



**Plan de negocios para el estudio de factibilidad para la
compra y exportación de cacao a la empresa Ulker.**

Adriana Carolina Chica Gómez

Tutora: MBA. Leslie Rodríguez

UEES

Agosto 2015

1) Índice General

2) Justificación

3) Problema a resolver

4) Objetivo General

5) Resumen Ejecutivo

6) Misión y Visión

7) Metas

8) Viabilidad legal

9) Análisis de mercados

9.1) Mercado Objetivo

9.2) Análisis PESTAL

9.3) Análisis FODA

9.4) Análisis de las 4 P's

9.5) Análisis de la demanda y oferta

9.6) Estrategia de diferenciación

9.7) Acciones de promoción

9.8) Canal de distribución

10) Análisis Operativo.

10.1) Localización y descripción de las instalaciones.

10.2) Método de producción y Capacidad instalada

10.3) Cadena de abastecimiento Diagrama de flujo de procesos, OTIDA

10.4) Recursos humanos

11) Análisis Financiero

11.1) Estados de resultados proyectados a 5 años

11.2) Flujo de caja proyectado a 5 años

11.3) Análisis del punto de equilibrio

11.4) Análisis de sensibilidad

11.5) Análisis de Tasa interna de retorno, índice de rentabilidad, Valor actual neto,
Retorno de la inversión

12) Viabilidad del proyecto

13) Bibliografía

14) Anexos

2. Justificación

Debido a la gran demanda de cacao ecuatoriano se busca conocer cada uno de los rubros que incurrirían en la exportación del mismo, para así saber el precio estimado al que se debería comprar y vender el producto en grano. Además, de saber volúmenes, márgenes de rentabilidad entre otras cosas que nos ayudarán a tener una planeación detallada y organizada de las ventas.

El plan de negocios se basa en la compra de cacao a pequeños y medianos productores, los mismos con quienes se busca formar un equipo de trabajo donde la empresa se destaque por vender una materia prima de calidad y, a su vez pagando el precio justo.

3. Problema a resolver

La creciente demanda de cacao, en los últimos años, ha incentivado al agricultor ecuatoriano a producir este producto, según Pro Ecuador los destinos a los que más se comercializa son los siguientes países: Estados Unidos, Holanda, Malasia, entre otros. Por muchos años se ha dejado de lado otros mercados en donde existen grandes oportunidades para nuestro cacao, se ha identificado que Turquía es uno de ellos.

Turquía es uno de los pocos países en los que la demanda del cacao crece en un 10% al año, mientras que el resto de países el crecimiento de la demanda es del 2%, según un estudio llamado "Opportunities and Challenges for Ecuadorian Exporters in the Turkish Market".

La investigación se desarrollará tomando en cuenta varios puntos como el económico, cultural, logístico, etc, pero lo que se espera lograr de este trabajo es saber que tan rentable es venderle el producto a Ulker (empresa turca) y en que volumen se debería exportar para que

exista ganancia en la empresa, conocer cuáles son las oportunidades y amenazas que hay dentro de Ulker, según esto el proyecto se pondrá en marcha.

4. Objetivo General

Determinar la factibilidad de exportar cacao a la empresa Ulker, cumpliendo con los estándares de calidad e higiene.

4.1. Objetivos Específicos

1. Analizar la oferta y la demanda para determinar cuan factible es abastecer a la empresa Ulker.
2. Elaborar un esquema operativo que permita a la empresa tener una ágil comercialización y exportación del cacao.
3. Determinar la rentabilidad de exportar cacao dirigido a la empresa Ulker.

5. Resumen Ejecutivo

Según el Instituto de Estadísticas Turcas, el consumo de chocolate crece en un 10% anual, estos crecimientos se dan pocas veces en los mercados, por lo que existe claramente una demanda a la cual hay que abastecer. Además, las preferencias del consumidor y la cultura que el mismo posee demuestran una inclinación por los productos de confitería.

Es importante que se tenga definido con exactitud el esquema operativo de la empresa, ya que al ingresar al país turco, éste tiene diferentes procesos y requerimientos legales al sistema ecuatoriano, por lo tanto, se debe saber cada detalle, tanto en territorio ecuatoriano como en el del cliente.

Saber la factibilidad del proyecto es tener una visión al futuro del negocio, por lo tanto en el trabajo se detallarán cada rubro que tenga que ver con el proceso tanto de comercialización y exportación de las pepas del cacao; esto definirá la rentabilidad del mismo, en qué volumen se lo debe distribuir y cuan beneficioso sería aplicar el proyecto en cuestión.

6. Misión y Visión

Misión:

Proporcionar a nuestro cliente Ulker una materia prima de calidad, abasteciendo la demanda que existe en el mismo, generando crecimiento sostenido para empresa.

Visión:

Ser reconocidos como un distribuidor de cacao de calidad en la empresa Ulker.

7. Metas

- Conformar el 0,62% de la materia prima de Ulker en el primer año.
- Esquematizar con detalle cada proceso productivo para llegar al destino final en 35 días.
- Tener un crecimiento de la rentabilidad en un 20% anual.

8. Viabilidad legal

El régimen de constitución de la empresa será el de Sociedad Anónima, tomando en cuenta el procedimiento establecido por la Superintendencia de Compañías del Ecuador, la

compañía deberá constituirse con dos o más accionistas según lo que dictamina la Ley de Compañías, este tipo de sociedad no podrá existir con menos de dos accionistas.

El capital que se suscriba dentro de la empresa deberá ser no menor al de \$800, el mismo que deberá suscribirse íntegramente y pagarse en al menos un 25% del valor nominal de cada acción, el capital puede integrarse por la suma de dinero dicha anteriormente o en especies (bienes muebles e inmuebles) e intangibles, siempre que los mismos tengan relación con la actividad de la compañía.

Una vez que se haya constituido la empresa se deberá contar con el Registro Único del Contribuyente (RUC), este lo otorga el Servicio de Rentas Internas (SRI) detallando el tipo de actividad económica en el que la empresa se desenvolverá, luego de esto se podrá acceder al certificado de firma digital o Token, el mismo que se lo puede tramitar en el Banco Central o Security Data.

Una vez que ya se haya finiquitado los pasos anteriores se procede a hacer el registro como exportador en Ecuapass, esta ayuda a que se realicen de manera transparente las operaciones tanto de importación como de exportación.

Aduana

No hay limitación o sistema de cuotas de importación de cacao y de chocolate en Turquía. El cacao importado a Turquía está sujeto a los impuestos se indican a continuación:

| Código Arancelario | Descripción | IVA | Imp. Cons. Lujo | Arancel General | | | | | Fondo Agrícola | |
|--------------------|---|-----|-----------------|--|-----|------|-------|---------------------|----------------|----------|
| | | | | Sist. de Preferencias General de Turquía | | | Otros | UE, EFTA, COREA SUR | Resto | |
| | | | | UE, EFTA, COREA SUR, BGR-HER | PMD | PBIE | | | | PVD |
| 1801.00 | Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado | | | | | | 0% | 0% | | |
| 1803.00 | Pasta de cacao (desgrasada o sin desgrasar) | | | | | | 6,10% | 9,60% | | |
| 1804.00 | Manteca, grasa y aceite de cacao | | | | | | 4,20% | 7,70% | | |
| 1805.00 | Cacao en polvo con adición de azúcar u otro edulcorante | | | | | | | | | |
| 1806.10.15.00.00 | Cacao en polvo con adición de azúcar u otro edulcorante, sin sacarosa o isoglucosa o con un contenido menor 5% en peso, incl. El azúcar invertido calculado en sacarosa | | | | | | 2,80% | 8,00% | | |
| 1806.10.20.00.00 | Cacao en polvo con adición de azúcar u otro edulcorante, con un contenido mayor o igual 5% en peso menor 65%, incl. El azúcar invertido calculado en sacarosa | | | | | | | | € 22,00 | € 68,40 |
| 1806.10.30.00.00 | Cacao en polvo con adición de azúcar u otro edulcorante, con un contenido de sacarosa o isoglucosa mayor o igual que 65% y mayor o igual que 80% en peso, incl. El azúcar invertido calculado | 8% | 0% | 0% | 0% | 0% | | | € 27,51 | € 71,71 |
| 1806.10.90.00.00 | Cacao en polvo con adición de azúcar u otro edulcorante, con un contenido de sacarosa o isoglucosa mayor o igual que 80% en peso, incl. El azúcar invertido calculado en sacarosa | | | | | | 4,50% | 8,00% | € 36,68 | € 106,68 |
| 1806.20 | Preparaciones de cacao | | | | | | | | | |
| 1806.31 | Los demás chocolates, en bloque, en tablets o en barras, rellenos menores que 2 kg. | | | | | | 4,80% | 8,30% | | |
| 1806.32 | Preparaciones de cacao sin relleno con cereales, nueces o frutas | | | | | | | | | |
| 1806.90 | Otros chocolates y preparaciones | | | | | | | | | |

Elaborado por: Autora

Fuente: Guía Comercial de Turquía año 2014

La Unión Europea cobra un arancel de 7,7% a las importaciones de cacao en polvo y el 15% de los chocolates que contienen manteca de cacao, pero exentos los granos de cacao en bruto. Del mismo modo, Japón y los Estados Unidos no tienen derecho ad valorem (según su valor) sobre el cacao en grano sin procesar, pero cobran aranceles de importación significativos de chocolate de cacao.

Las tarifas de derechos de importación de cacao y de chocolate se muestran en la tabla anterior. Estos tipos de los derechos cubren las subcategorías dentro de los números mencionados en las Nomenclaturas Combinadas. Estos productos están sujetos a los controles sanitarios y fitosanitarios del Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación.

Hay dos tipos de derechos de aduana aplicables a la importación en Turquía de cacao y chocolate; derecho ad valorem y una tasa suplementaria para el fondo especial para la agricultura. La tasa de derechos de importación de cacao y de chocolate es diferente según el Código HS. Los granos de cacao y losas de chocolate originarios de Ecuador no pagan impuesto de las aduanas, pero se impone a cada 100Kg el gravamen de \$0,75 en losa o

bloque de chocolates. Las tarifas para el cacao en polvo (1805) y la manteca de cacao (1806) son el 8% y el 9,6% respectivamente.

Además de los derechos de importación y fondo especial para la agricultura, todos los importadores deben pagar el impuesto sobre el valor añadido (IVA) del 8% sobre el cacao y de chocolate importadas en Turquía.

Regulaciones para importar

Para la etapa de exportación de los productos de cacao y chocolate, los siguientes documentos tienen que ser presentadas con el fin de exportar estos bienes a Turquía:

- Bill of Landing
- Factura Comercial
- Packing List
- Certificado fitosanitario o certificado de salud
- Certificado de origen

Los importadores deberán preparar los siguientes documentos que serán complementados con los que presentan el exportador:

- Certificado de Conformidad del Ministerio de Alimentación, Agricultura y Ganadería de Turquía
- Declaración Aduanera de Importación

Dependiendo del tipo de carga y el país de origen, los siguientes documentos también pueden ser solicitados:

- Un análisis (por ejemplo especificaciones: físicas, químicas y microbiológicas del producto se importa)

- Documentos de seguros
- Certificado de ventas y / o certificado de fabricante gratuitas
- Etiqueta del producto

De acuerdo con el Código de arancel aduanero turco, el cacao y productos de chocolate se clasifican para las tasas arancelarias, así como para los requisitos de documentos de la siguiente manera:

- 1801 - Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado
- 1802 - Cáscaras de cacao, cascarilla, películas y otros residuos
- 1803 - Pasta de cacao, incluso desgrasada
- 1804 - La manteca de cacao, grasa y aceite
- 1805 - Cacao en polvo sin adición de azúcar u otro edulcorante
- 1806 - Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao.

Para la importación de dos primeros (es decir, 1801 y 1802), los importadores tienen que presentar un "certificado fitosanitario", emitido por el Agro calidad en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) y firmado por una persona autorizada. Por otro lado, por encima se necesitará un "certificado de salud" de los bienes relacionados con 1803, 1804, 1805 y 1806 grupos.

La razón para separar estos bienes en dos partes es que las mercancías que se divide en dos primeros (1801 y 1802) categorías se consideran como material vegetal, al igual que los plátanos y piñas, mientras que los productos de otros cuatro grupos se clasifican en "bienes procesados".

Por último, es recomendable para los exportadores ecuatorianos preguntar los requisitos y documentación que son necesarios por la importadora y/o país, además se aseguran de que los

documentos requeridos en el formato y el contenido solicitado se pueden proporcionar antes de que la carga salga del puerto de carga. De lo contrario, la solución (si se puede solucionar) al problema puede ser muy costosa para ambas partes, exportadores e importadores, además del riesgo de empañar la reputación del exportador.

9. Análisis de mercados

9.1. Mercado Objetivo.

El sector de la confitería de Turquía siempre ha sido dinámico, debido a los hábitos de sus jóvenes y el crecimiento de la población además de las tradiciones de consumo del país. La creciente demanda de chocolate, desarrollos de nuevos productos, el desarrollo de canales de distribución, campañas de publicidad de fabricantes pesados y el aumento de las inversiones multinacionales han contribuido a este dinamismo en el sector de la confitería de chocolate.

El mercado de chocolate y productos de confitería de Turquía tiene uno de los de más rápidos crecimientos en el mundo. Con 90.000 toneladas consumidas al año, el mercado de chocolate y productos de confitería de Turquía están creciendo a un ritmo de casi el 10% al año, en comparación con alrededor del 2% en los países más desarrollados. El tamaño del mercado alcanzó \$ 3.1 mil millones. Hay más de 1.300 empresas del sector que generan puestos de trabajo para un promedio de 80.000 personas. En cuanto a la segmentación del mercado, las barras de chocolate recubierto y tabletas de chocolate dominan las ventas con 33% y 32% respectivamente. Les siguen obleas cubiertas de chocolate (25%) y la categoría de regalos de chocolates (10%).

En 2014, el valor total de las exportaciones de productos de confitería de chocolate aumentó a 663.3 millones dólares, un aumento del 10% respecto a 2013. Turquía es un

en todo el mundo, los principales países importadores son Irak, Argelia y Libia. Este país produce y refina muchos de los ingredientes utilizados en la producción de artículos de confitería, incluyendo almidón, harina, pistachos, gelatina, nueces y avellanas. La cantidad de avellanas producidas es particularmente grande; Turquía produce 70 a 80,000 toneladas de avellanas al año, lo que representa hasta el 75% de la producción mundial de avellana. El hecho de que estas materias primas son todos fácilmente disponibles en el país significa que hay un gran potencial de mercado para producir más confitería a nivel local.

El aumento en los volúmenes de productos de cacao importados a Turquía desde Ecuador es un factor clave en el fomento de este crecimiento. Los principales productores de confitería de chocolate en Turquía son Ulker y Eti. Sólo Ulker tiene una participación del 39% en el país. El rápido crecimiento y dinamismo del sector del azúcar y confitería turca ha demostrado en el mercado global posicionarse entre los principales productores mundiales. La empresa matriz de Ulker; Yildiz Holding, es ahora la número siete, es decir, la mayor productora de dulces en el mundo con la venta neta de casi \$1.1 billones de dólares en el 2014.

La empresa Ulker fue fundada en 1944 y en la actualidad opera bajo la estructura corporativa llamada Yildiz Holding. Bajo la insignia comercial de Ulker, se ofrece cientos de chocolates y otros productos de confitería. Albeni, Alpella, Dido, Caramio, Ece, Metro y Cokokrem son sólo algunos de los productos de chocolate de esta marca más conocidos por los consumidores de este país. Ulker compra más de 35.000 toneladas de cacao al año y emplea a unas 11.000 personas en la compañía además sus productos son importados por 111 países.

9.2. Análisis PESTA

Político:

El sistema político que representa a la República de Ecuador es la democracia. El Gobierno se divide en tres poderes: ejecutivo, legislativo y judicial. Ecuador se divide en 24 provincias cada una de ellas se divide en cantones y parroquias administrativas. El país tiene cerca de 16 millones y medio de habitantes en sus 283561 kilómetros cuadrados, el idioma oficial del país es el español.

Turquía es un país democrático y laico se encuentra en Asia occidental y el sudeste de Europa. Tiene 74,8 millones de ciudadanos en sus 783.562 kilómetros cuadrados de tierra. El idioma oficial del país es turco y el 99% de la población es musulmana. El setenta por ciento de la población vive en zonas urbanas, mientras que el 30% restante vive en zonas rurales. La tasa de urbanización se estima en 1,7% anual. La mitad de la población está por debajo de la edad de 29,7 años. Las ciudades más pobladas son Estambul, con 13,6 millones de personas, Ankara (capital de la nación), con casi 4,8 millones, e Izmir con 3,9 millones. Hay más de 20 ciudades con una población de más de un millón de habitantes.

Económico:

La exportación de bienes primarios y la importación de capital y de productos manufacturados han caracterizado históricamente el comercio de Ecuador. Mientras que el petróleo sigue siendo lo más importante de las exportaciones y economía en vigor, una creciente diversidad en los productos de exportación (en particular el reciente aumento de la exportación de flores cortadas; en pocos años Ecuador se ha convertido en el principal proveedor de flores de corte de los Estados Unidos) es la reducción de la volatilidad histórica de los ingresos de exportación de Ecuador, esto está ayudando a estabilizar su economía, en la

Los Estados Unidos, países de la Unión Europea, Colombia, Chile y Japón son los socios comerciales principales de Ecuador. En 1998, Estados Unidos exportó USD 1,6 mil millones de dólares en bienes a Ecuador, o alrededor del 30% de las importaciones totales de Ecuador, y recibió casi el 40% de las exportaciones de Ecuador, por lo que es el principal socio de importación y exportación del país. Colombia, Japón, México, Venezuela, España, Alemania, Brasil y Chile en conjunto suministran aproximadamente una participación del 40% del mercado de importación de Ecuador y del mismo modo, fueron los destinos de casi el 40% de las exportaciones ecuatorianas.

Por otro lado, Turquía ha demostrado ser una de las economías de más rápido crecimiento en Europa y en el mundo. La economía turca se ha expandido a gran escala, en el 2011 alcanzó su mejor porcentaje del 8,5%, que fue mucho más allá de las expectativas del FMI (7,5%). En la actualidad el gobierno preparó un Programa de Desarrollo a mediano plazo con cifras objetivo.

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|--------|--------|--------|--------|
| Inflación % | 9,40 | 6,30 | 5,00 | 5,00 |
| Crecimiento % | 3,30 | 4,00 | 5,00 | 5,00 |
| Desempleo % | 9,60 | 9,50 | 9,20 | 9,10 |
| Exportaciones (millones \$) | 160,50 | 173,00 | 187,40 | 203,40 |
| Importaciones (millones \$) | 244,00 | 258,00 | 276,80 | 297,50 |
| Comercio Exterior (millones \$) | -83,50 | -85,00 | -89,40 | -94,10 |
| Balanza Cuenta Corriente (millones \$) | -46,00 | -46,00 | -49,20 | -50,70 |

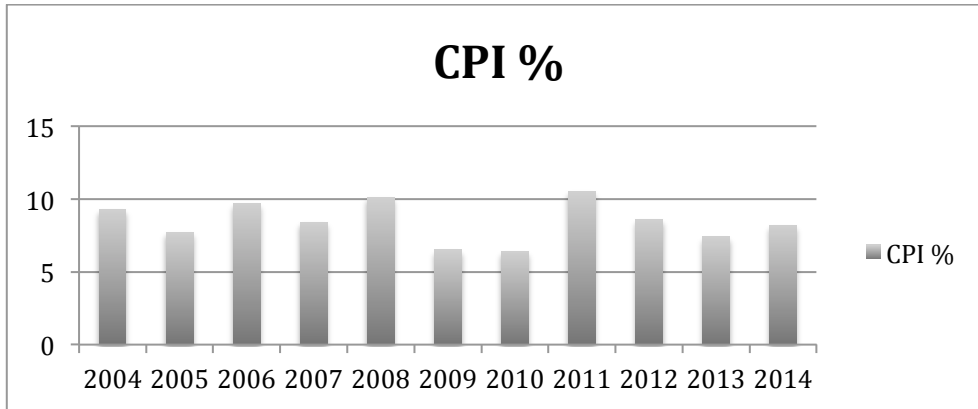
Elaborado por: Autora

Fuente: OVP – Programa de Desarrollo a mediano plazo, Ministerio de Economía.

La economía turca se debe principalmente a los sectores de servicios y de la industria, pero el sector de la agricultura tradicional sigue siendo importante, ya que representa casi el 30% del empleo total. Turquía es también un importante productor de textiles; motores, barcos y otros equipos de transporte; materiales de construcción y electrodomésticos. Además tiene algunos recursos naturales importantes tales como el carbón, el cobre, el mármol, el boro y el mineral de hierro. Los economistas generalmente describen a Turquía como un país de reciente industrialización, o una economía de mercado emergente.

Según las previsiones de crecimiento del Banco Mundial, se esperaba que el crecimiento medio del PIB real en el mundo fuera de 3,6% en 2012 y 3,6% en 2013, expectativas que fueron rebasadas por este país consiguiendo el 5,1% y 5,3%, respectivamente. Tasas de Turquía son más elevadas que no sólo los países con economías medias, sino también en algunos de los países desarrollados, así también países como la Unión Europea en desarrollo. Sin embargo, la inestabilidad económica en Europa afectó a la economía turca. Las previsiones de crecimiento del gobierno turco se redujeron del 5% al 4% en el año 2012.

La tasa de inflación de Turquía, medida por el índice de precios al consumidor, se redujo de un promedio de 70,4% en el período de 1993 a 2002 al 6,4% a finales de 2010, la lectura más baja en más de cuatro décadas. Durante el transcurso de 2011, la tasa de inflación del IPC se incrementó de 6,4% en diciembre de 2010 al 10,45% en diciembre de 2011. Hasta el 2014 la tasa fue del 8,2%.



Elaborado por: Autora

Fuente: Banco Central de Turquía

Ambiental:

Ecuador es un país netamente productor de materia prima, esto ha dado paso a que se evolucionen una serie de proyectos con el fin de que el ecosistema no se vea afectado por la explotación de estos productos. Uno de los organismos recientemente creados es Senagua, el cual regula el uso del agua de cada una de las plantaciones de cualquier tipo de cultivos que existan en el país, ayudando así a preservar este recurso vital, por otro lado el Gobierno ha incentivado el cambio cultural en cuanto a la protección del medio ambiente, creando así un impuesto a los carros que contaminen el medio ambiente, está claro que Ecuador es un país atractivo debido a sus recursos naturales y múltiples regiones, es ahí de donde parte el Gobierno para sus diferentes gestiones.

Con la creación del Ministerio de Medio Ambiente en 1991, Turquía comenzó a hacer avances significativos abordar sus problemas ambientales más urgentes. Las mejoras más dramáticas son las reducciones significativas de contaminación del aire en Estambul y Ankara; en el 2011, el Ministerio de Medio Ambiente y Bosques se dividió en el Ministerio de Medio Ambiente y Urbanismo y el Ministerio de Asuntos Forestales y Agua. Con su

objetivo de unirse a la Unión Europea, Turquía ha hecho progresos elogiados en la actualización y modernización de su legislación ambiental. Sin embargo, las preocupaciones medioambientales no se integran plenamente en la toma de decisiones públicas y la aplicación puede ser débil.

Turquía se enfrenta a una acumulación de problemas ambientales, que requiere enormes desembolsos para infraestructura. Las necesidades más urgentes son para las plantas de tratamiento de agua, plantas de tratamiento de aguas residuales, gestión de residuos sólidos, y la conservación de la biodiversidad. Turquía es parte en los acuerdos internacionales sobre: contaminación del aire, del Tratado Antártico, Biodiversidad, Cambio Climático, Desertificación, Especies en Peligro de Extinción, residuos peligrosos, protección de la capa de ozono, la contaminación de la nave, y Humedales. Ha firmado, pero no ratificado un acuerdo internacional sobre Modificación Ambiental.

9.3. Análisis FODA

Fortalezas:

- Alta capacidad de abastecimiento de la materia prima.
- Se cuenta con la infraestructura adecuada y amplia para centro de acopio y almacenaje.
- Posición geográfica de la empresa (cercano al sector productivo, bodegas y puerto)
- Conocimiento de la dinámica del sector cacaoero.
- Prestigio a nivel mundial del cacao ecuatoriano.

Oportunidades:

- Creciente producción y consumo de productos alimenticios al por menor en Turquía.
- Tendencia creciente respecto al consumo de productos de confitería en Turquía.

- Acuerdo comercial para el comercio libre entre Ecuador y Turquía será firmado en Septiembre del presente año.
- Apoyo de Pro Ecuador (entidad del gobierno) con capacitaciones y asesoramiento gratuito al exportador.
- Acuerdo firmado por parte de Expagricsa y Ulker para la venta mínima de un contenedor mensual durante el periodo de cinco años.

Debilidades:

- No hay experiencia previa en la exportación de cacao hacia Turquía.
- Inseguridad de la zona donde reside la bodega en Ecuador.
- Altos costos de transporte navieros y tiempo de exportación más larga debido a la distancia entre Ecuador y Turquía.
- Informalidad por parte de los proveedores ecuatorianos en la comercialización en la zona de desarrollo del proyecto.

Amenazas:

- Barreras arancelarias por parte del Gobierno Turco (devaluación de la moneda).
- Mejores ofertas por parte de la competencia (proveedores africanos).
- Barreras legales que no permitan ingresar al mercado turco con facilidad.
- El idioma y cultura pueden ser una limitante al momento de negociar.
- Riesgos geopolíticos de países fronterizos.

9.4. Análisis de las 4 P

Producto

El producto que se va a ofrecer es el Cacao en grano, seco y sin procesar. Su presentación

el país donde proviene el producto y la provincia, cada saco tendrá un peso de un quintal que equivale a 100 libras.



Plaza

Expagricsa se encargará de venderle a la empresa Ulker de manera directa, para que la misma elabore con esa materia prima hasta que finalice su producto en cualquiera de sus líneas.

Promoción

Para establecer una alianza más fuerte con Ulker se organizarán viajes guiados con los representantes de la empresa para conocer de primera mano el proceso de producción del cacao ecuatoriano con el fin de que conozcan las plantaciones de cacao, vean donde el

producto es acopiado y almacenado, además de que certifiquen la calidad de las pepas y puedan conocer mejor de la cultura ecuatoriana.

Precio

El precio del cacao varía por temporadas ya que el sector en el que se desenvuelve la empresa no todo el año se puede cosechar, los precios mínimos de la tonelada de cacao siempre son cotizados en bolsa, se puede cotizar en la bolsa de Nueva York si se realizará la venta en América o en la bolsa de Londres si se realizará la transacción en Europa. En la página Ane cacao, se encuentran el valor en el que cierra el mercado americano de cacao a diario, por otra parte también se cotiza del lado de Europa en la página InsideFutures.com.

Una vez que se ven evaluados los precios por la bolsa, se realizan cotizaciones en Consolidadores, las mismas que se encargaran de todo el trámite de exportación tanto en el país de origen como en el país al que vaya dirigida la fruta, también se analiza el precio del cacao por quintal en Ecuador para luego poner un excedente en el precio de costo con el fin de que ese margen sea nuestra rentabilidad.

En el caso de la empresa Expagricsa, se hicieron los cálculos y se negoció un precio con Ulker el cual es de \$180 por quintal, es decir de \$64,800 por contenedor, el mismo que será fijo de año corrido, sin embargo este puede ser cambiado si el precio del tonelaje en bolsa de un cambio drástico.

9.5. Análisis de la demanda y oferta

Demanda:

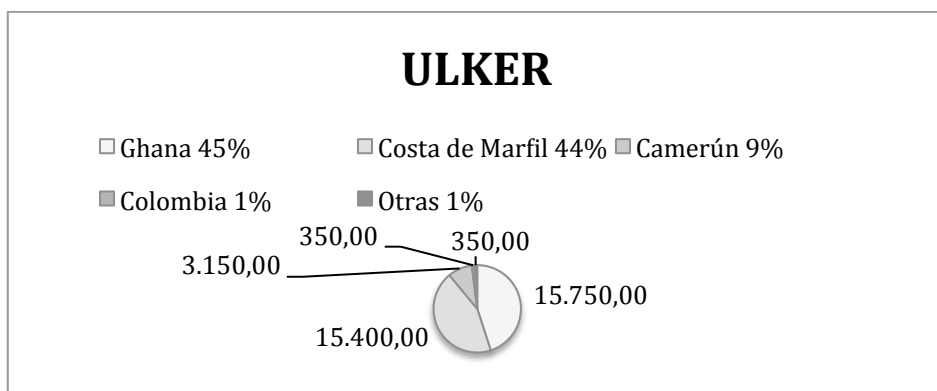
Se realizó una entrevista al Señor Cenk Terzioglu, encargado de la parte de compras de materia prima de la empresa Ulker, dirige el departamento y se mantiene en contacto con cada

uno de sus proveedores a nivel mundial, las siguientes son algunas de las preguntas que se le desarrollaron.

Ver Anexo 1

Oferta:

Ulker al ser una empresa grande tiene que abastecerse de materia prima de varios mercados, entre sus principales proveedores están los siguientes:



Elaborado por: Autora

Fuente: Ulker

Ghana es el país que más provee a Ulker, dando más de 15000 toneladas al año, algunos de las empresas que exportan cacao son PBC Ltd., Akuafó Adamfo MKTG Co. Ltd., Armajaro Ghana Ltd., Olam Ghana Limited, Federated Commodities Ltd., Transroyal Ghana Ltd., Kuapa Kokoo Ltd., entre otras, por otro lado esta Costa de Marfil aportando con 15400 toneladas al año, las principales empresas que exportan son Ambrosia Ltd. DeZaan, Unicao y Merkens, de Camerún se exportan 3150 toneladas y las empresas y algunas de las empresas que lo proveen son Producam, Olam Group, Telcar Cocoa y Cargill's Cameroon Trading Company, y por último se encuentra Colombia como reciente proveedor de Ulker, una de las empresas que lo provee es Gran Colombia Trading. En cuando otros se encuentran los brokers turcos que facilitan materia prima. uno de ellos es AltinMarka.

A pesar de que la mayoría de cacao es exportado de África esto no se considera una desventaja, ya que con la creación de una línea Deluxe de chocolates permite que Ecuador ingrese de manera fácil a este mercado, ya que los directivos de esta empresa están conscientes de la calidad de cacao, tanto en aroma como sabor que están adquiriendo.

9.6. Estrategia de diferenciación

La calidad que posee el cacao ecuatoriano es una razón de peso para ser diferenciada a nivel mundial, la pasta suave, de sabor amargo extraído de los granos es el ingrediente clave en el chocolate. Al igual que el vino, el chocolate refleja los sabores de la región donde se cultivan los granos de cacao, y cómo se seca y se fermenta.

Durante la última década, se ha elevado la demanda del cacao, esto se debe a que los chocolateros consideran que el sabor y aroma de las pepas de cacao ecuatoriano son excelentes, alcanzando la denominación de: Ecuador, exportador preeminente de los granos finos.

9.7. Acciones de promoción

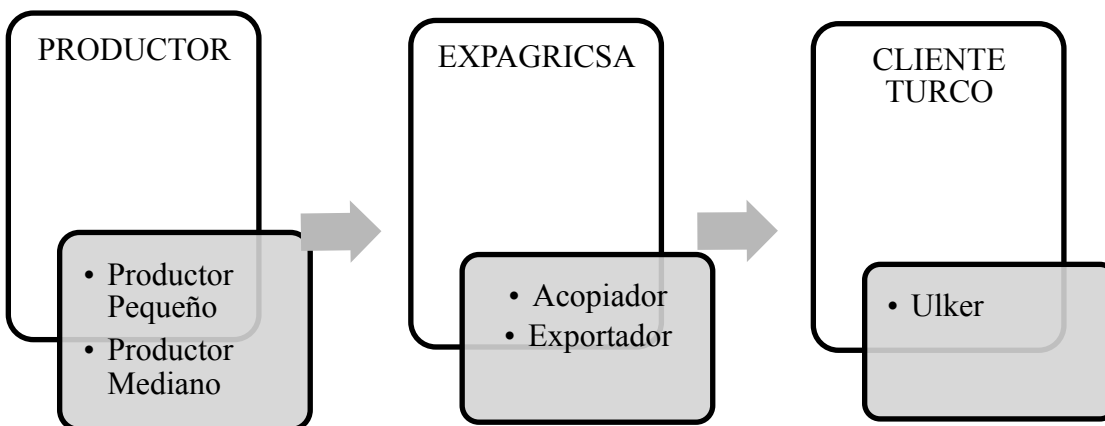
Los directivos de la empresa visitarán Turquía con el fin de llevar una muestra sin remuneración económica de cacao ecuatoriano a la empresa en cuestión, la misma que podrá ser sometida a estudios de laboratorio para que confirmen la calidad que se posee en Ecuador, consigo se darán brochures donde puedan conocer un poco más de la empresa exportadora, por ejemplo de donde proviene la materia prima que se espera vender, la misión y visión de la empresa, instalaciones, etc.

Otro agente de promoción son los videos en los que se demuestre los procesos que se realizan al momento de elaborar una pepa de cacao seca, también permitirles conocer algunos de nuestros proveedores con el fin poder mostrarles que hay detrás de una pepa de calidad,

ofrece dar calidad sino contribuir con aquellos pequeños productores que quieren seguir creciendo.

En párrafos anteriores se detalla la acción previa a cerrar el negocio, es la de invitar a dos empleados de la empresa Ulker a Ecuador con el fin de que conozcan un poco más de la cultura del país, su gente, las plantaciones de cacao, los procesos con los que trabajan nuestros proveedores y sobre todo se den cuenta de la calidad que la empresa puede proporcionarle a Ulker.

9.8. Canal de distribución



Elaborado por: Autora

10. Análisis Operativo

10.1. Localización y descripción de las instalaciones

Debido a la cercanía con las plantaciones el almacén en donde se realizará el pesaje, compra y bodegaje del producto será en Naranjal, cantón que le pertenece al Guayas y se sitúa a una hora de Guayaquil, exactamente en el perímetro de la Parroquia San Carlos, este cuenta con un almacén en donde se hará la recepción del cacao, a su vez el pesaje, una pequeña oficina en donde se efectivizará el pago de la transacción, en la parte posterior del local hay

será destinado como bodegas para el producto y a un costado esta la máquina para realizar el secado del grano de cacao, este cuenta con una capacidad de setenta y cinco quintales, lo que equivale a siete mil quinientas libras.

10.2. Método de producción y capacidad instalada

El negocio consiste en conseguir 216 toneladas de cacao al primer año, dentro del perímetro del Cantón Naranjal, este pasará por un proceso de selección en donde se tomará en cuenta el olor, el color de la pepa de cacao, el secado del mismo y lo más importante la amargura que esta pepa tenga. Una vez que se finalice el periodo de prueba del mismo se procederá a tomar un saco de yute (el mismo que contiene el nombre y logo de la empresa, contenido del saco y de donde es proveniente) y se empezará a verter el cacao hasta que el saco pese un quintal, es decir 100 libras, luego este es sellado y llevado a la bodega.

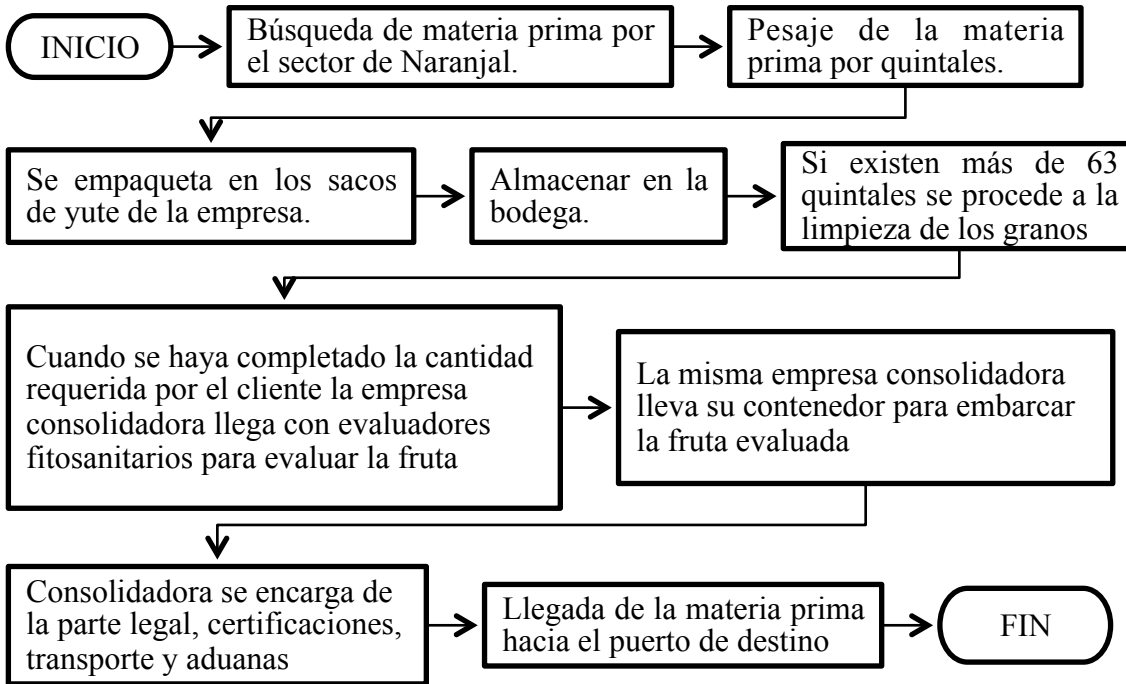
Una vez que el producto ya este pesado y empaquetado se realizará el pago del mismo, se ha optado por pagar a los productores con cheque, para mayor comodidad y seguridad de ambas partes. Automáticamente el bodeguero procederá a almacenar los quintales comprados.

Cuando ya hayan más de 63 quintales en la bodega la fruta pasará por un periodo de selección, es decir cuando se compra al agricultor la materia prima, este tiene que ser limpiado para quitar todas las malezas como piedras, basura y restos de la mazorca de cacao, la máquina limpia la materia prima en una hora alrededor de 65 quintales. Una vez completados los quintales proyectados para la semana intervendrá la Consolidadora Torres y Torres, ellos se encargarán de evaluar el producto comprado y certificar que todos los requisitos fitosanitarios estén acorde a lo que manda la ley del país al que se le venderá el cacao.

La consolidadora al mismo tiempo de traer un evaluador llevará consigo un contenedor el

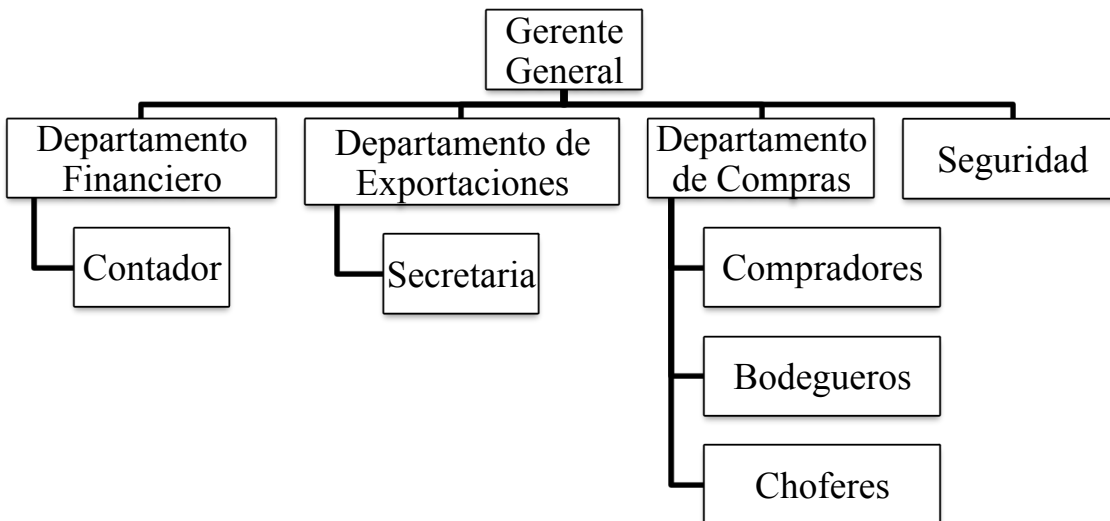
transportado al puerto que la empresa consolidadora haya elegido con el fin de hacer el embarque de la fruta al buque y parta a su destino final

10.3. Cadena de Abastecimiento



Elaborado por: Autora

10.4. Recursos Humanos



Elaborado por: Autora

En el organigrama está el Gerente General, esta persona se encargará de administrar tanto las relaciones externas como las internas, supervisando el cacao proporcionado por los pequeños y medianos agricultores, también tendrán la facultad de negociar el precio de venta tanto en Turquía como el precio de compra por quintales aquí en Ecuador.

En el departamento financiero se encuentra un contador el que organizará las formas de pago a los proveedores de la empresa y a los agricultores, llevará un orden en cuanto a las facturas, pagos de empleados y tendrá su asistente que compartirá con el jefe de exportaciones.

El departamento de exportaciones tendrá una estrecha relación con la consolidadora, por lo que el trabajo se reduce, el jefe de exportación tiene que estar atento a cada requerimiento que haga la consolidadora, como por ejemplo papeles que necesite para sacar certificados, registro de la empresa, etc. Este jefe compartirá una secretaria con el departamento financiero ya que la mayor parte del trabajo que tiene este departamento se lo lleva la consolidadora.

El departamento de compras es el eje central del desarrollo del negocio, sin duda alguna la persona que labore como comprador debe ser una persona extrovertida con capacidad de negociación, además de ágil, debe estar al tanto del precio que en otras compradoras manejan y el conseguir el mejor precio, siempre y cuando vaya de la mano con lo que se debe pagar justamente.

Los bodegueros se encargarán de pesar el producto que los clientes (agricultores) deseen vender a la empresa, los mismos que tendrán empaquetar con el saco de yute con las especificaciones de la empresa y trasladar los quintales de la oficina principal a la bodega donde se almacenará toda la carga hasta que a fin de mes la empresa consolidadora se encargue de recoger el producto a la bodega.

El chofer usará el camión cuando los clientes o agricultores no tengan el medio para trasladarse con su producto, esto es una ventaja que tiene la empresa ya que la mayoría de comercializadoras no entregan este tipo de servicio.

La seguridad se encargará de cuidar la oficina y bodega, serán contratados tres guardias los cuales rotarán en su turno, quedando uno en la empresa todos los días, los horarios serán repartidos según el comprador lo requiera.

11. Análisis Financiero

11.1. Estados de Resultados proyectados a 5 años

El estado de resultado está proyectado a 5 años, en los cuales cada año va incrementando la ganancia, debido a que las ventas están previstas que crezcan en un 30%, porque según las estadísticas turcas el mercado de la confitería crece en un 10% cada año, sin embargo Ulker es una empresa que exporta a varias partes del mundo y en el segundo año se proyectan exportar esta línea Deluxe por lo que la empresa ha solicitado a Expagricsa exportar un 20% más que el año pasado. El precio de venta también tiene un alza según la inflación de Turquía por cada año, mientras que los gastos también están sujetos a cambios, ya que se tomó en cuenta la inflación de Ecuador.

| EXPAGRICSA S.A. | | | | | | |
|---|-----|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES PROYECTADOS | | | | | | |
| | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| VENTAS | | \$ 777.600,00 | \$ 1.083.663,36 | \$ 1.510.193,26 | \$ 2.104.605,33 | \$ 2.932.977,98 |
| (-) Costo de Venta | | \$ (584.467,00) | \$ (803.039,03) | \$ (1.040.921,41) | \$ (1.364.604,45) | \$ (1.805.219,46) |
| (=) Utilidad Bruta | | \$ 193.133,00 | \$ 280.624,33 | \$ 469.271,85 | \$ 740.000,87 | \$ 1.127.758,52 |
| (-) Gastos Administrativos | | \$ (101.983,08) | \$ (104.643,47) | \$ (109.667,16) | \$ (114.935,50) | \$ (120.460,41) |
| (-) Gastos de Ventas | | \$ (5.360,00) | \$ (5.621,03) | \$ (5.894,78) | \$ (6.181,85) | \$ (6.482,91) |
| (=) UTILIDAD OPERACIONAL | | \$ 85.789,92 | \$ 170.359,82 | \$ 353.709,92 | \$ 618.883,52 | \$ 1.000.815,20 |
| (-) Gastos Financieros | | \$ (24.610,42) | \$ (20.204,10) | \$ (15.276,66) | \$ (9.766,49) | \$ (3.604,66) |
| (=) UAIT | | \$ 61.179,50 | \$ 150.155,73 | \$ 338.433,25 | \$ 609.117,03 | \$ 997.210,54 |
| (-) Participación Trabajadores | 15% | \$ (9.176,93) | \$ (22.523,36) | \$ (50.764,99) | \$ (91.367,55) | \$ (149.581,58) |
| (-) Impuesto a la Renta | 25% | \$ (13.000,64) | \$ (31.908,09) | \$ (71.917,07) | \$ (129.437,37) | \$ (211.907,24) |
| UTILIDAD NETA | | \$ 39.001,93 | \$ 95.724,28 | \$ 215.751,20 | \$ 388.312,11 | \$ 635.721,72 |
| Utilidad Mensual | | \$ 3.250,16 | \$ 7.977,02 | \$ 17.979,27 | \$ 32.359,34 | \$ 52.976,81 |

Elaborado por: Autora

11.4. Análisis de sensibilidad

Conservador

En este escenario se estima que las ventas bajen en un 5%, y los costos suban un 3%, esto da como resultado el decrecimiento del TIR, bajando a 41,54%, el VAN también baja a \$546.884,90 y el PayBack sube a 8 años, lo cual se considera preocupante ya que el proyecto tiene un tiempo de 5 años, sin embargo no deja de ser rentable a los ojos de cualquier inversionista.

| EXPAGRICSA S.A. | | | | | | |
|----------------------------------|----------------------|-----------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD | | | | | | |
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| INVERSIÓN TOTAL | \$ (295.880,99) | | | | | |
| VENTAS | | \$ 738.720,00 | \$ 1.029.480,19 | \$ 1.434.683,60 | \$ 1.999.375,06 | \$ 2.786.329,08 |
| (-) Costo de Venta | | \$ (602.001,01) | \$ (827.130,20) | \$ (1.072.149,05) | \$ (1.405.542,58) | \$ (1.859.376,04) |
| (=) Utilidad Bruta | | \$ 136.718,99 | \$ 202.349,99 | \$ 362.534,55 | \$ 593.832,47 | \$ 926.953,04 |
| (-) Gastos Administrativos | | \$ (101.983,08) | \$ (104.643,47) | \$ (109.667,16) | \$ (114.935,50) | \$ (120.460,41) |
| (-) Gastos de Ventas | | \$ (5.360,00) | \$ (5.621,03) | \$ (5.894,78) | \$ (6.181,85) | \$ (6.482,91) |
| (=) UTILIDAD OPERACIONAL | | \$ 29.375,91 | \$ 92.085,48 | \$ 246.972,61 | \$ 472.715,12 | \$ 800.009,72 |
| (-) Gastos Financieros | | \$ (24.610,42) | \$ (20.204,10) | \$ (15.276,66) | \$ (9.766,49) | \$ (3.604,66) |
| (=) UAIT | | \$ 4.765,49 | \$ 71.881,39 | \$ 231.695,95 | \$ 462.948,63 | \$ 796.405,06 |
| Pago Part. Trab. | | \$ - | \$ (714,82) | \$ (10.782,21) | \$ (34.754,39) | \$ (69.442,29) |
| Pago de IR | | \$ - | \$ (1.012,67) | \$ (15.274,79) | \$ (49.235,39) | \$ (98.376,58) |
| EFFECTIVO NETO | | \$ 4.765,49 | \$ 70.153,90 | \$ 205.638,94 | \$ 378.958,85 | \$ 628.586,18 |
| (+) Deprec. Área Prod. | | \$ 14.631,33 | \$ 14.631,33 | \$ 14.631,33 | \$ 14.631,33 | \$ 14.631,33 |
| (+) Deprec. Área Adm. | | \$ 1.487,67 | \$ 1.487,67 | \$ 1.487,67 | \$ 1.487,67 | \$ 1.487,67 |
| (+) Valor Residual de Act. Tang. | | | | | | \$ 14.595,00 |
| (+) Recuperación Cap. Trabajo | | | | | | \$ 182.560,99 |
| (+) Préstamo concedido | | \$ (37.258,25) | \$ (41.664,57) | \$ (46.592,00) | \$ (52.102,17) | \$ (58.264,00) |
| FLUJO NETO DEL PERIODO | \$ (295.880,99) | \$ (16.373,75) | \$ 44.608,33 | \$ 175.165,94 | \$ 342.975,68 | \$ 783.597,17 |
| TIR | 41,54% | | | | | |
| VAN | \$ 303.132,60 | | | | | |
| Pay Back | 8,00 | años | | | | |

Elaborado por: Autora

Optimista

En este escenario se estima que las ventas suben en un 5%, y los costos suban un 1%, esto da como resultado el crecimiento del TIR a 68,26%, el VAN también aumenta a \$697.264,84 y el PayBack baja a 2,63 años, es considerado un excelente tiempo de retorno de inversión ya que el proyecto tiene un tiempo de 5 años.

| EXPAGRICSA S.A. | | | | | | |
|----------------------------------|------------------------|---|----------------------|----------------------|----------------------|------------------------|
| ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD | | | | | | |
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| INVERSIÓN TOTAL | \$ (295.880,99) | | | | | |
| VENTAS | | \$ 816.480,00 | \$ 1.137.846,53 | \$ 1.585.702,92 | \$ 2.209.835,59 | \$ 3.079.626,88 |
| (-) Costo de Venta | | \$ (590.311,67) | \$ (811.069,42) | \$ (1.051.330,62) | \$ (1.378.250,50) | \$ (1.823.271,65) |
| (=) Utilidad Bruta | | \$ 226.168,33 | \$ 326.777,10 | \$ 534.372,30 | \$ 831.585,10 | \$ 1.256.355,23 |
| (-) Gastos Administrativos | | \$ (101.983,08) | \$ (104.643,47) | \$ (109.667,16) | \$ (114.935,50) | \$ (120.460,41) |
| (-) Gastos de Ventas | | \$ (5.360,00) | \$ (5.621,03) | \$ (5.894,78) | \$ (6.181,85) | \$ (6.482,91) |
| (=) UTILIDAD OPERACIONAL | | \$ 118.825,25 | \$ 216.512,60 | \$ 418.810,36 | \$ 710.467,74 | \$ 1.129.411,91 |
| (-) Gastos Financieros | | \$ (24.610,42) | \$ (20.204,10) | \$ (15.276,66) | \$ (9.766,49) | \$ (3.604,66) |
| (=) UAIT | | \$ 94.214,83 | \$ 196.308,50 | \$ 403.533,70 | \$ 700.701,25 | \$ 1.125.807,25 |
| Pago Part. Trab. | | \$ - | \$ (14.132,22) | \$ (29.446,28) | \$ (60.530,06) | \$ (105.105,19) |
| Pago de IR | | \$ - | \$ (20.020,65) | \$ (41.715,56) | \$ (85.750,91) | \$ (148.899,02) |
| EFFECTIVO NETO | | \$ 94.214,83 | \$ 162.155,63 | \$ 332.371,87 | \$ 554.420,28 | \$ 871.803,04 |
| (+) Deprec. Área Prod. | | \$ 14.631,33 | \$ 14.631,33 | \$ 14.631,33 | \$ 14.631,33 | \$ 14.631,33 |
| (+) Deprec. Área Adm. | | \$ 1.487,67 | \$ 1.487,67 | \$ 1.487,67 | \$ 1.487,67 | \$ 1.487,67 |
| (+) Valor Residual de Act. Tang. | | | | | | \$ 14.595,00 |
| (+) Recuperación Cap. Trabajo | | | | | | \$ 182.560,99 |
| (+) Préstamo concedido | | \$ (37.258,25) | \$ (41.664,57) | \$ (46.592,00) | \$ (52.102,17) | \$ (58.264,00) |
| FLUJO NETO DEL PERIODO | \$ (295.880,99) | \$ 73.075,59 | \$ 136.610,06 | \$ 301.898,87 | \$ 518.437,11 | \$ 1.026.814,03 |
| TIR | 68,26% | EXTREMADAMENTE SENSIBLE A CAMBIOS EN LOS INGRESOS | | | | |
| VAN | \$ 697.264,84 | SEAN POR PRECIO O CANTIDADES | | | | |
| Pay Back | 2,63 | años | | | | |

Elaborado por: Autora

11.5. Análisis de Tasa interna de retorno, índice de rentabilidad, valor actual neto, retorno de inversión

En este proyecto requiere de una alta inversión sin embargo a lo largo de los cinco años sus flujos van creciendo, refleja que desde el año uno termina con un flujo neto del periodo, la TIR es de 58,25%, el VAN es de \$546.884,90 y el PayBack es de 3,5 años, estos factores en conjunto dan un buen panorama al negocio, no existe perdida en ninguno de los años, y su inversión inicial se ve retribuida a lo largo de los cinco años, el payback es un alentador ya que el retorno de la inversión se da en menos tiempo de lo que está proyectado este negocio.

| EXPAGRICSA S.A. | | | | | | |
|----------------------------------|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| CÁLCULO DE TIR Y VAN | | | | | | |
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| INVERSIÓN TOTAL | \$ (295.880,99) | | | | | |
| UAIT | | \$ 61.179,50 | \$ 150.155,73 | \$ 338.433,25 | \$ 609.117,03 | \$ 997.210,54 |
| Pago Part. Trab. | | \$ - | \$ (9.176,93) | \$ (22.523,36) | \$ (50.764,99) | \$ (91.367,55) |
| Pago de IR | | \$ - | \$ (13.000,64) | \$ (31.908,09) | \$ (71.917,07) | \$ (129.437,37) |
| EFFECTIVO NETO | | \$ 61.179,50 | \$ 127.978,16 | \$ 284.001,80 | \$ 486.434,98 | \$ 776.405,62 |
| (+) Deprec. Área Prod. | | \$ 14.631,33 | \$ 14.631,33 | \$ 14.631,33 | \$ 14.631,33 | \$ 14.631,33 |
| (+) Deprec. Área Adm. | | \$ 1.487,67 | \$ 1.487,67 | \$ 1.487,67 | \$ 1.487,67 | \$ 1.487,67 |
| (+) Valor Residual de Act. Tang. | | | | | | \$ 14.595,00 |
| (+) Recuperación Cap. Trabajo | | | | | | \$ 182.560,99 |
| (+) Préstamo concedido | | \$ (37.258,25) | \$ (41.664,57) | \$ (46.592,00) | \$ (52.102,17) | \$ (58.264,00) |
| FLUJO NETO DEL PERIODO | \$ (295.880,99) | \$ 40.040,26 | \$ 102.432,59 | \$ 253.528,80 | \$ 450.451,80 | \$ 931.416,61 |
| TIR | 58,25% | | | | | |
| VAN | \$546.884,90 | | | | | |
| Pay Back | 3,50 | años | | | | |

Elaborado por: Autora

12. Viabilidad del proyecto

El mercado turco es atractivo, las estadísticas son claras y el crecimiento sin lugar a duda es notable, aún más para el sector en donde se va a desenvolver el proyecto, los consumidores, más que calidad exigen calidad, gracias a la fuerte tradición por los productos de confitería, han ido desarrollando este campo y año a año crece su demanda lo cual hace que esta industria sea una de las más fuertes para el mismo país turco. Una de las limitantes que se pueden considerar es al momento de cerrar algún negocio debido a su religión o sus maneras de proceder, sin embargo no es una cultura difícil, y más que tener una influencia musulmán, predomina la influencia europea.

Saber a fondo del tema de las exportaciones es muy importante, ya que en costos de consolidación podrían ahorrarse siempre y cuando se maneje el tema de las exportaciones para hacerlos de manera directa. De igual manera, sobre el cacao se necesita tener un vasto conocimiento ya que puede ser muy riesgoso que el agricultor este vendiendo cacao de pésimo estado y esto ser considerado al momento de la certificación fitosanitaria.

El negocio es viable, aunque con una inversión fuerte, las ganancias luego del segundo

envíen 1,1 contenedores, ya que la misma figura no existe para la consolidadora, es decir, no cobran por usar 1,1 contenedores, sino cobran automáticamente por dos contenedores, es por esto que se sugiere que si se enviará más de un contenedor sean por el aumento del 30% más de la carga para así poder devengar los costos de transporte.

13. Bibliografía

ProEcuador. (Octubre de 2014). *ProEcuador*. Recuperado el 12 de Julio de 2015, de ProEcuador: <http://www.proecuador.gob.ec/>

ICCO. (09 de Julio de 2015). *International Cocoa Organization*. Obtenido de Icco: <http://www.icco.org/>

Ulker. (s.f.). *Ulker*. Recuperado el 10 de Julio de 2015, de Ulker: <http://www.ulker.com.tr/en>

Fabozzi, A. P. (2006). *Contabilidad de Costos* (Tercera edición ed.). España: Mc Graw Hill.

Mustafa, D. (2012). *ProEcuador*. Recuperado el 18 de Julio de 2015, de ProEcuador: <http://www.proecuador.gob.ec/>

Turkish Statistical Institute. (s.f.). *Turkish Statistical Institute*. Recuperado el 10 de Julio de 2015, de Turkish Statistical Institute: <http://www.turkstat.gov.tr/Start.do>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (s.f.). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 12 de Julio de 2015, de Ecuador en Cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>

Republic of Turkey - Ministry of Foreign Affairs. (s.f.). *Ministry of Foreign Affairs*. Recuperado el 17 de Julio de 2015, de Ministry of Foreign Affairs: <http://www.mfa.gov.tr/>

Westerfiel, J. R. (2005). *Finanzas Corporativas* (Sexta edición ed.). México: Prentice Hall.

Chain, N. S. (2007). *Proyectos de Inversión*. Mexico: Pearson.

14. Anexos

Entrevista a profundidad

Entrevista realizada a: Ing. Cenk Terzioglu

Cargo en la empresa: Jefe de Compras e Importaciones de Ulker - Estambul

a. ¿Cómo considera al mercado turco?

El sector del cacao y productos de chocolate es relativamente nuevo, pero de rápido crecimiento en Turquía. El rápido desenvolvimiento económico y las nuevas tendencias de la población joven hacen de Turquía un mercado que tiene un gran potencial para este tipo de productos, y que aún no está saturado como muchos países europeos.

El consumo del cacao y chocolate, junto con el consumo de alimentos en general, ha aumentado en el último año. El gasto promedio en alimentos y bebidas no alcohólicas aumentó un 11,2% entre 2011 y 2012, y el hogar promedio gasta alrededor de \$ 8 cada uno tiempo de las compras se efectúa por la comida.

Los consumidores en Turquía son ahora más conscientes de la buena calidad, los productos de lujo, y para muchos, el precio es ahora de menor importancia y el ingreso per cápita es cada vez mayor. Por el contrario, durante la crisis económica de 2001, la mayoría de los consumidores sufrieron una importante caída en su poder adquisitivo, y la competencia de precios llegaron a la vanguardia ya que los consumidores están dispuestos a sacrificar la calidad o la lealtad a la marca a favor de precios más atractivos.

b. ¿Qué participación tiene Ulker en este mercado?

Recientes estudios al mercado de Turquía reveló que los consumidores turcos prefieren productos de chocolate Ulker con un claro margen (39%) en comparación con otras marcas importantes. Eti y Nestlé son otras opciones de los consumidores cuando se trata de comprar el chocolate con un 27% y 25,9% respectivamente. Por otra parte, una gran mayoría (73%) los consumidores turcos tienen lealtad a la marca en chocolate.

| MARCAS | Preferencia % |
|--|--------------------------------|
| Ulker | 39,0% |
| Eti | 27,0% |
| Nestlé | 25,9% |
| Milka | 16,8% |
| Otros (Halk, Divan, Sagra, Ender, etc.) | 2,7% |

Elaborado por: Autora

Fuente: Estudio de Mercado para productos ecuatorianos en Turquía

A fines del 2012, Ulker fue reconocido por la Fundación Mundial del Cacao como el primer miembro turco de esta organización ya que alcanzó ser líder en la manufactura de chocolate a nivel mundial, usando aproximadamente 35.000 toneladas de cacao del mismo año, exportando a 111 países sus productos. Según los cálculos, Ulker se ve proveído de materia prima por cerca de 540,000 productores de cacao, ha estado en constante evolución, abriendo nuevas líneas de productos.

c. ¿Qué referencias tiene del cacao ecuatoriano?

Sin duda algunas las referencias que se tienen del cacao ecuatoriano son muy buenas, en Ulker se tienen un gran equipo que realizan estudios técnicos del cacao que se compra

para uso de la empresa, se han probado con varios tipos y provenientes de diferentes partes del mundo, y los números favorecen enormemente al cacao ecuatoriano, por su olor, espesor, grasa y sabor.

d. Cómo cree usted que EXPAGRICSA podría ayudar en la empresa Ulker?

Creemos que más que ayudar se debe generar una alianza entre ambos, ya que en Ulker se cuida a cada uno de los proveedores, haciéndolos sentir parte del Holding, esta empresa está en constante crecimiento y siempre son bienvenidos los proveedores directos que se tienen alrededor del mundo. Lo que se quiere es aportar con el crecimiento de otras empresas generando reconocimiento a nivel global, y yendo más allá, tomando medidas como dando capacitaciones a los agricultores que proveen a Expagricsa, es un ganar – ganar.

e. Planes de expansión de la empresa Ulker

Hace algunos meses se hicieron estudios al consumidor turco y aparte de posicionarnos como la empresa de confitería que prefieren los turcos también se revelaron datos completamente nuevos y es que el cliente quiere un producto de calidad, cada vez se está apreciando el buen chocolate y dando menos importancia al precio que este pueda tener. Es por esto que la alta dirigencia ha tomado la decisión de crear una línea DELUXE, partiendo que debe ser un cacao de alta calidad, que en definitiva los proveedores africanos no pueden proporcionar. Es ahí donde nace la idea de adquirir cacao ecuatoriano.

f. ¿Qué cantidad mensual sería la necesaria para desarrollar este nuevo producto?

Como es un producto nuevo no se puede empezar con grandes cantidades, sin embargo acorde al volumen de producción que se espera tener y a la demanda que se

estima tener se iniciará con una tonelada mínima mensual por el año de corrido, con el objetivo de crear una obligación por ambas partes se firmará un acuerdo en donde tanto Expagricsa como Ulker deberán cumplir, en los siguientes años este monto será reevaluado pero se tiene la certeza que no será menos de esa cantidad.

- g. Habiendo hablado sobre la calidad del cacao ecuatoriano, ¿Cuánto estaría dispuesta la empresa en pagar por la materia prima requerida?

Según lo cotizado en bolsa y habiendo tomado en cuenta el largo trayecto que la fruta debe atravesar, se estima que \$65,000 por tonelada sería un buen número para empezar, dentro del mercado del cacao existen altos y bajos en donde este precio puede ser reevaluado siempre y cuando ambas partes estén de acuerdo se harán cambios en el contrato.

- h. ¿Qué formas de pago a los proveedores de Ulker manejan usualmente?

Cartas de crédito es lo que se suele hacer para seguridad de ambas partes del trato, el banco con el que se maneje será acordado por las empresas Expagricsa y Ulker. Existen cartas de crédito de 30, 60 y 90 días, pero se suele pactar dependiendo a la duración en la que la carga llegue a territorio turco.

Elaborado por: Autora