



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Trabajo de Grado de Maestría

**MODELO DE NEGOCIO PARA EL POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL DEL
CHOCOLATE VENEZOLANO, A TRAVÉS DEL CANAL DUTY FREE INTERNACIONAL**

Presentado por

GIL ARANGUREN, SAHUL DAVID

Para optar al título de:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tutora

GUILLÉN GUÉDEZ, ANA JULIA

Caracas, marzo de 2019

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Trabajo de Grado de Maestría

**MODELO DE NEGOCIO PARA EL POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL DEL
CHOCOLATE VENEZOLANO, A TRAVÉS DEL CANAL DUTY FREE INTERNACIONAL**

Presentado por

GIL ARANGUREN, SAHUL DAVID

Para optar al título de:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tutora

GUILLÉN GUÉDEZ, ANA JULIA

Caracas, marzo de 2019

Señores:

Universidad Católica Andrés Bello
Vicerrectorado Académico
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Postgrado en Administración de Empresas

Atención: Profesor: **Fernando Spiritto**

Referencia: **Aprobación de Tutoría de Trabajo de Grado de Maestría**

Por la presente hago constar que he leído el borrador final del Trabajo de Grado de Maestría, presentado por el ciudadano: **GIL ARANGUREN, SAHUL DAVID**, titular de la Cédula de Identidad **Nº 13.727.536**, para optar al grado de Magister en Administración de Empresas, cuyo título tentativo es ***“MODELO DE NEGOCIO PARA EL POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL DEL CHOCOLATE VENEZOLANO, A TRAVÉS DEL CANAL DUTY FREE INTERNACIONAL”*** manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 11 días del mes de marzo de 2019

Guillén Guédez, Ana Julia
C.I N°:



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Trabajo de Grado de Maestría

MODELO DE NEGOCIO PARA EL POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL DEL CHOCOLATE VENEZOLANO, A TRAVÉS DEL CANAL DUTY FREE INTERNACIONAL

Autor: Gil Aranguren, Sahul
Tutora: Guillén Guédez, Ana Julia
Año: 2019

RESUMEN

La industria del chocolate en Venezuela, ha sido afectada negativamente en los últimos años por: la devaluación de la moneda, la escasez de dólares para la compra de la materia prima, debido al sistema cambiario impuesto en el país, la pérdida del poder adquisitivo de la población, que han impactado a la economía en general, también ha estancado al sector chocolatero. Bajo este panorama las posibilidades de crecimiento en los próximos años, dentro del territorio nacional, se han visto seriamente limitadas, además de la calidad del chocolate y del cacao. Dadas las circunstancias antes mencionadas, fue necesario plantearse nuevas alternativas que permitan la colocación del producto nacional fuera de las fronteras. Es por ello que la presente investigación tuvo como objetivo general el diseño de un modelo de negocio para el posicionamiento internacional del chocolate venezolano, a partir de la comercialización en tiendas Duty Free. El tipo de investigación que pertenece el presente estudio, está en la modalidad propuesto por Massachusetts Institute Of Technology y Sloan School Management (2000-2001) como plan de negocios, sustentado con un diseño documental, de campo y empleando la técnica de juicio de expertos, apoyándose en la metodología de negocios CANVAS aportados por sus creadores Osterwalder y Pigneur (2011). El estudio presentó la aplicación de un plan del proyecto de posicionamiento, mediante un análisis de entorno y financiero a partir de información estadística que publican los principales aeropuertos en América Latina. Los resultados obtenidos dan la viabilidad de importación y crecimiento en este mercado, generando oportunidades en el sector.

Palabras clave: Chocolate, Comercio, Duty Free, Plan de Negocio, Modelo Canvas.

Línea de investigación: Gerencia Estratégica Empresarial

ÍNDICE GENERAL

	página
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
INTRODUCCIÓN	01
CAPÍTULO I. Planteamiento de la Investigación	03
1.1. Contexto y delimitación de la investigación.	03
1.2. Interrogantes de la Investigación.	15
1.3. Objetivos de la Investigación.	16
1.4. Justificación e importancia de la investigación.	17
1.5. Alcance y delimitación de la investigación.	18
CAPÍTULO II. Marco Teórico	19
2.1. Antecedentes de la investigación.	19
2.2. Bases teóricas.	25
2.3. Bases legales.	43
CAPÍTULO III. Marco Metodológico	48
3.1. Tipo de investigación.	48
3.2. Diseño de la investigación.	48
3.3. Unidad de Análisis.	49
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	50
3.5. Procesamiento de datos.	50
3.6 Variables.	52
3.7 Fases de desarrollo.	54
3.8 Código de ética.	55
CAPÍTULO IV. Marco Referencial.	56
CAPÍTULO V. Análisis situacional de las oportunidades de comercialización del chocolate venezolano en las tiendas ubicadas en aeropuertos internacionales.	74
CAPÍTULO VI. Factores internos y externos que inciden en la comercialización del chocolate venezolano dentro de un aeropuerto internacional.	90

	página
CAPÍTULO VII. Evaluación de la factibilidad para la comercialización del chocolate dentro de las tiendas que operan dentro de un aeropuerto internacional	104
CAPÍTULO VIII. Formulación de un modelo de negocio para el posicionamiento internacional del chocolate venezolano, a partir de la comercialización en las tiendas pertenecientes al canal duty free internacional.	117
CAPÍTULO IX. Análisis de los Resultados	128
CAPÍTULO X. Conclusiones y Recomendaciones.	137
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	141

INDICE DE FIGURAS

Figura		página
I-01	Esquema de Comercialización en un Duty Free según juicios de expertos	15
II-01	Lienzo Modelo CANVAS.	38
IX-01	Análisis de precios sugeridos simulados en anaquel a juicios de expertos	137

INDICE DE GRÁFICOS

Gráficos		página
IV-01	Principales países consumidores de chocolate por habitante (2013)	60
IV-02	Principales países productores de chocolate (2013).	61
IV-03	Ventas en los mercados tax y duty free y travel retail.	69
V-01	Market Share.	75
V-02	Cuota de mercado de aerolíneas áreas en América Latina.	83
V-03	Capacidad de asientos Copa Airlines	84
V-04	Ingresos de Copa Airlines por países	84
VII-01	Flujos de efectivo 2019-2022	116
VII-02	Escenarios de ingresos año 2019	117
VII-03	Escenarios de ingresos año 2020	117
VII-04	Escenario de la Utilidad neta años 2021	118
VIII-01	Gantt de planificación y ejecución del Plan de Negocios	130
IX-01	Share de mercado de marcas en Panamá de acuerdo a importaciones FOB de la categoría año 2016	136
IX-02	Países con mayores oportunidades según estudios advantis año 2017	139

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		página
III-01	Operacionalizacion de las variables	53
IV-01	Superficie cultivada y producción de cacao en grano en Venezuela (2005-2014)	56
IV-02	Producción nacional y exportación de cacao (2004-2014)	58
V-01	Motivos o razones de viajes	76
V-02	Aeropuerto Punta Cana República Dominicana	76
V-03	Aeropuerto Internacional el Dorado Colombia	78
V-04	Aeropuerto Internacional el Guarulhos.	80
V-05	Aeropuerto Internacional Jorge Newbery.	81
V-06	Aeropuerto Internacional Tocumen	85
V-07	Evaluación de Aeropuertos por juicio de expertos.	89
VI-01	Análisis PEST de comercialización de Chocolate Venezolano en Aeropuerto Tocumen.	92
VI-02	Poder de los Proveedores.	94
VI-03	FUERZA # 1: El Poder de los Proveedores.	95
VI-04	Poder de los compradores.	96
VI-05	FUERZA # 2: Poder de los compradores.	97
VI-06	Poder de los competidores	98
VI-07	FUERZA # 3: Poder de los competidores	99
VI-08	Poder de los sustitutos	101
VI-09	FUERZA # 4: Poder de los sustitutos	101
VI-10	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	103
VI-11	Resumen de factores externos	105
VII-01	Presupuesto de ventas 2019-2020	110
VII-02	Tendencia en la venta de chocolates venezolano segundo semestre 2019 y primer semestre 2020	111
VII-03	Escenario de ingresos totales Año 2020 expresado en Dólares americanos	112
VII-04	Tendencia en la venta de chocolates venezolano año 2020	112
VII-05	Escenario de ingresos totales por Marcas de Chocolate Año 2020	113
VII-06	Tendencia en la venta de chocolates venezolano año 2021	114
VII-07	. Escenario en la venta de chocolates venezolano por marcas año 2021	114

VII-08	Tendencia en la venta de chocolates venezolano año 2022.	115
VII-09	Escenario en la venta de chocolates venezolano por marcas año 2022	115
VII-10	Flujos de efectivo 2019-2022	116
VII-11	Tasa Interna de Retorno y valor Actual Neto	119
VIII-01	Modelo Canvas para la empresa Comercializadora de Chocolate en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, Panamá	124

INTRODUCCIÓN

Las actividades comerciales, tienen un significado importante en la economía de un país. Primeramente, a nivel interno, facilitan el flujo de entradas y salidas tanto productos como de mercancías promoviendo a los consumidores la satisfacción de sus necesidades. En el ámbito internacional, hacen posible que los países intercambien productos y servicios aprovechando de manera más adecuada sus ventajas competitivas. A lo largo de su historia económica de Venezuela, ha dependido del comercio internacional, en los tiempos coloniales el cacao constituyó un producto de importancia significativa, fue sin duda alguna el principal producto de la economía de este periodo.

Posteriormente, fue sustituido por el café a partir del siglo XX, la economía venezolana se basó en la explotación petrolera. A pesar de que su producción decayó, para ser sustituida por otros productos, se sigue produciendo un producto de calidad, razón que explica que el chocolate de estas tierras sea reconocido mundialmente. Por otra parte, la economía venezolana se ha visto afectada en los últimos años por una serie de condiciones que han ocasionado una situación crítica y la paralización del aparato productivo. En la práctica no existe un sector de la economía que no hay sido afectado por la severa crisis económica.

En el caso particular de la industria del chocolate venezolano, se ha visto afectada la por la devaluación de la moneda, por otra parte, la menor disponibilidad de dólares para la importación de productos necesarios para la elaboración del chocolate, la caída del poder adquisitivo de la población, han influido negativamente en la industria, ocasionando una disminución del consumo y la consecuente baja en la producción del sector.

Es por ello que el objeto del presente estudio, es diseñar un modelo de negocio para el posicionamiento internacional del chocolate venezolano, a partir de la comercialización en las tiendas pertenecientes al canal duty free Internacional. En relación con el fundamento teórico, la investigación se basa en fuentes bibliográficas especializadas en emprendimiento, la herramienta de las cinco fuerzas competitivas empresariales de Porter (2011), el Plan de Negocio, propuesto por Vainrub (2009) y el Modelo de Negocios CANVAS, propuesto por Osterwalder y Pigneur (2011).

En este mismo orden de ideas, este Trabajo de Grado de Maestría favorece la promoción de las exportaciones, principalmente a los productores de cacao y chocolate venezolano, en consecuencia, beneficiará a la economía del país en la generación de ingresos de divisas extranjeras, por otra parte, promoverá las inversiones locales y empleo para la explotación del cacao. Por ello la importancia de la investigación favorece los canales de comercialización para el chocolate venezolano.

Por último, Trabajo de grado de maestría está conformado de la manera siguiente: en el Capítulo I se presenta el problema objeto de estudio, los objetivos de la investigación, la justificación. En el Capítulo II se desarrollan los antecedentes de la investigación, marco teórico, bases legales de la investigación. En el Capítulo III se trata la metodología que será empleada. En el capítulo IV se presenta el marco referencial, los capítulos VI al IX se describen los resultados de cada uno de los objetivos específicos; el X se presenta el análisis de los resultados de la investigación y el XI las conclusiones y recomendaciones del Trabajo de Grado de Maestría.

Posteriormente, se presenta la respectiva lista de referencias bibliográficas consultadas a lo largo del desarrollo de la presente investigación.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Contexto y delimitación de la investigación

Las actividades comerciales constituyen una de las principales fuentes de ingreso de un país. El comercio interno pone en manos de la población los productos requeridos, tanto básicos como suntuarios. Por su parte el comercio externo es fundamental para el desarrollo de una nación. Dicho de otro modo, el crecimiento económico está íntimamente ligado al mejor aprovechamiento de sus activos, y al intercambio comercial, como también a su mejor desempleo económico. Ningún Estado es tan autosuficiente, que no necesite de los productos de otros, aun las naciones más ricas buscan fuera de sus fronteras recursos de los que carecen. Las condiciones climáticas, consecuencia de la posición astronómica, determinan las características propias de cada territorio que indican en el desarrollo del comercio internacional.

En cuanto a los síntomas del problema, se tiene en primer lugar las características del panorama económico venezolano, según cifras del Banco Mundial (2016), Venezuela atraviesa una severa estanflación (estancamiento más inflación). Se estima que el PIB se contrajo por encima del 10 por ciento en 2016, lo cual implica una contracción acumulada del producto de más del 20 por ciento desde 2013. El mercado interno se ha reducido. Entre las causas de esta situación, están la adopción de políticas económicas que han afectado al sector. A pesar de la difícil situación antes mencionada en el país, se prevé necesario plantear nuevos modelos de negocios. De lo anteriormente dicho, la intención de la presente investigación es proponer un modelo de negocio de comercialización del chocolate venezolano en los duty Free nivel internacional.

En el caso particular de la industria del chocolate, en el 2015 fue un año difícil. Según la prestigiosa firma consultora Euromonitor Internacional (2015), ha dicho que la situación económica de Venezuela ha sido perjudicada por la disminución en la disponibilidad de productos. En ese mismo año, la importación de bienes de consumo como la confitería, se había regido por un fluctuante sistema de control de cambio, el SIMADI (Sistema Marginal de Divisas). Bajo este tipo de cambio, fuentes de la industria estimaron que era muy costoso importar productos como el chocolate, ya que los precios inevitablemente afectan los precios para la venta.

Para la fuente citada, en un entorno hiperinflacionario, afecta cualquier esquema de negocio dentro del país, donde las ganancias disminuyen paulatinamente, los fabricantes no pueden evitar la transferencia del aumento de los costos a los consumidores y, tomando en consideración la incertidumbre jurídica venezolana, existe un riesgo extremo para operar en el país. Sin embargo las exportaciones de productos de prestigio mundial como el chocolate venezolano hacia nuevos mercados internacionales pudieran representar oportunidades de alternativas de rentabilidad para el inversionista y generación de divisas.

Se destaca también que Venezuela forma parte de un selecto grupo de países productores de cacao fino o de aroma, aspecto reconocido por la convención de la *International Cocoa Organization*, y que aun cuando se ha perdido terreno como productor exclusivo, nuestros cacaos criollos siguen siendo bien cotizados en los mercados internacionales, debido a las condiciones de explotación (cultivo permanente tipo plantación) con poca intervención de las condiciones ambientales, generador de mano de obra (empleo campesino) y con altas posibilidades para generar valor agregado en las comunidades rurales, de gran impacto socioeconómico local. Al respecto, Gómez-Miranda, quien es oficial de proyecto en la Organización Internacional del Cacao (Icco, según sus siglas en inglés), está realmente convencido de las cualidades de uno de los frutos más tradicionales del país, y de hecho afirma que “El cacao venezolano es, sin duda, uno de los mejores del mundo (para mí, personalmente, el mejor). El cacao venezolano es reconocido a nivel mundial por sus

características de aroma y sabor, que tienen notas muy frutales y aromáticas. La variabilidad genética de los cacaos de Venezuela es, quizá, una de las más grandes del mundo: En una misma finca uno puede encontrar hasta 10 clusters (o familias genéticas) diferentes que lo convierten en un sabor único e inigualable”.

Venezuela fue el primer productor mundial de cacao hasta finales del siglo XVIII y lo comerciaba bajo el dominio de la colonia española, recuerda José Franceschi, autor de libros sobre el fruto y parte de una familia cacaotera fundada por su tatarabuelo. Pero desde hace 50 años, la nación miembro de la OPEP, produce las mismas 16.000 toneladas al año, según datos oficiales, una décima parte de lo que cultivan países como Ecuador o Brasil. El país reemplazó en el siglo pasado el cacao por el petróleo, su principal fuente de divisas, que ahora parece no alcanzar para aliviar la peor crisis económica de su historia moderna.

Y si bien el negocio central de los grandes cacaoteros del país es exportar, desde hace seis años elaboran chocolates finos con un tercio de la cosecha y los venden en otros países desarrollados y aeropuertos de América Latina, apostando a que su sabor sigue en la memoria gustativa de los viajeros de origen Europa o Norteamérica. La mayoría de los chocolateros artesanales buscan sumarse a un movimiento global que toma fuerza y se conoce como “bean to bar” (grano a barra), porque cuida la calidad desde el cultivo de cacao hasta la barra, para potenciar aromas y sabores que el fruto absorbe, al igual como ocurre en viñedos.

Los esquemas de negocios como alternativa de posicionamiento internacional se pretende analizar duty free, es un modelo de emprendimiento que se ha popularizado en los aeropuertos en los últimos treinta (30) años representando una alternativa viable de negocio para aquellos productos y servicios innovadores en países con alta tasa de viajeros aeroportuarios en América Latina. Ante el panorama antes descrito y las fortalezas presentadas, se requieren alternativas para la comercialización de chocolates hecho en Venezuela. Es aquí donde se ofrece posibilidades al producto nacional. En consecuencia, se pretende desarrollar y potenciar la industria del

chocolate, que permita posicionar a nivel internacional el chocolate venezolano por medio de las mejores vitrinas de ventas en el mundo.

Para llegar al Canal duty free se puede utilizar el siguiente esquema:

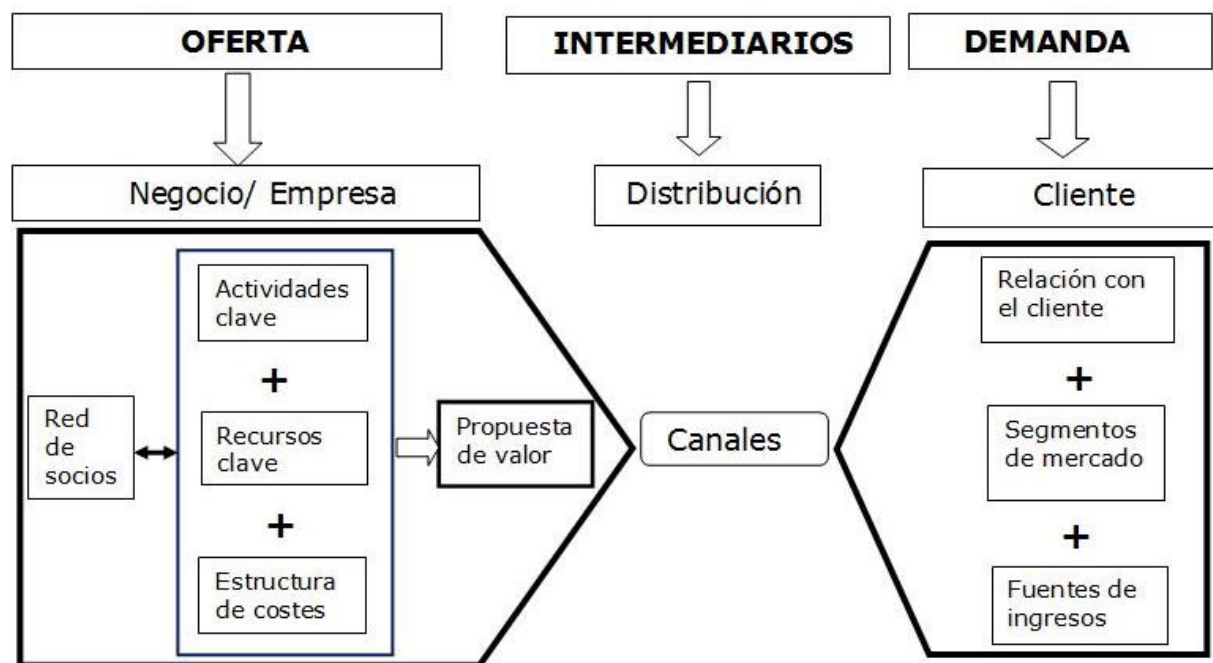


Figura I-01 Esquema de Comercialización en un duty free según juicios de expertos

En este esquema se maneja un cliente duty free con unas condiciones especiales que más adelante se explicarán de acuerdo a lo complejo y particular que es este tipo de cliente.

1.2. Interrogantes de la investigación

1.2.1 Interrogante de la investigación

¿Cómo desarrollar un Modelo de Negocio que permitan el posicionamiento del chocolate venezolano, en tiendas pertenecientes al canal duty free Internacional?

1.2.2 Sistematización de la investigación

1.2.2.1- ¿Cuál es la situación actual (oportunidades) para la comercialización del chocolate en un Aeropuerto Internacional?

1.2.2.2- ¿Cuáles serían los factores internos y externos que pueden incidir en la comercialización del chocolate venezolano dentro un Aeropuerto Internacional?

1.2.2.3- ¿Podría ser factible desde el punto de vista técnica, económica y financiera para la comercialización del chocolate dentro de las tiendas que operan dentro del Aeropuerto?

1.2.2.4- ¿Cuál sería el diseño de un modelo de negocios apropiado para el posicionamiento para el chocolate venezolano, en tiendas pertenecientes al canal duty free Internacional?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Proponer un modelo de negocio para el posicionamiento internacional del chocolate venezolano, a partir de la comercialización en las tiendas pertenecientes al canal duty free internacional.

1.3.2. Objetivos Específicos

Realizar el análisis situacional de las oportunidades de comercialización del chocolate venezolano en las tiendas ubicadas en aeropuertos internacionales.

Identificar los factores internos y externos que pueden incidir en la comercialización del chocolate venezolano dentro de un aeropuerto internacional.

Evaluar la factibilidad para la comercialización del chocolate dentro de las tiendas que operan dentro de un aeropuerto internacional.

Formular un modelo de negocio para el posicionamiento internacional del chocolate venezolano, a partir de la comercialización en las tiendas pertenecientes al canal duty free internacional.

1.4. Justificación e importancia de la investigación

El proposito del presente Trabajo de Grado de Maestría de investigación fue diseñar un modelo de negocio para el posicionamiento internacional del chocolate venezolano, a partir de la comercialización en las tiendas pertenecientes al canal duty free Internacional. La utilidad del presente Trabajo de Grado de Maestría, fue presentar un esquema de negocios que promocióne la exportación del chocolate en mercados internacionales tomando en cuenta los diversos aspectos que pueden incidir en la comercialización del mismo.

La relevancia social de la investigación, beneficiaría la imagen del chocolate venezolano en el exterior, pues abre la posibilidad de mantener la producción de cacao y chocolate, a pesar de las condiciones adversas que se presentan en la actualidad en la economía venezolana. Otro de los aportes del trabajo de grado de maestría, fue la utilidad teórica y práctica ya que se empleará el modelo canvas de Osterwalder y Pigneur (2011), acerca de la propuesta de valor en el chocolate venezolano. Como también se empleó la fundamentación bibliográfica acerca de modelos de negocios y estrategias del mismo.

Cabe destacar que otro de los aportes del presente Trabajo de Grado de Maestría, es que sirvió para fortalecer la línea de investigación de Gerencia Estratégica Empresarial en el del programa de estudios de la Maestría de Administración de Empresas en la Universidad Católica Andrés Bello.

1.5. Alcance y delimitación de la investigación

Los parámetros donde se enmarca el presente estudio son:

- La recopilación de información y premisas para la identificación precisa de la producción, comercialización y exportación del cacao venezolano.
- La selección de las herramientas proyectivas se enmarca dentro de las facilitadas en el postgrado y la búsqueda adicional realizada por el autor, con el acompañamiento de la tutora.
- Se trabaja en el presente contexto de Venezuela, y dada la alta incertidumbre del país, se realizarán las proyecciones desde la perspectiva de los posibles clientes (viajeros que utilizan el canal duty free Internacional), que en la actualidad se estiman como el nicho a abordar.

Como se ha descrito anteriormente, en la presente investigación no tiene limitaciones para su desarrollo, salvo aquellas ajenas, inesperadas o imprevistas por el investigador que puedan suceder dentro del aeropuerto que puedan afectar la toma de datos tanto de clientes eventuales que pasen por las tiendas como de los expendedores de confites y dulce dentro del mencionado lugar.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Para la realización de la presente investigación se tomaron en cuenta un conjunto de investigaciones basados en criterios para diseñar estrategias de posicionamiento: en primer lugar: Larson (2016), presento una investigación titulada “La influencia de los estados mentales de los consumidores en sus experiencias de compra dentro de un aeropuerto”. Para optar al título de Maestría en Ciencias Sociales en la Universidad de Lund Suecia. Tuvo como intención descubrir los niveles emocionales sobre las compras en aeropuertos. Los estados de la mente de los consumidores del aeropuerto contienen a menudo seis componentes: sus metas de la compra, motivaciones, expectativas, preocupaciones, emociones, así como conocimiento previo. Se aplicaron entrevistas a quince viajeros dentro del aeropuerto.

Sin embargo, la mentalidad de compra de cada pasajero está influenciada tanto por él mismo como por la situación particular de compra, lo que hace que la mentalidad sea extremadamente personal y complicada. Además, diferentes estados mentales de compras estimulan las diferentes interacciones comerciales de los pasajeros, que normalmente incluyen productos, servicios, el medio ambiente y el personal. A través de estas diversas interacciones, los pasajeros vendrán con sus propias percepciones sobre las compras, lo que podría crear más diferentes resultados emocionales para formar sus experiencias.

Entre las importantes conclusiones se tiene el hallazgo de esta investigación puede beneficiar en gran medida la gestión de aeropuertos ofreciendo buenas experiencias de compra en aeropuertos. Al conocer los componentes de los estados de mente de compra de los pasajeros, los aeropuertos son capaces de reconocer que sus estados mentales son muy personales y complicados. Sin embargo, también se puede descubrir que no importa lo que el estado de la mente de la compra de un pasajero tiene, sus interacciones resultantes siempre caen en las cuatro categorías, productos,

servicios, medio ambiente y personal, lo que ofrece increíbles inspiraciones para los aeropuertos mejorar estas interacciones y estimular las buenas experiencias de compra de los consumidores del aeropuerto.

La relación de este mencionado Trabajo de Grado de Maestría de investigación, está en tomar en cuenta los aspectos emocionales dentro de las estrategias de mercadeo para fomentar las ventas de chocolate, estos aspectos emocionales están relacionados con el empaque, promoción, destacar el valor del chocolate venezolano en las tiendas Duty free.

Seguidamente, Chávez (2015), redactó una investigación titulada “Plan de negocio para la exportación de cacao fino de aroma a Alemania”. Para optar al título de Magister en Administración de Empresas en la Universidad del Pacífico, Lima, Perú. Tuvo como propósito vincular en la cadena de valor a los pequeños productores hacia la exportación del cacao de aroma en unos productos finales. Esta iniciativa se basó en formular estrategias de marketing en atributos de los productos, imagen, publicidad, presión mercadotécnica en promociones, descuentos, impulsos para dar a conocer el chocolate peruano.

Este plan de negocio evalúa la factibilidad de proveer al mercado alemán un cacao procedente de pequeños productores, altamente diferenciado por su calidad y sus características organolépticas. Esto representa una oportunidad para afianzarse y crecer en este mercado, dado que en la actualidad son pocas las empresas peruanas que hacen alguna diferenciación al momento de acopiar o comercializar el cacao, a pesar de que en el 2011 el 71% de las variedades cultivadas a nivel nacional fue considerado como cacao fino de aroma.

La ventaja de esta iniciativa está en el modelo de negocio que se propone, el cual vinculará en la cadena de valor a los pequeños productores. De este modo, se asegurará suministro a los compradores internacionales de un producto con atributos de diferenciación altamente valorados. La inversión inicial necesaria es de US\$ 108

723. El 59,8% de la inversión será por la entidad bancaria, mientras que el 40,2% será aporte de los socios. El proyecto generará ingresos estables a partir del tercer año. Bajo un escenario favorable, el valor presente neto financiero es positivo, con una tasa interna de retorno económico del 58,23%. Lo que implica la viabilidad de la propuesta.

La vinculación de este Trabajo de Grado de Maestría con la presente investigación es que otorga importancia a la evaluación técnica y financiera para la exportación del cacao y chocolate, para luego formular estrategias de mercado para favorecer las ventas. La cual debe tomarse en cuenta para la comercialización del mencionado producto.

Por otra parte, Quintero (2015), presentó una investigación titulada “Productos básicos agrícolas y desarrollo: producción y comercialización de cacao en Venezuela”, se propuso “Analizar la cadena agroalimentaria del cacao en Venezuela y sus perspectivas, especialmente la producción (primaria y procesamiento), comercialización, como motor de desarrollo territorial”. Entre las principales conclusiones, que guardan relación con la presente investigación, destacan las siguientes: (a) El marco institucional vigente en Venezuela desde 1999, caracterizado por el intervencionismo del Estado en el ámbito político, económico y social; la incertidumbre e inseguridad jurídica de los derechos de la propiedad privada, el fomento de las expropiaciones, las estatizaciones o nacionalizaciones de empresas privadas; entre otras, han propiciado una confrontación entre los actores estatales y los del sector privado, con efectos negativos para el funcionamiento de los mercados y el buen desempeño de las cadenas agro productivas.

En general, y las del cacao, en particular. (b) El procesamiento de cacao en Venezuela no es significativo en volumen y su producción está orientada principalmente hacia el mercado interno. En los últimos años ha cobrado importancia la chocolatería, especialmente artesanal en manos de emprendedores privados en Venezuela.

El valor que tienen las propuestas que manejan el Modelo CANVAS, para la investigación, es el manejo sencillo y comprensible de los componentes. Lo que resulta una guía para el desarrollo de la tesis. El estudio sobre el comportamiento del consumidor en el canal duty free, merece atención especial, por los datos actualizados sobre las características del segmento de clientes. Igualmente, para las investigaciones sobre producción y comercialización del cacao y el chocolate, las cuales orientan la presente investigación en el manejo de las técnicas de recolección de datos, las estadísticas y la metodología concerniente al modelo de negocio. En cuanto a la tesis doctoral aporta información estadística y teórica para ampliar el contenido de la investigación.

Asimismo, Hirsch (2014), en una tesis para la obtener el título de Administrador de Empresas, Mención Internacional, aplicando la metodología CANVAS, se propuso “Investigar las emociones experimentadas por los viajeros a la hora de abordar el avión y su influencia en su comportamiento de compra”. La principal conclusión a la que llegó el autor fue la siguiente: Las tiendas Duty Free requieren una gestión especial ya que el ambiente del aeropuerto les diferencia de las tiendas de los centros comerciales. El consumidor tiene que ser el enfoque principal de las empresas en este canal. Por ello recomienda cuantificar el peso de cada emoción para medir su influencia en el comportamiento del consumidor y así tomar medidas más ajustadas a las necesidades de los pasajeros como consumidor en el *travel retail*

En un trabajo de investigación para la obtención del título de Administrador de Empresas, de Orrego (2013), se propuso como objetivo general: “Desarrollar un plan de negocios enfocado a la creación de un canal de distribución para Café Don Antonio, en comunidades universitarias colombianas”. La principal propuesta de valor de la empresa fue lograr combinar la agilidad en el proceso de venta (café para llevar), excelente servicio y un producto de calidad *Premium* en el mercado. La propuesta inició el año 2009, cuando se creó la marca e inició la comercialización del café molido y en grano en presentaciones de 500 gramos, desde esta fecha la producción fue constante y con un crecimiento exponencial en sus ventas.

Con la aplicación del modelo canvas, se pretendió pasar a la segunda fase del proceso, la venta por unidades de café. A corto plazo, se pondría en funcionamiento el primer *stand* móvil, Producto Mínimo Viable (PMV); y, a mediano plazo, se esperaba tener 20 *stands* en funcionamiento, después de la experiencia del primer stand. Posteriormente, se haría la identificación del personal necesario teniendo como prioridad las personas del municipio Viterbo Caldas. Luego se realizará la capacitación del personal en la Escuela Colombiana del Café, ubicada en la ciudad de Bogotá, continuando con la expansión que se tenía proyectada para la empresa.

Por otra parte, Lavaggi, Mori y Rosas (2016) presentaron un trabajo titulado “Plan de Negocio para una Empresa de Exportación de Chocolate Orgánico”. Para optar al título de Magister en Administración. Este Trabajo de Grado de Maestría consistió en la presentación del modelo de negocio Canvas, en él se obtuvo la propuesta del valor hacia los cliente, en base a un producto con un apropiado contenido nutricional acerca del chocolate negro, como también realzar la imagen de la producción del cacao en el mercado internacional muy especialmente en los Estados Unidos. Cabe mencionar, que el plan de negocio desarrollado en el presente trabajo estuvo orientado a la exportación de chocolate orgánico negro al mercado de Estados Unidos con la marca Quri. El cacao orgánico, principal insumo del chocolate, será adquirido a través de pequeños productores organizados en la región de San Martín para asegurar la oferta exportable del producto, mientras que el acopio del cacao y la elaboración del chocolate estarán tercerizados a la empresa Makao.

Según el Trabajo de Grado de Maestría se obtuvo para el primer año, sé que se produjeron 120 mil tabletas (9,7 toneladas) y se espera alcanzar para el quinto año las 360 mil tabletas (29,3 toneladas). La empresa incorporó un enfoque de responsabilidad social empresarial como parte de sus operaciones, lo cual supone establecer alianzas con proveedores estratégicos comprometidos con la comunidad y el medio ambiente. La inversión total del proyecto fue de S/ 790.510, de los cuales 31% fueron aportado por los socios y el resto financiado por bancos a 5 años. La TIR correspondió a 44,5%;

el VAN financiero, a S/ 963.989; y el período de recupero descontado fue de 2,56 años. También, se incluyó planes operativos, de organización y recursos humanos, de control y de contingencias para minimizar el impacto negativo de posibles eventos adversos. La relación de este proyecto con la presente investigación, permite constatar que el chocolate es un producto exportable a mercados internacionales. Por otra parte este estudio permite tomar en cuenta el análisis costos beneficios para medir la rentabilidad del proyecto.

Rodríguez y González (2012), en una tesis para obtener el título de Máster en Administración de Empresas, se propusieron “Analizar la producción chocotalera en Ecuador para incrementar el potencial de producción y exportador”. La propuesta de valor del Modelo CANVAS fue: Romper el modelo tradicional de negocio de exportación de la semilla de cacao, creando una planta prototipo de producción de chocolates con la calidad de exportación utilizando como materia prima el chocolate ecuatoriano. Entre las principales conclusiones a las que llegaron los investigadores destaca las siguientes: (a) El análisis actual de producción de cacao en el Ecuador, permitirá definir la cantidad de materia prima que se necesitará en la producción de chocolate.

La propuesta hacia el productor de cacao de mejorar los procesos de cultivo y optimizar el espacio de producción, permitirá un incremento importante en la producción de cacao que sería utilizado para la producción de chocolate; (c) Conocer la demanda insatisfecha de chocolate a nivel nacional e internacional permitirá proyectar los volúmenes de exportación que se pondrían esperar sean cubiertos por nuevos emprendedores.

En el caso del estudio realizado por Park Kyu Seon y Park Jin Woo (2018) en un trabajo realizado por estos Sur Coreanos titulado *International Journal of Business and Society* Vol 19 N° 2 donde resalta como un viajero en los Aeropuertos como pueden estimular al ser humano para que realicen las compras de acuerdo a un comportamiento que influye en su decisión final se vale del contexto de como un paisaje adaptado y el poco

tiempo que tiene un pasajero decide si es para consumo o como souvenir de recuerdos donde la experiencia quedará reflejado en su memoria o el de la persona que lo reciba.

En el trabajo de Camacho Mariela (2018) publicado en la revista de Administración de UNIMEP V-16 N° 2 Marketing Cultural en la Ruta del Cacao al Chocolate en México se presenta como una unidad de negocio que mezcle la cultura, historia y fabricación del chocolate en la Hacienda pregonando una experiencia completa donde el visitante quedará satisfecho y el boca a boca que comentará impulsará a que nuevos turistas visiten este lugar y puedan comprobar cómo se desarrolla esta categoría en la cual se diversifica el negocio turístico con la producción del producto para poder desarrollar la marca en el tiempo. El nexo del presente estudio con la investigación, está referido darle importancia al comportamiento del mercado local en su capacidad de sostener niveles de producción eficiente para promover exportaciones.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Posicionamiento

Este concepto, está definido como un proceso que surge dentro de las mentes de las personas, en la valoración que le dan los sujetos hacia la compra un producto o servicios en torno a sus atributos como precios, color, ubicación, sabor, disponibilidad, calidad entre otros. Según lo definen Serrano y Serrano (2005:61) “es un conjunto de atributos tal como son percibidos por el consumidor, la percepción es, pues fundamental para valorar el producto para su posible adquisición”, esto implica juicios de valor de parte del comprador en relación a los que le conviene influenciado por estrategias mercadotécnicas en las marcas y la competencia entre ellas.

Por otra parte, Kotler y Armstrong (2008:185) dice lo siguiente: “la posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus

atributos importantes, el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores en relación con productos de la competencia” Este concepto al igual que el autor anterior, expresa una imagen que los consumidores tiene en su mente.

Entonces, cabe destacar que el posicionamiento de productos en el mercado, está influenciado por las estrategias comunicativas en base a publicidad que destacan los atributos tales como durabilidad, precios, rendimiento, facilidad en su uso, beneficios para la salud, empaque y presentaciones en la presentación del mismo.

2.2.2. Tipos y Estrategias de posicionamiento

Tal como fue expresado, el éxito de las grandes empresas ha sido la elaboración y aplicación de estrategias centradas en el realce de los atributos, diferenciándose de las características sobre otros productos o marcas en el mercado de referencia. Según Ramírez (2016:85) explica a continuación los tipos de posicionamiento:

- **Posicionamiento por atributo:** una empresa se posiciona según características como, tamaño, peso, color, facilidad en uso, variedad en la presentación entre otros
- **Posicionamiento por calidad:** se concentran actividades mercadotécnicas en características como la durabilidad, rendimiento puede hacer hincapié en el precio alto como una señal de calidad o el precio bajo como un indicador de valor.
- **Posicionamiento basado en el beneficio:** el producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a ciertos beneficios a los clientes como ahorro de tiempo, espacio, aportes nutricionales, fácil de llevar consigo, fácil de abrir y cerrar. etc. que las demás no dan. Además las empresas deben detectar qué es lo que desea el mercado y qué vamos a ofrecer.
- **Posicionamiento basado en los modos y los momentos de uso o aplicación:** El producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones. Es decir, se basa en relacionar cómo y cuándo queremos que el consumidor o usuario utilice nuestra marca.

- **Posicionamiento basado en el nivel de precios en relación con los principales competidores:** El precio siempre es una ventaja, sobre todo si la empresa, marca o producto es primero en alguna categoría, podría establecer el nicho de precios elevados dentro del rango que los clientes estén dispuestos a pagar.
- **Posicionamiento en relación a la competencia:** se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios en relación a estrategias de diferenciación ante el o los competidor en el mercado de referencia. Posicionamiento basado en la categoría de productos: el producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos. Cada producto o marca debe ubicarse en una categoría por que el consumidor tiene un espacio de almacenamiento mental pequeño como para manejar varias marcas en una categoría.
- **Posicionamiento Combinado:** es la mezcla de diferentes tipos de posicionamientos ya mencionados que se pudieran aplicar a un producto o marca.

2.2.3. Tipos de estrategia de comercialización internacional

De acuerdo con Benito, Rueda y Peris (2013) indican que los métodos de entrada a mercados internacionales se manifiesta en tres modalidades:

- exportaciones (directas e indirectas), la empresa contacta intermediarios para la venta en el mercado local ajustándose a las normativas vigentes para ese momento.
- Acuerdos de cooperación contractuales (licencias, concesiones o agentes y franquicias); esta consiste en regular mediante contratos de cooperación mutua la comercialización que garanticen la venta y compras de los clientes potenciales en el mercado extranjero.
- Acuerdos de cooperación accionariales mediante la inversión directa en el exterior, que puede llevarse a cabo de dos formas, mediante filiales propias, ya sean comerciales y productivas, y mediante joint-venture.

De acuerdo con Porter (2011), existen cinco fuerzas que influyen en la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Al analizar las industrias propone la formulación de estrategias competitivas, relacionando a la empresa con su ambiente. Dichas fuerzas competitivas son las siguientes:

- **Entrada de nuevos competidores:** Los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y a menudo, grandes recursos. Ello puede hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas. Las empresas que al ingresar en una industria se diversifican adquiriendo compañías de otros mercados utilizan a menudo sus recursos para revolucionar. Los riesgos de que ingresen más participantes en la industria dependerán de las barreras actuales contra la entrada y también de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas. El riesgo será escaso si las barreras son importantes o si las nuevas empresas esperan una gran represalia de los competidores bien consolidados.
- **Presión proveniente de los productos sustitutos:** En un sentido general, todas las compañías de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos. Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que puedan cobrarse rentablemente en él. Cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad. Los sustitutos no sólo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que además aminoran las que una industria puede cosechar en épocas de prosperidad. Para descubrir productos sustitutos es necesario buscar otros productos que realicen la misma función que el de la industria. Argumentos similares se aplican a la respuesta conjunta en áreas como mejoramiento de la calidad del producto, actividades mercadológicas y más disponibilidad del producto.
- **Poder de negociación de los compradores:** Los compradores compiten en la industria cuando la obligan a reducir los precios que negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí. El poder de los grupos importantes de compradores depende del número de

características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global.

- **Poder de negociación con los proveedores:** Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De ese modo, los más poderosos reducen drásticamente la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios. Las circunstancias que hacen poderosos a los proveedores reflejan en general las que producen el mismo efecto en los compradores que se nombró en el punto anterior.
- **Rivalidad entre los competidores:** Una señal del mercado es cualquier acción del competidor que ofrezca una indicación directa o indirectamente de sus intenciones, de sus motivos, de sus metas o situación interna. Su comportamiento emite señales en las formas más diversas. Algunas son meras simulaciones, otras son advertencias y otras más manifiestan un compromiso decidido con un curso de acción.
- Las **señales del mercado** son medios indirectos de comunicarse con él; la mayor parte de las provenientes del comportamiento de un rival transmiten información utilizable en el análisis de la competencia y en la formulación de la estrategia. Si queremos interpretar bien las señales hemos de efectuar un análisis básico del competidor: conocer sus metas futuras, sus suposiciones acerca del mercado y de sí mismo, sus estrategias y capacidades actuales.

Ahora bien, una vez planteados los objetivos y estrategias, se requiere la consolidación del modelo, a partir de la construcción de barreras de entrada, alrededor de alguna fortaleza de la empresa, el citado autor propone una serie de barreras de entradas para los nuevos competidores:

- **Economías de escalas:** Indican las reducciones de los costos unitarios de un producto (de la operación o funciones necesarias para producir un bien), a medida que aumenta el volumen absoluto por período.
- **Las economías de escalas:** disuaden el ingreso de otras empresas, ya que las obligan a efectuar grandes inversiones exponiéndose a una reacción violenta por parte de la competencia o bien a invertir poco y aceptar una desventaja de costos, opciones ambas poco atractiva. Se encuentran prácticamente en todas las funciones de una entidad: manufactura, compras, investigación y desarrollo, mercadeo, red de servicios, utilización de la fuerza de ventas y distribución.
- **Diferenciación de productos:** Significa que las empresas ya establecidas gozan de identificación de marca y lealtad de los consumidores, obtenidas por medio de la publicidad, el servicio al cliente, las diferencias de productos o, simplemente, por el hecho de haber sido los primeros en entrar en la industria. La diferenciación levanta una barrera contra el ingreso de otras empresas, pues las obliga a efectuar grandes inversiones para ganarse la lealtad de los clientes de la competencia. Es un esfuerzo que suele originar pérdidas de inicio de operaciones y a menudo dura largo tiempo.
- **Necesidades de Capital:** La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera contra la entrada, sobre todo si se requiere capital para publicidad, investigación o desarrollo anticipados que entrañan riesgos o son irre recuperables. A veces requieren de capital no sólo para las plantas sino también para las actividades como crédito al consumidor, inventarios o coberturas de las pérdidas de inicio de operaciones.
- **Acceso a los canales de distribución:** Surge una barrera contra el ingreso cuando la empresa necesita garantizar la distribución de su producto. Como los canales ordinarios de distribución ya hacen negocios con los competidores, si quieren que acepten su producto habrá de persuadirlos mediante descuentos, bonificaciones por publicidad cooperativa y otros medios, los cuales aminoran

las utilidades. Así el fabricante de un nuevo producto alimenticio debe convencer al distribuidor que le conceda un espacio en el anaquel del supermercado ferozmente competitivo, prometiéndole a cambio promociones, intensas actividades de venta con él o alguna concesión.

- **Canales:** Cuanto más limitado sean los canales a través de los cuales un producto se vende al mayor o al menor y cuanto estén más ligado a los competidores actuales, evidentemente será más difícil entrar en la industria.
- **Costos Cambiantes:** La existencia de costos cambiantes crea una barrera contra la entrada, es decir, los costos que paga una vez al comprador cuando cambia el producto de un proveedor por otro. Entre ellos se encuentran a veces los costos de reentrenamiento a los empleados, el del nuevo equipo auxiliar, el costo y tiempo de probar o evaluar otra fuente, la necesidad de ayuda técnica por recurrir a la asesoría de ingeniería del vendedor, el rediseño del producto e incluso los costos psicológicos de dar por terminada una relación.
- **Desventajas de Costos independientes de las economías de escalas:** Las compañías ya establecidas pueden tener ventajas de costos que no estén al alcance de los participantes potenciales, sin importar su tamaño ni las economías obtenidas. Las ventajas más importantes son las siguientes: Acceso preferencial a materias primas, ubicación favorable, subsidios gubernamentales y curva de aprendizaje.
- **Política Gubernamental:** Es la última fuente importante de barreras contra la entrada. El gobierno puede limitar y hasta prohibir el ingreso en industrias, aplicando controles como requisitos para conceder las licencias y restringiendo el acceso a materias primas.

2.2.4. Comercio Internacional de productos y servicios

Puede decirse, de acuerdo a Pérez (2011) que dentro de la era de la globalización: ha sido común observar la tendencia de muchas empresa a exportar productos y servicios a mercados externos o internacionales debido a muchos factores, uno de ellos puede ser la ventaja competitiva en costos de producción en menor precio a diferencia de sus competidores, las cercanía a los puertos y aeropuertos que los costos de transporte sean soportables por la empresa. Como también la imagen del valor que aporta el producto para los clientes a mercado internacionales. De igual modo Armstrong y Kotler (2008) señalan que las causas para internacionalizar o vender productos/ servicios en mercados extranjeros en la búsqueda de mejores oportunidades de lucro mediante una planeación de metas y acciones a seguir.

A este respecto, Pérez (2011:3) complementa lo dicho anteriormente, acerca de las ventajas de la internacionalización de productos:

La empresa se verá muy beneficiada al pasar por este proceso de internacionalización, no sólo por los ingresos generados sino por la experiencia ganada y el conocimiento de mercado, de sus integrantes y de sus propias capacidades. Este *know how* le permitirá madurar en otros términos, abriéndoles la puerta a un crecimiento potencial, beneficiando a su paso a los clientes y accionistas.

Lo anteriormente expuesto la autora afirma los aspectos beneficios de la internacionalización de un producto. Esto implica integración con el mercado local al lugar donde se va comercializar o vender el producto, atrae inversiones, ganancias y crecimiento de la marca de parte de la empresa exportadora.

2.2.5. Plan de Negocios

Para el desarrollo del presente estudio, y posible ejecución en el futuro, se emplea de manera objetiva y sistemática el Plan de Negocios. Esta herramienta es un paso más para lograr el éxito del negocio o prevenir las diferentes coyunturas del contexto en el cual tome vida la empresa. De acuerdo con las Borello (1994), el Plan de Negocios es:

Un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen en detalle las acciones futuras que habrán de ejecutar tanto el dueño como los colaboradores de la empresa para, utilizando los recursos de que disponga la organización, procurar el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro. (p.62)

De acuerdo con el enfoque teórico de Vainrub (2009), un Plan de Negocios, obedece a varias razones:

- Para ejecutar o no la idea: La razón fundamental para escribir un plan de negocios es ayudar a decidir lo más difícil: dedicar recursos económicos, tiempo y alma a desarrollar una idea. Para algunos individuos, fracasar puede ser traumático, coartar su espíritu emprendedor y frustrar una vida plena de satisfacciones personales.
- Escribir un plan de negocios no garantiza el éxito. Sólo ayuda a decidir con criterio profesional, mediante el manejo de la mayor y mejor cantidad de información, aunque la decisión pueda ser abandonar el proyecto. El plan más detallado tampoco es el mejor: un voluminoso y complejo plan que tome en cuenta múltiples escenarios puede paralizar a cualquiera. El tiempo siempre es escaso (y no renovable) y no se pretende que el promotor se esfuerce sólo en buscar estadísticas inexistentes o analizar escenarios extraterrestres. El objetivo es decidir lo antes posible en un ambiente menos incierto que el encontrado antes de elaborar el plan de negocios.
- Como instrumento de planificación: Ejecutar una idea implica realizar muchas tareas. Un plan debe asistir al promotor en determinar cuáles son, que recursos son necesarios, a que costo y en qué tiempo. Un plan de negocios muestra la visión del emprendedor sobre el negocio, producto o servicio; la manera de mercaderarlo, el proceso para fijar su precio, los canales de distribución y de comunicación; cómo se va a producir y cuánto costará hacerlo; que maquinaria y equipos intervendrán en su elaboración; que recursos humanos habrá que

emplear; cómo se financiará la empresa; que recursos adicionales habrá que contratar y cuando.

- Como documento de venta: El plan de negocios sirve como instrumento de mercadeo del negocio proyectado. En primer lugar, para conseguir recursos económicos que lo financien. Otra función de mercadeo del plan es captar a personas clave. Por lo general, el promotor no tiene todas las habilidades necesarias para llevar por buen camino su iniciativa. Usualmente domina los aspectos técnicos del negocio, pero es débil en mercadeo, operaciones o finanzas, por lo que necesita especialistas en esas áreas. Sin embargo, le faltan recursos para contratarlos y además deben competir con las ofertas de empresas establecidas
- Como instrumento de Control: Un plan que prevé la evolución del negocio debería servir de instrumento de control para identificar las desviaciones de la ruta original.
- Una desviación no necesariamente significa que las cosas van mal. Los planes deben ser dinámicos, porque el mundo lo es, y adaptarse lo mejor posible a cada circunstancia; sin embargo, tener un plan rector permitirá darse cuenta de las desviaciones y evaluar si son o no convenientes.

Ahora bien, dependiendo de la audiencia a la que va dirigida y del propósito, el citado autor señala que se pueden diseñar diversos tipos de planes:

- Resumido: es el más usado en las etapas tempranas del negocio. Se emplea cuando se trata de una empresa con poca historia o cuando la empresa cuenta entre sus fundadores a empresarios conocidos y de probado éxito que no requieren grandes planes para hacerse creíbles. Tiene una extensión de diez páginas en promedio.

- **Completo:** Se hace para buscar socios estratégicos o grandes cantidades de dinero; por eso, el detalle requerido es mayor. Su contenido se expone entre diez a treinta páginas.
- **Operativo:** Cuando el negocio es complejo o crece demasiado rápido, es útil contar con un plan operativo detallado. El emprendedor generalmente no tiene tiempo para diseñar, sino para ejecutar; haber elaborado el plan operativo con antelación será útil. Es el más extenso, supera las cuarenta páginas.

En otro orden de ideas, atendiendo al contenido del Plan de Negocios, Vainrub (2011), propone la siguiente estructura:

- **Portada:** Presenta el nombre de la empresa, los datos de la persona contacto (teléfono, dirección, dirección electrónica, etc.), el número de la copia entregada, entre otras señas.
- **Índice:** La segunda página es un índice tan detallado como sea posible del contenido del documento. Hay que tener presente que el lector es por lo común una persona ocupada y experta en algunas partes de la propuesta; un índice detallado puede facilitar la lectura.
- **Resumen Ejecutivo:** En una o dos hojas debe explicarse qué hace ventajoso al proyecto, y mostrar datos del desempeño futuro del negocio. En oportunidades hay que justificar por qué el promotor es capaz de ejecutar la propuesta.
- **Operaciones e instalaciones:** En esta sección se establecen los activos necesarios y la manera de obtener los (compra, arriendo o alquiler); las funciones que se realizarán internamente y las que se contratarán; el sistema de inventario utilizado, la ubicación de la planta o los almacenes, la distribución interna del establecimiento comercial, oficina o planta; si se trata de una

iniciativa industrial, el plan y el método de producción, los recursos humanos y el detalle de la operación.

- **Análisis del mercado:** Aquí debe describirse el mercado, las actividades de la competencia y las tendencias.
- **Mercadeo:** Se incluye luego el plan de mercadeo de la empresa, sus objetivos de mercado, la mezcla de mercadeo (producto o servicio, y sus ventajas diferenciales sostenibles: precio, ventas y publicidad), presupuestos y controles. El producto final de esta sección será un presupuesto de ventas pormenorizado, que servirá de base para las proyecciones financieras.
- **Finanzas:** Esta sección incluye proyecciones financieras y flujo de caja, estado de ganancias y pérdidas proforma, balance general proforma y punto de equilibrio con sus respectivas sensibilidades; fuentes de financiamiento, requisitos de capital en las diversas etapas y valoración de la empresa en distintos escenarios y por varios métodos.
- **Gerencia:** Si la empresa tiene historia, es importante detallar épocas e hitos. Se espera conocer cómo se hacen las cosas en la empresa: diseño organizacional (organigrama, descripción de cargos, sistemas de información, líneas de mando formales e informales, proceso de decisión, cultura de la empresa, misión y visión), datos de cada departamento, nóminas, historia de problemas laborales, etc.
- **Aspectos Legales e impositivos:** En esta sección se detallan aspectos tales como marcas, patentes, estructura legal e impositiva, planificación fiscal y consideraciones laborales (sindicatos, contratación, despidos, etc.).
- **Factores de Riesgos:** Asimismo es importante destacar los riesgos del negocio, tales como que otra empresa esté desarrollando la misma idea, se

sobrestime el mercado, se necesite un producto cuya patente es propiedad de otro, no se pueda acceder a financiamiento, etc.

2.2.6. Modelo de Negocios (Modelo CANVAS)

De acuerdo Matiz & Asociados (s.f.), el modelo de negocio es “una representación simplificada de la lógica del negocio, es decir, es la descripción de la forma como cada negocio ofrece sus productos o servicios a los clientes, como llega a estos, su relación con ellos y cómo la empresa gana dinero”. Por su parte, Chesbrough y Rosenbloom, citados por Ferretra Herrera (2015), señalan que las funciones de un modelo de negocio son: (a) articular la proposición de valor; (b) identificar un segmento de mercado; (c) definir la estructura de la cadena de valor; (d) estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; (e) describir la posición de la empresa en la red de valor y (f) formular la estrategia competitiva.

Para Ruano (2013), el *Business Model Canvas*, escrito por Alex Osterwalder e Ives Pigneur en el año 2004, es una herramienta sencilla de usar que ayuda a definir el modelo de negocio de una empresa. Una vez comprobado que el modelo de negocio tiene expectativas de ser viable con unas primeras estimaciones, será el momento de un análisis más profundo que se materializará en el plan de empresa. De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2011), “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. (p.14). El Modelo CANVAS, se presenta en nueve módulos que cubren cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Los autores lo definen como una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

Reyes (2013), considera que la importancia de esta metodología, estriba en que hace posible simplificar, puntualizar y definir los elementos básicos pero suficientes para integrar el negocio. La imagen del modelo de negocios es lo que se conoce como *canvas*, lienzo, en inglés.

La definición de modelo, está referida a la necesaria interconexión o interrelación entre todos los bloques, los cuales no se pueden ver de forma aislada, unos son consecuencia de otros. En el centro está la propuesta de valor, hacia el lado derecho a quién se entrega y cuánto nos genera, y en el lado izquierdo cómo se construye y cuánto cuesta. (Ver figura II-1)

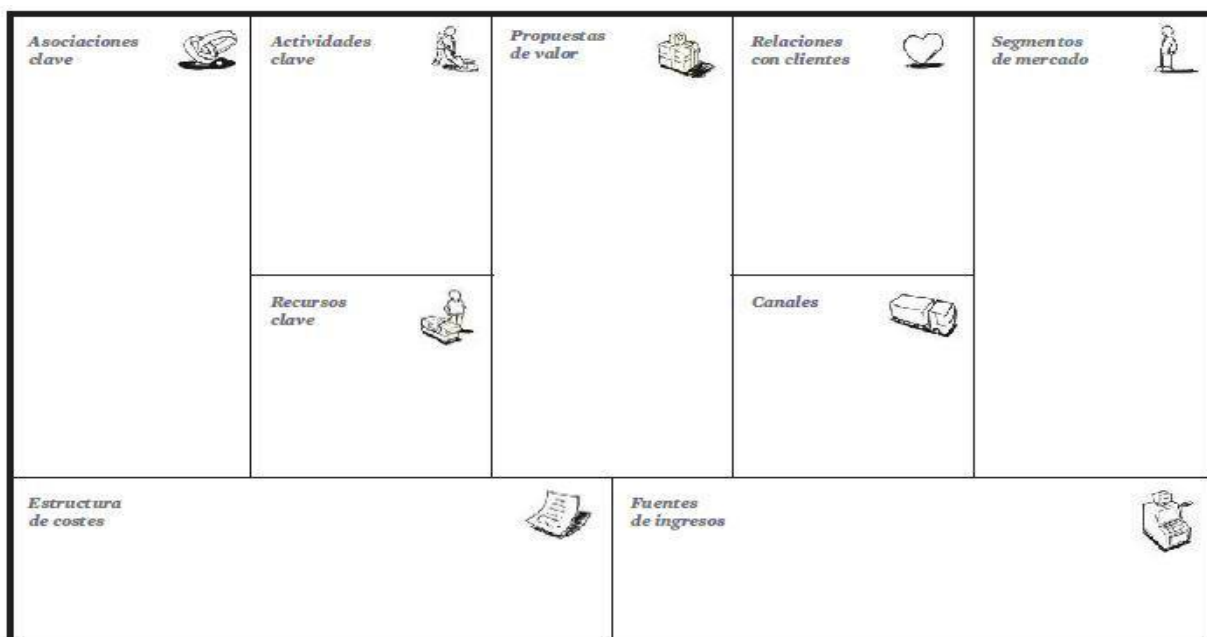


Figura II-01 Lienzo Modelo CANVAS.
Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011).

Tal como señala Reyes (2013), en la construcción del modelo, se puede hacer una analogía con los hemisferios del cerebro, el lado derecho es el de las emociones y el lado izquierdo el de la lógica en el Canvas, el lado derecho es el del valor y el lado izquierdo el de la eficiencia. Para Osterwalder y Pigneur (2011), los módulos o componentes del modelo, son los siguientes:

- **Segmentos de mercado:** En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), es agrupar clientes con sus necesidades.

- **Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños.** Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.
- **Propuestas de valor:** Aquí se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional.
- **Canales:** en este componente se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes: (a) dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa; (b) ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa; (c) permitir que los clientes compren productos y servicios específicos; (d) proporcionar a los clientes una propuesta de valor; y (e) ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.
- **Relaciones con los clientes:** En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados

segmentos de mercado. Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- Captación de clientes.
 - Fidelización de clientes.
 - Estimulación de las ventas (venta sugestiva).
-
- **Fuentes de ingresos:** se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos). Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.
 - **Recursos claves:** En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.
 - **Actividades clave:** se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Todos

los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio.

- **Socios clave:** En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones: (a) Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras; (b) Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras; (c) *Joint ventures*: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios; y (d) Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.
- **Estructura de costes:** En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros.

Por otra parte, Consultores (2016), señala cuatro beneficios que trae la utilización del Modelo Canvas:

- **Práctico y flexible:** permite ir modificando todos los parámetros a medida que se avanza en el análisis. Se pueden plasmar diferentes hipótesis, que se irán modificando en función de los test de mercado que se vayan realizando.
- **Sencillo e intuitivo:** el lienzo permite “jugar” con él. Se puede imprimir y trabajar con pegatinas, *post-it* y rotuladores de colores que permitan diferenciar la etapa en la que se rellena o las personas que intervienen en el análisis.
- **Potencia el trabajo en equipo:** Es una herramienta pensada para trabajarla de manera colaborativa, diferentes puntos de vista enriquecen este análisis e implican a todos desde el principio.
- **Visión global de la empresa:** Permite recoger en un mismo folio todos los aspectos más relevantes del modelo de negocio. Una vez finalizado es recomendable que todos los miembros de la empresa lo puedan ver para que tengan clara la visión global de la empresa de un simple vistazo.

Según Márquez (2010), el modelo de negocio propuesto por Osterwalder y Pigneur, tiene aplicación como herramienta en la comunicación corporativa, en el benchmarking y en la innovación, en este caso, combinada con otras herramientas como ideación y desarrollo de prototipos, entre otras.

Como herramienta de comunicación corporativa: El tablero de los nueve bloques, con sus elementos y relaciones, proporciona una síntesis clara y poderosa de la lógica de un negocio, de manera holística, en una hoja; dicha claridad no sólo se manifiesta en el sentido de comunicar a terceros un modelo creado sino, que en el propio proceso de creación del modelo, la interacción de varios participantes frente a un tablero con los nueve bloques constituye una forma ágil de lograr un entendimiento común y, además, una forma colaborativa de enriquecer su diseño.

Como herramienta para el análisis competitivo: En el *benchmarking* o referenciación, en donde se comparan modelos de diferentes competidores en un mercado, análisis del cual resulta fácil entender sus diferencias para hacer posible enfocar estrategias competitivas.

2.3. Bases legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009)
Publicada en Gaceta N° 5.908, jueves 19 de febrero

Capítulo VII De los derechos económicos

Artículo 112. Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social.

Tal como puede apreciarse, en el mencionado artículo se pone claramente que el Estado defiende el libre ejercicio comercial al cual los ciudadanos tenga preferencia o decisión para llevarlo a cabo, encajando claramente en el servicio colectivo de la comunidad.

Por otra parte, también se ejercerá en los Duty free o almacenes libres de impuesto, según el artículo 7 numeral 4 de la Ley Orgánica de Aduanas según decreto N° 1.416 en Gaceta N° 6.155 el cual señala: Artículo 41. Se modifica el artículo 145, el cual pasa a ser el artículo 89, y queda redactado en los siguientes términos:

Artículo 89. Son Auxiliares de la Administración Aduanera: los agentes y agencias de aduanas; las empresas de almacenamiento o depósitos aduaneros; las tiendas y depósitos libres de impuestos (Duty Free Shops); las empresas de mensajería internacional courier, consolidación de carga, transporte; y aquellos que la Administración Aduanera designe como tales mediante Providencia. Estos auxiliares deberán estar autorizados y registrados por la Administración Aduanera, según

corresponda, de conformidad con las disposiciones establecidas en el Reglamento. Salvo los casos previstos en este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, los Auxiliares de la Administración Aduanera no podrán ser autorizados para realizar conjuntamente actividades de agentes de aduanas, transporte, consolidación de carga y almacenaje

Asimismo, el artículo 125 de la LOA establece el procedimiento aplicable a los regímenes especiales aduaneros en los términos siguientes: “cuando las mercancías vayan a ser destinadas a uso o consumo en el territorio aduanero nacional, se aplicará el impuesto y el régimen aduanero vigente para la fecha del registro de la declaración formulada ante la aduana del respectivo manifiesto”. Artículo 74. Se modifica el artículo 89, el cual pasa a ser el artículo 125, y queda redactado en los siguientes términos:

"Artículo 125. Están exentos del pago de gravámenes aduaneros los efectos pertenecientes al Presidente o Presidenta de la República. Las exenciones de gravámenes, impuestos o contribuciones en general y las de gravámenes aduaneros, que puedan estar previstas en las leyes especiales, se regirán por estas últimas y por las normas que al efecto señala el artículo siguiente.

Las mercancías que ingresen a zonas, puertos, almacenes libres o francos, o almacenes aduaneros (in bond} estarán exentas de impuestos de importación. Sólo podrán ingresar bajo este régimen las mercancías que hayan cumplido previamente con la obtención de los permisos, certificados y registros establecidos en la legislación sanitaria agrícola y pecuaria, sustancias estupefacientes y psicotrópicas y productos esenciales, armas y explosivos, cuando sea procedente.

En cuanto al régimen de equipaje aplicable a los pasajeros que ingresen al resto del territorio aduanero desde zonas, puertos o almacenes libres o francos, según el artículo 102 de la LOA, será determinado por Reglamento.

Ahora bien, los procedimientos y regulación de las tiendas libres de impuestos, se encuentran contenidos en el capítulo IV del Reglamento de la Ley Orgánica de Aduanas sobre los Regímenes de Liberación, Suspensión y otros Regímenes Aduaneros Especiales (1996). El artículo 71 establece las condiciones para autorizar

la constitución de los almacenes libres de impuesto (*duty free shop*). Mientras que en el artículo 98 se define el término de la forma que sigue:

Se entiende por almacén libre de impuestos (Duty Free Shops), el régimen mediante el cual, se autoriza a los establecimientos comerciales ubicados en las zonas primarias de las aduanas localizadas en puertos o aeropuertos internacionales, a depositar determinadas mercancías nacionales y extranjeras, exclusivamente para ser expedidas a aquellas personas que están en tránsito en el país, o que vayan a entrar o salir del mismo en calidad de pasajeros, formando parte de su equipaje acompañado.

Además, en el párrafo único del citado artículo se prevé la autorización del funcionamiento de almacenes libres de impuestos a bordo de vehículos pertenecientes a líneas aéreas o marítimas de transporte de pasajeros que cubran rutas internacionales. De acuerdo al artículo 99 las mercancías introducidas a estos almacenes quedan liberada de las restricciones para la importación, exceptuando aquellas que atenten contra la moral, seguridad y salud pública, las cuales no podrán acogerse a este régimen.

El párrafo único del artículo 99 establece la obligación de los representantes autorizados de los almacenes libres de impuesto a llevar el control de las ventas. El presente estudio también tiene soporte legal en el artículo 22 del Decreto N° 2.647 de fecha 30 de diciembre de 2016, sobre Arancel de Aduanas, el cual en el numeral 3, exceptúa de la presentación de la Constancia de Registro a aquellas mercancías que ingresen en los almacenes Duty Free, sin perjuicio a lo establecido en los Reglamentos Técnicos o Normas Venezolanas COVENIN de obligatorio cumplimiento.

Asimismo, la presente investigación se fundamenta en el Convenio Cambiario N° 36, de fecha 29 de marzo de 2016, referido a las “Normas que regulan las operaciones en divisas efectuadas por prestadores de servicios turísticos que operen turismo receptivo, así como los pagos de mercancías destinadas a la venta a pasajeros”. Dicha normativa establece en el artículo 9 que los pagos de mercancías hechos en los Duty Free “se efectuarán en las divisas aceptadas al efecto por el Almacén respectivo, en

efectivo o mediante el uso de tarjetas de débito o crédito giradas contra cuentas o líneas de crédito en moneda extranjera de los compradores”.

En cuanto al régimen de venta de los prestadores de servicios turísticos y los Almacenes Libres de Impuestos (Duty Free Shops), se establece en la Circular N° 300117 del Banco Central de Venezuela de fecha 30 de enero de 2017. Posteriormente, se modificó el Convenio Cambiario N° 36, en fecha 28 de noviembre de 2016, dicho cambio en los pagos de las mercancías nacionales y extranjeras adquiridas en las personas jurídicas constituidas como Almacenes Libres de Impuestos (Duty Free Shops), ubicadas en los puertos y aeropuertos internacionales, así como aquellas que funcionen a bordo de vehículos pertenecientes a líneas aéreas y marítimas nacionales que cubran rutas internacionales, se harán conforme a lo siguiente:

- Las personas naturales residentes en Venezuela que ingresen o egresen al país, podrán hacerlo en bolívares o en las divisas aceptadas por el almacén, empleando como medio de pago dinero en efectivo, tarjetas de débito o crédito, o líneas de crédito en moneda extranjera de los compradores.
- Las personas naturales no residentes, en tránsito en el país o que ingresen o egresen de Venezuela, deberán pagar únicamente en las divisas aceptadas por el almacén empleando los métodos establecidos en este convenio.

Además, en la modificación del Convenio Cambiario N° 36 se incorpora el artículo 14 el cual plantea que los prestadores de servicios turísticos de alojamiento, transporte, agencias de viajes y turismo que operen en Venezuela, y Duty Free Shops deberán emitir facturas y otros documentos con incidencia tributaria, así como deberán cumplir las obligaciones de dicha naturaleza conforme a las leyes que regulan la materia y normativa dictada por el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT).

Por otra parte, la legislación panameña sustenta el funcionamiento de los Duty free a través de la Resolución N° 704-04-117, del 03 de abril de 2006, que regula y autoriza las ventas de mercancías libre de impuestos a los extranjeros y panameños no residentes en el país bajo las siguientes condiciones: vender las mercancías sujetas a esta destinación exclusivamente a quienes tengan la calidad de pasajeros, acreditado con pasaporte y pasajes respectivamente a la salida.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se define el tipo y diseño de la investigación, así como la unidad de análisis que fue utilizada para el desarrollo del estudio. También se exponen las técnicas y métodos que se empleó para la obtención de los datos. Del mismo modo se trata lo concerniente al procedimiento de validación y confiabilidad de los resultados.

3.1. Tipo de investigación

De acuerdo al manual de trabajos de grado del Instituto Tecnológico de Massachusetts, MIT (2001:8), el tipo de investigación de presente Trabajo de Grado de Maestría se corresponde con un Plan de negocios: “Es un estudio de viabilidad puede ir dirigido a incluir un análisis comercial e industrial, que pretende evaluar una oportunidad de negocios para una emprendimiento, como también puede ir enfocado a planes para el desarrollo de productos, marketing, financiamiento y dotación de personal” En este caso, según la mencionada guía académica explica que el plan de negocio es un documento que orienta la dirección de una empresa.

3.2. Diseño de la investigación

Tal como fue expresado anteriormente, su nivel se corresponde con un diseño de campo. Según Hurtado (2008), el diseño de la investigación se refiere a donde y cuando se recopila información, así como la amplitud de la información a recopilar, de modo que se pueda dar respuesta a la pregunta de la investigación de la forma más idónea posible. Para Tamayo Tamayo (2004) “El diseño es la estructura a seguir en una investigación, ejerciendo el control de la misma a fin de encontrar resultados confiables y su relación con los interrogantes surgidos de los supuestos e hipótesis-problema”. (p.108). Ahora bien, el presente estudio sigue un diseño bibliográfico, de carácter descriptivo.

De acuerdo con Tamayo y Tamayo (2004), se está en presencia del diseño bibliográfico cuando se recurre a la utilización de datos secundarios que han sido obtenidos por otros y llegan elaborados y procesados de acuerdo con los fines de quienes originalmente los procesan y manejan. Con base en lo anterior, la presente investigación se basará en el análisis de datos derivados de diferentes fuentes de información, tales como libros, tesis monografías, datos estadísticos, artículos de prensa, revistas especializadas, entre otras.

En cuanto al carácter descriptivo de la investigación. Dankhe (citado por Hernández y otros, 1997), considera que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. (p.60). Para Bavaresco (2007), la investigación descriptiva “consiste en describir y analizar sistemáticamente características homogéneas de los fenómenos estudiados sobre la realidad (...) pretenden la búsqueda de asociaciones en un marco teórico y donde existe un juego lógico entre las variables en estudio”. (pp. 26-27)

En relación al carácter descriptivo del presente estudio, se entiende por cuanto busca describir cuáles son los elementos del Modelo de Negocio permiten el posicionamiento para el chocolate venezolano, en tiendas pertenecientes al Canal duty free Internacional.

3.3. Unidad de Análisis

Se definen Unidades de Análisis, como, lugares, circunstancias, hechos o situaciones, en los cuales que el investigador necesita obtiene datos de ellos. En concordancia con este concepto, según Perea, Crespo y Méndez (2009) “son los objetos cuyas propiedades interesa estudiar con el fin de establecer conclusiones generales” (p.55). En este caso la unidad de análisis estará conformada por la data estadística aportada por aeropuertos Internacionales en América Latina.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la presente investigación, se aplicó la técnica de la observación directa. Según Arias (2012), se presenta cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar. Para Yuni y Urbano (2006), la observación directa “es aquella situación de observación en la cual apelamos directamente a nuestros sentidos como instrumentos de registro de la información (...) supone que podemos asignar y/o determinar las propiedades y atributos de los fenómenos utilizando directamente los sentidos y apoyándonos en algunos casos en ciertos instrumentos de medición que ofrecen sistemas universales”. (p.44). se empleó la guía de observación en los acerca de los datos que son necesarios para la proyecciones financieras.

A través del contacto directo con las tiendas libres de impuestos de la mayoría de los aeropuertos internacionales, el autor del presente estudio, recabó los datos necesarios, utilizando como instrumento de recolección de datos las guías de entrevistas; definidas por (Herrera, 2011) como “instrumentos de la investigación de campo. Se usan cuando el investigador debe registrar datos que aportan otras fuentes como son personas, grupos sociales o lugares donde se presenta la problemática”. También se utilizó la revisión documental y bibliográfica, para obtener los datos estadísticos necesarios para la realización de la investigación.

Se empleó como fuentes primarias la información de los aeropuertos internacionales, así como de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), las operadoras de comercialización Duty Free presentes en los aeropuertos internacionales objeto de estudio, entre otras.

3.5. Técnicas de procesamiento de los datos

En la construcción del marco teórico, se aplicó el método deductivo, partiendo de lo general a lo particular. Para (Hurtado y Toro, 2007) “La deducción es un proceso

mental o de razonamiento que va de lo universal o general a lo particular. Consiste en partir de una o varias premisas para llegar a una conclusión” (p.62). También se utilizó el método inductivo. De acuerdo con (Méndez, 2009), “La inducción permite al investigador partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación y concluir proposiciones y, a su vez, premisas que expliquen fenómenos similares al analizado”. (p. 240)

De tal manera, que, al analizar las estadísticas del mencionado aeropuerto internacional, se logrará la descripción del mercado potencial que representa para el chocolate venezolano; así como el conocimiento de los competidores internacionales del producto terminado, y a los proveedores de materia prima cacao venezolano

Igualmente, se empleó el método de análisis - síntesis, al separar las partes de un todo para estudiarlas en forma individual y luego reunir los elementos en forma racional en su totalidad. Con base en este método en la aplicación del Modelo Canvas se explicarán por separado cada uno de los módulos para finalmente formular la estrategia de posicionamiento internacional del chocolate venezolano. Ahora bien, el método análisis – síntesis ha sido definido por Muñoz (1998) como: “un método analítico que consiste en la separación de las partes de un todo para estudiarlas en forma individual (Análisis), y la reunión racional de elementos dispersos para estudiarlos en su totalidad (Síntesis)”. (p.194). También se ejecutó la técnica del análisis documental de contenido sobre las fuentes primarias y secundarias.

Dicha técnica es definida por (García, 1990), de la forma siguiente:

El análisis documental consiste en extraer las ideas centrales de un documento con el fin de disponerlo para su recuperación mediante representaciones sintéticas, a través de una desestructuración semántica de un fragmento del discurso de tal manera que las piezas resultantes puedan reconstruir potencialmente el mismo fragmento a la vez que lo conectan con el discurso general en que se halla inserto. (p.49)

Entre las fuentes documentales utilizadas en la presente investigación se destacan libros, revistas especializadas, publicaciones periódicas, estadísticas y tesis de

maestría. Los datos obtenidos serán de tipo cualitativo y cuantitativo serán tratados en Microsoft Word y Excel, versiones 2010. Adicionalmente, se hará uso del software Microsoft Project, con la finalidad de establecer control sobre el proyecto, administrar recursos, tiempo y optimizar la factibilidad potencial del proyecto.

3.6 Variables

Por otra parte Arias (2006), señala que una variable es una característica o cualidad, magnitud o cantidad susceptible de sufrir cambios y es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación. Las variables identificadas en el estudio indicarán en forma directa que se debe observar o medir en el proyecto de investigación radicando en estos aspectos y su importancia.

En el presente Trabajo de Grado de Maestría las variables se representaran el cuadro técnico metodológico, en el cual se descomponen o desagrupan los elementos que van ser objeto de medición. A continuación en la tabla 9 se ilustra el abordaje de cada de las variables:

Tabla III-01. Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Proponer un modelo de negocio para el posicionamiento internacional del chocolate venezolano, a partir de la comercialización en las tiendas al Canal duty free.				
Objetivos específicos	Variables	Indicador	Técnica/Herramienta	Fuente
Realizar análisis situacional de las oportunidades de comercialización del chocolate venezolano en las tiendas ubicadas en aeropuertos internacionales	Oferta/Demanda	Economía de Escala, Cluster geográficos, tipo de target del viajero, nicho del mercado, tamaño de la categoría chocolate	Características de los principales Aeropuertos de Latinoamérica y Herramienta 5 F de Porter	Bases académicas, fuentes estadísticas de aeropuertos internacionales.
Identificar los factores internos y externos que pueden incidir en la comercialización del chocolate venezolano dentro de un aeropuerto internacional	Factores Internos/externos	Estacionalidad de precios, atributos de presentación, cadena de suministro, controles sanitarios, competencia	Herramienta DOFA	Bases académicas, fuentes estadísticas de aeropuertos internacionales.
Evaluar la factibilidad para la comercialización del chocolate dentro de las tiendas que operan dentro de un aeropuerto internacional	Aspectos legales, elementos técnicos, viabilidad del mercado, elementos culturales, variables políticas, elementos económicos, recursos humanos	Factibilidad	Investigación documental, ROI, Análisis de sensibilidad, estados de ganancias y pérdidas, pronóstico de ventas, estructura de costos	Bases académicas, fuentes estadísticas de aeropuertos internacionales.
Diseñar un modelo de negocio para el posicionamiento internacional del chocolate venezolano, a partir de la comercialización en las tiendas pertenecientes al Canal duty free Internacional	Estrategias de comercialización y posicionamiento de marca	Modelo de negocio	Canvas, Kotler y Armstrong	Bases académicas, fuentes estadísticas de aeropuertos internacionales.

3.7 Fases de Desarrollo

De acuerdo a lo antes expuesto, conviene entonces explicar cómo fueron abordados los objetivos del presente proyecto:

FASE I: Diagnosticar la actual situación acerca de las oportunidades de comercialización del Chocolate venezolano en las tiendas ubicadas dentro del Aeropuerto Internacional de América Latina. Esta fase consistirá en tomar como apoyo cifras estadísticas sobre: cantidad de pasajeros, tiempo de espera, momentos de mayor afluencia, frecuencia y tipos de viajeros en los boletines del aeropuerto, ya esta es presentada anualmente en la página web de la empresa

FASE II Mencionar los factores internos y externos que pueden incidir en la comercialización del chocolate venezolano dentro aeropuerto internacional. De igual manera se obtendrán estos datos mediante una guía de observación. Ya que hay posibilidad de obtener esa información sobre: exhibición, presentación, información macroeconómica que en el mismo boletín está contenida.

FASE III: Evaluar la factibilidad técnica, económica y financiera para la comercialización del chocolate dentro de las tiendas que operan dentro del aeropuerto. Este se efectuara mediante uso de proyecciones financieras tomadas de los boletines.

FASE IV: Diseñar un modelo de negocio un modelo de negocio para el posicionamiento internacional del chocolate venezolano, a partir de la comercialización en las tiendas pertenecientes al canal duty free Internacional ubicado dentro del Aeropuerto Internacional. Para esta fase se tomara en cuenta la modelo canvas para el desarrollo de la propuesta.

FASE V: Conclusiones y recomendaciones: finalmente la opinión en los resultados.

3.8 Código de ética

LEY DE EJERCICIO DE LA CONTADURIA PÚBLICA
Gaceta Oficial N° 30.273 de fecha 5 de Diciembre de 1973

Artículo 11.- Los contadores públicos deberán observar, en el ejercicio de las actividades que les son propias, las siguientes normas de ética:

- 1) Guardar el secreto profesional, quedando en consecuencia prohibida la divulgación de información o la presentación de evidencia alguna obtenida como consecuencia de estas funciones, salvo ante autoridad competente y solo en los casos previstos en otras leyes.

Este aspecto de la Ley del Ejercicio Profesional, permite entender que el desarrollo del presente proyecto queda como secreto profesional para evitar confusiones, copias o plagios sobre el tema de investigación.

CAPÍTULO IV. MARCO REFERENCIAL

4.1.- Cadena de producción y comercialización del chocolate

De acuerdo con Quintero (2015), el cacao en grano en Venezuela ha sido un cultivo de exportación desde hace más de 400 años, con un saber hacer local y una cultura en torno al rubro especialmente en las zonas productoras, en donde se destacan cacaos como el de Chuao. Por otra parte, al analizar la superficie cultivada y la producción de cacao en grano en Venezuela, se observa un comportamiento inestable, hasta el año 2012, a partir de allí se puede apreciar una disminución constante de la superficie cultivada. En cuanto a la producción se observa un aumento constante desde el año 2005 hasta el 2012. Los dos últimos años del periodo estudiado muestran una caída en la producción. (Ver Tabla IV-01).

Tabla IV-01 Superficie cultivada y producción de cacao en grano en Venezuela (2005-2014)

Año	Superficie cultivada	Producción Toneladas
2005	53.836	16.946
2006	51.825	17.151
2007	56.927	18.911
2008	50.194	20.457
2009	45.000	20.920
2010	53.712	20.955
2011	54.679	22.856
2012	62.546	31.993
2013	63.213	29.740
2014	63.025	21.735

Fuente: FAO. FAOSTAT *Database Results*, 2016

Los datos aportados por la fuente referida distan de los que aporta el Ministerio de Agricultura y Tierras (Ver Tabla 5). Aun cuando difieren en cantidad, los datos referidos a la producción nacional de cacao, aportados por la FAO y el Ministerio de Agricultura

y Tierras, vale destacar que en cuanto al comportamiento de la producción se manifiesta inestable durante el periodo estudiado.

Tabla IV-02. Producción nacional y exportación de cacao (2004-2014)

Cosechas	Producción	Molienda	Exportaciones *3
	Nacional *1	Nacional *2	
04-05	15.690	7.432	8.258
05-06	19.479	6.601	12.878
06-07	22.413	7.977	14.436
07-08	16.603	10.423	6.180
08-09	17.101	10.571	6.530
09-10	15.499	7.575	7.924
10-11	14.519	10.162	4.357
11-12	16.360	9.793	6.657
12-13	15.743	10.492	5.251
13-14	16.699	10.995	5.704
Promedio	17.011	9.202	7.818

Fuente: *1 MAT *2 Aprocao *3 CAPEC (2014)

Otro aspecto a considerar en el estudio del comportamiento del cacao, como materia prima en la elaboración del chocolate, lo constituye el destino del cacao venezolano. De acuerdo con los datos aportados por la Cámara Venezolana del Cacao CAPEC (s.f.), las exportaciones de cacao en Venezuela fueron en alza sostenida desde el 2005 hasta 2007.

Luego la producción presenta una caída muy pronunciada, a partir del año 2008, se evidencia un comportamiento inestable de las exportaciones. Japón destaca como el principal comprador de cacao, seguido por los países europeos. (Ver Tabla siguiente).

Tabla IV-03. Principales compradores del cacao venezolano (2012-2013)

PAÍS DE DESTINO	Toneladas
Alemania	751
Bélgica	725
Colombia	300
España	250
Francia	63
Holanda	776
Inglaterra	21
Italia	100
Japón	1.631
Perú	125
USA	807

Fuente: Ministerio de Agricultura y Tierras (MAT), citado por (Capec, s.f.)

De acuerdo con Redmond (s.f.), en Venezuela se cultivan tres tipos de cacao: (a) el criollo, que posee el sabor y el aroma más finos. Es el más apreciado por su falta de amargura y astringencia, y por su sabor a chocolate puro; (b) el forastero, que es originario de la alta Amazonia. Se distingue por su tanino más elevado. El grano es resistente y poco aromático.

Para mejorarlo se requiere someterlo a un intenso tueste, del que proceden el sabor y el aroma a quemado de algunos chocolates; (c) el trinitario, que es un híbrido de criollo y forastero con una calidad más próxima a la del segundo. Es originario de Trinidad y heredó la robustez del forastero y el delicado sabor del criollo. Se usa normalmente mezclado con otras variedades. Según la misma fuente, en otro nivel, están las variedades del cacao que dependen de características locales de humedad, suelo y sol y que producen variedades regionales. Las más conocidas son: Río Caribe

superior, Río Caribe natural, Chuao, Carenero superior; Sur del Lago clasificado y Sur del Lago natural. Ahora bien, la calidad del cacao venezolano ha sido reconocida internacionalmente, existe una tradición en esta industria equiparada a Bélgica, Suiza y Francia. Para la fuente citada, en Venezuela no se explota esta ventaja, entre otras causas, porque no existe tradición de cata.

4.1.2.- Producción y comercialización del chocolate

En el presente estudio, se hace referencia al comportamiento de la producción y comercialización del chocolate. A nivel mundial, Alemania (11,0 kg.), Bélgica (10,9 kg.), y Suiza (10,8 kg.), lideran el consumo per cápita de chocolate en el año 2013. (Ver Gráfico 1). De acuerdo con Procolombia (2015), las numerosas marcas alemanas y suizas con tradición en el mercado han generado una cultura de consumo estable. La mayoría de los alemanes prefieren el chocolate de leche, caracterizado por un sabor dulce y suave. En este mercado la importancia por la salud sigue en aumento, la tendencia que lleva a los consumidores a ingerir los denominados súper alimentos o *super foods*, como la quinua, el amaranto, las bayas de goji, entre otros. El chocolate oscuro se considera parte de esta categoría, gracias a las propiedades antioxidantes que se le atribuyen al cacao, generando un aumento de chocolates con alto porcentaje de este fruto.

Aun así, según la fuente citada, se ha establecido que solo el cacao crudo mantiene las propiedades antioxidantes. Una vez que se aumenta la temperatura y se procesa el producto, como normalmente se hace en la elaboración de chocolate, se pierden dichos atributos. Lo cual ha generado que aparezcan en el mercado varias marcas que ofrecen chocolate crudo o *raw*.

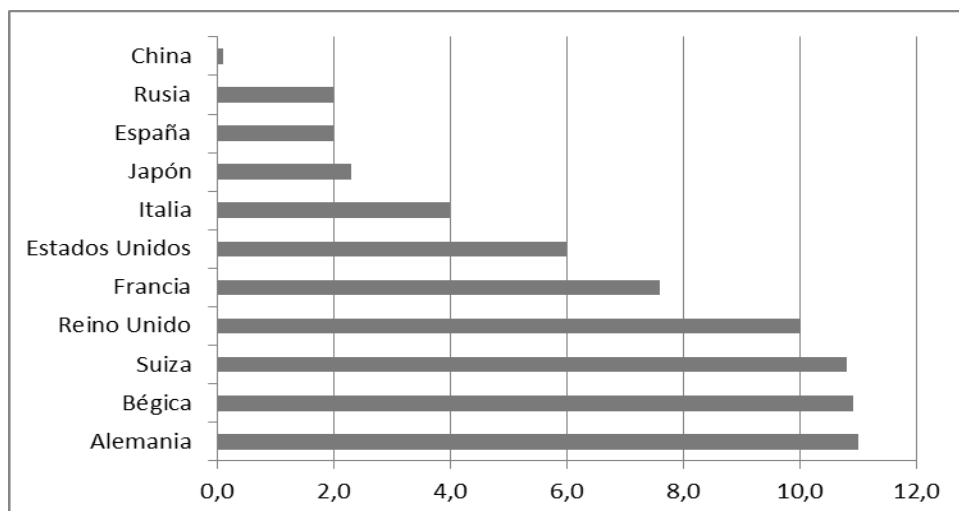


Gráfico IV-01. Principales países consumidores de chocolate por habitante (2013)
Fuente: Statista 2013

En cuanto a la producción de chocolate a nivel mundial, al contrario de la producción del cacao, centrada en el continente sudamericano y africano, la industria del chocolate se desarrolla básicamente en Europa y Norteamérica. Los principales países productores de chocolate son: Alemania, Reino Unido, Francia, Italia, Bélgica y Polonia. (Ver Gráfico IV-02). Según Quintero (2015), la industria mundial del cacao y chocolate se divide en dos grupos: (a) las firmas procesadoras de cacao en grano y (b) las empresas manufactureras del chocolate. Las primeras se ocupan de la transformación primaria de los granos de cacao en subproductos, tales como pasta, manteca y polvo de cacao.

Las segundas, utilizan los subproductos del cacao, con adición de ingredientes: azúcar, leche y nueces y otros, para la obtención de productos finales de chocolate en general. A su vez, se subdividen en: (a) productos destinados al consumidor final (barras, tabletas, bombones y cacao en polvo azucarado y (b) productos intermedios, como cobertura de chocolate.

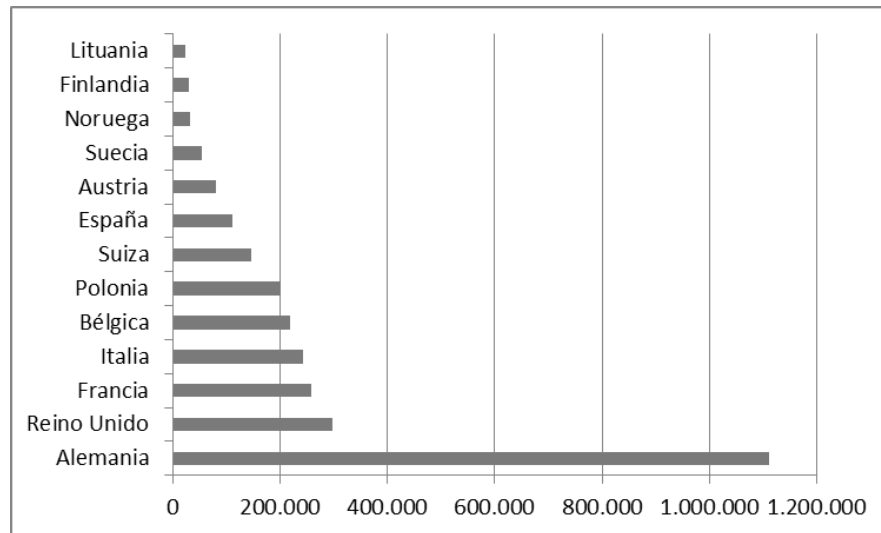


Gráfico IV-02. Principales países productores de chocolate (2013).

Fuente: Statista 2013

Por otra parte, de acuerdo a la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, (citada por Quintero Rizzuto, 2015), alrededor de dos tercios de la molienda mundial del cacao en grano se encuentra concentrada en manos de diez firmas, siendo las principales empresas transnacionales: ADM, *Barry Callebaut* y *Cargill Incorporate*, las cuales procesan cerca del 40% del total de granos de cacao. Al analizar el comportamiento de las empresas manufactureras de chocolate, la citada fuente señala lo siguiente:

- En general, las empresas manufactureras de chocolate, especialmente las grandes fábricas, adquieren los productos intermedios de cacao a las empresas transformadoras del cacao en grano; a distribuidores especializados o directamente a los vendedores de los países productores o en las lonjas, aunque también en algunos casos (...) los producen en sus propias instalaciones.
- Las empresas chocolateras más pequeñas y artesanales dependen mayormente de intermediarios (de representantes comerciales o casas comerciales), para satisfacer sus requerimientos de pasta, manteca y polvo de cacao. En este mismo orden de ideas, según la Conferencia de las Naciones sobre Comercio y Desarrollo, los fabricantes de

chocolate y otras confiterías, a partir del cacao a nivel mundial, se clasifican en dos categorías:

- El grupo integrado verticalmente que producen chocolate industrial y otros productos de consumo final. Destacan *Nestlé, Hershey, Cadbury, Kraft Jacobs Suchard, Ferrero y Cemoi*.
- Los procesadores industriales que ofrecen cobertura de chocolate para satisfacer las necesidades de terceros. Entre ellas *barry Callebaut, Cargill, Archers Daniels Midland (ADM)*.

Por otra parte, la fuente mencionada, señala que los productos de chocolate para consumo masivo, generalmente, son vendidos en el sector detallista tradicional, cadenas de supermercados e hipermercados, estaciones de servicio, farmacias y otros puntos de venta al detal de alimentos. El chocolate fino de mayor calidad se vende más en tiendas especializadas.

Las empresas que a nivel mundial dominan el área de la gran distribución de chocolate son: *Nestlé, Mars, Hershey Foods, Kraft Jacobs Suchard y Cadburys*, y en el caso de chocolate de alta calidad destacan *Lindt, Nestlé, Peter's Chocolate Company y Valrhona*. De acuerdo con Quintero (2015), las empresas de chocolate en Venezuela se clasifican en tres grupos:

- Empresas que fabrican productos finales derivados del cacao, como Nestlé.
- Chocolates El Rey o Nucita venezolana.
- Empresas molineras que elaboran productos semielaborados o intermedios del cacao (licor, manteca y polvo de cacao), y otras que combinan la elaboración de éstos por productos finales de consumo masivo. Destacan: Cacaos Venezolanos de Calidad (CAVENCAL), Procesadora Cacao Real (Kko Real), Chocolate Carbonero, El Globo y Procesadora Río Caribe Productores artesanales de especialidades derivadas del cacao.

Ahora bien, aun cuando Venezuela procesa poco volumen de cacao, la alta calidad del producto obtenido, es reconocida a nivel mundial. Al analizar la problemática general referida al componente de procesamiento de cacao en Venezuela. Durante los últimos años, las condiciones desfavorables del entorno económico del sistema alimentario y la cadena del cacao en Venezuela, se han traducido en altas tasas de inflación y la crisis del mercado cambiario, entre otras consecuencias, configurando un escenario que deben confrontar los productores de cacao, industriales y artesanos del chocolate y otros derivados del cacao.

Al igual que otras industrias en Venezuela, vinculado generalmente con la falta de materias prima, insumos y empaques necesarios para elaborar sus productos. Sin embargo, estas dificultades en general no han significado una disminución de los estándares de calidad de los chocolates venezolanos, especialmente los artesanales que sustentan sus propuestas con base en el cacao venezolano.

Aunado a los problemas planteados por la fuente citada, el incremento de los precios y la escasez de los ingredientes para la elaboración de productos finales, las dificultades para adquirir las maquinarias, debido a las restricciones propias del control cambiario impuesto en Venezuela, el encarecimiento de ingredientes importados (nueces, avellanas, almendras, frutas confitadas, entre otras.), que se utilizan en la elaboración del chocolate y los bombones; son factores que han afectado al sector, debido a la escasez de divisas en el mercado para sus importaciones.

Otro de los problemas, que afectan al sistema alimentario en general, y al sector del cacao, en particular, es la inseguridad jurídica de la tenencia de la tierra, que se manifiestan en invasiones de las plantaciones y la expropiación de tierras por parte del Estado venezolano. Igualmente hace mención a la cantidad de trámites burocráticos en la comercialización del chocolate, en el año 2000 se requerían cuatro trámites para exportar el producto y darlo a conocer al mundo. En la actualidad, se requieren 90 pasos distribuidos en 19 ministerios, todo lo cual aumenta los costes de transacción.

Bajo estas condiciones, Chocolates “El Rey” es la única empresa venezolana que exporta chocolate, solo el 30% de la producción se destina a la exportación.

Ante el panorama anterior, Redmond (citado por Quintero, 2015), plantea: “Las empresas chocolateras en general deben trazar estrategias que les permitan permanecer en el mercado tradicional e incursionar en mercados emergentes”. (p.500). Cualquier estrategia de comercialización de cacao y sus derivados debe atender a las condiciones de la demanda. La mencionada autora, señala una serie de aspectos relacionados con la demanda de cacao fino:

- Tendencia creciente del consumo de chocolates y bombones finos o *gourmet*, así como de chocolates orgánicos en los países desarrollados, propiciando nuevas oportunidades de mercado para Venezuela que al mismo tiempo exigen productos de elevada calidad.
- La diversificación de productos artesanales finos derivados del cacao en el mercado nacional, lo que a su vez incrementa la demanda local de grano de calidad y de subproductos como polvo, licor y manteca de cacao y bajo consumo de chocolate per cápita en el mercado interno. Al analizar las oportunidades de Venezuela para aprovechar las nuevas tendencias de consumo de chocolate fino.

Según Quintero (2015), señala que las nuevas tendencias de consumo de chocolate fino al nivel mundial podrían constituir una renovada oportunidad para Venezuela, si se incrementa su producción de cacao fino o de aroma, lo cual requiere esfuerzos conjuntos del sector público y del sector privado, creando las alianzas estratégicas necesarias, pero actualmente esto no ha sido un punto de encuentro sino más bien de disociación debido entre otros factores a la polarización política en el país, que no favorece el fortalecimiento de las instituciones y las reglas del juego. (p. 639)

4.2.1-El canal duty free para la comercialización del chocolate venezolano.

Las tiendas libres de impuestos o *duty free* son espacios ubicados generalmente en puertos y aeropuertos, donde se depositan mercancías extranjeras, nacionales y nacionalizadas, para ser vendidas a los pasajeros que se dirigen al exterior. Estos ingresan al país o se encuentran en tránsito al exterior. Desde la fundación en 1947 de la primera tienda libre de impuestos, en el aeropuerto irlandés de Shannon, el mercado ha crecido con los tiempos. Aunque suelen situarse en las zonas internacionales de los aeropuertos, puertos marítimos y naves de pasajeros, las compras libres de impuestos también están disponibles en muchas tiendas ordinarias en algunas ciudades.

De acuerdo con *Asia Pacific Travel Retail Association* APTRA (s.f.), el *Duty Free & Travel Retail* es una industria global que vende productos a viajeros internacionales. La diferencia principal es que en el Duty Free las ventas están exentas de pagar ciertos impuestos. En este mismo orden de ideas, señala la fuente mencionada, que los productos que se pueden vender libres de impuestos varían según la jurisdicción y se aplican diferentes reglas basadas en cálculos de impuestos especiales, restricciones de derechos de importación y otros factores. Los aeropuertos representan la mayoría de estas ventas en todo el mundo, pero también están disponibles en las tiendas fronterizas (bajo ciertas condiciones, por lo general requieren que el comprador pase una cantidad mínima de tiempo fuera del país), cruceros a bordo y transbordadores en aguas internacionales.

En este mismo orden de ideas, en algunas zonas, se utiliza el término *travel retail* para definir la venta de productos en un entorno de viajes en el que los impuestos y derechos permanecen pagaderos, aunque el cliente pueda viajar internacionalmente. La APTRA, citada por Galán (2015), al establecer la diferencia entre los *duty free* y los *travel retail* señala que se utiliza generalmente en referencia a aquellas ventas realizadas en entornos de viaje, donde el comprador tiene que probar la realidad del viaje (como con la tarjeta de embarque) para poder acceder a la zona comercial, pero

los productos pueden estar sujetos o no a impuestos. Sin embargo, la ausencia de impuestos puede ser cubierta con mayores márgenes comerciales, que pueden conducir a que el precio del producto final alcance niveles superiores a los que pueden encontrarse en cualquier tienda.

En este punto se puede ver la delimitación con el duty free, que se refiere exclusivamente a aquellas ventas de productos exentos de impuestos, independientemente de que el precio final sea superior o no por aplicación de mayores márgenes comerciales.

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Valencia (s.f.), en los aeropuertos de Europa, tras la desaparición del duty free en 1999, predomina la figura del travel retail, con un gran crecimiento a partir del 2002. En otros países de la región, que no forman parte de la UE, tienen éxito las ventas en la frontera. En Asia el mercado en la frontera es de gran una importancia. En el Caribe el duty free y tax- free es el más exitoso en los cruceros. Según Inmobiliario DLL (s.f.), el *travel retail* está adquiriendo cada vez una mayor importancia dentro del sector de las marcas minoristas, quienes lo están integrando en sus planes de expansión y desarrollo de negocio. Marcas de moda, belleza y alimentación buscan espacios comerciales en aeropuertos, también en estaciones de tren y puertos con el fin de atraer a los viajeros, generan un volumen de negocio que alcanza más de 44.500 millones de euros a nivel global en la actualidad.

Una cifra que crecerá a un ritmo del 8,5% al año hasta 2019, debido al aumento de aerolíneas de bajo coste y que favorecen el desplazamiento de viajeros. Al hacer referencia a pasajeros internacionales, la red aeroportuaria de Londres está en primer lugar con seis aeropuertos y 140 millones de pasajeros. Nueva York, con tres aeropuertos, se mantiene en segunda posición con 112 millones. Estas cifras se incrementarán en los próximos años, se espera que para el 2018, el número de viajeros internacionales supere los mil millones.

Actualmente, el aeropuerto de Heathrow en Londres, el aeropuerto de Dubái, Changi en Singapur y Schipol en Ámsterdam son líderes como destinos de compras. De los diez primeros aeropuertos mejor evaluados por los viajeros, según un estudio del portal especializado en transporte aéreo Skytrax, citado por Inmobiliario DLL (s.f.), siete se ubican en el continente asiático, y es que tan sólo en esta región el travel retail obtiene un 40% de sus ventas. De acuerdo con Latin Trade (s.f.), el mercado de tiendas libres de impuestos en América Latina evoluciona rápidamente. En tal sentido señala lo siguiente:

Con la disminución del número de viajeros procedentes de América del Norte, los minoristas y proveedores duty free de América Latina están compitiendo por captar la atención de nuevos clientes: los consumidores de la región. Para aprovechar esta situación, las empresas están introduciendo espacios comerciales más grandes, nuevas técnicas de marketing y una gama más amplia de productos. Ahora bien, la fuente citada, recoge la opinión de Anna Szentivanyi, gerente de mercadeo para clientes de Mondelez World Travel Retail, una división del gigante Mondelez International.

De lo anterior se entiende acerca de los retos que debe vencer América Latina en cuanto al crecimiento de las tiendas libres de impuestos, ubicadas en los aeropuertos: (a) los viajeros no están entrando a las tiendas *duty free*. En los grandes centros de viaje internacionales, el 52% optan por no entrar a las tiendas minoristas sin impuestos y ese porcentaje puede ser mayor en otros lugares; (b) Los viajeros no están gastando lo suficiente, el 71% compra artículos en una sola categoría y que el 67% compra solamente un artículo que ya había previsto comprar; (c) los viajeros no van a las tiendas con suficiente frecuencia. El 69% de los compradores visitan y compran en las tiendas *duty free* solo 'a veces' o 'casi nunca'.

Para la empresa Travel Retail Consulting (2014), las oportunidades que ofrecen los duty free, entre otras, son las siguientes: (a) permite o potencia la creación de imagen de marca (publicidad gratuita); (b) impactos publicitarios muy rentables; (c) permite

fidelizar clientes a una marca; (d) las ventas se realizan a compradores que son líderes de opinión y que ayudarán a introducir el producto en los mercados locales; (e) se logra un volumen de ventas elevado. Según APTRA (s.f.), el duty free y travel retail generan ingresos importantes para la aviación, los viajes, el turismo y las industrias marítimas. Los aeropuertos, en particular, dependen en buena medida de los ingresos comerciales para financiar el desarrollo de su infraestructura y el mantenimiento de las tarifas de aterrizaje pagaderas por las aerolíneas lo más bajo posible.

El comercio minorista es actualmente el mayor contribuyente a los ingresos no aeronáuticos. Las compras son un elemento clave de la experiencia de viaje para muchos pasajeros, y como tal, la provisión de mercancías libres de impuestos y viajes de venta es un servicio, así como un importante generador de ingresos. De acuerdo con la empresa Travel Retail Consulting (2014), las razones de venta en los duty free localizados en cruceros, ferris y terminales marítimas son: (a) la extraterritorialidad de los lugares donde se producen las ventas; (b) Aguas internacionales; (c) características de los operadores del sector; (d) concentración de operadores.

En las líneas aéreas las razones son: (a) ventas en el espacio aéreo internacional; (b) forma de compra y suministro de las compañías aéreas; (c) limitaciones espaciales a las ventas (carrito). En otro orden de ideas, la fuente citada, señala las características de los mercados duty free: (a) fuertes diferencias en el funcionamiento con los mercados de exportación tradicionales; (b) reducido número de firmas operadoras (compradoras) a nivel mundial; (c) exigencia de precios de venta inferiores a los existentes en el mercado local; (d) gran número de clientes; (e) compras de los clientes “por impulso” y conveniencia.

En cuanto a las ventas en los mercados tax y duty free y travel retail, la empresa Travel Retail Consulting (2014), señala cifras que van de 450 millones de dólares en 1970, en sus inicios, a 49.000 millones de dólares el año 2012. (Ver Gráfico IV-03)

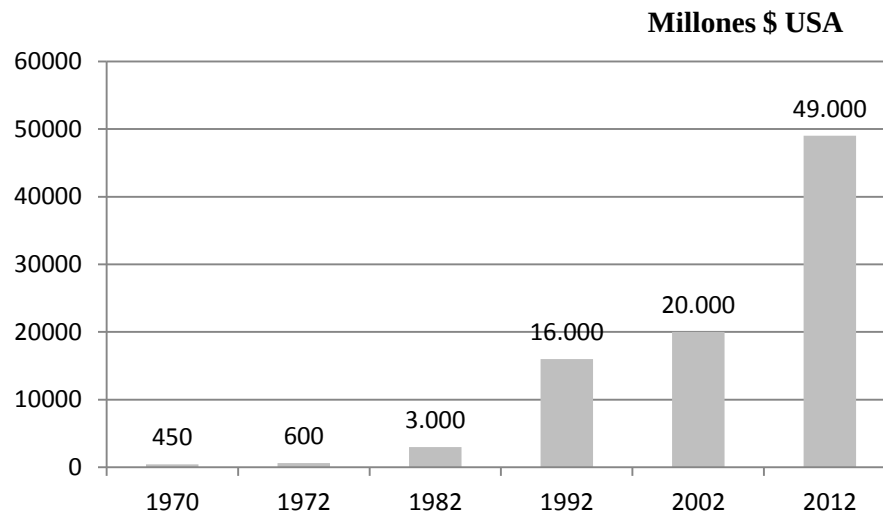


Gráfico IV-03. Ventas en los mercados tax y duty free y travel retail
Fuente: Travel Retail Consulting (2014)

Tal como se observa las ventas en las tiendas libres de impuesto ha crecido considerablemente. Al discriminar por familia de productos las ventas en las tiendas exentas de pago de impuesto, de acuerdo con los datos de la fuente mencionada. En el año 2011, los bienes de lujo ocupan el primer lugar con 36,96%, seguido por la venta de perfumes y cosmética con 31%, el tercer lugar lo ocupa el sector de bebidas con 17,39%, quedando el cuarto y quinto lugar para el sector alimentación y tabaco, con 8,26% y 6,39%, respectivamente.

En cuanto a las ventas en los mercados por área geográfica, para el año 2012, según los datos de la fuente citada, Asia/Oceanía absorbió el 35,71% de las ventas, seguido por Europa con 31,63%, América con un 22,48%, en cuarto y quinto lugar el Oriente Medio con el 8,16% de las ventas y África con 2%. Por otra parte, la empresa Travel Retail Consulting (2014), atendiendo a los elementos que lo constituyen, señala las siguientes reglas de funcionamiento en los mercados Duty Free:

- El operador: Es distinto según el canal de distribución. Es necesario elegir priorizar canales y operadores. Sigue reglas específicas en su relación con el fabricante. Tiene muy en cuenta el comportamiento de sus compradores: viajeros habituales o viajeros

ocasionales. A la empresa que quiera vender le solicita: (1) El establecimiento de márgenes que permitan precios de venta al público, competitivos con los de los mercados locales. (2) Apoyo en sus acciones de venta mediante: (a) contribuciones publicitarias; (b) realización de promociones en los puntos de venta; (c) financiación, parcial o total, del coste si la venta se realiza en mobiliario especializado en *corners* o *shop in shop* en los puntos de venta.

- El comprador: Viaja por negocios, por turismo o por visita a familiares y amigos. Cada vez conoce más productos y marcas. Determinado tipo de comprador se mueve por el precio del producto. Se fija en determinados productos para comparar precios. El 51% viaja por vacaciones; el 27% para visitar familiares; el 15% por negocios.

- El producto: Se debe analizar sí el producto es el adecuado para el canal y/o el operador elegido. Adaptar el producto al canal elegido. Buscar la optimización de la ratio Tamaño/Precio. El comprador valora, en muchas ocasiones, un empaque especial cuando este dedica el producto comprado a regalo. El operador también valora ese empaque especial por ser un elemento diferencial respecto al producto que el fabricante vende en el mercado local. Es necesaria la introducción de novedades periódicas temporales e identificar la marca lo más gráfica posible (pocas letras y gran tamaño). También poner atención en el diseño y empaque a clientes que no hablen idiomas, salvo el suyo propio. Se debe introducir a través de muestras o personalización en góndola o *corners*.

- El precio: Se exige diferencias de precios con los del mercado local. El mercado local del país del comprador, o el del país que visita, “marca” los precios de “referencia” de los clientes para que estos compren en los canales de venta duty free. El cliente espera precios más baratos en el duty free que los que encuentra en los comercios (mercado local) donde habitualmente compra. Debe garantizársele la devolución de la diferencia si encuentra un precio más barato en el mercado local del que ha pagado en el duty-free.

- Las tarifas: Las tarifas del fabricante para estos mercados deben ser distintas a las que tiene para el mercado local. Deben ser construidas siguiendo un modelo especial y distinto a la forma en que se elaboran las tarifas para el país del fabricante o para los países a los que se exporta.
- Se deben considerar los márgenes que quiere obtener el operador (distintos a los que obtiene un operador en los mercados locales) y sus objetivos de venta.

4.2.- Travel Retail: Conceptos y características como modelo de negocios en Aeropuertos.

4.2.1.- Características

En los últimos años, el impacto de la globalización en el mundo de los negocios es cada vez innovador, cambiante e impactante, específicamente en lo que se refiere al mercadeo y ventas de artículos para viajeros en aeropuertos. La tendencia de este mercado es creciente, caracterizado por el ofrecimiento de productos y servicios como; electrodomésticos, regalos y recuerdos, confitería, ropa y calzado, perfumes, bebidas, cosméticos, restauración, entretenimiento, prensa, tiendas de conveniencia, farmacia ofrecidos por muchos grupos de empresas bajo la modalidad de Duty free.

De lo anteriormente expresado, se tiene la presencia de grandes firmas internacionales una de ellas a nivel mundial es el consorcio español World Duty Free S.R.L. fundada en 1995 que agrupa a más 60 aeropuertos en los cinco continentes; Europa, Asia, América del Norte, América latina y el Caribe. Según informe financiero de la misma empresa mencionada esta recibió ingresos netos por 42 millones de euro en 2015 con un incremento de un 7,9% en comparación con los años 2014, lo que significa un próspero negocio de fama internacional. Esta organización genera alrededor de 28.000 puestos de trabajo en el mundo y llega a ganancias después de impuestos del Otro grupo de empresas es Dufry, de origen suizo que también forma parte del grupo de negocios de World Duty Free.

De acuerdo a la información financiera de la entidad suiza sus márgenes de ganancia antes del pago EBITDA (*Earnings Before Interests, Taxes, Depreciations and Amortizations*) ha estado en promedio de un 20% en diez años. Lo que indica que las estrategias de mercadeo y ventas están alineadas a las metas financieras de estas son mixtas, flexibles enfocadas a crear valor para la mejor experiencia de compra para el turismo de compra. En lo que concierne, en la región americana, se tiene Duty Free America entidad que tiene más 200 tiendas en los Estados Unidos y América Latina, según Falic (2014) el presidente ejecutivo de este negocio que ha obtenido en el año 2014 un 1,2 Billones de dólares en la región americana.

Todas estas consideraciones hacen pensar que estas compañías es que son muy lucrativas su modelo de negocio se caracterizan por ofrecer satisfacción y expectativas en experiencias de compras, acompañadas de estrategias mercadotécnicas innovadoras, como precio, presentación, ambientación del lugar, las circunstancias que acompaña al momento como reducir la ansiedad y estrés de los viajeros.

4.2.2.- Turismo de Compras (Travel Retail/ Airport Retailing)

Puede entonces definirse Turismo de Compras, como un modelo de negocio enfocado las ventas de bienes y/o servicios exclusivos al viajero ocasional o frecuente en canales aéreos, fronterizos, playero, ferris y/o cruceros. En este caso de la presente investigación está referido al turismo de compra en canales de tiendas Duty Free en aeropuertos (*Airport Retailing*), es decir en tiendas ubicadas en aeropuerto principal de Panamá.

4.2.3.- Aeropuertos Internacionales de América Latina

Es una de las terminales áreas más importantes de América Latina por su gran cantidad en el número de destinos que ofrece. Se encuentra ubicado a 24 kilómetros de la Ciudad de Panamá. Es uno de los terminales aéreos más importantes de

Latinoamérica. Operan vuelos desde y hacia a más de 90 ciudades de Latinoamérica y Europa como también hacia más de 70 ciudades de Norteamérica, cubriendo gran parte de Latinoamérica. Es también el principal de operador de Copa Airlines. Se tiene entonces que Tocumen es un importante complejo y centro de conexión para vuelos que se dirigen hacia y desde el Caribe, Sudamérica, Norteamérica y Centroamérica. Además, ciudades europeas como Ámsterdam, Frankfurt, París, Madrid y Estambul son servidas. Tocumen es el centro de conexión de la aerolínea internacional de Panamá, Copa Airlines y de su filial colombiana Copa Airlines Colombia.

Este importante terminal aéreo recibió en el año 2015 en total 13.434.673 pasajeros se estima aumentar la capacidad para el 2020 a 16 millones de pasajeros. Este terminal ofrece tiendas en los segmentos, según datos del mismo aeropuerto la demanda de los servicios en promedio durante los últimos dos años: Perfumes (58%), cosméticos (67%) y licores (54%), Artículos de electricidad (8%) y electrónica (7%), Juguetería (25%), chocolatería (23%), Joyerías y relojería (37%), Ropa y artículos de cuero (30%), Restaurantes (67%), foodcourt y cafeterías, Spas y bares (10%)

Por otro lado, esta importante entidad aeronáutica tuvo márgenes de rentabilidad financiera muy positivos en los últimos 4 años, en términos promedio sus ganancias después de impuestos oscilan entre 58% y 62%, lo que implica que el modelo de negocios del aeropuerto es rentable. Su mejor desempeño, se basa en el mejoramiento paulatino de sus servicios, mejoramiento y ampliación de su capacidad operacional, sostenimiento en la calidad de vida de sus empleados en cuanto a beneficios en el corto y largo plazo. Incorporación al sostenimiento ambiental en lo que se refiere a proteger el ambiente producto de gases y combustibles desechos de las aerolíneas no causen efectos negativos en la población aledaña. Además, cumple con los más altos estándares de seguridad para los pasajeros.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LAS OPORTUNIDADES DE COMERCIALIZACIÓN DEL CHOCOLATE VENEZOLANO EN LAS TIENDAS UBICADAS EN AEROPUERTOS INTERNACIONALES.

En este objetivo de investigación, se hizo una extensa revisión documental, principalmente, consultas en cada página web de los aeropuertos Internacionales de América Latina: El dorado en Colombia, Punta Cana en República Dominicana, el Grupo ADP en Chile, Tocumen en Panamá, São Paulo-Guarulhos en Brasil y en Argentina Newbery.

Con los datos obtenidos se procede a mostrar los resultados inherente al *Comercio Minorista En Turistas Viajeros (Travel Retail)* en los aeropuertos antes mencionados en base a opiniones de expertos (con perfiles de Gerentes de planificación estratégica, gerentes general, director de compras de Duty Free en Panamá) o firmas consultoras, ya que esta información comercial detallada de cada aeropuerto no está disponible al público en general en las páginas oficiales de los mismos.

Aeropuerto Punta Cana República Dominicana

Características Generales

El Aeropuerto Internacional de Punta Cana, perteneciente a la Corporación Aeroportuaria del Este es propietario del Aeropuerto Internacional de Punta Cana y es una empresa de Grupo Puntacana S.A, tiene 75000 metros cuadrados, cuenta con dos pistas de aterrizajes para 23 aerolíneas.

Este reconocido aeropuerto esta entre los más importantes aeropuertos de américa Latina y el Caribe, se espera que para el año 2020 tenga 10 millones de pasajeros. Es el principal aeropuerto de la República Dominicana, está ubicado en la provincia de La Altagracia en la parte oriental de la isla. El aeropuerto cuenta con un estilo de construcción tradicional. Las terminales cuentan con techos en hojas de palmera y

según estadísticas oficiales, es el aeropuerto con más tráfico aéreo de República Dominicana. Actualmente está en ejecución un gran plan de expansión, el cual incluye la remodelación del terminal A y la expansión del recién construido terminal B con 7 nuevas salas de embarque extras. El Aeropuerto Internacional de Punta Cana es el segundo el con mayor tráfico aéreo en todo el Caribe.

Market Share

Este concepto mide la proporción porcentual en el mercado de referencia. En este caso en el siguiente gráfico, se indica los principales aeropuertos en los cuales tiene mayor presencia:

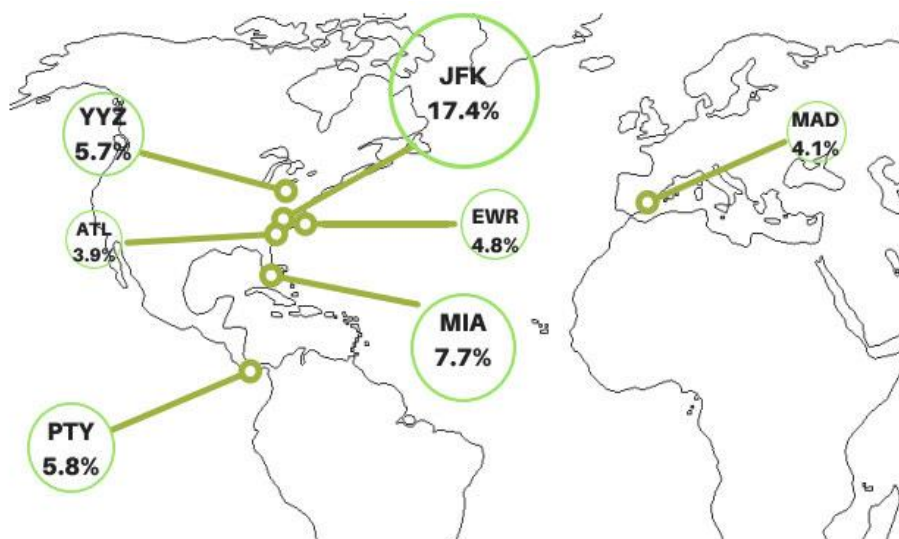


Gráfico V-01. Market Share

Fuente Elaborado por la JAC a partir de la Base de Datos del IDAC 2015.

En el gráfico V-01, se muestra la proporción porcentual acerca de la presencia en los países de destinos, los cuales representan sus mayores ingresos aéreos, tanto en la entrada y salidas de pasajeros. Según el Informe Estadístico del Aeropuerto (2017) se

tiene entonces que los Estados Unidos son mayor dominio aéreo en los aeropuertos como New York 17,4 %, Miami 7,7%, Toronto 8,74 Newark 4,8 y Atlanta 3,9%. Madrid 4,1% Con respecto en América Latina el aeropuerto de Tocumen el 5,8%. Se tiene que este aeropuerto atiende a 15 líneas áreas entre nacionales y extranjeras Los principales mercados de la República Dominicana en cuanto a movimiento de pasajeros son las regiones de América del Norte 61.3%, Europa 20.02%, América del Sur 6.6%, El Caribe 6.2% y América Central 5.9%. En la tabla siguiente se muestra porcentualmente las razones de viajes.

Tabla V-01. Motivos o razones de viajes

Motivos de viajes	Porcentajes
Recreación	91,63%
Negocio	1,63%
Estudios	0,08%
Amigos/parientes	5,47%
Otros motivos	1,19%

Fuente: a partir de la información del aeropuerto <http://www.jac.gob.do/2015>

En la tabla indicada, se indican los motivos o razones de los viajes en pasajeros por avión. Queda claro, que el 91,63% lo hace con la intención de recreación, por motivos de negocios 1,63%, por estudios apenas 0,08%, por visitas a amigos y parientes 5,47% otros motivos representan el 1,19%. Se tiene entonces, que mayormente los viajeros frecuentes son por motivos de turismo generalmente americanos, europeos y latinoamericanos. En la tabla siguiente se muestra la cantidad de pasajeros del 2010 al 2017.

Tabla V-02. Aeropuerto Punta Cana República Dominicana

Años	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nro. de pasajeros	3.989.524	4.456.620	4.819.715	5.160.798	5.844.431	6.348.822	6.845.667	7.264.912
Tasa de crecimiento	5,80%	10,59%	8,00%	7,49%	12,49%	9,27	6,5	10,70%

Fuente: partir de la información del aeropuerto <http://www.jac.gob.do/2015>

Tal como puede apreciarse en la tabla V-02, se muestran el volumen de pasajeros y tasa de crecimiento por año, se tiene entonces que el aeropuerto tiene un ritmo fluido,

creciente y constante de pasajeros, por lo cual tiene un promedio diario de 21.000 pasajeros que entran y salen como también un promedio del 10,5% de crecimiento por año. Lo que indica que las ventas para los productos de confitería representan una buena oportunidad de negocio para las tiendas duty free ubicada dentro del principal aeropuerto de Republica Dominicana.

Aeropuerto Internacional el Dorado Colombia

Características Generales

Colombia cuenta con 32 aeropuertos y una gran extensa variedad de aerolíneas, por su ubicación geográfica, se conecta con todas las partes del mundo. Se tiene el principal aeródromo es el Aeropuerto Internacional el Dorado ubicado en Bogotá se estima que este aeropuerto entra y salen 75 mil personas diariamente. Se encuentra localizado dentro de Bogotá a unos 12 kilómetros al occidente del Centro Internacional de Bogotá, en la localidad de Fontibón ocupa un área aproximada de 6,9 km².

Es el tercer aeropuerto más grande de América Latina después del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México y el Aeropuerto Internacional de São Paulo-Guarulhos. Su posición privilegiada por que se encuentra en la parte media del continente americano, facilita su comunicación con todos los continentes. Este aeropuerto esta administrado por una empresa llamada OPAIN, S. A se encarga de administrar y dirigir estratégicamente este aeródromo, según Clavijo (2016) afirma que el crecimiento del transporte aéreo en Colombia, tiene peso significativo el crecimiento económico del país, llegado a representar un 3% del Producto Interno Bruto Colombiano. Se caracteriza por tener las tarifas más bajas en Suramérica tanto para los viajeros nacionales como internacionales.

Market Share

Este importante aeropuerto, tiene 61 rutas; entre nacionales 40% e internacionales 60%, entre las regiones de mayor frecuencia de salidas es Norteamérica, Europa, Asia, Centroamérica y Suramérica. Las aerolíneas Avianca, Copa y LAN controlan el 80% del mercado nacional de transporte Aero colombiano. Por otra parte, la tendencia en el futuro es seguir ampliando sus horizontes tanto a nivel nacional como internacional.

Volumen de pasajeros y crecimiento 2010-2017

Tabla V-03 Aeropuerto Internacional el Dorado Colombia

Años	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nro. de pasajeros	18.934.203	20.427.603	22.525.873	24.956.483	27.430.266	29.956.551	31.041.841	30.989.632
tasa de crecimiento	6,50%	7,89%	10,27%	10,79%	9,91%	10,86%	27,60%	-0,20%

Fuente: a partir de la información del aeropuerto. <https://eldorado.aero/2015>

En la tabla V-03, puede apreciarse que si comportamiento de pasajeros desde el año 2010 al 2017, se obtiene un promedio de 25.782.807 pasajeros por cada año con nivel de crecimiento de un 10,45%, esto puede interpretarse que este aeropuerto tiene una fluidez constante de pasajeros, cabe resaltar que en el año 2017 se presentó una pequeña contracción de viajes, debido a un paro nacional de pilotos aéreos de Avianca.

Todas estas consideraciones realizadas, permiten tener claro que este movimiento de pasajeros permite generar altos ingresos para estas empresas áreas. Cabe resaltar que, dentro de estos aeropuertos colombianos, se encuentran tiendas duty free que venden productos y servicios de diferentes categorías entre ellos productos de confitería como: las golosinas, galletas, chocolates, etc. que alcanzan una generación de ingresos adicionales para estas empresas por el consumo de estos rubros. Por la oportunidad que les presenta en la entrada y salida generalmente ocasionado por la espera de sus vuelos.

Aeropuerto Internacional de São Paulo-Guarulhos

Características Generales

Guarulhos, es el aeropuerto de mayor movimiento en Brasil y el segundo en América Latina solo detrás del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, pasando por el mismo 36 millones de pasajeros en promedio. En transporte de carga, es el segundo tras el Aeropuerto Internacional El Dorado de Bogotá, Colombia. A pesar de estos indicadores tiene una estructura de costos relativamente alta en comparación del resto de aeropuertos de América Latina. Es el único aeropuerto en América del Sur que recibe a los aviones A380 de los Emiratos, con frecuencias semanal.

Según la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA, 2017) ha descrito la importancia del transporte aéreo brasileño como los mejores del continente suramericano tanto para Brasil como para América latina, opina que Brasil cuenta con 14 aeropuertos, 498 aviones comerciales, genera 1,1 millón de empleos directos y agrupa a más de 400 empresas asociados el transporte área, este sector contribuye con el Producto Interno Bruto en un promedio total de un 14 % y solamente el turismo inducido por avión aporta 1,4% en los últimos 3 años, ocupa el 19º lugar entre los 23 países de América Latina y el Caribe incluidos en la investigación, y en 112º lugar globalmente. El Brasil se quedó en el puesto número 21 en el asunto facilidad de obtención de visto y en el 14º lugar en el asunto competitividad de costos entre los 23 países de América Latina y del Caribe.

De acuerdo con Romero y Fajardo (2018), en este aspecto opina, que el contexto regulatorio del Brasil no ha sido estable, aunque se hayan implementado políticas liberalizadoras desde la década de 1990, el gobierno ha vuelto a establecer control sobre el mercado en los últimos años, quizás este aspecto limita un mayor crecimiento del sector. Sin embargo, algunas políticas área como los combustibles, tarifas área deben seguir mejorándose, puestos que sus costos han subido también en los tres últimos años.

Market Share

Este aeropuerto tiene 67 rutas internacionales, donde destacan los 10 países que mayormente tiene frecuencia tanto de pasajeros como la exportación e importación: Estados Unidos, Argentina, Chile, Panamá, Portugal, Uruguay, Perú, España, Francia y Alemania. Por otro lado, tiene además conexión 12 países como India, Bangladesh, Vietnam, Pakistán, China, Indonesia, Philippines, Kazakstán, Angola, Nigeria, se estima para el año 2030 Brasil reciba 83 millones por año por concepto de turismo, exportación e importación esto representaría 620 Billones de Dólares. Lo que implica que es un punto de comercialización rentable para cualquier tipo de producto y servicio.

Volumen de pasajeros y crecimiento 2010-2017

Tabla V-04 Aeropuerto Internacional el Guarulhos

Años	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nro. de pasajeros	26.774.546	30.003.428	32.777.330	35.047.590	39.538.000	38.985.000	36.596.326	37.744.000
Tasa de crecimiento	4,31%	10,76%	8,46%	6,48%	11,36%	-1,42%	-6,53%	3,04%

Fuente: a partir de la información del aeropuerto <https://www.gru.com.br/es2015>

En la tabla V-04, se indican el volumen de pasajeros que ha registrado el Aeropuerto Internacional de São Paulo-Guarulhos, se tiene que tiene un crecimiento positivo y relativamente estable, según la Agencia de Aviación Civil (Anac, 2016) indico que en trece años (13) en la industria aeronáutica, se presentó un descenso de movimiento de pasajeros debido a la recesión económica del país de ese entonces.

Aeropuerto Internacional Jorge Newbery Argentina

Está ubicado en la ciudad de Buenos aires, cabe mencionar que Argentina posee 47 aeropuertos a nivel nacional de los cuales 5 son internacionales y 42 aeropuertos regionales. Este aeropuerto Tiene una extensión de 30.000 Km² por lo que tiene una

gran extensión territorial que el permite recibir aviones de todas partes del mundo, este aeropuerto ocupa el primer lugar entre los mejores de Argentina esta administrado por una empresa llamada Aeropuertos Argentina 2000. Tal como expresado anteriormente con el resto de los aeropuertos mencionados, según Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA), el transporte aéreo en Argentina aporta 9.600 millones de dólares con una contribución al PIB de 1,7% generando 300.000 empleos.

Market Share

El Aeropuerto Internacional Jorge Newbery, concentra su mayor arribo de cliente de los Estados Unidos 50% y Europa 40%, y Asia 10%. A pesar de ser un importante aeropuerto presenta fallas en la calidad de las infraestructuras aéreas en cuanto presente algunas debilidades en la calidad de servicio, tales como demora en la salida una estructura de costos bajas en comparación a las ofrecidas por sus competidores más cercanos. En la tabla V-O5 se muestra la cantidad de pasajeros desde el año 2010 hasta el 2017.

Tabla V-05. Aeropuerto Internacional Jorge Newbery

Años	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nro. de pasajeros	7.558.149	8.250.971	8.849.465	9.552.504	10.255.541	10.825.986	11.661.805	13.797.710
tasa de crecimiento	14,67%	8,39%	6,76%	7,35%	6,85%	5,26%	7,17%	15,48

Fuente: a partir de la información del aeropuerto. <http://www.iata.org/policy/Documents/benefits-of-aviation-argentina-2015.pdf>.

En la tabla anterior, se muestra el movimiento de pasajeros del mencionado aeropuerto con un promedio de pasajeros 10.094.016 en los últimos 7 años igualmente con un crecimiento en promedio de 10,27%

Aeropuerto Internacional de Tocumen Panamá

El Aeropuerto Internacional de Tocumen (2018), es una compañía registrada en Panamá, amparada en la Ley No. 23 de 29 de enero de 2003, que dicta el marco regulatorio para la administración de los aeropuertos y aeródromos de Panamá. Esta ley establece que las empresas amparadas en ella serán autónomas, sin embargo, este prestigioso aeropuerto es una empresa propiedad del Estado. Es una de las terminales aéreas más importantes de América Latina por una gran cantidad de número de destinos. Opera hacia más de 70 ciudades de América Europa, Asia (China) cubriendo gran parte de Latinoamérica.

Tocumen, es un importante complejo aeronáutico como centro de conexión para vuelos que se dirigen hacia el Caribe, Sudamérica, Norteamérica y Centroamérica. Además, ciudades europeas como Ámsterdam, Frankfurt, París, Madrid y Estambul. Tocumen es el centro de conexión de la aerolínea internacional de Panamá, Copa Airlines como de su de filial colombiana Copa Airlines Colombia.

El alto nivel de conectividad de Panamá, ha atraído a innumerables inversionistas como de empresas multinacionales, en el país operan 23 aerolíneas comerciales, que sirven a más de 80 destinos hacia 35 países al rededor del mundo. El aeropuerto constituye un pilar importante para el desarrollo del país y aporta más del 5% directamente al PIB y cerca del 12% en conjunto con turismo y la industria aérea. La cifra de usuarios que se podrá mover entre las dos terminales será de 25 millones de pasajeros anuales, hacia el año 2025. Datos aportados por la misma empresa revelan que esperan recibir 25 millones de pasajeros para el año 2025 por la ampliación del aeropuerto lo que implica recibir entre 65 a 75 mil pasajeros por día.

Market Share

El Aeropuerto Internacional de Tocumen, por su excelente ubicación en el continente, permite la conexión rápida con cualquier parte del mundo, tiene una índice puntualidad del 85%, tiene 77 rutas internacionales y 31 países. Por otra parte, esta es constante mejoramiento de sus procesos aeronáuticos. Se tiene que su cuota en el mercado en américa latina se estima este entre un 2 a 5 % es la cuota del mercado total en América latina, en la gráfica 1 puede verse sus competidores más cercanos como la empresa LAN de Chile 33%, Brasil un 40% entre Azul y Gol, Avianca 12 a 15% otras compañías áreas como American Airlines un 19%. A continuación, se presenta el gráfico V-2, que describe la Cuota de mercado de las principales compañías áreas en América Latina en los años 2015 y 2016.



Gráfico V-02. Cuota de mercado de aerolíneas áreas en América Latina

Fuente: <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=1127983&page=259/2015>.

Mientras que en los gráficos V-03 y V-04 se indica la capacidad de asientos e ingresos respectivamente, se observa que la empresa Copa Airlines presenta su mayores clientes e ingresos en cual Estados Unidos representa 16,4%, Colombia 13,9%,

México 9,5%, Costa Rica 6,9%, Brasil 6,9%, Ecuador 6,1% el restante 40,3% e distribuyen entre Centroamérica, Islas del Caribe, nuevas rutas.

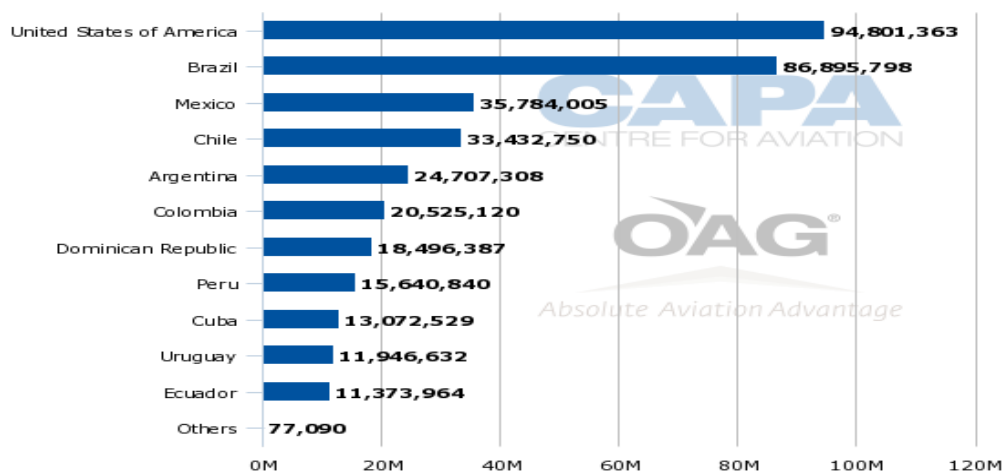


Grafico V-03. Capacidad de asientos Copa Airlines.

Fuente: <https://centreforaviation.com/insights/analysis/copa-airlines-plans-lower-capacity-growth-in-2016-after-weathering-tough-conditions-during-2015-255254>.

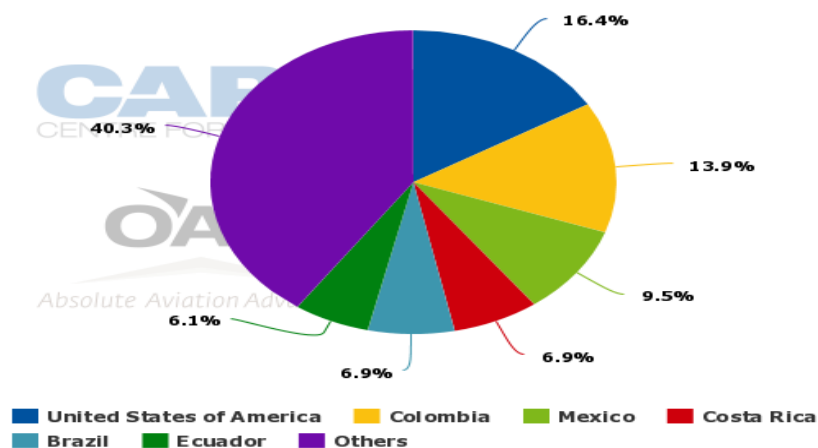


Grafico V-04. Ingresos de Copa Airlines por países

Fuente: <https://centreforaviation.com/insights/analysis/copa-airlines-expects-tough-conditions-in-latin-america-will-continue-to-depress-yields-209758.2016>

Tal como puede apreciarse, en la tabla V-06, el movimiento de pasajeros total que ha pasado por el aeropuerto, ha sido un crecimiento paulatino y fluido, esto indica que presenta oportunidades de comercialización para el viajero turista o para los pasajeros que transita por el aeropuerto. Ha tenido en crecimiento promedio de 10% por año.

Tabla V-06. Aeropuerto Internacional Tocumen

Años	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nro. de pasajeros	7.005.031	8.271.459	10.174.870	11.586.681	12.782.167	13.434.673	14.741.937	15.616.065,00
tasa de crecimiento	6,20%	11,40%	17,60%	12,18%	9,35%	4,86%	9,73%	5,93%

Fuente: a partir de la información del aeropuerto: <http://www.tocumenpanama.aero/> (2018)

Puede decirse, que en cuanto al consumo de Chocolate en las tiendas Duty free Shop en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, se estima que los ingresos por ventas de estas tiendas llegan a representar el 40% de los ingresos aeronáuticos. Por otra parte, que muy especialmente la venta de artículos de confitería y golosinas representa el 7% de ingresos comerciales de estas tiendas, se estima un promedio que 2,5% están representada venta de barras de chocolate. En cuanto al resto de categoría; Ropa 21,5%, Joyas, relojes 14,3%, Rones, Vinos y Whisky 12,7%, Colonias y productos cosméticos 27,8%, cigarrillos y tabacos 5%, artículos electrónicos y domésticos 13%. Representan tanto las ventas de las tiendas como ingresos para compañía área en estudio.

Otro aspecto interesante, la publicidad desplegada, promociones en ventas dentro de las tiendas dentro del aeropuerto y el entorno que rodea al pasajero como por ejemplo curiosidad, ansiedad por los tiempos de llegada y salida, propician una frecuencia continua en el consumo de cualquier producto ofrecido por las tiendas duty free, se estima que el 80% de los pasajeros efectúa al menos la compra de un producto de acuerdo a sus ingresos que disponga en ese momento.

En la tabla abajo se describe cual fueron las decisiones cualitativas para tomar la decisión de seleccionar el Aeropuerto de Tocumen como el indicado para comenzar a comercializar el Chocolate oscuro venezolano.

Tabla V- 07 Evaluación de Aeropuertos por juicio de expertos

	Aeropuerto				
Variable	Tocumen	Jorge Newberry	Sao Paulo	El Dorado	Punta Cana
Cuota Mercado	3	2	5	4	1
Aerolíneas	2	5	4	3	1
Conexiones aéreas	5	2	4	3	1
Facilidad Logística	5	1	2	4	3
Tasa de crecimiento	4	2	1	5	3
Total	19	12	16	19	9

Esta tabla se revisó con el juicio de tres expertos con perfiles de: Planificación Estratégica, Dirección de Compras, Dirección Comercial para evaluar de manera cualitativa con puntaje del 1 al 5 (1 totalmente desfavorable, 2 desfavorable, 3 regular, 4 favorable y 5 totalmente favorable) cual sería el aeropuerto con mejor performance para desarrollar el canal duty free con los chocolates venezolanos. De acuerdo a los resultados el mejor performance se lo lleva Los aeropuertos de Tocumen (Panamá) y El Dorado (Colombia), se decantó más por sus condiciones logísticas, crecimiento de Aerolíneas y pasajeros y su proyección a mediano plazo ya que en el año 2019 tendrá una ampliación de su infraestructura dando oportunidad de crecer con nuevos pasajeros y más conexiones logrando estar en más puntos de ventas exhibiendo la categoría de confitería en específico los chocolates ya que de acuerdo a las características de este aeropuerto la cantidad de extranjeros de diferentes países hace que el consumo aumente con la exposición de marca.

CAPÍTULO VI. FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE INCIDEN EN LA COMERCIALIZACIÓN DEL CHOCOLATE VENEZOLANO DENTRO DE UN AEROPUERTO INTERNACIONAL.

Para el desarrollo de este objetivo de investigación, fueron empleados las siguientes herramientas:

- Se realiza el análisis de macro entorno de la comercializadora.
- Se incluye el análisis de fuerzas de Porter.
- Por último se realiza la *matriz de evaluación de factores internos (MEFI) como la matriz de evaluación de factores externos (MEFE)* de acuerdo a David (2008), ambas técnicas permiten evaluar el desempeño organizacional de una empresa mediante sus estrategias. De acuerdo Hernández (2016), la matriz *MEFI* permite ponderar los factores críticos de éxito internos como las fortalezas; emitiéndose como las ventajas, elementos o circunstancias a favor de la empresa y las debilidades como los elementos, causas, generadores de desventajas, estancamiento, obstáculos que no agregan valor ni beneficios económicos ni financieros para una empresa.

Estas herramientas fueron realizadas conjuntamente con 5 expertos del área de mercadeo internacional para la comercialización de chocolate venezolano en el aeropuerto de Tocumen, basado en los resultados del capítulo anterior. La interacción con el investigador se realizó de manera individual con cada experto, luego fue presentado los resultados consolidados para su validación y fueron aceptados de manera unánime. A continuación se presenta los resultados de cada herramienta.

Parte 1: Análisis de macro entrono de la comercializadora.

Para este análisis se usó la herramienta PEST, el cual es un acrónimo y las letras representan el macro entorno de la empresa:

Políticos: aquellos factores que puedan determinar la actividad de la empresa. Por ejemplo, la legislación tributaria, laboral, tratados comerciales, normas de medio ambiente, etc.

Económicos: los factores políticos implican efectos económicos. El comportamiento, la confianza del comprador y su nivel adquisitivo están relacionados con el auge, estancamiento, recesión y recuperación de la economía. Ejemplos de ellos son; tasas impositivas, tasas de interés, niveles de deuda y ahorro, tasa de empleo, índices de precio, etc.

Sociales: se enfoca a las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan a las actitudes, opiniones e intereses de las personas. Varían de un país a otro de forma notable. Ejemplos de estas variables son: estratos demográficos, estilos de vida, distribuciones del ingreso, ocio, factores étnicos y religiosos, etc.

Tecnológicos: este factor es muy importante para casi toda la totalidad de las empresas industriales. La tecnología es una fuerza impulsora de negocios, mejora la calidad y puede reducir los tiempos para el mercadeo. La tecnología puede por tanto eliminar las barreras de entrada pero a veces es difícil la asimilación y adaptación de los cambios tecnológicos por la velocidad de los mismos. Ejemplos de esta variable son: las tasas de obsolescencia tecnológica, los incentivos a la modernización tecnológica, la automatización de los procesos de producción, el impacto de las tecnologías de información, etc.

A continuación se muestra la Tabla VI-01 con la evaluación PEST

Tabla VI-1 Análisis PEST de comercialización de Chocolate Venezolano en Aeropuerto Tocumen

AUTODIAGNÓSTICO ENTORNO GLOBAL P.E.S.T.	VALORACIÓN				
	En total desacuerdo	No está de acuerdo	Está de acuerdo	Está bastante de acuerdo	En total acuerdo
	0	1	2	3	4
1. Los cambios en la composición étnica de los consumidores de nuestro mercado está teniendo un notable impacto.			x		
2. El envejecimiento de la población tiene un importante impacto en la demanda.				x	
3. Los nuevos estilos de vida y tendencias originan cambios en la oferta de nuestro sector.					x
4. El envejecimiento de la población tiene un importante impacto en la oferta del sector donde operamos.			x		
5. Las variaciones en el nivel de riqueza de la población impactan considerablemente en la demanda de los productos/servicios del sector donde operamos.				x	
6. La legislación fiscal afecta muy considerablemente a la economía de las empresas del sector donde operamos.	x				
7. La legislación laboral afecta muy considerablemente a la operativa del sector donde actuamos.		x			
8. Las subvenciones otorgadas por las Administraciones Públicas son claves en el desarrollo competitivo del mercado donde operamos.					x
9. El impacto que tiene la legislación de protección al consumidor, en la manera de producir bienes y/o servicios es muy importante.			x		
10. La normativa autonómica tiene un impacto considerable en el funcionamiento del sector donde actuamos.				x	
11. Las expectativas de crecimiento económico generales afectan crucialmente al mercado donde operamos.					x
12. La política de tipos de interés es fundamental en el desarrollo financiero del sector donde trabaja nuestra empresa.		x			
13. La globalización permite a nuestra industria gozar de importantes oportunidades en nuevos mercados.					x
14. La situación del empleo es fundamental para el desarrollo económico de nuestra empresa y nuestro sector.					x
15. Las expectativas del ciclo económico de nuestro sector impactan en la situación económica de sus empresas.					x
16. Las Administraciones Públicas están incentivando el esfuerzo tecnológico de las empresas de nuestro sector.		x			
17. Internet, el comercio electrónico, el wireless y otras NTIC están impactando en la demanda de nuestros productos/servicios y en los de la competencia.				x	
18. El empleo de NTIC's es generalizado en el sector donde trabajamos.			x		
19. En nuestro sector, es de gran importancia ser pionero o referente en el empleo de aplicaciones tecnológicas.				x	
20. En el sector donde operamos, para ser competitivos, es condición "sine qua non" innovar constantemente.					x
21. La legislación medioambiental afecta al desarrollo de nuestro sector.					x
22. Los clientes de nuestro mercado exigen que se seamos socialmente responsables, en el plano medioambiental.					x
23. En nuestro sector, la políticas medioambientales son una fuente de ventajas competitivas.					x
24. La creciente preocupación social por el medio ambiente impacta notablemente en la demanda de productos/servicios ofertados en nuestro mercado.					x
25. El factor ecológico es una fuente de diferenciación clara en el sector donde opera nuestra empresa.					x

La interpretación de los resultados son los siguientes:

- Hay un notable impacto de factores sociales y demográficos en el funcionamiento de la empresa por la cantidad de personas involucrada en toda la cadena de suministro.
- En el caso de la comercialización en el duty free de Panamá, se observa que no hay tanta influencia de factores políticos para poder comercializar.
- En el caso de los factores económicos el impacto es grande de acuerdo a manejar una finanza con mucha cautela y proyección ya que la internacionalización requiere mucho capital de trabajo.
- En el caso tecnológico no hace falta hacer grandes inversiones ya que con lo que tiene de la fábrica es suficiente para tener un producto de buena calidad a corto plazo, si la demanda aumenta ya se planificaría una maquila para poder cumplir con el abastecimiento esperado.
- Referente al medio ambiente es impactado por las comunidades que siembran el cacao en Venezuela como recurso principal de sustentabilidad con muchas familias/empresas destinadas a este trabajo dando como resultado mayor inversión y capacitación en esta área para el desarrollo del país.
- Es relevante formalizar el carácter ecológico y social del producto.

Parte 2: Análisis de fuerzas de Porter.

En esta sección se evaluaron cuatro fuerzas definidas por Porter.

Fuerza 1: Poder de los Proveedores: Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo

Tabla VI-02. Poder de los Proveedores

Principales entradas necesarias para el negocio.	Para cada entrada, lista posibles proveedores.	Estrategias de Negociación
Compra de Cacao	Cacaocultores de diferentes zonas geográficas de Venezuela, Haciendas de Cacaos	Prepagando el cacao para minimizar impacto cambiario (US\$ vs. Paralelo), proyección de compras de largo plazo para crear compromisos de precios y disponibilidad
Compra de Material de empaque	Proveedores nacionales e internacionales	Comprar corridas altas (producción para 6 a 9 meses) de empaques para mantener o bajar precios y con el importado compras para 3 meses donde el mix del precio del empaque no sea un determinante en el precio del producto
Compra de otros productos complementarios (azúcar, manteca de Cacao, otros)	Manteca de Cacao sale del mismo cacao del productor, azúcar nacional o importada	Compras programadas mensuales donde se pueda pagar la mitad adelantado y la otra mitad a 30 días

Tabla VI-03 FUERZA # 1: El Poder de los Proveedores

ELEMENTOS	REPRESENTACION ACTUAL (-, N, +)	TENDENCIA FUTURA (-, N, +)
PODER DE LOS PROVEEDORES: ¿En qué medida los proveedores individuales tienen la capacidad de negociar altos precios de insumos con empresas típicas en esta industria?		
Hay un suministro adecuado (cantidad y calidad) de las entradas críticas.	-	-
La industria proveedora está más concentrada que la industria a la que vende.	N	N
Las granjas en la industria compran relativamente pequeñas volúmenes relativos a otros clientes del proveedor.	N	+
El volumen de compra de la granja típica es pequeño en relación con ventas de un proveedor típico	N	N
Las entradas para un proveedor específico son importantes para el éxito de una granja típica.	+	+
Los proveedores pueden integrarse en producción.	N	+
Los sustitutos de los insumos de los proveedores pueden ser fácilmente encontrados	-	-
Cambiar de productos de un proveedor a otro es fácil	-	-
Los márgenes asociados con los productos del proveedor son estrechos	-	-

Interpretación: En el caso del proveedor del chocolate y aguas arriba (materia prima Cacao) se deben trabajar en mantener precios a largo plazo y sensibilizarse con la comunidad cacaotera para que se pueda producir el chocolate a estándar internacionales ya que con el procesamiento de la semilla es lo que garantizará la calidad mundial del producto final. Adicional el pronóstico de compra dará tranquilidad de que la mercancía está rotando en el punto de venta y consolidar la relación comercial entre ambas partes

Fuerza 2: Poder de los Compradores: En este punto se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos si tu producto llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable.

Tabla VI-04 Poder de los compradores

Tipos de clientes esperados	Alternativas podrían tener estos clientes para el producto	Estrategias para construir lealtad para tu producto o servicio para reducir el poder de negociación del cliente
Duty Free Latam	Productos de fabricación Latinoamericanos	Tabletas de 60% y 70% de origen venezolanos
Duty Free USA Dufry -Europa	Productos artesanales, específicos, masivos y de nicho de todo el mundo, de fabricación nacional o importado	Tabletas de 70% y souvenirs con chocolates dentro del empaque para diferenciarnos de la competencia (Valor compartido, RSE)
Duty Free Medio Oriente	Productos de nicho o líderes de categoría con alto valor en precio	Tabletas de variedades escasas con porcentajes entre 70% y 80% exclusivos para ellos

Tabla VI-05. FUERZA # 2: Poder de los compradores

ELEMENTOS	REPRESENTACION ACTUAL (-, N, +)	TENDENCIA FUTURA (-, N, +)
PODER DE LOS COMPRADORES: ¿En qué medida los compradores individuales tienen la capacidad de negociar precios de compra bajos con empresas típicas en esta industria?		
El cliente (consumidor / procesador / mayorista) la proximidad es importante.	+	N
Los compradores compran en grandes volúmenes.	N	+
El volumen de compra de un comprador representa una gran parte de ventas típicas del vendedor.	+	+
La demanda interna está creciendo favorablemente.	N	+
El desarrollo de nichos de mercado está ocurriendo rápidamente	+	+
Se puede acceder fácilmente a los mercados.	-	-
Los compradores pueden encontrar fácilmente sustitutos para los productos de la industria.	+	+
El producto vendido representa una porción significativa de costo en el negocio del comprador.	N	N
Existe una amenaza de que los compradores se integrarán al revés en la agricultura de producción.	-	-

Interpretación: El ser competitivo en esta primera etapa ofreciendo un producto de calidad (empaques y chocolate) ya que estaría en el escenario mundial donde se compite con marcas globales de músculo financiero amplio y pudieran colocar barreras de entradas. En este caso se debe negociar con márgenes del 70% sobre el precio del producto ya que el canal duty free es el más costoso para mantener, debido a los altos costos y gastos de los clientes para operar allí, adicional de ofrecer descuentos, empaques especiales a los viajeros, degustaciones, etc. Para promocionar la marca y mejorar rotación en los puntos de ventas ya que es el indicador que ellos monitorean para determinar quién sale o permanece en el anaquele

Fuerza 3: Poder de los Competidores: En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que te dan el mismo producto.

Esta rivalidad da como resultado:

- Que existan una cantidad de competidores más grande y que todos estén equilibrados.
- Que el crecimiento de la industria sea mucho más lento.
- Que los costos y el almacenamiento sean más elevados.
- Que el producto no llegue a los clientes o no pueda diferenciar realmente su utilidad.
- Que se tengan que buscar nuevas estrategias con costes mucho más elevados.
- Que el mercado se sature

Tabla VI-06. Poder de los competidores

Principales competidores.	¿Qué negocio y estrategias de crecimiento usa este competidor?	¿Cómo afectará este competidor tu negocio?	Acciones en respuesta a las acciones de sus competidores
Lindt	Producto de varios % de cacao y saborizados	Más presencia en Anaquel y precios iguales en cada referencia	Chocolates fabricados con variedades diferentes de cacao, destacando la calidad de la materia prima de acuerdo a la zona geográfica de su cosecha
Ghirardelli	Músculo financiero para tener márgenes y precios competitivos, productos con % de cacao altos	Mayores compras por parte del Duty free como incentivo de los márgenes que ofrece	Precios en anaquel por debajo del 10% vs esta marca, aprovecho que los costos fijos son bajos y puedo entregar propuesta de márgenes igual a esta marca
Godiva	Empaques diferenciados de varios gramajes para diferentes ocasiones de consumo del portafolio	Competirá más por valor que por cantidad de productos ya que son muy rentables y de mercado nicho	Empaque premium de los mejores cacaos de Venezuela que han sido premiados a nivel internacional para competir en el nicho de consumidores expertos
Ferrero Rocher	Regalos de precios medios masivos y renombre a nivel internacional	Muebles exclusivos para exhibir su portafolio de productos	Empaques tipo souvenir autóctonos de Venezuela con chocolates promoviendo la teoría del valor compartido como información adicional para promover el Fair Trade

Tabla VI-06. Poder de los competidores

Principales competidores.	¿Qué negocio y estrategias de crecimiento usa este competidor?	¿Cómo afectará este competidor tu negocio?	Acciones en respuesta a las acciones de sus competidores
Oro Moreno	Chocolates locales de Panamá que por ley deben venderse dentro de las tiendas Duty Free	Precios altos, además de tabletas tienen bombones y trufas rellenas	Precios más competitivos y ser constantes en despachos para mantener la marca y cubrir espacios que deja la competencia por ser ineficiente en la atención del canal

Tabla VI-07. FUERZA # 3: Poder de los competidores

ELEMENTOS	REPRESENTACION ACTUAL (-, N, +)	TENDENCIA FUTURA (-, N, +)
RIVALIDAD DE LA INDUSTRIA Y COMPETIDORES: ¿En qué medida la rivalidad en los precios o la competencia sin precios erosionan la rentabilidad de un negocio agrícola típico?		
La industria tiene una baja tasa de crecimiento.	N	N
Fuerte competencia por recursos críticos tales como la tierra está presente.	-	-
El acceso a los canales de distribución es limitado	-	N
Nichos de mercado están disponibles.	+	+
Los competidores pueden ajustarse a los cambios de precios rápidamente	N	-
Los costos de producción son altamente sensibles a la capacidad utilización.	+	+
Los compradores pueden cambiar fácilmente de un competidor a otro	+	+
Los requisitos de capital desalientan la nueva competencia.	N	N
Economías de escala están presentes.	+	+
Es fácil diferenciar productos / servicios.	N	N
Las barreras de salida son altas.	N	N

Interpretación: Se debe convivir y mantener estrategias reactivas al igual que las otras marcas para que el consumidor final pueda ver y comprar de acuerdo al precio adecuado y valor agregado entregado, es por eso que las campañas de mercadeo deben ser muy dinámicas y con ejecución perfecta para poder rotar la mercancía en un tiempo adecuado. Una de las cosas que se debe diferenciar en explotar premios

internacionales de acuerdo a la materia prima venezolana, alto porcentaje del producto, beneficios saludables (gluten free, menos azúcar, antioxidante, etc.)

Fuerza 4: Poder de los Sustitutos: En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva una reducción de ingresos en la empresa.

- **La economía de escalas.** Los volúmenes altos en las empresas permiten que los costos se reduzcan, lo que ofrece la posibilidad de volver a ser competitivos en el mercado.
- **La diferenciación de productos.** Si se es capaz de posicionar el producto claramente en el mercado ofreciendo algo diferente se puede revalorizar ante los ojos de los compradores, buscando tu producto al vero de mejor calidad y buscar una mejor calidad en sus productos.
- **Las inversiones de capital.** En caso de problemas, la empresa puede mejorar su posición con una inyección de capital en sus productos lo que puede hacer que sobreviva ante empresas más pequeñas similares.
- **Desventaja de costos.** Esta barrera juega a nuestro favor cuando las otras empresas no pueden emular el precio de nuestros productos por que cuentan con costos más elevados.
- **Acceso a los Canales de Distribución.** Cuando una empresa cuenta con varios canales de distribución es complicado que puedan aparecer competidores y sobre todo que los proveedores acepten el producto. Esto implicaría para las empresas tener que compartir costos de promoción de distribución y reducción de precios en general.
- **Política gubernamental.** Este punto puede jugar a tu favor, ya que en muchos puntos, las políticas gubernamentales son las que impiden la llegada de nuevos competidores en todos los sentidos. Esto está regulado por leyes muy estrictas.

Tabla VI-08. Poder de los sustitutos

Posibles productos que tus clientes podrían usar en lugar de su producto.	¿Qué tan fácil sería para su cliente a considerar esta alternativa?	¿Cómo diferenciar los productos o construir lealtad del cliente para gestionar la amenaza de sustitutos?
Chocolates locales	Fácil	Chocolates fabricados con cacao de Venezuela con origen de otro país
Chocolates importados	Fácil	Souvenirs con Chocolates dentro del mismo
Chocolates masivos	Fácil	Chocolates con bajo % de cacao para abrir el espectro del consumidor

Tabla VI- 09 FUERZA # 4 Poder de los Sustitutos

ELEMENTOS	REPRESENTACION ACTUAL (-, N, +)	TENDENCIA FUTURA (-, N, +)
AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES ¿En qué medida la amenaza o incidencia de entrada erosiona la rentabilidad de esta empresa?		
Las empresas en la industria son progresivas y dispuesto a abordar las preferencias cambiantes de los clientes.	N	N
Hay economías de escala significativas.	N	N
La reputación es un componente importante para ganar acceso al sistema de distribución o recursos críticos.	+	+
Los nuevos participantes pueden acceder fácilmente a materias primas materiales.	-	N
Los nuevos participantes pueden acceder fácilmente a tecnología / know-how.	-	N
Hay ventajas basadas en la experiencia para titulares.	+	N
Hay grandes requisitos de capital asociados con comenzar un nuevo negocio.	+	+
Se perciben diferencias en los productos que son importantes para los clientes.	N	+
Las nuevas empresas obtienen fácilmente acceso a la distribución canales	-	-
Hay protección gubernamental a los beneficiados.	-	-
Es probable que haya una fuerte represalia por parte de los beneficiados.	-	-
Existe la capacidad de diferenciar fácilmente los productos y servicios.	N	+
Hay costos significativos de cambio de comprador	N	N
Acuerdos comerciales como el TLCAN o la OMC eliminar las barreras que enfrentan los competidores globales.	N	N
Sustitutos cercanos están disponibles.	+	+

Interpretación: En esta fuerza es muy fácil sustituir los chocolates oscuros por los masivos ya que son de precios muy bajos en comparación de fabricación masiva lo cual puede dificultar que los espacios que tengamos en los anaqueles sean mucho menor debido a las grandes marcas (Nestle, Hersheys, M&M'S, entre otros), además de otros productos Snacks que convivan en el mismo estante y donde el consumidor final puede actuar infiel a su impulso y sustituirnos por otros productos

Parte 3: Matrices de evaluación de factores internos y externos.

De acuerdo a Hernández (2016) los criterios para la matriz *de evaluación de factores internos (MEFI)* de la siguiente manera: Selecciona un total de factores, para este caso se nombraran 3 como las importantes, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa. En esta lista, primero anota las oportunidades y después las amenazas. Paso 2. Asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

El Paso 3. Asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito El objetivo es indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor crítico de éxito, es decir, qué está haciendo la empresa sobre ese factor.

Estas ponderaciones, para evaluar los factores internos, se pueden ver reflejada en la ilustración 4, para puntuar la debilidad en su intensidad 1 debilidad mayor, debilidad menor 2 puntos, las fortalezas; fortaleza menor 3 puntos y mayores 4 puntos.

A continuación, se reproduce lo que anteriormente se expresó con respecto a los factores de comercialización del Chocolate en un Aeropuerto internacional en la presente tabla de acuerdo a juicio de expertos de diferentes canales de comercialización, planificación estratégica y directores de compra:

Tabla VI-10. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Factores críticos de éxito	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades	60%		
1. Promociones en venta	0,2	2	0,4
2. Poca publicidad	0,3	1	0,3
3. Ausente control de gestión	0,1	2	0,2
Subtotal			0,9
Fortalezas	40%		
1. Talento humano calificado	0,2	4	0,8
2. Costos operativos bajos.	0,1	4	0,4
3. Experiencia en el Sector	0,1	4	0,4
Subtotal			1,6
Totales	100%		2,5

Calificar entre 1y 4	4	Fortaleza Mayor	Puntajes
	3	Fortaleza Menor	
	2	Debilidad Menor	
	1	Debilidad Mayor	

Fuente: Adaptado a partir de David (2008) con juicio de expertos.

Interpretación

En la tabla anterior, se indica los factores críticos de éxitos internos, primeramente las debilidades se midieron en un 60%: distribuidos en orden *Promociones en venta* 20%, *Poca Publicidad* 30% y *Ausencia de Control* 10% esto indica que la empresa para que tenga éxitos para la comercialización del Chocolate en un determinado aeropuerto

debe invertir en promociones en venta acompañándole con publicidad de algún tipo y el control de gestión para medir los efectos de alguna estrategia promocional y publicitaria.

En cuanto a los factores críticos de éxitos relacionados con la Fortaleza; esta se pondera en 40%, distribuido de la siguiente manera: *Talento humano calificado 20%* como el primer elemento que genera valor dentro de la cadena de comercialización del chocolate, pues los empleados satisfechos y comprometidos harán que la empresa logre sus metas, seguidamente, *Costos operativos bajos. 10%* que corresponde de poder llevar a cabo la comercialización del producto y la *Experiencia en el Sector 10%*, esto es significativo ya que la experiencia sobre el producto facilita el logro de las metas para el posicionamiento del Chocolate venezolano en aeropuertos internacionales.

Cabe recordar, que para evaluar los factores internos en todo su conjunto los para afrontar o no con éxito la comercialización del chocolate en un aeropuerto, se toma en cuenta los promedios o puntajes parciales y totales. Se tiene un promedio menor a 2,49 la empresa no tendría capacidad interna, es decir las debilidades serían más grandes que sus fortalezas, es decir ponen en riesgo la empresa en el mercado, en este caso arroja 2,5 puntos lo que indica que está en capacidad de lo necesario para que el factor estratégico tenga efectividad, siempre aplique estrategias. Como por ejemplo, invertir tanto en actividades promocionales como en publicidad le daría éxito a la gestión de comercialización del Chocolate en un aeropuerto internacional. Al mismo tiempo, el factor diagnosticado se convierte en un elemento crucial de éxito para elevar la capacidad estratégica de la organización.

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Escobar y otros (2015), describen a la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) como un resumen del análisis de la información política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E), social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) y calcula los resultados a través de las oportunidades y

amenazas identificadas en el entorno. La cual recibe una puntuación de acuerdo a la siguiente ilustración:

Tabla VI-11. Resumen de factores externos

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS	55%		
1. Cambios en las políticas económicas	0,2	4	0,8
2. Sobre oferta en el mercado	0,2	1	0,2
3. Controles cambiarios	0,15	1	0,15
Subtotal	55%		1,15
OPORTUNIDADES	45%		
1. Demanda ascendente.	0,1	4	0,4
2. Calidad del chocolate	0,15	4	0,6
4. Políticas de exportación	0,2	3	0,6
Subtotal			1,6
Totales	100%		2,75
Calificar entre 1y 4	4	Oportunidad Importante	
	3	Oportunidad Menor	
	2	Amenaza Menor	
	1	Amenaza Importante	

Fuente: Adaptado a partir de David (2008) con juicio de expertos.

Interpretación

Tal como fue explicado, de acuerdo a Hernández (2016), la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) antes indicado resumen aquellos elementos de orden externos; primeramente los de factores considerados como *Amenazas* generados por los *Cambios en las políticas económicas* se le asignaron un 80% de importancia tanto en el país receptor como del país exportador. Esto quiere decir que si cuentan con buen crecimiento económico, estabilidad política es propicio para las inversiones. Este caso fue considerado como el primer elemento de relevancia

Luego como segundo elemento se tiene los *Controles Cambiarios* tienen un peso del 20%, en cuanto a tarifas aeroportuarias y nivel de paridad del dólar pueden incidir en la comercialización del chocolate en un aeropuerto internacional. Otro factor es la *Sobre Oferta en el Mercado de Referencia* 15% esto implica, que si la competencia coloca más chocolate del que debería ser ofertado de acuerdo a la demanda del mismo, otras empresas pueden verse afectadas para seguir vendiendo en los aeropuertos internacionales, lo quiere decir una saturación, puesto que no afecta directamente pero se tomó en cuenta para las ventas del chocolate.

En cuanto a los factores o generadores de *Oportunidad* para la empresa comercializadora de chocolate, se tiene que la demanda mundial del chocolate en América del Norte es 14% y en América del Sur 7% lo que implica una *Demanda Ascendente* para este producto en la tabla de ponderaciones una importancia como causa externa tiene un 40%, la calidad del mismo en un 60% como elemento generador de ventas entre los clientes viajeros y las *Políticas De Exportación* en los países anfitrión contribuyen a sostener la oferta de las empresas que quieran comercializar chocolate venezolano en un aeropuerto internacional.

CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD PARA LA COMERCIALIZACIÓN DEL CHOCOLATE DENTRO DE LAS TIENDAS QUE OPERAN DENTRO DE UN AEROPUERTO INTERNACIONAL.

Es importante resaltar en este apartado, los siguiente aspectos a ser considerados dentro de la presente propuesta, en primer lugar que *Evaluar la factibilidad para la comercialización del chocolate dentro de las tiendas que operan dentro de un Aeropuerto Internacional*, fue realizado con los siguientes supuestos:

1. Una empresa prototipo dedicada a la comercialización de productos y servicios de confitería entre ellos, barras de chocolate en presentaciones de 100, 150 y 360 gramos en el ámbito nacional.
2. Esta mercancía es adquirida por otra empresa que produce chocolate en Venezuela.
3. Por otra parte, igualmente conviene decir que la empresa que desea vender los chocolates del Aeropuerto internacional de Tocumen en Panamá tiene amplia trayectoria en la comercialización del chocolate.
4. Otro aspecto, que cabe mencionar en segundo aspecto de suma relevancia, la empresa aporta y dispone de todos los recursos técnicos, económicos y financieros para la comercialización del chocolate en el mencionado aeropuerto.

La premisa de este objetivo de investigación, esta centrada en evaluar el potencial atractivo financiero para la venta de chocolate en las tiendas duty free, en especial en Panamá. Este importante aeropuerto es uno de los mejores en América Latina: por su ubicación geográfica, la alta afluencia de pasajeros, seguridad, mejoramiento continuo en la calidad de servicios reconocido por su puntualidad y transparencia en la atención a los clientes. Además, cuenta con múltiples tiendas duty free en las ramas de chocolatería, dulces, ropa, calzado, bebidas, electrodomésticos como restaurantes entre otros. Reúne con todas las ventajas y requerimientos para la venta de chocolate venezolano. También se presenta el presupuestos de venta para los años 2019-2022, estados de resultados proforma de los periodos mencionados, la TIR y el VAN con

aportes iniciales sin financiamiento, ya que ella aporta la totalidad de los recursos por lo que no es necesario una extensión de análisis financieros rigurosos para este caso.

Parte A. Presupuesto de Ventas

En esta parte se presenta el presupuesto de ventas, que va permitir el desarrollo de los pronósticos posteriores para los años 2019 al 2022. La razón de este instrumento es determinar las ventas en base a las unidades, precios de los chocolates y costos de los mismos. Tal como fue expresado con anterioridad, estos datos fueron obtenidos de a los gerentes de las tiendas como también de los reportes aeronáuticos del Aeropuerto de Tocumen Panamá.

En este caso, se tomaron tres marcas de chocolates prototipo: Marca A, es un chocolate fino el cual es el producto líder, pesa 360 gramos, es una tabla de 5 x 10 cms con tonos afrutados y cítricos, la Marca B Clásico Premium pesa 150 gramos viene con aroma natural a cacao viene en presentaciones de 4 x 7 cms y la Marca C chocolate Gourmet, peso 100 gramos en presentaciones y tamaño de 3 x 5 cms. Todos estos productos viene con la Marca de Donato el Viejito (DV) en su logo exterior.

Los criterios, que se tomaron en cuenta para la elaboración del presente presupuesto de Venta para la empresa comercializadora el *Donato el Viejito (DV)*¹, fue de la siguiente manera: las *unidades* a vender fueron estimadas por los reportes del aeropuerto, en cuanto al volumen de pasajeros que entra y salen. Las cantidades a comprar fueron obtenidas a las compras mensuales que han dicho se pueden vender. Luego de obtener estos datos, se procedió de igual forma con las *ventas* y *costos* de ventas. Posteriormente, se procedió a evaluar cada año para determinar los escenarios financieros. Cabe mencionar que la data empleada tomada del año 2018 sirvió para determinar los años siguientes para obtener la tendencia en las ventas,

¹ Nombre referencial para fines académicos

precios y costos fue empleada con la ayuda del programa *Oracle Crystal Ball Enterprise Performance Management* edición 2015 que maneja pronósticos para estos casos. En la tabla VII-01 puede apreciarse los valores estimados para el segundo semestre del año 2019. Igualmente se calcularon para los años 2020, 2021 y 2022. Obtenidos estos datos se procedió a los análisis financieros pertinentes.

Tabla N° VII-01 Presupuesto de ventas 2019-2020

PRESUPUESTO DE VENTAS 2019-2020													
	jul-19	ago-19	sept-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	TOTAL
Volumen de Ventas (UND)	286	293	540	305	390	543	600	625	646	698	767	924	6.617
Producto A	130	135	250	130	189	270	289	299	300	290	340	416	3.038
Producto B	89	90	170	90	100	156	177	182	190	219	250	320	2.033
Producto C	67	68	120	85	101	117	134	144	156	189	177	188	1.546
Costo de Venta	\$17,70	\$22,50	\$30,61	\$33,70	\$41,38	\$44,00	\$46,39	\$47,18	\$30,30	\$30,87	\$36,56	\$38,60	\$419,79
Producto A	\$8,00	\$5,50	\$9,20	\$10,30	\$12,23	\$12,32	\$13,06	\$14,11	\$9,05	\$9,12	\$10,19	\$10,11	\$123,19
Producto B	\$5,50	\$8,00	\$10,11	\$11,40	\$14,12	\$15,45	\$16,02	\$16,04	\$11,15	\$10,54	\$12,24	\$12,56	\$143,13
Producto C	\$4,20	\$9,00	\$11,30	\$12,00	\$15,03	\$16,23	\$17,31	\$17,03	\$10,10	\$11,21	\$14,13	\$15,93	\$153,47
Precio de Venta	\$35,00	\$35,00	\$50,00	\$50,00	\$65,00	\$77,00	\$77,00	\$77,00	\$50,00	\$50,00	\$73,00	\$73,00	\$712,00
Producto A	\$17,00	\$17,00	\$21,00	\$21,00	\$26,00	\$27,00	\$27,00	\$27,00	\$21,00	\$21,00	\$27,00	\$27,00	\$279,00
Producto B	\$10,00	\$10,00	\$15,00	\$15,00	\$20,00	\$25,00	\$25,00	\$25,00	\$15,00	\$15,00	\$22,00	\$22,00	\$219,00
Producto C	\$8,00	\$8,00	\$14,00	\$14,00	\$19,00	\$25,00	\$25,00	\$25,00	\$14,00	\$14,00	\$24,00	\$24,00	\$214,00
Ventas	\$3.636,00	\$3.739,00	\$9.480,00	\$5.270,00	\$8.833,00	\$14.115,00	\$15.578,00	\$16.223,00	\$11.334,00	\$12.021,00	\$18.928,00	\$22.784,00	\$141.941,00
Producto A	\$2.210,00	\$2.295,00	\$5.250,00	\$2.730,00	\$4.914,00	\$7.290,00	\$7.803,00	\$8.073,00	\$6.300,00	\$6.090,00	\$9.180,00	\$11.232,00	\$73.367,00
Producto B	\$890,00	\$900,00	\$2.550,00	\$1.350,00	\$2.000,00	\$3.900,00	\$4.425,00	\$4.550,00	\$2.850,00	\$3.285,00	\$5.500,00	\$7.040,00	\$39.240,00
Producto C	\$536,00	\$544,00	\$1.680,00	\$1.190,00	\$1.919,00	\$2.925,00	\$3.350,00	\$3.600,00	\$2.184,00	\$2.646,00	\$4.248,00	\$4.512,00	\$29.334,00
Margen	\$3.618,30	\$3.716,50	\$9.449,39	\$5.236,30	\$8.791,62	\$14.071,00	\$15.531,61	\$16.175,82	\$11.303,70	\$11.990,13	\$18.891,44	\$22.745,40	\$141.521,21
Producto A	\$2.202,00	\$2.289,50	\$5.240,80	\$2.719,70	\$4.901,77	\$7.277,68	\$7.789,94	\$8.058,89	\$6.290,95	\$6.080,88	\$9.169,81	\$11.221,89	\$73.243,81
Producto B	\$884,50	\$892,00	\$2.539,89	\$1.338,60	\$1.985,88	\$3.884,55	\$4.408,98	\$4.533,96	\$2.838,85	\$3.274,46	\$5.487,76	\$7.027,44	\$39.096,87
Producto C	\$531,80	\$535,00	\$1.668,70	\$1.178,00	\$1.903,97	\$2.908,77	\$3.332,69	\$3.582,97	\$2.173,90	\$2.634,79	\$4.233,87	\$4.496,07	\$29.180,53
Margen %	99,40%	99,07%	99,57%	99,27%	99,53%	99,60%	99,63%	99,63%	99,73%	99,73%	99,80%	99,77%	99,56%
Producto A	99,60%	99,80%	99,80%	99,60%	99,80%	99,80%	99,80%	99,80%	99,90%	99,90%	99,90%	99,90%	99,80%
Producto B	99,40%	99,10%	99,60%	99,20%	99,60%	99,60%	99,60%	99,60%	99,70%	99,70%	99,80%	99,80%	99,56%
Producto C	99,20%	98,30%	99,30%	99,00%	99,20%	99,40%	99,50%	99,50%	99,60%	99,60%	99,70%	99,60%	99,33%

Parte B. Análisis de escenarios y tendencia años 2019-2021

Luego de haber realizado el presupuesto del segundo semestre del año 2019 y el primer semestre del 2020, se tomó como primer criterio que la tendencia en el consumo de chocolate es creciente de manera moderada con base a las temporadas altas, bajas y regulares cuyos datos están distribuidos a los largo de cada mes y por cada año en el aeropuerto Internacional de Tocumen. A Continuación se presentan información financiera basada en un análisis de tendencia correspondiente:

Tabla VII-02. Tendencia en la venta estimada de chocolates venezolano segundo semestre 2019 y primer semestre 2020

meses	Unidades	Precios de venta(US\$)	Costos (US\$)
jul-19	286	35,00	17,70
ago-19	293	35,00	22,50
sep-19	540	50,00	30,61
oct-19	305	50,00	33,70
nov-19	390	65,00	41,38
dic-19	543	77,00	44,00
ene-20	600	77,00	46,39
feb-20	625	77,00	47,19
mar-20	646	50,00	30,30
abr-20	698	50,00	30,87
may-20	767	73,00	36,56
jun-20	924	73,00	38,60
Totales promedios:	6.617	59,33	39,98

Tal como aparece en la tabla anterior, se presenta el escenario para las ventas en las tiendas que están ubicadas dentro del aeropuerto. Como puede apreciarse las ventas en unidades, precios y costos están distribuidas atendiendo los criterios por temporadas. Se supone que los meses de temporada bajas: serian parte del mes de enero, en febrero aumentan por carnavales y semana santa, marzo regreso y salida de viajeros, marzo, abril y mayo son igualmente bajos, los meses de junio, julio, agosto son, de temporada alta debido a la temporada de vacaciones. El mes de septiembre es el retorno de viajeros, en octubre un moderado incremento, noviembre y diciembres los meses de alta temporada en salidas y entradas de viajeros.

De acuerdo a lo antes dicho, en las tablas VII-03 y VII-04 se indican un promedio de unidades, ventas, costos e ingresos de todo el año 2020. Lográndose ventas netas de USD\$34.992,64, el precio de venta para cada marca, como también costos asociados a USD\$128.131,6 al periodo de Luego estos datos son desagregados por marcas, en la cual se indican las tres (3) marcas de chocolate venezolano el *Donato el Viejito* indicado en el margen de ganancias para cada marca A: 78,48, Marca B 81,44% Marca C 74,13% y en promedio al final del año 78,55%

Tabla VII-03. Escenario de ingresos totales estimados Año 2020 expresado en Dólares americanos

Descripción	Marca A	Marca B	Marca C	Totales
Unidades	3.038	2.033	1546	6.617
Precio de venta/unidad	24,15	27,04	22,50	24,56
Ingresos Brutos	73.367,00	54.972,32	34.785,00	163.124,32
Costos unitarios	18,95	22,02	16,68	19,22
Total Costos	57.577,11	44.767,29	25.787,28	128.131,68
Márgenes de ganancia	78,48%	81,44%	74,13%	78,55%
Ingresos netos	15.789,89	10.205,03	8.997,72	34.992,64

Tabla VII-04. Tendencia en la venta estimada de chocolates venezolano año 2020

Meses	Unidades	Precios de venta	Costos
enero	758	73,10	60,81
febrero	817	76,20	51,52
marzo	864	79,01	49,72
abril	820	81,51	49,21
mayo	815	83,74	49,00
junio	945	85,74	48,88
julio	956	87,55	48,78
agosto	961	89,17	48,69
septiembre	960	90,65	48,60
octubre	955	91,99	48,51
noviembre	970	93,21	48,42
diciembre	985	94,31	48,33
Promedios	10.807	85,52	50,04

De igual modo, tal como aparece en la tabla VII-04, puede detallarse, la estimación de los meses desde enero hasta diciembre 2020, esta data fue obtenida atendiendo los criterios de ajuste de tendencia por el método Arima en el programa antes *Crystal Ball* en la sección de *predicción* estadística en un intervalo de 2,5 a 95% de probabilidad, la cual arrojo estos valores y que atendiendo por las temporadas como los meses de Febrero por los carnavales, de mayo a agosto la afluencia de viajeros es frecuente y elevada al igual que noviembre y diciembre al criterios lógico la variación por mes no es igual debido a fluctuaciones en los pasajeros. Por tal motivo para agilizar y precisar información se obtuvo un promedio que en los precios y costos que permitan representar la serie de datos. En la tabla siguiente se muestran la información financiera de las marcas.

Tabla VII-05. Escenario de ingresos totales estimado por Marcas de Chocolate Año 2020

Descripción	Marca A	Marca B	Marca C	Totales
Unidades	4.876	3.152	2.779	10.807
Precio de venta/unidad	\$ 38,59	\$ 24,94	\$ 21,99	\$28,51
Ingresos Brutos	\$188.165,18	\$78.597,74	\$61.100,68	\$327.863,60
Costos unitarios	\$22,58	\$14,59	\$12,87	\$16,68
Total Costos	\$110.100,52	\$45.989,65	\$35.751,65	\$191.841,83
Márgenes de ganancia	62,5%	58,70%	56,60%	57,65%
Ingresos netos	\$78.064,66	\$32.608,08	\$25.349,03	\$136.021,77

En este momento, puede observarse que las unidades, precios y costos aumentan moderadamente en comparación al año 2019, debido que se supone habrá más personas debido a las nuevas inversiones en flota de aviones y ampliación del aeropuerto que va realizar el aeropuerto, se estima que la afluencia de pasajeros aumenten del 2 al 5% en promedio para los años 2020 al 2021. Entonces el total de unidades a vender para el año 2020 será de 10.807 en comparación con el año 2019 que fue de 6617 unidades lo que significa un incremento de 33,5%, los márgenes de ganancia para cada marca se mantienen a un ritmo creciente.

Tabla VII-06. Tendencia en la venta estimada de chocolates venezolano año 2021

meses	Unidades	Precios de venta	Costos
enero	913	88,33	42,57
febrero	920	83,20	40,19
marzo	925	81,85	38,36
abril	928	80,13	36,82
mayo	929	78,44	35,46
junio	928	77,11	34,23
julio	924	75,82	33,10
agosto	919	74,60	32,05
septiembre	912	73,47	31,06
octubre	904	72,40	30,13
noviembre	895	71,38	29,24
diciembre	884	70,40	28,39
Promedios	10.982	77,00	34,00

De igual modo, se tiene que para el año 2021, la demanda de visitantes aumento junto con la venta de chocolate de las marcas ya mencionadas. Se estima que las unidades para el año 2021 sean de 10.982 unidades un incremento de 2% con respecto al año 2020, esto debido a la tendencia de los aeropuertos es fluctuante y sensible a los cambios en los acontecimientos internacionales. Sin embargo la tendencia es positiva pero moderada.

Tabla VII-07. Escenario en la venta estimada de chocolates venezolano por marcas año 2021

Descripción	Marca A	Marca B	Marca C	Totales
Unidades	4.956	3.203	2.824	10.982
Precio de venta/unidad	\$ 34,97	\$ 22,60	\$ 19,93	\$25,83
Ingresos Brutos	\$173.300,32	\$72.388,59	\$56.273,79	\$301.962,70
Costos unitarios	\$16,15	\$10,44	\$9,21	\$11,93
Total Costos	\$80.053,57	\$33.438,86	\$25.994,86	\$139.487,28
Márgenes de ganancia	68,60%	58,50%	55,60%	60,90%
Ingresos netos	\$93.246,75	\$38.949,73	\$30.278,93	\$162.475,41

En el mismo orden de ideas, en la tabla VII-08, se muestra los resultados al igual que los anteriores, salvo que este es del año 2022, las marcas conservan un crecimiento leve pero ascendente, los márgenes de ganancias son buenos. Los ingresos netos también son positivos y con tendencia de moderado aumento.

Tabla VII-08. Tendencia en la venta estimada de chocolates venezolano año 2022

Meses	Unidades	Precios de venta	Costos
enero	930	71,64	30,12
febrero	947	73,40	32,23
marzo	959	75,77	34,76
abril	969	78,64	37,56
mayo	976	81,96	40,52
junio	982	85,69	43,58
julio	987	89,80	46,69
agosto	991	94,25	49,83
septiembre	995	99,04	52,96
octubre	998	104,14	56,06
noviembre	1001	109,53	59,13
diciembre	1003	115,21	62,15
Promedios	11.738	89,92	45,46

Es evidente entonces, que el ritmo de la demanda de chocolate es paulatina en ligero incremento. Como se observa el total de unidades a vender será de 11.738 unidades, lo que representa un incremento 6,4 % con respecto al año 2021. En la tabla VII-09 se indican los escenarios para las ventas, ingresos, costos por marcas para el año 2022.

Tabla VII-09. Escenario en la venta estimada de chocolates venezolano por marcas año 2022

Año 2022				
Descripción	Marca A	Marca B	Marca C	Totales
Unidades	5.297	3.423	3.018	11.738
Precio de venta/unidad	\$ 48,50	\$26,22	\$23,12	\$97,85
Ingresos Brutos	\$256.893,32	\$89.774,37	\$69.789,23	\$416.456,92
Costos unitarios	\$20,52	\$13,26	\$11,69	\$45,46
Total Costos	\$108.663,58	\$45.389,44	\$35.285,06	\$189.338,08
Márgenes de ganancia	59,60%	55,12%	49,44%	54,72%
Ingresos netos	\$148.229,74	\$44.384,94	\$34.504,17	\$227.118,85

En este escenario, se pudo apreciar que las ventas por unidades por cada marca de chocolate aumentan con respecto al año 2021 en 6%, los ingresos de igual modo aumentaron en la misma proporción. Finalmente, se obtiene ingresos netos del año 2021 por USD\$ \$227.118,85 un 28,46 % mayor que el año 2021.

En el gráfico VII-01, al igual que en la tabla VII-10, se indican los saldos en las cuentas de ingresos, costos obteniendo la utilidad neta del ejercicio expresado en USD\$ se observa que la tendencia es que las ventas y la ganancias aumenten en 85% por año.

Tabla VII-10. Flujos de efectivo estimado 2019-2022

Conceptos	2019	2020	2021	2022	Total
Ingresos por año	163.124,32	327.863,60	301.962,70	416.456,92	1.209.407,54
costos	128.131,68	191.841,83	139.487,28	189.338,08	648.798,87
Utilidad neta	34.992,64	136.021,77	162.475,41	227.118,85	560.608,67

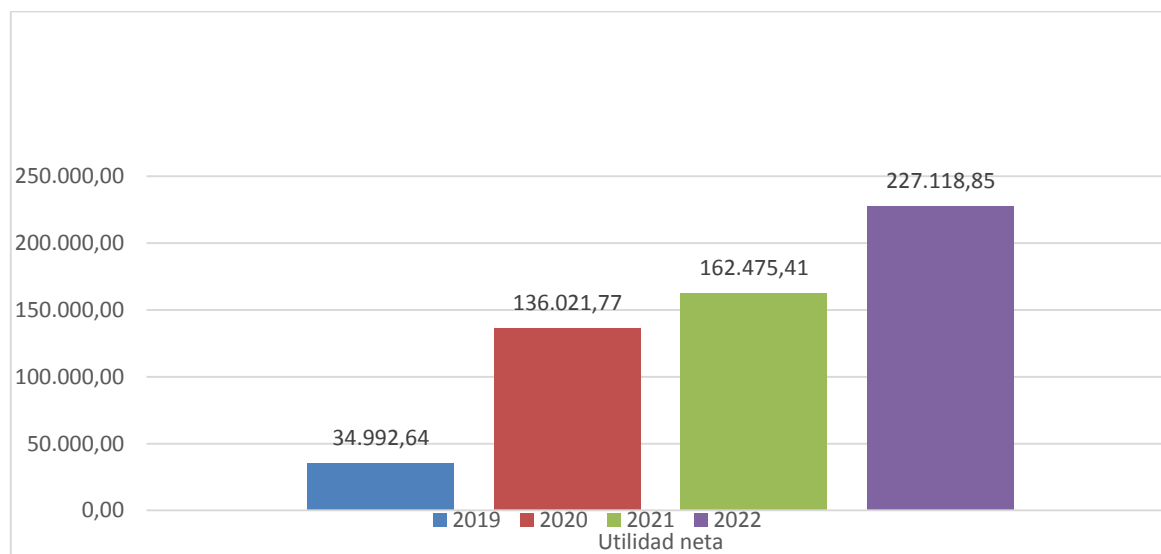


Gráfico VII-01 Flujos de efectivo 2019-2022

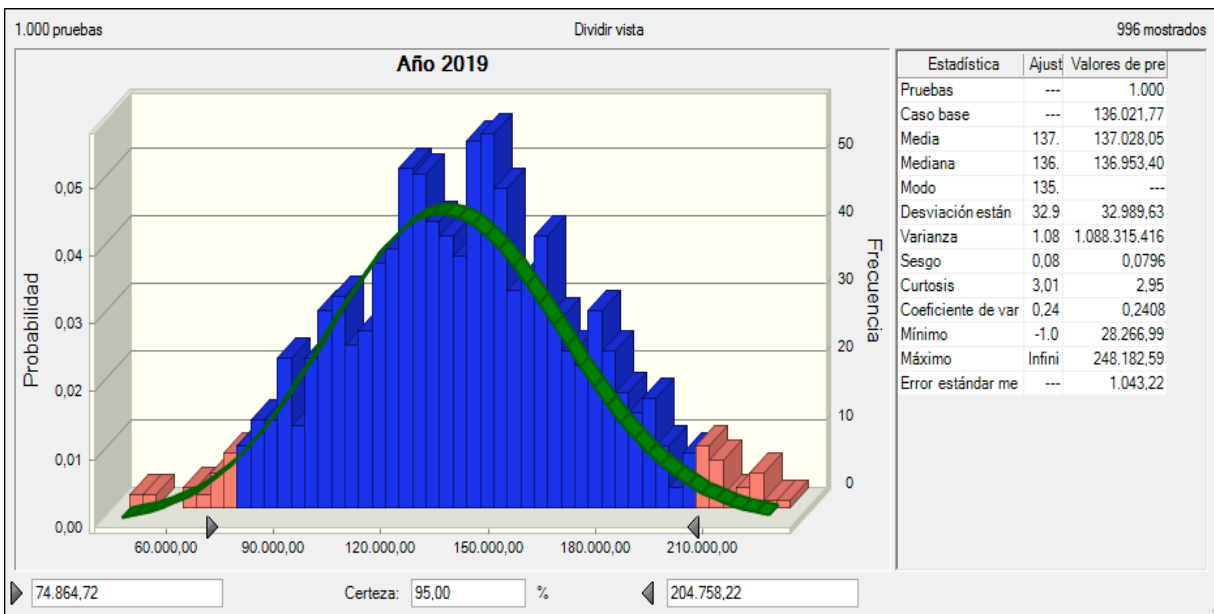


Gráfico VII-02 Escenarios de ingresos año 2019

Tal como está indicado en el gráfico VII-02 se obtuvo para el año 2019 con una probabilidad de certeza de un 95% que los ingresos mínimos probables sería de USD\$ 7.4864.72 y máximo de certeza 204.758,22. Estos datos indican la seguridad en base a los ingresos que se obtendrán dados unos precios y costos asociados a la actividad de comercializar chocolate venezolano en el Aeropuerto Internacional de Tocumen.

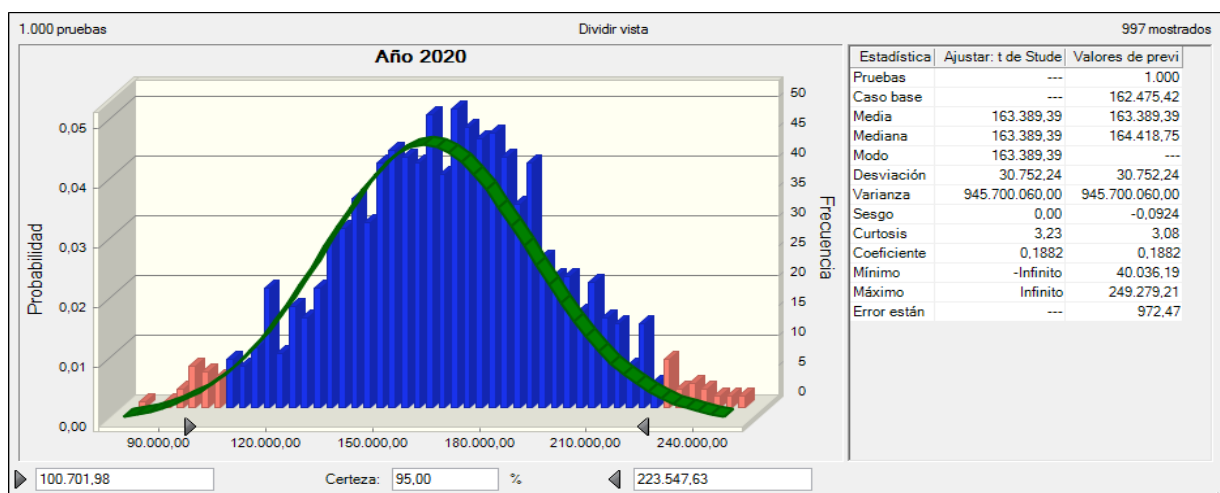


Gráfico VII-03 Escenarios de ingresos año 2020

De igual manera en la gráfica VII-03, se observan el escenario de ingresos que pueden lograrse para el año 2020, con una certeza del 95% de probabilidad se obtendrían ingresos mínimos en 100.701,98 y máximos de 223.547,63 dólares respectivamente.

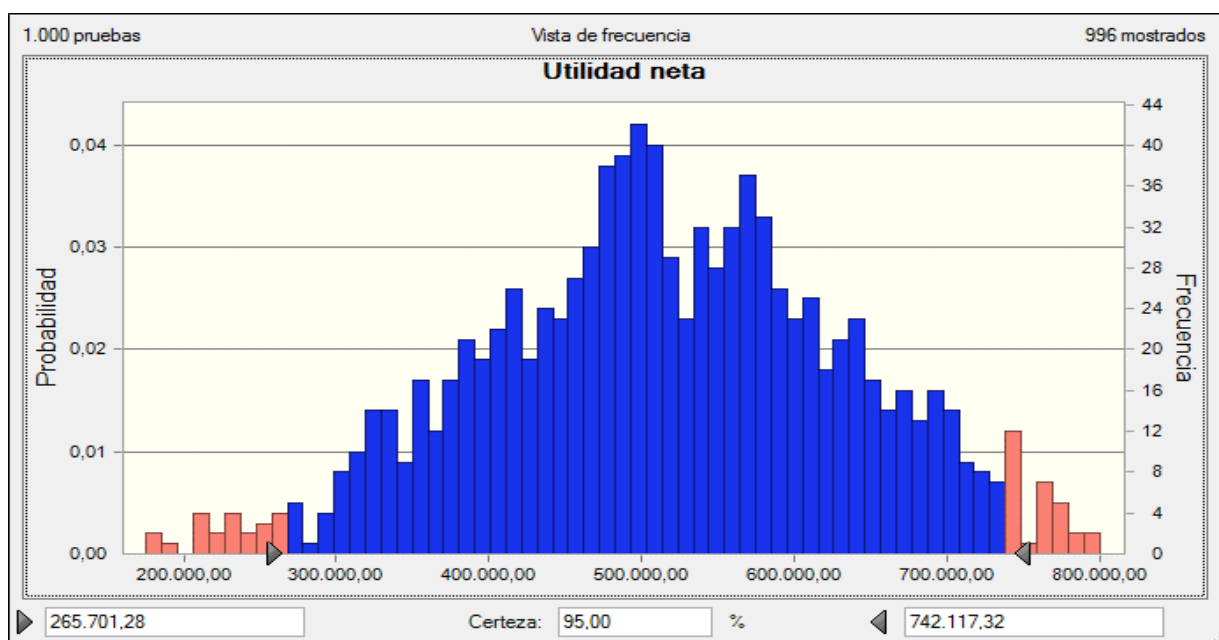


Gráfico VII-4. Escenario de la Utilidad neta años 2021

En el gráfico VII-4 puede observarse la utilidad neta para el último año en estudio el cual fue USD\$ 227.118,85 tomando este dato como referencia base estimando los escenarios de ingresos probables con una certeza del 95% la utilidad Neta que puede esperarse para el año 2021 certeza mínima será de USD\$ de 265.701,28 y máxima de 74211,47 e inclusive podría pasar de los 800.000 dólares.

Después de haber realizado los análisis de escenarios y de tendencia, conviene decir la conveniencia o no del proyecto en cuanto a la rentabilidad de la puesta en marcha de comercializar chocolates venezolanos en el aeropuerto internacional de Tocumen. En este caso fue con una Tasa de Retorno del 81% con un Valor actual neto de USD\$ 450.608,67, lo que indica que el proyecto es viable y rentable. En la parte superior de la tabla VII-11, se muestran el aporte de inversión inicial expresado sencillamente en aportes propios sin financiamiento, este monto se recupera al año siguiente. Esta inversión está enfocada en el arrendamiento de una pequeña oficina de negocios

dentro del Aeropuerto. Como es sabido estos alquileres de local son realizados de manera frecuente por cualquier inversionista que desee realizarlo, en él se excluye el producto a vender en el duty free.

Tabla VII-11. Tasa Interna de Retorno y Valor Actual Neto

Inversión Iniciales:	
Alquiler del local	\$75.000,00
Papelería de la oficina	\$1.300,00
Asistente administrativo	\$890,00
Gerente	\$25.000,00
personal de almacén	\$6.910,00
Impresora, computadora	\$650,00
Internet y llamadas	\$250,00
Total	\$110.000,00
Flujos netos de efectivo	
Inversión inicial	\$ -110.000,00
2019	\$ 34.992,64
2020	\$ 136.021,77
2021	\$ 162.475,41
2022	\$ 227.118,85
VAN	\$450.608,67
TIR	81%

CAPÍTULO VIII. FORMULACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA EL POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL DEL CHOCOLATE VENEZOLANO, A PARTIR DE LA COMERCIALIZACIÓN EN LAS TIENDAS PERTENECIENTES AL CANAL DUTY FREE INTERNACIONAL.

Los modelos de negocios representan una gran ventaja competitiva para las organizaciones, ya que les permite orientarse de la mejor manera ante el mercado de referencia. Es por ello, que la intención de la propuesta es que la empresa comercializadora de Chocolate pueda lograr con éxito su capacidad de gestión lógicamente posible para la venta de Chocolate en el Aeropuerto internacional de Tocumen en Panamá.

Justificación de la propuesta

La presente propuesta está basada en el modelo Canvas, creado por Osterwalder y Pigneur (2010), propusieron una herramienta innovadora, que fuese de fácil entendimiento enfocado en la *propuesta del valor*; esto significa lo que los clientes realmente desearían recibir en la satisfacción de sus necesidades. Esto implica que muchos emprendedores, para que sean exitosos debe esforzarse en descubrir, que es lo necesitan los clientes se animan a recibir de una empresa. Esto de una de las poderosas razones de la competitividad empresarial, lograr innovar mediante una actitud visionaria, más que ambiciosa como un proceso constante para la sostenibilidad de la empresa en el futuro

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Presentar el modelo de negocio Canvas para el posicionamiento internacional del chocolate venezolano, a través del canal *duty free* internacional.

Objetivos específicos

- Mostrar el Modelo de negocios Canvas para una empresa que tiene la intención la comercialización de Chocolate en las Tiendas *duty free* ubicadas en el Aeropuerto Internacional de Panamá.
- Explicar las etapas del Modelo de negocios Canvas para el posicionamiento internacional del chocolate venezolano, a través del canal *duty free* internacional
- Indicar las Fases de implementación de la propuesta.

Desarrollo de la propuesta

Etapas I: Mostrar el Modelo de negocios Canvas para una empresa que tiene la intención la comercialización de Chocolate en las Tiendas *duty free* ubicadas en el Aeropuerto Internacional de Panamá.

De acuerdo a lo antes mencionado. Según el autor este modelo, consta de 9 fases: que se integran dentro del concepto de productos y/o servicios, según Osterwader & Pigneur, (2010). Así lo explica, basándose en los criterios del Modelo Canvas, de la siguiente manera:

- **Segmentos de clientes:** el objetivo, es de agrupar a los clientes, con características homogéneas en segmentos definidos, describir e identificar sus necesidades, averiguar información geográfica, demográfica, gustos, preferencias.
- **Propuestas de valor:** El objetivo, es de definir el valor creado para cada segmento de clientes describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno. Que potencialmente valorarían recibir y que se esté dispuesto a ser ofrecido.

- **Canales:** se resuelve la manera, en que se establece contacto con los clientes. Se consideran variables como los medios de *información, evaluación, compra, entrega* en la calidad de servicio al cliente.
- **Relación con el cliente:** aquí se identifican, cuáles recursos de tiempo, monetarios se utiliza para mantenerse en contacto con los clientes.
- **Fuentes de ingresos:** este paso, tiene como objetivo identificar que aportación monetaria hace cada o el grupo de clientes, saber de dónde vienen las entradas las ventas del negocio, en este caso los pasajeros.
- **Estructura de costos:** aquí se especifican la estructura de costos de la empresa Comercializadora de Chocolate que prioritario incurrir para la prestación del servicio.
- **Recursos clave:** Así, saber cuáles son los recursos que son necesarios, que intervienen para que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor.
- **Actividades clave:** que acciones son básicas, importante y fundamentales que deben realizarse.
- **Asociaciones claves:** En este apartado, se describe a los proveedores, socios, y asociados con quienes se trabaja para que la empresa funcione. ¿Qué tan importantes son? ¿se pueden reemplazar? ¿pueden convertir en competidores.

Lo anteriormente descrito, indica que fueron mencionados los elementos del modelo, en los cuales cada uno forma parte de la estructura del mismo. Ahora bien, este formato para permitir organizar las metas que tiene la empresa para que logre el nivel de posicionamiento, que evidentemente debe pasar unos canales de comercialización hasta llegar a los clientes del producto. Una vez que se logre el contacto con los clientes viajero mediante apropiadas estrategias mercadotécnicas, se inicia el gusto por la compra del producto que posteriormente en el futuro se convertirá en la preferencia de marca por los chocolates venezolanos dentro de las tiendas *duty free* en el aeropuerto Internacional de Tocumen. En caso entonces, el modelo Canvas funciona como una brújula, que un orienta a los directores de la entidad a lograr sus

fines en la tabla VIII-01 se explica su contenido, y en el gráfico VIII-01 se muestra el Gantt de planificación.

Tabla VIII-01. Modelo Canvas para la empresa Comercializadora de Chocolate en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, Panamá

MODELO CANVAS				
RED DE ALIANZAS Productores locales de cacao Contrato con empresas maquiladoras de Chocolate. Empresas de logísticas refrigeradas. Proveedores de estucherías y/o empaques	ACTIVIDADES CLAVES Estrategias de marketing direccionado al consumidor Promociones en ventas Desarrollo del trade (Muebles, vídeos y espacios que identifique la marca) Producto Souvenirs Empaques diferenciados. Entrenamiento al personal de la tienda.	PROPUESTA DE VALOR Fabricación de chocolate oscuros 70% cuyos cacaos son de orígenes de diferentes zonas geográficas de Venezuela donde se diferencie los diferentes sabores naturales (Frutos secos, cítricos, tostados, lácteos) secundarios de acuerdo al terruño donde fue sembrado, adicional del bajo contenido en azúcar contribuyendo como un snacks a la vida saludable de las personas.	RELACIÓN CON CLIENTES Relacionamiento cercano-personal. Adaptarse a su idiosincrasia tecnológica y logística. Personal clave para atención personalizada y adaptable a sus necesidades. Personal con mucha	SEGMENTOS DE CLIENTES Consumidores (viajeros de negocios/turistas) que transitan por los aeropuertos internacionales, sean esperando una escala o de entrada/salida de un país. Edades comprendidas entre 28 a 60 años. Perfil personas con estudios universitarios/postgrado, trabajadores formales, comerciantes, que les guste la vida saludable y de calidad, conocimiento o curiosos con la vida gourmet.
	RECURSOS CLAVE Departamento de innovación Financiamiento de estructura de la empresa para poder cumplir con productos, logística, gastos de viaje y estructura de personal exclusivo para clientes Duty free.		CANALES DE DISTRIBUCIÓN Tiendas de conveniencia. Grandes superficies de golosinas en tiendas Duty free. Bodegones de licores en Duty free	
ESTRUCTURA DE COSTOS Fijos: - Servicios básicos e infraestructura - Personal administrativo, mercadeo y comercial - Mantenimiento planta de producción Variables: - Pago de logística de acuerdo a estructura refrigerada y kg trasladados. - Pago de la maquila y empaques que varía de acuerdo a demanda estimada.			FLUJO DE INGRESOS Venta directa de chocolates de diferentes presentaciones por unidades a la (s) tiendas duty free en el aeropuerto Internacional de Tocumen.	

Fuente: adaptado de Osterwalder y Pigneur (2010)

Interpretación:

1.- Red de alianzas: para este caso se refiere al conjunto socios o empresas que contribuyen alcanzar las mejores ventas entre ellos se tendrán como:

- **Productores Locales de cacao:** Son comunidades que viven en las zonas cacaoteras por excelencia de Venezuela (Miranda, Sucre, Zulia, Aragua, Carabobo)
- **Contrato con empresas maquiladoras de Chocolate:** Se estará desarrollando con empresas maquiladoras nacionales e internacionales ya que se proyecta una determinada producción y por el nivel de ventas se debe desarrollar otra planta para cubrir el déficit de acuerdo a la demanda proyectada y esperada a mediano y largo plazo.
- **Empresas Logísticas:** son empresas nacionales e internacionales donde garanticen el despacho de los chocolates a temperaturas controladas para salir de Venezuela y despacho en Panamá al cliente final.
- **Proveedores de empaques y estuches:** Son empresas que van alineadas en cuanto al desarrollo personalizado de empaques que alineado con mercadeo en el diseño y estructura del mismo tengan capacidad de producción con precios accesibles para garantizar calidad e imagen de la marca

2.- Actividades Claves: Para la comercialización del chocolate son las siguientes Estrategias de marketing aeroportuarias:

- **Promociones en ventas:** apoyándose con impulsadoras y vendedores en la tienda para promover la marca, esto generará un incentivo a ellos como parte del apoyo para rotar el inventario
- **Promociones:** Descuentos por volumen (Ejemplo llévate 3 y pagas 2) donde el % se comparte con la empresa Duty free. Productos con valor agregado tipo souvenirs o de colección, ventas cruzadas (combos) con licores para tener una experiencia con armonías diferentes

- Muebles y vídeos exclusivo de la marca en los puntos de ventas para diferenciarnos de la competencia y tener una visibilidad exclusiva de la marca para no compartir anaquel con otras marcas.
- Entrenamiento permanente al personal de la tienda para que puedan explicar al viajero de la diferenciación del chocolate venezolano (con la marca) con otros chocolates tradicionales para empujar la venta por impulso.
- Degustaciones en días y horas fuertes de tránsitos de pasajeros para promover la marca

3.- Recursos Clave: Se definen como aquellos medios tangibles o intangibles para lograr los propósitos que ayudan a sostener la marca en el canal Duty Free:

- Confianza en el proveedor: esto permite que los clientes tengan el mejor producto al momento de la compra mediante el cumplimiento de normas de calidad.
- Garantía de suministro: es importante tener garantizada el abastecimiento del o los principales proveedores otorguen claridad, honestidad en la entrega del producto para la venta.
- Protección de la mercancía: toda mercancía debe llegar a la gerencia de almacén de la empresa sin daños en su traslado para evitar pérdidas en el traslado en los procesos de abastecimiento.
- Departamento de Innovación: Se crearán todo tipo de producto de acuerdo a las diferentes temporadas con mensajes diferentes, empaques diferenciados de la competencia, campañas adaptables de acuerdo a diferentes nacionalidades de los consumidores viajeros.
- Aportes de accionistas/banca para contar con un flujo de caja que pueda soportar las actividades a desarrollar en el canal Duty Free.

4.-Propuesta de valor: es el elemento principal del modelo, generar un producto de fácil y rápida compra, saludable que sea cómodo para llevar y recordar en los clientes que visitan las tiendas en el aeropuerto.

5.- Relación Con Clientes: es la manera como la empresa puede comunicarse con su cliente mediante varios procesos fundamentales:

- Autoservicio: pasan por los anaqueles y ellos mismo pueden servirse la cantidad que desean comprar.
- Automatizada: mediante redes sociales para escuchar la experiencia con el producto.
- Personal calificado para atención personalizada de acuerdo al grado de dificultad de negociación y acuerdos.
- Relacionamiento personal con cargos clave del Duty free

6.- Segmentos de Clientes: EL producto está dirigido a:

- Viajeros (negocios o turismo)
- Edades comprendidas entre 28 a 60 años
- Profesionales o ejecutivos con estudios universitarios.
- Interesados en la vida Gourmet
- Que les importe una vida saludable
- Amantes del Chocolate oscuro

7.- Canales De Distribución: este sería la manera en la cual los clientes llegan a conocer el producto en este caso los chocolates serán vendidos en los Punto de venta en el aeropuerto.

8.- Estructura de Costos:

- *Costos fijos:*
 - *Todos los servicios básicos para funcionar (Electricidad, agua, telefonía, internet)*
 - *Gastos al personal administrativo, comercial y mercadeo que se encargarán de velar por apuntar al objetivo en común, tener los productos en el canal Duty free.*

- *Mantenimiento planta de producción para poder preveer cualquier anomalía en la fabricación de los chocolates.*
- *Alquiler almacén refrigerado*
- *Costos variables*
 - *Pago de logística de acuerdo a estructura refrigerada y kg trasladados.*
 - *Pago de la maquila que varía de acuerdo a demanda estimada.*
 - *Empaques de acuerdo a cantidades a negociar.*
 - *Márgenes de comercialización o actividades con el cliente.*

9.- Flujo de Ingresos: representan la Venta directa del portafolio de chocolates a la (s) tiendas Duty free en el aeropuerto Internacional de Tocumen. A su vez tendremos diferentes presentaciones en el punto de venta para garantizar productos de varios precios y márgenes para garantizar la rotación de los mismos.

Fases de implementación de la propuesta

Para llevar cabo la presente propuesta serán mediante diez (10) fases ilustrado en el Gantt expuesto en el Modelo Canvas de la siguiente manera:

Fase I: Aseguramiento del abastecimiento de los proveedores y calidad del producto

Tal como fue expresado anteriormente, que el proyecto es rentable y viable en este momento, consiste en que la empresa se garantice la provisión de los chocolates de las empresas que serán contratadas para la compra y venta de los chocolates en las tiendas del aeropuerto.

Fase II: Capacitación al personal que labora dentro de la empresa

Una vez que las condiciones ya están dadas, se procede a la capacitación al vendedor con respecto a la puesta en marcha de la estrategia mercadotécnica basada en la

colocación del producto en los anaqueles de la tienda con sus habladores de precios, publicidad y recomendarle al cliente los sugeridos de manera mensual.

Fase III: Aplicación de las estrategia mercadotécnica y Realización de las ventas en las tiendas duty free

Esta fase consiste en la venta plena de los chocolates dentro de las tiendas del aeropuerto. Tal como fue mencionado esta estrategia es bastante sencilla y efectiva, la cual la promoción en venta: precios, demostraciones en el punto de venta

Fase IV: Seguimiento y control del plan

Este momento consisten en la garantía en la funcionalidad del plan que proporciona a la gerencia eficacia y eficiencia en los recursos que utiliza. Esto se logra mediante los reportes de ventas obtenidos mensualmente en las tiendas donde se venden los Chocolates.

- Las empresas maquiladoras de chocolate pueden representar una buena opción de negocios para disminuir costos de producción, lo que significa que pueden mejorar la actual situación económica del país.
- La empresa debe lograr este propósito para servir de modelo de gestión emprendedora para otros nuevos entrantes del área del Chocolate para fomentar el crecimiento en la industria chocolatera a nivel nacional que se firme prospera creciente para otras cualquiera tipo de emprendimiento relacionado con la producción como la venta del cacao y sus derivados. Adicional podemos utilizar otras herramientas de trabajo como las 5 fuerzas de Porter para entender todo el contexto en el caso del gremio del chocolate en Venezuela en pro de las exportaciones para destrabar las barreras de entradas a los diferentes canales de comercialización/Distribución en otros países.

A continuación se presenta el diagrama de Gantt de las fases de planificación.

MODELO CANVAS

Los periodos son medidos por semanas

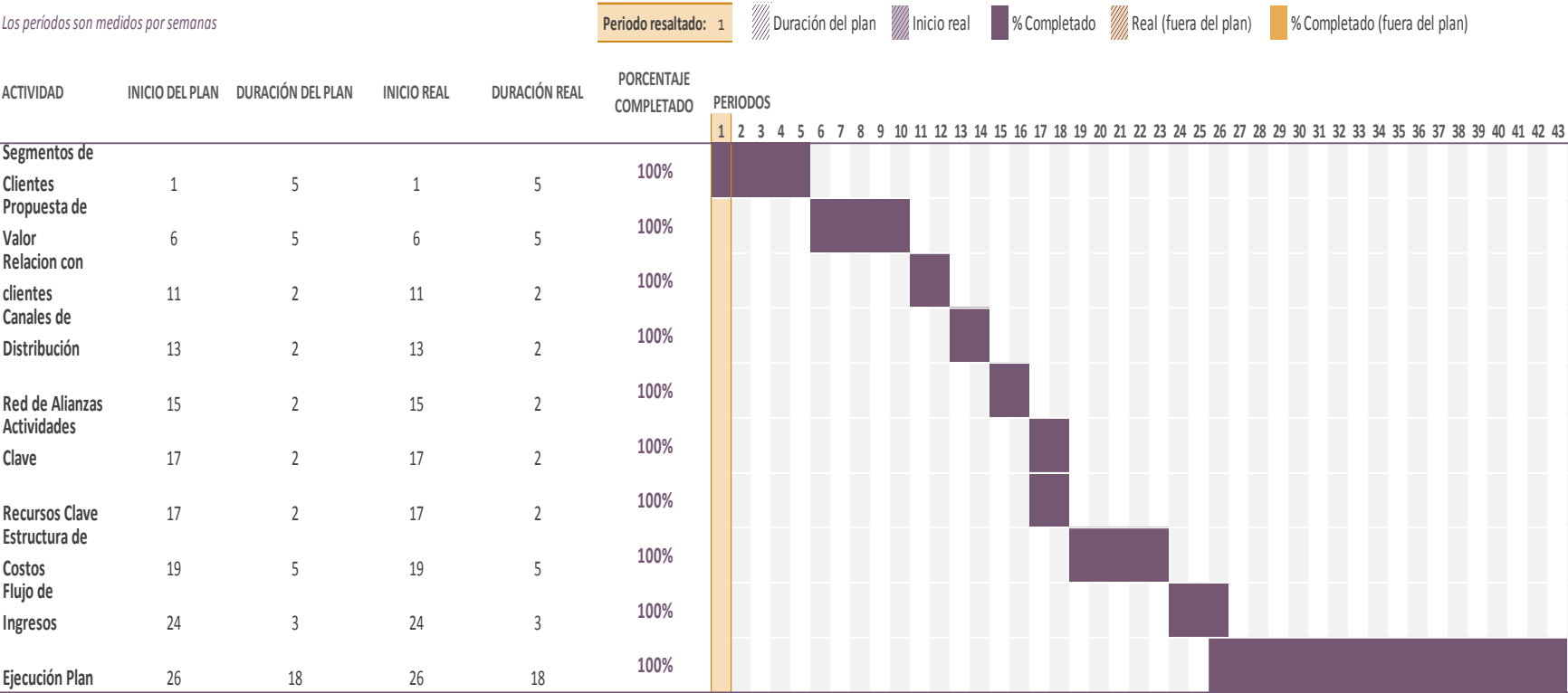


Grafico N° VIII-01 Gantt de planificación y ejecución del Plan de Negocios

CAPÍTULO IX. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Los modelos de negocios no solo sirven para fabricar un sueño, tiene el carácter de organizar y disciplinar el comportamiento del emprendedor hacia el logro exitoso de sus metas, con la finalidad de evitar la improvisación que muchas veces lleva al fracaso de cualquier proyecto ante un mundo lleno de competitividad empresarial. Tiene otra función. la de mantener la motivación del emprendedor para que no desfallezca ante múltiples cargas de exigencia de su entorno al cual se refiere. Es por la intención de esta propuesta es llevar a cabo la comercialización y posterior posicionamiento de los chocolates venezolanos en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, Panamá.

Queda claro que la propuesta es viable y rentable, mediante la implementación cuidadosa se garantiza el éxito en el posicionamiento del Chocolate de la empresa que tiene como fin venderlos en las tiendas Duty free dentro del aeropuerto Internacional de Tocumen. El estudio hace un fundamental aporte acerca de los beneficios del modelo Canvas en el aspecto de fácil aplicación, *simplicidad de interpretación*, no amerita rigurosos cálculos financieros para determinar la factibilidad del proyecto. Por otra parte permite realzar un *enfoque sistemático de la realidad* del negocio ya que abarca lo interno y lo externo, es *aplicable a cualquier tipo de empresa* sin tomar en cuenta su tamaño y actividad, y usa un lenguaje visual simple.

Otro aspecto, que cabe mencionar de la utilidad del proyecto, es que *simplifica actividades* que son innecesarias llevar a cabo, permite el análisis estratégico más rápido sin asesores externos de alto nivel académico ni alta experiencia laboral. Cabe resaltar que este modelo resalta el trabajo en equipo, el reconocimiento de las debilidades mediante el reconocimiento en la generación de la *propuesta del valor* el cual es algo que muchas empresas no logran verlo con facilidad y rapidez es por ello un aspecto determinante el logro de los objetivos de la empresa relacionándolo con los ingresos y costos para su implementación.

A continuación se presenta un ejemplo del plan de negocio del ejercicio académico de este Trabajo de Grado de Maestría.

PLAN DE NEGOCIOS

DESCRIPCIÓN GLOBAL DE LA EMPRESA:

- Desarrollamos chocolates de barra de origen venezolano con calidad mundial debido a sus cacaos de origen contemplados como los más caros del mundo.
- Queremos estar en los mejores puntos de ventas vitrinas a nivel mundial ya que nuestros chocolates son de renombre a nivel internacional y competir con las grandes marcas para tener mayor exposición de marca.
- Nuestra filosofía es desarrollar los mejores chocolates oscuros de 70% de concentración con los cacaos de diferentes zonas geográficas de Venezuela en empaques de alta gama para diferenciarnos de la competencia.
- Nuestro target son viajeros (ejecutivos/vacaciones) que transitan por diferentes aeropuertos donde verán el producto como autóctono de Latinoamérica/Venezuela para consumir al momento como un Snack saludable o regalar como souvenir a familiares/amigos.
- La industria del chocolate está migrando a productos de alta concentración de cacao con diferentes porcentajes donde tendrán un mayor valor debido al nicho de mercado saludable con menos azúcar.
- Nuestras fortalezas serán la calidad de los cacaos de origen y precios accesibles versus la competencia. La experiencia de nosotros se basa en el desarrollo del mercado venezolano teniendo como experiencia la tienda Duty Free del Aeropuerto Internacional de Maiquetía donde el éxito de la marca ha sido mayor de lo esperado ya que los viajeros (tanto nacionales como extranjeros) se llevan el producto como regalos para sus amigos/familiares.
- Somos empresa distribuidora que compramos el producto terminado de acuerdo a características muy específicas para adaptarnos a los mercados internacionales.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

- La marca fue creada como un chocolate para resaltar el trabajo realizado por el fabricante en preservar las cepas de cacao criollo venezolano, resaltando sus bondades.
- Fue una marca concebida inicialmente como marca premium (de lujo) que ofrecería cacaos únicos, con características peculiares a los consumidores como son los criollos, con Producción limitada.
- La oferta de portafolio fue muy limitada, a un target alto. Esto lleva a la creación o concepción de una línea más asequible, con más posibilidad en cantidad de producción que se le denominó Línea Fina.
- El lanzamiento de la marca será realizada en el 2019, apalancado a una tradición familiar, conocimientos en cacaos y una producción de chocolate que va desde el árbol hasta la tableta, asegurando calidad y experticia en cada uno de los procesos, sobretodo controlando la materia prima.

PLAN DE MERCADEO

Este proyecto nace en el “país que dividió sus tierras para unir el mundo”, la República de Panamá, país que según su contraloría alberga 3,405,00 habitantes censados en el 2010, aunque el Banco Mundial estime 3,929,141 en el 2015.

Siendo su moneda el Dólar Americano y con una economía galopante, Panamá ha sostenido un crecimiento continuo desde principios de esta última década, duplicando el de la región, alcanzando 13 puntos porcentuales en su mejor momento, pronosticándose un +5.4% para el cierre del corriente año 2017. Otro indicador positivo para inversionistas es una inflación controlada durante los últimos años habiendo cerrado con un 0.7% en el 2016.

Según el foro Económico Mundial, para el 2016 Panamá alcanzo ocupar el puesto 50/144 países en competitividad global. Esta es la segunda mejor posición seguido a Chile en América Latina y la mejor posición en América Central.

A pesar de haber reducido la pobreza de un 26.2% a un 18.7% y la pobreza extrema a un 10.2% entre el 2008 y 2014, Panamá actualmente presenta unas dificultades de un enlentecimiento en la economía, donde el consumo en ciertos sectores son afectados por razones políticas, de gobierno y situaciones de países vecinos que bajo otras condiciones representan una gran afluencia para Panamá en su actividad portuaria y turismo ejecutivo.

Para el desarrollo de la marca en el Aeropuerto Tocumen necesitamos:

- Profundizar y Conocer a nuestro consumidor para así poder realizar una segmentación efectiva de nuestras líneas de productos para lograr propuestas de valor adecuadas y asertivas. Para esto contrataremos a un 3ero. Para apoyar la necesidad de producción del producto.
- Adecuar nuestros productos para que sean competitivos, atractivos, que cumplan con las necesidades de los permisos y de cada segmento.
- Desarrollo e innovación de nuevos productos. Innovaciones cada año para aumentar valor y exposición de marca
- Implementación de un plan de Embajadores de Marca.
- Desarrollo del panel sensorial del Chocolate.
- Selección, Planificación e implementación de comunicación estratégica con RRSS propias y del cliente a distribuir.
- Identificación, organización y participación de eventos relacionados al branding de la marca los cuáles puede y debe ser coordinados con la tienda Duty Free.

Todo lo anteriormente expuesto ayuda a la marca finalmente a definir lo siguiente:

- Mercado Meta – Panameños y extranjeros viajeros, de género masculino y más inclinado hacia lo femenino entre 30 y 45 años de edad con un poder adquisitivo sobre la media.

A este grupo anteriormente expuesto se le dirige toda comunicación, su tono de voz, contenido y se planifica todas las iniciativas con relevancia hacia ellos como por ejemplo horarios, locaciones, dinámicas, locaciones e inclusive esfuerzos de distribución en una etapa inicial.

- Segmentos de Interés –

a. Panameños y extranjeros residentes, de género masculino y más inclinado hacia lo femenino 25+ años de edad con un poder adquisitivo sobre la media.

- b. Panameños y extranjeros residentes, de género masculino y femenino, entre 30 y 45 años de edad con un poder adquisitivo medio.
- c. Panameños y extranjeros residentes, de género masculino y femenino, 25+ años de edad con un poder adquisitivo medio.
- d. Viajeros y turistas en Duty Free y hospedados en la ciudad.

COMPETIDORES

Siendo una de las actividades económica principales del país el Canal de Panamá y zonas libres, acompañado de un aeropuerto que funciona como “hub” para las Américas con cientos de conexiones diarias, es fácil imaginar y comprender la gran variedad de productos que ingresan y se comercializan en el istmo.

Los anaqueles de los distintos canales tradicionales son invadidos con chocolate en sus distintos tipos, marcas y su extensión de líneas.

Con más de 150 tipos de chocolate en barras, entre los oscuros preferidos y más recordados se encuentran las marcas Lindt, Ghirardeli, Cadbury, Hersheys, y Nestlé entre otros.



Gráfico IX-01 Share de mercado de marcas en Panamá de acuerdo a importaciones FOB de la categoría año 2016.

Fuente: AUPSA 2016

PRECIOS

Para la estrategia de Precio, se sugiere que el producto entre de manera agresiva con la ecuación de mayor valor a precios accesibles, permitiendo mayores márgenes para su distribuidor y canal, como facilitando la prueba, repertorio y frecuencia por parte del consumidor.

Actualmente el precio sugerido de venta, es el más bajo en su categoría. Al iniciar o activar el plan e iniciar los esfuerzos de educación y mercadeo (historia de marca), y al despertar la demanda en los canales apropiados, la marca debe buscar acelerar el incremento a por lo menos paridad con el competidor inmediato en la escala de precios. Esto asegura no contradecir o derrumbar la percepción de calidad ante los ojos del consumidor.

Cuando se hace la prueba para entender la sensibilidad y relevancia de precio, a pesar de que los potenciales consumidores dicen que el precio no cambia o afecta su decisión, los registros de su voto en la investigación cualitativa demuestra lo contrario.

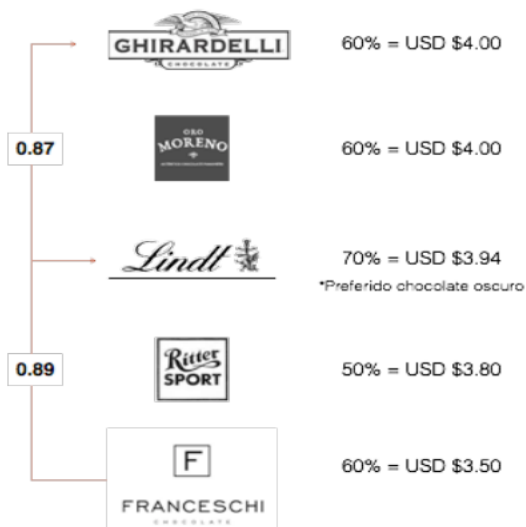


Figura IX-01 Análisis de precios sugeridos simulados en anaquel a juicios de expertos

PLAN OPERACIONAL

Producción: Como somos empresa comercializadora nuestra estrategia de desarrollo de producto será hecho a la medida de tal manera de que los productos sean de calidad y competitivos, es por eso que establecemos con el fabricante un panel sensorial y de innovación para tener sabores únicos y empaques adaptados al canal Duty Free.

Locación: Tendremos una oficina dispuesta en Panamá para atención exclusiva y de servicio al Duty Free para garantizar la perfecta ejecución y despacho a tiempo. Adicional nuestros almacenes Inbound estará en la zona libre de Colón de manera refrigerada para garantizar la calidad del producto y que el lead time sea el menor posible. Todo esto estará de acuerdo a la proyección de venta con el cliente y mantener un inventario de 3 meses de acuerdo al promedio vendido mensual para cumplir con exigencias del cliente.

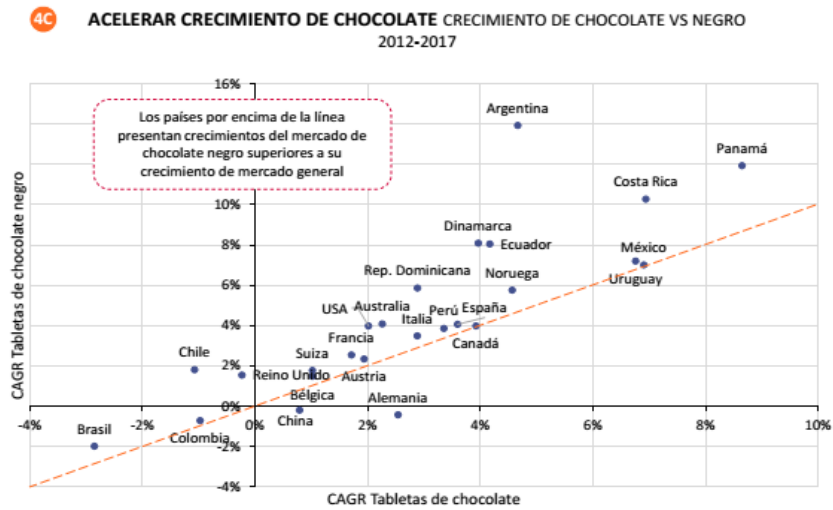
Ambiente Legal: El régimen legal para las tiendas Duty Free exigen sólo tener el certificado libre ventas del país de origen lo cual el fabricante debe tener la documentación al día para poder realizar las exportaciones, en el caso del canal Duty Free no hace falta realizar los registros sanitarios para poder ingresar ya que es régimen especial que no tiene jurisdicción con las leyes internas panameñas por decreto presidencial y que a su vez esto se repite a nivel mundial con este tipo de tiendas libres de impuestos.

Condiciones Comerciales: Las condiciones serán a 7 días con derecho a pronto pago del 2% o a 21 días sin beneficio por este motivo vía transferencia. El margen comercial será del 70% que incluye estar en la RRSS de la tienda, vídeos transmitidos dentro de la tienda promocionando el producto, degustaciones para los viajeros, descuentos especiales por baja rotación, empaques especiales (3x2 o un porcentaje de acuerdo a lo negociado)

MENSAJES PRINCIPALES

- Exclusividad, Premium
- Único, diferente
- Historia, tradición
- Know-how cacaotero (conocimiento y acceso a variedades de cacaos finos, que nos permite garantizar la mejor materia prima para nuestros productos)

- Países como Argentina, Panamá, Costa Rica, Dinamarca y Ecuador presentan crecimientos de segmento de chocolate negro muy por encima del mercado general



Fuente 1 Estudio de mercado de Passport y Euromonitor (2017)
Nota 2 CAGR calculado a partir del valor de mercado a US\$ constantes del 2017

advantis⁺ 34

Gráfico IX-02 Países con mayores oportunidades según estudios advantis año 2017

CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

De todo lo antes expuesto, es el momento de mencionar los resultados en cuanto a los aspectos alcanzados en los cuales ha llegado la presente investigación.

Al Realizar el análisis situacional de las oportunidades de comercialización del chocolate venezolano en las tiendas ubicadas en Aeropuertos Internacionales, se evaluaron las características de los diferentes aeropuertos y según las herramientas y opiniones de expertos cual sería el más indicado para operar con éxito. Analizamos un pronóstico de un estudio de Passport del año 2015 y se verificaron las premisas de dicho informe para el 2019 donde vimos cómo se aplicó para cada punto la forma profesional de pensar de acuerdo a esos paradigmas.

También con esta información se decidió seleccionar el Aeropuerto Internacional de Tocumen de Panamá como el indicado ya que tiene estándares de calidad mundial, Hub de Aerolíneas y almacenamiento muy favorables, contará con una nueva sección de ampliación del mismo para el 2019 lo cual dará entrada a más líneas de otros países y se incrementará los pasajeros gradualmente en los próximos años donde el beneficio será impactado de manera positiva a la categoría de confites en específico chocolates oscuros.

En la Identificación de los factores internos y externos que pueden incidir en la comercialización del chocolate venezolano dentro de un Aeropuerto Internacional, se utilizaron las herramientas de planificación estratégica, administrativas y otras para verificar y rectificar de acuerdo a las teorías implementadas de que si podemos ejecutarlas para poder tener un panorama más claro. Lo resaltante fueron los resultados del análisis PEST donde se evaluó el contexto de país dando favorable el ambiente de operar en Panamá, las 5 fuerzas de Michael Porter para tener un panorama de los competidores, sustitutos, compradores, proveedores y tener un escenario en cada uno de ellos y poder lidiar/gerenciar cada paso que debe darse para

la entrada del producto y finalizando con las matrices de factores externos e internos donde vemos a como nos podemos adaptar a cambios de dentro y fuera del país para la comercialización del chocolate venezolano.

En la Evaluación de la factibilidad para la comercialización del chocolate dentro de las tiendas que operan dentro de un Aeropuerto Internacional, al evaluar y describir los resultados de la inversión inicial y de allí las proyecciones en ventas con sus flujos de caja de acuerdo a los análisis macro y microeconómico de cada aspecto tocado en esta investigación. En este caso al final se usaron los indicadores de Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno donde los flujos de caja proyectado demuestra que será suficiente para mantenerse en el negocio operando y el porcentaje declarado hace pensar que cualquier inversor pueda estar seguro que recuperará su capital en el tiempo estipulado y no desviar los recursos a otros fondos mutuales tales como letras del tesoro americano u otras firmas donde por ser estable es muy bajo lo que ofrecen versus lo que podemos desarrollar a futuro.

En la formulación de un modelo de negocio para el posicionamiento internacional del chocolate venezolano, a partir de la comercialización en las tiendas pertenecientes al Canal duty free Internacional, es aquí como se arma todo el rompecabezas con el modelo canvas, muchos negocios y emprendimientos desarrollados bajo esta técnica como Uber, se completa para tener una guía de como ejecutar por cada cluster del lienzo, las estrategias en toda la cadena de valor (desde la producción hasta la puesta en el anaquel del producto). Bajo esta circunstancia se desarrollaría la marca y su constante evolución a través del tiempo dando como satisfacción que las presentaciones en cualquier Roadshow a nivel nacional o internacional debido a que el futuro debería estar en todos los aeropuertos de Latinoamérica y el capital de trabajo necesario saldrá de este estudio para el beneficio del chocolate venezolano como producto bandera.

RECOMENDACIONES

- Se necesita disponibilidad de estadísticas en el país para conocer acerca de la tendencia de chocolates y productos afines.
- Promover estudios acerca del emprendimiento relacionado con la explotación comercial del chocolate, al parecer la información esta resguardada en grandes empresas.
- Promover el desarrollo de empresas de manufactureras de chocolate para lograr mejor competitividad en precios y costos para la exportación.
- Establecer mejores sistemas en controles cambiarios que faciliten la libre disponibilidad de divisas.
- Fomentar la producción de bienes y servicios para empacar de parte del estado hacia las empresas privadas que les permiten reducir costos para empacar mercancía.
- Fomentar el capital de riesgo internacional con entes como la CAF, BID, otros para poder expandirse en varios mercados y su impacto directo en cada eslabón de la cadena de valor del producto que será beneficiado.
- Es muy importante relacionar este negocio con la Responsabilidad social empresarial ya que ambos son necesarios para mantenerse y el consumidor podrá aportar con la compra del producto en beneficio de muchas comunidades.
- Crear así como la industria del Ron en Venezuela pero para el sector de chocolates la Denominación de Origen Controlado ya que mientras más únicos como chocolateros tenemos más influencia dentro de Venezuela con créditos,

pagos justos a los cacaoteros, eficiencia logística a nivel internacional, promover que la mejor materia prima y producto terminado es la nuestra e ir por bloques a otros continentes que tienen muy bien valorado nuestro preciado chocolate.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alulema Rodríguez, R., & Granda González, L. (2012). *Producción chocotalera en Ecuador: Propuesta para incrementar la potencial producción y exportador*. [Documento en línea]. Tesis de Maestría. Disponible: <http://dspace.ups.edu.ec/> Universidad Politécnica Salesiana. Guayaquil-Ecuador [2017, febrero 27]

APTRA. (s.f.). *What is duty free & travel retail? [¿Qué es Duty free y travel retail?]* Disponible: <http://www.aptra.asia/what-is-duty-free-travel-retail/> [2017, abril de 21]

Arancel de Aduanas. Decreto N° 2.647. Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 6.281 (Extraordinario), diciembre 30, 2016.

Arias, F (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. 5ª. Caracas - Venezuela: Epísteme.

Banco Mundial. (2016). *Venezuela Panorama general Banco Mundial Reporte*. [Documento en línea] Disponible: <http://www.bancomundial.org/es/country/venezuela/overview> [2017, febrero 25]

Bavaresco, A. (2007). *Proceso metodológico en la investigación (Cómo hacer un Diseño de Investigación)*. Maracaibo, Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.

Borello, A. (1994). *El Plan de Negocio*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

2B Consultores. (2016). *4 beneficios de utilizar el Business Canvas Model* Disponible: <http://2bconsultores.com/2016/03/21/los-4-beneficios-de-utiliza-el-business-canvas-model/> [2017, marzo 19]

Cámara de Comercio de Valencia. (s.f.). *Jornada Informativa Mercados Duty Free* Disponible: http://www.camaravalencia.com/camaraonline/DOCS/JORNADA_INFORMATIVA_MERCADOS_DUTY_FREE.doc [2017, abril 23]

Camacho M. (2018) marketing cultural en la ruta del cacao al chocolate en México, revista de administración de Unimep Vol. 16 N° 2

CAPEC (s.f.). *Producción molienda exportación*. [Documento en línea] Disponible: http://www.capecve.org/produccion_molienda_exportacion.html [2017, marzo 21]

Castro Ríos, K. (2011). *Tecnología de Alimentos*. Bogotá: Ediciones de la U.

Circular N° 300117 del Banco Central de Venezuela. *Aspectos operativos vinculados con la instrumentación de lo dispuesto en el Convenio Cambiario N° 36*, enero 30, 2017

Convenio Cambiario N° 36. *Normas que regulan las operaciones en divisas efectuadas por prestadores de servicios turísticos que operen turismo receptivo, así como los pagos de mercancías destinadas a la venta a pasajeros*. Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 40.881 (Extraordinario), abril 07, 2016.

El Mundo (2017). *Organización Internacional de Cacao traslada su sede de Londres a Abiyán* [En línea] Disponible: <http://www.elmundo.com.ve/noticias/actualidad/internacional/organizacion-internacional-de-cacao-traslada-su-se.aspx> [2017, marzo 21]

El Nacional (2017). *FMI: Venezuela cerrará en 2017 con 1600% de inflación* [En línea] Disponible: http://www.el-nacional.com/noticias/economia/fmi-venezuela-cerrara-2017-con-1600-inflacion_28189 [2017, mayo 01]

Euromonitor International (2015). Market Research Venezuela

FAO. (2016). *FAOSTAT Database Results*, 2016

Ferretra Herrera, D. (2015). *El modelo Canvas en la formulación de proyectos*. [Revista en línea] Disponible: <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1252/1439> [2017, marzo 03]

Franco, N. (2010). *Plan de negocios para la comercialización de frutas y vegetales frescos en el departamento de Zacapa, Guatemala*. [Documento en línea] Proyecto especial de grado Ingeniería en Administración de Agronegocios, Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano. Honduras. Disponible: <https://bdigital.zamorano.edu/bitstream/11036/130/1/AGN-2010-T009.pdf> [2017, febrero 26]

Fundación Dr. Chocolate (2009). *Modelos de Negocio Chocolates Dr. Chocolate*. [En línea] Disponible: <http://www.youblisher.com/p/684416-Modelo-de-Negocio-Chocolates-Dr-Chocolate-Business-Canvas-Model/> [2017, febrero 26]

Galán García, P. (2015). *El Travel retail en el sector del Beauty and Personal Care: Análisis del mercado y del canal*. [Documento en línea] Proyecto especial de grado Administración de Empresas. Universidad Pontificia Comillas Madrid. Disponible: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4165/TFG000653.pdf?sequence=1> [2017, abril 23]

García, A. (1990). *Estructura lingüística de la documentación*. Murcia: Compobell.

García, G. (2016). *El emprendimiento en Venezuela*. [En línea] El Universal Disponible: http://www.eluniversal.com/noticias/opinion/emprendimiento-venezuela_307141 [2017, febrero 28]

Gerencie.com (s.f.). *Emprendimiento*. [Página Web en línea] Disponible: <http://www.gerencie.com/emprendimiento.html> [2017, febrero 28]

Henríquez Gana, I., Karelovic, M., Sánchez, P., & Vega, D. (2014). *Emprendimiento Snacks saludables "FRESH 'N GO"*. [Documento en línea] Proyecto especial de grado Ingeniería Comercial. Universidad de Chile. Santiago de Chile. Disponible: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/116639> [2017, febrero 27]

Herrera, A. (2011). *Cómo aprender a ser investigador*. [En línea] Disponible: <http://comoaprenderaserinvestigador.blogspot.com/2011/10/fichas-de-observacion.html> [2017, abril 26]

Hirsch, A. (2014). *Travel Retail: El comportamiento del consumidor en el canal duty free*. [Documento en línea] Proyecto especial de grado Administración de Empresas. Universidad Pontificia Comillas Madrid. Disponible: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/505> [2017, febrero 27]

Hurtado J. (2008). *El proyecto de investigación*. Caracas: Quirón

Hurtado, I., y Toro, J. (2007). *Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio*. Caracas: CEC.

Industria Alimenticia. (2014). *Cacao en América Latina: crecimiento y novedad*. [En línea] Disponible: <http://www.industriaalimenticia.com/articles/87553-cacao-en-america-latina-crecimiento-y-novedad> [2017, marzo 21]

Inmobiliario DLL. (s.f.). *¿Qué es el travel retail?* [En línea] Disponible: <http://elblogdelosanillos.jll.es/que-es-travel-retail/> [2017, abril 21]

Ley Orgánica de Aduanas. Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 5.353 (Extraordinario), Junio 17, 1999.

LT Latin Trade. (s.f.). *Destinos duty free crecimiento, desafíos y cambios*. [En línea] Disponible <http://latintrade.com/es/destinos-duty-free-crecimiento-desafios-y-cambio/> [2017, abril 21]

Márquez García, J. (2010). Innovación en Modelos de Negocio. *Revista MBA EAFIT*, 30-47.
Falta MIT

Matiz & Asociados. (s.f.). *Conceptos modelos de negocio*. Disponible: <http://www.matizyasociados.com/conceptos-modelos-de-negocio/> [2017, marzo 03]

Méndez Álvarez, C. (2009). *Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con énfasis en Ciencias Empresariales*. México: Limusa.

Merca 2.0 (2015) Los 10 países cuyos habitantes consumen más chocolate en el mundo [En línea] Disponible: <https://www.merca20.com/los-10-paises-cuyos-habitantes-consumen-mas-chocolate-en-el-mundo/> [2017, marzo 15]

Mintzberg, H., Quinn, J., y Voyer, J. (1997) *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Pearson

Modificación del Convenio Cambiario N° 36 sobre normas que regulan las operaciones en divisas efectuadas por prestadores de servicios turísticos que operen turismo receptivo, así como los pagos de mercancías destinadas a la venta a pasajeros. Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 41.040 (Extraordinario), Noviembre 28, 2016.

Muñoz, C. (1998). *Cómo Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis*. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall Hispanoamericana.

Orrego Velásquez, D. (2013). *Plan de Negocio para crear el innovador Modelo de Minitiendas de Café Don Antonio*. [Documento en línea] Proyecto especial de grado Administración de Empresas. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Disponible: <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/10689> [2017, febrero 26]

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios*. España: Deusto.

Park K S y Park J W (2018) the effects of airport duty-free shop service scape on emotional response and loyalty with an emphasis on the moderating effect of gender. International Journal of business and society vol. 19 N° 2 South Corea

Passport. (2015). *Chocolate Confectionery in Venezuela*. [Documento en línea] Disponible: <http://www.euromonitor.com/chocolate-confectionery-in-venezuela/report> [2017, febrero 26]

Peña, H. (2013). *Entrepreneur: Donde todo comenzó...* [En línea] Disponible: <http://comunidad.iebschool.com/startingup/archivos/7> [2017, febrero 28]

Porter, M. (2011). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la Competencia*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.

Posso Paz, M. (2015). *Propuesta de un Plan de Negocios para la creación de una microempresa dedicada a la producción y comercialización de barras de chocolate con cacao fino*. [Documento en línea] Proyecto especial de grado Ingeniería Comercial. Universidad Internacional del Ecuador Disponible: <http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/810/1/T-UIDE-1019.pdf> [2017, marzo 27]

Procolombia (2015). *Los chocolates y derivados del cacao son parte de la cultura alimenticia alemana*. [En línea] Disponible: <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustrial/los-chocolates-y-derivados-del-cacao-son-parte-de-la-cultura-alimenticia-alemana> [2017, mayo 02]

Quintero Rizzuto, M. (2015). *Productos básicos agrícolas y desarrollo: producción y comercialización de cacao en Venezuela*. [Documento en línea] Tesis Doctoral

Universidad de La Laguna. España Disponible: http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/41852/1/td_liliana_q.pdf [2017, marzo 27]

Redmond, J. (s.f.). GP Caracas. *Del cacao de origen al chocolate venezolano*. [En línea] Disponible: <https://gpcaracas.wordpress.com/gastronomia/ingredientes/del-cacao-de-origen-al-chocolate-venezolano/> [2017, febrero 26]

Reglamento de la Ley Orgánica de Aduanas sobre los Regímenes de Liberación, Suspensión y otros Regímenes Aduaneros Especiales, Decreto N° 1.666. Diciembre 26, 1996

Resolución N° 704-04-117 que regula y autoriza las ventas de mercancías libre de impuestos a los extranjeros y panameños no residentes en el país. Gaceta Oficial de la República de Panamá 25.543. Mayo 12)2006,

Reyes, V. (2013). *Modelo de negocio. Más allá del Business Plan*. México: LID.

Ruano, L. (2013). *Modelo Canvas: Definiendo la estrategia empresarial dinámicamente*. [Documento en línea] Disponible: <http://www.todostartups.com/bloggers/modelo-canvas-definiendo-la-estrategia-empresarial-dinamicamente-por-luisruano-marron> [2017, marzo 03]

Salvatierra Chiguano, S. (2015). *La formación de emprendedores y su incidencia en el desarrollo empresarial*. [En línea] Disponible: <http://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/473/1/T-UTEQ-0052.pdf> [2017, marzo 01]

Sánchez Rubio, S. (2015). *Creación de una Chocolatería Gourmet: Choco Town*. [Documento en línea] Proyecto especial de grado Administrador de empresas. Colegio de Estudios Superiores de Administración. Bogotá. Disponible: <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/10726/1142/1/TG01077.pdf> [2017, febrero 27]

Sierra Exportadora. (s.f.). *Producción de cacao en Perú* [en línea] Disponible: <http://www.sierraexportadora.gob.pe/programas/cacao/que-significa.php> [2017, marzo 21]

Significados. (2015). *Qué es emprendimiento*. Disponible: <https://www.significados.com/emprendimiento/> [2017, Febrero 28]

Suárez Núñez, J. (2013). *Los Emprendedores*. [En línea] Disponible: <http://blog.banESCO.com/los-emprendedores/> [2017, marzo 01]

Tamayo Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica 4a*. México: Limusa.

Travel Retail Consulting. (2014). *Los mercados duty free en el mundo*. [En línea] Disponible: http://ipex.castillalamancha.es/sites/ipex.castillalamancha.es/files/documentos/pdf/20140327/los_mercados_duty_free_en_el_mundo.pdf [2017, abril 23]

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2010). *Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales* 4aed. Caracas: FEDUPEL.

Universidad Santa María. (2005). *Normas para la Elaboración, Presentación y Evaluación de los Trabajos Especiales de Grado*. Caracas: USM.

Vainrub, R. (2009). *Una guía para Emprendedores, convertir sueños en realidades*. Ciudad de México: Pearson.

Yuni, J., y Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación*. Córdoba: Brujas.