



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

*“Plan de negocio y estrategia de  
internacionalización para Green  
Chocolate Snacks”*

---

**MEMORIA PRESENTADA POR:**

*[Roxana Lissette López Chilán]*

MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS MBA

Convocatoria de defensa: [marzo 2020]

# AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi gratitud primero a Dios por ser mi guía en todo momento, porque me ha permitido cumplir un sueño más, lleno de aprendizajes y experiencias donde sin duda él ha estado presente en cada detalle.

A la Universidad Politécnica de Valencia por abrirme sus puertas, lugar donde conocí a grandes compañeros, colegas que recordaré siempre. Así mismo a los docentes del master por haber compartido sus conocimientos, de manera especial a mi tutora Ana García por su capacidad para guiar mis ideas, por su tiempo y aporte en cada etapa del proyecto.

A mi familia por ser mi fuente de inspiración, mis sobrinos, hermanos y especialmente a mis padres por haberme formado como la persona que soy, muchos de mis logros se los debo a ustedes y esta no es la excepción.

Aquellos que de una u otra manera colaboraron con el desarrollo del proyecto sea con opiniones o palabras de motivación, gracias.

## DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo primeramente a Dios porque me ha dado salud y fuerzas para culminar esta gran etapa. Uno encuentra muchos tropiezos en el camino, pero su amor y confianza es lo que me ha impulsado a seguir adelante.

Y segundo a una persona quien siempre ha sido mi ejemplo a seguir y motivación en todo lo que emprendo. Siempre en ella encuentro palabras que reconfortan mi alma, es algo que mi corazón lo agradece eternamente. Gracias Janecita por ser mi madre y amiga incondicional. ¡Con cariño para ti!

# RESUMEN

Por una parte, la potencial producción y exportación de cacao de Ecuador y por otro lado la creciente demanda de productos ecológicos de España justifican la propuesta de crear una empresa en Ecuador dedicada a la fabricación y exportación de un bizcocho de chocolate conocido como brownie en este caso saludable y proteico utilizando como producto principal, el cacao orgánico ecuatoriano.

Green Chocolate Snacks, es una empresa que se dedicará a comercializar un producto cuyo material principal es el cacao uno de los principales productos tradicionales de Ecuador, el cual genera una importante fuente de ingresos al país. A través de la creación de esta empresa, se busca participar en mercados internacionales, con la producción y comercialización de un brownie saludable fabricado con materia prima de alto aporte nutricional como el cacao, lentejas, garbanzos y avena.

Se pretende dar a conocer un producto netamente fabricado en Ecuador, y así destacar al país no solo con bienes primarios sino también por productos elaborados con materia prima ecuatoriana que garantizan la calidad del producto.

El principal motivo que impulsa a desarrollar este proyecto es porque en la actualidad productos alimenticios altos en fibra, libres de azúcares refinados y proteínas son escasos. La falta de alimentos cuya producción no tenga fertilizantes o transgénicos es parte de la motivación para la realización de este proyecto. Además, se pretende impulsar y dar a conocer la calidad de productos que posee Ecuador no solo como materia prima sino de productos ya elaborados con ingredientes que aporten a la salud. Así mismo se espera contribuir a que las industrias ecuatorianas del sector cacaotero tengan mayor crecimiento y reconocimiento en España.

**Palabras clave:** comercialización, exportación, producción, cacao orgánico, productos ecológicos, sector cacaotero.

## ABSTRACT

The potential production and export of cocoa from Ecuador and the growing demand for organic products from Spain justify the proposal to create a company in Ecuador dedicated to the production and export of a healthy brownie high in proteins and fiber using as main product, the Ecuadorian organic cocoa.

Green Chocolate Snacks, is a company that will be dedicated to commercialize a product whose main material is organic cocoa one of the main traditional products of Ecuador, which generates an important source of income to the country. Through the creation of this company, it would be essential to participate in international markets, with the production of a healthy brownie made with raw material with high nutritional contribution such as cocoa, lentils, chickpeas and oats.

The company intends to expose a product made purely in Ecuador, and be known country not only with primary goods also with products made with Ecuadorian raw material that guarantee the quality.

The main reason to develop this project is because today the existence of food products free of refined sugars, high in fiber and proteins are scarce. The lack of food whose production does not have fertilizers or chemicals is also part of the motivation to carry out this project. In addition, we will try to promote the quality of products that Ecuador has, not only as raw inputs also products already made with ingredients that contribute to health. Green Chocolate Snacks aims to contribute to Ecuadorian industries in the cocoa sector to have greater growth and recognition in Spain.

**Keywords:** commercialization, export, production, organic cocoa, organic products, cocoa sector.

## **Competencias transversales de la UPV**

De las competencias utilizadas para el desarrollo de este proyecto está la comprensión e integración aplicada en cada sección que fueron claves para unificar diferentes conocimientos, actitudes y habilidades en cada tema tratado lo que permitieron generar ideas y relacionar cada texto con la vida real. Así mismo, con la aplicación y pensamiento práctico se emplearon conocimientos aprendidos a lo largo del master con materias como Entorno Económico Internacional y Management Estratégico que brindaron herramientas y teorías que se llevaron a la práctica para así alcanzar los objetivos del proyecto.

Por otro lado, la innovación, creatividad y emprendimiento fue parte de este proyecto a través de la creación de un nuevo producto orgánico y saludable. De esta manera se responde las necesidades saludables que hoy en día las personas y el medio ambiente demanda. Se pudo conocer el alcance que tendría en el entorno actual con el objetivo de explorar nuevas oportunidades, aunque hubiera riesgos por asumir.

En cada apartado el trabajo en equipo fue importante para pulir detalles y crear ideas, trabajar de forma responsable con coordinación y compromiso permitió compartir conocimientos valiosos con la tutora, lo que va de la mano con el aprendizaje continuo que se mantuvo desde un inicio. Se investigó cada tema propuesto por el tutor para desarrollar las ideas manteniendo siempre valores éticos en el transcurso de la investigación con citas y referencias con información externa utilizada.

La planificación y gestión del tiempo han sido fundamentales para culminar el proyecto, desde un inicio se programaron actividades, tutorías y plazos que se iban completando en el tiempo estimado lo que permitió alcanzar los objetivos académicos. En definitiva, cada instrumento, sapiencias y herramientas impartidas por la docencia del master fueron esenciales para lograr las competencias personales y académicas que permitieron el desarrollo del proyecto, de esta manera se lograron progresos rápidos de forma efectiva.

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
RESUMEN .....	iv
ABREVIATURAS .....	xiii
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. OBJETIVOS .....	4
3. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO PARA ECUADOR Y ESPAÑA.....	5
3.1 Análisis PEST Ecuador .....	6
3.1.1 Análisis del entorno económico .....	7
3.1.2 Análisis del entorno político - legal .....	10
3.1.3 Análisis del entorno social .....	13
3.1.4 Análisis del entorno tecnológico .....	15
3.2 Cacao en Ecuador .....	17
3.3 Análisis PEST España .....	24
3.3.1 Análisis del entorno económico .....	24
3.3.2 Análisis del entorno político – legal .....	26
3.3.3 Análisis del entorno social .....	27
3.3.4 Análisis del entorno tecnológico .....	30
3.4 Sector ecológico en España.....	31
3.5 Análisis bilateral entre Ecuador y España.....	40
4. PLAN DE NEGOCIO DE GREEN CHOCOLATE SNACKS.....	43
4.1 Perfil corporativo .....	46
4.2 Producto.....	50
4.3 Modelo de negocio CANVAS.....	57
5. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	83
5.1 Requisitos para la exportación desde Ecuador.....	84
5.1.1 Registro sanitario.....	84

5.1.2 Registro Fitosanitario .....	84
5.1.3 Proceso de exportación y requisitos .....	85
5.1.4 Incoterms .....	88
5.2 Requisitos y certificaciones de la UE .....	92
5.2.1 Requisitos técnicos .....	92
5.2.2 Etiquetado y certificación ecológica .....	93
5.2.3 Requisitos sanitarios para la importación de alimentos .....	94
5.2.4 Documentación para exportar España .....	94
5.2.5 Proceso de importación en la UE .....	95
6. CONCLUSIONES .....	97
7. RECOMENDACIONES .....	100
BIBLIOGRAFÍA .....	101
ANEXOS .....	104



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de las provincias y ciudades de Ecuador .....	6
Figura 2. Acuerdos comerciales vigentes en Ecuador. Fuente: Ministerio de Producción y Comercio Exterior.....	11
Figura 3. El comercio del cacao. Fuente El telégrafo .....	13
Figura 4. Tendencias ODS Ecuador. Fuente: Sustainable Development Report Dashboards 2019.....	15
Figura 5. Top 5 Ranking Global América Latina infraestructura.....	16
Figura 6. Exportación de cacao y elaborados (miles de usd).....	18
Figura 7. Producción de Cacao en el mundo. Fuente: Organización Internacional del Cacao (ICCO) .....	19
Figura 8. Producción de Cacao en Ecuador. Fuente: (ANECACAO).....	19
Figura 9. Producción de cacao según región y provincias. Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería. ....	20
Figura 10. Certificaciones Orgánicas. Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería. Elaboración propia .....	22
Figura 11. Tendencia ODS España. Fuente: Sustainable Development Report 2019..	28
Figura 12. Países más saludables del mundo.....	29
Figura 13. Capital invertido en empresas tecnológicas 2015-2019.....	30
Figura 14. Producción ecológica según operadores 2008-2018. Fuente: Agricultura Ecológica Estadísticas – MAPA (2018) .....	33
Figura 15. Superficie de cultivos. Fuente: Agricultura Ecológica Estadísticas – MAPA (2018).....	33
Figura 16. Gasto per cápita en productos ecológicos. Fuente: MAPA .....	34
Figura 17. Pasos para constituir empresas en Ecuador.....	44
Figura 18. Ubicación de Green Chocolate Snacks.....	48
Figura 19. Business Model Canvas. Autor Alexander Osterwalder .....	57

Figura 20. Población de España 2018. Fuente: Statista - Instituto Nacional de Estadística (INE) .....	59
Figura 21. Hábitos deportivos España. ....	60
Figura 22. Alianzas estratégicas con proveedores.....	67
Figura 23. Punto de Equilibrio .....	78
Figura 24. Business Model Canvas. Elaboración Propia.....	82
Figura 25. Proceso de exportación desde Ecuador. ....	86
Figura 26. Incoterm FCA. Fuente: Área de pymes – Guía de Incoterms .....	88
Figura 27. Procedimiento de importación en la UE .....	96
Figura 28. Catálogo de productos Kallari Chocolate .....	104
Figura 29. Modelo Air WayBill. Fuente: Diario El Exportador. ....	105
Figura 30. DAE. Fuente: PRO ECUADOR .....	106
Figura 31. Certificado de Origen UE. Fuente: Diario El Exportador .....	107

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evolución de la economía de Ecuador 2014-2018 .....	7
Tabla 2. Perfil socio-económico de Ecuador en 2018 .....	9
Tabla 3. Semielaborados de cacao.....	18
Tabla 4. Exportaciones de cacao orgánico. ....	21
Tabla 5. Indicadores de Desarrollo Mundial España .....	25
Tabla 6. Perfil socio-económico de España en 2018 .....	26
Tabla 7. Los diez mayores mercados de comida ecológica 2016 .....	35
Tabla 8. Consumidor ecológico en España.....	36
Tabla 9. Tiendas ecológicas Online .....	37
Tabla 10. Evolución del Comercio Exterior ecológico. ....	39
Tabla 11. Estructura de Importaciones Ecológicas .....	39
Tabla 12. Exportaciones de Ecuador a la UE.....	40
Tabla 13. Exportaciones FOB ecuatorianas a la UE (millones USD) .....	41
Tabla 14. Exportaciones ecuatorianas a España de Cacao (miles €) .....	42
Tabla 15. Ranking Sectorial de Empresas: Fabricación de cacao y chocolate. ....	42
Tabla 16. Lentils and Chickpeas Brownie .....	50
Tabla 17. Cantidad de proteínas por cada 100g .....	53
Tabla 18. Lista de ingredientes .....	53
Tabla 19. Información Nutricional.....	54
Tabla 20. 'Brownies Jar' Garbanzos & Lentejas.....	55
Tabla 21. Clasificación Arancelaria .....	55
Tabla 22. Ficha Técnica del producto. ....	56
Tabla 23. Segmento de Mercado .....	58
Tabla 24. Mercado Potencial.....	60
Tabla 25. Canales de venta .....	63
Tabla 26. Proveedores de Materia Prima.....	67
Tabla 27. Proveedores de Equipos .....	68

Tabla 28. Materia Prima .....	69
Tabla 29. Costo de producción .....	69
Tabla 30. Equipos de producción .....	70
Tabla 31. Mobiliario de oficina.....	71
Tabla 32. Constitución de una Sociedad Anónima.....	71
Tabla 33. Gastos de suministros básicos.....	72
Tabla 34. Depreciación de Activos fijos.....	72
Tabla 35. Gastos de exportación FCA .....	73
Tabla 36. Gastos de personal .....	74
Tabla 37. Costos variables.....	75
Tabla 38. Precio de snacks con cacao orgánico .....	76
Tabla 39. Punto de equilibrio.....	77
Tabla 40. Ingresos y Costos.....	79
Tabla 41. Payback .....	81
Tabla 42. Distribución de responsabilidades FCA.....	89
Tabla 43. Características de carga hacia España .....	90

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. Cotización de Cacao Orgánico ecuatoriano .....	104
Anexo B. Formato Air WayBill .....	105
Anexo C. Ejemplo de Declaración Aduanera de Exportación .....	106
Anexo D. Certificado de Origen para la Unión Europea .....	107

# ABREVIATURAS

**ACM:** Acuerdo Comercial Multipartes

**AWB:** Air Way Bill

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

**AECOC:** Asociación Española de Codificación Comercial

**BCE:** Banco Central del Ecuador

**CAN:** Comunidad Andina de Naciones

**CCI:** Cámara de Comercio Internacional

**CFE:** Certificado Fitosanitario de exportación

**COAC:** Colegio Oficial de Agentes Comerciales

**DAE:** Declaración Aduanera de Exportación

**DSE:** Declaración sumaria de entrada

**DUA:** Documento Único Administrativo

**FCA:** Free Carrier

**FEDEXPOR:** Federación Ecuatoriana de Exportadores

**ICCO:** The International Cocoa Organization

**IESS:** Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

**ICEX:** España Exportación e Inversiones

**INE:** Instituto Nacional de Estadística

**MAPA:** Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

**MERCOSUR:** Mercado Común del Sur

**MPCEIP:** Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca

**MECD:** Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

**OMC:** Organización Mundial del Comercio

**ODS:** Objetivos de Desarrollo Sostenible

**PEST:** Político, Económico, Social y Tecnológico

**RUC:** Registro Único de Contribuyente

**SENAE:** Servicio Nacional de Aduana del Ecuador

**SRI:** Servicio de Rentas Internas

**UE:** Unión Europea

# 1. INTRODUCCIÓN

La economía ecuatoriana es reconocida por la producción de materias primas como el cacao, el banano, café, caña de azúcar, entre otros, los cuales tienen un papel fundamental en el sector económico además de ser representativos y emblemáticos para el país. Ecuador es el tercer productor mundial de cacao después de Ghana y Costa de Marfil y el primer productor de cacao Fino de aroma. Según datos de la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao del país, Ecuador representa el 63 % de la producción mundial de cacao fino de aroma, utilizado en la elaboración de chocolates refinados. Sin embargo, los productos elaborados y semielaborados representan sólo el 5% de las exportaciones anuales del sector cacaotero. Por esta razón, Ecuador busca impulsar la producción y exportación de productos elaborados de chocolatería fina en la que se utilice como base el cacao ecuatoriano.

Actualmente, el consumo de productos orgánicos, proteicos y saludables va en aumento. Su gran aportación de nutrientes hace de ellos los elegidos al momento de optar por alimentación saludable, sobre todo en jóvenes y adultos que cuidan su salud. Al utilizar el término orgánico o ecológico se refiere a productos alimenticios que no están expuestos a fertilizantes artificiales, ni transgénicos. Ecuador tiene más de 500 productos orgánicos certificados para exportación entre los que se incluye el cacao. Según un informe del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA), en España se ha producido un cambio de tendencia positivo en el comportamiento del consumo de productos ecológicos de forma que la alimentación saludable está cada vez más presente en los hogares españoles. Desde el año 2013 al 2018 el gasto per cápita en productos ecológicos u orgánicos se ha duplicado y esta tendencia va en aumento. Es por ello, que las importaciones de este tipo de productos en España también se están incrementando, aunque fundamentalmente proceden de la UE.

Por una parte, el potencial de producción y exportación de cacao orgánico de Ecuador y por otro lado la creciente demanda de productos orgánicos de España, justifican la propuesta de crear una empresa en Ecuador dedicada a la producción y exportación de brownies proteicos utilizando como producto principal, el cacao orgánico. El producto a comercializar es un dulce de cacao conocido como brownie en este caso saludable a base de ingredientes principales como el cacao orgánico, lentejas, garbanzos y avena. Se pretende dar a conocer un producto netamente fabricado en Ecuador, y así destacar al país no solo con bienes primarios sino también por productos elaborados con materia prima ecuatoriana que garantizan la calidad del producto.

Green Chocolate Snacks, es una empresa que se dedicará a comercializar un producto cuyo ingrediente fundamental es el cacao orgánico uno de los principales productos tradicionales de Ecuador, el cual genera una importante fuente de ingresos al país como es el sector cacaoero. A través de la creación de esta empresa, se busca participar en mercados internacionales, con la producción y comercialización de brownies fabricado con ingredientes de alto aporte nutricional.

El principal motivo que impulsa a desarrollar este proyecto es porque en la actualidad productos alimenticios libres de azúcares refinado y alto contenido nutricional son escasos. La falta de alimentos con ingredientes sanos considerados orgánicos o ecológicos sin utilizar fertilizantes o transgénicos es parte de la motivación para la realización de este proyecto. Además, se pretende impulsar y dar a conocer la calidad de productos que posee Ecuador no solo como materia prima sino de productos ya elaborados con ingredientes de calidad que aporten a la salud. De igual manera se intenta aportar a que las industrias ecuatorianas de Cacao y elaborados tengan mayor crecimiento y reconocimiento en España.

En el siguiente apartado de este proyecto se especifica el objetivo general del proyecto, así como los objetivos específicos. Posteriormente, se describe el entorno

macroeconómico de Ecuador y España que son los dos países objeto del comercio bilateral del producto a exportar.

La propuesta de negocio de Green Chocolates Snacks se desarrolla en la Sección 4, especificando tanto el perfil corporativo como las especificaciones del producto. También, se detalla la propuesta de negocio utilizando la herramienta Business Model Canvas. En la siguiente sección, se exponen los detalles de la estrategia de internacionalización en cuanto a los requisitos de exportación y las certificaciones requeridas por la UE para la importación de productos orgánicos. Finalmente, dentro del apartado Conclusiones se sintetizarán los principales resultados a los que se ha llegado al desarrollar este proyecto.



## 2. OBJETIVOS

### Objetivo General

Elaborar un plan de negocio para la creación de una empresa que se dedique a la producción y exportación de brownies proteicos con cacao orgánico ecuatoriano hacia mercado español.

### Objetivos Específicos

- Presentar la situación socio-económica de Ecuador y España utilizando el análisis PEST.
- Analizar la evolución del sector cacaoero en Ecuador.
- Realizar un análisis de comercio bilateral entre España y Ecuador para el Cacao orgánico.
- Proponer la creación de una empresa dedicada a la producción de brownies proteicos con cacao orgánico ecuatoriano.
- Aplicar el modelo de negocios Canvas para describir las principales áreas de la empresa que se pretende crear.
- Determinar la viabilidad de elaborar brownies proteicos con alto contenido nutricional.
- Desarrollar un plan de internacionalización para la exportación de brownies a España.
- Identificar los requisitos para la exportación de productos de cacao orgánico desde Ecuador.
- Detallar las certificaciones requeridas por la UE para la importación de productos orgánicos.

### 3. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO PARA ECUADOR Y ESPAÑA

Teniendo en cuenta que la propuesta de negocio implica la creación de una empresa en Ecuador con el objetivo de exportar a España, conocer el entorno económico y social de ambos países resulta de vital importancia. También en esta sección se analiza la evolución del sector cacaoero en Ecuador, así como la demanda de productos orgánicos desde España. Por último, se realiza un análisis bilateral entre ambos países.

### 3.1 Análisis PEST Ecuador

Ecuador es un país situado en América del sur con 17 millones de habitantes según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) limita con Colombia y Perú con una superficie de 283.561 km<sup>2</sup>. Está formado por 24 provincias como se observa en la Figura 1. En las actividades primarias se destaca en la agricultura y la explotación de petróleo. Siendo principal exportador de productos como el banano, café, flores y cacao en la que países desarrollados como E.E.U.U y China son importadores claves de sus productos. Considerado una economía de ingresos medios en vía de desarrollo, utiliza el dólar americano (US\$) como moneda nacional o medio de cambio la cual ha permitido al país mantener su estabilidad económica.



Figura 1. Mapa de las provincias y ciudades de Ecuador

A continuación, por medio del análisis PEST, se realizará un análisis externo del Ecuador en el aspecto Político, Económico, Social y Tecnológico para conocer las tendencias futuras del mercado, las ventajas y los factores que crean un impacto en las exportaciones e importaciones del país.

### 3.1.1 Análisis del entorno económico

En la Tabla 1 se muestran los indicadores más relevantes del desarrollo económico para Ecuador. Entre ellos el Producto Interno Bruto, el cual ha registrado en estos últimos 5 años en términos corrientes un promedio de USD 70 mil millones aproximadamente a precios constantes. Aunque en el año 2016 el fortalecimiento del dólar y la fluctuación en el precio del petróleo influyo en la economía, al siguiente año se recuperó. Por lo que, en la actualidad es considerada como una economía estable, entre las de mejor desempeño económico de Latinoamérica de acuerdo a datos de la Comisión Económica para América Latina. (CEPAL)

Tabla 1. Evolución de la economía de Ecuador 2014-2018

Indicadores	2014	2015	2016	2017	2018
PIB (UMN a precios constantes) mil millones \$	70,105	70,175	69,314	70,956	71,933
Crecimiento del PIB (% anual)	3.8	0.1	-1.2	2.4	1.4
Desempleo, total (% de la población activa total) (estimación modelado OIT)	3.5	3.6	4.6	3.8	3.9
Inflación, precios al consumidor (% anual)	3.6	4.0	1.7	0.4	-0.2
Formación bruta de capital (UMN a precios constantes) mil millones \$	19,097	17,342	15,348	17,150	17,670
Formación bruta de capital (% del crecimiento anual)	3.4	-9.2	-11.5	11.7	3.0
Gasto de consumo final de los hogares (% del crecimiento anual)	2.7	-0.1	-2.4	3.7	2.7

Gasto de consumo final de los hogares (UMN a precios constantes) mil millones \$	43,088	43,049	42,011	43,577	44,733
Gasto de consumo final del gobierno general (UMN a precios constantes) mil millones \$	10,252	10,471	10,454	10,790	11,104
Gasto de consumo final del gobierno general (% del crecimiento anual)	6.7	2.1	-0.2	3.2	2.9
Exportaciones de bienes y servicios (% del crecimiento anual)	6.2	-0.6	1.4	0.7	0.9
Exportaciones de bienes y servicios (UMN a precios constantes) mil millones \$	19,342	19,219	19,492	19,632	19,799
Importaciones de bienes y servicios (UMN a precios constantes) mil millones \$	21,675	19,907	17,992	20,194	21,374
Importaciones de bienes y servicios (% del crecimiento anual)	4.8	-8.2	-9.6	12.2	5.8
Balanza comercial de bienes y servicios (% del PIB)	-1.6	-2.7	0.5	-0.8	-0.2

Fuente: Indicadores del desarrollo mundial. (Banco Mundial)

En el año 2016 se reflejó una caída significativa debido a la recesión económica que vivió el país, no solo por la bajada de precio del petróleo, también por la apreciación que tuvo el dólar a nivel mundial haciendo menos competitivas las exportaciones. Agregando a esto el terremoto ocurrido en el país lo cual llevo a un gasto económico de millones de dólares. Sin embargo, a lo largo del tiempo se registró un crecimiento en términos reales del 1.4% con respecto al año 2017.

Con la Inflación, se puede observar que ha ocurrido un descenso hasta llegar a ser negativo en -0,2% en el año 2018. Según el informe elaborado por la oficina económica y comercial de España en Quito esto se debe principalmente por la apreciación del dólar con respecto a socios comerciales importantes, la reducción de la liquidez en el país y por la disminución del precio de importaciones dado en el Acuerdo con la UE.

Por otro lado, tanto las exportaciones como importaciones de bienes y servicios en el año 2018 presentaron un incremento con respecto al año anterior de 0.9% y 5.8% respectivamente, contribuyendo de manera positiva a la variación del PIB. Sin embargo,

aunque las exportaciones han incrementado por el buen desempeño de las exportaciones no petroleras donde están presente las materias primas principales como el banano, enlatados de pescado, flores y cacao. Varios factores han influido para que la Balanza Comercial presente cifras negativas, lo cual muestra que se compraron más bienes de los que se vendieron con un incremento del 5.8%. Sobre todo, en el sector automotriz y maquinarias indica la Federación Ecuatoriana de Exportadores (FEDEXPOR). Además, de ser una economía dependiente de la producción y exportación petrolera, el cual representa el 35% del ingreso exportable del país según el portal de Promoción de Exportaciones e Inversiones al tener fluctuaciones en su precio incide en la economía y en la inversión pública del sector agrícola.

Como síntesis del análisis económico se puede decir que Ecuador presentó un crecimiento anual del PIB de 1,4% con respecto al año 2017, es decir \$108,398 millones en términos corrientes debido a los diferentes factores que intervinieron como Inflación, Gasto Público, exportaciones e importaciones, etc.

En la Tabla 2 se muestran los datos más relevantes de la economía ecuatoriana en 2018.

Tabla 2. Perfil socio-económico de Ecuador en 2018

Población	17.3 millones de habitantes
Moneda	Dólar estadounidense (USD)
Tasa de Crecimiento poblacional	1.25%
Tasa de Desempleo (2018)	3.9%
PIB (2018) en términos corrientes	USD 108.398 millones
PIB per cápita, PPA (2018) precios internacionales actuales	11,713 (USD)
Crecimiento del PIB (2018)	1.4%
Inflación anual	-0.2%

Fuente: Banco Mundial

### 3.1.2 Análisis del entorno político - legal

Ecuador, tiene como presidente electo constitucional al Lic. Lenin Moreno quien ha buscado implementar la intervención democrática directa en el país resaltando una política de diálogo y no autoritaria. Mediante su gobierno se ha procurado fortalecer las relaciones comerciales internacionales, dar apertura a inversiones para impulsar e incentivar la producción nacional. Un caso reciente, el encuentro que realizó con empresarios de la Américas Society dado el 26 de septiembre de 2018 donde expuso los beneficios que brindará Ecuador para futuras inversiones como incentivos tributarios, beneficios para Zonas Especiales de Desarrollo Económico, entre otros. Lo cual es favorable para la producción y comercialización de productos con insumos importantes y emblemáticos del país como es el cacao lo que obliga al gobierno a mantener la calidad del grano y a generar planes de desarrollo que mejoren la productividad del sector.

Ecuador forma parte de Acuerdos y tratados internacionales que favorecen al Comercio Exterior del país como la Comunidad Andina de Naciones (CAN), el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), Acuerdos con CUBA, CHILE, MEXICO, Acuerdo Comercial Multipartes (ACM) con la Unión Europea, la Organización Mundial del Comercio (OMC), entre otras que benefician al país en lo que aranceles para la exportación se refiere. (ver Figura 2).

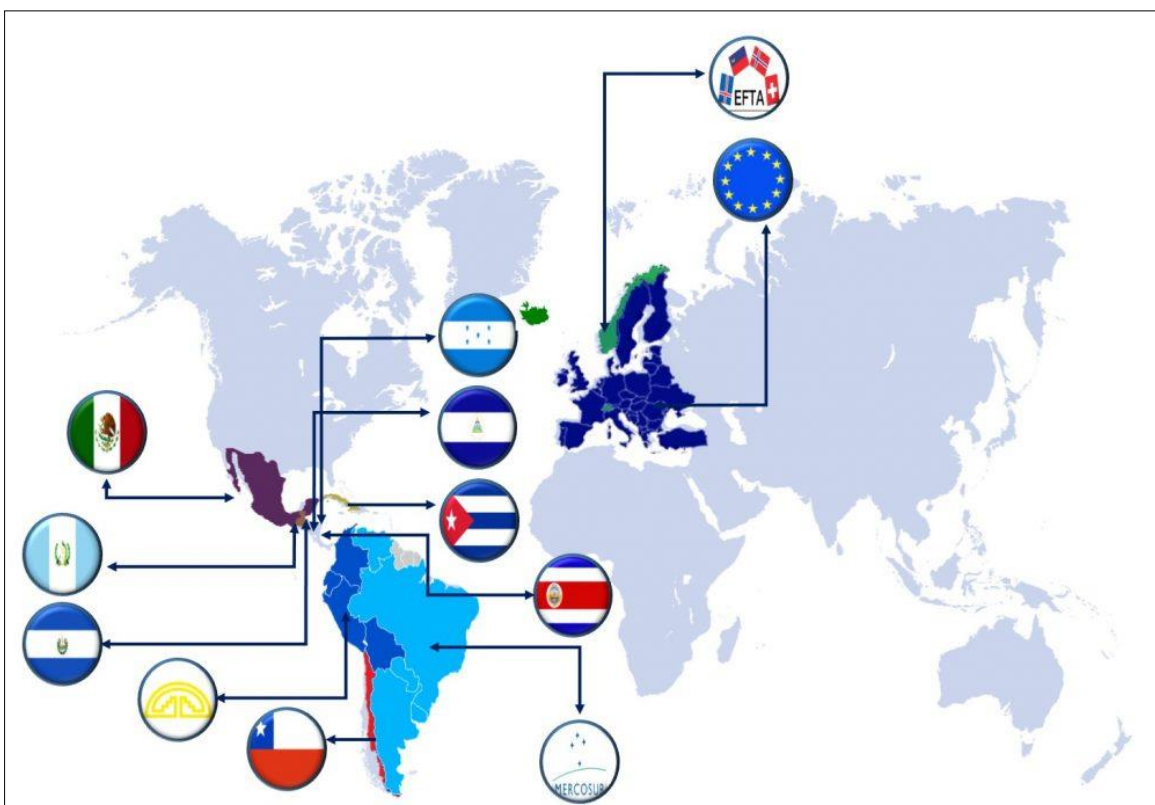


Figura 2. Acuerdos comerciales vigentes en Ecuador. Fuente: Ministerio de Producción y Comercio Exterior

Las exportaciones de cacao en Ecuador se fomentan y apoyan a través de programas que están fundamentalmente a cargo de dos instituciones estatales Pro Ecuador y el Ministerio de Comercio Exterior y de una institución privada que es la Asociación Nacional de Cacao (ANECACAO).

- **ProEcuador** es la entidad encargada de establecer las políticas y normas de promoción de exportaciones e inversiones del país para promover la oferta de productos y mercados del Ecuador para su introducción estratégica en el comercio internacional. (Más información: [www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec))



- **El Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca** se encarga de promover la inserción estratégica del Ecuador en el Comercio Mundial a través de las inversiones, desarrollo productivo y competitividad sostenible.  
(Más información: [www.gob.ec/mpceip](http://www.gob.ec/mpceip))
- **ANECACAO**, Asociación Nacional de Exportadores de Cacao que contribuye por el bienestar y el desarrollo del sector productor y exportador de cacao del país.  
(Más información: <http://www.anecacao.com>)

El apoyo del Gobierno Nacional es fundamental para que el productor y exportador se incentive en el comercio internacional para el bien de la economía del país, es importante incrementar la productividad mediante programas, planes de desarrollo, educación, etc. Lo cual permitirá la generación de empleo, fortalecer la inversión en el país, absorber los beneficios de la globalización la cual ha transformado la economía del mundo.

En el caso del Gobierno Nacional del Ecuador ha buscado crear nuevos empleos, aumentar productividad y las exportaciones del sector cacaotero con el Plan de Mejora Competitiva del Cacao y sus Derivados.

*Para la ejecución del Plan de Competitividad se contará con más de USD 600 millones, que vendrán de los sectores público y privado y de fondos de cooperación internacional. También se pretende reconvertir unas 200,000 hectáreas de otros productos a cultivos de cacao, a fin de aumentar productividad, atraer inversión extranjera y posicionar el cacao y el chocolate en el mercado externo. Este Plan de Competitividad se trabaja desde noviembre de 2018 entre los ministerios de Agricultura y de Comercio Exterior, productores y la Unión Europea.*

(Diario El telégrafo, 2019)

Como se puede observar en la Figura 3 , Ecuador ha posicionado el cacao en Estados Unidos, México, Países Bajos, China e Indonesia. Países considerados los principales destinos de las exportaciones de cacao. Con el apoyo del sector público se espera que la inversión extranjera se expanda para lograr llegar a más lugares con la misma fuerza.

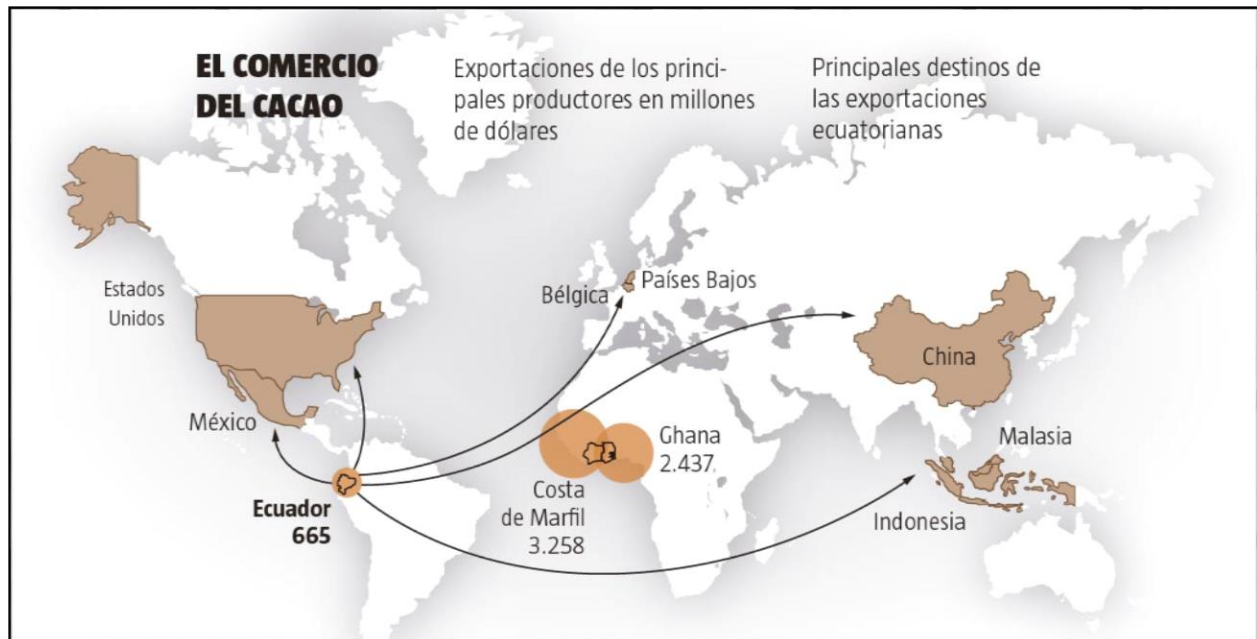


Figura 3. El comercio del cacao. Fuente El telégrafo

### 3.1.3 Análisis del entorno social

El Entorno Social hace hincapié a los hábitos de consumo de la sociedad, la cultura, creencias, responsabilidad social de las empresas. Involucra tomar acciones responsables con respecto a la seguridad, cuidado del medio ambiente, optimar la calidad de los productos con buena planificación y estrategias que permitan la mejora continua. Para conocer los factores sociales de Ecuador se analiza la situación del país con respecto al cumplimiento y desempeño de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible buscan erradicar la pobreza, contribuir a la protección del medio ambiente, a salvaguardar la biodiversidad y asegurar el bienestar

de todas las personas. Objetivos que son parte de la Agenda Global 2030 propuestos en el año 2015 por 193 países.

Ecuador se encuentra dentro de la lista en el lugar 46 con una puntuación de 72,3%. El país ha logrado grandes avances como reducir la tasa de pobreza, mejoras en la salud, igualdad de género, educación, producción y consumos responsables según datos del Global Index Results 2019. Sin embargo, presenta grandes desafíos entre ellos erradicar la pobreza extrema, salud y bienestar, calidad en los servicios públicos, innovación, discriminación y corrupción los cuales afectan al desarrollo del cumplimiento de los objetivos.

Para mejorar esa posición y ser un país con desarrollo sostenible, Ecuador creó un proyecto llamado ECUADOR 2030 donde importantes empresarios se han comprometido con 7 objetivos: Acción por el clima, Energía asequible y no contaminante, innovación e infraestructura, crecimiento económico, Producción y consumo responsable, Paz, justicia e instituciones sólidas y alianzas para lograr los objetivos. Con este plan de acción se pretende lograr un crecimiento económico sostenido y erradicar la pobreza principalmente con la participación de un sector empresarial ecuatoriano sostenible.

En el aspecto internacional, Ecuador, participante activo, ha dirigido iniciativas de integración como UNASUR, COP77+China entre otros. Por medio de la cooperación promueve mejores condiciones de desarrollo y en la actualidad rige la Asamblea General de la Organización de Naciones Unidas” (ODS Territorio Ecuador)



Figura 4. Tendencias ODS Ecuador. Fuente: Sustainable Development Report Dashboards 2019.

Con la evolución de los objetivos mostrado en la Figura 4, se pretende equilibrar las consideraciones ambientales, sociales y económicas para tener un futuro sostenible con una mejor calidad de vida. Para ello se requiere un compromiso social tanto del gobierno, el sector privado y la ciudadanía.

### 3.1.4 Análisis del entorno tecnológico

El acceso de Ecuador a las Tecnologías de la Información y Comunicación se encuentra en desarrollo por medio del acceso al internet, telefonía y equipamiento. Como resultado de las inversiones realizada en fibra óptica en todo el país.



Figura 5. Top 5 Ranking Global América Latina infraestructura.  
Fuente: World Economic Forum. Global Competitiveness Report. 2019

En el Índice de Competitividad Global, el país se encuentra en el puesto 90 con un promedio de 56 (de 100). En el cual se analizan pilares fundamentales para el avance económico y atracción de inversiones como la infraestructura, tamaño del mercado, factores de innovación y sofisticación, entre otros. Ecuador en calidad de carreteras, eficiencia en puertos y aeropuertos se encuentra en el Top 5 del Ranking Global de América Latina. (Ver Figura 5)

Con respecto a la tecnología en el sector agrícola, el Ministerio de Agricultura y Ganadería menciona que ha mejorado en los últimos años. Por ser un sector principal en la economía ecuatoriana, se trabaja en conjunto entre empresas privadas y públicas para que el rendimiento en la producción continúe. Sin embargo, la falta de tecnología sofisticada en los cultivos en la actualidad limita la productividad, lo cual el país tiene el desafío de crear procesos de innovación para lograr diferenciarse en sus productos y llegar a posicionarse de forma competitiva en los mercados internacionales.

## 3.2 Cacao en Ecuador

El cacao además de ser un producto tradicional del sector agroalimentario es emblemático para la economía ecuatoriana. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) aporta con el 5% de la población económicamente activa nacional y el 15% rural, siendo principal en la economía familiar costera de Ecuador, los Andes y la Amazonía ecuatoriana.

De acuerdo con *The International Cocoa Organization* (ICCO) el país lidera la producción del mejor cacao y sitúa a Ecuador como el tercer productor de cacao en el mundo con el 8% de la producción detrás de los países africanos Costa de Marfil y Ghana. Es importante destacar que es el primer productor de cacao fino de aroma. Además de ser un producto reconocido a nivel mundial por el sabor, el trato del grano y la variedad de clima que posee el país.

Ecuador produce dos tipos de Cacao, el Cacao CCN-51 y el denominado Cacao Nacional, el cual es conocido como Cacao Fino de Aroma dentro del cual ha logrado mantener su porcentaje de producción de cacao fino y de aroma en 75%, logrando posicionarse como el primer productor de cacao fino para el mundo. El país exporta cacao en diferentes formas, en grano, semi-elaborados y producto terminado. Donde el mayor porcentaje de exportación es para el cacao en grano conocido como “pepa de oro”. En la Figura 6 se observa la evolución de la exportación de cacao y elaborados en el periodo del 2015 al 2018 con una tendencia de crecimiento.

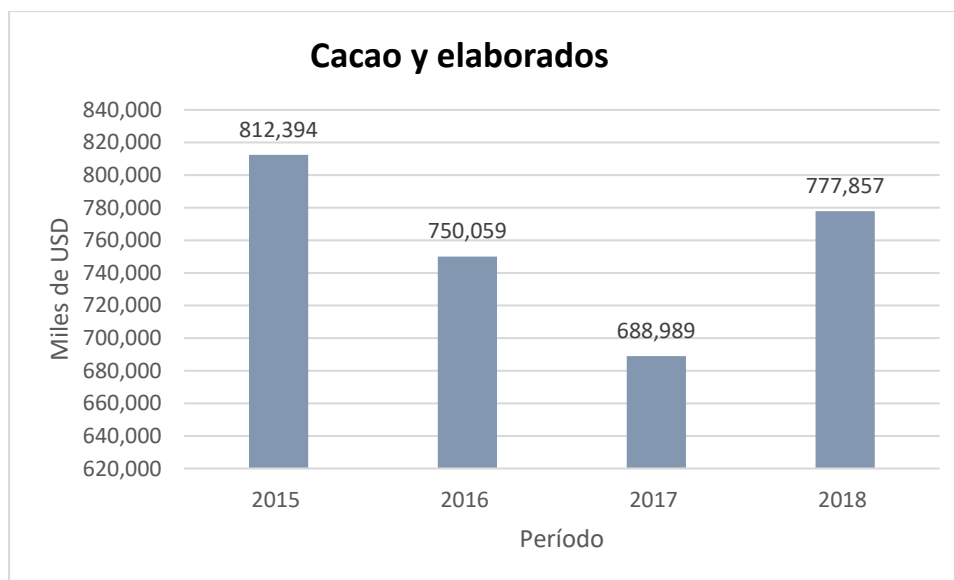


Figura 6. Exportación de cacao y elaborados (miles de usd)  
Fuente: Banco Central del Ecuador.

Con respecto a las exportaciones de semielaborados representan el 6% del total de cacao donde los principales destinos de estos productos fueron la Unión Europea y Estados Unidos, menciona ANECACAO. A través de la Tabla 3 se observa que en el 2018, las participaciones de los productos semielaborados de cacao fueron: en primer lugar, el licor con el 46.9% el cual es una pasta que se obtiene del cacao a partir de un proceso de molienda, luego el polvo de cacao se encuentra en el 28.3%, la manteca que es la materia grasa del cacao representó el 23.4%, en cuarto lugar, la torta de cacao que es la fase sólida del cacao representa el 1% y finalmente nibs de cacao los cuales se obtienen de la semilla conocidas también como virutas de cacao con el 0.4% anual.

Tabla 3. Semielaborados de cacao.

<b>Semielaborados de Cacao (2018)</b>	
<b>Licor o Pasta</b>	46.9%
<b>Polvo</b>	28.3%
<b>Manteca</b>	23.4%
<b>Torta</b>	1.0%
<b>Nibs</b>	0.4%

Fuente: ANECACAO

La producción de cacao puede apreciarse en la Figura 7 que detalla las toneladas producidas por los seis países con mayor volumen de participación.

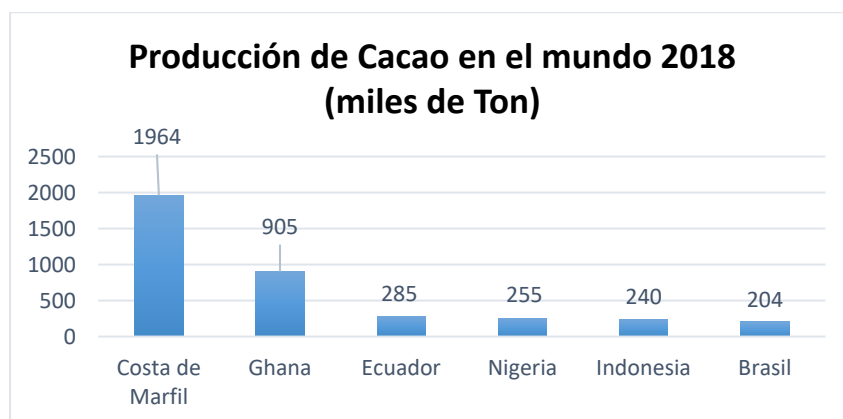


Figura 7. Producción de Cacao en el mundo. Fuente: Organización Internacional del Cacao (ICCO)

Por otro lado, se puede observar la evolución de la producción de cacao en Ecuador, registrando una cifra superior en el año 2018 con 315 mil toneladas métricas entre grano y semielaborados, un aumento de 4,65% con relación al 2017. (Ver Figura 8)

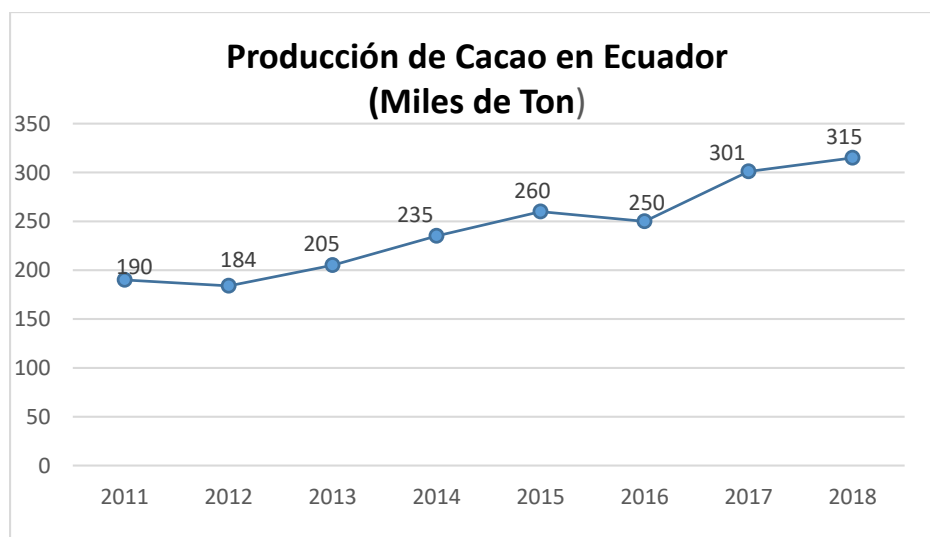


Figura 8. Producción de Cacao en Ecuador. Fuente: (ANECACAO)



La producción del cacao en Ecuador se realiza en 21 provincias, siendo las regiones de la costa y amazonía las mayores productoras. Especialmente las provincias de Manabí, Los ríos, Guayas y Sucumbíos que poseen mayor participación. Donde la región costa abarca más del 70% de producción.

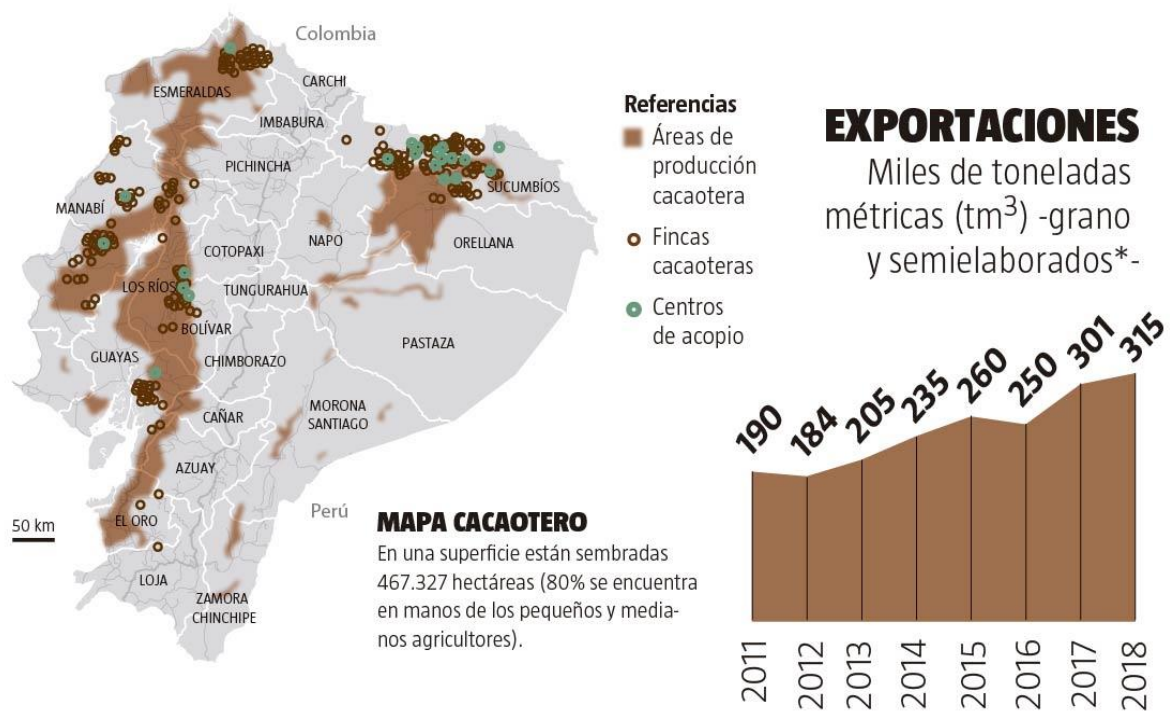


Figura 9. Producción de cacao según región y provincias. Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Cultivos que poseen certificaciones orgánicas que permiten obtener un producto de calidad y renombre para el acceso a mercados internacionales.

La producción orgánica ecuatoriana posee aproximadamente 46,500 hectáreas y 13,576 productores registrados. Productos como banano, cacao, quinua, café se comercializan a nivel nacional e internacional. (Agrocalidad, s.f.)

Tabla 4. Exportaciones de cacao orgánico.

<b>Años</b>	<b>FOB (miles de dólares) exportaciones</b>
<b>2010</b>	349,919.75
<b>2011</b>	473,303.50
<b>2012</b>	344,807.43
<b>2013</b>	422,758.64
<b>2014</b>	576,389.88
<b>2015</b>	692,849.22
<b>2016</b>	621,432.08
<b>2017</b>	588,415.81
<b>2018</b>	665,177.30

Fuente: Banco Central del Ecuador

Las exportaciones de cacao orgánico han ascendido desde el 2010 al 2018 es decir un 47% llegando a 665,177.30 mil USD como se puede ver en la

Tabla 4. A través de datos del BCE, las exportaciones de cacao en el 2018 en relación al año anterior registran un mayor ingreso y volumen de 294,062.8 TM exportadas.

La tendencia en el consumo de cacao en Ecuador tanto en semielaborados como en productos finales ha ido incrementando sobre todo en chocolates con mayor porcentaje de cacao y orgánicos. El país posee 46,000 hectáreas para cultivos orgánicos, actualmente son 564 productos con certificación orgánica. Actualmente productoras y exportadoras de Cacao poseen sello de calidad y origen *Premium & Sustainable* avalado por parte del Ministerio de Comercio Exterior, las cuales cumplen con estándares

internacionales de alta calidad, responsabilidad social y ambiental. Entre las principales productoras y exportadoras de cacao están: Cofina, Mashpi, Expococoa, Hacienda María Teresa, Finca Villa Hermosa, Guangala, Babahoyo Export, Agroarriba.

Portar este sello les da una garantía a los importadores ya que refleja que la empresa tiene un proceso de calidad y responsabilidad social con la salud y el medio ambiente, desarrollo e innovación. De igual manera, marcas de chocolate que elaboran sus productos de manera sostenible y responsable entre las más reconocidas Pacari, Kallari, Chocoart, hoja verde. Todos productores de barras de chocolate y semielaborados con cacao orgánico exentos de fertilizantes químicos donde el objetivo ha sido desde un inicio proteger el ambiente, ofrecer beneficios al consumidor y mejorar la calidad, además de ser una exigencia de los países que consumen el producto.

La tendencia del mercado orgánico se encuentra en crecimiento a nivel mundial, por tal razón como productor, distribuidor o negociante se debe tener en cuenta las diferentes certificaciones que avalan la calidad del producto y permiten el acceso nacional e internacional donde la producción orgánica ecuatoriana tiene como principales mercados de destino la UE y Estados Unidos.

Ecuador cuenta con su propio sello de certificación orgánica, con normativa reconocida por la Federación Internacional de Agricultura Orgánica, y puede ser utilizada únicamente en los productos con al menos el 95% de ingredientes orgánicos. (Ver Figura 10)

Ecuador	Estados Unidos	Unión Europea	Canadá
			

Figura 10. Certificaciones Orgánicas. Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería. Elaboración propia

Para certificar un producto ecuatoriano como orgánico, se lo realiza a través de agencias certificadoras acreditadas en el Servicio de Acreditación Ecuatoriano y registradas ante la autoridad competente de control (Agrocalidad). La certificación se basa en varias actividades de inspección continua con el fin de garantizar la integridad y calidad de los productos.

En el caso de Green Chocolate Snacks, se realizará la certificación a través del organismo QCS (Quality certification services), organismo de control que certifica productos orgánicos bajo la Normativa Orgánica del Ecuador, y bajo las normas internacionales: Unión Europea (CE 834/2007 y 889/2008), Acuerdo de Equivalencia USA-UE, Canadá Régimen Orgánico (COR), Acuerdo de Equivalencia USA-Canadá.  
(Quality Certification Services - Ecuador, s.f.)

## 3.3 Análisis PEST España

España, país miembro de la Unión Europea, con una superficie de 505.370 km<sup>2</sup>, es el cuarto país más extenso del continente después de Rusia, Ucrania y Francia. Siendo el octavo país del mundo con más multinacionales según estudio elaborado por la Coldwell Banker Richard Ellis.

A continuación, se realiza un análisis externo de España, en el aspecto Político, Económico, Social y Tecnológico para conocer las tendencias futuras del mercado y los factores que crean un impacto en economía del país.

### 3.3.1 Análisis del entorno económico

Con respecto al análisis económico de los principales indicadores de España, se puede apreciar en Tabla 5 cómo el indicador PIB ha incrementado en el transcurso del tiempo, en el 2018 con un 2.6% anual en relación al año 2017. Esto se debe a varios factores como la reducción de la tasa de desempleo y el aumento de las exportaciones. En el año 2018 se visualiza un crecimiento del 2.3% en las exportaciones en relación al 2017, aunque las importaciones registraron un crecimiento del 3.5% se alcanza un superávit en la balanza comercial.

No obstante, el crecimiento porcentual ha sido mayor en las importaciones, como resultado final hay mayor valor a precios constantes en las exportaciones. Lo que da como resultado una balanza comercial positiva del 2%.

Tabla 5. Indicadores de Desarrollo Mundial España

INDICADORES	2014	2015	2016	2017	2018
PIB (UMN a precios constantes) millones \$	1,035,180	1,072,909	1,106,948	1,139,926	1,169,356
Crecimiento del PIB (% anual)	1.4	3.6	3.2	3.0	2.6
Desempleo, total (% de la población activa total) (estimación modelado OIT)	24.4	22.1	19.6	17.2	15.5
Inflación, precios al consumidor (% anual)	-0.2	-0.5	-0.2	2.0	1.7
Formación bruta de capital (UMN a precios constantes) mil millones \$	215,540	234,876	240,681	253,634	267,735
Formación bruta de capital (% del crecimiento anual)	5.8	9.0	2.5	5.4	5.6
Gasto de consumo final del gobierno general (% del crecimiento anual)	-0.3	2.0	1.0	1.9	2.1
Gasto de consumo final de los hogares (UMN a precios constantes) mil millones \$	573,447	590,912	607,761	623,083	637,379
Gasto de consumo final de los hogares (% del crecimiento anual)	1.5	3.0	2.9	2.5	2.3
Gasto de consumo final del gobierno general (UMN a precios constantes) mil millones \$	205,573	209,766	211,881	215,908	220,500
Exportaciones de bienes y servicios (UMN a precios constantes) mil millones \$	325,651	339,220	356,878	375,565	384,110
Exportaciones de bienes y servicios (% del crecimiento anual)	4.3	4.2	5.2	5.2	2.3
Importaciones de bienes y servicios (UMN a precios constantes) mil millones \$	285,638	301,169	309,956	327,168	338,468
Importaciones de bienes y servicios (% del crecimiento anual)	6.6	5.4	2.9	5.6	3.5
Balanza comercial de bienes y servicios (% del PIB)	2.4	2.3	3.2	2.9	2.0

Fuente: Indicadores del desarrollo mundial. (Banco Mundial)

El ministerio de Industria, Comercio y Turismo menciona que España se destaca en tres sectores en cuanto a exportaciones, primero en bienes de equipo con un aumento del 6.7% en relación al año 2017, segundo la categoría de productos con mayor exportación fue la alimentación, bebidas y tabaco. Mientras que el sector del automóvil a pesar de la caída en las exportaciones es considerado como el tercer sector más exportador. En la Tabla 6 se muestran los datos más relevantes de la economía española desde la población hasta inflación anual.

**Tabla 6. Perfil socio-económico de España en 2018**

Población	46.6 millones de habitantes
Moneda	EURO
Tasa de Crecimiento poblacional	0.73%
Tasa de Desempleo (2018)	15.5%
PIB (2018) en términos corrientes	1.426.189,14 billón
PIB per cápita, PPA (2018) precios internacionales actuales	\$39.715,47
Crecimiento del PIB (2018)	2.6%
Inflación anual	1.7%

Fuente: Banco Mundial

### 3.3.2 Análisis del entorno político – legal

España es un país pluripartidista que mantiene valores superiores de su ordenamiento jurídico como la libertad, la justicia, la igualdad y el pluralismo político.

A través del gobierno se proponen planes estratégicos para diferentes sectores que aportan a la economía española. Entre ellos, el sector ecológico con el objetivo de fortalecer la competitividad empresarial BIO, mejorar la comercialización y consumo y apoyar el desarrollo del sector creando iniciativas como la Estrategia para la Producción

Ecológica 2018 - 2020 por parte del Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (MAPAMA)

Por medio de la Conselleria de Agricultura y Medio ambiente se encuentra el primer Plan Valencia de Producción Ecológica 2016 – 2020 el cual se ha promovido para apoyar al consumo y producción ecológica para tener productos de mayor calidad y a la vez aportando a frenar la contaminación del medio ambiente.

Así mismo la Unión Europea provee subvenciones que ascienden a más de 1.000 millones de euros para el periodo entre 2014 y 2020. Según la UE se provee financiación para todo tipo de proyectos, en este caso para formar a los agricultores en nuevas técnicas y modernizar o reestructurar sus explotaciones. La ayuda se brinda siempre que se utilicen técnicas de cultivo ecológico que resguarden la biodiversidad y calidad del suelo cumpliendo el *Reglamento (CE) nº 834/2007*. (Unión Europea, 2019)

### **3.3.3 Análisis del entorno social**

El Entorno Social resalta las costumbres, hábitos, responsabilidad social tanto de la sociedad como de las empresas. En desarrollo sostenible, se sitúa a España en la posición 21 entre 162 países con una puntuación del 77,5%. Dicha clasificación se realizó en base a los objetivos de Desarrollo sostenible elaborado por la Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible.

España presenta mejor evolución y cumplimiento con los objetivos de salud y bienestar, educación, agua limpia, energía asequible y crecimiento económico. Por otro lado, los objetivos que presentan mayor desafío para alcanzar los ODS 2030 son la innovación, industria e infraestructuras, igualdad de ingresos y la acción climática.





Figura 11. Tendencia ODS España. Fuente: Sustainable Development Report 2019

España mejoró su posición en relación al año 2018 se encontraba en el puesto 25. En la actualidad tiene mucho por reformar, su tendencia es positiva en la mayoría de los ODS como se puede ver en la Figura 11. El compromiso del país es necesario para lograr un desarrollo sostenible y estar al nivel de los países que lideran el ranking 2019 entre ellos Suecia, Dinamarca y Finlandia.

El interés por mantener hábitos de vida saludable es cada vez mayor en la sociedad. Debido a que es fundamental para tener buena calidad de vida. Lo que ha llevado a la población a ser más responsable y aumentar el interés por la alimentación y el deporte.

Bloomberg Global Health Index scores for 169 countries, with the top 10 plus U.S. highlighted

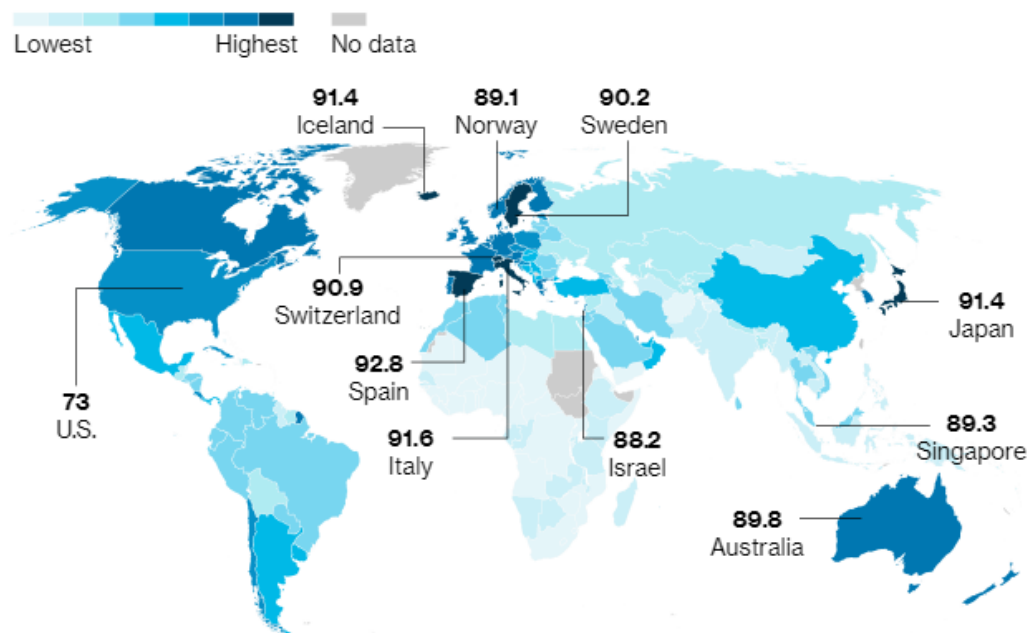


Figura 12. Países más saludables del mundo.

Fuente: Bloomberg Global Health index

Con respecto a España de acuerdo al Índice de países más saludable de Bloomberg dado en el 2019 entre 169 naciones, ocupó el primer lugar seguido de Italia e Islandia con 92.8 puntos de 100. Como se observa en la Figura 12, en el que se analizaron variables ambientales, de salud, esperanza de vida, saneamiento, movimiento físico entre otros. Este resultado para España se debe principalmente a la atención médica de alta calidad y a los hábitos alimenticios, disfrutan de una dieta mediterránea de verduras, carnes magras, complementada con aceite de oliva y frutos secos de calidad que permiten mejorar la salud en general.

### 3.3.4 Análisis del entorno tecnológico

Según informe del Instituto Nacional de Estadística indica que el 83,4% de los hogares españoles tienen acceso a internet y el 78,4% poseen una computadora. El uso de la tecnología e impacto del internet en las familias y economía cada vez es mayor. Con respecto a las empresas la inversión de I+D crece un 6% llegando a los 14 millones siendo el sector privado quienes más invierten en este sector. Estudio realizado por la firma británica Atómico menciona que España es el quinto país que más inversión en tecnología ha tenido como se observa en la Figura 13. Siendo Madrid y Barcelona en cuanto al desarrollo tecnológico las ciudades más destacadas dentro del núcleo tecnológico. Ambas en cuanto a capital invertido se encuentran entre los principales entornos tecnológicos.

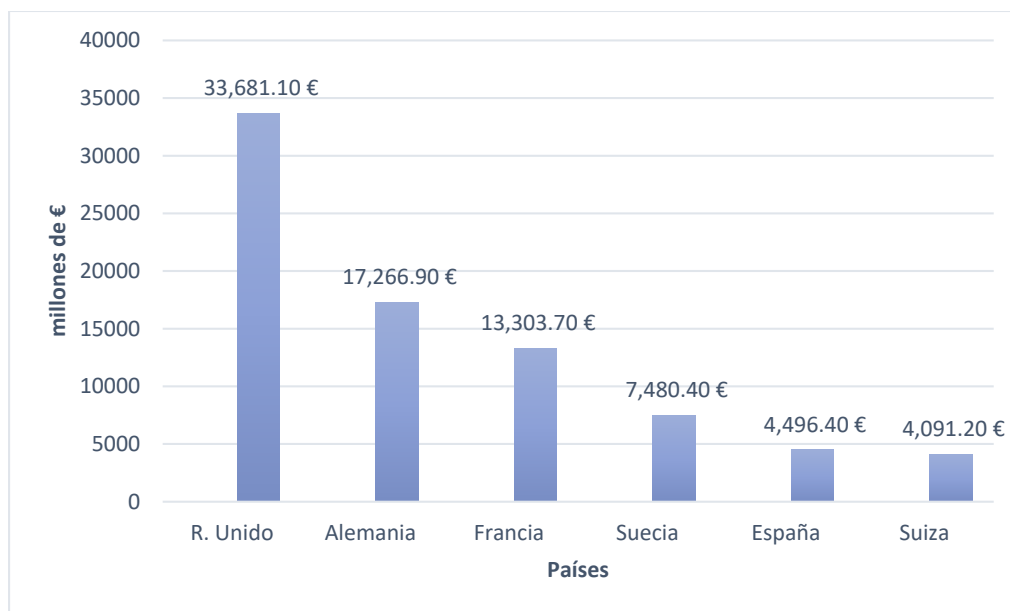


Figura 13. Capital invertido en empresas tecnológicas 2015-2019.  
Fuente: Cinco Días (Diario español)

## 3.4 Sector ecológico en España

La introducción de hábitos saludables se ha traducido en un incremento en la demanda de productos orgánicos. Según *el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación*, en España se ha derivado un cambio de tendencia positivo en el comportamiento del consumo de productos ecológicos de forma que la alimentación saludable está cada vez más presente en los hogares españoles.

Los consumidores de este sector están más interesados en el origen y referencia nutricional de los alimentos e inclinan sus compras en empresas socialmente responsables con la población y el medio ambiente. Entre los beneficios que se encuentran en la agricultura ecológica está el ahorro de químicos, maquinarias, mejora la calidad alimentaria, impulsa la biodiversidad y protege la salud. Lo que demuestra que no se trata de un gusto temporal sino de una tendencia que va en aumento.

A continuación, beneficios del consumo ecológico mencionados por la asociación nacional de productores ecológicos de España:

- Calidad del alimento
- Beneficios para la salud al estar libres de aditivos y sustancias tóxicas
- Desarrollo rural gracias a los beneficios socioeconómicos
- Reducción de emisiones de gases
- Evita la contaminación de la tierra, el agua y el aire
- Biodiversidad y bienestar animal

Por otro lado, el interés social ecológico dentro del país se ve reflejado en los eventos que se organizan como ferias que permiten reunir tanto a profesionales como a consumidores que practican un estilo de vida sano, ecológico y ético, a cargo de varias asociaciones como Ecovalia, Vida Sana quienes se encargan de promover la agricultura ecológica y alimentación saludable. Entre las actividades del sector ecológico están los

ecos mercados y ferias como BioCultura, Organic Food Iberia, Bioterra, Ecocultura, entre otros, quienes se encargan de popularizar los beneficios de la alimentación ecológica y que las alternativas de consumo no perjudiquen a la salud y al planeta. Como productor o negociante de este tipo de producto, es fundamental la asistencia a las ferias ecológicas ya que es el ambiente idóneo para conocer las nuevas tendencias y perfiles del consumidor.

Según Agroecología, actualmente *España es el principal proveedor de productos ecológicos en Europa, la superficie de cultivo de estos productos creció en 19% en el 2017*. Casi 15 millones de hectáreas agrícolas son ecológicas en Europa, donde el líder principal es España, seguido de Italia y Francia. En cuanto a las importaciones de la UE de alimentos orgánicos, ascendieron a 3,4 millones de toneladas en 2018, siendo China el mayor proveedor. Posterior continúa Ecuador, República Dominicana, Ucrania y Turquía con participaciones de mercado significativas. (Agrodigital, 2019)

Se puede apreciar en la Figura 14, la evolución de la producción ecológica en España según el número de productores y comercializadores. Desde el año 2008 incrementaron en operadores un 89% en relación al 2018 alcanzando los 44,282 operadores ecológicos. Lo que indica un constante crecimiento del sector a lo largo del tiempo.

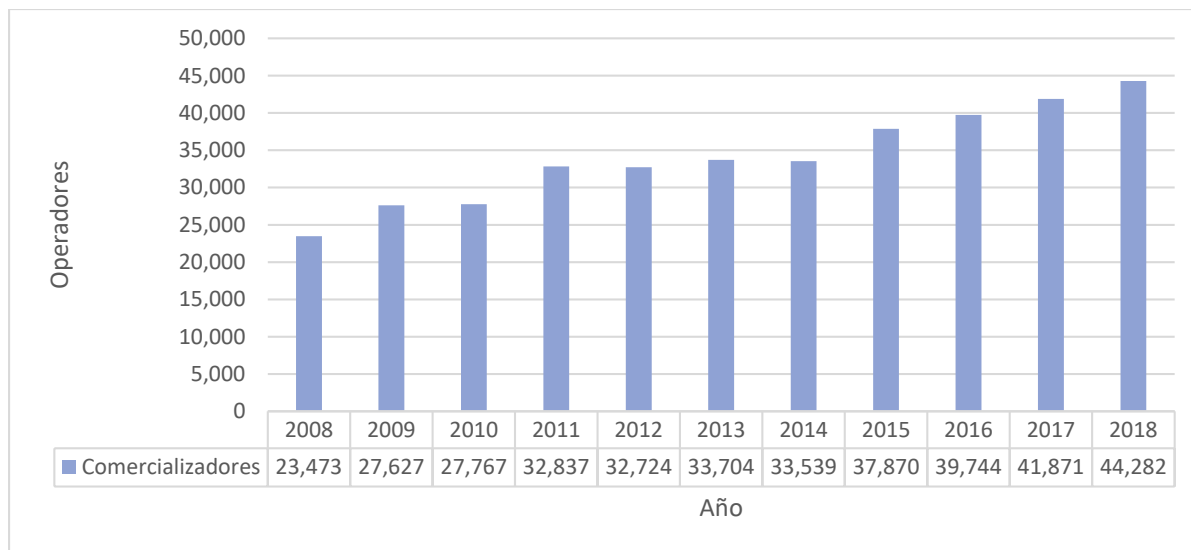


Figura 14. Producción ecológica según operadores 2008-2018. Fuente: Agricultura Ecológica Estadísticas – MAPA (2018)

En relación a la superficie de cultivos se puede observar en la Figura 15 la evolución de la producción ecológica en el periodo (2008 – 2018). Actualmente son más de 2 millones de hectáreas con respecto al año anterior, mientras que hace 10 años tenía una cifra inferior de 1.317.752 ha, es decir hubo un crecimiento del 70%.

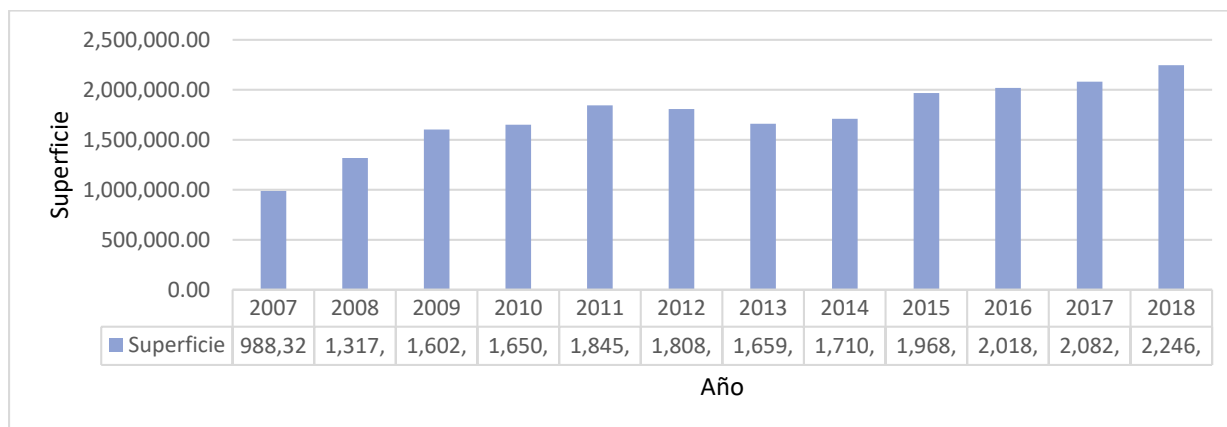


Figura 15. Superficie de cultivos. Fuente: Agricultura Ecológica Estadísticas – MAPA (2018)

El sector ecológico español vive un desarrollo exponencial, cada vez son más los consumidores de productos ecológicos fabricadas en empresas socialmente responsables. El motivo de consumo principal en productos ecológicos, según estudio

elaborado por MAPA a través de la empresa de investigación 'Growth from Knowledge' GfK en 2017 muestran que la salud, la ausencia de fertilizantes, la calidad y el sabor del producto son los factores más importantes al momento de elegir un producto para llevar una vida más saludable.

El gasto per cápita de cada habitante en este sector se sitúa en 46,5 euros al año, cifra que duplica a lo gastado en el 2013. El consumo por persona en España a pesar de ser bajo ha mantenido una tendencia de crecimiento. En la Figura 16 se puede apreciar la evolución del gasto en productos ecológicos. Desde el 2013 al 2018 ha tenido un incremento de más del 100%. Por tal razón se estima un aumento significativo en la demanda de productos ecológicos.

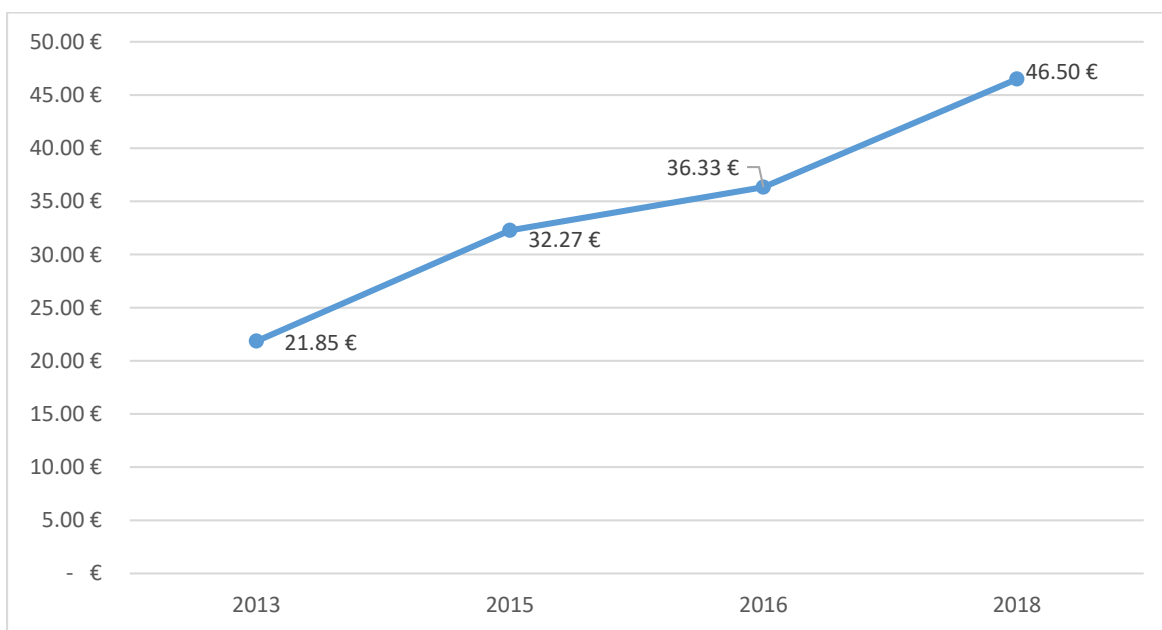


Figura 16. Gasto per cápita en productos ecológicos. Fuente: MAPA

Respecto al consumo, España se encuentra en el Top 10 de los países con mayor mercado ecológico con un valor de 1.686 millones de euros. Lista liderada por EEUU con 38.938 millones de euros. (Ver Tabla 7)

Tabla 7. Los diez mayores mercados de comida ecológica 2016

	<b>Países</b>	<b>Ventas en millones</b>
<b>1</b>	EEUU	38,938 €
<b>2</b>	Alemania	9,478 €
<b>3</b>	Francia	6,736 €
<b>4</b>	China	5,900 €
<b>5</b>	Canadá	3,002 €
<b>6</b>	Italia	2,644 €
<b>7</b>	R. Unido	2,460 €
<b>8</b>	Suiza	2,298 €
<b>9</b>	Suecia	1,944 €
<b>10</b>	España	1,686 €

Fuente: Diario El Mundo 2018 –FIBL Survey

En cuanto al perfil del consumidor ecológico es importante destacar que la generación nacida entre 1980 y 2000 conocidos como los Millenials son los principales consumidores de productos orgánicos tanto en España como en el resto del mundo. Estudio realizado por la *Organic Trade Association* en EEUU en el 2017 indica que los principales consumidores ecológicos son los millenials, los más jóvenes con mayor conciencia social y ambiental. La mayor parte de la motivación de consumo en este segmento son los beneficios para llevar una vida saludable, la ausencia de sustancias químicas, calidad y sabor.

Como se puede ver en la Tabla 8, en el 2016 según MAPA, alrededor del 30% de los consumidores tienen menos de 35 años donde la tendencia de consumo es positiva porque esta generación relaciona directamente la buena alimentación con tener una familia saludable.



Tabla 8. Consumidor ecológico en España.

	2014	2016
Menos de 35 años	26%	30%
35-44 años	24%	26%
45-54 años	26%	21%
Más de 54 años	23%	23%

Fuente: Ecological.Bio a partir de MAPA

Una gran ventaja de este segmento de consumidores es que influirán en el futuro del sector llevando este comportamiento de alimentación saludables a sus futuras generaciones.

La Asociación Española de Codificación Comercial (AECOC) detalla 4 perfiles del consumidor ecológico. Entre ellos están:

- ① Consumidor Healthy: Aquel que compra este tipo de productos por nutrición y salud. Le gusta estar informado del valor nutricional de lo que compra.
- ② Consumidor Eco Autentico: Adquieren productos BIO por salud y por cuidar el medio ambiente. Buscan productos de calidad.
- ③ Consumidor Trendy: Consumidores que adquieren los productos por tendencia o moda, desean cuidarse, pero no conocen de los beneficios en cuanto a nutrientes o medio ambiente.
- ④ Consumidor Sibaris: Compradores con mayor poder adquisitivo, consumen los productos por su sabor y por ser considerados gourmet. Pagan más por un producto ecológico para cuidar su alimentación.

Por otro lado, con respecto a la distribución de productos se mencionan a los diferentes canales o puntos de venta, procedimientos y formas para introducirlos en el mercado. Según informe realizado por Ecological Bio 2018, existen dos grandes medios o canales por donde se hace llegar el producto ecológico al consumidor en España. Primero el canal especializado como eco tiendas, venta directa, online, Herbolarios, Horeca y

segundo el canal convencional de gran consumo como Hipermercado, Supermercado o tienda tradicional.

En España, tiendas que se consideran canales especializados:




- ✓ Supermercados veritas
- ✓ Navarro Herbolario
- ✓ SuperSano
- ✓ Ecorganic ecomarket
- ✓ GranBio
- ✓ Bio Bon

En cuanto al canal convencional se podrían incluir:

- ✓ Aldi
- ✓ Lidl
- ✓ Carrefour Bio

Por último, como opciones de comercio electrónico:

Tabla 9. Tiendas ecológicas Online

Aunque el mercado online no aporta significativamente a las ventas ecológicas, es un sector que está avanzando. Poco a poco se van sumando tiendas online con el objetivo de facilitar la comercialización de productos orgánicos.

Una lista de distribuidores ecológicos en España:

- ALCAMPO S.A.
- Alternativa 3 sccl
- Biocop Productos Biológicos S.A.
- Campiña Verde ECOSOL
- Capabro S.A.
- Carrefour
- Casa Santiveri
- Ecoveritas
- Eroski Natur
- Entre otros.

A pesar de que en tiendas especializadas se encuentra todo tipo de productos orgánicos, según informe realizado por el Ministerio de agricultura, Pesca y Alimentación (2018) la mayoría de los consumidores (72%) eco prefieren hacer sus compras en tiendas NO especializadas por cercanía, comodidad y acceso. Mientras que el 57% elige las tiendas ecológicas por asegurar la calidad, variedad y confianza en los productos. (AECOC, 2018)

Con respecto a la evolución del comercio exterior ecológico, los proveedores ecológicos para España, provienen principalmente de la Unión Europa países como Alemania, Francia, de igual manera EEUU, Sudamérica, India.

En España las exportaciones han incrementado en valor, del año 2015 a 2016 con el 14,5%. Mientras que el ritmo de crecimiento de las importaciones es mayor con el 38,28% en el mismo periodo. Lo que indica inestabilidad en el saldo comercial y posibles problemas de competitividad con los productos que ingresan al país. (Ver Tabla 10). Con este desajuste en el comercio exterior se demuestra que España no está lo suficiente preparado para satisfacer las necesidades del consumidor exigente, lo cual lo lleva a importar productos con valor añadido.

Tabla 10. Evolución del Comercio Exterior ecológico.

<b>Años</b>	<b>Exportaciones Mill €</b>	<b>Importaciones Mill €</b>	<b>Saldo Comercial Mill €</b>	<b>% Cobertura de Importaciones por Exportaciones</b>
<b>2012</b>	590	201	389	239.5%
<b>2013</b>	671.5	298	373.5	225.3%
<b>2014</b>	724	365	359	198.4%
<b>2015</b>	778	431	347	180.5%
<b>2016</b>	890.8	596	294.8	149.5%

Elaboración propia. Fuente: MAPA

En la Tabla 11 se puede observar que dentro de las importaciones de España en el sector ecológico se encuentran con mayor participación los derivados de cereales y soja, seguido de gráneles para explotaciones con 20-25%, alimentos infantiles y bebidas energéticas, derivados del cacao, frutas y café.

Tabla 11. Estructura de Importaciones Ecológicas

<b>Categoría de productos</b>	<b>% Importaciones</b>
Derivados de cereales y soja	25 - 30%
Piensos, gráneles para explotaciones o industrias eco.	20 - 25%
Alimentos infantiles, dietéticos y bebidas energéticas	15 - 20%
Café, Cacao, confitería, etc.	10 - 15%
Frutas y verduras	5 - 10%
Lácteos y bebidas lácteas	5 - 8 %
Platos preparados y conservas especiales, snacks, etc.	5 - 8 %
Otros de origen animal o vegetal	1 - 5 %

Elaboración propia. Fuente: MAPA

### 3.5 Análisis bilateral entre Ecuador y España

Un hecho muy importante para la economía ecuatoriana es la intervención al Acuerdo de libre comercio de la UE negociado desde el 2014 que rige desde el 1 de enero del 2017. Esta alianza que lo integra junto a Colombia y Perú sin duda fomenta un desarrollo sostenible, aumenta la inversión y estabilidad para el comercio con barreras no arancelarias, de esta manera se garantiza la competitividad de precio en los mercados para sus principales exportaciones como banano, café, cacao, frutas y flores. Según la Comisión Europea este acontecimiento incrementó el acceso al mercado de productos agrícolas y en las exportaciones ecuatorianas se ahorraron hasta 248 millones de euros en aranceles eliminados.

A través de registros de Trademap, en la Tabla 12 se observan datos de las exportaciones de Ecuador hacia la Unión Europea, el cual alcanzó \$3,270,111 miles de dólares en el 2018, teniendo un incremento con respecto al año anterior de 3%. Esto muestra como la situación facilita el comercio sostenible y la inversión entre ambos socios.

Tabla 12. Exportaciones de Ecuador a la UE.

<b>Ecuador exporta hacia Unión Europea</b>		
<b>Valor en 2016</b>	<b>Valor en 2017</b>	<b>Valor en 2018</b>
\$2,832,896	\$3,176,250	\$3,270,111

Fuente: Trademap. Unidad: Dólar Americano miles

En la Tabla 13 se observa que España está situado como segundo país importador de la Unión Europea para Ecuador, siendo de los principales compradores. En el 2017 alcanza 600,8 millones €, lo más alto exportado por Ecuador hacia España, seguido por 582,1 millones € en el año 2018.

Tabla 13. Exportaciones FOB ecuatorianas a la UE (millones USD)

	2014	2015	2016	2017	2018
UNIÓN EUROPEA	2,981.3	2,773.0	2,831.7	3,173.4	3,268.9
Italia	431.1	326.0	460.9	587.3	646.8
<b>España</b>	525.1	483.5	547.3	600.8	582.1
Alemania	525.6	548.9	530.7	502.2	494.4
Otros países	266.7	304.5	273.5	348.6	446.1
Holanda	521.6	460.3	422.6	472.7	435.6
Francia	313.5	268.6	280.8	276.4	267.3
Bélgica y Luxemburgo	221.8	215.2	176.5	185.7	209.6
Reino Unido	175.8	166.0	139.3	199.9	187.1

Fuente: Banco Central del Ecuador

Las relaciones comerciales entre España y Ecuador tienen una tendencia positiva cada vez con un mayor alcance, siendo de los principales clientes en cuanto a productos tradicionales como el camarón, atún, flores, banano, cacao y por otro lado siendo proveedores para Ecuador con bienes de equipo y tecnología. Cabe destacar que el acuerdo entre Ecuador y la UE ha sido un factor muy relevante para las relaciones comerciales entre ambos países.

El sector más relevante de la economía ecuatoriana para España es el agroalimentario, el cual presenta un crecimiento del 30,5% con 9,2 millones. Se puede observar en Tabla 14 como las exportaciones de cacao hacia España del 2017 al 2018 ha incrementado un 30.50%.

Tabla 14. Exportaciones ecuatorianas a España de Cacao (miles €)

	2017			2018		
	Valor	%Total	%Inc	Valor	%Total	%Inc
<b>CACAO</b> 1050808 (C.aranc.)	7,045.87	1.20	-20.10	9,193.67	1.70	30.50

Fuente: ICEX España Exportación e Inversiones

Según el Banco Central del Ecuador, España es el octavo cliente de Ecuador y a nivel europeo en el 2017 y 2018 se ha mantenido como el primer socio comercial. Lo que indica que el mercado español es buena opción de destino para productos ecuatorianos.

Con respecto a la producción de chocolate en España, debido a la posición geográfica, España fabrica productos con materia prima importada utilizando los diferentes semielaborados como el licor, polvo, manteca, nibs o virutas de cacao procedentes principalmente de Costa de Marfil, Ghana y Ecuador. Dentro de la industria de la confitería española, las 5 principales empresas fabricantes. (Ver [Tabla 15](#))

Tabla 15. Ranking Sectorial de Empresas: Fabricación de cacao y chocolate.

Posición	Empresas	Provincia
1	IDILIA FOODS SL.	Valencia
2	NATRA CACAO SOCIEDAD LIMITADA	Valencia
3	HARIBO ESPAÑA S.A.	Gerona
4	CHOCOLATES VALOR S.A.	Alicante
5	NEDERLAND S.A.	Barcelona

Fuente: Ranking de empresas. El economista.

## 4. PLAN DE NEGOCIO DE GREEN CHOCOLATE SNACKS

Green Chocolate Snacks se creará con la idea de ofrecer productos a base de cacao orgánico ecuatoriano con el fin de promover y dar a conocer al público que es posible ofrecer un snack saludable, nutritivo, energético, con proteínas a base de legumbres e insumos ecológicos que hacen del producto diferente e interesante. Con este producto se espera satisfacer las necesidades de disfrutar un aperitivo que sea saludable, pero a la vez dulce con sabor intenso a cacao puro.





Antes de exponer tanto el perfil corporativo como los detalles del producto, es fundamental especificar los requisitos que se requieren para la creación de compañías en Ecuador. (Ver Figura 17)

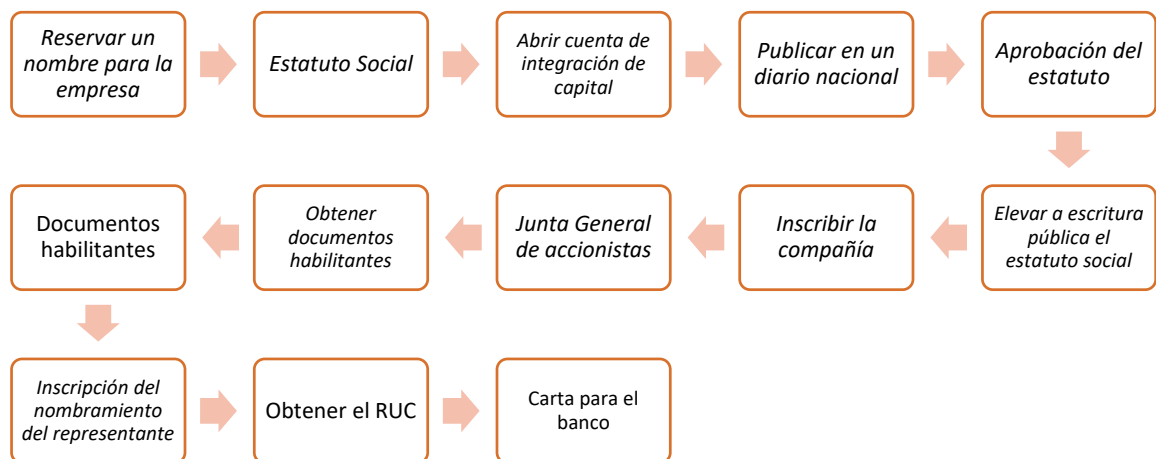


Figura 17. Pasos para constituir empresas en Ecuador.  
Fuente: Banco Solidario del Ecuador

1. Reservar un nombre para la empresa: El trámite se realiza a través de la Superintendencia de compañías. Es fundamental que no exista alguna empresa con el nombre elegido.
2. Realizar el estatuto social: Contrato que conducirá a la sociedad, el cual será suscrito por un abogado.
3. Abrir una cuenta de integración de capital a través del banco: Requisitos que dependerán del banco seleccionado. Por lo general se apertura con un capital mínimo de \$ 400.

4. *Elevar a escritura pública el estatuto social a través de un notario público:* Se lleva a cabo para hacer oficial el nombre reservado junto a la cuenta bancaria y el contrato social que menciona los estatutos.
5. *Aprobación del estatuto:* Se la realiza a través de la Superintendencia de compañías por medio de la escritura pública.
6. *Publicar en un diario:* Anunciar a través de una publicación la resolución entregada por la Superintendencia de compañías.
7. *Permisos municipales:* Realizar el pago de la patente municipal en el Municipio donde se pretende crear la empresa.
8. *Inscripción de la compañía:* Acudir al Registro Mercantil con todo el documento mencionado para registrar la sociedad.
9. *Junta General de Accionistas:* Con el objetivo de establecer a los representantes de la empresa según estatuto aprobado.
10. *Documentos habilitantes:* Por medio de la Superintendencia de Compañías se entregan documentos que permitirán obtener el Requisito Único de Contribuyentes (RUC) de la empresa.
11. *Inscripción del nombramiento del representante:* Según lo electo en la Junta General realizada se acude al Registro Mercantil para dar validez al nombre del administrador de la empresa.
12. *Obtener el RUC:* A través del Servicio de Rentas Internas. (SRI), cuyo número identificará a la compañía por realizar actividad económica.
13. *Carta para el banco:* Finalmente con el RUC y la carta otorgada por la Superintendencia de Compañías se comunica al banco el número para poder disponer del dinero de la cuenta.

## 4.1 Perfil corporativo

### Misión

Producir y comercializar productos con cacao orgánico para satisfacer los gustos más exigentes del mercado extranjero, principalmente español, a través de materia prima netamente ecuatoriana contribuyendo al bienestar social con productos nutritivos y de alta calidad.

### Visión

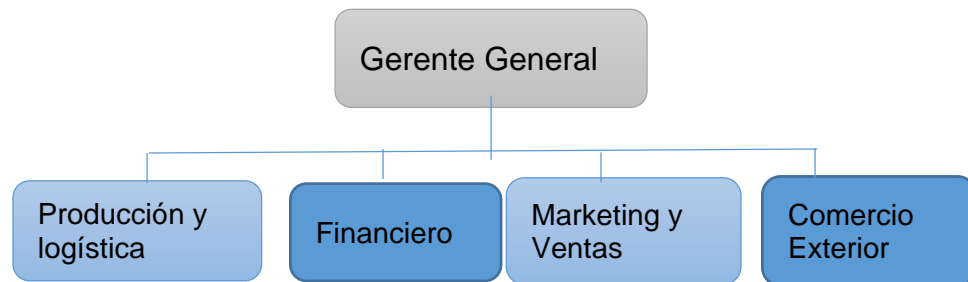
- ✓ Ser empresa reconocida por la comercialización a nivel nacional e internacional de productos hechos a base de cacao orgánico ecuatoriano diferenciados por su calidad y composición saludable, manteniendo el compromiso social para el beneficio de los consumidores y medio ambiente.
- ✓ Proteger la salud de las personas fomentando la alimentación saludable a través del consumo de productos ecológicos.

### Valores

- ✓ **Integridad:** Ser responsables, honestos y transparentes con las decisiones y acciones realizadas en la organización.
- ✓ **Medio ambiente:** Mantener un compromiso con el entorno ambiental cumpliendo los estándares de calidad internacional en producción ecológica.
- ✓ **Excelencia:** Forma de trabajar para satisfacer al máximo las necesidades de los clientes.
- ✓ **Innovación:** Actualización de conocimientos y producción de manera continua que favorezca a la mejora de la empresa.
- ✓ **Trabajo en Equipo:** Implicar a los trabajadores en cada actividad con buena comunicación, confianza y sentido de pertenencia para el cumplimiento de los objetivos en común.

## Estructura organizacional

Green Chocolate Snacks contará inicialmente con 5 trabajadores empezando por el Gerente General, Producción y Logística, Gerente Financiero, Comercio Exterior, Marketing y Ventas.



### Gerente General:

- Encargado de evaluar y controlar los diferentes departamentos para que todo funcione de forma correcta.
- Coordinar reuniones donde se fijen fechas y plazos para lograr los objetivos planteados.
- Crear estrategias para alcanzar las metas.
- Representante legal de la empresa

### Producción y Logística:

- Encargado de la operación de las máquinas.
- Llevar un control sobre el inventario de las materias primas.
- Cumplir con la producción en el tiempo requerido.
- Supervisar la calidad de los productos.

### Gerente Financiero:

- Personal que estará a cargo de la parte contable, sus funciones primordiales serán:
- La administración y control de los recursos de la empresa.
- Gestionar la liquidez de la empresa.



Se elige esta ubicación porque es una zona de fácil acceso para la transportación, cercanía de proveedores, accesibilidad de comunicarse a diferentes sectores de la ciudad, siendo una de las zonas industriales de Guayaquil.

### Logo y Slogan

Con el logo se pretende conseguir una imagen del producto en la mente del consumidor que permita posicionar a Green Chocolate Snacks como producto orgánico y saludable. Además de la satisfacción y el valor que el cliente le otorgue al producto basándose en la impresión que recibe del producto sea por la calidad, el envase, el precio o publicidad.



*“Haciendo tus momentos más dulces y saludables”*

## 4.2 Producto

El producto que se ofrecerá al mercado será un tipo de bizcocho de cacao conocido como brownie. Los cuales vendrán dentro de un jarrón hermético que permitirá mantener el producto por más tiempo sin necesidad de conservantes y químicos. Los clientes tendrán inicialmente dos opciones, ambos a base de cacao orgánico con una variación de lentejas o garbanzos.

Con este producto se espera satisfacer las necesidades de encontrar un bocado que sea dulce pero además saludable. Ideal para empezar el día con energía o simplemente para disfrutar de un aperitivo nutritivo al ser un producto alto en proteínas y fibra, delicioso y sobre todo libre de azúcares refinados.

Tabla 16. Lentils and Chickpeas Brownie



### **Beneficios nutricionales de los ingredientes principales:**

1. El cacao que se utilizará será de tipo polvo y nibs o virutas de cacao. El cual posee minerales ricos como potasio, magnesio, hierro, fósforo, flavonoides, grasas saludables y antioxidantes. Nutrientes necesarios para mantener buena salud en músculos y huesos. Permite conservar la microbiota, crecimiento de bacterias sanas en el organismo. Además de proveer un efecto saciante, mejora el ánimo y controla el peso.

Estudios demuestran una serie de ventajas, entre ellos una investigación realizada en The Journal of the International Society of Sports Nutrition descubrió que el chocolate negro tiene un efecto positivo, principalmente en deportistas ya que aumenta el rendimiento al disminuir la presión arterial y mejorar la función vascular.

- ✓ Cacao en polvo es un semielaborado que se encuentra dentro del fruto, resultado de moler las semillas del árbol de cacao. El cual posee grandes beneficios en su estado puro sin leche y azúcares añadido.
  - ✓ Nibs de cacao o virutas/trocitos de cacao se utilizan comúnmente para dar sabor a helados, bebidas, tortas, confitería, entre otros, los cuales aportarán un sabor más intenso y además dará textura crujiente al producto. Ellas se obtienen de las semillas una vez tostadas y trituradas.
2. Las lentejas, legumbre con alto contenido en fibra, minerales y macronutrientes fundamentales como la proteína magra y los carbohidratos. Su lenta absorción de glucosa permite aumentar el efecto saciante y dar grandes beneficios como controlar el colesterol, aumentar el rendimiento en un deportista, entre otros. Su consumo es ideal para adolescentes, embarazos y deportistas por ser rico en proteínas y ácido fólico.



3. Los garbanzos, legumbre con variedad de nutrientes, vitaminas y minerales. Entre ellos hierro, fibra y potasio. Con alto valor de proteínas. Reducen el colesterol, controla el azúcar en sangre y promueven la salud digestiva. Ideal para deportistas por su gran cantidad de hierro.
4. La avena, por su alto valor nutricional en fibra y macronutrientes que el cuerpo necesita, permite el buen desempeño en las actividades diarias de quienes lo consumen. Este tipo de cereal con carbohidratos de absorción lenta permite controlar el azúcar en sangre, mejorar la digestión y aumenta la saciedad. Su aporte de vitaminas, minerales y proteínas es el mayor entre los cereales.
5. La estevia, edulcorante natural bajo en calorías que contribuye un sabor 200 veces más dulces que el azúcar, según estudio de Joseph Jez, profesor de biología en la Universidad Washington. Posee grandes beneficios al no aportar calorías que normalmente el azúcar posee, no alterar el nivel de glucosa en sangre por tal razón es capaz de estabilizar la presión arterial y controlar el peso.

Panela, edulcorante natural proveniente de la caña de azúcar en versión integral, no lleva procesos de refinación ni aporta calorías vacías más bien posee nutrientes esenciales como vitaminas A, C y D, minerales como fósforo, calcio y magnesio. Fortalece el sistema inmunológico, aporta energía, fortalece los huesos y ayuda a combatir la anemia.

A continuación, en la Tabla 17 se muestra el nivel de proteínas presentes en los ingredientes principales lo cual hace del producto muy interesante para su consumo.

Tabla 17. Cantidad de proteínas por cada 100g

Cacao	<b>21g</b>
Lentejas	<b>23g</b>
Avena	<b>13g</b>
Garbanzos	<b>22g</b>

## Elaboración Propia

La lista de los ingredientes con las cualidades más importantes que aportan valor al producto final:

Tabla 18. Lista de ingredientes

<b>Brownies</b>	
<b>Lista de ingredientes</b>	<b>Cualidades</b>
Lentejas/Garbanzos	Fibra y proteínas
Cacao puro	Antioxidante y alto en calcio
Huevo	Fuente de proteínas
Avena	Fuente de fibra y proteínas
Aceite de coco	antioxidante
Nueces	grasas buenas, Omega 3
Estevia	endulzante natural
Panela	endulzante con vitaminas A y C

Fuente: Green Chocolate Snacks

La etiqueta del producto cumplirá con las normativas que requiere la Unión europea y España para ingresar al país. En ella se colocará toda la información como ingredientes, valor nutricional, peso, cantidad. (Ver Tabla 19)

Tabla 19. Información Nutricional

<b>Info. Nutricional</b>		
<b>Tamaño de la Porción</b> 25 g	<b>por comida</b>	
	<b>Por porción</b>	<b>% IR*</b>
<b>Energía</b>	<b>410 kJ</b> 98 kcal	<b>5%</b>
<b>Grasa</b>	<b>5,97g</b>	<b>9%</b>
<b>Grasa Saturada</b>	<b>3,49g</b>	<b>17%</b>
Grasa Monoinsaturada	0g	
Grasa Poliinsaturada	0g	
<b>Carbohidratos</b>	<b>5,68g</b>	<b>2%</b>
<b>Azúcar</b>	<b>1,01g</b>	<b>1%</b>
Fibra	1,24g	
<b>Proteína</b>	<b>4,34g</b>	<b>9%</b>
<b>Sodio</b>	<b>19mg</b>	
Colesterol	0mg	
Potasio	0mg	0%

\* Ingesta de referencia de un adulto medio (8400 kJ / 2000 kcal)

<b>Producto Final (peso neto)</b>	125g
<b>Porciones aprox.</b>	5
<b>Valor energético kcal</b>	490
<b>Grasa total</b>	29,5
<b>Hidratos de carbono</b>	28
<b>Azúcares</b>	5,05
<b>Fibra alimentaria</b>	6,2
<b>Proteínas</b>	22
<b>Sodio</b>	95 mg
<b>Colesterol</b>	0
<b>Potasio</b>	0

Fuente: Green Chocolate Snacks, aplicación 'Fat Secret'

Para el envasado y presentación del producto, se lo realizará en frascos de cristal herméticos que aumentaran la vida útil del brownie de 4 - 5 meses desde su producción. A parte de ser envases prácticos, reutilizables, retornables y reciclables, permite la conservación del producto de manera natural en un estado perfecto y fresco. Gracias a su cierre hermético y sellado al vacío evitará que los gases y humedad ingresen lo cual permitirá que no se contaminen los alimentos ni altere el color o sabor del contenido, siempre que se almacene en un lugar adecuado.



- Envase de vidrio hermético
- Forma redonda o cilíndrica
- Admite métodos de cocción, envasado al vacío, pasteurizado y esterilizado.
- Conserva, almacena y preserva alimentos de forma casera.

Como producto final, se observa en la Tabla 20, la presentación de los brownies orgánicos y saludables en los frascos herméticos con un peso bruto aproximado de 250g.

Tabla 20. 'Brownies Jar' Garbanzos & Lentejas



**Clasificación arancelaria:** Con respecto a la partida arancelaria, en base a la descripción y características del producto se define que consiste en una preparación alimenticia de tipo confitería, en forma de bizcocho elaborado con cacao, lentejas y garbanzos, destinadas al consumo humano. Al ser un producto elaborado con cacao, ya que sus principales componentes son el polvo de cacao y virutas (nibs), se determina la clasificación arancelaria como se observa en Tabla 21:


Tabla 21. Clasificación Arancelaria

Partida Arancelaria	18.06	Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao.
Sub partida Arancelaria	1806.90.00.00	Los demás

**Elaboración Propia. Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador**

Al analizar las diferentes sub partidas del mismo nivel, se considera como la clasificación arancelaria más apropiada la sub partida 1806.90.00.00 - Los demás. *“Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao.”*

Tabla 22. Ficha Técnica del producto.

<b>Ficha Técnica</b>	
	<b>Green Chocolate Snacks</b>
<b>Descripción del producto</b>	Bizcocho a base de cacao orgánico listo para su consumo, libre de azúcares refinados. Alto en proteínas y fibra, sin químicos ni conservantes.
<b>Nombre comercial</b>	"Lentils and Chickpeas Brownie Bites"
<b>Sub partida Arancelaria</b>	1806.90.00.00 Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao.
<b>País de origen</b>	Ecuador
<b>Ingredientes</b>	Lentejas, garbanzos, cacao puro, huevo, avena, aceite de coco, nueces, estevia y panela.
<b>Tipo de envase</b>	frascos herméticos
<b>Empaquetado</b>	Cajas de 10 uds
<b>Almacenamiento</b>	Conservarse en un lugar fresco y seco.
<b>Características generales</b>	Color café oscuro, húmedo y de consistencia esponjosa.
<b>Indicaciones de etiquetado</b>	Nombre del producto, peso, fecha de vencimiento, ingredientes, valor nutricional, registro sanitario, contacto de la empresa, condiciones de almacenamiento.
<b>Peso neto</b>	250g
<b>Vida útil</b>	4 meses desde la fecha de producción
<b>Consumidores potenciales</b>	Dirigido a un público que opta por alimentación saludable sean jóvenes, adultos y demás que cuiden su salud.
<b>Aspecto arancelario</b>	Acuerdo Comercial Multipartes (ACM) con la Unión Europea
<b>Valores nutricionales (125g / 5 porciones)</b>	465kcal Proteína 22g, Grasa 29g, Carbohidratos 28g, Fibra 6g.

## 4.3 Modelo de negocio CANVAS

Por medio del modelo Canvas se exploran todas las áreas importantes que un negocio debe tomar en cuenta a lo largo de la creación de la empresa. Según Alexander Osterwalder autor del libro Generación de modelos de negocio menciona que la mejor manera de describir un modelo de negocios es por medio de nueve módulos o etapas que se debería aplicar en los procesos y sistemas de una empresa. (Osterwalder, 2010) Entre ellos el segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades, claves, socios claves y estructura de costos. (Ver Figura 19)

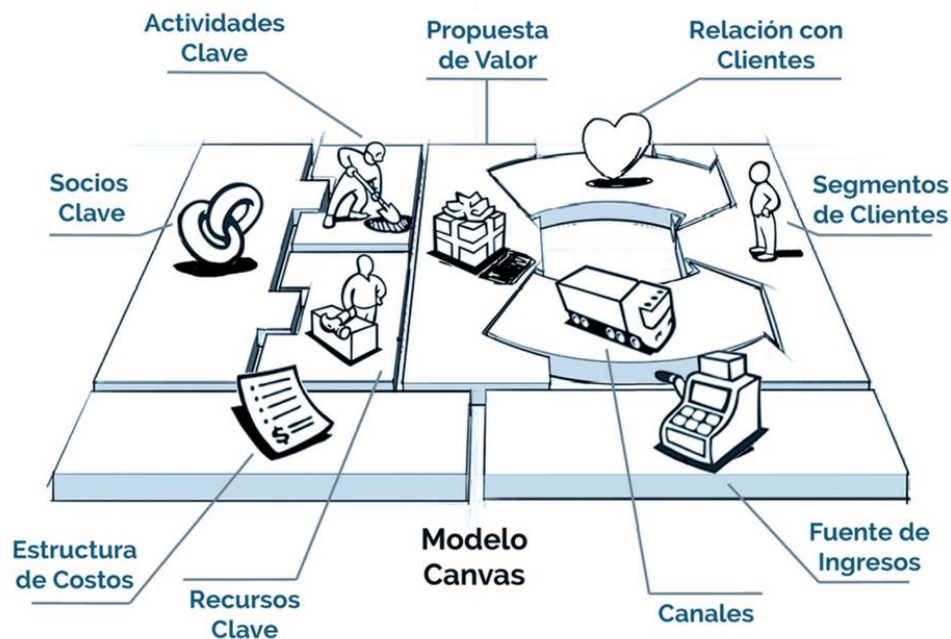


Figura 19. Business Model Canvas. Autor Alexander Osterwalder

## 1. Segmento de clientes

Para determinar el segmento de mercado, público a quienes se dirigirá el producto, es necesario analizar las necesidades y atributos del mismo para aportar valor en ellos, de esa manera lograr satisfacción por lo que habría mayor posibilidad de generar ventas. En la Tabla 23 se observan las cualidades del segmento de mercado detallando país, población, sexo, edad y estilo de vida.

Tabla 23. Segmento de Mercado

Segmentación	Descripción
<b>País</b>	España
<b>Población</b>	Comunidad Valenciana
<b>Sexo</b>	hombres y mujeres
<b>Edad</b>	20 - 44 años
<b>Estilo de vida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas interesadas en cuidar su físico y salud.</li> <li>• Consumidores de productos nutritivos que conocen la importancia de una alimentación equilibrada y saludable.</li> </ul>

Del total de la población de España, 46,658,447 millones de habitantes. El público objetivo será dirigido a la comunidad Valenciana la cual representa aproximadamente el 11% es decir 5,132,429 millones de habitantes. Siendo la cuarta comunidad más poblada de España después de Andalucía, Cataluña y Madrid. Y la cuarta mayor superficie de agricultura ecológica con aproximadamente 143,404 hectáreas certificadas.

El mercado objetivo estará dirigido a hombres y mujeres entre 20 a 44 años que lleven un estilo de vida saludable, sean deportistas que cuiden su físico y salud o aquellos consumidores de productos nutritivos que conocen la importancia de una alimentación equilibrada y saludable.

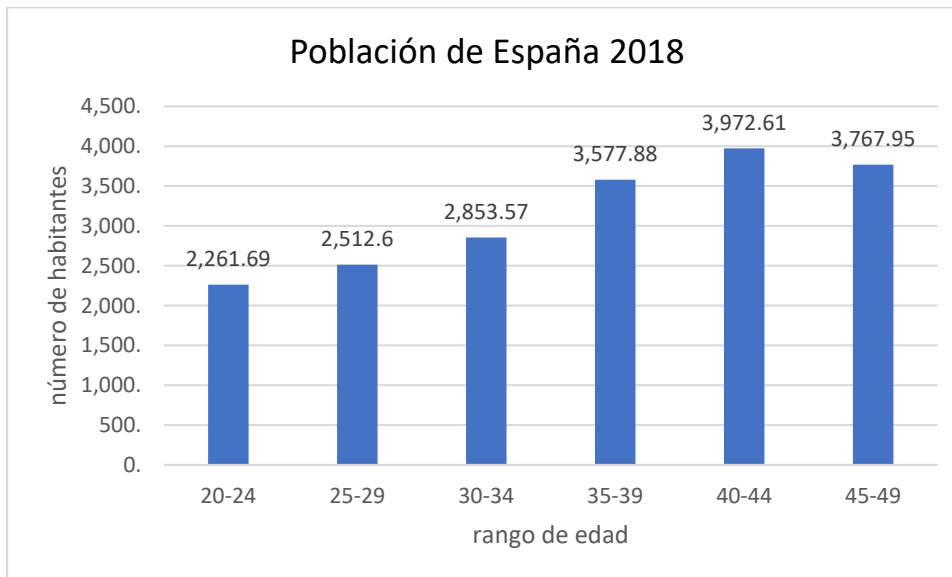


Figura 20. Población de España 2018. Fuente: Statista - Instituto Nacional de Estadística (INE)

Como se puede observar en la Figura 20 Green Chocolate Snacks dirigirá sus productos a un segmento que está en tendencia de crecimiento. Especialmente aquellos que están entre 30 a 44 años quienes ocupan la mayor parte de la población. (Statista, 2018). El público objetivo representa 1,619,683 personas en la Comunitat Valenciana. Grupo que tienen mayor posibilidad de comprensión a los beneficios del consumo de productos ecológicos tanto para la salud como para el medio ambiente. Así mismo la facilidad para adquirirlos por cuenta propia.

Un estudio realizado por Sport Cultura Barcelona 2019 indica que el 59,7% de los españoles se interesan por un mejor estilo de vida realizando alguna actividad física, lo que significa que seis de cada diez lo hacen. Entonces considerando esa cifra, del total de la población de la Comunidad Valenciana las personas con mayores hábitos saludables (59,7%) representan 966,951 habitantes dentro del rango de 20 a 44 años. Por lo tanto, se pretende iniciar satisfaciendo el 10% de esa población, es decir 96,695 personas que serían el mercado potencial para Green Chocolate Snacks. (Ver Tabla 24)



Tabla 24. Mercado Potencial

Población España	Habitantes Comunidad Valenciana 11%	Público (20-44 años)	Estilo de vida saludable con actividad física 59,7%	Mercado seleccionado (10%)
46,658,447	5,132,429	1,619,683	966,951	96,695

Fuente: Portal Estadístico de la Generalitat Valenciana

La actividad física y el deporte son aspectos positivos que ejercen influencia en hábitos de consumo y comportamiento social. Siendo tan importante para la salud como para la sociedad. Una encuesta por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte realizada a 12.000 personas mayores de 15 años muestra que los hábitos deportivos en España en el transcurso de cinco años han incrementado 9%, siendo la demanda cada vez mayor. (Generalitat Valenciana, 2018), (Ver Figura 21)

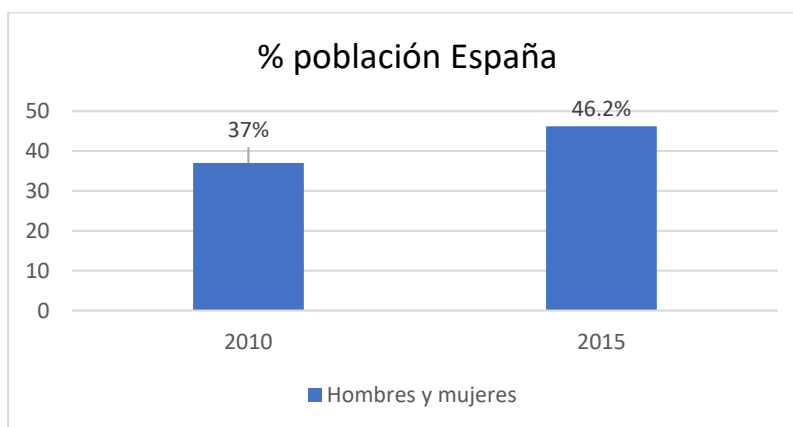


Figura 21. Hábitos deportivos España.  
Fuente: MECD. Encuesta de Hábitos Deportivos 2015

A largo plazo se pretende identificar a compradores que consumen los productos esporádicamente por moda o por curiosidad para convertirlos en clientes potenciales.

## 2. Propuesta de valor

El objetivo de este factor es reconocer e identificar las características y cualidades que el producto o servicio proporciona a los clientes para satisfacer sus necesidades a través de propuestas de valor.

Dentro del valor agregado que aporta “Green Chocolate Snacks” es la utilización de materia prima libres de pesticidas y químicos como el cacao orgánico, ingrediente principal proveniente del tercer mejor productor del mundo. Lo cual va complementado de otros insumos netamente ecuatorianos con alto nivel de proteínas y sin azúcares refinados lo que lo convierte en un producto único, interesante y sostenible. De esta manera se combatirá la ansiedad por algún aperitivo dulce e incluso ideal para empezar el día con energía.

Por otro lado, GCS pretende crear conciencia en la población sobre productos con químicos y lo que acarrea una mala alimentación a través del blog de la empresa donde se promoverá la alimentación saludable y los beneficios que presentan a corto y a largo plazo para quienes lo consumen.

### Cualidades de producto:

- ✓ Producto elaborado con ingredientes netamente ecuatorianos
- ✓ Producto 100% natural sin azúcares refinados.
- ✓ Proveedores de insumos de calidad
- ✓ Calidad y sabor intenso a cacao
- ✓ Frascos herméticos que permiten su conservación pura y natural.
- ✓ Producto bajo en calorías, proteico y nutritivo que aporta al desarrollo sostenible del país.

### 3. Canales

Con respecto al modo de operación para acceder al mercado español se lo realizará a través de la exportación directa lo que permitirá tener un mayor control sobre el producto y contacto directo entre vendedor y mercado.

El canal de distribución para llegar al consumidor final será indirecto corto. Para llevar a cabo esta operación se utilizará un agente situado en el mercado exterior quien será el representante comercial, firmará acuerdos a nombre de la empresa, verificará la documentación, despacho de aduana, el cumplimiento de los requisitos legales y sobre todo será quien se ponga en contacto con el distribuidor o minorista para que el consumidor final adquiera el producto.

Para ello se utilizarán los servicios de los agentes comerciales de Valencia registrados en el Colegio Oficial, COAC. (Colegio Oficial de Agentes Comerciales)

Canal de distribución:



Minorista o detallista se hace referencia a quienes venden el producto directamente al consumidor final como hipermercados, supermercados, tiendas especializadas, tiendas convencionales entre otros.

Para posicionarse en el mercado en un inicio se ha previsto disponer de tres canales de venta que son las tiendas especializadas, tiendas convencionales y centros deportivos. Tal como lo muestra la Tabla 25.

Tabla 25. Canales de venta

<b>Tiendas naturistas especializadas</b>	<b>Centros deportivos</b>
Ecorganic ecomarket (Valencia)	Altafit gym club (Val-Alic)
Gran BiBio (Alicante)	Suma Fitness Club (Alfajar)
	Neogym Center (Valencia)
<b>Tiendas convencionales</b>	
Lidl y Carrefour Bio	

- Tiendas naturistas son un canal netamente especializado en la comercialización de productos amigables con el ambiente y con nutrición orgánica. Es el punto de encuentro de aquellos que cuidan la salud a través de una alimentación saludable.
- Los centros deportivos como Altafit, Suma Fitness y Neo Gym son el punto de encuentro de los deportistas quienes están siempre buscando el bienestar físico y mental con un estilo de vida saludable.
- Las tiendas convencionales al tener una gran variedad de productos serían buena opción al ser establecimientos que ofrecen productos además ecológicos. En este caso se iniciaría con Carrefour y Lidl por ser de las tiendas mejor valoradas por el consumidor español gracias al surtido en productos y sostenibilidad.

Un canal de distribución eficiente permitirá dar un valor importante a la empresa. Elegir el medio más factible para introducir los productos en el mercado generaría una buena comunicación, distribución y venta. Lo que causaría mayor satisfacción al cliente.

En el caso de Green Chocolate Snacks desarrollaría la estrategia de distribución selectiva, a través de un solo intermediario con el que se procurará el posicionamiento en el mercado elegido y a la vez siendo la opción con menores costes y gastos. (Estrategias de distribución, 2018)

#### **4. Relaciones con los clientes**

La importancia de establecer y consolidar relaciones con los clientes es fundamental para la empresa ya que se lograría fidelidad, confianza y fortalecimiento de la marca. Para ello es fundamental la creación de estrategias considerando los canales disponibles.

La manera en que se va a relacionar la propuesta de valor con el público objetivo será con un tipo de relación automatizada a través de redes sociales y blog empresarial. Para establecer una cercanía con los clientes se utilizarán las redes sociales como Facebook e Instagram para mantener interacción con ellos. El objetivo será integrarlas de forma que se puedan dirigir a diferentes audiencias a través de información seleccionada resaltando las principales características y beneficios del producto para mostrar credibilidad y originalidad. Para mantener el interés es importante crear buen contenido de manera constante en redes sociales.

Por otro lado, al no tener un alcance directo con los clientes, se creará un blog que será el vínculo para llegar a ellos de manera inmediata. De esta manera Green Chocolate Snacks generaría una comunicación fluida y constante. A través del blog se pretende crear una relación fuerte donde se dará a conocer los beneficios nutricionales y ventajas que presentan los productos, noticias sobre alimentación saludable en general, opiniones de expertos en nutrición de forma que les cree una necesidad sobre el producto. Donde además podrán realizar sugerencias, comentarios y preguntas lo que permitirá tener un canal de retroalimentación que servirá a la empresa para mejorar o detectar oportunidades de negocios.

#### **5. Flujo de ingreso**

Este apartado se refiere a la fuente de ingresos para un negocio. En este caso Green Chocolate Snacks lo generará por medio de la venta de los brownies, para ello se requiere una fijación de un precio competitivo que esté por encima de los costos teniendo

en cuenta el precio promedio de la competencia. Se trata de acercarse a los precios que estarían dispuestos a pagar los clientes por el producto.

Antes de fijar el precio al consumidor, es necesario recalcar que los ingredientes utilizados son de producción ecológica, por tal razón los precios tienden a ser más altos en comparación a los productos convencionales.

La idea principal es transmitir la calidad y exclusividad del producto a fin de captar a los clientes que están dispuestos a pagar por su salud con un snack orgánico, nutritivo, alto en proteínas y con el ingrediente principal cacao ecuatoriano 100% puro. El fin sería maximizar el rendimiento ofreciendo un producto que cubra las expectativas del mercado donde la relación precio - calidad esté por encima del costo, de esa manera los consumidores sentirán que es justamente equilibrado lo que pagan con lo que reciben.

## **6. Recursos claves**

El apartado de Recursos claves describe los activos y recursos necesarios e indispensables para hacer funcionar un negocio con éxito. Estos pueden ser recursos físicos, humanos, intelectuales o económicos. Los cuales permitirán cumplir con la propuesta de valor de la empresa.

- Recursos físicos: La maquinaria y equipos necesarios para la fabricación de brownies y el espacio físico para la producción en Guayaquil.
- Recursos materiales: Materia prima procedente de proveedores ecológicos.
- Recursos humanos: Personal capacitado con habilidades y conocimientos en repostería y en el área administrativa.
- Recursos financieros: El capital de los socios es indispensable para iniciar el negocio y la posibilidad de realizar un préstamo financiero en el caso de que se requiera.

## **7. Actividades claves**

Como actividades claves se puede decir que son aquellas que tienen una relación directa con la producción y venta del producto, las cuales se deberían fortalecer para dar mayor valor al producto final.

En Green Chocolate Snacks como actividad primordial será la producción y entrega del producto, al proceder de insumos seleccionados se deberá tener un control en la calidad de la materia prima ya que esto dependerá gran parte de su diferenciación y del proceso en cada etapa de la elaboración del producto. Así mismo realizar constantemente la evaluación a los proveedores en cuanto a calidad, costos y controlar que la distribución del producto se realice en el momento acordado para que el proceso de exportación se realice con eficacia.

## **8. Socios claves**

Como asociaciones claves implica la red de proveedores y potenciales socios que aportan a la actividad del negocio. La empresa Green Chocolate Snacks pretende establecer alianzas estratégicas con los proveedores y distribuidores. Entre ellos 'Kallari Organic' quienes proveen la materia prima más importante para la elaboración de brownies, el cacao orgánico. 'Esteria Life' quienes proveen el edulcorante utilizado en el producto, insumo que no se consigue fácilmente al por mayor. 'Al Peso' tienda ecológica que ofrece productos al granel y cero desechos, quienes suministran a la empresa principalmente las lentejas y garbanzos orgánicos. Alianzas con minoristas en el país extranjero entre ellos 'Ecorganic', 'Ecomarket' y 'Gran Bio Bio' las cuales son tiendas naturistas especializadas con gran apertura en el sector orgánico de la comunidad Valenciana.

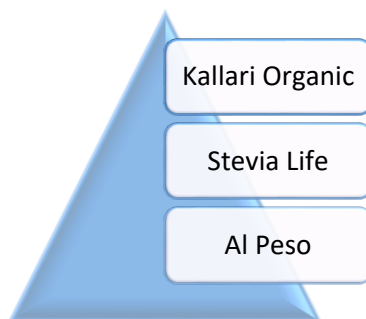


Figura 22. Alianzas estratégicas con proveedores

En el mercado globalizado que se vive en la actualidad, con las alianzas y relaciones estratégicas se busca reducir riesgos, adquirir recursos, fortalecer y optimizar el modelo de negocio.

A continuación en la Tabla 26, se detallan los proveedores de materia prima ecuatoriana y equipos para la producción de los brownies.

Tabla 26. Proveedores de Materia Prima

Insumos	Proveedor	Cantidad (g)	Precios al por mayor (\$)
Garbanzos	Al peso	1000	1.07
Lentejas	Al peso	1000	1.07
Cacao polvo 100%	Kallari organic	1000	10.00
Cacao Nibs	Kallari Organic	1000	8.00
Avena	Kawana Organic	1000	1.76
Almendras	Al peso	1000	12.80
Estevia polvo	Estevia Life	1000	19.00
Panela	Al peso	1000	1.08
Huevos ecológicos	San Juan Belaterra	30 uds	6.00
polvo de hornear	La Repostería	1000	11.50
esencia de vainilla	El Sabor (CR)	500 ml	1.65
aceite de coco	Ayamcoco	1000 ml	18.75



Los proveedores de los equipos a utilizar para la fabricación de los brownies:

Tabla 27. Proveedores de Equipos

Equipos	Proveedor	Cantidad	Costo Unit \$	Costo T. \$
Batidora	Coara	2	4.99	9.98
bandejas acero	Coara	12	14.00	168.00
Horno Industrial	Coara	1	390.00	390.00
Molde 24 uds cuadrados	Wilton	12	7.99	95.88
Molde 24 uds redondos	Wilton	12	9.99	119.88
Balanza digital	Vont	2	20.00	40.00
Espátulas (set 3)	Chef Craft	4	7.00	28.00
Mesas acero inoxidable	Coara	6.00	195.00	1,170.00

## 9. Estructura de costos

Esta etapa del modelo de negocios se centraliza en conocer los costes que se van a incurrir en las actividades y recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa. De esta manera se llegará al precio final que tendrá que pagar el cliente en el exterior. En este caso, se hace referencia a los costos principales que implican la elaboración de los brownies y los costos de exportación. Entre ellos están los costos variables y los costos fijos. Como costos variables, aquellos que varían según el volumen de bienes producidos como la materia prima, el cual es un rubro importante al tener una procedencia diferente a la convencional. Costos fijos, los costes que no varían según la producción de bienes como servicios básicos, sueldos, instalaciones, entre otros.

Costos de Producción: Para estos costos en la Tabla 28 se ha considerado la materia prima del producto detallando unidad de medida, cantidad y costo.

Tabla 28. Materia Prima

Ingredientes	medida	Q	Costo \$
Lentejas/garbanzos	g	4.6	0.005
Polvo de Cacao	g	2.5	0.025
Nibs de cacao	g	2.5	0.020
Avena	g	2.5	0.004
Aceite de coco	ml	1.7	0.031
Almendras	g	2.5	0.032
Huevo	g	10	0.033
Estevia	g	1.3	0.024
Panela Orgánica	g	0.8	0.0009
Polvo de hornear	g	1.67	0.0192
Esencia de vainilla	g	0.3	0.0008
<b>Costo Producción por brownie (25g)</b>			<b>\$ 0.20</b>







El costo por cada brownie de 25g sería \$0.20, más el envasado final que se realizará en un frasco hermético, es decir 5 porciones aproximadamente por producto da como resultado un costo de producción de \$1,00.

Tabla 29. Costo de producción

	Peso (g)	Costo
Producto final	125	\$ 1,00
Frasco hermético 250ml	125	\$ 0.80
etiquetado adhesivos	-	\$ 0.05
Cinta	-	\$ 0.04
<b>Costo Producción Total</b>	-	<b>\$ 1.89</b>

Maquinaria de producción: Recursos necesarios para el desarrollo de la empresa. Considerado parte de la inversión inicial ya que son esenciales para la fabricación del producto. (Ver Tabla 30)

Tabla 30. Equipos de producción

Maquinaria	Proveedor	Q	Costo Unitario \$	Costo Total \$	Foto
Batidora	Coara Comercializadora	2	4.99	9.98	
Bandejas acero	Coara Comercializadora	12	14.00	168.00	
Horno Industrial	Coara Comercializadora	1	390.00	390.00	
Molde 24uds cuadrados	Wilton	12	7.99	95.88	
Molde 24 uds redondos	Wilton	12	9.99	119.88	
Balanza digital	Vont	2	20.00	40.00	
Espátulas (set 3)	Chef Craft	4	7.00	28.00	
Mesas acero inoxidable	Coara Comercializadora	6	195.00	1,170.00	
Selladora al vacío	Coara Comercializadora	1	1,300.00	1,300.00	
<b>Total</b>				<b>\$ 3,321.74</b>	

Mobiliarios y equipos: El conjunto de muebles que equiparan las oficinas para llevar a cabo las operaciones de la empresa.

Tabla 31. Mobiliario de oficina

<b>Mobiliarios</b>	<b>Q</b>	<b>Costo unitario \$</b>	<b>Costo Total \$</b>
Escritorios	5	60.00	300.00
Sillas	5	40.00	200.00
Aires acondicionados	2	483.00	966.00
Archivadores	3	49.60	148.80
Teléfono fijo	2	35.99	71.98
Laptop	5	293.00	1,465.00
Impresora	2	152.00	304.00
Otros		200.00	200.00
<b>Total</b>			<b>\$ 3,655.78</b>

Gastos legales de constitución: Aquellos en los que se debe incurrir al momento de crear la empresa a través de trámites legales como registro de nombre, inscripciones, permisos, publicaciones, entre otros.

Tabla 32. Constitución de una Sociedad Anónima

<b>Constitución de la empresa GCS</b>		
<b>Proceso</b>	<b>Organismo</b>	<b>Costo \$</b>
Escritura pública	Notaria	286.94
Publicación	Diario	25.00
Inscripción	Registro Mercantil	250.00
Inscripción de nombramientos	Registro Mercantil	50.00
Movilización	Gastos Adm.	26.50
<b>Total</b>		<b>\$ 638.44</b>

Gastos de alquiler y suministros básico: Costos fijos que forman parte del negocio, independiente al volumen de producción o venta. (Ver Tabla 33)

Tabla 33. Gastos de suministros básicos

<b>Gastos de alquiler y servicios básicos</b>		<b>\$ 11,514</b>
energía eléctrica	200.00	2,400.00
agua potable	30.00	360.00
Fibra + línea telefónica	29.50	354.00
Gastos de servicios básicos		3,114.00
Gastos de alquiler	700.0	8,400.00

Gastos de publicidad: Aquellos costos asociados a la promoción del producto en el lugar de destino, sea en ferias, redes sociales para estimular el deseo de consumo. Inversión que irá aumentando a medida que el volumen de ingresos del negocio sea mayor.

<b>Gastos</b>	<b>Mes</b>	<b>Año 1</b>
Publicidad	250.00	3,000.00

Depreciación: Gasto en el que incurre la empresa en el transcurso del tiempo por el uso de sus activos fijos como mobiliarios y maquinaria. En este caso la suma de estos bienes que sufren esta depreciación es de \$ 6,977.52. Suponiendo que en un plazo de 5 años (60 meses) se deprecia, al mes se registrará un gasto de \$ 116.29 por 12 meses lo que sería \$ 1,395.50 anual. (Ver Tabla 34)

Tabla 34. Depreciación de Activos fijos

Activos Fijos	
Mobiliarios	3,655.78
Maquinaria para producción	3,321.74
Total AF	6,977.52
<b>Depreciación anual</b>	<b>1,395.50</b>

Gastos operativos de Exportación: Costos que incurrirá la empresa de forma trimestral para llevar a cabo el envío de la mercancía. El cual sería de \$ 305 para un envío base de 1000 kg.

Tabla 35. Gastos de exportación FCA

<b>Gastos de exportación</b>	<b>\$USD</b>
Emisión MAWB y Despacho aduana	60.00
Sello y Manipuleo	40.00
Traslado Aeropuerto - Handling: (base 1000 kg)	30.00
certificado fitosanitario	125.00
certificado de origen	50.00
<b>Costo operativos de exportación</b>	<b>\$ 305.00</b>

Gastos de Personal: En la Tabla 36 se detalla la nómina del personal que estará a cargo de la empresa conformado por el Gerente General, Producción y Logística, Gerente Financiero, Marketing y Ventas y Comercio Exterior, considerando aporte al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), décimos y vacaciones.

<b>Aporte al IESS 2019</b>	11.15%
<b>Décimo tercero</b>	8.33%
<b>Décimo cuarto (1SBU)</b>	32.83
<b>Vacaciones</b>	24
<b>Sueldo Básico</b>	\$ 394.00

Tabla 36. Gastos de personal

<b>NOMINA</b>						
	<b>Salario mensual \$USD</b>	<b>Aporte IESS</b>	<b>Décimo Tercero</b>	<b>Décimo Cuarto</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>Total \$USD</b>
Gerente General	2,200.00	245.30	183.33	32.83	91.67	2,753.13
Producción y Logística	1,800.00	200.70	150.00	32.83	75.00	2,258.53
Gerente Financiero	1,800.00	200.70	150.00	32.83	75.00	2,258.53
Marketing y Ventas	1,600.00	178.40	133.33	32.83	66.67	2,011.23
Comercio Exterior	1,600.00	178.40	133.33	32.83	66.67	2,011.23
Sueldos y salarios mensual						<b>\$ 11,292.67</b>
Sueldo y salarios anual						<b>\$ 135,512.00</b>

Costos Variables: Gastos que varían conforme a la producción. En otras palabras, aumentará cuando el nivel de facturación incremente ya que se requerirá mayor materia prima para las unidades a producir. En Tabla 37 se observan los costos de venta y costos de intermediación según la producción estimada para los tres primeros años, en este caso con un incremento del 30% en volumen de producción por año.

Tabla 37. Costos variables

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Volumen	40,000.00	52,000.00	67,600.00
PVP \$ USD	6.70	6.83	6.97
Costo unitario de Producción	1.89	1.89	1.89
Costo unitario de exportación	0.55	0.55	0.55
Total Costo de Producción	75,600.00	98,280.00	127,764.00
Total Costo de Exportación	22,000.00	28,600.00	37,180.00
Costo de venta \$ USD	97,600.00	126,880.00	164,944.00
Cifra de Negocios \$ USD	268,000.00	355,368.00	471,217.97
Costo de Intermediación (2% cifra de negocios)	5,360.00	7,107.36	9,424.36



**Precio:** Acorde al promedio del precio del mercado más los gastos operativos de exportación, se fijará un precio para el mercado internacional. En la Tabla 38 se muestran los precios de snack elaborados con cacao orgánico que se consumen dentro del territorio español.

Tabla 38. Precio de snacks con cacao orgánico

Productos	Foto	Peso	Precio \$USD	Cantidad	Características
Organic Raw Food		78g caja 13g ud	5.00	6	Vegano 50 kcal/ud
Goji Cacao Brownie		57g caja 10g ud	3.75	6	Vegano 40 kcal/ud
Brownie Zealia		70g ud	3.25	1	Alto en hidratos y azúcar 320 kcal/ud
Chocolate Ombar 90% cacao ecuatoriano		35g ud	3.18	1	90% cacao Azúcar de coco
Pacari chocolate ecuatoriano		50g ud	4.39	1	60% cacao Azúcar de caña 300 kcal
Brownie Baghi's en frasco hermético		130g	13.20	1	Chocolate ecológico negro 60% cacao.

Elaboración propia. Datos convertidos de euros a dólares, precios basados en tipo de cambio:  
1 USD = 0,91 € (Banco Central del Ecuador)

Debido a que los productos sustitutos tienen diferentes presentaciones, para llegar al precio promedio se convirtió el peso de cada uno a 100g lo que dio una media de \$ 7.61 en el mercado. Añadiendo los costos de producción más los costos de exportación se fijará un precio para el mercado internacional que permita cubrir todos los gastos que incurre la fabricación de los brownies y la comercialización internacional.

Por lo que se llegó a un precio de \$ 6.70 para que el minorista venda el producto final a \$ 8.00 (20% ganancia). Precio que irá variando según la devaluación del euro frente al dólar. Asumiendo que es el 2% por año, el precio para el segundo año sería 6.83 y para el tercer año 6.97.

<b>Costo de Producción GCS (125g)</b>	<b>Costo flete unitario</b>	<b>Costo total</b>	<b>Precio Año 1</b>	<b>Precio Año 2</b>	<b>Precio Año 3</b>
\$ 1.89	\$ 0.55	\$ 2.44	\$ 6.70	\$ 6.83	\$ 6.97

Por otro lado, se determina el punto de equilibrio con el fin de que Green Chocolate Snacks establezca el nivel de ventas necesarias para cubrir los costos totales, de esa manera saber el límite de producción para no perder ni ganar al ser un punto donde los ingresos son iguales a los costos. A partir de dicha cantidad hallada se obtendría utilidad para la empresa.

Fórmula aplicada para llegar al punto de equilibrio:

$$P.E. = \frac{CF}{P - CV}$$

Tabla 39. Punto de equilibrio

Ingresos	50,298	150,298	250,298	350,298	450,298
Costos	177,463	213,880	250,298	286,716	323,134
Nivel de Producción	7,507	22,433	37,358	52,283	67,209
Déficit/Superávit	-127,164	-63,582	0	63,582	127,164

Se puede observar en la Tabla 39 que producir 37,358 unidades de brownies que representa 3,735 cajas (10 frascos c/u) sería la cantidad de producción en que la empresa se encontraría en equilibrio ya que los ingresos serían iguales a los costos con un valor de \$ 250,298. No habría ni déficit ni superávit. A partir de este volumen de producción se tendría rentabilidad y menos de dicha cantidad sería perdida para la empresa. (Ver Figura 23)

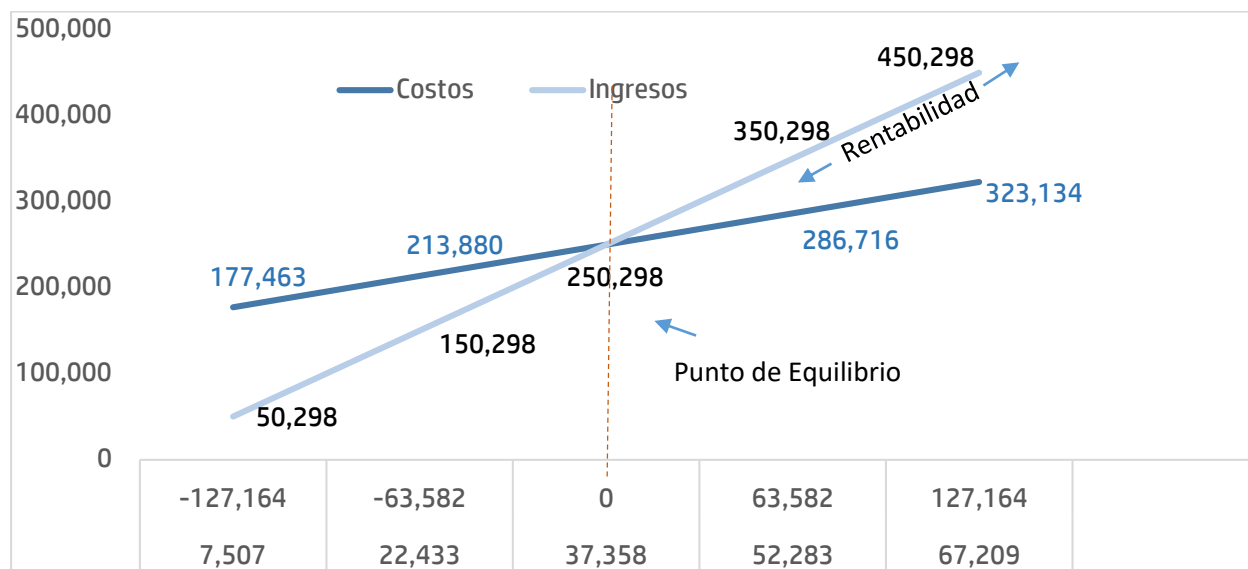


Figura 23. Punto de Equilibrio

Por consiguiente, los egresos e ingresos del negocio permitirán tener una visión panorámica del comportamiento que tendría la empresa según las ventas realizadas por año. En la Tabla 40 se detallan las entradas y salidas de dinero para los tres primeros años de la compañía.

Tabla 40. Ingresos y Costos

CONCEPTOS	2021			2022			2023
	USD	Abs	%	USD	Abs	%	USD
<b>VOLUMEN (125 gramos)</b>	<b>40,000</b>	12,000	30.00	<b>52,000</b>	15,600	30.00	<b>67,600</b>
Devaluación Estimada USD-EUR				0.02			0.02
PVP	6.70	0.13	2.00	6.83	0.14	2.00	6.97
<b>CIFRA DE NEGOCIOS</b>	<b>268,000.00</b>	87,368.00	32.60	<b>355,368.00</b>	(115,849.97)	-32.60	<b>471,217.97</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>	2.44	-	0.00	2.44	-	0.00	2.44
Costo Unitario de Exportación	0.55	-	0.00	0.55	-	0.00	0.55
Costo Unitario de Producción	1.89		0.00	1.89	-	0.00	1.89
<b>COSTO DE VENTA</b>	<b>97,600.00</b>	29,280.00	30.00	<b>126,880.00</b>	(38,064.00)	-30.00	<b>164,944.00</b>
como % de Cifra de Negocios	36.4%			35.7%			35.0%
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>170,400.00</b>	58,088.00	34.09	<b>228,488.00</b>	77,786	34.04	<b>306,273.97</b>
como % de Cifra de Negocios	63.6%			64.3%			65.0%
<b>COSTO DE INTERMEDIACION</b>	<b>5,360.00</b>	1,747.36	32.60	<b>7,107.36</b>	(2,317.00)	-32.60	<b>9,424.36</b>
como % de Cifra de Negocios	2.0%			2.0%			2.0%
<b>COSTOS FIJOS</b>							
Gastos de personal	135,512.00	-	0.00	135,512.00	(2,967.60)	-2.19	138,479.60
Gastos de alquiler	8,400.00	-	0.00	8,400.00	-	0.00	8,400.00

Gastos de servicios básicos	3,114.00	-		3,114.00			3,114.00
Gastos de publicidad	3,000.00	1,500.00	50.00	4,500.00	(1,500.00)	-33.33	6,000.00
Gastos de exportación	1,725.00	935.00	54.20	2,660.00	(468.00)	-17.59	3,128.00
Gastos legales	638.44	(638.44)	-100.00	-	-	0.00	-
Depreciación activo fijo	1,395.50	-	0.00	1,395.50	-	0.00	1,395.50
<b>GASTOS GENERALES Y ADM.</b>	<b>153,785</b>	<b>1,797</b>	<b>1.17</b>	<b>155,582</b>	<b>(4,935.60)</b>	<b>-3.17</b>	<b>160,517</b>
como % de Cifra de Negocios	57%			44%			34%
<b>MARGEN NETO</b>	<b>11,255</b>	<b>54,544</b>	<b>484.62</b>	<b>65,799</b>			<b>136,333</b>
como % de Cifra de Negocios	4%			19%			29%

Se puede observar que en el transcurso del primer al segundo año la cifra de negocios incremento un 32%. Así mismo el margen bruto el cual permite conocer la rentabilidad de las ventas en comparación con el costo de ventas aumentó un 34% siendo \$170,400 en el año 1 y \$228,490 en el año 2.

Mientras que los gastos generales incrementaron solo el 1%, significa que los costos aumentan en menor proporción lo cual es positivo para la empresa. Además, se aprecia un escenario positivo en el margen neto de la utilidad del primer al tercer año incrementando del 4% al 29%.

## Periodo de Recuperación

La inversión inicial que se necesita para iniciar el negocio considerando los gastos de alquiler, gastos legales, servicios básicos, personal, materia prima, mobiliarios entre otros, se recupera en el cuarto año una vez iniciado el proyecto con \$225.172.

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Saldo Inicial</b>	-225,000.00	-213,744.94	-147,945.81	-11,613.30	225,172.32
<b>Utilidad neta</b>	11,255.06	65,799.14	136,332.50	236,785.62	371,288.84
<b>Saldo \$USD</b>	-213,744.94	-147,945.81	-11,613.30	<b>225,172.32</b>	596,461.15

Tabla 41. Payback

## Modelo de Negocios Canvas

A continuación, se ilustra la información obtenida y analizada en el modelo Canvas para la empresa Green Chocolate Snacks:

<p><b>Asociados Clave</b></p> <p>GCS pretende establecer alianzas estratégicas con los proveedores y distribuidores de la materia prima, entre ellos 'Kallari Organic' quienes proveen el cacao ecológico. 'Sstevia Life' quienes abastecen el edulcorante principal utilizado en el producto. 'Al Peso' tienda ecológica que ofrece productos al granel y cero desechos.</p> <p style="text-align: right;"><b>8</b></p>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <p>La producción y entrega del producto, el control en la calidad de la materia prima al ser orgánica y natural. La evaluación constante a proveedores, controlar el proceso en cada etapa de la elaboración del producto y que la distribución se realice en el momento acordado.</p> <p style="text-align: center;"><b>7</b></p> <p><b>Recursos Clave</b></p> <p>Recursos físicos: Maquinaria para la fabricación de brownies y el espacio físico para la producción. Recursos materiales: la materia prima. Recursos humanos: Personal capacitado en repostería y en el área administrativa. Recursos financieros: El capital de los socios y un préstamo financiero en el caso que se lo requiera.</p> <p style="text-align: right;"><b>6</b></p>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p>El uso de materia prima libres de pesticidas y químicos como el cacao orgánico, ingrediente principal proveniente del tercer mejor productor del mundo. Lo cual va complementado de otros insumos netamente ecuatorianos con alto nivel de proteínas y cero azúcares refinados lo que lo convierte en un producto único, interesante y sostenible.</p> <p style="text-align: center;"><b>2</b></p>	<p><b>Relación con los Clientes</b></p> <p>Se establecerá un tipo de relación automatizada a través de redes sociales y blog empresarial que será el vínculo para llegar a los clientes de manera inmediata y constante lo que permitirá tener un canal de retroalimentación que servirá a la empresa para mejorar o detectar oportunidades de negocios.</p> <p style="text-align: right;"><b>4</b></p> <p><b>Canales</b></p> <p>El canal de distribución será indirecto corto. En el que intervendrá un agente comercial situado en el mercado exterior quien firmará acuerdos a nombre de la empresa, verificará la documentación, despacho de aduana, y será quien se ponga en contacto con el distribuidor o minorista.</p> <p style="text-align: right;"><b>3</b></p>	<p><b>Segmento de Clientes</b></p> <p>El mercado objetivo estará dirigido a hombres y mujeres entre 20 a 44 años que lleven un estilo de vida saludable, sean deportistas o consumidores de productos nutritivos interesados en cuidar su físico y salud..</p> <p>A largo plazo se pretende identificar a compradores que consumen los productos esporádicamente para convertirlos en clientes potenciales.</p> <p style="text-align: right;"><b>1</b></p>
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <p>Se refiere a los costes que se van a incurrir para el funcionamiento de la empresa. Entre ellos están los costos variables y los costos fijos. La idea es transmitir calidad y exclusividad del producto a fin de captar a los clientes que estén dispuestos a pagar por un snack orgánico y nutritivo y así cubrir los costos.</p> <p style="text-align: right;"><b>9</b></p>		<p><b>Vías de Ingreso</b></p> <p>Se trata de acercarse a los precios que estarían dispuestos a pagar los clientes por el producto. Green Chocolate Snacks lo generará por medio de la venta de los brownies, para ello se requiere un precio competitivo que esté por encima de los costos teniendo en cuenta el precio promedio de la competencia.</p> <p style="text-align: right;"><b>5</b></p>		

Figura 24. Business Model Canvas. Elaboración Propia.

## 5. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

El presente plan de exportación se llevará a cabo con la finalidad de conocer los trámites obligatorios para realizar el comercio internacional con los brownies proteicos a base de cacao orgánico ecuatoriano.

Se conocerán los requisitos del país de fabricación y del mercado de destino como medio de transporte, documentación, requisitos aduaneros para iniciar el proceso de internacionalización con Green Chocolate Snacks. Los productos ingresaran vía aérea con el Incoterm FCA (Free Carrier), el mismo que será detallado en esta sección.



## 5.1 Requisitos para la exportación desde Ecuador

### 5.1.1 Registro sanitario

En el art 4 del reglamento del registro y control sanitario de alimentos de Ecuador indica que el registro sanitario se adquirirá una vez que el análisis de la documentación técnica y legal presentada a la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, haya sido favorable, a través de uno de los siguientes procedimientos:

- a) Registro Sanitario por producto (productos alimenticios nacionales y extranjeros);
- b) Registro Sanitario por Homologación para productos alimenticios extranjeros;
- c) Registro Sanitario por línea, de producción con Certificado de Operación sobre la base de Buenas Prácticas de Manufactura, certificado por la Autoridad Sanitaria Nacional. (Agencia de Regulación)

Posterior a ello se deberá ingresar el formulario de solicitud a través de sistema automatizado. En el art. 12 del Registro Oficial además menciona que para productos orgánicos se deberá presentar copia notariada de la certificación otorgada por la autoridad competente.

### 5.1.2 Registro Fitosanitario

Para la obtención del certificado fitosanitario de exportación (CFE) el cual garantiza el cumplimiento de los requisitos fitosanitarios de los países importadores es necesario realizar lo siguiente:

- ✓ Inscribirse en el sistema GUIA de Agrocalidad:  
(<https://guia.agrocalidad.gob.ec/agrodb/ingreso.php>)
- ✓ Verificar los requisitos fitosanitarios para el país que se va a exportar
- ✓ Facilitar a Agrocalidad información detallada de los productos a exportar

- ✓ Solicitar la inspección completando el formulario en línea, con 48 horas antes del despacho de mercancía.
- ✓ Solicitar la emisión de certificados a través del sistema aduanero ECUAPASS (<https://portal.aduana.gob.ec>)
- ✓ Una vez realizada la inspección por los analistas de Agrocalidad, el exportador recibirá el certificado fitosanitario y certificado de calidad. (Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario, n.d.)

### 5.1.3 Proceso de exportación y requisitos

Para realizar la exportación, los requisitos que el vendedor o exportador debe cumplir son los siguientes:

- ✓ Obtener el RUC (Registro Único de Contribuyente) asignado por el Servicio de Rentas Internas (SRI)
- ✓ Tramitar y contar con la firma digital otorgado por el Registro Civil y Security Data.
- ✓ Registrarse como exportador en el sistema aduanero ecuatoriano ECUAPASS.

Una vez conseguido el RUC, cuyo número identifica a las personas naturales o sociedades que realicen alguna actividad económica, se debe adquirir el certificado de firma digital o TOKEN el cual es la equivalencia de la firma manuscrita que permite realizar trámites y legalizar operaciones de manera electrónica. Posterior a ello se procede al registro en el portal de ECUAPASS ([www.ecuapass.aduana.gob.ec](http://www.ecuapass.aduana.gob.ec)) como exportador para actualizar base de datos, crear usuario y contraseña, aceptar las políticas de uso y registrar firma electrónica

Para la exportación de la mercancía el proceso constaría de dos etapas: Pre-embarque y Post embarque las cuales tienen diferentes documentaciones y trámites que el exportador debe cumplir para realizar la venta fuera del territorio nacional. (Ver Figura 25)

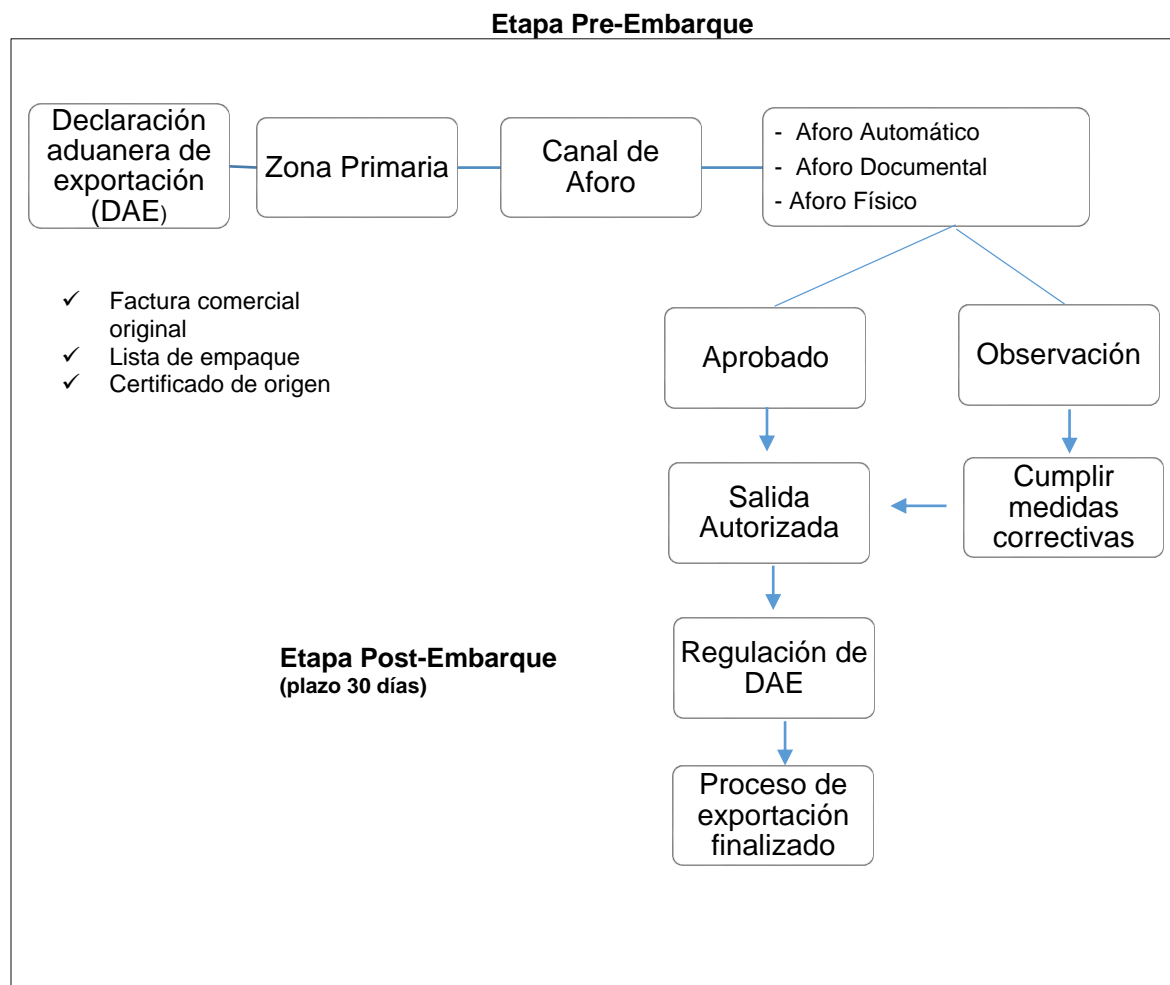


Figura 25. Proceso de exportación desde Ecuador.  
Elaboración Propia. Fuente: Aduana del Ecuador

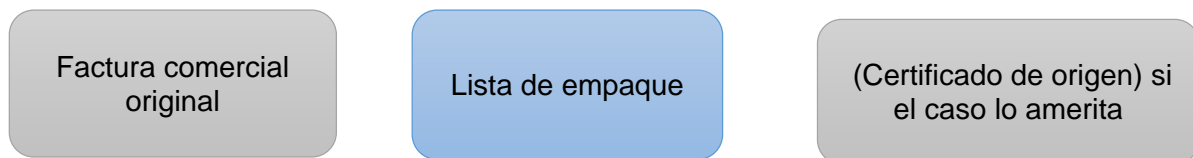
Para iniciar con el proceso de exportación, en la etapa de pre-embarque se deberá registrar la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el sistema ECUAPASS, la cual genera un vínculo legal por parte del exportador o declarante con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

La información que contaran en la DAE son las siguientes:

- ✓ Del exportador o declarante
- ✓ Descripción de mercancía por ítem de factura
- ✓ Datos del consignatario
- ✓ Destino de la carga
- ✓ Cantidades
- ✓ Peso
- ✓ Demás datos referentes a la mercancía

(SENAE, 2017)

La documentación digital que se adjunta a la DAE, los cuales tendrán que ser aprobados antes del embarque de la mercancía son:



- ✓ Factura comercial: Comprobante de venta en el que se fijan las condiciones de pago, precio, valor y cantidad de las mercancías. Documento que es exigido tanto para exportación como para importación en el país de destino.
- ✓ Lista de empaque: Documento elaborado por el exportador que permite identificar las mercancías ya que contiene el detalle de cada bulto o caja, las cuales deben estar relacionadas con la factura.
- ✓ Certificado de Origen: Documento que acredita que la mercancía es originaria y fabricada en el país mencionado en la documentación. Emitido por la Cámara de comercio.

Una vez aceptada la DAE, la mercancía ingresa a Zona Primaria, lugar donde se embarca previo a la exportación. Posterior a ello se procede a la verificación de la mercancía a través del canal de aforo asignado, ya sea automático, documental o físico

intrusivo. Luego de la revisión estipulada, la DAE tendría salida autorizada y la carga podría ser embarcada.

### 5.1.4 Incoterms

Normas creadas por la Cámara de Comercio Internacional (CCI), las cuales tuvieron cambios que entraron en vigor desde el 1 de enero de 2020. En el caso de las condiciones del Incoterm FCA (Free Carrier – Franco transportista) el cual se utilizará en este proceso, la CCI indicó que el exportador ahora tendrá la posibilidad de tener una copia del documento de transporte como respaldo y para el transporte acordado podría ser un particular sea porteador o fletera no necesariamente un tercero.

FCA, puede ser utilizado en transporte marítimo, aéreo y terrestre. Green Chocolate Snacks lo realizará con modalidad aérea por su rapidez, efectividad y seguridad ya que se trata de un producto alimenticio con envase de vidrio hermético. Sería la opción más útil para que el producto llegue al cliente en el menor tiempo. A continuación, en la Figura 26 se muestran cada una de las partes que intervienen en el contrato de compraventa y lugar de entrega.

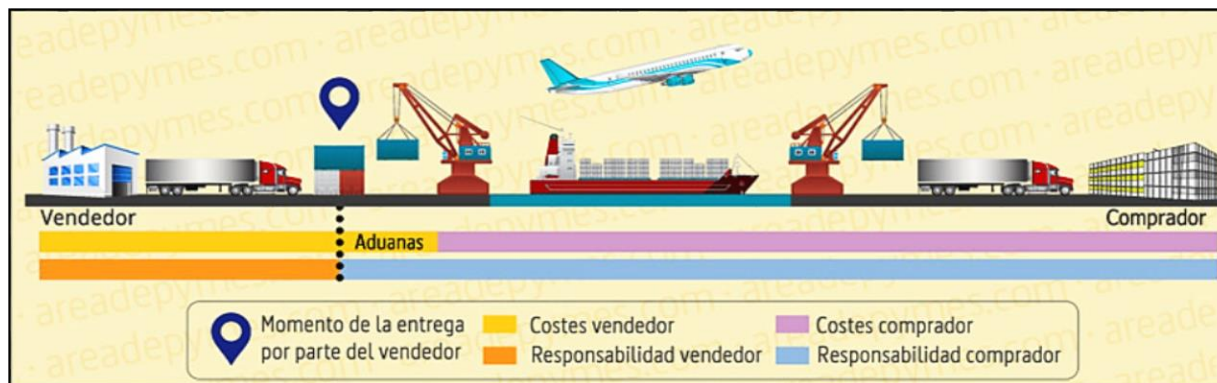


Figura 26. Incoterm FCA. Fuente: Área de pymes – Guía de Incoterms

En la Tabla 42 se mencionan los riesgos y responsabilidades de cada parte interviniente. Lo que debe cumplir el exportador e importador para concluir el proceso de compraventa internacional con eficacia.

Tabla 42. Distribución de responsabilidades FCA

Vendedor - exportador	Comprador - Importador
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Empaquetado y embalaje</li> <li>✓ Verificación y carga siempre que sea en las instalaciones del exportador.</li> <li>✓ Costos y riesgos del despacho aduanero.</li> <li>✓ Asume responsabilidad hasta entregar mercancía al transportista contratado por el vendedor en lugar acordado dentro del país de origen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pago de despacho de aduana en el punto de destino</li> <li>✓ Pago de impuestos y aranceles</li> <li>✓ Asume flete del lugar de exportación al país de destino</li> <li>✓ Descarga y recepción</li> <li>✓ Transporte en el país de destino</li> </ul>

Para el canal de exportación que se utilizará en el presente proyecto, es necesario mencionar que los aeropuertos claves para el negocio de cargas aéreas en España son en Madrid, Barcelona, Zaragoza y Vitoria. (Diario Expansion, 2019)

España al contar con una excelente infraestructura y logística tanto en aeropuertos como en puertos. Se ha convertido hoy en día en un centro de distribución para la UE. Por ello el aeropuerto elegido para realizar la exportación de Ecuador a España sería el aeropuerto de Madrid, el cual está localizado en una zona con un gran potencial de mercado, donde DHL e Iberia son las compañías que lideran el transporte aéreo tanto en importación como exportación.

A continuación, en la Tabla 43 se presenta un ejemplo de cómo serían las características del contenido de una carga hacia España.

Tabla 43. Características de carga hacia España

Características de carga	
Producto	Mini brownies elaborados con cacao orgánico de Ecuador, envasado en frasco hermético, libre de conservantes y químicos.
Sub partida arancelaria	Sub partida Arancelaria 1806.90.00.00 Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao.
País de Origen	Ecuador
País Exportador	España
País Importador	Ecuador
Cantidad de cajas enviadas	4,000 cajas
Envíos al año	3
Incoterm	FCA
Vía de transporte	Aérea
Unidad de carga	Contenedor LD9 / AAP
Aeropuerto de Embarque	Aeropuerto José Joaquín de Olmedo de Guayaquil
Aeropuerto de Desembarque	Aeropuerto Madrid-Barajas Adolfo Suárez

Con respecto a la etapa de Post-embarque se efectúa el registro electrónico para regularizar la Declaración Aduanera de Exportación. Para ello se cuenta con 30 días posterior al envío para completar este trámite y dar por finalizado el proceso de exportación.

Documentación digital que se adjunta a este registro:

- ✓ Copia de la factura comercial
- ✓ Copia de lista de empaque
- ✓ Copia de certificado de origen
- ✓ Copia de documentos de transporte

Documento de transporte aéreo (Air Way Bill - AWB):

Documento que da constancia a la recepción de mercancía a bordo del avión por parte de la empresa de transporte aéreo lo que indica que el transportista se compromete a llevar la mercancía hasta el aeropuerto de destino. El conocimiento aéreo incluye datos como medio de transporte, mercancía, itinerario y flete. Es indispensable que tanto la guía aérea como demás documentación original viaje con la mercancía.

Después del proceso de exportación, el vendedor deberá enviar la información completa al importador para la respectiva nacionalización en el país de destino.



## 5.2 Requisitos y certificaciones de la UE

España como país perteneciente a la Unión Europea posee determinados requisitos para proteger la salud y seguridad de los consumidores en la que todo país no perteneciente a la UE debe cumplir para comercializar los productos dentro de esta comunidad.

### 5.2.1 Requisitos técnicos

A través de la Comisión Europea se conoce los diferentes requerimientos y obligaciones para todo fabricante que desee exportar o producir productos alimenticios en la UE:

1. Seguridad de la mercancía: Todo productor debe cumplir con los requisitos generales de seguridad y proveer información de su mercancía sobre los posibles riesgos que el producto pueda presentar a los consumidores con las respectivas medidas a tomar.
2. Representante autorizado en la UE: Es un requisito indispensable que todo exportador perteneciente a países fuera de la UE cuente con un representante autorizado en el lugar de destino para que agilite el proceso y proceda al control del cumplimiento de los requisitos solicitados.
3. Envasado y etiquetado: Todo fabricante debe cumplir y respetar los requisitos de etiquetado establecidos en la UE, facilitando información esencial del producto con respecto a contenido y composición tanto para la toma de decisiones al momento de comprar como para asegurar la salud de los consumidores. Además, es imprescindible que el envasado cumpla con los requisitos generales, sanitarios y medioambientales. (European Commission, 2019)
  - ✓ El etiquetado debe constar con información nutricional y valor energético.
  - ✓ Especificar las cantidades de macronutrientes y micronutrientes.

- ✓ Los ingredientes deben ir en orden descendente según el peso registrado en el momento de la producción.
- ✓ Especificar origen del producto alimenticio.

### 5.2.2 Etiquetado y certificación ecológica

Todo producto procesado y envasado con al menos el 95% de ingredientes orgánicos, debe llevar el logotipo de la UE el cual avala el respeto a las normas sobre la agricultura ecológica, es decir, permite identificar los productos que cumplen los mismos estándares de calidad. En el caso de ser un producto orgánico importado, la certificación que posea debe ajustarse a las normas de UE y debe estar sujeto a un organismo de control reconocido.

Según el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, a través de la normativa correspondiente menciona que la Agricultura ecológica en España se encuentra normalizada legalmente desde 1989. El primer Reglamento fue de la Denominación Genérica "Agricultura Ecológica", hasta la entrada del Reglamento (CEE) 2092/91 sobre la producción agrícola ecológica. Desde el 1 de enero de 2009 se encuentra regulada por el *Reglamento (CE) 834/2007* del Consejo sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos desarrollado a través de los siguientes reglamentos:

- ✓ R(CE) 889/2008 y R(CE) 1235/2008: Producción ecológica, etiquetado y control e importaciones de productos ecológicos procedentes de terceros países.
- ✓ Reglamento de Ejecución (UE) 2019/446: Comisión de 19 de marzo de 2019 que modifica y corrige el Reglamento (CE) 1235/2008, por el que se establecen las disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) n. 834/2007 del Consejo en lo que se refiere a las importaciones de productos ecológicos procedentes de terceros países. (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2018)

Estas normativas son la base legal que establece si las mercancías pueden comercializarse en la Unión Europea como ecológicas, incluida las importaciones de países no pertenecientes a la UE.

### 5.2.3 Requisitos sanitarios para la importación de alimentos

La introducción de alimentos a la UE debe cumplir con las siguientes condiciones generales con la finalidad de prevenir la salud humana, la misma que es amparada en la normativa de la UE en materia de seguridad alimentaria. (European Commission, 2019):

- ✓ Las compañías alimentarias deben cumplir con un sistema de trazabilidad para asegurar la calidad en todas las etapas de producción y distribución por la que pasan los alimentos.
- ✓ Los importadores de productos alimenticios tendrán que identificar y registrar al proveedor en el país de origen.
- ✓ Normas generales referentes a la higiene de los productos alimenticios. No se puede comercializar ningún alimento que no sea apto para el consumo.
- ✓ Normas especiales sobre alimentos y piensos modificados genéticamente.
- ✓ Normas especiales sobre determinadas categorías de productos alimenticios y alimentos destinados a poblaciones específicas
- ✓ Normas generales de los materiales destinados a estar en contacto con alimentos
- ✓ Controles oficiales e inspecciones destinados a asegurar el cumplimiento de la normativa de la UE.

### 5.2.4 Documentación para exportar España

Para exportar a la Unión Europea es necesario contemplar los procedimientos aduaneros y marco legal que el Código Aduanero menciona como requisitos o normas a seguir dentro del territorio de la UE.

La documentación para exportar a España, es la misma que se requiere para la Unión Europea. (European Commission, 2019). Entre ellos, se encuentran:

1. Factura comercial
2. Documento de transporte de mercancías
3. Lista de empaque
4. Documento Único Administrativo
5. Declaración de valor en aduana
6. Seguro de transporte

Documento Único Administrativo (DUA): Título que facilita detalles de las mercancías emitido por el exportador o representante que actúa en su nombre. La cual se presenta en la oficina aduanera de entrada. Su presentación es fundamental en la UE para continuar con el procedimiento aduanero y cumplir con las obligaciones legales.

Declaración de valor en aduana: Documento que debe presentarse a la autoridad aduanera cuando el valor de la mercancía exceda los 20,000 euros.

Seguro de transporte: Documento o contrato que asegura al propietario de la mercancía en caso de daños durante manipulación, carga y transporte.

### 5.2.5 Proceso de importación en la UE

Las prácticas aduaneras con países no pertenecientes a la UE para la importación dentro de la UE tienen un proceso a seguir desde que la mercancía ingresa a territorio aduanero en el país de destino para su respectivo despacho. (Ver Figura 27)

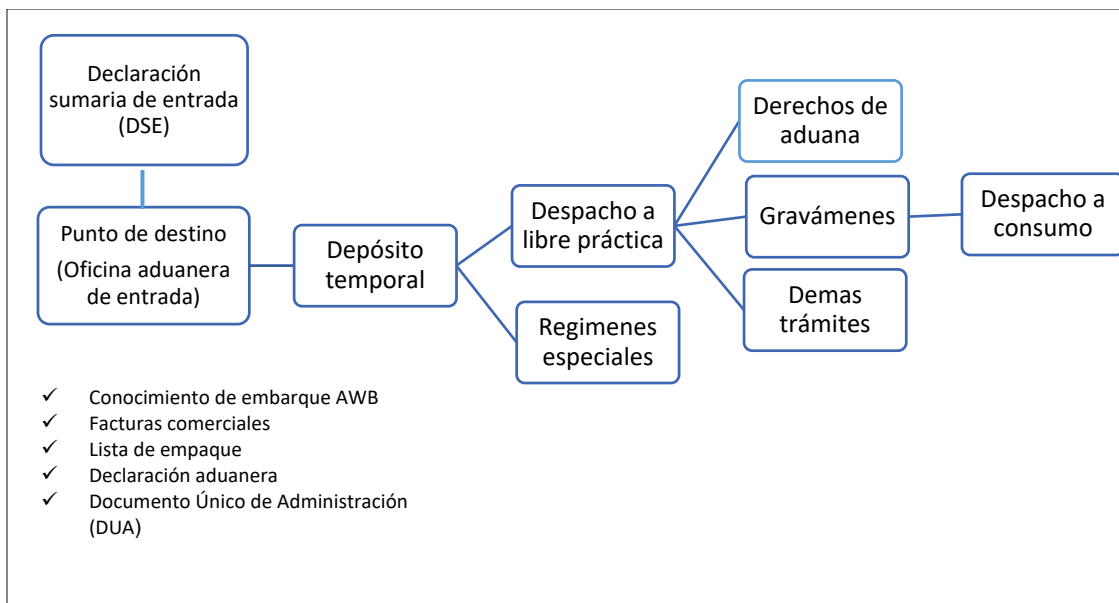


Figura 27. Procedimiento de importación en la UE  
Elaboración Propia. Fuente: Aduana del Ecuador

1. Presentar Declaración sumaria de entrada (DSE) la cual puede ser presentada por el importador, transportista o representante. Documento que se muestra en un plazo de mínimo 4 horas antes de que arribe al primer aeropuerto de UE al utilizar como medio de transporte aéreo a larga distancia.
2. Una vez presentada la declaración aduanera o DSE, La autoridad aduanera asigna un número de registro como operador económico (EORI), el cual servirá como identificador único dentro de la UE.
3. Las mercancías se trasladan al depósito temporal hasta asignarles el régimen aduanero sea Despacho a libre práctica o regímenes especiales.
4. Una vez cumplido con todo el trámite aduanero: gravámenes, derechos de aduana y demás tramites se procede al Despacho a consumo.

## 6. CONCLUSIONES

Este proyecto aborda la creación de una empresa que se dedica a la fabricación y exportación de un producto que utiliza materia prima proveniente del sector cacaotero, representativo de la economía ecuatoriana.

En base a los objetivos planteados se ha analizado la situación socioeconómica de Ecuador y España lo que ha permitido identificar los factores que podrían generar un impacto positivo en el comercio bilateral entre ambos países. La economía de Ecuador está centrada principalmente en el sector primario, agricultura, minería y pesca destacando entre los principales cultivos el café, el plátano y el cacao. Si bien, Ecuador representa el 63% de la producción mundial de cacao fino, sólo se exporta un 5% en forma de productos finales. Se identifica, por tanto, la necesidad de incrementar este porcentaje a través de la producción y comercialización de productos con mayor valor añadido que mejoren la posición de Ecuador en el comercio internacional.

Además, la propuesta de negocio de Green Chocolate Snacks se alinea con los retos que afrontan ambos países con respecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible contribuyendo así en el bienestar de las personas y la protección del medio ambiente.

Así mismo, al existir un Acuerdo Comercial entre Ecuador y la Unión Europea, se facilita el acceso preferencial a estos mercados favoreciendo el comercio y eliminando las barreras arancelarias, lo cual permite a la propuesta de negocio ser una inversión sostenible a largo plazo.

La tendencia positiva del consumo de productos orgánicos en España impulsa a que industrias del sector se atrevan a iniciar negocios en el país ya que los beneficios que presenta este entorno ecológico tanto para la biodiversidad del medio ambiente como

para las personas hacen que los hábitos saludables aumenten. Además, España es uno de los principales países con mayor mercado ecológico.

El desarrollo de productos con alto aporte nutricional, libres de azúcares refinados, alto en proteínas y fibras son esenciales para una vida saludable. Sin embargo, la producción de este tipo de productos aún falta por desarrollarse. Es por ello que Green Chocolate Snacks añade esas cualidades a su producto además de no usar insumos con fertilizantes o conservantes que perjudiquen al entorno.

A lo largo del proyecto se puede destacar que la principal fortaleza para Ecuador es el sector agrícola, mientras que en España principalmente tiene una tendencia de crecimiento en el consumo de productos saludables, lo cual es una gran oportunidad de negocio para la entrada de productos con cualidades con alto valor nutritivo, como los brownies que ofrece Green Chocolate Snacks. Además de ser un negocio rentable que provee beneficios económicos también promueve una alimentación saludable que favorece la salud de las personas.

Luego de haber analizado el presente proyecto de investigación se concluye que España es un país desarrollado con un gran potencial para efectuar un comercio internacional, a través del acuerdo comercial que mantiene Ecuador con la Unión europea existe más posibilidades para fomentar la exportación de productos nacionales. De esta manera se pretende contribuir a que la industria ecuatoriana sea más conocida por productos elaborados con materia prima de calidad que predominan en la economía del país que además aportan a la salud y al medio ambiente como el cacao en el mercado español.

La aplicación del modelo de negocios Canvas ha permitido estudiar las etapas más significativas que se deben desarrollar en la creación de una empresa. Para Green Chocolate Snacks por medio del análisis de áreas como clientes, oferta, fuente de ingresos e infraestructura se ha llegado a conocer la viabilidad de crear un negocio con este marco ecológico y resaltar la propuesta de valor de la empresa.

Con el plan de internacionalización, la empresa ha evaluado y analizado el mercado de destino sobre todo en aspectos internacionales como la identificación de requisitos y trámites de exportación. En este caso, se ha considerado el reglamento que sigue la Unión Europea en cuanto a la importación de productos orgánicos. investigación que beneficiará a futuros negocios que pretendan crear comercio entre ambos países.

Finalmente, es importante destacar que el análisis de comercio bilateral entre España y Ecuador, así como la información suministrada en cuanto a requisitos para crear una empresa en Ecuador y los trámites necesarios para exportar a la Unión Europea pueden ser de gran utilidad para otras propuestas de negocio o de internacionalización que impulsen la economía ecuatoriana.



## 7. RECOMENDACIONES

- ✓ Establecer fuertes alianzas con los minoristas del sector ecológico para reducir riesgos y adquirir recursos que optimicen el modelo de negocio.
- ✓ Considerar el tipo de cambio del euro frente al dólar con un seguro de cambio que cubra la posible devaluación de la moneda.
- ✓ Utilizar un mecanismo de cobro que provea seguridad tanto al exportador como al importador. Como es el caso del uso de créditos documentarios o carta de créditos que aseguran el cobro de la operación.
- ✓ Considerar la expansión de línea de productos saludables con materia prima ecuatoriana y ampliar el canal de distribución para Green Chocolate Snacks una vez posicionada en el mercado internacional.
- ✓ Participar en eventos ecológicos, ferias deportivas, exposiciones chocolateras con la finalidad de dar a conocer el valor agregado que aporta el producto a través de mayor promoción nacional e internacional.
- ✓ Aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado internacional con los productos ecuatorianos del sector agrícola principalmente para que las inversiones en el exterior aumenten. De esta manera impulsar la cooperación entre los empresarios a convertir el cacao en un producto final de exportación rentable.

# BIBLIOGRAFÍA

- ✓ AECOC. (2018). *El comprador de productos Eco y Bio*. Barcelona. Recuperado el 10 de 11 de 2019
- ✓ Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario. (s.f.). *Solicitud de certificado fitosanitario para exportación de productos, subproductos procesados de origen vegetal*. Recuperado el 18 de 01 de 2020, de <https://www.gob.ec/index.php/arcfz/tramites/solicitud-certificado-fitosanitario-exportacion-productos-subproductos-procesados-origen-vegetal-incluye-madera-industrializada-categoria-1-riesgo-fitosanitario#attachment>
- ✓ Agencia de Regulación, C. y. (s.f.). *REGLAMENTO DE REGISTRO Y CONTROL SANITARIO*. Recuperado el 16 de enero de 2020, de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/REGLAMENTO-DE-REGISTRO-Y-CONTROL-SANITARIO-DE-ALIMENTOS.pdf>
- ✓ Agrocalidad. (s.f.). *Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario*. Recuperado el 23 de octubre de 2019, de <http://www.agrocalidad.gob.ec/inicia-en-ecuador-el-primer-congreso-internacional-de-produccion-organica-impulsado-por-agrocalidad/>
- ✓ Agrodigital. (11 de Marzo de 2019). Recuperado el 5 de noviembre de 2019, de <https://www.agrodigital.com/2019/03/11/ue-aumenta-tanto-la-produccion-como-la-importacion-de-productos-ecologicos/>
- ✓ Diario El Telégrafo. (Septiembre de 2019). La producción del campo mejora con la tecnología. Recuperado el 18 de Octubre de 2019
- ✓ Diario El Universo. (17 de Junio de 2019). Ecuador busca duplicar la exportación de cacao al 2030. Recuperado el 18 de octubre de 2019, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/06/17/nota/7382016/ecuador-busca-duplicar-exportacion-cacao-2030-1500-millones-2030>

- ✓ Diario Expansion. (2019). Recuperado el 25 de enero de 2020, de <https://www.expansion.com/empresas/transporte/2019/01/19/5c435b30268e3e077e8b458c.html>
- ✓ Estrategias de distribución. (mayo de 2018). *Emprende pyme*. Recuperado el 07 de 12 de 2019, de <https://www.emprendepyme.net/que-es-distribucion-selectiva.html>
- ✓ European Commission. (2019). *Documentos para despacho de aduana UE*. Recuperado el 25 de enero de 2020, de <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/documentos-para-el-despacho-de-aduana#CustomsValueDeclaration>
- ✓ European Commission. (2019). *Documentos para despacho de aduana UE*. Recuperado el 20 de enero de 2020, de <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/documentos-para-el-despacho-de-aduana#CustomsValueDeclaration>
- ✓ European Commission. (enero de 2019). *Requisitos técnicos*. Recuperado el 20 de enero de 2020, de <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/requisitos-tecnicos>
- ✓ European Commission. (2019). *Requisitos Sanitarios EU*. Recuperado el 25 de enero de 2020, de <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/requisitos-sanitarios-y-fitosanitarios>
- ✓ Generalitat Valenciana. (2018). *Portal Estadístico*. Recuperado el 4 de 12 de 2019, de <http://www.pegv.gva.es/es/padro-municipal-continuo-explotacio-estadistica.-resultats-per-a-la-comunitat-valenciana>
- ✓ Healthy Children. (2015). *Diferencias entre alimento orgánicos, naturales y saludables*. Recuperado el 3 de noviembre de 2019, de <https://www.healthychildren.org/Spanish/healthy-living/nutrition/Paginas/Differences-in-Organic-Natural-and-Health-Foods.aspx>
- ✓ IMF Business School. (s.f.). Recuperado el 10 de 12 de 2019, de [https://blogs.imf-informacion.com/blog/marketing/estrategias-fijacion-de-precios/#Metodos\\_de\\_fijacion\\_de\\_precios](https://blogs.imf-informacion.com/blog/marketing/estrategias-fijacion-de-precios/#Metodos_de_fijacion_de_precios)

- ✓ Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2018). *La Producción Ecológica*. Recuperado el 21 de 12 de 2019, de <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/produccion-ecologica/>
- ✓ Osterwalder, A. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Deusto. Recuperado el 25 de noviembre de 2019
- ✓ Parlamento Europeo. (abril de 2018). *Agricultura ecológica en la UE*. Recuperado el 18 de enero de 2020, de <https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/society/20180404STO00909/agricultura-ecologica-en-la-ue-nuevas-reglas-mas-estrictas-infografia>
- ✓ Quality Certification Services - Ecuador. (s.f.). *Certificación Orgánica*. Recuperado el 14 de 12 de 2019, de <http://qcsecuador.com/www/index.php/es/servicios/109-certificacion-organica>
- ✓ SENA. (abril de 2017). *Aduana Ecuador*. Recuperado el 15 de enero de 2020, de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>
- ✓ Statista. (2018). Recuperado el 08 de 12 de 2019, de <https://es.statista.com/estadisticas/924647/distribucion-del-numero-de-habitantes-de-espana-por-rango-de-edad/>
- ✓ Unión Europea. (Agosto de 2019). *Europa EU*. Recuperado el 1 de Noviembre de 2019, de [https://europa.eu/european-union/about-eu/funding-grants\\_es](https://europa.eu/european-union/about-eu/funding-grants_es)

# ANEXOS

## Anexo A. Cotización de Cacao Orgánico ecuatoriano

ORGANIC CHOCOLATE BARS / BARRAS DE CHOCOLATE ORGANICO					
PRODUCT LINE/LINEA	WEIGHT/PESO	RECIPE/PORCENTAJE	UNIT PRICE / PRECIO UNITARIO	INCOTERM	
CHOCOLATE KALLARI - Organic Certified	70gr	70% Cacao	\$ 1,80	EXW	
CHOCOLATE KALLARI - Organic Certified	70gr	75% Cacao	\$ 1,80	EXW	
CHOCOLATE KALLARI - Organic Certified	70gr	85% Cacao	\$ 1,80	EXW	
ORGANIC COUVERTURE / COVERTURA O GOSTAS DE CHOCOLATE					
PRODUCT/LINEA	WEIGHT/PESO	RECIPE/PORCENTAJE	UNIT PRICE / PRECIO UNITARIO	INCOTERM	
Callets - Drops/Gotas	12 kg	70% Cacao	\$ 14,60	EXW	
Callets - Drops/Gotas	12 kg	75% Cacao	\$ 14,60	EXW	
Callets - Drops/Gotas	12 kg	85% Cacao	\$ 14,60	EXW	
COCOA POWDER / POLVO DE CACAO O CHOCOLATE EN POLVO					
PRODUCT/LINEA	WEIGHT/PESO	RECIPE/PORCENTAJE	PRICE PER BAG/FUNDA	UNIT PRICE / PRECIO UNITARIO	INCOTERM
NATURAL COCOA/POLVO DE CACAO NATURAL	25 Kg	10 - 12% Fat/GRASA		\$ 4,50	EXW
COCOA POWDER CASE/FUNDA DE CACAO NATURAL EN POLVO	250gr	10 - 12% Fat/GRASA	\$ 2,50		EXW
ROASTED ORGANIC CACAO "NIBS" / NIBS DE CACAO					
PRODUCT/LINEA	WEIGHT/PESO	PRICE PER KILO/POR KILO	INCOTERM		
Noble Cacao Nibs - Roasted/NIBS DE CACAO	45 kg	\$ 8,00	EXW		
ORGANIC CACAO MASS - LIQUOR / LICOR O PASTA DE CACAO					
PRODUCT/LINEA	WEIGHT/PESO	PRICE PER KILO/POR KILO	INCOTERM		
Noble Cocoa Mass - Liquor/LICOR O PASTA DE CACAO 100%	12 Kg	\$ 11,00	Evite que otros los archivos PD		
CACAO BEANS / GRANOS DE CACAO					
PRODUCT/LINEA	WEIGHT/PESO	PRICE PER KILO/POR KILO	INCOTERM		
NATIONAL ORGANIC COCOA AROMA FINE/CACAO NACIONAL ORGANICO	55 kg / 121 lb	\$ 3,80	FOB		
NATIONAL CONVENTIONAL COCOA AROMA FINE/CACAO NACIONAL CONVENCIONAL	55 kg / 121 lb	\$ 3,52	FOB		
COCOA CRIOLLO/CACAO CRIOLLO O SILVESTRE	55 kg / 121 lb	\$ 13,20	FOB		

Figura 28. Catálogo de productos Kallari Chocolate

### Anexo B. Formato Air WayBill



023 1234 567C 1 023-1234 567C

Shipper's Name and Address <b>2</b>		Shipper's Account Number	Not Negotiable <b>Air Waybill</b> Issued by <b>FedEx</b> Express Box 121 Memphis, TN 38194-0111																	
Consignee's Name and Address <b>3</b>		Consignee's Account Number	Copies 1, 2 and 3 of this Air Waybill are originals and have the same validity. It is agreed that the goods described herein are accepted in apparent good order and condition except as noted for damage SUBJECT TO THE CONDITIONS OF CONTRACT ON THE REVERSE HEREOF. ALL GOODS MAY BE CARRIED BY ANY OTHER MEANS INCLUDING ROAD OR ANY OTHER CARRIER UNLESS SPECIFIC CONTRARY INSTRUCTIONS ARE GIVEN HEREON BY THE SHIPPER, AND SHIPPER AGREES THAT THE SHIPMENT MAY BE CARRIED VIA INTERMEDIATE STOPPING PLACES WHICH THE CARRIER DEEMS APPROPRIATE. THE SHIPPER'S ATTENTION IS DRAWN TO THE NOTICE CONCERNING CARRIER'S LIMITATION OF LIABILITY. Shipper may increase such limitation of liability by declaring a higher value for carriage and paying a supplemental charge if required.																	
Issuing Carrier's Agent Name and City <b>4</b>		Accounting Information <b>9</b>																		
Agent's IATA Code		Account No.																		
A <b>5</b> Departure (Addr. of First Carrier) and Requested Routing		Reference Number <b>10</b>	Optional Shipping Information Product Type	Service Options																
B <b>6</b> From (City, State, Country) to (City, State, Country) by (Mode) to (City, State, Country)		Declared Value for Carriage <b>13</b> and Value for Customs																		
Airport of Destination <b>7</b>		Requested Flight/Date <b>8</b>	Amount of Insurance <b>14</b>	INSURANCE - 1 sector after insurance, and such insurance is required in accordance with the conditions hereof, unless amount to be insured is specified in box marked "Amount of Insurance"																
Handling Information <b>15</b>																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>No. of Pieces RCP</th> <th>Gross Weight</th> <th>Net Weight</th> <th>Rate Class (Commodity term, etc.)</th> <th>Chargeable Weight</th> <th>Rate / Charge</th> <th>Total</th> <th>Nature and Quantity of Goods (incl. Dimensions or Volume)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>16</b></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					No. of Pieces RCP	Gross Weight	Net Weight	Rate Class (Commodity term, etc.)	Chargeable Weight	Rate / Charge	Total	Nature and Quantity of Goods (incl. Dimensions or Volume)	<b>16</b>							
No. of Pieces RCP	Gross Weight	Net Weight	Rate Class (Commodity term, etc.)	Chargeable Weight	Rate / Charge	Total	Nature and Quantity of Goods (incl. Dimensions or Volume)													
<b>16</b>																				
Prepaid <b>17</b>		Weight Charge	Collect	Other Charges																
		Vacation Charge																		
		Tax																		
		Total Other Charges Due Agent				Shipper certifies that the particulars on the face hereof are correct and that insofar as any part of the consignment contains dangerous goods, each part is properly described by name and is in proper condition for carriage by air according to the applicable Dangerous Goods Regulations.														
		Total Other Charges Due Carrier				<b>18</b> Signature of Shipper or His Agent														
		Total Prepaid	Total Collect			Executed on (date) at (place) Signature of Issuing Carrier or Its Agent														
		Currency Conversion Rates	CC Charges in Dest. Currency			023-1234 567C														
For Carrier's Use Only at Destination		Charges at Destination	Total Collect Charges																	

ORIGINAL 3 (FOR SHIPPER)

Figura 29. Modelo Air WayBill. Fuente: Diario El Exportador.

## Anexo C. Ejemplo de Declaración Aduanera de Exportación


 REPÚBLICA DEL ECUADOR  
 DECLARACIÓN ADUANERA DE EXPORTACIÓN
 

### Consulta del detalle de la declaración de exportación

Número de DAE	028-2012-40-00005727		
<b>Información de general</b>			
Código de la distrito	GUAYAQUIL - MARITIMO	Código de régimen	EXPORTACIÓN DEFINITIVA
Tipo de Despacho	DESPACHO NORMAL	Código del declarante	01903692
<b>Información de Exportador</b>			
Nombre del exportador	CAFÉ ECUATORIANO S.A	Teléfono del exportador	2597980
Dirección del exportador	Edificio World Trade Center		
Número de documento de	RUC 120244753001	Ciudad del exportador	GUAYAQUIL
CIIU	CAFÉ EN GRANO	Número de documento de	
Nombre del declarante	CESAR RUÍZ		
Dirección del declarante	CALLE SUR E INTERSECCIÓN		
Código de forma de pago		Código de moneda	DÓLAR ESTADOUNIDENSE
<b>Información de carga</b>			
Puerto de carga		Puerto privado desde	
Puerto de llegada o de		Fecha de la carta de	15 ENERO 2013
Nombre del consignatario	GLORIA S.A		
Dirección del	VIII SAN MARTIN Y CALLE 2		
Ciudad del contribuyente	BUENOS AIRES	Tipo de carga	CARGA CONTENERIZADA
Almacén de lugar de	{05909025} CONTECON GUAYAQUIL S.A.	Medio de transporte	MARITIMO
País de destino final	ARGENTINA		
DOLAR ESTADOUNIDENSE			
<b>Totales</b>			
Código de moneda	DOLAR ESTADOUNIDENSE	Tipo de cambio	1
Total moneda transacción (FOB)	662.01	Cantidad de ítem	1
Peso neto total	8328	Peso total	8328
Cantidad total de bultos	64	Cantidad de contenedores	1
Cantidad total de unidades físicas	64	Cantidad total de unidades comerciales	64
Código de la mercancía de desnacho urgente		Código de solicitud de aforo	NO
Fecha de primer ingreso		Fecha de primer embarque	

Figura 30. DAE. Fuente: PRO ECUADOR

## Anexo D. Certificado de Origen para la Unión Europea

MOVEMENT CERTIFICATE				
1. Exporter (Name, full address, country)		<b>EUR.1</b> No <b>A</b> 582677		
		See notes overleaf before completing this form		
3. Consignee (Name, full address, country) (Optional)		2. Certificate used in preferential trade between		
		and		
		<small>(insert appropriate countries, groups of countries or territories)</small>		
6. Transport details (Optional)		4. Country, group of countries or territory in which the products are considered as originating	5. Country, group of countries or territory of destination	
7. Remarks				
(1) If goods are not packed, indicate number of articles or state "in bulk" as appropriate.	8. Item number; Marks and numbers; Number and kind of packages (1); Description of goods		9. Gross mass (kg) or other measure (litres, m <sup>3</sup> , etc.)	10. Invoices (Optional)
(2) Complete only where the regulations of the exporting country or territory require.		11. CUSTOMS ENDORSEMENT Declaration certified. Export document (2): Form ..... No. .... Customs office: ..... Issuing country or territory: ..... Date .....  ..... (Signature)	12. DECLARATION BY THE EXPORTER I, the undersigned, declare that the goods described above meet the conditions required for the issue of this certificate.  Place and date: .....  ..... (Signature)	

Figura 31. Certificado de Origen UE. Fuente: Diario El Exportador