni la tecnología necesaria para potenciar la entrega de sus productos por lo que dentro del proceso de suministro los intermediarios han jugado un papel fundamental en la financiación a los agricultores pequeños, a fin de asegurar el abastecimiento del producto para luego negociarlo directamente a las empresas productoras o exportadoras, generando de este modo la mayor parte de ganancias en esta intermediación.

### **8.1.2. Etapas de comercialización del cacao ecuatoriano.**

Ecuador cuenta con 4 etapas de comercialización que inician desde su cultivo, cosecha, producción, comercialización, exportación e internacionalización, las mismas que se detallan en el siguiente gráfico:

**Figura 34:** Cadena de comercialización del Cacao



*Fuente: Revista Publicando, 3(8). 2016, 375-389. ISSN 1390-9304*

Como se ha evidenciado en estas cuatro etapas de la comercialización los intervinientes se relacionan entre sí para llegar a exportar la materia prima, sin embargo, la falta de tecnología genera problemas de baja calidad de producto que carece innovación y procesos de industrialización por lo que algunas veces los agricultores deben aceptar descuentos en el precio del cacao para compensar problemas de mezclado de tipos de cacao (nacional, CCN51); baja productividad entre otros.

## **8.2. Proceso de selección metodológica de trabajo para internacionalización de HALCONLATE**

Basados en los datos recolectados así como en los participantes activos de la cadena de valor del cacao y considerando que los agricultores entregan la materia prima a los intermediarios; estos últimos pagan a los dueños de los cultivos y se encargan de colocar directamente el producto a los exportadores, quienes a su vez procesan el cacao en el producto de exportación final, hemos decidido crear una alianza estratégica con uno de los participantes activos del sector chocolatero del Ecuador con presencia comercial de más de 30 años que nos brinde el servicio de abastecimiento y producción para HALCONLATE.

Esta decisión de crear una estrategia de abastecimiento y producción con un fabricante nacional se basa en que ellos consiguen a través de los intermediarios materias primas de calidad, dado que el cacao al ser un Commodities se negocia a mejor precio mientras las cantidades requeridas son mayores, por lo que apostamos a esta alianza estratégica que nos permita obtener nuestro producto mediante un contrato de prestación de servicios sustentado en un acuerdo de confidencialidad entre las partes en donde HALCONLATE será el dueño exclusivo de la fórmula ,al obtener esta alianza estratégica optimizaremos nuestros recursos, permitiéndonos ingresar con el producto terminado al mercado de EAU en menor tiempo lo que hará nuestro proceso de exportación y comercialización más dinámico y con mayor capacidad de respuesta para nuestros clientes.

## **8.3. Descripción del producto HALCONLATE**

HALCONLATE son trufas de chocolate rellenas de sirope de jengibre y menta, proveniente del cacao fino de aroma, también conocido como "cacao de arriba", este producto será considerado de consumo y catalogado como de especialidad dado que su particularidad y combinación de chocolate amargo con especias hace de HALCONLATE una opción adecuada para nuestros clientes, quienes podrán adquirir un producto ecuatoriano de calidad que goce de reconocimiento por su sabor y aroma.

El producto del presente proyecto son trufas rellenas de sirope de jengibre y menta, el mismo que está enfocado a un sector de consumo con categoría de especialidad, dadas las condiciones específicas que contienen y el segmento de mercado al que está dirigido.

HALCONLATE está compuesto de cacao fino de aroma con relleno de especias y sin saborizantes artificiales lo que permiten en su fusión que se puede distinguir claramente los ingredientes en el paladar del consumidor creando esta experiencia exótica de nuestro producto ecuatoriano y prevaleciendo el uso del cacao de alta gama "arriba",

Su sabor, la elaboración, particularidad y la presentación de HALCONLATE genera una notable oportunidad de potenciarse en el mercado de EAU.

### **3.1. Elaboración, registro de fórmula, patente, marca y propiedad intelectual de HALCONLATE**

Para asegurar la aceptación de nuestro producto en el mercado objetivo y previa investigación de gustos, costumbres y tradiciones en EAU, hemos decidido contratar los servicios profesionales de la Tecnóloga en alimentos Gisella Paladines, a fin de que elabore la fórmula

personalizada de HALCONLATE acorde a nuestras recomendaciones y sugerencias de la fusión de estas materias primas tales como el cacao, el jengibre y la menta, creando de esta manera un producto único que gozará de las propiedades del cacao ecuatoriano fino de aroma.

Con la finalidad de proteger nuestro know-how, una vez creada la fórmula hemos dado inicio al proceso de registro de propiedad intelectual de la misma mediante la patente, así como la propiedad de la marca llevando a cabo los siguientes pasos en el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales- SENADI, organismo gubernamental que se encarga de salvaguardar y proteger los derechos intelectuales.

### **3.1.1. Patente**

La patente es un derecho único, original y exclusivo que se concede sobre una invención, sea esta un producto o proceso, que proporciona una forma distinta de realizar algún proceso lo que brinda al colectivo una solución específica o técnica ante un problema. Previa a la obtención de esta acreditación se presenta al ente gubernamental una serie de documentos que acrediten la autoría de la invención, una vez cumplido este proceso mediante solicitud de los interesados la información de divulgación pública.

El titular de la patente bajo su propio derecho puede dar su autorización o concesión a un tercero para que use esta patente mediante una licencia, siempre y cuando las partes acuerden por mutuo convenio, esta cesión puede ser total o parcial y culmina a su vencimiento que, de no renovarse, la patente pasa a ser de dominio público sin que se genere un perjuicio o indemnización por su uso; en otras palabras, la invención se puede explotar comercialmente sin infringir la patente.

### **8.3.1. Proceso de registro patente en el SENADI**

**Fuente: [www.derechosintelectuales.gob.ec](http://www.derechosintelectuales.gob.ec)**

#### CREACIÓN DE CASILLERO VIRTUAL

- 1.- Ingresar en la página del SENADI: [www.derechosintelectuales.gob.ec](http://www.derechosintelectuales.gob.ec)
- 2.- Seleccionar PROGRAMA/SERVICIOS
- 3.- Ingresar opción CASILLERO VIRTUAL
- 4.- Llenar los datos que le solicitan en el CASILLERO VIRTUAL con los datos de persona natural y/o empresa.
- 5.- Una vez que haya realizado este procedimiento le llegará a su correo electrónico el usuario y contraseña; así como un enlace de MI CASILLERO para proceder a cambiar la contraseña; obteniendo su casillero Virtual.

#### INGRESO DE UNA SOLICITUD DE PATENTES

- 6.- Una vez creado el casillero virtual, regresar a la página principal; y, dirigirse a SOLICITUDES EN LINEA.
- 7.- Ingresar con su usuario y contraseña
- 8.- Seleccionar solicitud de patente
- 9.- Seleccionar Datos de la solicitud TIPO DE PATENTE

– Patente de invención

10.- Proceder a llenar la plantilla que se va a desplegar en el sistema con los datos de su trámite

– Título y clasificación internacional

– Inventores/Diseñadores

– Declaración (es) de Prioridad (cuando sea el caso)

– Represente legal o Apoderado

– Resumen

– Anexos: Tasa de Mantenimiento (En caso de patente de invención/ modelo de utilidad el comprobante de tasa de mantenimiento correspondiente al primer año de anualidad lo genera el Área Financiera)

Industrial)

Dibujos

Declaración Juramentada

– Descuentos.

11.- Después de haber ingresado los datos

12.- Botón GUARDAR



13.- Botón VISTA PREVIA

14.- Botón GENERAR COMPROBANTE DE PAGO

15.- Cancele en el Banco del Pacífico

16.- Icono INICIO DE PROCESO.

### **8.3.2. Marca**

Se considera marca a un signo o distintivo que diferencia un producto o servicio de otros de similares características, puede crearse por palabras, símbolos, números, diseños, sonidos, texturas, logotipos, así como una sinergia entre todos estos elementos.

### **8.3.3. Proceso de registro marca en el SENADI**

**Fuente: [www.derechosintelectuales.gob.ec](http://www.derechosintelectuales.gob.ec)**

1.- Ingresar en la página del SENADI: [www.derechosintelectuales.gob.ec](http://www.derechosintelectuales.gob.ec)

2.- Seleccione PROGRAMA/SERVICIOS

3.- Ingrese opción CASILLERO VIRTUAL

4.- Llene los datos que le solicitan en el CASILLERO VIRTUAL con los datos de persona natural y/o empresa.

5.- Una vez que haya dado este procedimiento le llegara a su correo el usuario y contraseña; así como un enlace de MI CASILLERO para proceder a cambiar la contraseña; obteniendo su casillero Virtual.

6.- Después de haber realizado este procedimiento; regresar a la página principal; y, usted podrá ingresar a SOLICITUDES EN LÍNEA.

7.- Ingrese con su usuario y contraseña

8.- Ingrese a la opción PAGOS

9.- Opción TRÁMITES NO EN LÍNEA

10.- Opción GENERAR COMPROBANTE

11.- Se despliega una plantilla que usted tiene que llenar los datos; le solicita que Ingrese el código o al menos 3 caracteres de la descripción de la Tasa de Pago: (Ingrese el código 1.1.10.)

12.- Ingrese los datos y Botón GENERAR COMPROBANTE

13.- Imprima el comprobante

14.- Y asista el BANCO DEL PACIFICO a pagar la tasa de \$16,00 o realice el pago en línea (Manual de uso)

15.- Escanee los comprobantes de pago (tanto el que imprimió del IEPI, como el que le entregaron en el Banco del Pacífico después de haber pagado)

16.- Envíe vía mail a la siguiente dirección foneticoquito@senadi.gob.ec, así como el NOMBRE EXACTO DE LA MARCA, que desea verificar.

17.- Se le enviará el informe de búsqueda a su correo.

#### **8.3.4. TRÁMITE PARA EL REGISTRO DE LA MARCA**

18.- Una vez que usted verifique en el listado de marcas, que no esté registrado o en trámite de registro el nombre de su marca.

19.- Ingrese a solicitudes en línea con su usuario y contraseña

20.- Opción REGISTRO

21.- Del listado escoja la opción SOLICITUD DE SIGNOS DISTINTIVOS

22.- Y proceda a llenar la plantilla que se va a desplegar en el sistema con los datos de su marca

23.- Después de haber ingresado los datos

24.- Botón GUARDAR

25.- Botón VISTA PREVIA

26.- Botón GENERAR COMPROBANTE DE PAGO, que tiene un costo de \$208,00

27.- Cancele en el Banco del Pacífico

28.- Icono INICIO DE PROCESO.

Con el registro de nuestra patente y marca aseguraremos la protección a la invención de HALCONLATE frente a nuestros competidores.

#### **8.4. Elección de la alianza estratégica para la elaboración de HALCONLATE**

Una vez hemos identificado la metodología mediante la cual elaboramos nuestro producto, así como se han expuesto los principales intervinientes de la cadena cacaotera en donde la comercialización de la materia prima la gestionan los intermediarios, quienes venden el cacao a los productores y exportadores del país, generando en esta colocación del insumo ventas recurrentes y reduciendo la disponibilidad de negociar directamente con los agricultores la compra del producto, hemos decidido elaborar HALCONLATE mediante la contratación de un servicio de producción de nuestras trufas que incluirá el suministro/ abastecimiento de materia prima para ese efecto.

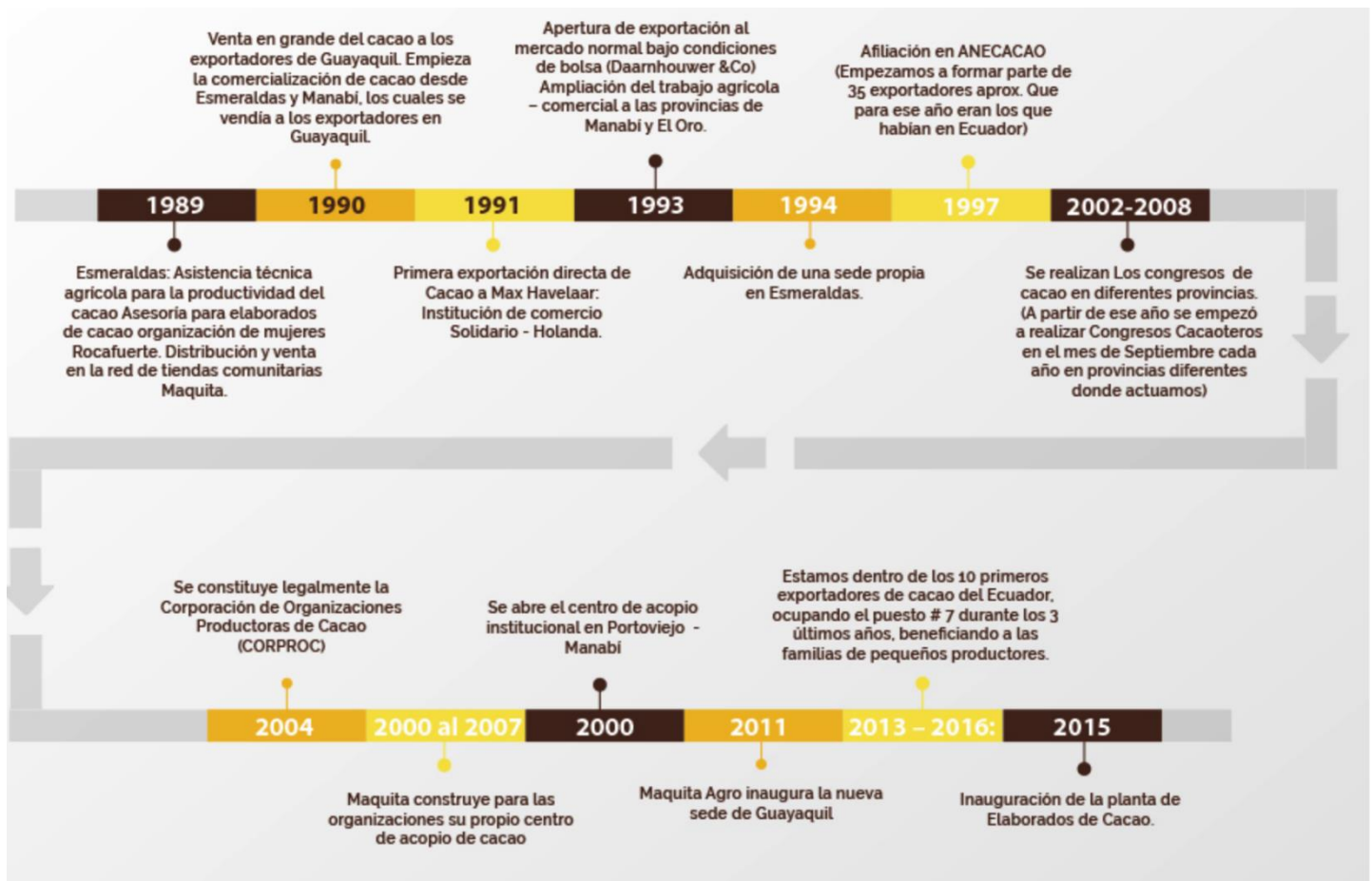
Por lo expuesto, tomamos la decisión de crear una alianza estratégica con MAQUITA AGRO, una empresa que tiene más de 30 años de experiencia en el sector cacaotero, con centros de acopio en Esmeraldas y Portoviejo, quienes producen chocolate y sus derivados desde 1989, a continuación anexamos una tabla con su historia.



Parque Industrial Inmaconsa

Av. Honorato Vásquez y Km 26 Vía Perimetral

Figura 35: Evolución Cronológica Maquita Agro



Fuente: [www.maquitaagro.com.ec](http://www.maquitaagro.com.ec)

Maquita Agro se encuentra ubicada en Guayaquil, en el Parque Industrial Inmaconsa, una zona comercial y productiva en la ciudad.

La creación de este acuerdo le permitirá a HALCONLATE proveerse de un servicio de abastecimiento y producción que cumpla todos los estándares de calidad requeridos

previa exportación y comercialización del producto, así como el abastecimiento continuo de la materia prima inherente para este proceso.

#### **8.4.1. Acuerdo de confidencialidad y prestación de servicios entre MAQUITA AGRO y HALCONLATE**

Un acuerdo de confidencialidad es un contrato o acuerdo legal, suscrito entre dos o más partes en donde los involucrados se comprometen a compartir información exclusiva de forma confidencial que se encuentra sustentada mediante un marco jurídico. Este convenio detalla la protección específica de la información compartida, así como las restricciones de esta y está firmado mediante expresa voluntad de las partes.

A efectos de proteger la invención de la fórmula y salvaguardar el derecho de propiedad, MAQUITA AGRO ( abastecedor/ productor ) y HALCONLATE(exportador) , suscriben un acuerdo de confidencialidad en donde el productor se compromete de forma explícita a guardar reserva sobre el derecho de propiedad intelectual del exportador en relación al know how de HALCONALTE; del mismo modo, el exportador se compromete a cancelar adecuadamente los valores estipulados por concepto de venta de materia prima y producción de las trufas de chocolate previa exportación.

Este contrato será firmado por los representantes legales de ambas partes y validará la relación comercial que exista entre MAQUITA AGRO y HALCONLATE.

#### **8.4.2. Flujo de procesos para la exportación de HALCONLATE**

Para dar inicio a nuestro proceso de exportación es necesario identificar los organismos que regulan el ingreso de materias primas, bienes y servicios a nuestro mercado objetivo de EAU, así como los documentos habilitantes que son fundamentales para que HALCONLATE pueda ingresar al país y llevar a cabo el proceso de nacionalización de manera óptima.

De manera similar, una vez contemos con nuestro producto terminado, explicaremos en este capítulo las fases necesarias que ejecutaremos desde que se producen nuestras trufas a través de la maquila de MAQUITA AGRO hasta el envío a nuestro socio comercial ESURF TRADING en EAU quienes se encargaran de la nacionalización, distribución y comercialización de HALCONLATE mediante los canales establecidos en nuestra estrategia de marketing.

#### **8.4.3. Entes reguladores en los procesos de importaciones de EAU**

Dentro del comercio internacional los países determinan normas y requisitos específicos para el ingreso de productos extranjeros a su país, esto lo hacen con la finalidad de precautelar las medidas sanitarias impuestas por los entes gubernamentales a modo que no existan riesgos al consumir los productos exportados.

Para el caso de nuestro mercado objetivo EAU, hemos identificado que es necesaria la obtención de los siguientes documentos habilitantes:

La normativa de los Emiratos Árabes Unidos (EAU) está fundamentada en los lineamientos proporcionados por el Consejo de Cooperación del Golfo (CCG), estos lineamientos se basan en normas de comercio internacional.

Existen otros intervinientes o entes gubernamentales tales como:

- La secretaria general de Municipalidades (GSM) de EAU. - Regula las recomendaciones proporcionadas por el Comité Nacional de Seguridad Alimentaria (NFSC), para insumos alimenticios.

- El Comité Veterinario (VC). - Regula los insumos referentes a carnes y aves.

De no encontrarse establecida una norma nacional para cualquier tipo de producto, EAU actúa acorde las normas internacionales que detallamos a continuación:

- Codex Alimentarius.
- La Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE).
- La Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (CIPF).
- La Organización Internacional de Normalización (ISO) y/o normas de la Unión Europea (UE) y Estado Unidos de Norteamérica (EE.UU).

Los principales organismos que regulan la importación de alimentos en EAU son:

- Organización de Normalización del Golfo (GSO).



- Consejo de Cooperación del Golfo (CCG).
- El Organismo de Normalización y Metrología de los Emiratos (ESMA).
- El Ministerio de Agricultura y Pesca (MAF).
- La Secretaría General de Municipalidades (GSM).
- EL Departamento de Salud correspondiente a cada municipio.
- Sistema de Importaciones y Re- exportación (FIRS).
- La Autoridad Aduanera Federal (FCA)

#### **8.4.4. Documentos Habilitantes previa exportación hacia EAU**

Para el caso de nuestro mercado objetivo EAU, hemos identificado que es necesaria la obtención de los siguientes documentos habilitantes por parte de nuestro aliado comercial ESURF TRADING, a efectos de ingresar por importación HALCONLATE al mercado objetivo:

**Fuente: PRO ECUADOR, Guía Comercial de Emiratos Árabes Unidos, 2012**

- Acceder al FIRS a fin de solicitar una autorización de importación electrónica antes de que el producto arribe al puerto de destino.
- Una vez el producto arribe al puerto de destino, la carga debe ser inspeccionada por la sección de Control de Alimentos con los documentos habilitantes.

- Copia de la licencia del importador para comercializar alimentos.
- Declaración de importación.
- Carta de aprobación de la Municipalidad de Dubái.
- Factura comercial en inglés.
- Certificado de origen.
- Conocimiento de embarque (Bill of Lading) o Manifiesto de envío (waybill).
- Lista de Empaque (Packing List).
- Certificado Sanitario emitido en el país de origen.
- Los registros de temperatura cuando sea necesario, aplicables a productos refrigerados o congelados.

- Cualquier otro certificado que puede ser requerido basado en decisiones locales (como por ejemplo certificado libre de OGM, certificación orgánica).

- La documentación de respaldo de cualquier declaración en el etiquetado (declaraciones nutricionales saludables, otras demandas) según sea necesario.

- Las declaraciones nutricionales y de salud de los alimentos solo será aceptable si la reclamación y la redacción del mismo ha sido aprobado por los organismos científicos reconocidos internacionalmente.

- Solo en el caso de container, orden de entrega. (Delivery order)
- Cualquier documento adicional relativo al embarque que las autoridades determinen necesario.

#### **8.4.5. Planificación de Producción con MAQUITA AGRO.**

Iniciaremos nuestras operaciones en el mes de mayo de los corrientes, para este efecto antes de elaborar el primer lote debemos coordinar con nuestro productor los tiempos del proceso considerando las siguientes premisas:

- Tendremos un inventario inicial por lo que el primer lote será de 2000 unidades.
- El tiempo estimado de producción es de dos semanas.
- La orden de producción deberá ser enviada a Maquita Agro al menos con dos semanas de anticipación.
- Una vez las trufas se encuentren listas las movilizaremos a nuestra bodega refrigerada ubicada en Durán.
- Posteriormente se coordinará el despacho de nuestras trufas hacia Dubái International Airport para que sean nacionalizadas por nuestro socio comercial ESURF TRADING.
- La presentación del producto será enviada en cajas de 19x19 CM y un peso neto de 230 gramos.

- Monitoreamos la curva de demanda a fin de explorar si es necesario incrementar la producción inicialmente contemplada para el análisis.

#### **8.4.6. Selección de Bodega, procesos de movilización y transporte.**

Una vez realizada la producción de nuestras trufas, tomaremos el servicio de traslado desde la planta productora Maquita Agro, que se encuentra en una zona industrial de Guayaquil hacia las bodegas refrigeradas alquiladas en Durán, llamadas REFRIESTORE, mediante el siguiente detalle:



Vía Durán-Tambo km 4,

Lotización Ferias S.A, cerca de Senefelder y,

- La cámara de almacenamiento es de 06mts x 12 mts x 3.60 mts de alto.
- Tiene capacidad para 45 pallets (1.00mts x 1.20 mts por pallet).
- Las cajas de trufas serán almacenadas a 10 grados centígrados positivo. (+10C).
- El costo mensual de este servicio de alquiler es de \$1.800 USD más Iva.

#### **REFRIESTORE- VISTA AÉREA.**



#### 8.4.7. Movilización y transporte

Una vez que se trasladen nuestras trufas a Refriestore y se haya completado el proceso de venta con ESURF TRADING, nos dispondremos a ejecutar la exportación bajo términos CIP con la empresa Plus Cargo acorde al siguiente detalle:



Km 1.5 Vía Samborondon- Edificio  
Del  
  
Portal, Primer Piso,

- Producto: Trufas de chocolate
- Cantidad: 500 cajas de chocolate una salida semanal

- Tamaño: 19x19 CM y un peso neto de 230 gramos por Caja
- Transporte refrigerado: Temperaturas TK: 2-8°C, 15-25°C.
- Se movilizará vía terrestre desde las bodegas de Refriestore hacia el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, una vez arribe al aeropuerto se ejecutará el envío con TURKISH AIRLINES bajo la ruta RUTA UIO-PTY-IST-DXB
- Su tiempo de tránsito es de 5 días aproximadamente

Es importante mencionar que para cada exportación HALCONLATE realizará los documentos correspondientes para proceder con el envío de nuestro producto a ESURF TRADING.

#### 8.4.8. Estructura administrativa

A fin de desarrollar las actividades operativas previa exportación de HALCONLATE, hemos levantado la estructura administrativa y de operación para este proceso; a continuación, detallamos las contrataciones realizadas con el personal que nos dará apoyo en este proceso:

**Tabla 16:** Contrataciones

| <b>NÓMINA PERSONAL (E*)</b>          | <b>EMPLEADOS</b> |
|--------------------------------------|------------------|
| <b>MANO OBRA DIRECTA E INDIRECTA</b> |                  |
| Jefe Calidad/ Despacho               | 1                |
| Jefe de Comercio Exterior            | 1                |
| <b>ADMINISTRATIVO</b>                |                  |

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Secretaria            | 1 |
| Gerente general       | 1 |
| Mensajería y Limpieza | 1 |
| Contador              | 1 |

*Elaborado por: Gómez y Uriña 2021*

Nuestra plantilla laboral de operaciones está enfocada a garantizar la verificación adecuada del proceso productivo con nuestro aliado Maquita Agro, así como el traslado a nuestras bodegas en Servistore.

Para este efecto, el encargado de llevar a cabo el cumplimiento de nuestros parámetros de calidad y despacho requeridos será nuestro Jefe de Calidad; posteriormente para los trámites relativos a la exportación de HALCONLATE se ejecutará a cargo de nuestro Jefe de Logística y exportaciones, quién estará al frente de la operación hasta que el producto llegue a las bodegas de nuestro aliado comercial ESURF TRADING.

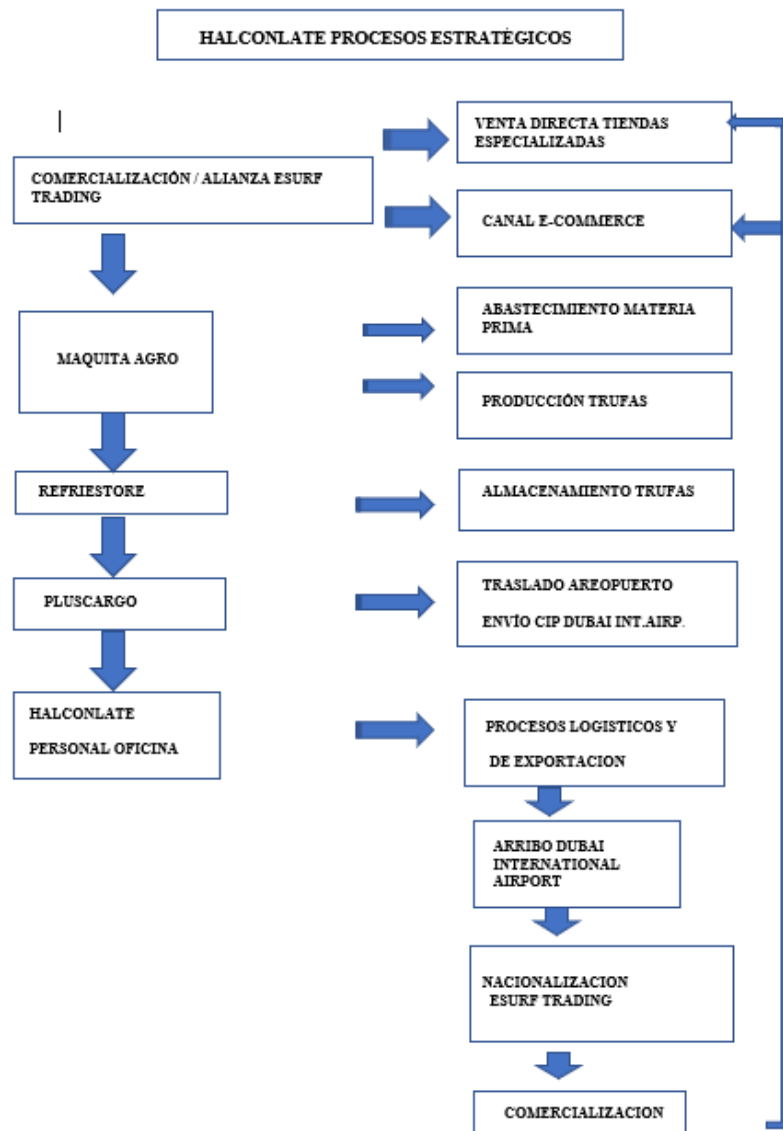
La política de servicio que maneja HALCONLATE está relacionada directamente con el cumplimiento de los estándares de responsabilidad interna, social y ética vinculada con las empresas intervinientes que hemos elegido para establecer estas alianzas comerciales, asegurando de este modo que los procesos de fabricación, despacho, exportación y arribo de la carga a destino se realice acorde a la normativa ecuatoriana y sea aceptada por las entidades de aduana de nuestro mercado objetivo de EAU.

HALCONLATE, a pesar de no fabricar el producto garantizará el cumplimiento de sus procesos internos de calidad y exportación que se han diseñado dentro de las políticas empresariales, y que se encuentra sustentado con el manual de funciones de los colaboradores para cada caso.

#### **8.4.9. Mapa de procesos HALCONLATE**

*Figura 36: Mapa de procesos*





*Elaborado por: Gómez y Uriña 2021*

## CAPÍTULO 9

### 9. ANÁLISIS FINANCIERO

#### 9.1. Estructura de capital y financiamiento

El proyecto cuenta con un financiamiento por capital propio del 53% y un financiamiento a crédito del 47% otorgado por la corporación financiera nacional a una tasa del 11,83% a tres años plazos con pagos trimestrales, el valor de la inversión total es de \$ 49822,49 El proyecto es evaluado por un flujo de caja proyectado a 5 años.

#### 9.2. Inversión en Activos fijos

La inversión en activos fijos es de \$6.500,00 que incluye, \$3000 en equipos de computación, \$1000 en equipos de oficina y \$2500 en muebles y enseres.

#### 9.3. Costos Variables

Los costos variables detallados en la siguiente tabla son generados por la actividad comercial y producción de los productos de "HALCONLATE":

**Tabla 17:** Costo variable unitario

| COSTO VARIABLE UNITARIO |       |
|-------------------------|-------|
| DESCRIPCIÓN             | CAJAS |

|  |                |
|--|----------------|
| MATERIA PRIMA                                  | \$10,19        |
| FLETE/ CIP                                     | \$1,78         |
| COSTOS DE SERVICIO DE PRODUCCIÓN Y EMPAQUETADO | \$5,09         |
| COSTO DE COMISIÓN EN CANAL ECOMMERCE           | 8%             |
| <b>TOTAL COSTO VARIABLE</b>                    | <b>\$17,06</b> |

*Elaborado por: Gómez y Uriña 2021*

#### 9.4. Costos y gastos Fijos

Se prevé incurrir los costos fijos detallados en las tablas a continuación, los cuales

corresponden a los costos operativos, administrativos y ventas de

“HALCONLATE”:

**Tabla 18:** Costos fijos

| <b>COSTO FIJO OPERATIVOS</b>   | <b>ANUAL</b> |
|--------------------------------|--------------|
| MO DIRECTA E INDIRECTA         | \$ 35.926,72 |
| TRANSPORTE PLTA/BODEG./ AEROP. | \$ 13.440,00 |
| TRÁMITES DE EXPORTACIÓN        | \$ 7.200,00  |
| ALQUILER BODEGA \$1800/MES     | \$ 21.600,00 |

|                                    |                     |
|------------------------------------|---------------------|
| DEPRECIACIÓN                       | \$ 1.250,00         |
| <b>TOTAL COSTO FIJO OPERATIVOS</b> | <b>\$ 79.416,72</b> |

*Elaborado por: Gómez y Uriña 2021*

**Tabla 19:** Gastos administrativos

| <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>       | <b>ANUAL</b>        |
|-------------------------------------|---------------------|
| PERSONAL ADM                        | \$ 60.044,82        |
| SERVICIOS BÁSICOS                   | \$ 1.800,00         |
| FUMIGACIÓN                          | \$ -                |
| SERVICIOS LEGALES                   | \$ 720,00           |
| UNIFORMES OFICINA                   | \$ 500,00           |
| MANTENIMIENTO                       | \$ 100,00           |
| MATERIALES OFICINA                  | \$ 720,00           |
| SEGUROS (PÓLIZA ANUAL)              | \$ 580,00           |
| INSUMOS VARIOS/ LIMPIEZA            | \$ 200,00           |
| <b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b> | <b>\$ 64.664,82</b> |

*Elaborado por: Gómez y Uriña 2021*

**Tabla 20:** Gasto de ventas

| <b>GASTO DE VENTAS</b>                            | <b>ANUAL</b>       |
|---|--------------------|
| COSTOS DE AFILIACIÓN A JOI GIFTS<br>(MARKETPLACE) | \$ 2.500,00        |
| GASTOS DE EMAIL MARKETING                         | \$ 693,00          |
| MARKETING Y PUBLICIDAD (FERIAS Y<br>PUBLICIDAD)   | \$ 25.250,00       |
| <b>TOTAL GASTO DE VENTAS</b>                      | <b>\$ 8.638,25</b> |

*Elaborado por: Gómez y Uriña 2021*

### **9.5. Análisis de punto de equilibrio**

El punto de equilibrio implica que se obtendrá un beneficio igual a cero (donde no se gana ni se pierde). El objetivo es situarse por encima del punto de equilibrio estimado para obtener beneficios y no pérdidas.

La estimación la hallamos a partir de la siguiente fórmula (3.1).

$$P.E = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio} - \text{Costo variable}}$$

$$P.E = \frac{\$105.359,72}{\$23,5 - \$17,06}$$

$$P.E = 16.36$$

La cantidad de unidades vendidas anuales que se debe obtener para obtener ganancia debe ser superior a 16.360 equivalentes a ingresos por \$384.460,00.

### **9.6. Ingresos por venta**

Para calcular los ingresos obtenidos mensualmente utilizamos un análisis de la demanda basado en investigación secundaria, donde el mercado de chocolate premium es de 388.600 habitantes que consumen un promedio anual de 1,6 kg de chocolate equivalente a 6 cajas al año obteniendo una demanda potencial de 2.331.600 cajas.

La estrategia de ingreso de HALCONLATE está enfocada en obtener en el primer año una participación menor al 2% del mercado por medio de un acuerdo de distribución exclusivo con ESURF TRADING, que se encargara de la distribución y comercialización de 3680 cajas mensuales basados en un acuerdo de distribución exclusiva con el cliente.

La empresa contará con ingresos debido a comisiones por venta en el canal e-commerce donde la distribución de venta será de 10% del total de las unidades ventas en los meses de temporada baja (Ene-Abr-Sep.), 15% en los meses de temporada media (May-Jun-Jul-Ago-Oct-Nov) y 20% en los meses de temporada alta (Feb-Mar-DIC). Basado en los precios del mercado, se realizó una fijación de precio menor a nuestros principales competidores, con el fin de tener una ventaja competitiva relación precio-calidad.

**Tabla 21:** Variables de segmentación y precio

|  |                      |
|--|----------------------|
| <b>Población de EAU:</b>                           | 9,540,000 habitantes |
| <b>Población de Dubái y Abu Dabi:</b>              | 6,500,000 habitantes |
| <b>Población masculina en el mercado objetivo:</b> | 4.680.000 habitantes |
| <b>Entre 22 a 54 años:</b>                         | 3.084.120 habitantes |
| <b>Consumidores de chocolate:</b>                  | 1.942.995 habitantes |
| <b>Mercado de chocolates premium:</b>              | 388.600 habitantes   |
| <b>Consumo promedio por habitante:</b>             | 1,6 kg               |
| <b>Frecuencia de consumo promedio:</b>             | 6 cajas al año.      |
| <b>Demanda total:</b>                              | 2.331.600            |
| <b>Participación de mercado primer año(1,5%):</b>  | 37.306               |
| <b>Crecimiento anual de la industria:</b>          | 6,6%                 |
| <b>Precio CIF:</b>                                 | \$23,50              |
| <b>Precio PVP:</b>                                 | 140 AED - 38,11USD   |

Elaborada por: Gómez- Uriña 2021

La tasa de crecimiento anual fue calculada a partir del análisis de la industria tomando en cuenta la proyección de crecimiento de la industria de chocolate para los años 2021 a 2026, obteniendo un promedio anual del 6,6%, al ser nuestro proyecto una empresa nueva, decidimos ser conservadores y establecer un crecimiento anual del 3%.

## 9.7. Flujo de Caja

**Tabla 22:** Flujo de caja

|  | INICIAL       | 1             | 2               | 3               | 4               | 5               |
|--|---------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>       |               |               |                 |                 |                 |                 |
| <b>RECUPERACIÓN POR VENTAS</b>         |               | \$ 994.520,00 | \$ 1.065.793,93 | \$ 1.099.494,35 | \$ 1.132.551,12 | \$ 1.166.530,65 |
| <b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>        |               |               |                 |                 |                 |                 |
| PAGO A PROVEEDORES                     |               | \$ 753.369,60 | \$ 775.970,69   | \$ 799.249,81   | \$ 823.227,30   | \$ 847.924,12   |
| MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA       |               | \$ 79.416,72  | \$ 79.416,72    | \$ 79.416,72    | \$ 79.416,72    | \$ 79.416,72    |
| MANO DE OBRA INDIRECTA                 |               | \$ -          | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS                 |               | \$ 64.664,82  | \$ 68.544,70    | \$ 72.657,39    | \$ 77.016,83    | \$ 81.637,84    |
| GASTOS DE VENTAS                       |               | \$ 50.084,93  | \$ 50.734,19    | \$ 51.402,93    | \$ 52.091,72    | \$ 52.801,19    |
| PARTICIPACION DE EMPLEADOS             |               | \$ -          | \$ 17.931,43    | \$ 18.948,73    | \$ 20.002,17    | \$ 21.122,23    |
| IMPUESTO A LA RENTA                    |               | \$ -          | \$ 25.402,86    | \$ 26.844,03    | \$ 28.336,41    | \$ 29.923,16    |
| <b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>     |               | \$ 947.536,07 | \$ 1.018.000,59 | \$ 1.048.519,60 | \$ 1.080.091,15 | \$ 1.112.825,26 |
| <b>C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)</b>    |               | \$ 46.983,93  | \$ 47.793,34    | \$ 50.974,75    | \$ 52.459,97    | \$ 53.705,39    |
| <b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>    |               |               |                 |                 |                 |                 |
| CREDITOS BANCARIOS                     | \$ 45.000,00  |               |                 |                 |                 |                 |
| APORTE DE CAPITAL                      | \$ 49.943,05  |               |                 |                 |                 |                 |
| <b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b> | \$ 94.943,05  | \$ -          | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            |
| <b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>     |               | \$ 18.037,33  | \$ 18.037,33    | \$ 18.037,33    | \$ -            | \$ -            |
| PAGO DE INTERESES                      |               | \$ 4.748,28   | \$ 3.105,06     | \$ 1.258,65     | \$ -            | \$ -            |
| PAGO DE CREDITO BANCARIO               |               | \$ 13.289,05  | \$ 14.932,27    | \$ 16.778,68    | \$ -            | \$ -            |
| <b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>        |               |               |                 |                 |                 |                 |
| INVERSION INICIAL                      | \$ 94.943,05  |               |                 |                 |                 |                 |
| TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES         | \$ 94.943,05  | \$ 18.037,33  | \$ 18.037,33    | \$ 18.037,33    | \$ -            | \$ -            |
| <b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>   | \$ -          | \$ -18.037,33 | \$ -18.037,33   | \$ -18.037,33   | \$ -            | \$ -            |
| MAS DEPRECIACIÓN                       |               | \$ 1.250,00   | \$ 1.250,00     | \$ 1.250,00     | \$ 250,00       | \$ 250,00       |
| <b>G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)</b>    | \$ -94.943,05 | \$ 30.196,60  | \$ 31.006,01    | \$ 34.187,42    | \$ 52.709,97    | \$ 53.955,39    |
| <b>TIR</b>                             | 27,6%         |               |                 |                 |                 |                 |
| <b>VAN</b>                             | \$ 39.529,14  |               |                 |                 |                 |                 |

Elaborado por: Gómez y Uriña 2021



### 9.8. Análisis de VAN y TIR

El Valor Actual Neto, es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión. El VAN calculado fue de \$39.529,14 con una tasa mínima de retorno del 13,50%, lo que significa que el proyecto es viable, dado el valor positivo que tomó el VAN.

Por otra parte, la Tasa Interna de Retorno mide la rentabilidad de la inversión, esta tasa se calcula mediante la función financiera TIR en Excel, cuyo valor fue de 27,6% lo que significa que la inversión ofrece una rentabilidad del 27,6%.

### 9.9. Payback descontado

Con una tasa de descuento del 13,50% se procede a descontar los flujos de caja para obtener el plazo de recuperación descontado o payback descontado que determina el momento en que se recupera el dinero de una inversión, teniendo en cuenta los efectos del paso del tiempo en el dinero.

El periodo de recuperación de la inversión, para este proyecto y de acuerdo con sus flujos netos de efectivo en 4 años, 3 meses y 7 días.

**Tabla 23:** Payback descontado

| <b>AÑOS</b> | <b>INVERSIÓN</b> | <b>FLUJO</b> | <b>RENTABILIDAD<br/>EXIGIDA</b> | <b>RECUPERACIÓN<br/>INVERSIÓN</b> |
|-------------|------------------|--------------|---------------------------------|-----------------------------------|
|-------------|------------------|--------------|---------------------------------|-----------------------------------|

|   |               |              |             |              |
|---|---------------|--------------|-------------|--------------|
| 1 | \$ 4.943,05   | \$30.196,60  | \$ 4.075,79 | \$ 26.120,81 |
| 2 | \$ 68.822,24  | \$ 31.006,01 | \$ 4.185,04 | \$ 26.820,97 |
| 3 | \$ 42.001,27  | \$ 34.187,42 | \$ 4.614,45 | \$ 29.572,97 |
| 4 | \$12.428,30   | \$52.709,97  | \$ 7.114,54 | \$ 45.595,43 |
| 5 | \$ -33.167,13 | \$ 53.955,39 | \$ 7.282,64 | \$ 46.672,75 |

*Elaborado por: Gómez y Uriña 2021*

### 9.10. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad fue calculado con el fin de analizar la variación del VNA al momento de mover tres variables, las cuales fueron un aumento de las ventas en 10%, un aumento de los costos fijos en un 10% y un aumento de los costos variables en un 10%.

**Tabla 24:** Análisis de sensibilidad

| <b>VARIACIÓN</b> | <b>SIN VARIACIÓN</b> | <b>AUMENTO 10% COSTOS VARIABLES</b> | <b>AUMENTO 10% DE LOS COSTOS FIJOS</b> | <b>AUMENTO 10% DE LAS VENTAS</b> |
|------------------|----------------------|-------------------------------------|--|----------------------------------|
| VAN              | \$ 39.529,14         | \$ -236.386,15                      | \$ 7.567,75                            | \$ 101.057,52                    |

*Elaborado por: Gómez y Uriña 2021*

La empresa es sensible al incremento de los costos variables, los cuales deben ser analizados constantemente para evitar pérdidas, mientras que un incremento de las ventas en un 10% generaría un VAN mayor al 255% del proyecto inicial.

Los indicadores financieros del proyecto demuestran que la idea de negocio es rentable. Debido a la política comercial de la empresa enfocada en un mercado de bienes de lujo, la inversión en activos es baja, pero depende de los costos de materia prima que tienen un gran impacto en la rentabilidad.

Las fluctuaciones del precio del cacao, es una variable que debe ser medida con frecuencia, a efectos de ajustar el precio y los márgenes de ganancia, acorde a los movimientos del mercado, dado a que, si no se realizan los ajustes necesarios, la empresa generaría pérdidas considerables en el largo plazo, que afecten la liquidez, rentabilidad y continuidad del negocio.

# CAPÍTULO 10

## 10. ASPECTOS ÉTICOS DEL PROYECTO

En este proyecto de internacionalización hemos cuidado los detalles que envuelven las negociaciones entre Ecuador y Emiratos Árabes Unidos, todo eso a fin de asegurar de manera adecuada la consecución de nuestros objetivos comerciales con un crecimiento sostenido de la mano de nuestro socio estratégico ESURF TRADING

A continuación, señalaremos los aspectos relevantes en este ensayo como se detalla:

### 10.1. Aspectos éticos entre la negociación de Ecuador y EAU

Hace algunos años los países citados han comenzado a desarrollar sus actividades comerciales en un marco de cordialidad y respeto a las costumbres inherentes de cada región, lo que se traduce en un aspecto positivo que potencia la confianza al ejecutar nuevos negocios.

HALCONLATE ha establecido con ESURF TRADING una relación ganar- ganar en donde ambos intervinientes se sienten cómodos efectuando los negocios que se han amparado bajo el acuerdo de representación, en donde se destacan las siguientes metodologías de trabajo:

- El respeto tácito a las costumbres de los intervinientes evitando incluir en la rueda de negociaciones temas políticos o religiosos que pudieran causar incomodidad o disputas de criterios.
- La cordialidad en el trato hacia nuestros aliados comerciales, respetando sus hábitos y costumbres tales como alimentación, vestimenta, tiempos de respuesta, usando el hábito de la paciencia en las reuniones de negocios, factor que es determinante para ellos.

- El buen conocimiento de su cultura a fin de evitar causar omisiones involuntarias que puedan generar conflictos en la relación comercial.
  
- Mantener los acuerdos verbales que se realicen dado que este país en prevalear la palabra a los contratos firmados.
  - Crear una relación de confianza antes de la negociación, profundizando con nuestro aliado sobre sus intereses familiares, sociales y/o hobbies que permitan romper el hielo antes de entrar a los aspectos comerciales.
  
- Adoptar una postura flexible, paciente, respetuosa con constancia y cercanía, nuestro interés principal es fomentar una relación comercial basada en la amistad y confianza.

HALCONLATE ejecutará sus operaciones considerando todas las técnicas y estrategias previamente establecidas, poniendo especial detalle en respetar los aspectos éticos y culturales para asegurar negociaciones exitosas en EAU.

## **10.2. Aspectos Laborales**

Como hemos mencionado en este estudio, HALCONLATE creará una alianza estratégica con Maquita Agro para el abastecimiento de materia prima y posterior producción de nuestro producto, la relación laboral de planta formará parte del servicio prestado de esta empresa, sin embargo, para los colaboradores contratados en oficina, HALCONLATE cuidará todos los detalles éticos establecidos en la normativa ecuatoriana que aseguran la contratación de

ciudadanos mayores de edad que estén libremente capacitados para obligarse a contraer bajo su propio derecho las obligaciones especificadas para cada puesto de trabajo.

### **10.3. Aspectos Medioambientales**

HALCONLATE dentro de su estudio de posicionamiento en el mercado se ha enfocado en que todos los procesos inherentes al abastecimiento, producción, despacho, exportación y comercialización de su producto a EAU se realice de manera óptima y amigable para el ecosistema sin que exista un daño al medio ambiente por el proceso productivo de nuestro producto.

### **10.4. Aspectos relevantes del consumidor**

El sector para el cual ha sido diseñado HALCONLATE garantiza que la comercialización se ejecutará respetando la cultura e ideología del consumidor, de hecho, la inserción del logo de nuestra marca se ha elaborado vinculando el signo distintivo de esta región a fin de generar un sentido de comodidad y pertenencia a nuestros consumidores.

### **10.5. Derechos Humanos, Corrupción o Soborno**

Para este análisis se han considerado todas las variables relevantes que garanticen la inserción adecuada de nuestro producto en el mercado objetivo respetando las normas internacionales de

comercio y de aduana que son necesarias para lograr la penetración correcta de HALCONLATE a EAU, así como las normativas señaladas en la Comisión Internacional de Derechos Humanos.

Dentro de la estructura de comercialización se ha considerado la alianza estratégica con ESURF TRADING, quién es una empresa privada de la región por lo que no tendremos negociaciones directas con empresas públicas de EAU.

HALCONLATE ha desarrollado una política de transparencia en cada uno de sus procesos lo que garantiza el buen desarrollo de cada área en su cadena de abastecimiento hasta la exportación de su producto respetando las normativas ecuatorianas existentes, así como las inherentes al país de destino EAU, lo que nos exime de cualquier evento o acto político, socio económico, ambiental o fraudulento en la internacionalización de nuestras trufas.

# CAPÍTULO 11

## 11. Conclusiones

Una vez analizados todos los aspectos relevantes para la internacionalización de nuestro producto en el país objetivo de EAU, hemos determinado como viable nuestro proyecto debido a los siguientes factores:

Se han estudiado cuidadosamente las variables macroeconómicas del mercado seleccionado, concluyendo que EAU goza de una economía sostenida y con un alto consumo de chocolatería fina, considerando el regalar chocolates como un presente elegante para aniversarios, onomásticos, fechas especiales y bodas.

El producto escogido, TRUFAS DE CHOCOLATE CON RELLENO DE SIROPE DE JENGIBRE Y MENTA, tiene aceptación en el mercado de EAU gracias a la combinación de nuestro chocolate ecuatoriano de fino aroma y las especias que contiene el sirope lo que crea una experiencia de sabores entre lo amargo del chocolate, la frescura de la menta y lo picante del jengibre, estos sabores crean una particularidad en nuestras trufas.

Las alianzas estratégicas generadas con Maquita Agro para el abastecimiento y producción de HALCONLATE nos han permitido optimizar los recursos que se emplearán para la internacionalización de nuestro producto; por otra parte la sociedad comercial basada en acuerdo de distribución con ESURF TRADING nos ha facilitado la inserción de las trufas en el mercado



de EAU, adicionalmente, la creación de nuestro canal de e-commerce nos permite adicionar una línea de ingresos en nuestros ingresos primarios a fin de potenciar las ventas.

A nivel comercial, el nombre, logo, empaque y demás detalles escogidos han sido enfocados al mercado objetivo de EAU, a efectos de que su comercialización y distribución local se realice de manera óptima.

Se ha realizado todo el estudio del manejo de operaciones y procesos internos a fin de garantizar de manera adecuada el abastecimiento de materia prima, la producción, almacenaje, exportación y comercialización del producto, conservando de manera óptima la llegada de HALCONLATE al país de destino.

Las cifras financieras arrojan números positivos en lo que respecta a la financiación de la operación, el aporte propio de capital y la obtención de los recursos necesarios para este efecto. Del mismo modo muestran datos congruentes con relación al análisis de sensibilidad realizados.

Los detalles y aspectos legales significativos del proyecto han sido estudiados y analizados cuidadosamente a modo de garantizar la cooperación y comercialización a nivel internacional en ambos países.

Con los análisis realizados de todas las variables, así como el DAFO estudiado hemos identificado los aspectos en los cuales HALCONLATE debe mantener especial atención para la consecución de sus negocios; uno de ellos es la alta sensibilidad a los costos fijos por lo que las estrategias de abastecimiento deben ser periódicamente evaluadas a fin de determinar los

posibles incrementos y de este modo realizar los cambios adecuados en relación a la comercialización.

Del mismo modo, explorar opciones de mayores posicionamientos en el mercado de EAU, monitoreando la inserción de nuevos competidores con productos sustitutos, así como posibles cambios en las políticas de importación o aranceles que puedan generar riesgos en nuestras ventas.

Por lo expuesto, concluimos que este proyecto de comercialización de nuestro producto HALCONLATE es viable y podrá contar con un crecimiento sostenido en el mercado de Emiratos Árabes Unidos.

## BIBLIOGRAFÍA

Estévez, A. (29 de Agosto de 2017). *Predanet*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2018, de <http://predanet.mx/negocio-de-papeleria-es-rentable/>

*Folder*. (s.f.). Recuperado el 12 de Noviembre de 2018, de <https://folder.es/corporativa/empresa/>

*Franquiciadores*. (12 de Mayo de 2015). Recuperado el 11 de Noviembre de 2018, de <http://www.franquiciadores.com/carlin-25-anos-de-exito-la-historia-de-la-franquicia-lider-en-papeleria/>

*Innovation Factory Institute*. (1 de Octubre de 2013). Recuperado el 16 de Noviembre de 2018, de <https://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/que-es-el-design-thinking/>

Jaime, C. E. (Abril de 2015). Guía para el diseño y documentación de procesos.

*Revista YURA*, 1-6. Recuperado el 20 de Noviembre de 2018

Kerfant, C. F. (10 de Noviembre de 2016). *Blog de Consultoría Financiera Kerfant*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2018, de <https://blog.cofike.com/plan-de-negocio-de-una-papeleria/>

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta ed.). Pearson Prentice Hall. Recuperado el 5 de Diciembre de 2018

Merli, G. O. (2010). Escalas de medición en Estadística. *Revista Telos*, 243 -248. Recuperado el 4 de Diciembre de 2018

Philip, K., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de mercadeo* (Decimo primera ed.). Pearson.  
Recuperado el 3 de Enero de 2018 Reviso. (s.f.). *Blog Reviso*. Recuperado el 11 de Noviembre  
de 2018, de <https://www.reviso.com/es/que-es-una-franquicia>

Trade Map. (2019). Comercio bilateral entre Ecuador y Emiratos árabes Unidos Recuperado el 11  
de <https://www.trademap.org/Bilateral.aspx?nvpm=1%7c784%7c%7c218%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c%7c1%7>

Similar Web. (2021). Joi Gifts Overview Recuperado de  
<https://www.similarweb.com/website/joigifts.com/>

Pro Ecuador (2019) Ficha técnica de Emiratos Árabes Unidos 2019 Recuperado de  
<https://www.proecuador.gob.ec/tag/emiratos-arabes/>

Pro Ecuador (2018) Perfil Logístico de Emiratos Árabes Unidos 2018 Recuperado de  
<https://www.proecuador.gob.ec/perfil-logistico-de-emiratos-arabes-unidos-2018/>

ICCO International Cocoa Organization (2020). Origins of cocoa and its spread around the world.  
Recuperado de <http://www.icco.org/about/growing.aspx>

Universidad de la Republica (2012) Cadena de Valor y Ventaja competitiva. Recuperado de:  
<http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadprod/material/AO%208%20porter%202.pdf>

Agriculture and agri food Canada (2017). Sector trend Analysis Confectionery in the United Arab  
Emirates. Recuperado de :<https://www.agr.gc.ca/resources/prod/Internet-Internet/MISB-DGSIM/ATS-SEA/PDF/6877-eng.pdf>

United Arab Emirates Ministry of Economy (2018). Statistic report 2018 United Arab Emirates.

Recuperado de:

[https://www.economy.gov.ae/StatisticsReportsEn/Statistic%20report%202018\\_compressed%20\(2\).pdf](https://www.economy.gov.ae/StatisticsReportsEn/Statistic%20report%202018_compressed%20(2).pdf)

Global media insight(2021). United Arab Emirates population statistics (2021). Recuperado de:

<https://www.globalmediainsight.com/blog/uae-population-statistics/#:~:text=According%20to%20our%20research%2C%20in,%25%20male%20%E2%80%93%93%2028%25%20female.>

The United Arab Emirates Government portal (2017). Abu Dhabi Economic visión 2030.

Recuperado de: <https://www.ecouncil.ae/PublicationsEn/economic-vision-2030-full-versionEn.pdf>.

PromPeru (2015). El mercado del cacao y derivados en medio Oriente (Arabia Saudita y Emiratos

Árabes Unidos). Recuperado de: <http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2016/09/590999191rad69F25.pdf>.

Ijnet (2018). Medio Oriente: cinco tendencias digitales a tener en cuenta. Recuperado de

<https://ijnet.org/es/story/medio-oriente-cinco-tendencias-digitales-tener-en-cuenta>

A Seven Nation Survey (2019). Media Use in The middle east. Recuperado de

[http://www.mideastmedia.org/survey/2019/uploads/file/NUQ\\_Media\\_Use\\_2019\\_WebVersion\\_FNL\\_051219%5B2%5D\(1\).pdf](http://www.mideastmedia.org/survey/2019/uploads/file/NUQ_Media_Use_2019_WebVersion_FNL_051219%5B2%5D(1).pdf) .

# ANEXOS

## ANEXO A: VARIABLES DE SELECCIÓN DE MERCADO

| VARIABLES   |
|---|
| <b>INDICADORES MACROECONÓMICOS</b>  |
| <b>MONEDA</b>   |
| PIB US\$ (millones de dolares)  |
| PIB PER CAPITA US\$   |
| <b>CRECIMIENTO DEL PIB</b>  |
| DEVALUACIÓN   |
| INFLACIÓN   |
| TIPO DE CAMBIO  |
| TASA DE DESEMPLEO   |
| <b>BALANZA COMERCIAL</b>  |
| EXPORTACIONES   |
| IMPORTACIONES   |
| <b>INDICADORES DEMOGRÁFICOS</b>   |
| <b>POBLACIÓN</b>  |
| TASA DE NATALIDAD   |
| RELIGIÓN  |
| IDIOMA  |
| TIPO DE GOBIERNO  |
| SITUACIÓN ACTUAL  |
| <b>ESTABILIDAD POLÍTICA</b>   |
| Panorama político económico general   |
| Índice de percepción de corrupción  |
| <b>COMERCIO EXTERIOR</b>  |
| Partida Arancelaria   |
| <b>IMPORTACIONES DEL MUNDO</b>  |
| 2017 CIF USD  |
| 2018 CIF USD  |
| 2019 CIF USD  |
| <b>IMPO. DESDE ECUADOR</b>  |
| 2017 USD  |
| 2018 USD  |
| 2019 USD  |
| <b>POLÍTICA COMERCIAL</b>   |
| <b>BARRERAS ARANCELARIAS</b>  |
| <b>REQUERIMIENTOS NORMATIVOS CONDICIONES DE ACCESO</b>                      |
| <b>BARRERAS NO ARANCELARIAS</b>   |
| OTROS IMPUESTOS   |
| ACUERDOS COMERCIALES  |
| <b>ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA</b>   |
| Principales proveedores   |
| Participación ecuatoriana en las importaciones (del total de importaciones) |
| Exportaciones ecuatorianas  |
| <b>LOGÍSTICA</b>  |
| <b>TRANSPORTE AÉREO</b>   |
| > 1000 kls  |
| <b>TRANSPORTE MARÍTIMO</b>  |
| 20 ft   |
| <b>EMPAQUE Y EMBALAJE</b>   |
| <b>AEROPUERTOS</b>  |
| <b>PUERTOS</b>  |
| <b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b>  |
| <b>CONOCIMIENTO DEL MERCADO</b>   |
| EXPORTACIONES DIRECTAS  |
| EXPORTACIONES INDIRECTAS  |
| VISITAS AL PAÍS   |
| FERIAS EN EL PAÍS   |
| CANALES DE DISTRIBUCIÓN   |
| <b>SEGMENTACIÓN DEL MERCADO</b>   |
| <b>TOTAL</b>  |

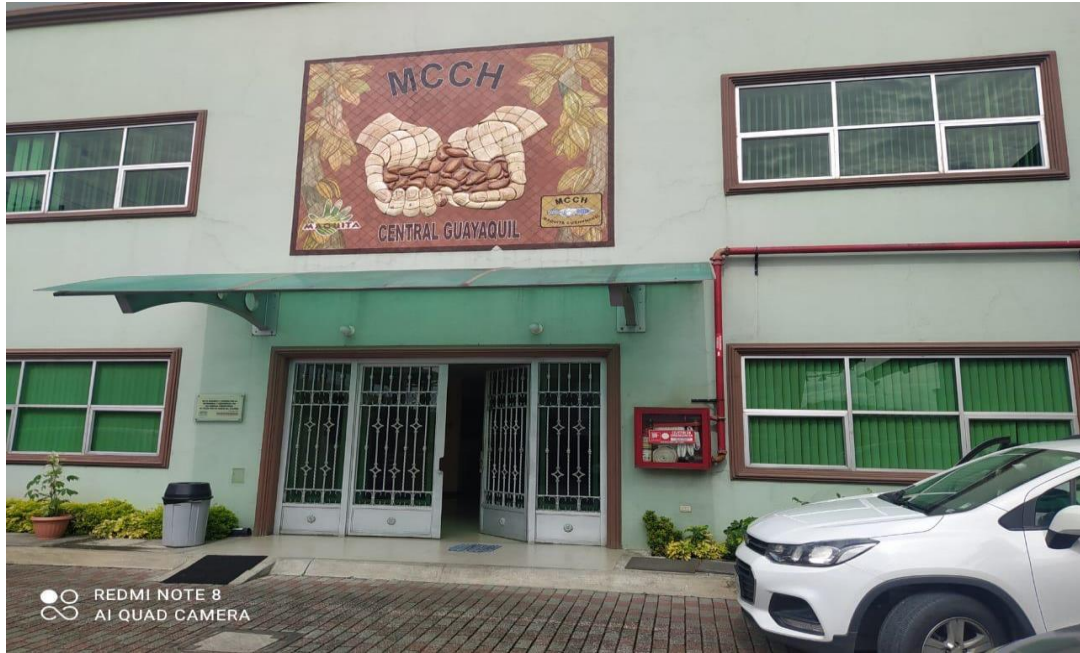
ANEXO B: Fotos y Entrevistas

Foto 1: Bodega Maquita AGRO



Foto 2: Oficinas de Maquita Agro





Foto

### 3: Presentación de ESURF TRADING



**ESURF TRADING L.L.C.**  
**P.O. Box: 117724**  
**Dubai**  
**United Arab Emirates**

Foto 4: Oficinas de ESURF TRADING



Foto 5: Almacenes ESURF TRADING



Foto 6: Sondeo en local “Shawarma El Sirio”



Foto 7: Sondeo en local “Shawarma El Sirio”



## ANEXO C: LOGO Y PROMOCIÓN

### LOGO



### VAYA PUBLICITARIA



## ANEXO C: ANALISIS FINANCIERO

PLAN DE FINANCIAMIENTO:

| <b>TABLA DE AMORTIZACION FRANCESA</b> |                      |                               |                       |                  |
|---------------------------------------|----------------------|-------------------------------|-----------------------|------------------|
| <b>INSTIT. FINANCIERA</b>             |                      |                               |                       |                  |
| <b>MONTO</b>                          | <b>45.000,00</b>     |                               | <b>DIVIDENDOS AÑO</b> | <b>4</b>         |
| <b>TASA DE INTERES</b>                | <b>11,8300%</b>      |                               |                       |                  |
| <b>PLAZO</b>                          | <b>3 años</b>        |                               |                       |                  |
| <b>GRACIA</b>                         | <b>0 años</b>        |                               |                       |                  |
| <b>MONEDA</b>                         | <b>DOLARES</b>       |                               |                       |                  |
| <b>AMORTIZACION CAD</b>               | <b>90</b>            | <b>días</b>                   |                       |                  |
| <b>Número de períodos</b>             | <b>12</b>            | <b>para amortizar capital</b> |                       |                  |
| <b>No.</b>                            | <b>SALDO INICIAL</b> | <b>INTERES</b>                | <b>PRINCIPAL</b>      | <b>DIVIDENDO</b> |
| 0                                     | \$ 45.000,00         |                               |                       |                  |
| 1                                     | \$ 45.000,00         | \$ 1.330,88                   | \$ 3.178,46           | \$ 4.509,33      |
| 2                                     | \$ 41.821,54         | \$ 1.236,87                   | \$ 3.272,46           | \$ 4.509,33      |
| 3                                     | \$ 38.549,08         | \$ 1.140,09                   | \$ 3.369,24           | \$ 4.509,33      |
| 4                                     | \$ 35.179,84         | \$ 1.040,44                   | \$ 3.468,89           | \$ 4.509,33      |
| 5                                     | \$ 31.710,95         | \$ 937,85                     | \$ 3.571,48           | \$ 4.509,33      |
| 6                                     | \$ 28.139,47         | \$ 832,22                     | \$ 3.677,11           | \$ 4.509,33      |
| 7                                     | \$ 24.462,36         | \$ 723,47                     | \$ 3.785,86           | \$ 4.509,33      |
| 8                                     | \$ 20.676,51         | \$ 611,51                     | \$ 3.897,82           | \$ 4.509,33      |
| 9                                     | \$ 16.778,68         | \$ 496,23                     | \$ 4.013,10           | \$ 4.509,33      |
| 10                                    | \$ 12.765,58         | \$ 377,54                     | \$ 4.131,79           | \$ 4.509,33      |
| 11                                    | \$ 8.633,79          | \$ 255,34                     | \$ 4.253,99           | \$ 4.509,33      |
| 12                                    | \$ 4.379,80          | \$ 129,53                     | \$ 4.379,80           | \$ 4.509,33      |

ANALISIS DE SENSIBILIDAD:

Caso 1: Incremento de los costos variables 10%

**FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

|  | INICIAL               | 1                     | 2                     | 3                      | 4                      | 5                     |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|
| <b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>       |                       |                       |                       |                        |                        |                       |
| RECUPERACIÓN POR VENTAS                |                       | \$ 994.520,00         | \$1.065.793,93        | \$ 1.099.494,35        | \$ 1.132.551,12        | \$1.166.530,65        |
| <b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>        |                       |                       |                       |                        |                        |                       |
| PAGO A PROVEEDORES                     |                       | \$ 828.706,56         | \$ 853.567,76         | \$ 879.174,79          | \$ 905.550,03          | \$ 932.716,53         |
| MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA       |                       | \$ 79.416,72          | \$ 79.416,72          | \$ 79.416,72           | \$ 79.416,72           | \$ 79.416,72          |
| MANO DE OBRA INDIRECTA                 |                       | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                  |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS                 |                       | \$ 64.664,82          | \$ 68.544,70          | \$ 72.657,39           | \$ 77.016,83           | \$ 81.637,84          |
| GASTOS DE VENTAS                       |                       | \$ 50.084,93          | \$ 50.734,19          | \$ 51.402,93           | \$ 52.091,72           | \$ 52.801,19          |
| PARTICIPACION DE EMPLEADOS             |                       | \$ -                  | \$ 6.630,88           | \$ 7.309,17            | \$ 8.013,42            | \$ 8.773,82           |
| IMPUESTO A LA RENTA                    |                       | \$ -                  | \$ 9.393,75           | \$ 10.354,65           | \$ 11.352,35           | \$ 12.429,58          |
| <b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>     |                       | <b>\$1.022.873,03</b> | <b>\$1.068.288,01</b> | <b>\$ 1.100.315,64</b> | <b>\$ 1.133.441,08</b> | <b>\$1.167.775,69</b> |
| <b>C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)</b>    |                       | <b>\$ -28.353,03</b>  | <b>\$ -2.494,08</b>   | <b>\$ -821,29</b>      | <b>\$ -889,96</b>      | <b>\$ -1.245,04</b>   |
| <b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>    |                       |                       |                       |                        |                        |                       |
| CREDITOS BANCARIOS                     | \$ 45.000,00          |                       |                       |                        |                        |                       |
| APORTE DE CAPITAL                      | \$ 56.221,13          |                       |                       |                        |                        |                       |
| <b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b> | <b>\$ 101.221,13</b>  | <b>\$ -</b>           | <b>\$ -</b>           | <b>\$ -</b>            | <b>\$ -</b>            | <b>\$ -</b>           |
| <b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>     |                       | <b>\$ 18.037,33</b>   | <b>\$ 18.037,33</b>   | <b>\$ 18.037,33</b>    | <b>\$ -</b>            | <b>\$ -</b>           |
| PAGO DE INTERESES                      |                       | \$ 4.748,28           | \$ 3.105,06           | \$ 1.258,65            | \$ -                   | \$ -                  |
| PAGO DE CREDITO BANCARIO               |                       | \$ 13.289,05          | \$ 14.932,27          | \$ 16.778,68           | \$ -                   | \$ -                  |
| <b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>        |                       |                       |                       |                        |                        |                       |
| INVERSION INICIAL                      | \$ 101.221,13         |                       |                       |                        |                        |                       |
| <b>TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES</b>  | <b>\$ 101.221,13</b>  | <b>\$ 18.037,33</b>   | <b>\$ 18.037,33</b>   | <b>\$ 18.037,33</b>    | <b>\$ -</b>            | <b>\$ -</b>           |
| <b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>   | <b>\$ -</b>           | <b>\$ -18.037,33</b>  | <b>\$ -18.037,33</b>  | <b>\$ -18.037,33</b>   | <b>\$ -</b>            | <b>\$ -</b>           |
| MAS DEPRECIACIÓN                       |                       | \$ 1.250,00           | \$ 1.250,00           | \$ 1.250,00            | \$ 250,00              | \$ 250,00             |
| <b>G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)</b>    | <b>\$ -101.221,13</b> | <b>\$ -45.140,36</b>  | <b>\$ -19.281,41</b>  | <b>\$ -17.608,62</b>   | <b>\$ -639,96</b>      | <b>\$ -995,04</b>     |
| TIR                                    |                       |                       |                       |                        |                        |                       |
| VAN                                    | \$ -168.828,96        |                       |                       |                        |                        |                       |

Incremento costos fijos 10%

### FLUJO DE CAJA PROYECTADO

|  | INICIAL              | 1                    | 2                     | 3                      | 4                      | 5                     |
|--|----------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|
| <b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>       |                      |                      |                       |                        |                        |                       |
| RECUPERACIÓN POR VENTAS                |                      | \$ 994.520,00        | \$1.065.793,93        | \$ 1.099.494,35        | \$ 1.132.551,12        | \$1.166.530,65        |
| <b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>        |                      |                      |                       |                        |                        |                       |
| PAGO A PROVEEDORES                     |                      | \$ 753.369,60        | \$ 775.970,69         | \$ 799.249,81          | \$ 823.227,30          | \$ 847.924,12         |
| MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA       |                      | \$ 87.358,39         | \$ 79.416,72          | \$ 79.416,72           | \$ 79.416,72           | \$ 79.416,72          |
| MANO DE OBRA INDIRECTA                 |                      | \$ -                 | \$ -                  | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                  |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS                 |                      | \$ 71.131,30         | \$ 75.399,18          | \$ 79.923,13           | \$ 84.718,51           | \$ 89.801,62          |
| GASTOS DE VENTAS                       |                      | \$ 50.084,93         | \$ 50.734,19          | \$ 51.402,93           | \$ 52.091,72           | \$ 52.801,19          |
| PARTICIPACION DE EMPLEADOS             |                      | \$ -                 | \$ 17.931,43          | \$ 18.948,73           | \$ 20.002,17           | \$ 21.122,23          |
| IMPUESTO A LA RENTA                    |                      | \$ -                 | \$ 25.402,86          | \$ 26.844,03           | \$ 28.336,41           | \$ 29.923,16          |
| <b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>     |                      | <b>\$ 961.944,22</b> | <b>\$1.024.855,06</b> | <b>\$ 1.055.785,34</b> | <b>\$ 1.087.792,83</b> | <b>\$1.120.989,05</b> |
| <b>C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)</b>    |                      | <b>\$ 32.575,78</b>  | <b>\$ 40.938,87</b>   | <b>\$ 43.709,01</b>    | <b>\$ 44.758,29</b>    | <b>\$ 45.541,60</b>   |
| <b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>    |                      |                      |                       |                        |                        |                       |
| CREDITOS BANCARIOS                     | \$ 45.000,00         |                      |                       |                        |                        |                       |
| APORTE DE CAPITAL                      | \$ 49.943,05         |                      |                       |                        |                        |                       |
| <b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b> | <b>\$ 94.943,05</b>  | <b>\$ -</b>          | <b>\$ -</b>           | <b>\$ -</b>            | <b>\$ -</b>            | <b>\$ -</b>           |
| <b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>     |                      |                      |                       |                        |                        |                       |
| PAGO DE INTERESES                      |                      | \$ 4.748,28          | \$ 3.105,06           | \$ 1.258,65            | \$ -                   | \$ -                  |
| PAGO DE CREDITO BANCARIO               |                      | \$ 13.289,05         | \$ 14.932,27          | \$ 16.778,68           | \$ -                   | \$ -                  |
| <b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>        |                      |                      |                       |                        |                        |                       |
| INVERSION INICIAL                      | \$ 94.943,05         |                      |                       |                        |                        |                       |
| TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES         | \$ 94.943,05         | \$ 18.037,33         | \$ 18.037,33          | \$ 18.037,33           | \$ -                   | \$ -                  |
| <b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>   | <b>\$ -</b>          | <b>\$ -18.037,33</b> | <b>\$ -18.037,33</b>  | <b>\$ -18.037,33</b>   | <b>\$ -</b>            | <b>\$ -</b>           |
| MAS DEPRECIACIÓN                       |                      | \$ 1.250,00          | \$ 1.250,00           | \$ 1.250,00            | \$ 250,00              | \$ 250,00             |
| <b>G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)</b>    | <b>\$ -94.943,05</b> | <b>\$ 15.788,45</b>  | <b>\$ 24.151,54</b>   | <b>\$ 26.921,68</b>    | <b>\$ 45.008,29</b>    | <b>\$ 45.791,60</b>   |
| TIR                                    | 16,20%               |                      |                       |                        |                        |                       |
| VAN                                    | \$ 7.567,75          |                      |                       |                        |                        |                       |



Caso 3: Incremento de las ventas 10%

**FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

|  | INICIAL        | 1              | 2              | 3               | 4               | 5              |
|--|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|----------------|
| <b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>       |                |                |                |                 |                 |                |
| <b>RECUPERACIÓN POR VENTAS</b>         |                | \$1.093.972,00 | \$1.172.373,33 | \$ 1.209.443,78 | \$ 1.245.806,23 | \$1.283.183,72 |
| <b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>        |                |                |                |                 |                 |                |
| PAGO A PROVEEDORES                     |                | \$ 828.706,56  | \$ 853.567,76  | \$ 879.174,79   | \$ 905.550,03   | \$ 932.716,53  |
| MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA       |                | \$ 79.416,72   | \$ 79.416,72   | \$ 79.416,72    | \$ 79.416,72    | \$ 79.416,72   |
| MANO DE OBRA INDIRECTA                 |                | \$ -           | \$ -           | \$ -            | \$ -            | \$ -           |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS                 |                | \$ 64.664,82   | \$ 68.544,70   | \$ 72.657,39    | \$ 77.016,83    | \$ 81.637,84   |
| GASTOS DE VENTAS                       |                | \$ 50.084,93   | \$ 50.734,19   | \$ 51.402,93    | \$ 52.091,72    | \$ 52.801,19   |
| PARTICIPACION DE EMPLEADOS             |                | \$ -           | \$ 22.197,28   | \$ 23.342,56    | \$ 24.527,82    | \$ 25.783,65   |
| IMPUESTO A LA RENTA                    |                | \$ -           | \$ 31.446,15   | \$ 33.068,62    | \$ 34.747,74    | \$ 36.526,84   |
| <b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>     |                | \$1.022.873,03 | \$1.105.906,81 | \$ 1.139.063,01 | \$ 1.173.350,86 | \$1.208.882,77 |
| <b>C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)</b>    |                | \$ 71.098,97   | \$ 66.466,52   | \$ 70.380,78    | \$ 72.455,37    | \$ 74.300,95   |
| <b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>    |                |                |                |                 |                 |                |
| CREDITOS BANCARIOS                     | \$ 45.000,00   |                |                |                 |                 |                |
| APORTE DE CAPITAL                      | \$ 56.221,13   |                |                |                 |                 |                |
| <b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b> | \$ 101.221,13  | \$ -           | \$ -           | \$ -            | \$ -            | \$ -           |
| <b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>     |                | \$ 18.037,33   | \$ 18.037,33   | \$ 18.037,33    | \$ -            | \$ -           |
| PAGO DE INTERESES                      |                | \$ 4.748,28    | \$ 3.105,06    | \$ 1.258,65     | \$ -            | \$ -           |
| PAGO DE CREDITO BANCARIO               |                | \$ 13.289,05   | \$ 14.932,27   | \$ 16.778,68    | \$ -            | \$ -           |
| <b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>        |                |                |                |                 |                 |                |
| INVERSION INICIAL                      | \$ 101.221,13  |                |                |                 |                 |                |
| TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES         | \$ 101.221,13  | \$ 18.037,33   | \$ 18.037,33   | \$ 18.037,33    | \$ -            | \$ -           |
| <b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>   | \$ -           | \$ -18.037,33  | \$ -18.037,33  | \$ -18.037,33   | \$ -            | \$ -           |
| MAS DEPRECIACIÓN                       |                | \$ 1.250,00    | \$ 1.250,00    | \$ 1.250,00     | \$ 250,00       | \$ 250,00      |
| <b>G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)</b>    | \$ -101.221,13 | \$ 54.311,64   | \$ 49.679,19   | \$ 53.593,45    | \$ 72.705,37    | \$ 74.550,95   |
| <b>TIR</b>                             |                | 48,21%         |                |                 |                 |                |
| <b>VAN</b>                             | \$ 104.754,57  |                |                |                 |                 |                |