



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y  
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA  
DIRECCIÓN DE POSGRADOS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**TEMA: “PLAN PARA LA INDUSTRIALIZACIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN DE CACAO FINO DE AROMA  
(Theobroma cacao L.), EN LA ZONA DE SANTO DOMINGO DE  
LOS TSÁCHILAS”  
“EXPOCACAO DEL ECUADOR”**

**AUTOR: ING. ACURIO NOBOA ANNAVELL DEL ROCIO**

**DIRECTOR: ING. PARRA ALEXANDRA MSc.**

**SANGOLQUÍ**

**2016**



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y  
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA  
DIRECCIÓN DE POSGRADOS**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS-PROGRAMA DE  
HABILIDADES MULTIPLES MBA**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el trabajo de titulación, “PLAN PARA LA INDUSTRIALIZACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CACAO FINO DE AROMA (Theobroma cacao L.), EN LA ZONA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS” realizado por el señorita ANNAVELL ACURIO NOBOA, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar al señorita ANNAVELL ACURIO NOBOA para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 02 octubre del 2015

---

**ING. ALEXANDRA PARRA MSc.  
DIRECTORA**



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y  
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA  
DIRECCIÓN DE POSGRADOS  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS-PROGRAMA DE  
HABILIDADES MULTIPLES MBA**

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, ANNAVELL ACURIO NOBOA, con cédula de identidad N° 171103077-3, declaro que este trabajo de titulación “PLAN PARA LA INDUSTRIALIZACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CACAO FINO DE AROMA (Theobroma cacao L.), EN LA ZONA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS” ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 02 octubre del 2015

  
-----  
ING .ANNAVELL ACURIO NOBOA  
C.C.171103077-3



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y  
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA  
DIRECCIÓN DE POSGRADOS  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS-PROGRAMA DE  
HABILIDADES MULTIPLES MBA**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, ANNAVELL ACURIO NOBOA, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación “PLAN PARA LA INDUSTRIALIZACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CACAO FINO DE AROMA (Theobroma cacao L.), EN LA ZONA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 02 octubre del 2015

  
-----  
ING .ANNAVELL ACURIO NOBOA

C.C.171103077-3

## DEDICATORIA

A Dios

Por darme la salud para disfrutar la vida y  
los medios para superarme profesionalmente.

A mis padres: Estelita y Vicente

Por cariño, enseñanzas y sabiduría  
que me fomentaron el afán de superación,  
en la búsqueda constante del saber siendo  
un instrumento valioso en mi vida desde mi niñez  
hasta lo que soy actualmente.

A mis hermanos Yelagne y Miguel Maurico

Mis ñaños del alma, amigos de infancia y,  
Actuales, respaldos incondicionales

A mis primos: Luis, Thedy, Lorena, Diana

hermanos incondicionales y a mi buenos amigos Xavier.

ANNAVELL A.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad de la Fuerzas Armadas, la Dirección General de Postgrados, por permitirme ser uno de sus discentes, que busca crecer profesionalmente y adquirir las herramientas necesarias para enfrentar con mayor facilidad y calidad los retos que nos espera en la siguiente etapa de nuestra vida profesional.

Al Ing. Alexandra Parra, profesional idóneo que con sapiencia supo dirigir este trabajo de Tesis.

Al Econ. Galo Acosta, a mis Profesores, Compañeros de la Maestría y grandes amigos, por todos sus conocimientos brindados para la realización y culminación de mi tesis.

A todas aquellas personas que de una u otra manera colaboraron para el feliz término de éste trabajo de fin de graduación.

ANNAVELL

## Índice

CARÁTULA.....	i
CERTIFICACIÓN .....	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD .....	iii
AUTORIZACIÓN .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
Índice.....	vii
Índice de tablas.....	xiv
Índice de figuras.....	xvi
RESUMEN.....	xviii
ABSTRACT.....	xix
 <b>CAPITULO I</b>	
<b>1. INTRODUCCIÓN Y ASPECTOS GENERALES.....</b>	<b>1</b>
1.1 ASPECTOS GENERALES DE LA INDUSTRIA .....	1
1.2 PROPÓSITO .....	2
1.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
1.3.1 Delimitación temporal.....	2
1.3.2 Delimitación espacial .....	2
1.3.3 Delimitación del problema de investigación.....	2
1.4 OBJETIVOS .....	3

1.4.1	Objetivo General .....	3
1.4.2	Objetivos específicos .....	3
1.5.	JUSTIFICACIÓN .....	4
1.6.	DESCRIPCIÓN Y ALCANCE DEL PROYECTO.....	5
1.7.	MARCO DE REFERENCIA .....	6
1.7.1.	Marco Teórico.....	6
1.8	MARCO CONCEPTUAL.....	12

## **CAPITULO II**

<b>2.</b>	<b>ANÁLISIS SITUACIONAL.....</b>	<b>18</b>
2.1	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	18
2.2	ANÁLISIS MACROAMBIENTAL .....	18
2.2.1.	ECONOMICO .....	19
2.3	ANALISIS MICROAMBIENTAL.....	21
2.3.1.	COMPETENCIA .....	22
2.3.2.	ELEMENTOS DE COMPETITIVIDAD. ....	22
2.3.3.	PRODUCTOS Y ELABORADOS .....	23
2.3.4.	PROVEEDORES .....	24
2.4	ANÁLISIS INTERNO .....	24
2.5	CAPACIDAD ADMINISTRATIVA.....	26
2.6	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	28
2.7	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	29

2.8	ANÁLISIS FODA.....	30
-----	--------------------	----

### **CAPÍTULO III**

<b>3.</b>	<b>PROPUESTA ADMINISTRATIVA .....</b>	<b>37</b>
-----------	---------------------------------------	-----------

3.1.	NOMBRE DE LA EMPRESA .....	37
------	----------------------------	----

3.2.	SLOGAN .....	37
------	--------------	----

3.3.	MISIÓN EMPRESARIAL.....	37
------	-------------------------	----

3.4.	VISIÓN EMPRESARIAL .....	37
------	--------------------------	----

3.5.	VALORES CORPORATIVOS.....	38
------	---------------------------	----

3.6.	PRINCIPIOS .....	39
------	------------------	----

3.7.	ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA.....	40
------	-----------------------------------	----

3.7.1.	Recursos materiales.....	40
--------	--------------------------	----

3.7.2.	Recursos humanos.....	40
--------	-----------------------	----

3.7.3.	Recursos institucionales .....	41
--------	--------------------------------	----

3.7.4.	Recursos económicos .....	41
--------	---------------------------	----

3.8.	Estructura organizacional para EXPOCACAO DEL ECUADOR .....	41
------	--	----

3.8.1.	Organigrama estructural de la empresa.....	41
--------	--	----

3.8.2.	Departamento .....	42
--------	--------------------	----

3.8.2.1.	Gerente general .....	42
----------	-----------------------	----

3.8.2.2.	Secretaria – Contadora.....	43
----------	-----------------------------	----

3.8.2.3	Asesoría jurídica .....	43
---------	-------------------------	----

3.8.2.4	Departamento financiero.....	44
---------	------------------------------	----

3.8.2.5	Departamento de talento humano .....	44
3.8.2.6	Departamento Agrícola .....	45
3.8.2.7	Departamento de industrialización .....	46
3.8.2.8	Departamento de marketing .....	46
3.9.	TRÁMITES PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA .....	47
3.9.1.	Trámite legal para transformarse en Cia. Ltda.....	47
3.10.	REQUISITOS PARA SER EXPORTADOR .....	48
3.10.1.	Trámites de exportación (Fedexport, 2006):.....	48
3.10.2.	Procedimiento aduanero.....	49
3.10.3.	Trámites especiales para exportar productos agropecuarios.....	52
3.10.3.1.	Requisitos exigibles para el trámite interno .....	53
3.10.3.2.	Requisitos exigibles para el trámite externo .....	54
3.10.2.4.	Requisitos para la comercialización de los derivados del cacao en la UE	55
3.11.	DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS / SERVICIOS.....	55

#### **CAPITULO IV**

<b>4.</b>	<b>ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>56</b>
4.1	MERCADO.....	56
4.2	CLIENTES.....	64
4.3	COMPETENCIA .....	65
4.4	INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	67
4.5	DEMANDA VS. OFERTA DE CACAO ESPECIAL DE ECUADOR .....	69

4.6	RIESGO .....	70
4.7	ESTRATEGIAS DE MERCADO .....	71
4.7.1	Fijación de precios y rentabilidad .....	71
4.7.2	Tácticas de venta .....	74
4.7.2.1	Distribución.....	75
4.7.2.2	Publicidad y promoción .....	75
4.7.2.3	Relaciones públicas.....	75
4.7.2.4	Relaciones de negocios .....	76

## **CAPITULO V**

<b>5.</b>	<b>ESTUDIO TÉCNICO .....</b>	<b>77</b>
5.1	LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO .....	77
5.2	COORDENADAS UTM: (Javier, 2015) .....	77
5.3	DATOS METEOROLÓGICOS (INAMHI 2015,).....	77
5.4	TOPOGRAFÍA .....	77
5.5	VÍAS DE COMUNICACIÓN .....	77
5.6	INFRAESTRUCTURA .....	78
5.7	ESQUEMA DEL PROCESO DE POSCOSECHA DEL GRANO DE CACAO.....	78
5.7.1	Fruto.....	79
5.7.2	Semillas.....	80
5.7.3	Fermentación.....	81
5.7.4	Secado.....	84

5.7.5	Almacenamiento .....	86
5.8	DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA INDUSTRIAL .....	87
5.9	INGENIERÍA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN DEL GRANO DE CACAO.....	88
5.9.1	Objeto compra y selección de granos de cacao fino de aroma de calidad..	90
5.9.2	Selección del grano (Materia Prima) .....	90
5.9.3	Tostado o torrefacción. ....	91
5.9.4	Enfriamiento. ....	92
5.9.5	Descascarado.....	92
5.9.6	Molienda. ....	92
5.9.7	Molturación.....	92
5.9.8	Manteca y torta de cacao.....	93
5.10	Envasado del producto terminado.....	94
5.11	Etiquetado. ....	95
5.12	Conservación.....	95

## **CAPITULO VI**

<b>6.</b>	<b>ESTRUCTURA FINANCIERA.....</b>	<b>96</b>
6.1	VARIABLES CRÍTICAS .....	96
6.2	DATOS .....	96
6.3	COSTOS GENERALES .....	97
6.4	COSTO DEL GRANO DE CACAO .....	99

6.5	COSTOS OPERATIVOS .....	99
6.6	DEPRECIACIONES .....	100
6.7	PRESUPUESTO INICIAL AÑO 0.....	101
6.8	ESTADO DE INGRESOS A CINCO AÑOS .....	102
6.9	PROYECCIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO.....	102
6.10	FLUJO DE CAJA .....	105
6.11	ANÁLISIS PUNTO DE EQUILIBRIO.....	107
6.12	RESUMEN DE FUENTES Y USOS DE FONDOS .....	108
6.13	REQUERIMIENTOS PARA EL INICIO DEL PROYECTO.....	108
6.14	CÁLCULO DE LA TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO (TMAR) .....	109
 <b>CAPÍTULO VII</b>		
<b>7.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>110</b>
7.1	CONCLUSIONES .....	110
7.2	RECOMENDACIONES .....	112
BIBLIOGRAFÍA .....		114

## Índice de tablas

Tabla N° 1 - Análisis FODA del Plan de negocios “Industrialización y Comercialización del cacao fino y de aroma en Santo Domingo” .....	35
Tabla N° 2 - El Acumulado de la Balanza Comercial al primer Bimestre.....	59
Tabla N° 3 - Exportación Acumulada a febrero del 2015 en productos Agropecuarios .....	60
Tabla N° 4 - Principales Países de Destino de las exportaciones de Cacao y Elaborados .....	68
Tabla N° 5 - Demanda vs. Oferta de cacao especial de Ecuador .....	70
Tabla N° 6 - Época de cosecha de cacao principal e intermedio en algunos países...	80
Tabla N° 7 - Requisitos de las calidades del cacao beneficiado.....	83
Tabla N° 8 - Grados de fermentación en almendras de cacao.....	85
Tabla N° 9 - Variable crítica del proyecto .....	96
Tabla N° 10 - Descripción de datos para el proyecto.....	97
Tabla N° 11 - Costos generales del proyecto .....	98
Tabla N° 12 - Costos operativos.....	99
Tabla N° 13 - Depreciaciones.....	101
Tabla N° 14 - Presupuesto inicial año 0 .....	103
Tabla N° 15 - Estado de ingresos .....	103
Tabla N° 16 - Proyección del flujo de efectivo .....	104

Tabla N° 17 - Flujo de caja .....	106
Tabla N° 18 - Punto de equilibrio en función de la capacidad instalada.....	108
Tabla N° 19 - Requerimiento para el inicio del proyecto.....	109
Tabla N° 20 - Tasa mínima aceptable de rendimiento .....	109

## Índice de figuras

Figura 1. Organigrama de la Empresa <i>EXPOCACAO DEL ECUADOR</i> .....	42
Figura 2. Balanza Comercial Importaciones y Exportaciones .....	56
Figura 3. Balanza Comercial del Sector Agropecuaria .....	58
Figura 4. Acumulado anual de precios Bolsa de Nueva York 2015. Prom. Abril. ....	62
Figura 5. Esquema del proceso del grano de cacao .....	79
Figura 6. Frutos de cacao .....	79
Figura 7. Semillas de cacao.....	81
Figura 8. Granos de cacao fermentados .....	82
Figura 9. Fermentación cacao fino de aroma .....	82
Figura 10. Secado de grano de cacao .....	84
Figura 11. Clasificación de los granos de cacao de acuerdo a su calidad.....	86
Figura 12. Almacenamiento del cacao .....	87
Figura 13. Distribución interna de la instalación del proceso del cacao .....	88
Figura 14. Esquema del Proceso de industrialización del cacao.....	88
Figura 15. Granos seleccionados.....	91
Figura 16. Liminización de impurezas.....	91
Figura 17. Cacao en el proceso de tostado .....	91
Figura 18. Cacao en el proceso de molido .....	92
Figura 19. Proceso de molturación .....	93

Figura 20. Pasta de cacao.....93

Figura 21. Torta de cacao..... 94

## RESUMEN

El proceso, industrialización y comercialización de cacao (*Theobroma cacao* L.), ha tenido un repunte en los últimos años, permitiendo de esta manera aumentar las exportaciones del cacao elaborado a países que tienen una gran demanda de nuestro producto de excelente calidad, reconocida a nivel internacional. En el presente proyecto, se establece los parámetros que se deben seguir para procesar el grano de cacao fino de aroma, su proceso de industrialización y comercialización, permitiendo de esta manera optimizar recursos y seguir manteniendo el prestigio de ser los productores del mejor cacao del mundo. La Creación de la empresa Expocacao del Ecuador, permitirá generar divisa para el país, fuentes de trabajos en varias áreas de la producción y consolidar el mercado de cacao semi industrializados, tomando en cuenta que sólo el 19,14% de la producción nacional es industrializado. Nuestra empresa aumentará la cantidad de cacao industrializado en un 2.7 % anual de la producción nacional e incentivará a los productores de cacao a entregar cacao fino de aroma sin mezcla, pagando un 10 % más por quintal del precio que se establece en el mercado local. Los productos que exportará Expocacao del Ecuador serán manteca y polvo de cacao en presentaciones de 25 kilos.

Palabras clave: análisis estratégico, plan de negocios, marketing, proceso de fermentación, proceso de industrialización

## ABSTRACT

The Cocoa's (*Theobroma cocoa* L.) process, industrialization and commercialization has had a turnaround in the last years, allowing this way to increase the elaborated cocoa exportation to countries that have great demand of our high quality product recognized worldwide. In the current project, it is established the parameters that should be followed to process the grain of fine cocoa of scent, its industrialization process and commercialization, allowing this way to optimize resources and to keep the prestige of being of the best cocoa producers in the world. The Creation of the company Expocacao del Ecuador will allow to generate utilities for the country and job sources in several areas of the production as well as to consolidate the market of semi industrialized cocoa, taking into account that only 19,14 % of the national production is industrialized. Our company will increase the quantity of cocoa industrialized in 2.7% annual of the national production and it will stimulate to the cocoa producers to deliver fine cocoa of scent without mixture, paying 10% more per quintal of the price that is framed in the local market. The products that Expocacao del Ecuador will export are cocoa butter and dust cocoa in of 25 kilo presentations.

Keywords: strategic analysis, business plan, marketing, fermentation process, industrialization process

## **CAPITULO I**

### **1. INTRODUCCIÓN Y ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1 ASPECTOS GENERALES DE LA INDUSTRIA**

En la actualidad exportar productos agrícolas al exterior resulta una excelente alternativa para nuestro país con el fin de generar divisas y circulante de dinero, que en la actualidad es un problema serio en la economía del Ecuador. Es por ello que la producción de cacao cuenta con un grupo de encadenamiento que inicia a nivel de los productores individuales que producen cacao en grano y terminan en el mercado interno o externo. En este proceso están involucradas varias unidades de producción asociadas, a los intermediarios, industria casera, la industria de elaborados y los exportadores de cacao en grano.

La industria del cacao se desarrolla en procesos de semielaborados como: tortas, pasta o licor, manteca y polvo. Estas industrias dirigen su cacao procesado hacia el mercado externo. En el Ecuador existen 15 agroindustrias dedicadas a la agregación de valor del cacao, entre ellas se destacan empresas muy competitivas que hacen del cacao un alimento exquisito y de buen sabor para el consumidor. Empresas como: NESTLE, CAFIESA, INFELERSA, ECUACOCOA Y FERRERO, han dominado el mercado de semielaborados de cacao siendo los subproductos manteca, licor, torta, polvo, y chocolates, siendo los de mayor producción y demanda. Otras industrias importantes en el procesamiento y comercialización del cacao y sus derivados son: La Universal, INDEXA, EDECA, TRIARI Y NAVOLLI.

En la industria de los elaborados: son industriales que procesan el cacao hasta productos elaborados como el chocolate. En términos de comercialización, dirigen el producto final hacia el mercado de exportación, previos registros de calidad o directamente hacia el mercado interno.

En el país existe micro empresas dedicadas a la elaboración del chocolate, con una participación del 5% del negocio. Están ubicadas principalmente en las Provincias del

Pichincha y Guayas. Entre las más conocidas están: Fabrica BIOS, La Perla, CHOCOLATECA, INCACAO, CHOCOLERITO Y EDECA.

## **1.2 PROPÓSITO**

El propósito del Plan para la Industrialización y Comercialización de Cacao Fino y de Aroma, es crear una empresa que procese el grano de cacao fino y de aroma, dándole valor agregado para obtener mayor utilidad por tm exportada, manteniendo el precio puesto en el muelle (FOB). ANECACAO (2014), indica que la mayor parte de las exportaciones tuvieron como principal destino la Unión Europea lo cual confirma los pronósticos de un aumento en el consumo de chocolate por parte de los europeos en este año. Además la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI 2006), menciona que este continente acaparó el 47.8 % del total de nuestras exportaciones de cacao que maneja el código 18.04.000000 (Anexo 1) en febrero del 2006. Ubicando a Los Países Bajos y Alemania, como los principales países importadores de cacao de esta región.

## **1.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 Delimitación temporal**

Los datos recopilados para la realización de este proyecto datan del periodo 2006 hasta 30 de abril 2015.

### **1.3.2 Delimitación espacial**

El proyecto se ejecutará en la zona de Santo Domingo de los Tsáchilas y sus productos industrializados se exportarán específicamente a los Países Bajos de Europa, tomando en cuenta que es ahí donde se realizan las mayores comercializaciones de cacao a nivel de Europa, incluyendo el mejor cacao del mundo como es el nuestro.

### **1.3.3 Delimitación del problema de investigación**

El problema de investigación se enmarcará en la post cosecha del grano de cacao dándole valor agregado (industrialización) como es el caso de la pasta y polvo de cacao por tener un precio que sobrepasa el 60 % aproximadamente que el grano de cacao

exportado, aumento muy significativo tomando en cuenta que es un producto agrícola del cual se puede aprovechar los subproductos al máximo y así obtener excelentes utilidades para la empresa.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

- ❖ Realizar una Propuesta para crear una empresa industrializadora y comercializadora de grano de cacao fino de aroma mediante la compra y el procesamiento del grano dándole valor agregado que permita su venta y distribución a nivel Internacional en Santo Domingo de los Tsáchilas

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- ❖ Realizar un diagnóstico de la situación actual, del cultivo, industrialización y comercialización del cacao a nivel local que permita viabilizar la ejecución del plan de negocios.
  - ❖ Efectuar una propuesta administrativa y de comercialización con valor agregado.
  - ❖ Establecer un estudio técnico para el funcionamiento y operatividad del negocio.
2. Realizar análisis financiero y económico del plan para la creación de la empresa de industrialización y comercialización de cacao fino de aroma en base a la metodología de beneficio – costo.

## 1.5. JUSTIFICACIÓN

Desde la perspectiva de Eduardo Alonso, (exportaciones.) la competitividad global de un país se califica considerando aspectos de eficacia y de eficiencia de los distintos rubros que componen sus exportaciones. Por eficacia se entiende la exportación de rubros de mayor dinamismo y atractividad en el mercado que se analiza; estos rubros son aquellos que en el período analizado aumentan su participación relativa con respecto a los demás rubros de la estructura de importaciones totales del mercado que se analiza. Por eficiencia se entiende el incremento de la participación relativa de un país en determinados rubros con respecto al total de los demás países exportadores de esos rubros.

Por otro lado, según Michael Porter, (Porter) para obtener el éxito competitivo las empresas deberán poseer una ventaja competitiva ya sea a través de costes inferiores o mediante productos diferenciados que obtengan precios superiores. Con el tiempo, deberán refinar esta ventaja competitiva por medio de una oferta de productos y servicios de calidad superior o a través de un proceso de producción más eficiente. Estas acciones se reflejarán directamente en el crecimiento de la productividad, el cual para ser sostenido requiere que la economía se perfeccione continuamente.

La Fundación Tabasco (2005), menciona que la tendencia del crecimiento de la demanda de cacao a nivel internacional se puede considerar estable y no se perciben fuertes cambios en los próximos años. Sin embargo, cabe mencionar que la demanda tiende a enfocarse a productos diferenciados, con equidad en su forma de comercializarse y de mayor calidad. Específicamente se encuentran el cacao orgánico, el cacao de “comercio justo” y el cacao producido en fincas reconocidas por su calidad.

Uno de los problemas más serios con lo que se cuenta a la hora de industrializar el cacao es la falta de infraestructura, maquinarias y conocimientos por parte de los productores para realizar una mejor comercialización de sus productos; tomando en cuenta factores como falta de infraestructura necesarias para realizar una buena fermentación y secado del grano, adecuado grado de humedad para el almacenamiento del grano, así como el desconocimiento de la industrialización del grano de cacao,

además los agricultores venden sus productos con un alto porcentaje de humedad, impurezas y mezclas de cacao sano y enfermo, el cual permite que los comerciantes realicen pagos con un 50 y 60 % menos del valor real del producto, generando pérdidas importantes para el sector productor e industrial que pierde tiempo y dinero a la hora de procesar el grano. (Centros de Acopio , 2015)

De acuerdo a estos criterios se ve en la necesidad de crear en Santo Domingo una empresa agroindustrial que industrialice y comercialice el grano de cacao fino y de aroma, con el objetivo de aumentar en nuestro país la exportación de cacao semi elaborado y pagar a un buen precio la materia prima (grano de cacao fino y de aroma), permitiendo a la empresa a obtener mejores réditos que permitan hacer rentable este Plan de negocio.

## **1.6.DESCRIPCIÓN Y ALCANCE DEL PROYECTO**

El estudio se realizara en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, cantón y parroquia Santo Domingo, recinto el Poste, Finca “El Progreso”. Este proyecto contará para su ejecución con una superficie de una hectárea de terreno.

El estudio se tiene por objeto crear un centro de acopio que permitan industrializar y comercializar el grano de cacao fino de aroma en pasta de cacao para su exportación. El proyecto tendrá una duración de 10 años, lo que permitirá fomentar la producción de cacao fino en la zona de Santo Domingo, y dar valor agregado a los productos que de él se derivan mejorando de esta manera el ingreso de divisas al país y a los productores de la zona, permitiendo de esta manera a contribuir con el PNBV.

Se tiene como meta construir un centro de acopio y una planta de procesamiento e industrialización con tecnología de punta, como un plan de negocios para la Empresas EXPOCACAO, basado en un estudio investigativo y práctico.

La Empresa EXPOCACAO pretenderá alcanzar la recuperación del capital se la hace a los dos años dos meses y 24 días aproximadamente, período aceptable, por

cuanto el tiempo de vida útil del proyecto es de cinco años, aunque cabe mencionar que la vida útil de la mayoría de los equipos está entre los ocho y 10 años.

La metodología de trabajo se basará en recopilación de información primaria y secundaria que permitirá generar las actividades concernientes al buen manejo de la información y los trabajos que estos generen en función de las necesidades de la empresa y el cliente.

## **1.7.MARCO DE REFERENCIA**

### **1.7.1. Marco Teórico**

El marco teórico es la etapa en que reunimos información documental para confeccionar el diseño metodológico de la investigación es decir, el momento en que establecemos cómo y qué información recogeremos, de qué manera la analizaremos y aproximadamente cuánto tiempo demoraremos. Simultáneamente, la información recogida para el marco teórico nos proporcionará un conocimiento profundo de la teoría que le da significado a la investigación. La validez interna y externa de una investigación se demuestra en las teorías que la apoyan, pero es indispensable tener conocimiento de un plan de negocios.

**Plan de negocios.-** El plan de negocios es uno de los instrumento que permite **comunicar una idea de negocio** para venderla u obtener una respuesta positiva por parte de los inversores. También se trata de una herramienta de uso interno para el empresario, ya que le permite evaluar la viabilidad de sus ideas y concretar un seguimiento de su puesta en marcha; una plataforma de análisis y pruebas, en la que pueden quedar archivados muchos proyectos que no necesariamente sean pobres, sino que quizás necesiten más tiempo y dedicación para conseguir en el éxito esperado.

**Porque es importe realizar un plan de negocios?-** Primero porque nos permite entender desde el principio cuáles serán los gastos y costos a los que nos enfrentaremos.

De esta forma, podremos saber cuánto necesitamos vender para llegar al punto de equilibrio (es decir, para lograr salir “tablas”) y para que el negocio comience a dar utilidades.

Además un plan de negocios es un documento indispensable en caso de requerir financiamiento, ya sea particular (buscar socios que le entren con nosotros) o bien a través de alguna institución financiera. Ninguna persona sería invertiría en un negocio que no tiene un plan de negocios bien hecho, detallado, que demuestre la rentabilidad potencial.

### **Constitución de la República del Ecuador**

La Constitución de la República del Ecuador del 25 de Julio del 2008 hace mención a la soberanía alimentaria en los diferentes artículos y secciones como son art.281. Capítulo 3.

Art. 281.- La soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiado de forma permanente. Para ello, será responsabilidad del Estado a continuación los siguientes derechos:

1. Impulsar la producción, transformación agroalimentaria y pesquera de las pequeñas y medianas unidades de producción, comunitarias y de la economía social y solidaria.
2. Adoptar políticas fiscales, tributarias y arancelarias que protejan al sector agroalimentario y pesquero nacional, para evitar la dependencia de importaciones de alimentos.
3. Fortalecer la diversificación y la introducción de tecnologías ecológicas y orgánicas en la producción agropecuaria.

4. Promover políticas redistributivas que permitan el acceso del campesinado a la tierra, al agua y otros recursos productivos.
5. Establecer mecanismos preferenciales de financiamiento para los pequeños y medianos productores y productoras, facilitándoles la adquisición de medios de producción.
6. Promover la preservación y recuperación de la agro biodiversidad y de los saberes ancestrales vinculados a ella; así como el uso, la conservación e intercambio libre de semillas.
7. Precautelar que los animales destinados a la alimentación humana estén sanos y sean criados en un entorno saludable.
8. Asegurar el desarrollo de la investigación científica y de la innovación tecnológica apropiada para garantizar la soberanía alimentaria.
9. Regular bajo normas de bioseguridad el uso y desarrollo de biotecnología, así como su experimentación, uso y comercialización.
10. Fortalecer el desarrollo de organizaciones y redes de productores y de consumidores, así como las de comercialización y distribución de alimentos que promueva la equidad entre espacios rurales y urbanos.
11. Generar sistemas justos y solidarios de distribución y comercialización de alimentos. Impedir prácticas monopólicas y cualquier tipo de especulación con productos alimenticios.
12. Dotar de alimentos a las poblaciones víctimas de desastres naturales o antrópicos que pongan en riesgo el acceso a la alimentación. Los alimentos recibidos de ayuda internacional no deberán afectar la salud ni el futuro de la producción de alimentos producidos localmente.

13. Prevenir y proteger a la población del consumo de alimentos contaminados o que pongan en riesgo su salud o que la ciencia tenga incertidumbre sobre sus efectos.
14. Adquirir alimentos y materias primas para programas sociales y alimenticios, prioritariamente a redes asociativas de pequeños productores y productoras.

En el Capítulo 3, la constitución hace referencia soberanía alimentaria en los artículos y secciones:

Art. 282.- El Estado normará el uso y acceso a la tierra que deberá cumplir la función social y ambiental. Un fondo nacional de tierra, establecido por ley, regulará el acceso equitativo de campesinos y campesinas a la tierra. Se prohíbe el latifundio y la concentración de la tierra, así como el acaparamiento o privatización del agua y sus fuentes. El Estado regulará el uso y manejo del agua de riego para la producción de alimentos, bajo los principios de equidad, eficiencia y sostenibilidad ambiental. 140  
Capítulo cuarto Soberanía económica Sección primera Sistema económico y política económica.

### **Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017**

#### **Inclusión de actores y desconcentración territorial de la producción**

En el Plan Nacional del buen vivir menciona que la inclusión de nuevos actores en los procesos productivos generadores de valor agregado incide positivamente en la distribución de la riqueza, ya que su participación en la economía formal les asegura salarios y beneficios sociales en el marco de la ley. Asimismo, la desconcentración de la producción hacia los territorios, particularmente para el desarrollo de la producción generadora de valor agregado, en franca contraposición con el desarrollo de polos industriales, permite mejoras competitivas en los casos en que es posible aprovechar las ventajas comparativas de los territorios, así como la eficiencia que se desprende de canalizar su vocación productiva.

En este sentido, los territorios menos atendidos por desventajas biofísicas y las actividades productivas poco dinamizadas y aprovechadas cobrarán funcionalidad, mediante el desarrollo de elementos de articulación entre los diferentes niveles de asentamientos humanos. Para lograr esto, los servicios públicos que aportan a la producción, como las tecnologías de la información y comunicación y la energía, serán integrales, incluyentes, pertinentes y de calidad, tanto en el área urbana como en la rural.

La distribución justa y equitativa de la tierra y el agua fortalecerá la agricultura familiar campesina y la diversificación de la producción agrícola articulada a la economía popular y solidaria. La gestión sustentable de los bosques y de otros ecosistemas frágiles como páramos, manglares y humedales, se desarrollará a partir de un modelo participativo de gobernanza ambiental, con medidas de protección, bajo el principio de precaución, en particular para las especies en peligro y las variedades endémicas. Se garantizará el acceso de los grupos de atención prioritaria a recursos que fortalezcan su capacidad de respuesta ante los impactos del cambio climático en el mediano y largo plazo.

### **Productividad y competitividad**

El esfuerzo que se realiza para el mejoramiento de la productividad de los factores en la economía ecuatoriana corresponde a una necesidad impostergable, transversal a todos los sectores e indispensable para la efectiva transición hacia una economía generadora de alto valor agregado y tecnología, sobre la base del conocimiento y el talento humano.

La aplicación de medidas orientadas a la eficiencia energética en los sectores productivos incrementa su competitividad, directamente vinculada con la reducción de los costos de energía y los beneficios de incentivos económicos y ambientales, lo cual a su vez disminuye moderadamente la presión sobre el ambiente. De igual forma, la ciudadanía y el Estado se benefician económicamente por el ahorro de energía en los hogares y por el volumen de energía subsidiada, respectivamente.

En un contexto de largo plazo, la consolidación de territorios y ciudades digitales 38, además de aportar a la profundización en el goce de los derechos constitucionales 39 e incrementar la transparencia y eficiencia del servicio público, aumentará la productividad y la competitividad al activar en el sector productivo el uso de nuevas tecnologías y la generación de nuevas oportunidades de crecimiento e inclusión. Se invierte estratégicamente en investigación, desarrollo e innovación, para el desarrollo de la agro-ecología y otros campos de la biotecnología que permitan producir de manera más eficiente y, al mismo tiempo, garantizar la integridad de los factores de producción en el largo plazo. Esencialmente, en un inicio, se fomenta la investigación y la discusión acerca de los beneficios de desarrollar cultivos agroecológicos para incrementar el rendimiento agrícola.

Por otra parte, el bono demográfico constituye una medida paliativa, durante el tiempo requerido, para incrementar los niveles de producción y riqueza nacional, y propiciar su distribución con mayor equidad. En primera instancia, se actualiza la normativa laboral de acuerdo con las formas de organización económica productiva existentes, a fin de garantizar el cumplimiento de los derechos laborales. Además, se profundiza la capacitación en producción, comercialización, administración y sistemas de gestión, finanzas e innovación, lo que permite generar productos diferenciados que afiancen la productividad sistémica.

El PNBV menciona que para la innovación en producción y comercialización, se deberá profundizar la planificación de la formación de trabajadores capaces de elaborar y comercializar los nuevos productos y de brindar los nuevos servicios que surjan del desarrollo tecnológico y productivo. El desafío incluye la búsqueda de estrategias diferenciadas que posibiliten integrar a las economías campesinas y rurales. Esto permitirá construir un sector agrícola más diversificado, productivo y sustentable, que incluya en las cadenas de producción agrícola a la pequeña y mediana producción rural y agroindustrial, creando empresas solidarias de aprendizaje.

En el plano del comercio internacional, se deberá priorizar la exportación de bienes y servicios derivados del bioconocimiento hacia aquellos países con déficits en estos productos. La planificación sostenida de la formación del talento humano, atada al incremento de la calidad educativa en todos los niveles y modalidades, generara en

el largo plazo mayores capacidades en la población y mayores oportunidades laborales vinculadas a la transformación social del país. De igual forma, la mejora sostenida de la calidad del sistema educativo generara no solo talento humano, sino seres humanos holísticos para quienes el conocimiento sea principalmente un mecanismo de emancipación y creatividad.

## **1.8 MARCO CONCEPTUAL**

**Creación de una Empresa.-** La creación de una empresa consiste en el nacimiento de una idea inicial, es decir tener la iniciativa y decisión para abordar el proyecto empresarial en la que permita introducir en el mercado, bien sea fabricando un producto o bien prestado un servicio.

A la hora de decidir crear una empresa, hay que tener en cuenta, los siguientes factores: la definición de la actividad a desarrollar, la planificación global y a largo plazo, la valoración de riesgos, la capacidad financiera, la viabilidad del negocio, el estudio de mercado... Todos estos aspectos conviene recogerlos en lo que se denomina un Plan de Empresa.

El siguiente paso es la elección de la forma jurídica teniendo en cuenta una serie de factores clave: el número de socios, la cuantía del capital social y la responsabilidad frente a terceros. Dependiendo de la forma jurídica escogida, habrá que llevar a cabo los trámites para la adopción de la personalidad jurídica y los correspondientes al ejercicio de la actividad. Por otra parte, el sistema de tramitación electrónica ofrece una mayor agilidad en la creación de empresas.

Finalmente, es interesante conocer los programas de financiación para emprendedores y PYME y las distintas formas de contratación laboral.

**Matriz Productiva.-** De acuerdo a Secretaria de Planificación y Desarrollo es la forma cómo se organiza la sociedad para producir determinados bienes y servicios no se limita únicamente a los procesos estrictamente técnicos o económicos, sino que también tiene que ver con todo el conjunto de interacciones entre los distintos actores

sociales que utilizan los recursos que tienen a su disposición para llevar adelante las actividades productivas. <http://www.planificacion.gob.ec>,

A ese conjunto, que incluye los productos, los procesos productivos y las relaciones sociales resultantes de esos procesos, denominamos matriz productiva. Las distintas combinaciones de estos elementos generan un determinado patrón de especialización. Así por ejemplo, la economía ecuatoriana se ha caracterizado por la producción de bienes primarios para el mercado internacional, con poca o nula tecnificación y con altos niveles de concentración de las ganancias.

Estas características son las que han determinado nuestro patrón de especialización primario - exportador, que el país no ha podido superar durante toda su época republicana. El patrón de especialización primario - exportador de la economía ecuatoriana ha contribuido a incrementar su vulnerabilidad frente a las variaciones de los precios de materias primas en el mercado internacional. El Ecuador se encuentra en una situación de intercambio sumamente desigual por el creciente diferencial entre los precios de las materias primas y el de los productos con mayor valor agregado y alta tecnología. Esto obliga al país a profundizar la explotación de sus recursos naturales únicamente para tratar de mantener sus ingresos y sus patrones de consumo.

**Análisis Estratégico.**-El Análisis Estratégico es una metodología de investigación y estudio, enfocada para el apoyo estructural en la toma de decisiones de los directivos en las organizaciones políticas, sociales y económicas, que deben usar la mayor y mejor información disponible. La metodología consiste en el manejo de información útil y oportuna que contribuye a optimizar el proceso de toma de decisiones, aplicando el ciclo de recopilación, investigación, análisis e interpretación de información en inteligencia.

<http://www.ocpla.net/archivos/gobiernoyparlamento>

**Análisis Situacional.**-El análisis situacional implica en el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno.

El análisis situacional es de importancia porque se establece los siguientes aspectos como son: • Punto de partida de la planificación estratégica, es decir define los procesos futuros de las empresas. • Reúne información sobre el ambiente externo e interno de la organización para su análisis, y posterior pronóstico del efecto de tendencias en la industria o ambiente empresarial. • Conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones para controlar las debilidades, enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas de la compañía. • Establece la relación que existe entre la empresa con sus clientes, proveedores, intermediarios y la competencia.

**Organigrama de procesos.-** Se refiere a prototipo o modelo de estructura administrativa, válido para cualquier clase de empresas o entidades, desarrollado modernamente para materializar el enfoque sistemático de las organizaciones.

**FODA.-** El FODA constituye en el estudio de la situación de una empresa u organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tal como indican las siglas de la palabra y, de esta manera planificar una estrategia del futuro.

En el FODA se analiza las características propias de la organización, es decir, observar cuáles son sus fortalezas y oportunidades en el mercado, por ejemplo: disponibilidad de recursos económicos, personal, calidad del producto, entre otros y, su situación externa a través del estudio de las amenazas y oportunidades en referencia a la situación actual de la competencia y del ámbito político, económico y social por el cual atraviesa el país en donde se desenvuelve, por ejemplo: el pago de los impuestos, la legislación laboral, el desempleo o empleo, los avances tecnológicos.

**Misión.-** Es el propósito o la razón de ser de la existencia de una empresa u organización. Por qué y para que existe. El establecimiento de la misión en una organización con frecuencia incluye información de a quien sirve la organización que hace y que espera alcanzar. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

**Plan de negocios.-** Se define como un proyecto de negocio o plan de empresa en donde se describe y explica un negocio que se va a realizar, así como también los diferentes aspectos relacionados con éste, tales como sus objetivos, las estrategias que se van a utilizar para alcanzar dichos objetivos, el proceso productivo, la inversión requerida y la rentabilidad esperada.

**Marketing.-** Para Philip Kotler el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtiene lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes.

Según Jerome McCarthy el marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y alcanzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente  
<http://www.marketing-free.com/>

**Sumay Kawsay.-** El ‘buen vivir’ es la relación armónica e integral entre los seres humanos y la naturaleza. Dice Alberto Acosta: “El ‘buen vivir’ nace de la experiencia de vida colectiva de los pueblos y nacionalidades indígenas. Busca la relación armoniosa entre los seres humanos y de estos con la Naturaleza... Es un elemento fundamental para pensar una sociedad diferente, una sociedad que rescate los saberes y las tecnologías populares, la forma solidaria de organizarse, de dar respuesta.

Art. 275.- El régimen de desarrollo es el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socio-culturales y ambientales, que garantizan la realización del buen vivir, del sumak kawsay.

El Estado planificará el desarrollo del país para garantizar el ejercicio de los derechos, la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo y los principios consagrados en la Constitución. La planificación propiciará la equidad social y territorial, promoverá la concertación, y será participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente. El buen vivir requerirá que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades gocen efectivamente de sus derechos, y ejerzan

responsabilidades en el marco de la interculturalidad, del respeto a sus diversidades, y de la convivencia armónica con la naturaleza.

[http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf)

**Visión.-** Definimos a la visión como aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es por ello que es el sueño máspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente. <http://www.monografias.com/trabajos16/vision-compartida/vision-compartida.shtml#ixzz3i7dmEeCG>

**Procesos de secado del cacao.-** Terminado el proceso de fermentación del grano de cacao, es necesario someterlo al proceso de secado, el cual consiste en reducir la humedad con que sale el grano de cacao una vez finalizada la etapa de fermentación (55% aproximadamente) hasta un contenido de humedad final máxima del 71% que es la aceptada durante la fase de comercialización del grano de cacao seco, la cual permite conservar la calidad del grano durante el almacenamiento y sin riesgo de deterioro por aparición de hongos.

<http://www.fundesyram.info/biblioteca/displayFicha.php?fichaID=3213>

**Procesos de Fermentación del cacao.-** La fermentación del cacao elimina los restos de pulpa pegados al grano, mata el germen dentro del grano y –lo más importante– inicia el desarrollo del aroma, sabor y color de la almendra para obtener un cacao de aroma fino, apto para las mejores fábricas de chocolate. Sin fermentación no hay buen chocolate.

<https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/f/fd/FermentaciondeCacao.pdf>

**Procesos de Industrialización del cacao.-** Es un conjunto de procesos, primero está la plantación del grano del cacao, cosecha de la mazorca de cacao, luego semilla

de cacao aun sin separar, despulpado de semillas del cacao, selección del cacao, encostalado de los granos, se tosta los granos de cacao, es triturado los granos de cacao, a continuación el cacao pelado, y luego pasa al proceso de industrialización del cacao , hasta llegar al producto final que es el chocolate en barra, en polvo en torta entre otros.

## **CAPITULO II**

### **2. ANÁLISIS SITUACIONAL**

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

EXPOCACAO DEL ECUADOR es una empresa que tiene como finalidad industrializar el grano de cacao dándole valor agregados a los productos de exportación y así obtener mayor utilidad en ventas, además de seguir manteniendo el prestigio a nivel internacional de exportar derivados de cacao fino y de aroma de excelente calidad con el menor porcentaje de impurezas y mezclas que genera una merma en lo que a calidad se refiere; además la Asociación Nacional Exportadores de Cacao (ANECACAO, 2014) menciona sobre el castigo en la calidad de cacao hasta en un 25 % del precio oficial, disminuyendo de esta manera el precio del producto.

La finalidad de Expocacao del Ecuador es producir semi elaborados del cacao fino y de aroma, que permita competir en el mercado internacional en calidad y de esta manera recobrar el prestigio bien ganado que tiene nuestro país de exportar el mejor cacao fino y de aroma del mundo; esta finalidad se logra incentivando económicamente al agricultor para que entregue materia prima de calidad, con el mínimo porcentaje de impurezas y mezclas que determinan calidad, aroma y rendimiento de los elaborados.

#### **2.2 ANÁLISIS MACROAMBIENTAL**

El análisis macroambiental afectan a todas las organizaciones, y el cambio en uno de ellos ocasionará cambios en uno o más de los otros; generalmente estas fuerzas no pueden controlarse por los directivos de las organizaciones. Está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa. Estas fuerzas incluyen las demográficas, las económicas, las naturales, las tecnológicas, las políticas y las culturales .Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Podemos citar el rápido cambio

de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales, etc.; fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas. <http://es.scribd.com/doc/28148913>

### **2.2.1. ECONOMICO**

El cacao fino y de aroma (**Teobroma cacao L.**), tiene gran importancia económica a nivel mundial por ser un producto de excelente calidad, donde se obtiene el mejor chocolate del mundo. América Latina y el Caribe proveen el 80 % de cacao fino y de aroma, seguido por Asia y Oceanía con 18 % y África 2 %.

Según el INIAP (2014), el Acuerdo de competitividad de la cadena de cacao, existe una marcada diferencia del mercado agrícola e industrial. En efecto, la producción de cacao como materia prima se concentra en los países tropicales, mientras que la producción de bienes intermedios y finales como mantecas, grasas y productos elaborados del cacao como chocolatinas y confites se ha centrado en los países con alto desarrollo tecnológico como los de Europa (Suiza, Holanda, Alemania, Francia e Inglaterra) y Norteamérica (Estados Unidos y Canadá). Sin embargo, algunos de los países productores de cacao como Costa de Marfil, Nigeria y Brasil han añadido valor agregado a sus exportaciones instalando plantas industriales para la obtención de productos derivados.

Las principales formas de comercialización del cacao son en grano o en productos derivados como chocolate, preparados de chocolate, manteca, grasa, aceite de cacao, cacao en polvo y licor de cacao. Cabe destacar que aproximadamente el 90% de la producción de cacao se destina para la elaboración de chocolate.

Nuestro país es el mayor productor de cacao fino y de aroma con más del 70 % de la producción mundial de este tipo de cacao fino de aroma se encuentra en el Ecuador, convirtiéndonos en el mayor productor de cacao fino de aroma del mundo. El cacao

fue el quinto producto más exportado por el Ecuador durante el 2012, dentro de las exportaciones no petroleras.

Generando un producto (materia prima) con identidad ecuatoriana para las industrias locales e internacionales dedicadas al procesamiento del cacao y la fabricación del chocolate y sus derivados. Esto se traduce además, en fuente de trabajo para un alto porcentaje de personas del campo y la ciudad que se encuentran ligada directa o indirectamente en el desarrollo de este vegetal conocido en el pasado como “La Pepa de Oro”.

En el 2012 se registró una exportación de cacao y sus elaborados por un total de 496.63 millones de dólares y 182,794 toneladas. Los principales mercados de destino de las exportaciones de cacao y elaborados en el 2012 fueron: Estados Unidos con 26%, Holanda 10%, Malasia 9%, México 8%, Alemania 8% y Brasil con 7%.

De acuerdo a las cifras de comercio exterior del BCE en el segundo semestre de 2013, las exportaciones en volumen de cacao experimentaron un crecimiento de 23.62%, en relación con las exportaciones del segundo semestre del año 2012, pasando de 77,633.19 TM exportadas en la segunda mitad del 2012 a 95,971.09 TM en el mismo período del 2013. En cuanto a las exportaciones en valor, éstas aumentaron el 30.60%, lo que refleja el buen precio del cacao en el mercado internacional, al pasar de USD 187,363.130 en el 2012 a USD 250,941,550 en el 2013. Los mayores compradores de cacao ecuatoriano en grano fueron: Estados Unidos con 37,691.62 TM; Holanda con 11,550.40 TM; México con 10,807.30 TM y Bélgica con 28. Banco Central del Ecuador / Publicaciones Técnicas 8,258.12 TM. Las exportaciones en volumen a los países anotados representan el 71.2% del total de las ventas realizadas en dicho semestre (95,971.09 TM).

ANECACAO (2014), menciona que actualmente nuestro país exporta el 70 % de la producción mundial de cacao fino y de aroma, producto que en el mercado internacional es muy reconocido para elaborar **“los mejores chocolates del mundo”** y el cual nuestro país exporta la mayor parte de cacao en grano es decir materia prima sin procesar que en la actualidad representa el 80.86 % de la producción nacional lo

que disminuye el ingreso de divisas a nuestro país por el no procesamiento de los granos de cacao. Actualmente se exporta el 19.14 % de la producción nacional como cacao industrializado, porcentaje muy bajo tomando en cuenta el precio por tonelada métrica (tm) que tiene el cacao procesado en comparación con el cacao en grano.

En Santo Domingo de los Colorados el cultivo de Cacao (MAGAP, 2012) ocupa una superficie plantada de 10 690 has. que representa el 9.54 % del total de la superficie utilizada para la agricultura (112 108 has.), rubro importante que nos permite realizar la industrialización y comercializadora de cacao fino de aroma, prefiriendo este tipo de cacao de calidad para el mercado internacional que es muy apetecido por su calidad y aroma único en su especie. De acuerdo con esta cifra, la Población Económicamente Activa del cacao es de aproximadamente el 12% de la PEA agrícola y el 4% aproximadamente de la PEA total del país, dando trabajo a más de 500 000 personas entre productores, trabajadores de campo y ciudad donde se realiza la industrialización.

Siendo el grano de cacao un producto agrícola importante en la economía de nuestro país se ve necesario crear fuentes de trabajo y darle valor agregado al fruto para de esta manera mejorar el ingreso de divisas para nuestro país y tener de esta manera mas circulante que tanta falta nos hace; Situación que permite crear la Empresa “*Expocacao del Ecuador*”.

### **2.3 ANALISIS MICROAMBIENTAL**

El microambiente es un conjunto de factores en el entorno inmediato de una organización que influyen en la capacidad de esta, para servir a sus clientes, es decir a la propia compañía, sus intermediarios, sus mercados meta, a los competidores, entidades públicas.

<http://www.mujeresdeempresa.com/marketing/marketing001105.shtml>

Estos cinco componentes del ambiente operativo definen la región que opera la organización. La estructura de las relaciones clave dentro de este ambiente determinará

la rentabilidad potencial de la organización, así como sus perspectivas de lograr ventajas competitiva sostenible.

### **2.3.1. COMPETENCIA**

La competencia incluye todos los ofrecimientos reales y potenciales y los sustitutos que un comprador pudiese considerar.

“El mercado mundial del cacao reconoce 2 grandes categorías de cacao en grano: cacao “fino o de aroma” y el cacao “al granel” o “común”. Generalmente, el cacao fino o de aroma es producido por árboles de cacao de variedad Criollo o Trinitario, mientras que el cacao al granel provienen de la variedad de árbol Forastero. Existen excepciones, por ejemplo en Ecuador los árboles de cacao Nacional, considerados de variedad Forastero, producen cacao fino o de aroma. Otra excepción en Camerún el cacao producido por árboles de variedad Trinitario es considerado cacao común. El 95% de la producción mundial anual es cacao al granel, el cual se produce en su mayor parte en el África, Asia y Brasil. El restante 5%, corresponde a cacao fino o de aroma, cuyas características distintivas de aroma y sabor son buscadas principalmente por los fabricantes de chocolates de alta calidad” (Organizacion Internacional del Cacao. ICCO, 2011)

### **2.3.2. ELEMENTOS DE COMPETITIVIDAD.**

El Ecuador tiene un reconocimiento tradicional en el mercado internacional por las características de aroma y sabor del cacao nacional, por lo cual las empresas procesadoras de los más finos chocolates del mundo lo adquieren para incluirlo en sus formulaciones. Las características mencionadas constituyen un privilegio competitivo que requiere de un esfuerzo concertado de todos los participantes de la cadena, para mantener y fortalecer el posicionamiento en el mercado mundial. Otro nicho de competitividad para el cacao ecuatoriano es el “mercado verde” ya que la mayor parte de los cultivos se realizan sin uso de insumos químicos. Se requiere gestionar la obtención de certificación que avale esta situación. Es de destacar también la amplia labor de investigación desarrollada por INIAP durante varias décadas, que ha dado

como resultado un vasto conocimiento tecnológico del cultivo. Sin embargo, es necesario reorientar este trabajo para la búsqueda de nuevos materiales promisorios de origen nacional pero altamente productivo y con sabor floral.

### **2.3.3. PRODUCTOS Y ELABORADOS**

A partir de las semillas del cacao se obtienen varios productos como el cacao en grano, los cuatro productos intermedios (el licor de cacao, manteca de cacao, pasta de cacao y cacao en polvo), y como producto terminado el chocolate. El mercado que absorbe la producción de cacao a nivel mundial es la industria chocolatera, sin dejar atrás el uso de productos como: El polvo y la manteca de cacao.

Dentro de los productos semielaborados del cacao están: Licor de cacao: es una pasta fluida que se obtiene del cacao a partir de un proceso de molienda. Se utiliza como materia prima en la producción de chocolates y de algunas bebidas alcohólicas.

Al someterse al proceso de prensado, puede convertirse en:

- Manteca: Es la materia grasa del cacao. Se conoce también como aceite de theobroma. Es usada en la producción de cosméticos y farmacéuticos.
- Torta: Es la fase sólida del licor de cacao. Se utiliza en la elaboración de chocolates.
- Polvo: La torta puede ser pulverizada y convertirse en polvo de cacao. (Desarrollo, 2011) <http://unctad.org/infocomm/espagnol/cacao/utilizacion.htm>

El cacao en polvo se usa básicamente para dar sabor a galletas, helados, bebidas y tortas. Así mismo, se emplea en la producción de coberturas para confitería y en postres congelados. El cacao en polvo se consume en la industria de bebidas, por ejemplo en la preparación de batidos de chocolate.

Los productos derivados de un proceso de industrialización o elaboración artesanal del cacao en grano se los considera elaborados del cacao. Por lo general, se refiere al chocolate, que puede ser: Barras, tabletas, bombones, coberturas, blanco, en polvo, relleno, y un sinnúmero de manufacturas más, obtenidos a partir de mezclas con otros productos o frutos secos. Además de los usos tradicionales en la producción de

chocolate y confitería, la manteca de cacao se utiliza también en la producción de tabaco, jabón y cosméticos. En medicina tradicional es un remedio para las quemaduras, la tos, los labios secos, la fiebre, la malaria, el reumatismo, y otras heridas. Se dice que es antiséptico y diurético. Inclusive la industria estética utiliza el cacao para productos y tratamientos de belleza. (CORPEI Corporacion de Promosion de Exportaciones, 2009)

El consumo de chocolate es asociado con una serie de beneficios para la salud. Estudios demuestran que el cacao ayuda a disminuir la presión arterial y previene enfermedades cardíacas gracias a que este producto contiene flavonoides que son poderosos antioxidantes.

Así mismo, tiene otros buenos efectos: es anticanceroso, estimulador cerebral, antitusígeno, antidiarreico, e incluso se lo asocia con efectos afrodisiacos<sup>16</sup>. Así mismo, se ha demostrado que el cacao induce a la producción de endorfinas, las cuales producen bienestar y felicidad

#### **2.3.4. PROVEEDORES**

Los principales proveedores para la empresa es el mercado de los intermediarios de la provincia de Santo Domingo, los dueños de las diversas bodegas donde los agricultores almacenan al cacao tenemos los siguientes: Comercial Cedeño, Comercial Garcia., Comercial Solis, Comercial Armijos, Comercial las Delicias, Comercial San Pedro. Adicionalmente tenemos las Asociaciones de Cacaoteros de la Zona de Santo Domingo y sus zonas aledañas a la provincia.

#### **2.4 ANÁLISIS INTERNO**

Un análisis interno consiste en el análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de un proyecto o empresa, con el fin de:

- Evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer su situación y capacidades.

- Detectar fortalezas y debilidades, y, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que posibiliten neutralizar o eliminar las debilidades.

### **Análisis interno para empresas de nueva creación**

En el caso de las empresas de nueva creación, es conveniente centrar el análisis interno sobre:

- a) Proyecto empresarial
- b) Capacidades de los socios o promotores

#### **a) Proyecto Empresarial**

A la luz de las características del mercado identificadas en el análisis externo, se estará en condiciones de revisar con espíritu crítico aspectos como:

- Innovación del proyecto y elementos diferenciadores
- Productos y/o servicios planteados
- Tecnología desarrollada o utilizada
- Necesidades de capital
- Alianzas estratégicas
- Etc.

#### **b) Capacidades de los promotores**

En un proyecto de nueva creación, las características y capacidades del equipo promotor son críticas para garantizar el éxito del proyecto así como para poder involucrar a nuevos socios o para conseguir la financiación necesaria.

Las capacidades más relevantes para un emprendedor podían ser las siguientes:

- **Técnicas**
- Conocimiento del sector
- Conocimiento del producto o servicio
- Conocimiento del proceso productivo
- Conocimiento de la tecnología
- Capacidad comercial
- Formación
- **De gestión**

- Visión estratégica
- Capacidad de dirección
- Conocimientos y experiencia en gestión
- Capacidades personales (entusiasmo, perseverancia, etc.)
- **Financieras**
- Fondos propios
- Capacidad de crédito
- Reputación
- Contactos y Vinculaciones

## **2.5 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA**

La capacidad administrativa se integra la planificación, organización, dirección y control, el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos y las metas de organización de manera eficaz y eficiente.

Dentro del proceso administrativo de la empresa es fundamental considerar la planeación, organización e integración, la dirección el financiamiento, el control y evaluación.

### **Planeación**

Es importante preguntarse con qué recursos se cuenta, cual más se necesita a donde se quiere llegar, como se va organizar el negocio, para lograr los objetivos que proponemos.

Con respecto a los objetivos tenemos un general, que será acompañado de objetivos específicos y estos deben estar acuerdo entre sí, con los recursos oportunidades del sector y sobre todo deben ser alcanzables.

### **Organización**

Dentro de la organización deben tomarse en cuenta lo siguiente; tener claro los puestos de trabajo que existen , las responsabilidades , a la autoridad de cada puesto y

sobre todo tener bien claro cuantas personas son necesarias y suficientes para cubrir esas plazas , para esta labor válgase de un organigrama este ayudara a organizar convenientemente la microempresa.

En el organigrama se define los puestos de trabajo con sus tareas y responsabilidades. La organización de las líneas de autoridad, comunicación, coordinación entre dependencias. También se define los requerimientos, cualidades y conocimientos que exige cada cargo, además las necesidades de mejoramiento de los operarios o trabajadores.

### **Dirección**

En este paso se logra que la planeación y la organización entren en acción.

Estar dedicado a que cada trabajador quiera y pueda hacer el trabajo de manera correcta, para esto debe coordinar los trabajos, motivar al personal y orientarlos en sus labores.

Tomar conciencia que la comunicación es la principal herramienta para tomar buenas decisiones y para la delegación correcta de responsabilidades.

### **Control y Evaluación**

Aunque es el último paso su éxito depende de la calidad de los primeros es decir que si tuvieron una buena planeación, una buena organización y una buena dirección más seguro es que el control y evaluación sean positivos.

Para controlar es necesario disponer de información y esta se puede obtener de una planeación y del diseño del programa de trabajo, igualmente la observación es un buen método de control. Finalmente la evaluación permite obtener partido de lo realizado en un periodo largo de tiempo, al poder conocer cuáles son los puntos débiles y fortalezas y lo principal para verificar si se cumplieron los objetivos y se llegó a la meta.

## **2.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La forma legal de constitución de la empresa, tiene directa relación con el marco específico que lo norma tanto en lo legal, tributario y administrativo como en las formas de fiscalización. La sociedad puede ser civil o comercial. La sociedad comercial se ocupa de actos de comercio y están reguladas por la Ley de Compañías. Las otras son sociedades civiles que se encuentran reguladas por TITULO XXVI -DE LA Sociedad del Código Civil a partir del Artículo 1984. Para legalizar la empresa se la debe hacer a través de una escritura pública.

### **Organización Estructural**

La finalidad de la empresa es LA INDUSTRIALIZACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CACAO FINO DE AROMA

RAZON SOCIAL: EMPRESA “EXPOCACAO DEL ECUADOR”

OBJETO: Industrialización y comercialización de CACAO FINO DE AROMA

DOMICILIO: Recinto el Poste, Finca el Progreso

UBICACIÓN DE LA PLANTA: Provincia de Santo Domingo de los Tsachilas

PLAZO DE DURACION: 10 años a partir de la inscripción en el Registro Mercantil.

La empresa para su normal funcionamiento contará con el siguiente personal:  
Gerente Secretaria-Contadora Jefe de producción

Niveles Jerárquicos Dentro de la estructura legal de la empresa se considerará los siguientes niveles jerárquicos.

Nivel Legislativo Esta conformado por la Junta General de socios, quienes toman decisiones sobre las políticas de la empresa, reglamentos generales de la misma, normar procedimientos, ordenanzas, resoluciones, etc., y tomar decisiones sobre aspectos que sean de mayor relevancia en la empresa.

Nivel Ejecutivo Toma decisiones sobre las políticas generales de la empresa, dentro de este nivel se encuentra el Gerente.

Nivel Asesor Lo conforman el Asesor Jurídico cuya función es la de sugerir, recomendar, aconsejar en relación de materia jurídica.

Nivel Auxiliar Lo integra la secretaria-contadora, quien se encargará de realizar todas las actividades relacionadas a la atención al público y a la elaboración.

Las siguientes departamentos que estarán implementados en organigrama de la empresas son: departamento financiero, departamento de Talento Humano, departamento Agrícola, de Industrialización y de Marketing,

## **2.7 ANÁLISIS SITUACIONAL**

En la provincia existen cerca de 10 mil hectáreas de cacao entre CCN51 y Nacional. Las zonas de mayor producción de la Provincia son las parroquias de Valle Hermoso, Puerto Limón, Luz de América y San Jacinto del Búa, aunque en general se observan cultivos en toda la provincia con menores potenciales productivos. En cuanto a los productores, cerca del 80% son pequeños, alrededor de un 18% son medianos y apenas el 2% son considerados como grandes.

El grado de asociatividad es bajo, la provincia apenas cuenta con alrededor de 15 asociaciones con un promedio de 20 productores cada una. La mayor parte de los pequeños productores no aplican tecnología, lo que provoca una seria disminución en su productividad comparada con la de los medianos productores quienes si utilizan tecnificación y personal calificado para las labores culturales. A esto se suma que en las mismas fincas se inicia la mezcla del cacao Nacional con el CCN51 que afecta la calidad del producto.

Los comercializadores intermediarios reciben, por lo general el cacao en baba, por lo que son ellos quienes realizan el primer proceso industrial del cacao (fermentado y

secado) antes de comercializarlo al exportador o a las agroindustrias en otras provincias.

La productividad entre pequeños y medianos productores varía de acuerdo con su nivel de tecnificación. Muy pocos pequeños productores tienen acceso a la tecnificación, al crédito o a mano de obra calificada; su productividad se encuentra entre 10 y 15 quintales por hectárea por año 32 (450 a 675 Kg/Ha/año), mientras los medianos y grandes que si tienen acceso a la tecnología tienen rendimientos entre 25 a 30 quintales por Ha/año (1.125 Tm/Ha/año).

Los pocos conocimientos sobre post-cosecha y la falta de infraestructura adecuada para la fermentación y secado son las razones por las cuales los productores optan por vender el cacao en baba, que tiene un menor precio en el momento de comercializarlo.

## 2.8 ANÁLISIS FODA

### Análisis del Foda

**Las Fortalezas:** El Ecuador es un país netamente exportador de productos agrícolas, tiene una fortaleza inminente en conseguir la materia prima para la industrialización del cacao. El cacao ecuatoriano es de gran calidad reconocido mundialmente por su aroma y sabor.

Los conocimientos de los procesos, la demanda internacional hacia el chocolate está en constante crecimiento y las proyecciones a futuro de igual manera son crecientes.

**Oportunidades:** El Ecuador posee climas y suelos perfectos para la producción de la planta de cacao y sus derivados y poder exportarlos a mercados mundiales todo el tiempo. En el mundo entero, el cacao ecuatoriano es reconocido por su sabor y aroma, lo cual da una mayor ventaja a este producto al momento de industrializarlo y comercializarlo.

Existen las herramientas necesarias para generar mayor valor agregado al cacao, como es los factores de la producción (tierra, trabajo y capital). Los mercados internacionales tienen gran apertura a permitir entrar a nuevas empresas a los mercados, como es el caso del chocolate ecuatoriano.

**Debilidades:** Llevar a cabo la industrialización del cacao es un proceso relativamente nuevo, que casi no se ha llevado a cabo en el Ecuador; si bien es cierto ha habido producción artesanal, sin embargo se necesita de mucha inversión para realizar este proceso, sobre todo para optimizar recursos.

Es necesario realizar más investigación del sector y el producto, así como la capacitación a los agricultores para que se aproveche de mejor manera la ventaja competitiva que tiene el Ecuador, en comparación con otros países. Falta de controles más rígidos en cuestión de calidad del cacao. La eficiencia de la producción del cacao con respecto a otros países productores de cacao es muy baja.

**Amenazas:** El cambio constante en las legislaciones ecuatorianas hacen que el Ecuador sea considerado un país exótico para hacer negocios; esto implica que lleven más tiempo las negociaciones con otros mercados, o que prefieran el producto proveniente de otros países con similares características que las del Ecuador.

La planta de cacao es vulnerable a las enfermedades y plagas que atacan y afectan las plantaciones. Falta de inversión para generar mayor valor agregado a los productos ecuatorianos. La suspensión de las preferencias arancelarias, así como el ATPDA (Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga por sus siglas en inglés) que es un sistema impuesto por Estados Unidos para los países en conflicto con las drogas, hacen que el cacao ecuatoriano y en general los productos ecuatorianos se vuelvan menos competitivos a nivel mundial por altos costos en comparación con otros países que sí tienen este tipo de preferencias. Existe una gran competencia proveniente de África, que cada vez se va imponiendo con mayor fuerza en el mercado mundial.

**Estrategias para maximizar las fortalezas y oportunidades:**

F1-O1: Se puede mejorar la producción del cacao ecuatoriano y expandirlo más, por la topografía que nos permite realizarlo. Teniendo en cuenta que el clima y los suelos son idóneos para el sembrío de los productos agrícolas, así como la capacidad productiva.

F2-O2: Siendo el cacao ecuatoriano tan reconocido a nivel mundial por su calidad en aroma y sabor, es importante generar el mismo efecto en el consumidor local, puesto que en el Ecuador se prefieren productos importados de menor calidad y más costosos, que los productos nacionales.

F3-O3: Para generar mayores ingresos de los productos que ya se exportan en tan grandes cantidades al mundo, es importante y necesario hoy en día generar un mayor valor agregado de los productos que el Ecuador ofrece, empezando por éste, que es tan popular a nivel mundial y solamente existe en este país.

F4-O4: En el Ecuador se tiene lo que se conoce como el Know-How de la producción del cacao de alta calidad, para ello se debe estar abiertos a las propuestas que vienen de mercados internacionales, porque precisamente éstos están interesados en negociar.

**Estrategias para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades:**

D1-O4: Si bien es cierto que aún falta mucho por hacer en cuanto a comercialización e industrialización del producto, se puede negociar con productores de cacao que ya tengan bastante experiencia en el mercado y sean grandes, para que éstos sugieran la mejor manera de crecer y mejorar como productores, así como comercializadores.

D2-O3: Es necesario realizar investigación e inversión para poder optimizar de mejor manera los recursos naturales que el Ecuador posee, aprovechando las capacidades que se tiene y las herramientas se las debe usar adecuadamente para permitir que esto suceda.

D3-O1: Se tiene una fuerte competencia por parte de otros productores alrededor de todo el mundo, sin embargo existe un tipo de cacao, denominado El Nacional, que por las condiciones que el país tiene, es único en su sabor y aroma alrededor del mundo. 98 Por esto es importante potenciar de mejor manera los productos que solamente el Ecuador tiene, que son altos en calidad y se destacan a nivel mundial.

D4-O2: No hay que perder la fama que se ha ganado del cacao de calidad y sabor que ofrece el Ecuador, para ello es importante mejorar en los procesos de siembra, cultivo, fermentación. Esto es muy importante, ya que los mercados internacionales buscan hoy por hoy productos orgánicos, que se hayan realizado en comercio justo y que tenga un buen trato con el trabajador.

### **Estrategias para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas:**

F1-A4: En cuanto a las capacidades productivas que tiene el Ecuador, estas siempre tienen que realizarse de la mejor manera, nunca descuidando la calidad del producto, sin embargo hay que determinar estrategias para mejorar los procesos, eliminar desperdicios, aumentar la satisfacción de los clientes y todo esto independientemente de si se firman acuerdos o no. Siempre se debe buscar la manera de reducir costos sin afectar a la calidad del producto.

F2-A1: Es importante que la calidad del cacao ecuatoriano se mantenga en renombre a nivel mundial, para que esto minimice las acciones legislativas. Por ende que los mercados internacionales se vean casi en la obligación de adquirir el producto ecuatoriano de alta calidad.

F3-A2: Con la demanda creciente es inminente grandes cantidades de plantaciones y para cuidar de ellos existen varias alternativas de pesticidas orgánicos y la tecnología en el mercado que pueden ser una solución para evitar crisis en las plantaciones.

F4-A3: Con el conocimiento de los procesos se pueden proponer proyectos a entidades, fundaciones y gobiernos nacionales o internacionales para realizar inversiones; por lo que se puede dar información a cambio de inversión.

**Estrategias para minimizar las debilidades y minimizar las amenazas.**

D1-A1: Por muchos países desarrollados, el Ecuador es un país no privilegiado, por lo que es posible que deseen invertir justamente 99 en procesos para la industria, y por ende para mejoramiento del bienestar de las personas.

D2-A3: Incentivar con buenos proyectos a que las fundaciones y gobiernos se sientan motivados para realizar inversiones.

D3-A2: Es necesario asegurar a las plantaciones y tener bien establecidos los planes de contingencia, ya sea que el producto se dañe por plagas o desastres naturales, o por falta de participación en el mercado, lo que se puede generar una gran publicidad a nivel mundial para este producto.

D4-A4: No se deben descuidar los procesos de calidad, ni dejar a un lado las políticas de calidad de las empresas, para minimizar el riesgo de competencia por no pertenecer a un tratado.

**ANALISIS DEL FODA PARA REALIZAR UN PLAN DE NEGOCIO**

Uno de los pasos o procesos importantes que se realiza para realizar un plan de negocio es la Formulación de un FODA, con la finalidad de determinar si es factible la instauración del plan de negocios.

Para la realización del análisis FODA ,se tomó en cuenta factores como la materia prima, es decir la calidad de los granos de cacao, la oferta y demanda del producto en otros países, personal capacitado para la selección del grano a industrializar, competencia en el mercado, entre otros factores que influyen en la ejecución del Plan de negocio.

Por ello, para realizar la industrialización y comercialización de cacao fino y de aroma, nos damos cuenta que no existen muchas amenazas y debilidades que impidan

la creación y funcionamiento de una empresa de esta característica por lo que es viable seguir con el plan de negocio ( ver tabla 1).

**Tabla N° 1**

Análisis FODA del Plan de negocios “Industrialización y Comercialización del cacao fino y de aroma en Santo Domingo”

**ANÁLISIS FODA**

PARÁMETRO	Factores internos		Factores externos	
	Fortaleza	Debilidad	Oportunidad	Amenaza
No existe competencia con otras empresas sobre el producto ofertado			X	
Falta de capital económico de trabajo		X		
Asistencia técnica calificada para obtener granos aptos para su procesamiento	X			
Equipo de marketing calificado	X			
Demanda de cacao fino y de aroma en Países Europeos			X	
Productores entregan cacao sin realizar labores de pos cosecha				X
Excelente aceptación en el mercado del cacao fino y de aroma			X	
Poca oferta de semi elaborados de cacao fino y de aroma			X	
Procesamiento de materia prima de calidad y sin impurezas	X			
Incentivo de mejor pago por entrega de materia prima que se ajustan a los parámetros de calidad exigidos por la empresa		X		

Continúa →

<b>Oferta de cacao semi elaborado por parte de otras empresas</b>		X
<b>Demanda existente e insatisfecha</b>	x	
<b>Ingreso de negocios relacionados</b>		X

## CAPÍTULO III

### 3. PROPUESTA ADMINISTRATIVA

#### 3.1. NOMBRE DE LA EMPRESA

El nombre que tendrá la empresa será “[EXPOCACAO DEL ECUADOR](#)”. Por tratarse el cacao de un cultivo de exportación y lleva el nombre de nuestro país porque nuestro cacao es de altísima calidad y aroma y muy reconocido a nivel internacional.

#### 3.2.SLOGAN

*“Procesamos y comercializamos cacao fino de aroma ecuatoriano de altísima calidad”*

El Slogan indica que la empresa procesa productos de calidad con las máximas normas de calidad que va destinado a un consumidor que se lo considera importante como debe ser es decir producimos por y para clientes satisfechos y exigentes.

#### 3.3.MISIÓN EMPRESARIAL

EXPOCACAO DEL ECUADOR es una empresa que industrializa y comercializa cacao fino y de aroma con excelencia y calidez, satisfaciendo las exigencias de nuestros clientes, cumpliendo con los estándares de calidad, normas y procedimientos; garantizando respeto al medio ambiente y Buen Vivir en la Comunidad.

#### 3.4.VISIÓN EMPRESARIAL

Ser una empresa líder en el procesamiento y comercialización de cacao fino de aroma generando fuentes de trabajo y producto procesado con calidad de exportación dentro de tres años.

### 3.5. VALORES CORPORATIVOS.

- **Sinergia.** Todo lo que hagamos será trabajando en equipo integrado y sistémico, con la mayor velocidad y de la forma más simple posible.
- **Innovación** Somos una empresa que busca la innovación y transformación de la materia prima (cacao).
- **Deber.** La obligatoriedad de satisfacer a los productores y clientes para cumplir con sus expectativas mediante la presentación de un excelente servicio es tomado como principio fundamental.
- **Responsabilidad.** Asumimos con seriedad la responsabilidad de sacar adelante a nuestra empresa y responder ante cualquier problema que se presente en la misma.
- **Confianza y lealtad.** Respetar, apoyar y estimular al personal, brindando capacitación para mejorar su desempeño y desarrollo profesional, logrando así ser más competitivos y responsables.
- **Disciplina.-** Nos caracterizaremos por ser puntuales en nuestras obligaciones, con nuestra gente, exactos en todos nuestros cumplimientos, atenciones y muestras de amabilidad hacia nuestros clientes.

### 3.6.PRINCIPIOS

- **Aprender a competir.-** En la actualidad la competencia es cada vez mayor, agresiva e inevitable. Solo permanecerá en el mercado la organización que esté debidamente preparada, en todos sus niveles.
- **Liderazgo.-** Ser líder para marcar la diferencia, involucraremos y nos comprometeremos con nuestros clientes.
- **Hacer bien el trabajo.-** La mayor ventaja competitiva de nuestra organización, se basa en una adecuada planificación en el desarrollo y cumplimiento de cada proceso para la fabricación de pasta de cacao. Sin embargo lo que demuestra el éxito o el fracaso son los resultados.
- **Conocimiento de los hechos.-** dispondremos de información rápida, confiable y suficiente. Para así tomar las más acertadas decisiones oportunas y adecuadas. No se parte de supuestos.
- **Preparación.-** en este mercado la competencia siempre está presente, hay que observarla de cerca con la finalidad de reforzar constantemente las áreas débiles para el éxito de la organización (FODA).
- **Aprovechar todas las oportunidades.-** El éxito se puede lograr con una acción rápida. La innovación y la velocidad en que apliquemos nuestras estrategias serán decisivas. No derrochando el tiempo y los recursos.
- **La unión.-** Cuando todos los integrantes de la organización están unidos para conseguir un propósito, se lo hará a través de la motivación de las expectativas de triunfo.
- **Ser mejores.-** La mejora continúa e innovadora que aplicaremos en nuestra organización, representaran el triunfo o la permanencia en el mercado.

- **Coordinación:** la organización y la comunicación la emplearemos de manera oportuna entre todos los actores de la cadena de industrialización del cacao. Estas serán armas muy importantes para lograr la permanencia del mercado.
- **No declarar nuestras intenciones.-** La organización será más fuerte, si la competencia sabe menos de lo que deseamos lograr, debemos ser sutil en las estrategias para que la competencia no pueda prevenirse contra ellas.

### **3.7.ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA**

El buen funcionamiento de la empresa dependerá del oportuno cumplimiento de las necesidades que se presenten, para lo cual se detalla los requerimientos mínimos en las diferentes áreas:

#### **3.7.1. Recursos materiales**

- Computadoras e impresoras
- Mobiliario (escritorio, sillas, archivadores)
- Vivienda para personal técnico y cuidador
- Construcción de tendales para el secado del grano de cacao
- Cajones donde se realizará la etapa de fermentación
- Bodega para almacenamiento de insumos, granos de cacao seco
- Maquinarias para la industrialización del cacao
- Terreno para la implantación del proyecto
- Vehículo para el transporte del producto terminado
- Vehículo para la movilización del técnico

#### **3.7.2. Recursos humanos**

Para el buen funcionamiento de la empresa, ésta debe constar de los siguientes recursos humanos que permitirán un excelente cumplimiento de las metas trazadas en este Plan de Negocios:

- 1 Gerente General
- 1 Secretaria – Contadora.
- 1 Asesor Jurídico
- 2 personas en el área Financiera
- 2 personas en el departamento de Talento Humano
- 1 Ingeniero Agrónomo o Agropecuario (Departamento Agrícola)
- 4 trabajadores para la recepción, ensacado del grano
- 4 trabajadores para realizar el fermentado y secado del grano de cacao
- 4 empleados para el procesamiento del cacao
- 2 personas encargados de las bodegas de almacenamiento de materia prima y producto final
- 1 Despachador – mensajero
- 1 persona en el departamento de Marketing

### **3.7.3. Recursos institucionales**

Se contará con la asistencia de personal técnico especializado de ANECACAO, por cuanto esta Institución es la encargada de brindar asistencia técnica tanto a productores como procesadores del grano de cacao.

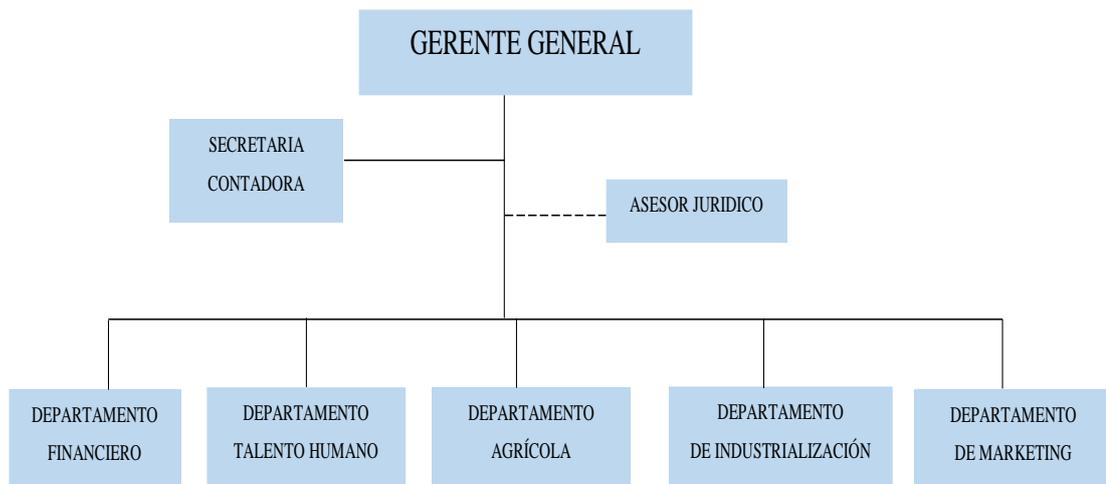
### **3.7.4. Recursos económicos**

Para el desarrollo del proyecto, se trabajará con capital propio y financiamiento a través de créditos bancarios que extiende la banca ecuatoriana.

## **3.8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EXPOCACAO DEL ECUADOR**

### **3.8.1. Organigrama estructural de la empresa**

Toda empresa que se forma debe contener una estructura organizacional y EXPOCACAO DEL ECUADOR muestra la siguiente estructura empresarial:



**Figura 1.** Organigrama de la Empresa *EXPOCACAO DEL ECUADOR*

### 3.8.2. Departamento

Cada uno de los departamentos que se encuentra constituido la empresa *EXPOCACAO DEL ECUADOR* cumple con funciones específicas las cuales se detallan a continuación:

#### 3.8.2.1. Gerente general

- Tomar decisiones correctas y efectivas
- Dirigir en forma adecuada las riendas de la empresa.
- Planificar, organizar y ejecutar los objetivos y metas que se han planteado en la empresa
- Organizar y asignar las funciones, deberes y atribuciones a cada una de los departamentos y funcionarios, conforme la distribución del orgánico funcional de la empresa.
- Ser el responsable del correcto funcionamiento de la empresa.
- Supervisar y controlar la ejecución de las funciones y actividades financieras, económicas, técnicas y administrativas de la empresa.

- Aprobar el nombramiento y remoción del personal administrativo, sujetándose a los estatutos y las normas legales.
- Ser el representante legal de la empresa, entre las funciones principales.

### **3.8.2.2. Secretaria – Contadora**

- Recibir, ingresar, distribuir y controlar toda la correspondencia que llegue a la empresa.
- Fechar, numerar y despachar las comunicaciones firmadas por los funcionarios de la empresa.
- Redactar y mecanografiar correspondencia de rutina, oficios, informes y otros similares.
- Realizar labores administrativas de acuerdo con las necesidades de la empresa.
- Atender al público para dar información y concertar entrevistas.
- Redactar las actas correspondientes a las reuniones de los funcionarios de la empresa.
- Cumplir con las órdenes legítimas de sus superiores.
- Realizar todos los trámites pertinentes en el Servicio de Rentas Internas (SRI) entre sus funciones principales.

### **3.8.2.3 Asesoría jurídica**

- Asesorar al gerente en aspectos legales y jurídicos de la empresa y sus convenios y negociaciones.
- Preparar los procesos y documentos completos para el reclutamiento y selección del personal.
- Elaborar minutas para el otorgamiento de los contratos que sean de interés para la empresa.
- Presentar a la gerencia proyectos sobre estatutos, reglamentos, resoluciones, acuerdos, convenios y otros.
- Emitir dictamen legal en todo documento sometido a su estudio.

- Supervisar los trámites de los contratos y modificaciones de lo que celebrare la empresa.
- Atender acertadamente las consultas de orden jurídico.
- Analizar, interpretar y emitir criterio legal sobre disposiciones que normen el funcionamiento de la empresa, a más de las ventas internacionales que se realicen.
- Patrocinar a la empresa en los juicios y más actos jurídicos en los que estuviere involucrada la empresa.

#### **3.8.2.4 Departamento financiero**

- Dirigir, controlar, coordinar y responder por la administración financiera, de conformidad con los planes, programas y políticas de la empresa.
- Asesorar a la gerencia en materia de administración financiera.
- Velar por el patrimonio económico de la empresa.
- Preparar y controlar la ejecución del programa presupuestario y proyectos financieros e informar periódicamente a la Gerencia.
- Supervisar que la empresa cumpla oportunamente con sus intereses financieros.
- Establecer sistemas de control interno que garantice la utilización racional de los recursos materiales, técnicos, personal y financiero de la empresa.
- Elaborar y controlar el presupuesto de gastos e inversiones de conformidad con los instructivos que fueren impartidos por la empresa.

#### **3.8.2.5 Departamento de talento humano**

- Gerenciar los programas de capacitación del talento humano.
- Realizar el reclutamiento y selección de personal de la empresa.
- Elaborar los registros del personal que labora en la empresa.
- Elaborar e implantar un sistema de administración de personal eminentemente técnico.

- Controlar la asistencia, cumplimiento de funciones y responsabilidad del personal.
- Actualizar constantemente el registro de vacantes.
- Hacer cumplir y respetar las leyes laborales por parte de todo el personal.
- Implantar un adecuado ambiente laboral en la empresa.
- Promover, fomentar y ejecutar programas educativos de capacitación y adiestramiento de personal.

#### **3.8.2.6 Departamento Agrícola**

- Brindar asistencia técnica a los proveedores de cacao que tiene la empresa.
- Ser el nexo entre la empresa y los agricultores.
- Aumentar los rendimientos en el campo tecnificando las plantaciones de cacao fino de aroma.
- Adiestrar a los agricultores a realizar excelentes cosechas libres de cuerpos extraños y de granos enfermos o deformes.
- Certificar que el cacao pase por los procesos adecuados de fermentación y secado del grano de cacao.
- Coordinar las entregas de los granos de cacao.

### **3.8.2.7 Departamento de industrialización**

- Coordinar la recepción, procesamiento e industrialización del grano de cacao de acuerdo al plan de marketing de la empresa.
- Llevar un historial de la industrialización del grano de cacao que ingresa a la empresa.
- Administrar y manejar eficientemente los recursos asignados al departamento.
- Solucionar los problemas de índole técnico que se presenten en la empresa.
- Empacar el cacao industrializado de acuerdo a las exigencias del mercado.
- Ser responsable de la excelente calidad que debe salir el cacao industrializado.
- Cuidar de no alterar el ambiente donde se realiza la industrialización.
- Mantener en óptimas condiciones con su respectivo mantenimiento las maquinas procesadoras del cacao.
- Trabajar en equipo para optimizar los trabajos que se realizan en la empresa.

### **3.8.2.8 Departamento de marketing**

- Gerenciar el incremento o disminución de las ventas realizadas por la empresa.
- Desarrollar actividades de mejoramientos de ventas y ampliación de nichos de mercado de acuerdo a los intereses de la empresa.
- Establecer políticas adecuadas de ventas.
- Elaborar estrategias que permitan llegar al cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Desarrollar las mezclas de productos y planes de marketing.
- Monitorear constantemente el mercado actual y potencial de la empresa.
- Supervisar que la empresa cumpla con todas las obligaciones financieras contraídas con los clientes y proveedores.

- Realizar un estudio post ventas para establecer la aceptación de los productos y que el cliente sienta que para la empresa lo más importante es la satisfacción del cliente.

### **3.9. TRÁMITES PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA**

La empresa iniciará operando como persona natural, para lo cual es conveniente indicar los documentos necesarios para crear la empresa y poder trabajar con todos los documentos en regla:

- Registro único de contribuyentes (RUC)
- Permiso del Ministerio del Ambiente para implantar el proyecto.
- Registro sanitario

#### **3.9.1. Trámite legal para transformarse en Cia. Ltda.**

- Selección del Nombre de la empresa (Se envía una terna a la Superintendencia de Compañías para la reserva del nombre).
- Apertura de una cuenta bancaria, mínimo \$ 400,00
- Elaboración de la minuta de Constitución de la Compañía.
- Presentar la minuta a la Superintendencia de Cías, para correcciones.
- Insertar en la minuta las observaciones hechas por la Superintendencia de Cías.
- Permiso de operación de La empresa, otorgado por el Ministerio del Ambiente.
- Escritura de constitución ante el Notario.
- Solicitud a la Superintendencia para la aprobación.
- Aprobación mediante resolución por parte de la Superintendencia de Cías.
- Protocolización de la resolución.
- Inscripción en el Registro mercantil
- Sacar RUC y patentes.
- Designación de los administradores por la Junta General
- Inscripción en el Registro mercantil, de los nombres de los administradores.

### 3.10. REQUISITOS PARA SER EXPORTADOR

(Banco Central del Ecuador, 1995)

Para exportar productos agrícolas la persona natural debe reunir los siguientes requisitos:

- Registro de firmas en el Banco Central del Ecuador (Trámite por una sola ocasión)
- Cédula de ciudadanía y
- Registro Único de Contribuyente (RUC)

#### 3.10.1. Trámites de exportación (Fedexport, 2006):

- Obtención del visto bueno del formulario único de exportación (FUE) en la banca privada autorizada por el banco central del Ecuador.
- Presentar la declaración de exportación, en el *Formulario Único de Exportación FUE* (original y cinco copias).
- Adjuntar la factura comercial (original y cinco copias), en donde debe constar la descripción comercial de la mercadería a exportarse.
- No como un requisito obligatorio, sino como un complemento, puede ser necesario una "**lista de bultos**" (**packing list**), especialmente cuando se embarca cierto número de unidades del mismo producto, o si varían las dimensiones, el peso o contenido de cada unidad.
- Para el visto bueno los documentos deben ser presentados ante los bancos corresponsales del Banco Central.
- El FUE en general, tiene un plazo de validez indefinido y será válido para un solo embarque; excepto cuando se trate de los siguientes casos especiales, en donde tendrán un plazo de validez de 15 días.

- a) Cuando los productos a exportarse, estén sujetos a precios mínimos referenciales, cuotas, restricciones o autorizaciones previas.
- b) Cuando los productos a exportarse sean perecibles en estado natural, negociados bajo la modalidad de *venta en consignación*.

En estos casos, si se permite que se hagan embarques parciales, dentro del plazo de los 15 días.

### **3.10.2. Procedimiento aduanero**

Después de obtener el visto bueno del FUE, se efectúa en la Aduana los trámites para el aforo, mediante la correspondiente declaración y el embarque de los productos.

El interesado, entrega la mercadería a la Aduana para su custodia hasta que la autoridad naval, aérea o terrestre, autorice la salida del medio de transporte.

Las mercancías se embarcan directamente, una vez cumplidas las formalidades aduaneras y el pago de gravámenes o tasas correspondientes.

No se permite la salida de la mercancía si el FUE no está respectivamente legalizado.

La Declaración de las mercaderías a exportarse se presenta en la Aduana por parte del interesado, en un plazo, desde siete días antes hasta quince días hábiles siguientes al ingreso de las mercancías a la zona primaria aduanera, con los siguientes documentos:

- Declaración Aduanera (Formulario Único de Exportación)
- Factura comercial, en original y cuatro copias
- Original o copia negociable de la documentación de transporte (conocimiento de embarque, guía aérea o carta de porte, según corresponda).

Los exportadores están obligados a vender en el país las divisas provenientes de sus exportaciones, por el valor FOB, a los bancos y sociedades financieras privadas autorizadas por la Superintendencia de Bancos a operar en el mercado libre de cambios, sean o no corresponsales del Banco Central.

Declaración de Exportación Para todas las exportaciones deben presentarse la Declaración Aduanera Única de Exportación y llenarlo según las instrucciones contenidas en el Manual de Despacho Exportaciones<sup>5</sup> en el distrito aduanero donde se transmita la exportación

Proceso de Exportación Se inicia con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el nuevo sistema ECUAPASS, la misma que podrá ser acompañado ante una factura o proforma y documentación con la que se cuente previo al embarque, dicha declaración no es una simple intención de embarque sino una declaración que crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante.

Los datos que se consignarán en la DAE son:

- ✓ Del exportador o declarante
- ✓ Descripción de mercancía por ítem de factura
- ✓ Datos del consignante
- ✓ Destino de la carga
- ✓ Cantidades
- ✓ Peso; y demás datos relativos a la mercancía.

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

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

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

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

- ✓ Canal de Aforo Documental
- ✓ Canal de Aforo Físico Intrusivo
- ✓ Canal de Aforo Automático

Para el caso del Canal de Aforo Automático, la autorización de salida, entiéndase con ello la autorización para que se embarque, será automático al momento del ingreso de la carga a los depósitos temporales o zonas primarias. (<http://www.aduana.gob.ec/contenido/procExportar.html>,, s.f.)

Considerar que a partir de abril del 2012, entrará en vigencia el nuevo sistema denominado ECUAPASS, su implementación completa estará para el 2013, con esto cambiaría algunos procedimientos en cuanto a exportaciones e importaciones. (la página web de la aduana. [www.aduana.gob.ec](http://www.aduana.gob.ec) , s.f.)

En el caso del Canal de Aforo Documental se designará al funcionario a cargo del trámite, al momento del ingreso de la carga, luego de lo cual procederá a la revisión de los datos electrónicos y documentación digitalizada; y procederá al cierre si no existieren novedades.

En lo cual cualquier observación será registrada mediante el esquema de notificación electrónico previsto en el nuevo sistema. Una vez cerrada la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) cambiará su estado a salida autorizada y la carga podrá ser embarcada.

En el caso del Canal de Aforo Físico Intrusivo se procede según lo descrito anteriormente adicional al proceso la inspección física de la carga y su corroboración con la documentación electrónica y digitalizada.

Revisar boletín 222 – 2012 en el cual se encontrará los instructivos para el correcto llenado de la DAE junto con los videos demostrativos.

Agente Afianzado de Aduana Según la nueva reglamentación de Aduana dispuesta en el Código Orgánico de La Producción Comercio e Inversiones no es necesaria la utilización de los servicios de un agente de aduana para los trámites de importación y exportación, exceptuándose las importaciones a consumo.

Requisitos para ser Exportador en la ADUANA o Contar con el Registro Único de Contribuyentes (RUC) otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI). o Registrarse en el nuevo Sistema ECUAPASS, para lo cual debe cumplir:

Paso 1.- Adquirir el Certificado Digital para la firma electrónica y autenticación otorgado por las siguientes entidades:

Banco Central del Ecuador: [http://www.eci.bce.ec/web/guest/ Security Data:](http://www.eci.bce.ec/web/guest/Security+Data)  
<http://www.securitydata.net.ec/>

Paso 2.- Registrarse en el portal de ECUAPASS:

(<http://www.ecuapass.aduana.gob.ec>). Aquí se podrá:

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

Revisar el boletín 32-2012, en el cual se encuentra un video demostrativo sobre el registro al portal ECUAPASS. (<http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-del-exportador/>, s.f.)

### **3.10.3. Trámites especiales para exportar productos agropecuarios**

En determinados casos, algunas mercaderías para su exportación se rigen por ciertas regulaciones y trámites especiales adicionales a los ya indicados; de los cuales

unos requisitos son exigibles para los trámites internos y otros son exigibles por el comercio internacional, por parte de los importadores.

### **3.10.3.1. Requisitos exigibles para el trámite interno**

#### **Determinación de precios mínimos referenciales**

Deben cumplir con el régimen de determinación de precios mínimos referenciales FOB para exportación, a efectos de venta de divisas, los siguientes productos:

Cacao y derivados (licor o pasta, manteca, torta, polvo de cacao), chocolates edulcorados, coberturas o similares; Cacao y derivados (licor o pasta, manteca, torta, polvo de cacao), chocolates edulcorados, coberturas o similares; y derivados (licor o pasta, manteca, torta, polvo de cacao), chocolates edulcorados, coberturas o similares.

Estos precios mínimos son establecidos oficialmente por la entidad responsable o Comités Interinstitucionales (públicas y privadas). Estos precios deben constar en la Factura Comercial y el FUE.

Cuando las mercancías estén sujetas a precios mínimos referenciales y el precio de venta al exterior sea igual o superior al mínimo referencial, el exportador está obligado a consignar el precio real de venta en el FUE, en caso de ser inferior, deberá consignar el precio mínimo referencial.

#### **Certificados de negociación en bolsa**

Cacao en grano y sus derivados (licor o pasta, manteca, torta, polvo de cacao y otros).- Previo a la exportación, los interesados deben obtener un certificado de haber negociado el producto en la Corporación Bolsa Nacional de Productos Agropecuarios. Cacao en grano y sus derivados (licor o pasta, manteca, torta, polvo de cacao y otros).- Previo a la exportación, los interesados deben obtener un certificado de haber negociado el producto en la Corporación Bolsa Nacional de Productos Agropecuarios. (Licor o pasta, manteca, torta, polvo de cacao y otros).- Previo a la exportación, los interesados deben obtener un certificado de haber negociado el producto en la Corporación Bolsa Nacional de Productos Agropecuarios.

**-Certificado de calidad**

Cacao en grano, previo a la exportación, los interesados deben obtener una certificación de calidad del producto; que al momento lo expide la Corporación Bolsa Nacional de Productos Agropecuarios. Cacao en grano, previo a la exportación, los interesados deben obtener una certificación de calidad del producto; que al momento lo expide la Corporación Bolsa Nacional de Productos Agropecuarios.

**3.10.3.2. Requisitos exigibles para el trámite externo**

Los interesados en exportar material o productos agropecuarios en cualquiera de sus formas, excepto industrializados y que no de prohibida exportación, deberán obtener los siguientes certificados:

**-Certificado fitosanitario**

Para exportar productos agrícolas en cualquiera de sus formas, excepto industrializados, los interesados deberán acercarse a las Oficinas de Cuarentena Vegetal del Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (SESA), localizados en los diferentes puertos marítimos, aeropuertos, y puertos terrestres de las fronteras.

**- Certificado de origen**

Esta certificación se requiere para aquellas mercancías que van a ser exportadas a los países de ALADI, COMUNIDAD ANDINA, Sistema General de Preferencias (países de la Comunidad Europea) y a los Estados Unidos de Norte América, según lo establecido en la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas.

Los Certificados de Origen son expedidos por el Ministerio de Comercio Exterior y por delegación suya, por las Cámaras de: Industrias Pequeña Industria, Comercio, Artesanos, y por la Federación Ecuatoriana de Exportadores FEDEXPOR.

#### 3.10.2.4. Requisitos para la comercialización de los derivados del cacao en la UE

La directiva 2003/36 puntualiza los requisitos técnicos que los productos derivados de la elaboración del cacao deben poseer para ser comercializados dentro del mercado europeo.

- 1) Manteca de cacao: La materia grasa obtenida de granos o partes de granos de cacao y que tenga las características siguientes:
  - Contenido de ácidos grasos libres (expresado en ácido oleico): 1,75 % como máximo
  - Materia insaponificable (determinada mediante éter de petróleo): 0,5% como máximo, excepto para la manteca de cacao de presión, en la que no superará el 0,35%.
  
- 2) Cacao en polvo: El producto obtenido por la transformación en polvo de granos de cacao limpios, descascarillados y tostados y que contenga un 20% como mínimo de manteca de cacao, calculado sobre el peso de la materia seca, y un 9% de agua como máximo.

#### 3.11. DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS / SERVICIOS

La empresa **EXPOCACAO DEL ECUADOR** procesará el grano de cacao para obtener sus derivados tales como:

- ❖ Manteca de cacao.
- ❖ Polvo de cacao.

Ambos productos tendrán presentaciones de empaques de 25 kilos para su comercialización.

## CAPITULO IV

### 4. ESTUDIO DE MERCADO

#### 4.1 MERCADO

Ecuador cerró su balanza comercial en noviembre del 2013 con un déficit de \$ 1.351,93 millones. Esta cifra es 267% mayor que la del 2012, pues entre enero y noviembre de ese año la balanza fue de \$ -506,7 millones. La cantidad es el resultado de restar las importaciones del país que llegaron a \$ 24.116,07 millones versus las exportaciones que, en cambio, alcanzaron los \$ 22.764,14 millones.



**Figura 2.** Balanza Comercial Importaciones y Exportaciones  
Fuente: Banco Central del Ecuador

Aunque el Gobierno ha intentado establecer medidas como un arancel adicional para la ropa y calzado, para evitar el incremento de importaciones, estas no han disminuido.

Solo las compras al exterior no petroleras crecieron un poco más de \$ 1.200 millones al pasar de \$ 17.238,11 millones a \$ 18.493,52 millones. (El Universo, 2014)

La política de restricción de importaciones es una medida que da resultado puntual y temporal. Así, durante varios meses el Gobierno ha restringido ciertas importaciones,

pero al existir dinero en la economía, la liquidez se destina a otros y otros productos importados.

Por ello la restricción de importaciones, dice Acosta Burneo, editor de Análisis Semanal no ayuda a curar el verdadero problema que es la falta de competitividad y la necesidad de mejorar el nivel de exportaciones. Ante eso, Acosta aconseja enfocarse en la diversificación de productos y de mercados.

Hay que trabajar en que las exportaciones no petroleras se incrementen, comentó. (Èl Universo, 2014) Cree que es un buen síntoma trabajar en un acuerdo comercial con la Unión Europea.

Analizando la información que proporciona el Banco Central de Ecuador, tenemos dos claros participantes dentro de la Balanza Comercial: el Sector Petrolero y el Sector No Petrolero, los cuales tienen un comportamiento muy similar durante los últimos 4 años, siendo la Balanza Petrolera la que entrega un superávit, mientras que la No Petrolera se ha venido manteniendo deficitaria.

Si entramos en el detalle de la Balanza Petrolera, vemos que la misma alcanza su punto máximo en el año 2012, pero decrece para el 2013 y aún más para el 2014.

En el 2014, presenta un decrecimiento del 15,8% frente al año 2013; básicamente esta caída se da por una disminución del precio promedio del barril exportado, el cual bajó en un 12%, pasando de US\$95,63 en 2013 a US\$84,16 en 2014 (tomando en cuenta que en 2011 el precio fue de US\$96,93 y 2012 subió a US\$98,14). Pero en el 2014, aún con un incremento del 7% en la producción, no se pudo compensar la generación de divisas y superávit comercial del 2013. Para el 2014, la pérdida de US\$1.295,20 millones por la disminución de precios es lo que al final provoca que se dé una Balanza Comercial negativa, pese a que hasta el mes de octubre la balanza comercial se mantenía con superávit.

Entre los meses de enero y febrero del 2015, la balanza comercial agropecuaria mostro un repunte, con un diferencial positivo de USD 126 millones.

Equivalente al 21,8%. Superávit que estuvo marcado por el 10.4% de crecimiento en las exportaciones causando mayor magnitud por las flores, camarón, pescado, y sus derivados, banano y derivados del cacao, en tanto las importaciones reflejaron un descenso del 27% provocado por productos derivados de soya, preparaciones compuestas para elaborar bebidas, pescado, galletas entre otros.

Situación favorable para el país ya que el indicador de cobertura se ubicó en el 6,42 en el último mes. (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca, 2015) Ver grafico



**Figura 3.** Balanza Comercial del Sector Agropecuaria

Fuente: Banco Central del Ecuador

Comparando el acumulado de la balanza comercial al primer bimestre, entre los años 2015 USD 1.285 millones y 2014 USD 1.225 millones se notó una recuperación cercana a cinco puntos porcentuales. **(Exterior, 2015)**

Tabla N° 2

El Acumulado de la Balanza Comercial al primer Bimestre

<b>Comercio 2015</b>		<b>VALOR (MILES DE DÓLARES)</b>			
<i>RUBRO</i> <sup>2/</sup>	<i>Acumulado Ene - Feb</i>	<i>Enero (t-1)</i>	<i>Febrero (t)</i>	$\Delta$ <i>(t/t-1)</i>	
Exportación (FOB)	1,593,150	757,372	835,778	10.4%	
Importación (CIF)	308,400	178,225	130,176	-27.0%	
Total comercio	1,901,550	935,597	965,954	3.2%	
Balanza <sup>2/</sup>	1,284,750	579,147	705,603	21.8%	
Indicador de cobertura	5.17	4.25	6.42	51.1%	

<b>Comercio 2015</b>		<b>PESO (TONELADAS MÉTRICAS)</b>			
<i>RUBRO</i> <sup>2/</sup>	<i>Acumulado Ene - Feb</i>	<i>Enero (t-1)</i>	<i>Febrero (t)</i>	$\Delta$ <i>(t/t-1)</i>	
Exportación	1,408,787	702,982	705,805	0.4%	
Importación	350,465	191,334	159,131	-16.8%	
Total comercio	1,759,252	894,316	864,936	-3.3%	
Balanza <sup>2/</sup>	1,058,322	511,648	546,674	6.8%	
Indicador de cobertura	4.02	3.67	4.44	20.7%	

Fuente: Banco Central del Ecuador

Para febrero del 2015 los rubros más exportados fueron las flores, camarón y pesado. El subdirector florícola continuo con los envíos programados para la temporada alta de San Valentín incremento mensual bordeo el 50%. Las ventas de pescado sumaron 195 y 100 millones de dólares respectivamente.

Entre los rubros que más disminuyeron durante el bimestre resaltaron aceite de soya y café con caídas del 57,6 % y 20.7% respectivamente

Las exportaciones acumuladas a febrero del 2015, alcanzo los USD FOB 1.593 millones en productos agropecuarios, ligeramente superior en 4% a lo enviado en igual periodo del 2014 USD FOB 1.534 millones (Exterior C. , 2015) (Ver tabla 3)

Tabla N° 3

Exportación Acumulada a febrero del 2015 en productos Agropecuarios

Exportaciones 2015 PRODUCTO <sup>3/</sup>	VALOR FOB (MILES DE DÓLARES)			
	Enero (p-1)	Febrero (p)	Var. <sup>4/</sup>	Part. <sup>5/</sup>
Los que más ascendieron ▲				
Rosas, flores y capullos frescos o secos	81,834	122,441	40,606	43.9%
Camarón y langostino fresco, refrigerado, congelado y en conserva	170,513	195,156	24,643	26.6%
Pescados o filetes fresco, refrigerado, congelado y en conserva	91,607	100,469	8,862	9.6%
Harina de pescado	8,613	14,653	6,040	6.5%
Banano	237,141	241,882	4,742	5.1%
Licor y pasta de cacao	1,125	3,984	2,859	3.1%
Tabaco y elaborados	4,140	5,649	1,509	1.6%
Leche líquida y en polvo	232	1,649	1,416	1.5%
Manteca de cacao	1,310	2,298	988	1.1%
Grasa y aceite de pescado y sus fracciones excepto de hígado	1,375	2,299	924	1.0%
<b>Subtotal</b>	<b>597,890</b>	<b>690,480</b>	<b>92,590</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador

En lo que respecta al grano de cacao fino de aroma industrializado es de excelente calidad lo que respecta una buena alternativa de comercialización tomando en cuenta que se vende productos procesados de excelente calidad, además los compradores siempre se abastecen de proveedores que hayan ganado credibilidad en sus suministros, lo que nos permite tener un mercado seguro, pero al mismo tiempo que sea competitivo, para lo cual se debe analizar el mercado tomando en cuenta los siguientes aspectos:

**a)** Presentación de producto: La presentación del producto será para:

- Polvo de cacao en sacos de papel de 25 kilos y
- Manteca de cacao en cajas de 25 kilos.

**b)** Demanda estimada: ANECACAO (2014), indica que la mayor parte de las exportaciones tuvieron como principal destino la Unión Europea lo cual confirma los pronósticos de un aumento en el consumo de chocolate por parte de los europeos en este año.

*c)* De acuerdo a las cifras de comercio exterior del BCE en el segundo semestre de 2013, las exportaciones en volumen de cacao experimentaron un crecimiento de 23.62%, en relación con las exportaciones del segundo semestre del año 2012, pasando de 77,633.19 TM exportadas en la segunda mitad del 2012 a 95,971.09 TM en el mismo período del 2013. (Banco Central del Ecuador, 2014).

*d)* En cuanto a las exportaciones en valor, éstas aumentaron el 30.60%, lo que refleja el buen precio del cacao en el mercado internacional, al pasar de USD 187,363.130 en el 2012 a USD 250,941,550 en el 2013. Los mayores compradores de cacao ecuatoriano en grano fueron: Estados Unidos con 37,691.62 TM; Holanda con 11,550.40 TM; México con 10,807.30 TM y Bélgica con 28 Banco Central del Ecuador / Publicaciones Técnicas 8,258.12 TM. Las exportaciones en volumen a los países anotados representan el 71.2% del total de las ventas realizadas en dicho semestre (95,971.09 TM). (Banco Central del Ecuador)

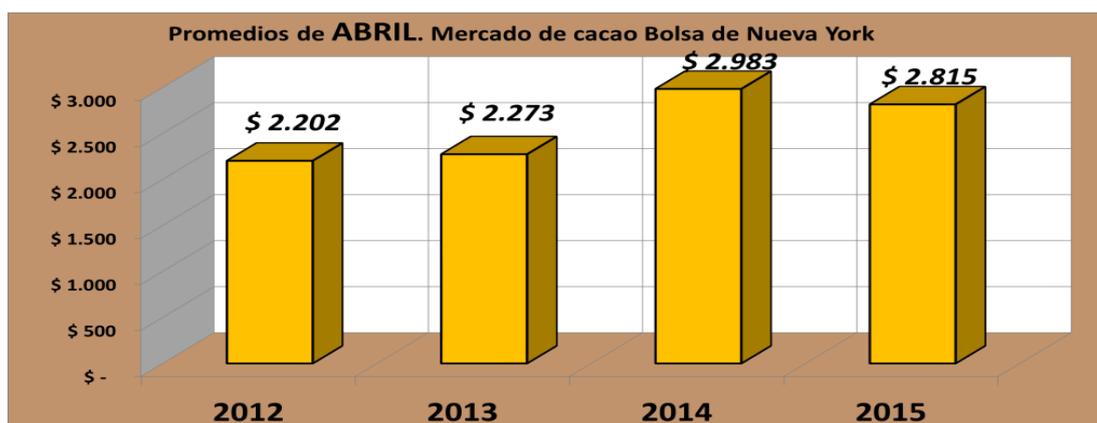
Sudamérica ocupa el tercer lugar entre las regiones importadoras de nuestro cacao con 840.65 toneladas o el 9.5% de nuestras exportaciones. Siendo Chile el principal país de destino con 426.75 toneladas métricas adquiridas. Venezuela, Argentina y Colombia son también importantes compradores de nuestro cacao en la región. El mayor destino asiático fue Japón con 555.45 toneladas y en Oceanía encontramos a Australia con 100 toneladas.

La situación de los precios para el cacao en grano reflejada en las Bolsas de Valores de New York Board of Trade (NYBOT) y London International Financial Futures and Options Exchange (LIFFE) muestran un mercado bastante irregular, con aspectos técnicos y fundamentos que manifiestan determinado hecho pero que no se refleja en la pizarra de precios. Así abril del 2015 muestra un promedio de precios de US\$ 2 775.00 la tonelada, valor que comparado con los US\$ 2740,00 de Marzo del presente año muestra una baja aproximada de 1%.

En relación a la efectividad de las políticas gubernamentales, el 73,7% de los entrevistados consideró que éstas surtieron los efectos deseados por los créditos, subsidios y asesoramiento que están recibiendo los productores, en base al convenio

interinstitucional entre el BNF y el MAGAP en el marco del “Proyecto de Rehabilitación del Cacao”, por el cual el MAGAP realiza los estudios técnicos para evaluar las tierras y conocer las plantaciones a renovar y así calificar al productor que será sujeto del crédito por parte del BNF. Mientras que el 26.3% señaló que las políticas gubernamentales no contribuyeron a aumentar la producción.

La situación de los precios para el cacao en grano reflejado en las Bolsas de Valores de New York, muestran un mercado bastante irregular, con aspectos técnicos y fundamentos que manifiestan determinado hecho que se refleja en la pizarra de precios Ver Cuadro. A finales del mes de Abril del 2015 el promedio de precio es US\$ 2 775.00 la tonelada, valor que comparado con los US\$ 2740,00 de Marzo del presente año muestra una baja aproximada de 1%.



**Figura 4.** Acumulado anual de precios Bolsa de Nueva York 2015. Promedios Abril.

Elaboración: Departamento de Estadísticas ANECACAO

Fuente: Mercado de Cacao Bolsa de Nueva York - ICE / ICCO - International Cocoa Organization

El crecimiento progresivo en el sector cacaotero es una realidad económica y social, sin embargo las necesidades de comercialización internacional, en este sector no han sido atendidas por parte de expertos en materia comercial, específicamente para el cacao en grano del Ecuador, puesto que del total de exportaciones solamente se comercializa este producto a mercados tradicionales, desaprovechando un mercado potencial como lo es Suiza y al que se exporta mínimas cantidades de este producto.

El cacao ecuatoriano existen amplias oportunidades de acceso a mercados internacionales debido a que en el año 2010 se han exportado grandes cantidades

177.648 Tn aproximadamente, a pesar de esto, el Ecuador con la calidad y el reconocimiento internacional que posee este producto, ha desaprovechado las oportunidades del mercado suizo. (PROEcuador, 2013).

El comercio es una fuente de ingresos indispensable para mejorar las condiciones de vida en los sectores, que están involucrados en la cadena productiva del cacao y que se ha visto afectado por los insuficientes conocimientos de comercialización internacional, que poseen asociaciones y productores, esto genera que exista una debilidad en el ámbito comercial, debido a que la falta de conocimiento, técnicas, 35,3 11,8 11,4 9,4 8,5 6,1 0,3 Estados Unidos de América Países Bajos (Holanda) México Alemania Malasia Bélgica Suiza .

Las estrategias y procedimientos para realizar negociaciones con otros países, impiden continuar emprendiendo negociaciones internacionales con países que necesitan productos de calidad. La problemática surge cuando las grandes empresas exportadoras de cacao en grano, dejan nichos de mercado en Suiza, especialmente en las empresas chocolateras, que son las que más demandan este producto, estos segmentos de mercado necesitan ser atendidos, es así que se podría llegar a este mercado internacional, con el establecimiento de un adecuado proceso de comercialización.

El Ecuador a pesar de poseer cacao de calidad, solamente se dedica a la exportación de cacao en grano a mercados tradicionales sin tomar en cuenta a Suiza, en el cual, la demanda y el precio para este producto se han incrementado. (Banco Central)

Además, la Subdirección de Inteligencia Comercial y Competitiva de México (CCI), concluye mediante un estudio realizado que, la tendencia del crecimiento de la demanda de cacao a nivel internacional puede considerarse alta y se perciben fuertes cambios en los próximos años. Sin embargo, la demanda tiende a enfocarse a productos diferenciados, con equidad en su forma de comerciarse y de mayor calidad. Específicamente se encuentran el cacao orgánico, el cacao de “comercio justo” y el cacao producido en fincas de reconocidas por su calidad y que cerca del 70% del total

de las importaciones a nivel mundial se concentraron en solo 3 países: Holanda, EUA y Alemania. (Fundacion Tabasco)

## 4.2 CLIENTES

Pérez R. (S/F) menciona que los grandes centros de procesamiento y consumo de cacao se encuentran en Norteamérica y Europa, donde en ambos continentes, cuatro corporaciones controlan el 60% el negocio en un mercado global de más de 6 millones de toneladas anuales. La materia que prima que emplean es una mezcla de diferentes variedades de cacao producido (africano, americano y asiático). Las principales empresas mundiales en el ramo de la producción de chocolates son:

<b>EMPRESA</b>	<b>% PART. MUNDIAL</b>
Callebaut	23 %
Grace Cocoa	16 %
Cocoa Barry	14 %
Bloomer	9 %
Cargill & Assoc.	6 %
United Cocoa	5 %
Otros	27 %

El mismo autor además indica que el mercado mundial de coberturas de cacao industrializado a nivel de Europa está dominado por unas pocas empresas establecidas en los grandes centros de consumo tal como se menciona a continuación:

<b>EMPRESA</b>	<b>% PART. MUNDIAL</b>
Callebaut	34%
Cocoa Berry	18%
Grace Cocoa	8%
Schokinag	8%
United Cocoa	7%

Según el Eurostat, citado por Proexport Colombia (2014) desde enero a agosto de este año, las exportaciones de Países Bajos aumentaron un 12% hasta 205 900 millones

de euros, mientras que las importaciones se incrementaron en un 11% hasta los 183 200 millones de euros.

La misma fuente indica que, el superávit comercial de Países Bajos fue de 22 700 millones de euros. Sólo Alemania tuvo un superávit mayor con 109 000 millones de euros. El año pasado Países Bajos acabó 3º en este ranking, con 19 100 millones de euros, mientras que Irlanda fue 2ª. El déficit de la Unión Europea (UE) se amplió en septiembre a 9 100 millones de euros respecto a los 8 300 millones de euros del año pasado. Los 12 países de la Euro Zona tuvieron un superávit conjunto de 1 400 millones de euros, frente a los 2 500 millones de euros del año pasado. Por estas circunstancias nuestro producto final será comercializado o entregado en los Países Bajos.

Nuestro producto será entregado a una de las empresas comercializadoras de cacao más grandes del mundo como es Grace Cocoa que compra cerca de 280.000 toneladas de granos de cacao y que lo procesa en Países Bajos (<http://www.eurosur.org/EFTA/2010/cacao.html>, s.f.)

Se escogió Grace Cocoa por ser una empresa seria y de gran renombre, además ellos cuentan con nuestros productos, por ser de excelente calidad derivados de granos de cacao seleccionados, que se verifica constantemente con la asistencia técnica que nos dan la pauta de certificar y contar con productos de calidad. La seriedad y responsabilidad que asume nuestra empresa es carta de presentación para comercializar regularmente los productos derivados del cacao fino de aroma.

### **4.3 COMPETENCIA**

A la fecha, para el caso de la industrialización y comercialización del grano de cacao existen pocas empresas que se dedican a esta labor (ANECACAO, 2014), ya que la mayor exportación de este producto es en grano (80,86 %), lo que nos permite entrar en un mercado que no satisface la demanda internacional que tiene. La competencia que se tiene actualmente está en otras ciudades ya que Santo Domingo

no cuenta actualmente con esta tecnología y solo se vende cacao en grano sin industrializar y mezclado, es decir cacao nacional y cacao de baja calidad. Las principales empresas dedicadas a esta labor son:

- Nestlé Ecuador S. A.
- Fund. Maquita Cushunchic
- Inmobiliaria Guangala
- Agro Manobanda Hnos. S. A.
- Ecuatoriana C. Ltda.
- Cofina S.A., entre las más importantes (Anexo 4).

Estas empresas si bien son fuertes y bien establecidas no abarcan el mercado de Santo Domingo de los Colorados y sus alrededores, lo que nos permite asegurar la compra de la materia prima, además nuestros productos serán exportados directamente a Países Bajos asegurando de esta manera la venta de nuestros productos.

Actualmente según datos adquiridos en reunión con cinco países productores Latinoamericanos de cacao realizada en el mes de abril del presente año en INIAP Pichilingue, indicados verbalmente por el Ing. Jhony Zambrano (Zambrano, 2015), menciona que para el año 2014 existe un déficit de 1,5 toneladas de cacao a nivel mundial, lo que nos permite tener un mercado amplio y seguro para el cacao fino de aroma de nuestro país.

Nuestra competencia además no brinda asistencia técnica a los productores de cacao, siendo un eslabón en la cadena productiva importante para la obtención de granos de excelente calidad y que en la actualidad solo ANECACAO brinda a un número reducido de productores potencializando así la producción y mejorar la calidad del cacao.

#### 4.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Ecuador sigue siendo el primer productor con el más del 70% de la producción mundial y exportador de cacao fino de aroma teniendo en cuenta que el aumento del consumo del chocolate negro en el mundo viene en constante crecimiento y la materia prima para ese chocolate, es el cacao ecuatoriano.

El Sr. Ontaneda director de Anecacao manifiesta que estamos actualmente sobre las 200 mil toneladas de producción y exportación se ha dado un brinco del 100%, de 100 mil toneladas en el 2002 a 200 mil tn en el 2012 y que para el año 2016 estará por las 300 mil tn. Están actualmente desarrollando un programa en que participa el sector privado y el MAGAP .interviene actores de la cadena productiva del cacao, exportadores industriales, comercializadores y gobierno nacional. La meta es que el Ecuador en el año 2020 llegue a exportar 400.000 toneladas de cacao y darle valor agregado.

PROECUADOR menciona que en el año 2012, registro una exportación de cacao y sus elaborados por un total de 496.63 millones de dólares, y 182.794 toneladas. Los mayores compradores de cacao ecuatoriano en grano fueron Estados Unidos con 37,691.62 TM, Holanda con 11,550.40 TM, México con 107,807.30 TM y Bélgica con 28,000 TM.

Los mercados para los semielaborados y elaborados de cacao son los : Estados Unidos, Chile, Colombia, Holanda, Nueva Zelandia, Perú, Francia, Bélgica, España, México y Japón. Su porcentaje de participación en las exportaciones de cacao y elaborados son: Estados Unidos con una participación al 2012 de 26%, Holanda con una participación de 10%, Malasia con una participación de 9% y un crecimiento en el período analizado de 407%, México con una participación de 8% y una tasa promedio anual de crecimiento de 8%, Alemania con participación de 8% y un crecimiento promedio de 10%, Brasil con participación de 7% y crecimiento promedio anual de 40%. (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2013)

Colombia con una disminución en las exportaciones en los últimos años y con una participación en el 2012 de 5%, China con crecimiento anual promedio de 227% y una participación de 3%, España con un crecimiento anual promedio de 39% y una participación de 3%, entre otros, (como se detalla en la Tabla 4)

**Tabla N° 4**

Principales Países de Destino de las exportaciones de Cacao y Elaborados

PRINCIPALES PAISES DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE CACAO Y ELABORADOS								
Miles USD FOB								
PAIS	2008	2009	2010	2011	2012	2013*	TCPA (2008-2012)	%Participación (2012)
ESTADOS UNIDOS	114,997	175,399	88,729	232,555	129,936	52,625	3.10%	26.16%
HOLANDA(PAISES BAJOS)	48,140	68,153	92,832	67,402	47,867	20,321	-0.14%	9.64%
MALASIA	64	460	1,201	0	42,197	27,916	407.47%	8.50%
MEXICO	29,667	26,236	54,145	54,715	40,762	18,699	8.27%	8.21%
ALEMANIA	25,485	45,836	38,860	71,243	37,445	21,120	10.10%	7.54%
BRASIL	8,674	7,999	9,628	23,646	33,449	14,618	40.13%	6.74%
COLOMBIA	30,822	22,777	34,605	34,419	22,604	6,084	-7.46%	4.55%
CHINA	140	56	93	5,685	15,971	2,288	227.08%	3.22%
ESPAÑA	4,128	4,497	10,744	12,104	15,339	3,219	38.84%	3.09%
PERU	12,678	6,574	8,600	8,938	14,689	4,239	3.75%	2.96%
ARGENTINA	6,271	7,934	7,625	13,854	14,647	3,334	23.62%	2.95%
CHILE	6,797	8,371	14,435	17,605	13,937	4,704	19.66%	2.81%
JAPON	10,435	12,017	13,770	15,190	12,237	3,523	4.06%	2.46%
CANADA	1,330	928	229	248	9,397	7,605	63.05%	1.89%
ITALIA	13,532	12,910	13,059	10,695	9,352	5,270	-8.82%	1.88%
BELGICA	6,979	17,088	41,319	25,426	7,474	3,302	1.73%	1.50%
VENEZUELA	1,022	1,121	3,350	13,155	7,310	1,100	63.52%	1.47%
OTROS	26,373	21,439	31,622	25,831	22,013	10,732	-4.42%	4.43%
<b>TOTAL</b>	<b>347,536</b>	<b>439,793</b>	<b>464,845</b>	<b>632,710</b>	<b>496,627</b>	<b>210,699</b>	<b>9.33%</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: TradeMap, Centro de Comercio Internacional

Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e inversiones, PROECUADOR

Ecuador mantiene un crecimiento del 10% anual en sus exportaciones desde el 2002 al 2013. “El año pasado rompimos un récord de exportación con 205.000 toneladas y para este 2014 la producción dependerá mucho del clima y la posible llegada del fenómeno de El Niño.

Los Estados Unidos de Norte América sigue siendo principal socio comercial para las exportaciones ecuatorianas de cacao en grano participaron en un 42% durante el 2014, Holanda subió 2 puntos a un 13%, mientras México desciende un punto a 10% de la participación.

La región sudamericana se mantiene como principal nicho de mercado para las exportaciones de los productos elaborados de cacao ; la manteca, el polvo, la torta y el

licor tienen en un 14% como destino final Chile, seguido por los Estados Unidos con un 12% de esta participación, por encima de Perú con un 11%, respectivamente.

Para realizar una investigación de mercado se necesita realizar una recopilación de la información del país donde se pretende realizar las exportaciones, que para este proyecto se tiene previsto exportar a los Países Bajos.

La cantidad anual que exporta cacao y elaborados a Holanda – Países Bajos en el año 2008 fue de 48.140 TM, en el año 2009 68.153 TM, en el 2010 fue 92.832 TM, en el 2011 fue de 67.402 TM, en el 2012 47.867 TM en el año 2013 20.321 TM .

La cantidad anual que se exporta del cacao industrializado es de 22 282 TM., con un valor de precio FOB de USD. 53 700 000, así como las proyecciones de la demanda con respecto a este producto dentro del mercado internacional europeo especialmente en los países bajos donde la venta de cacao industrializado en el 2005 es de 2 139 TM, con un valor FOB de USD. 7 764 100, que representa el 9.60 % de la producción nacional.

El porcentaje que exportará nuestra empresa será el 2.7 % (600 TM de cacao industrializado al año) de la producción nacional de cacao elaborado, cuyo destino será los Países Bajos.

#### **4.5 DEMANDA VS. OFERTA DE CACAO ESPECIAL DE ECUADOR**

Actualmente la mayoría de los cacaotales del Ecuador no aplican productos químicos lo que nos permite además de tener un producto de calidad, fino y de aroma a ser un producto orgánico con mínimas o nulas cantidades de trazas de productos químicos prohibidos, siendo orgánico que a nivel internacional determina la estabilidad de un mercado muy competitivo.

Para determinar la oferta sobre la demanda que tiene nuestro producto ecuatoriano a nivel internacional se determinó en base a estudios realizados por la Agencia de Cooperación Técnica Alemana GTZ, organismo no gubernamental, que determinó la

oferta y demanda del cacao especial de nuestro país, el cual la demanda supera a la oferta lo que nos permite tomar una decisión en lo que respecta al procesamiento permitiendo hacer factible la realización de nuevas exportaciones de cacao industrializado tal como lo muestra. (ver la tabla 5).

**Tabla N° 5**

Demanda vs. Oferta de cacao especial de Ecuador

	Demanda			Oferta		
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Cacaos especiales</b>						
Cacao con <b>certificación orgánica</b>	2100	2450	2950	1150	1550	2050
Cacao con certificación <b>de comercio justo</b>	150	200	250	100	180	300
Cacao con certificación de <b>comercio justo +orgánico</b>	250	300	400	150	300	400
Cacao con certificación <b>Rainforest alliance</b>	1000	2000	3000	800	1500	2000
Cacao de <b>calidad-origen</b>	220	300	400	150	250	300
<b>TOTAL</b>	3770	5200	7000	2350	3780	5050

Fuente. GTZ

#### 4.6 RIESGO

En todo plan de negocios existen riesgos que se deben enfrentar, pero no se los considera muy importantes debido a que el cacao de aroma abriga en general muchas expectativas, dichos riesgos son:

- Influencia de factores climáticos, como cambios atmosféricos ocasionados por fuertes lluvias, inundaciones, cambios bruscos de temperatura, vientos fuertes, entre otros.
- Variabilidad en el ambiente político económico en el gobierno del país.

- Generación y aumento agresivo de la competencia, dentro de esta misma línea de producto, situación que se podría dar a largo plazo por tratarse de un proyecto agrícola rentable.
- Se tiene acceso a todos los canales de distribución.
- Inestabilidad económica del país, lo que ocasionaría que los consumidores dejen de importar nuestro producto
- Incursión de otros negocios dentro de la misma línea del producto, al apreciar que es rentable.

## **4.7 ESTRATEGIAS DE MERCADO**

La estrategia de mercado que se va a implantar es la venta de productos derivados del grano de cacao fino de aroma de excelente calidad, exportando específicamente a los Países Bajos donde según ANECACAO (2014), las exportaciones a Europa han aumentado en un 47.8 % en el primer trimestre de este año, siendo los mayores importadores de nuestro producto los Países Bajos y Alemania. Se realizará las siguientes estrategias de venta:

744

- a)* Ofertar productos industrializados derivados del cacao fino y de aroma de excelente calidad.
- b)* Desarrollar como promoción la entrega de un historial del cultivo y procesamiento del producto que pueda utilizarse en la presentación del cacao industrializado.
- c)* Participación en concursos de degustaciones, ferias y exposiciones internacionales.
- d)* Se desarrollará campañas de servicio pre y post ventas, buscando saber el índice de satisfacción que obtengamos principalmente en palatabilidad, frescura, textura, entre otros aspectos importantes.

### **4.7.1 Fijación de precios y rentabilidad**

El precio de cacao fino de aroma industrializado dependerá de los precios internacionales que se manejan semanalmente, el organismo que está encargado en dar los precios es ANECACAO. Hay que tomar en cuenta que el producto será entregado en el muelle es decir, tendrá un precio FOB. El precio será por Toneladas Métricas

(TM). A continuación se detalla el Reglamento de Ley en el cual se determina el precio de cacao en grano e industrializado.

El sector cacaotero ha solicitado tanto al MICIP como al MAG la expedición de un nuevo Reglamento para la fijación de los precios mínimos referenciales FOB de exportación, ajustado a la realidad del mercado internacional, tanto para el cacao en grano como para los productos industrializados de cacao; y, en ejercicio de la facultad que le confiere el numeral 5 del artículo 171 de la Constitución Política de la República,

**Decreta:** El siguiente Reglamento a la Ley No 79 que fija precios mínimos referenciales FOB para la exportación de cacao en grano y productos industrializados de cacao.

**Art. 1.-** La Comisión Especial encargada de fijar los precios mínimos referenciales FOB para la exportación de cacao en grano y sus productos industrializados estará integrada por el Subsecretario de Comercio Exterior e Integración del Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP) o su delegado, el Subsecretario de Fomento Agro productivo del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) o su delegado y dos representantes de la Asociación Nacional de Cacaoteros. La presidirá el Subsecretario de Comercio Exterior e Integración del MICIP. Se reunirá una vez cada ocho días.

**Art. 2.-** Actuará como Secretario de la comisión, el Director de Políticas de Comercio Exterior del MICIP o su delegado, quien tendrá a su cargo la elaboración de las actas y resoluciones de cada sesión.

La Dirección de Políticas de Comercio Exterior recopilará, tabulará y archivará la información del mercado que deberá ser analizada por la comisión.

**Art. 3.-** Para la fijación de los precios mínimos referenciales FOB para la exportación de cacao en grano y sus productos industrializados, la Comisión Especial tomará sus resoluciones por mayoría de votos y con la presencia de por lo menos dos

de sus miembros, uno de los cuales deberá ser del sector público; en caso de empate el Presidente de la comisión tendrá voto dirimente.

**Art. 4.-** La comisión fijará los precios mínimos referenciales FOB para cada 45,36 kilos (cien libras netas) de cacao de exportación y para los derivados del cacao, conforme a las normas que se contienen en los siguientes artículos.

**Art. 5.-** Se procederá a la fijación del precio mínimo referencial FOB de exportación de cacao en grado Arriba Superior Europa "ASE", conforme a la siguiente metodología:

- a) Para la fijación del precio mínimo referencial FOB del cacao en grano de calidad ASE, que se establecerá semanalmente los miércoles, se tomará como base la media aritmética del precio de cierre de la primera y segunda posición de los futuros de cacao de la bolsa de café, azúcar y cacao de Nueva York proporcionada por ANECACAO;
- b) Al promedio anterior se le añadirá o no, conforme las condiciones del mercado de Nueva York determine si hay o no premio de calidad para el cacao ecuatoriano;
- c) Del resultado anterior se deducirá el diferencial ex-muelle a FOB;
- d) Al valor obtenido en el literal c) se deducirán el diferencial de costos en base a la información proporcionada semanalmente por ANECACAO a la comisión con el debido sustento; y,
- e) Se podrá establecer un correctivo de hasta el 2,5% por cada 45,36 kilos, ya sea a la alza o a la baja, de acuerdo a la tendencia del mercado y sobre la base de la información internacional y nacional especializada que proporcione la Secretaría de la comisión.

**Art. 6.-** Para la fijación del precio mínimo referencial FOB de cacao en grano calidad CCN51, se tomará el promedio de la primera y segunda posición de la bolsa de futuros de café, azúcar y cacao de Nueva York, al cual se deducirá el diferencial ex-muelle a FOB. Se establecerá un correctivo de hasta 2,5% por cada 45,36 kilos ya sea a la alza o a la baja, de acuerdo a la tendencia del mercado internacional.

**Art. 7.-** Para la fijación de los precios mínimos referenciales FOB de exportación de licor o pasta, manteca, torta, polvo de cacao y productos industrializados de cacao se tomará el precio mínimo referencial FOB establecido para el cacao ASE, al cual se le aplicará el factor de conversión semanal para cada producto (ratio) que rija en el mercado de Nueva York, y se le deducirá hasta un 10% por concepto de gastos operacionales administrativos y de utilidades del intermedio.

**Art. 8.-** Si la información requerida para la fijación de precios por cualquier motivo no ha sido puesta a disposición de la Secretaría de la Comisión Técnica, se procederá a la fijación usando los datos proporcionados para la semana inmediatamente anterior; además, dicha información podrá ser verificada en el momento que la comisión lo estime pertinente.

**Art. 9.-** Los precios regirán a partir del día siguiente al de la fijación y serán comunicados al Banco Central del Ecuador.

**Artículo final.-** De la ejecución del presente decreto ejecutivo, que entrará en vigencia a partir de la fecha de promulgación en el Registro Oficial, encárguese a los ministros de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad y de Agricultura y Ganadería.

#### **4.7.2 Tácticas de venta**

- Apertura de un centro de acopio de granos de cacao fino de aroma en Santo Domingo de los Colorados
- Recibir productos sin impurezas para asegurar la calidad de sus derivados al momento de industrializar el cacao

- Pagar a un excelente precio (10 % más por el cacao de excelente calidad y sin impurezas, lo que cumple con uno de los objetivos planteados)
- Crear una página Web, en la que se promocióne el o los productos a comercializar.
- Promocionar nuestro producto por internet, en la que se indique el producto, enfocando principalmente el origen, calidad, de fino olor y palatabilidad del cacao fino de aroma.
- Participar en los cursos de degustaciones a nivel internacional para promocionar de la mejor manera nuestro excelente producto.

#### **4.7.2.1 Distribución**

La distribución del producto se hará de manera directa, no se prevé tener intermediarios, por lo que el canal de distribución a utilizar será el canal cero (productor - consumidor) pero la comercialización se hará con el precio puesto en el muelle.

#### **4.7.2.2 Publicidad y promoción**

Para la publicidad y promoción del producto, se utilizarán los siguientes medios:

- Internet
- Invitaciones a de degustaciones
- Publicidad en el país a exportar

#### **4.7.2.3 Relaciones públicas**

Las relaciones públicas que tendrá nuestra empresa será, realizar convenios (si el caso lo requiera) con colegios agropecuarios y universidades, así como organizaciones campesinas del sector, con el fin de ampliar el mercado del proceso, industrialización y asistencia por parte de nuestra empresa, con el fin de mejorar la calidad y cantidad de la materia prima para así mantener y mejorar nuestro producto de exportación. Además de reducir en gran parte el grano de cacao defectuoso que se obtiene en las

fincas que serán las que nos abastezca de los granos, asegurando mayor rentabilidad a la empresa y a los propios agricultores.

Además la empresa mantendrá relaciones públicas con el Ministerio de Agricultura y Ganadería, Comercio Exterior, Asociaciones afines al cultivo de cacao, y organismos relacionadas con la industria procesadora de alimentos del país. La relación con el Ministerio de Agricultura y Ganadería tendrá como finalidad conocer los reglamentos y leyes para industrializar el cacao fino de aroma. Con el Ministerio de Comercio Exterior para conocer las leyes y reglamentos de Exportación, además con Anecacao para obtener el precio y permiso de exportar los productos elaborados descendientes del grano de cacao.

#### **4.7.2.4 Relaciones de negocios**

Las relaciones de negocios establecidas para el desarrollo del presente proyecto están dentro de los siguientes aspectos:

- Empresas de los Países Bajos relacionadas con el cacao industrializado.
- Apertura de negocios o convenios con nuevas empresas de los Países Bajos.

## **CAPITULO V**

### **5. ESTUDIO TÉCNICO**

#### **5.1 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO**

El proyecto se desarrollará en la Finca “El Progreso” y ocupará una hectárea de terreno y se encuentra ubicada en la:

Provincia:	Tsáchila
Cantón:	Santo Domingo de los Colorados
Parroquia:	Santo Domingo de los Colorados
Lugar:	Km. 6 via Santo Domingo - Quevedo

#### **5.2 COORDENADAS UTM: (Javier, 2015)**

Norte:	9 970 593.865548
Este:	741 324.18921
Elevación:	245 m.s.n.m.

#### **5.3 DATOS METEOROLÓGICOS (INAMHI 2015,)**

Precipitación anual:	3240 mm
Temperatura promedio:	24.6°C
Clima:	trópico húmedo
Superficie:	1 hectárea

#### **5.4 TOPOGRAFÍA**

La topografía del terreno donde se ejecutará el proyecto es plana.

#### **5.5 VÍAS DE COMUNICACIÓN**

La propiedad donde se desarrollará la empresa se puede llegar a través de una carretera lastrada; la distancia que existe desde el sitio de trabajo hasta Santo Domingo de los Colorados de 6 Km., de los cuales 4 son con carretera asfaltada de primer orden y 2 Km. de vía lastrada.

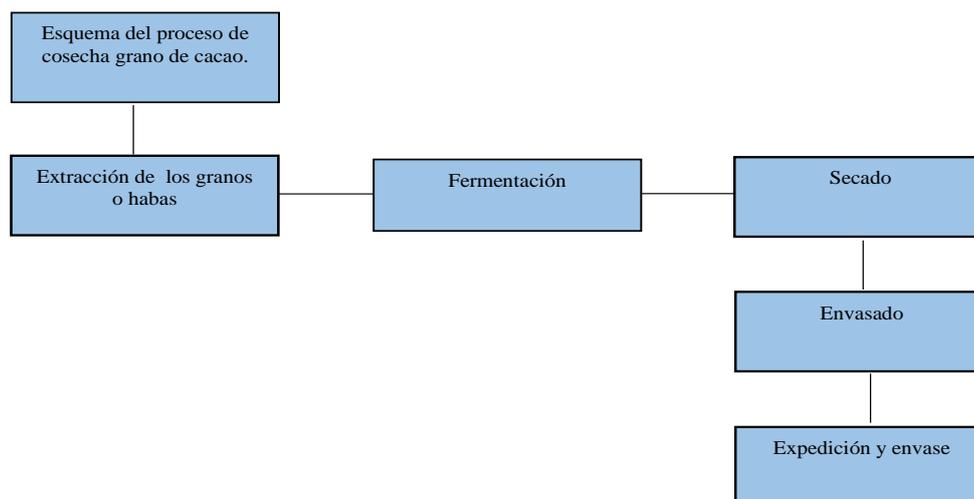
## **5.6 INFRAESTRUCTURA**

La propiedad donde se implantará el proyecto cuenta con los siguientes servicios:

- Agua entubada
- Luz eléctrica.
- Red telefónica
- Oficina
- Cajones para realizar la fermentación del cacao
- Tendales de cemento
- Construcciones de cemento y maquinarias para procesar el cacao
- Vehículo para transportar el cacao industrializado
- Entre los principales

## **5.7 ESQUEMA DEL PROCESO DE POSCOSECHA DEL GRANO DE CACAO**

El cacao para ser procesado en la planta industrial, debe pasar por un proceso de poscosecha (Fig. 5). Estos pasos a seguir dependen mucho la calidad del producto a salir, ya que al cosechar mazorcas enfermas, granos mal fermentados o envasados provocan en la industrialización del cacao un merma en la calidad en cuanto a sabor, textura y consistencia de la pasta de cacao, para lo cual es necesario conocer muy bien estos parámetros.



**Figura 5.** Esquema del proceso del grano de cacao

### 5.7.1 Fruto

Llamado comúnmente mazorca, es una drupa grande, sostenida por un pedúnculo fuerte, leñoso, que procede del engrosamiento del pecíolo floral, su forma varía considerablemente y ha servido de base para determinar las diferentes variedades dentro de las especies (figura 6). A pesar de que los frutos maduran a lo largo del año, normalmente se llevan a cabo dos cosechas en un año: la cosecha principal y la cosecha intermedia. La cosecha intermedia es en general menor que la cosecha principal, sin embargo, el tamaño relativo varía según a cada país tal como lo muestra el tabla 6 (INIAP, 1993).



**Figura 6.** Frutos de cacao

Fuente. Ing. Jhony Zambrano

Tabla N° 6

Época de cosecha de cacao principal e intermedio en algunos países

<i><b>País</b></i>	<i><b>Cosecha principal</b></i>	<i><b>Cosecha intermedia</b></i>
Brasil	Octubre-Marzo	Junio-Septiembre
Camerún	Septiembre-Marzo	Mayo-Agosto
Côte d'Ivoire	Octubre-Marzo	Mayo-Agosto
Ecuador	Marzo-Junio	Octubre-Febrero
Ghana	Septiembre-Marzo	Mayo-Agosto
Indonesia	Septiembre-Diciembre	Marzo-Julio
Malasia	Septiembre-Febrero	Marzo-Mayo
Nigeria	Septiembre-Marzo	Mayo-Agosto

Fuente. Anecacao.

### 5.7.2 Semillas

La semilla o almendra de cacao (figura 7) está cubierta por una pulpa ácida azucarada llamada arilo o mucílago, conocido como “baba” en el Ecuador. En una mazorca se encuentra de 20 a 50 almendras unidas a un eje central llamado placenta.

El tamaño, forma y color de la semilla varía de acuerdo al tipo de cacao. La testa o envoltura es gruesa, con la cutícula dura, debajo de la cual se encuentran los dos cotiledones que protegen al embrión y lo alimentan por algunos días después de la germinación.

Las sustancias orgánicas y minerales que integran los cotiledones constituyen el producto comercial que contiene sustancias muy importantes para el crecimiento y desarrollo del ser humano.



**Figura 7.** Semillas de cacao

Fuente. Anecacao

### 5.7.3 Fermentación

La temperatura juega un papel importante durante la fermentación de las almendras, ya que depende de esta para que se produzca una buena fermentación. La temperatura promedio inicial de **30 °C** y va en aumento hasta llegar a una temperatura final máxima que es de **50 °C** y luego empieza a descender lo que nos ayuda a identificar que la fermentación a concluido. Hay que cuidar del viento y tratar de abrigar o tapar el cacao con hojas de plátano para ayudar a que haya una subida de temperatura (figura 8 y 9).

Se debe de tomar en cuenta el tiempo necesario para la fermentación ya que si prolonga demasiado tiempo habría un crecimiento de bacterias como *Pseudomonas* que alterarían el producto produciendo malos olores. Los días de fermentación son cuatro para el cacao fino de aroma cada 48 horas se realiza una remoción para que haya una aireación en la masa fermentativa y las bacterias como las acetobacter que requieren oxígeno para que actúen. Para el cacao ramilla de 6 a 7 días y cada dos días la remoción (ANECACAO 2006)



**Figura 9.** Fermentación cacao fino de aroma

Fuente. Anecacao



**Figura 8.** Granos de cacao fermentados

Fuente. Anecacao

Además el cacao debe cumplir con los requisitos que a continuación se describen:

- El porcentaje máximo de humedad del cacao beneficiado será de 7,5%.
- El cacao beneficiado no deberá estar infestado.
- Dentro del porcentaje de defectuosos el cacao beneficiado no deberá exceder del 1% de granos partidos.
- El cacao beneficiado deberá estar libre de: olores a moho, ácido butírico (podrido), agroquímicos, o cualquier otro que pueda considerarse objetable.
- El cacao beneficiado, deberá sujetarse a las normas establecidas por la FAO/OMS, en cuanto tiene que ver con los límites de recomendación de aflatoxinas, plaguicidas y metales pesados hasta tanto se elaboren las regulaciones ecuatorianas correspondientes.
- El cacao beneficiado deberá estar libre de impurezas y de acuerdo a la calidad de cacao deberá ajustarse a las exigencias del mercado y tener las características tal como se muestra en (ver la tabla 7).

**Tabla N° 7**

Requisitos de las calidades del cacao beneficiado.

Requisitos	Unidad	Cacao Arriba					CN-51
		SSPS	SSS	SS	SN	SE	
Cien granos pesan		35-140	30- 135	20-125	10-115	05- 110	35-140
Buena fermentación (mínimo)		5	5	0	4	6	5***
Ligera fermentación* (mín.)		0	0		0	7	1
Total fermentado (mínimo)		5	5	5	4	3	6
Violeta (máximo)		10	15	21	25	25	18
Pizarroso/pastoso (máx.)				2	8	8	
Moho (máximo)							
Totales (análisis sobre 100 pepas)		00	00	00	00	00	00
Defectuoso (máx) (anál. sobre 500 g.)						**	

Fuente: Anecacao

ASSPS Arriba Superior Summer Plantación Selecta

ASSS Arriba Superior Summer Selecto

ASS Arriba Superior Selecto

ASN Arriba Superior Navidad

ASE Arriba Superior Época

\* Colocación marrón violeta

\*\* Se permite la presencia de granza solamente para el tipo ASE.

\*\*\* La coloración varía de marrón violeta

### 5.7.4 Secado

Para que los granos de cacao puedan manipularse y almacenarse con vistas a su posterior elaboración se debe de reducir su contenido de agua del 50-62 % a un 6 0 7% de humedad, además se debe tomar en cuenta las siguientes normas de calidad para el cacao (ver fotos 10):

Humedad : Menos del 7%, meta 6,5 %

Índice de almendra : Mayor a 1,15 gr. por pepa.

#### PRUEBA DE CORTE

Bien fermentado : 45 % mínimo

Fermentado medio : 31 % mínimo

Violeta : menos del 17 %

Pizarroso : menos del 3 %

Moho : menos del 2 %

Defectuosos : menos del 2 %

Impurezas : 0 %



**Figura 10.** Secado de grano de cacao

Fuente: Anecacao

A continuación en la tabla 8 se detalla las características que deben presentar los granos cuando está bien fermentado antes de industrializarlo y en la foto 11 se muestra el grado de fermentación de los granos de cacao.

**Tabla N° 8**

Grados de fermentación en almendras de cacao

CARACTERÍSTICAS DEL GRANO SECO	GRANO BIEN FERMENTADO	GRANO MEDIANAMENTE FERMENTADO	GRANO NO FERMENTADO
<b>FORMA</b>	Ciruelo hinchado	Ligeramente aplanado	<b>Aplanado en su mayoría</b>
<b>COLOR EXTERNO</b>	Café oscuro	Amarillo claro rojizo	<b>Blanquecino rojizo</b>
<b>CASCARILLA</b>	Se desprende con los dedos	Difícilmente con la uña	<b>Fuertemente adherida</b>
<b>CONSISTENCIA</b>	Quebradizo		
<b>FORMA INTERNA</b>	Arriñonado	Ciertas grietas	<b>Compactado (duro)</b>
<b>COLOR INTERNO</b>	Color chocolate (marrón claro)	Ligeramente violáceo	<b>Gris negrusco (color pizarra)</b>
<b>OLOR</b>	Aromático, agradable, chocolate.	Vinagre desagradable	<b>Sin olor o a moho</b>
<b>SABOR</b>	<b>Ligeramente amargo</b>	<b>Amargo</b>	<b>Muy amargo astringente.</b>

Fuente: Anecacao



**Figura 11.** Clasificación de los granos de cacao de acuerdo a su calidad

Fuente: Anecacao.

En el anexo 16 se detalla cada una de las características de la clasificación del grano de cacao de acuerdo a su calidad.

### 5.7.5 Almacenamiento

La bodega de almacenamiento de los granos de cacao deberá estar siempre limpia y desinfectada, tanto interna como externamente, protegida contra el ataque de roedores.

El cacao una vez seco (6 a 7% de humedad) requiere que se lo almacene en un lugar donde no capte humedad para evitar el apareamiento de mohos y hongos, su humedad no debe superar el 8% para mantenerlo en buenas condiciones. Lo ideal es almacenarlo en sacos de yute pues son más fuertes (foto 12), se puede apilar mejor y permite que la humedad pase. También se puede considerar que son biodegradables (ANECACAO 2006).

Además se debe almacenarlo en un lugar lejos de los malos olores para no tener un mal sabor en los productos elaborados. Se recomienda que se mantenga alejado de productos que puedan alterar la percepción organoléptica del producto, especialmente se debe cuidar con la proximidad a jabones y detergentes o cualquier otro factor que pueda ocasionar olores fuertes. Los envases conteniendo el cacao beneficiado deberán estar almacenados sobre palets (estibas).

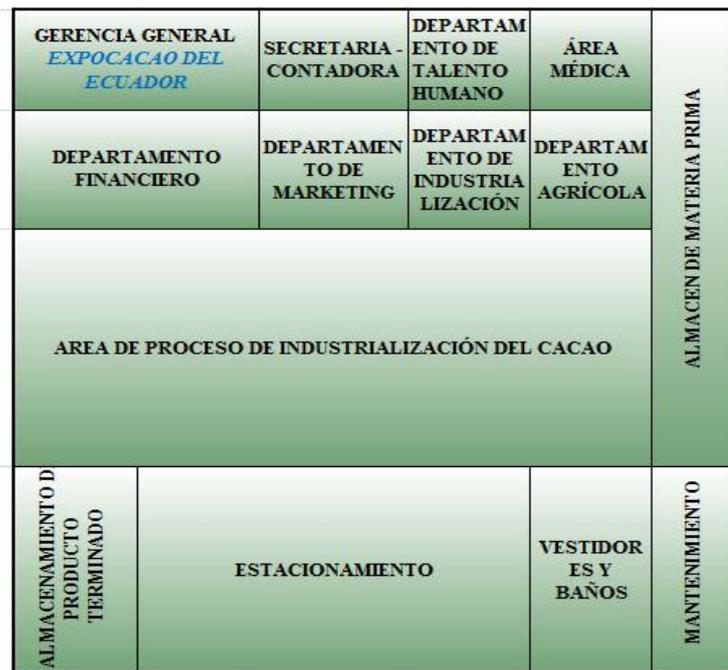


**Figura 12.** Almacenamiento del cacao

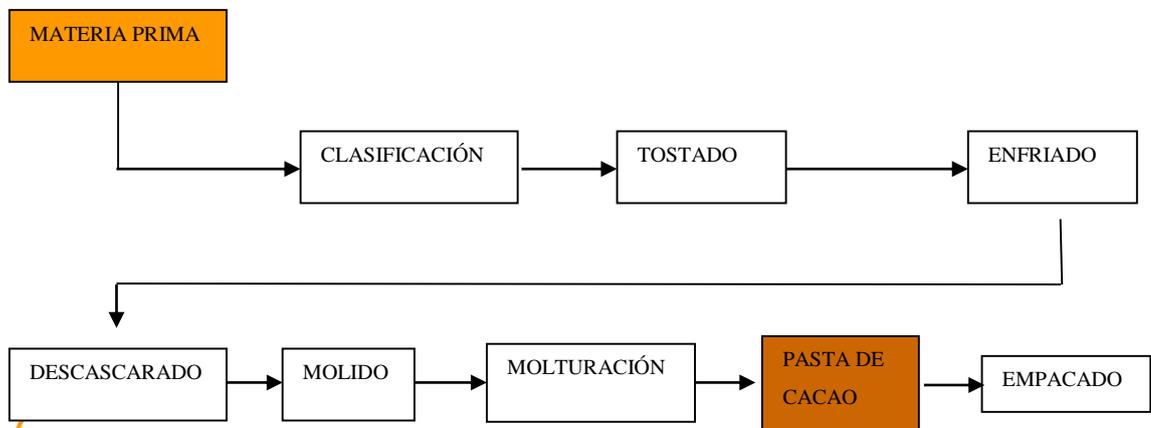
Fuente. Anecacao

## **5.8 DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA INDUSTRIAL**

La planta industrial para la industrialización del cacao, estará conformada por los diferentes departamentos administrativos, áreas de trabajo, bodegas de recepción de materia prima y de almacenamiento de producto terminado y parqueadero (Fig. 6). Además dentro del área de proceso contará con una secuencia de trabajo para la industrialización del cacao (ver Fig.13).



**Figura 13.** Distribución interna de la instalación del proceso del cacao  
Elaborado por: Acurio, A. (2015)



**Figura 14.** Esquema del Proceso de industrialización del cacao  
Elaborado por: Acurio, A. (2015)

## 5.9 INGENIERÍA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN DEL GRANO DE CACAO

Para procesar e industrializar un producto agrícola para consumo humano es muy importante conocer su proceso y transformación de materia prima a producto elaborado o semielaborado, para lo cual debe formarse una empresa responsable que brinde confianza y seguridad en sus productos que elabora, este es el caso de

***EXPOCACAO DEL ECUADOR*** que se dedicará a llevar todos los trabajos de procesamiento e industrialización en forma minuciosa del grano de cacao, con el fin de obtener productos de primera calidad y que sean reconocidos nacional e internacionalmente y genere divisas para nuestro país que tanta falta le hace.

Para la exportación de cacao industrializado se debe seguir la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEM 176 (INEN 176, 1987) que indican los requisitos que debe tener el grano de cacao para ser industrializado para ello se debe establecer lo siguiente:

### **5.9.1 Objeto compra y selección de granos de cacao fino de aroma de calidad.**

Esta norma establece la clasificación y los requisitos de calidad que debe cumplir el cacao en grano beneficiado y los criterios que deben aplicarse para su clasificación, entre los cuales tenemos:

#### **Calidad del cacao**

Anecacao (2006), indica que la calidad del grano está determinada principalmente por las características físicas del grano y de su sabor, cuando se habla de cacaos de calidad es referirse fundamentalmente a aquello que poseen un potencial aromático especial, una dulzura de sus almendras y color blanco de los cotiledones. La calidad va a depender también de las exigencias de cada mercado y en particular y del fin al que se le destine. Entre los factores que afectan la calidad se encuentran:

- Características inherentes al grano: como el origen, dimensiones, color del cotiledón, acidez, dulzor, etc.
- Condiciones climáticas y del suelo.
- Manejo agronómico que se le da al cultivo.
- Beneficio del grano: cosecha y desgrane, fermentación, secado y almacenamiento.

### **5.9.2 Selección del grano (Materia Prima)**

Previo a la industrialización el cacao es sometido a un control estricto de limpieza y clasificación. El cacao debe tener menos de 7% de humedad antes de procesarlo (ANECACAO 2006). La primera operación del proceso de industrialización es la eliminación de mohos (ver foto 9 y 10), piedras, alambres, astillas y polvo mineral que normalmente acompañan al cacao (TORRAS S/F).



**Figura 16.** Liminización de impurezas  
Fuente. Anecacao



**Figura 15.** Granos seleccionados  
Fuente. Anecacao

### 5.9.3 Tostado o torrefacción.

Consiste en la eliminación de la humedad y la mejora del aroma y el sabor a partir de los precursores desarrollados en la fermentación (foto 11). Hay que tener cuidado en cuanto temperaturas y tiempos de tostado (100 a 150 °C). Con el tostado también se logra una descontaminación microbiana de los granos. Esta etapa constituye el único punto crítico de control que garantiza el control del peligro de Salmonella (ANECACAO 2006).



**Figura 17.** Cacao en el proceso de tostado

Fuente. Ing. Cumandá N.

#### 5.9.4 Enfriamiento.

Cuando el tostado ha finalizado, es necesario enfriar el producto lo más rápidamente posible para que al estar en contacto con el aire no se oxide. La oxidación por falta de enfriamiento puede llegar a combustión parcial.

#### 5.9.5 Descascarado.

Luego de tostar el cacao es más fácil desprender su cáscara. El cacao descascarado debe tener únicamente un 2% en contenido de cascarilla (Liendo. 2003).

#### 5.9.6 Molienda.

Mediante unos molinos de alta velocidad se reduce la medida de las partículas y por tanto, se modifica la textura (foto 12). El calor generado por la fricción del proceso hace fundir la manteca de cacao (a los 32° C), de forma que el resultado es la **pasta de cacao** (*licor*), una masa untuosa de color marrón oscuro, de olor intenso y gusto potente que se solidifica al enfriarse (Liendo. 2003).



**Figura 18.** Cacao en el proceso de molido

Fuente. Liendo Rigel 2003

#### 5.9.7 Molturación

En la industria del chocolate se hace una clara distinción entre:

- molturación con producto final líquido, como ocurre en el paso de nibs a pasta de cacao (foto 19 y 20)
- molturación con producto final sólido pulverulento como en el paso de la torta de cacao a cacao en polvo solidifica al enfriarse.



**Figura 19.** Proceso de molturación  
Fuente. Procesadora Río Caribe



**Figura 20.** Pasta de cacao  
Fuente. Procesadora Río Caribe

### 5.9.8 Manteca y torta de cacao.

Liendo (2004), indica que la manteca de cacao según la definición del Comité de Codex Alimentarium en Cacao y Productos de Chocolate " *es la grasa producida de una o más de las siguientes fuentes: granos de cacao, licor de cacao (masa de cacao), torta de cacao y aquella extraída mediante procesos mecánicos y/o por la vía de solventes permitidos, de la torta o polvo de cacao fino*". Una parte del licor de cacao es llevada a una prensa hidráulica que por compresión, separa la manteca de cacao del cacao magro. La manteca es una materia noble que se integrará al chocolate, junto con la pasta de cacao, el azúcar, etc. para dar al conjunto más dureza a temperatura corriente, y más fungibilidad (*fondant*) y untuosidad en el momento del consumo. La fracción que resulta de la separación de la manteca de cacao es una masa que da lugar al cacao magro en polvo.

El mismo autor menciona, que la grasa de cacao tiene como principal razón de su uso la inapreciable característica de fusión. A temperatura normal por debajo de 26 °C es dura y brillante, funde rápidamente y por completo a la temperatura corporal. Es amplio el espectro de rangos de fusión que cubre la manteca de cacao; la fusión incipiente esta comprendido entre 31,2 - 32,7 °C y la completa entre 32 - 34 °C. Esto es debido a las características y posición que ocupan los ácidos grasos en la molécula de triglicéridos en la grasa del cacao que produce como resultado una combinación compleja de puntos de fusión.

La baja calidad de los granos de cacao desecados afecta las características esperadas en los productos semi-terminados como manteca, y pasta de cacao (Fig. 21). Sus características físicas y químicas son las responsables de las propiedades funcionales en los alimentos cuando entran a formar parte en su formulación; textura suave, plasticidad, fácil liberación del sabor y olor, viscosidad e inigualable características de fusión. Estas propiedades son muy valoradas por la industria y considerada entre todas las grasas la de mayor valor económico.



**Figura 21.** Torta de cacao

Fuente. Procesadora Río Caribe

### **5.10 Envasado del producto terminado.**

El cacao beneficiado deberá ser comercializado en envases de 25 kilos, que aseguren la protección del producto contra la acción de agentes externos que puedan alterar sus características químicas o físicas; resistir las condiciones de manejo, transporte y almacenamiento.

### **5.11 Etiquetado.**

Corrientemente es el medio más efectivo de que dispone el mercado para mejorar la seguridad a través de la información sobre:

- Nombre del producto y tipo.
- Identificación del lote.
- Razón social de la empresa y logotipo.
- Contenido neto y bruto en unidades del Sistema Internacional de Unidades.
- Ingredientes.
- País de origen.
- Puerto de destino.

### **5.12 Conservación.**

Con el objeto de garantizar la máxima calidad en el chocolate se recomienda siempre que se mantenga en lugar seco y oscuro, constante a temperaturas entre los 10 y los 18 °C, para evitar condensaciones de humedad, que la manteca migre a la superficie (*fat bloom*), que no se deforme por fusión, etc. Otro aspecto a tener en cuenta es el de los olores. Se recomienda que mantenga alejado de productos que puedan alterar la percepción organoléptica del producto.

## CAPITULO VI

### 6. ESTRUCTURA FINANCIERA

Para la realización financiera de **EXPOCACAO DEL ECUADOR** se hará una proyección de los ingresos y egresos que tendrá a futuro nuestra empresa, además de examinar la rentabilidad y viabilidad del proyecto. Para ello se estima procesar 3,5 Toneladas Métricas (tm) por día y 800 t anualmente, lo que aumentaría en más del 3,5 % las exportaciones de cacao semi industrializado por parte del Ecuador..

#### 6.1 VARIABLES CRÍTICAS

Para determinar los costos variables se toma en cuenta la materia prima que es el grano de cacao precio que se le va a pagar al productor y que se lo hará por quintal por ser la unidad más utilizada y conocida por ellos. El valor a pagar será de \$ USD. 110.00 por quintal de grano de cacao y por Toneladas Métricas será de \$ USD. 2420.00 (ver tabla 9).

**Tabla N° 9**

Variable crítica del proyecto

VARIABLE	VALOR	UNIDAD
<b>Grano de cacao</b>	2.420,00	tm

Elaboración: el autor

#### 6.2 DATOS

Para realizar la proyección financiera se tomó en cuenta la Mano de obra, servicios básicos, suministros, página web, sueldos, materia prima, transporte, tal como se presenta en la siguiente tabla ( ver tabla 10).

Tabla N° 10

## Descripción de datos para el proyecto

EMPRESA EXPOCACAO DEL ECUADOR

DESCRIPCION DE DATOS	VALOR	CANTIDAD
Mano de obra	380,00	15,00
Servicios (agua, luz, teléfono) mensual	2.500,00	1,00
Suministros y materiales de operación	300,00	1,00
Página web	166,67	1,00
Movilización mensual administrativos	120,00	2,00
Sueldo mensual Gerente	1.500,00	1,00
Sueldo mensual Administrativos	600,00	5,00
Sueldo mensual Técnico	800,00	1,00
Sueldo mensual Secretaria – Contadora	500,00	1,00
Grano de Cacao TM/anual	2.420,00	1.320
Página web	2.000,00	1,00
Transporte al punto de venta/mensual	700,00	3,00

Elaboración: el autor

## 6.3 COSTOS GENERALES

Aquí se detalla la descripción, cantidad y valor de los bienes inmuebles, muebles, equipos y maquinarias que se utilizarán en el desarrollo del proyecto (ver tabla 11).

Tabla N° 11

## Costos generales del proyecto

BIENES INMUEBLES					
COD	DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1	Terreno	Ha	1	2500	2500,00
2	Bodega de recepción de materia prima	m2	25	150	3750,00
3	Galpón para fermentación	m2	40	150	6000,00
4	Tendal	m2	100	50	5000,00
5	Galpón de procesamiento	m2	200	150	30000,00
6	Bodega de almacenamiento	m2	40	150	6000,00
7	Oficinas	m2	150	250	37500,00
8	Caseta para guardianía	u	2	200	400,00
9	Vivienda para técnico	m2	75	250	18750,00
10	Vivienda para cuidador	m2	46	150	6900,00
<b>TOTAL</b>					<b>116800,00</b>

BIENES MUEBLES					
COD	DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1	Mueble de computadora	u	3	600	1800,00
2	Escritorio	u	5	350	1750,00
3	Sillas	u	5	40	200,00
4	Archivadores	u	4	150	600,00
5	Juego de sala	u	1	800	800,00
6	Mesa de reuniones	u	1	1200	1200,00
<b>TOTAL</b>					<b>6350,00</b>

EQUIPOS Y MAQUINARIAS					
COD	DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1	Computadora	u	3	600	1800,00
2	Impresora	u	3	120	360,00
3	Fax	u	1	200	200,00
4	Scanner	u	1	80	80,00
5	Copiadora	u	1	350	350,00
6	Circuito cerrado de TV.	u	1	1500	1500,00
7	Camara fotográfica	u	1	470	470,00
8	Determinador de humedad	u	1	3500	3500,00
9	Herramienta menor	u	1	1500	1500,00
10	Báscula	u	1	400	400,00
11	Balanza	u	1	80	80,00
12	Fermentadores	u	8	60	480,00
13	Trituradora descascaradora	u	1	1500	1500,00
14	Tostadora de cacao	u	1	3500	3500,00
15	Moledora de cacao	u	1	2000	2000,00
16	Prensadora de cacao	u	1	5500	5500,00
17	Planta envasadora	u	1	1200	1200,00
18	Planta de tratamiento de agua	u	1	5000	5000,00
19	Camioneta simple 4x4	u	1	18000	18000,00
20	Camión de 3 toneladas	u	1	22000	22000,00
<b>TOTAL</b>					<b>69420,00</b>

Elaboración: el autor

## 6.4 COSTO DEL GRANO DE CACAO

La materia prima para la elaboración de manteca y polvo de cacao es el grano de cacao fino y de aroma. El valor que se le pagará al productor de grano de cacao será de \$ USD 110.00 el quintal con un máximo de 3 % de impurezas, es decir que la tm tendrá un valor de \$ USD 2420.00 (**en este valor está incluido el 10% adicional que se pagará por quintal a los productores**).

Además se debe tomar en cuenta que los productores contarán con la asistencia técnica de un ingeniero agrónomo especialista en la producción, cosecha y poscosecha de cacao; realizará visitas periódicas a las plantaciones con el fin de aumentar su producción por unidad de superficie, mejorando los rendimientos, incrementando sus utilidades por la venta del grano de cacao.

## 6.5 COSTOS OPERATIVOS

En el tabla 12 se detallan los costos operativos como son los costos fijos, gastos administrativos, costos variables y gastos de ventas.

**Tabla N° 12**

Costos operativos

<b>COSTOS OPERATIVOS "EXPOCACAO DEL ECUADOR"</b>				
<b>COSTOS DE OPERACIÓN:</b>	<b>COSTO/MES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO ANUAL</b>	<b>%</b>
	<b>(USD \$)</b>		<b>(USD \$)</b>	
<b>COSTOS FIJOS:</b>			<b>106880,00</b>	<b>5,11</b>
<b>Mano de obra</b>	380,00	15,00	68400,00	3,27
<b>Servicios (agua, luz, teléfono)</b>	2.500,00	1,00	30000,00	1,43
<b>Suministros y materiales de operación</b>	300,00	1,00	3600,00	0,17
<b>Página web</b>	166,67	1,00	2000,00	0,10
<b>Movilización mensual administrativos</b>	120,00	2,00	2880,00	0,14
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>			<b>63600,00</b>	<b>3,04</b>
<b>Sueldo Gerente General</b>	1.500,00	1,00	18000,00	0,86

Continúa →

<b>Sueldo mensual Administrativos</b>	600,00	5,00	36000,00	1,72
<b>Técnico</b>	800,00	1,00	9600,00	0,46
<b>Secretaria – Contadora</b>	500,00	1,00	6000,00	0,29
<b>COSTOS VARIABLES:</b>			1960000,00	93,49
<b>Grano de Cacao (TM)</b>	2.420,00	800,00	1936000,00	92,54
<b>Página web</b>	2.000,00	1,00	60,00	1,15
<b>GASTOS DE VENTA:</b>			25200,00	1,20
<b>Transporte al punto de venta</b>	700,00	3,00	25200,00	1,20
<b>COSTO TOTAL OPERATIVO:</b>	11.986,67		2092080,00	100,00

Elaboración: el autor

## 6.6 DEPRECIACIONES

Las depreciaciones dependen de la vida útil de los rubros que se utilizan en este proyecto, sean estas obras físicas, equipos y vehículos, tal como se detalla en el cuadro tabla 13

Tabla N° 13

## Depreciaciones

TABLA DE DEPRECIACION DE LOS ACTIVOS FIJOS				
VIDA ÚTIL DEL ACTIVO		5, 8 y 10 años		
RUBRO	VALOR INICIAL	AÑOS	DEPRECIACION ANUAL	VALOR RESIDUAL
<b>OBRAS FISICAS</b>	<b>114.300,00</b>		<b>11.430,00</b>	<b>57.150,00</b>
Bodega de recepción de materia prima	3750,00	10	375,00	1.875,00
Galpón para fermentación	6000,00	10	600,00	3.000,00
Tendal	5000,00	10	500,00	2.500,00
Galpón de procesamiento	30000,00	10	3.000,00	15.000,00
Bodega de almacenamiento	6000,00	10	600,00	3.000,00
Oficinas	37500,00	10	3.750,00	18.750,00
Caseta para guardiania	400,00	10	40,00	200,00
Vivienda para técnico	18750,00	10	1.875,00	9.375,00
Vivienda para cuidador	6900,00	10	690,00	3.450,00
<b>EQUIPOS Y VEHÍCULOS</b>	<b>69.420,00</b>		<b>12.356,50</b>	<b>7.637,50</b>
Computadora	1800,00	5	360,00	0,00
Impresora	360,00	5	72,00	0,00
Fax	200,00	5	40,00	0,00
Scáner	80,00	5	16,00	0,00
Copiadora	350,00	5	70,00	0,00
Circuito cerrado de TV.	1500,00	5	300,00	0,00
Cámara fotográfica	470,00	5	94,00	0,00
Determinador de humedad	3500,00	5	700,00	0,00
Herramienta menor	1500,00	5	300,00	0,00
Báscula	400,00	5	80,00	0,00
Balanza	80,00	5	16,00	0,00
Fermentadores	480,00	5	96,00	0,00
Trituradora descascaradora	1500,00	8	187,50	562,50
Tostadora de cacao	3500,00	8	437,50	1.312,50
Moledora de cacao	2000,00	8	250,00	750,00
Prensadora de cacao	5500,00	8	687,50	2.062,50
Planta envasadora	1200,00	8	150,00	450,00
Planta de tratamiento de agua	5000,00	10	500,00	2.500,00
Camioneta simple 4x4	18000,00	5	3.600,00	0,00
Camión de 3 toneladas	22000,00	5	4.400,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>183.720,00</b>		<b>23.786,50</b>	<b>64.787,50</b>

Elaboración: el autor

**6.7 PRESUPUESTO INICIAL AÑO 0**

Son los valores que se toman en cuenta en la instalación del proyecto y que se van desembolsando por mes, tal como se detalla en el tabla 14.

## **6.8 ESTADO DE INGRESOS A CINCO AÑOS**

El tabla 15 nos indica el ingreso de dinero que vamos a obtener por las ventas del cacao industrializado durante la duración del proyecto.

## **6.9 PROYECCIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO**

De acuerdo a las proyecciones que se realizan se estima tener un saldo positivo al tercer año, tal como lo muestra el tabla 16. Además, nos permite determinar el tiempo en que se recupera el capital invertido que es a los dos años, dos meses y 24 días.

**Tabla N° 14**

Presupuesto inicial año 0

PRESUPUESTO DE INVERSION AÑO 0													
RUBRO / MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Terreno	2500.00												2500.00
Construcciones		28575.00	28575.00	28575.00	28575.00								114300.00
Muebles						6350.00							6350.00
Equipos y maquinarias							11570.00	11570.00	11570.00	11570.00	11570.00	11570.00	69420.00
Gastos preoperacionales	2000.00												2000.00
Imprevistos	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	2000.00
<b>TOTAL</b>	<b>4666.67</b>	<b>28741.67</b>	<b>28741.67</b>	<b>28741.67</b>	<b>28741.67</b>	<b>6516.67</b>	<b>11736.67</b>	<b>11736.67</b>	<b>11736.67</b>	<b>11736.67</b>	<b>11736.67</b>	<b>11736.67</b>	<b>196570.00</b>

Elaboración: el autor

**Tabla N° 15**

Estado de ingresos

INGRESOS POR VENTAS DE LA EMPRESA EXPOCACAO DEL ECUADOR						
	AÑOS					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PASTA (POLVO) DE CACAO		398,00	398,00	398,00	398,00	398,00
MANTECA DE CACAO		353,00	300,00	300,00	300,00	300,00
COSTO/(kg) PASTA (POLVO) DE CACAO		0,51	0,56	0,62	0,68	0,75
COSTO/(kg) MANTECA DE CACAO		3,96	4,36	4,79	5,27	5,80
INGRESOS	0,00	1600860,00	1530078,00	1683085,80	1851394,38	2036533,82

Elaboración: el autor

**Tabla N° 16**

**Proyección del flujo de efectivo**

<b>AÑO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	-504.140,00	261.061,63	177.422,93	253.124,49	338.739,46	435.352,92
		- 243.078,38	- 65.655,07	187.469,42	526.208,88	961.561,80

Elaboración: el autor

## 6.10 FLUJO DE CAJA

Sapag N. y Sapag R. (2003) indican que el Valor Actual Neto (VAN) de un proyecto es viable siempre y cuando éste sea igual o superior a cero. Para realizar el cálculo del VAN, se utilizó la tasa activa que cobran los bancos (11 %) y la inflación del país (4 %), cuyos valores son aproximado debido a la oferta y demanda de los productos y el flujo o disponibilidad de dinero que envían los migrantes a nuestro país. Para ello se utilizó la siguiente fórmula:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+i)^t} - I_o$$

Donde:

$BN_t$  = Beneficio neto del flujo en el periodo  $t$

$I_o$  = Inversión inicial en el momento cero de la evaluación

$i$  = Tasa de descuento

$t$  = Posibilidad de valores diferentes en el flujo de caja del proyecto

De acuerdo al VAN nos indica que el proyecto proporciona \$ USD.359.228,35 que es el remanente que los inversionistas tienen sobre lo exigido.

Los autores antes mencionados además indican que la Tasa Interna de Retorno (TIR), evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual. Es decir que el TIR representa la tasa de interés más alta que un inversionista puede pagar sin perder dinero. En ambos casos (VAN Y TIR) los valores resultan positivos tal como lo muestra el tabla12.

$$TIR = \sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+r)^t} - I_o$$

Donde:

$BN_t$  = Beneficio neto del flujo en el periodo  $t$

$I_0$  = Inversión inicial en el momento cero de la evaluación

$r$  = Tasa interna de retorno

$t$  = Posibilidad de valores diferentes en el flujo de caja del proyecto

**Tabla N° 17**

Flujo de caja

FLUJO DE CAJA PROYECTADO ANUAL (USD \$)						
1. DESCRIPCION DE DATOS:						
Tasa de impuestos	10,00%					
Costo de oportunidad ponderado	10,00%					
Inflación	4,00%					
	AÑO					
2. RESULTADOS	0	1	2	3	4	5
<b>RUBRO</b>						
<b>INGRESOS:</b>		1.600.860,00	1.530.078,00	1.683.085,80	1.851.394,38	2.036.533,82
<b>EGRESOS:</b>						
		1.339.798,37	1.352.655,97	1.384.961,31	1.512.654,92	1.601.173,90
<b>COSTOS VARIABLES</b>						
		1.056.060,00	1.098.302,40	1.142.234,50	1.187.923,88	1.235.440,83
<b>COSTOS FIJOS</b>						
<b>GASTOS DE VENTAS</b>						
		25.200,00	26.208,00	27.256,32	28.346,57	29.480,44
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>						
		63.600,00	66.144,00	68.789,76	71.541,35	74.403,00
<b>DEPRECIACION OBRAS FISICAS</b>						
		11.430,00	11.430,00	11.430,00	11.430,00	11.430,00
<b>DEPRECIACION MAQ. Y EQUIPOS</b>						
		12.356,50	12.356,50	12.356,50	12.356,50	12.356,50
<b>AMORTIZACION INTANGIBLES</b>						
		1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00
<b>UTILIDAD BRUTA</b>						
		324.233,50	203.381,90	304.317,32	418.470,62	547.288,56
<b>IMPUESTOS GENERADOS</b>						
		81.058,38	50.845,48	76.079,33	104.617,65	136.822,14
<b>UTILIDAD NETA</b>						
		243.175,13	152.536,43	228.237,99	313.852,96	410.466,42
<b>DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b>						
<b>DEPRECIACION OBRAS FISICAS</b>						
		11.430,00	11.430,00	11.430,00	11.430,00	11.430,00
<b>DEPRECIACION MAQ. Y EQUIPOS</b>						
		12.356,50	12.356,50	12.356,50	12.356,50	12.356,50

Continúa →

<b>AMORTIZACION INTANGIBLES</b>		1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00
<b>INVERSIONES:</b>						
<b>TERRENO</b>	2.500,00					
<b>OBRAS FISICAS</b>	114.300,00					
<b>EQUIPOS Y HERRAMIENTAS</b>	69.420,00					
<b>TECNOLOGIA</b>	1.500,00					
<b>GASTOS PREOPERACIONALES</b>	2.000,00					
<b>CAPITAL DE TRABAJO IMPREVISTOS</b>	312.420,00					
<b>FLUJO DE CAJA</b>	-504.140,00					
		261.061,63	177.422,93	253.124,49	338.739,46	435.352,92
<b>EVALUACION FINANCIERA</b>						
<b>FLUJO ACTUAL ANUAL</b>	-504.140,00					
		243.078,37	144.000,43	185.082,44	223.138,18	258.360,77
<b>VALOR ACTUAL NETO</b>	\$ 359.228,35					
<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>	43,62%					
<b>INDICE DE RENTABILIDAD</b>	1,71					

Elaboración: el autor

## 6.11 ANÁLISIS PUNTO DE EQUILIBRIO

El análisis del punto de equilibrio (PE) toma en consideración las relaciones entre los costos fijos, costos variables y las ventas. Se ha considerado el PE en función de la capacidad instalada para determinar hasta qué punto puedo producir sin perder; en este caso se recomienda realizar el PE cada dos años (Tabla 18).

La empresa *Expocacao del Ecuador* en el primer año de funcionamiento para no perder su capital de inversión debe trabajar en un 19.62 % de la capacidad de la instalación, en cambio para el tercer año debe trabajar en un 21.37 % y el quinto año 15.61 % de su capacidad instalada, tal como se describe en el tabla 18.

**Tabla N° 18**

Punto de equilibrio en función de la capacidad instalada

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN FUNCION DE LA CAPACIDAD INSTALADA</b>			
<b>PE = (COSTOS FIJOS/VENTAS TOTALES-COSTOS VARIABLES TOTALES)*100</b>			
<b>DESCRIPCIÓN DE DATOS</b>	<b>PRIMER AÑO</b>	<b>TERCER AÑO</b>	<b>QUINTO AÑO</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>	106880,00	115.601,41	125.034,48
<b>VENTAS TOTALES</b>	1.600.860,00	1.683.085,80	2.036.533,82
<b>COSTOS VARIABLES TOTALES</b>	1.056.060,00	1.142.234,50	1.235.440,83
<b>PE</b>	19,62	21,37	15,61

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN FUNCION DE LAS VENTAS</b>			
<b>PE = COSTOS FIJOS/(1 - (COSTOS VARIABLES/VENTAS))</b>			
<b>DESCRIPCIÓN DE DATOS</b>	<b>PRIMER AÑO</b>	<b>TERCER AÑO</b>	<b>QUINTO AÑO</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>	106880,00	115601,41	125034,48
<b>COSTOS VARIABLES</b>	1.056.060,00	1.142.234,50	1.235.440,83
<b>VENTAS</b>	1.600.860,00	1.683.085,80	2.036.533,82
<b>PE</b>	314060,05	359742,29	317861,92

Elaboración: el autor

## 6.12 RESUMEN DE FUENTES Y USOS DE FONDOS

Corresponde al origen y uso del dinero dentro del proyecto; el origen del dinero es 100% de fuente propia del inversionista.

## 6.13 REQUERIMIENTOS PARA EL INICIO DEL PROYECTO

En el tabla 19 se detalla el capital de operación que se necesita para el inicio del proyecto, como son los costos de operación, gastos de ventas, gastos administrativos, tecnologías, gastos pres operacionales e imprevistos.

Tabla N° 19

Requerimiento para el inicio del proyecto

<b>Capital de Operación</b>	
<b>Costos de operación (Anual):</b>	<b>289.500,00</b>
Mano de obra	17.100,00
<b>Grano de cacao</b>	<b>264.000,00</b>
Servicios (agua, luz, teléfono)	7.500,00
Suministros y materiales de operación	900,00
<b>Gastos de ventas:</b>	<b>6.300,00</b>
Transporte al punto de venta	6.300,00
<b>Gastos Administrativos:</b>	<b>16.620,00</b>
Movilización Administrativos	720,00
Sueldos Administrativos	15.900,00
<b>Tecnología</b>	<b>1.500,00</b>
Tecnología	1.500,00
<b>Gastos pre operacionales</b>	<b>2.000,00</b>
Imprevistos	2.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>317.920,00</b>

Elaboración: el autor

#### 6.14 CÁLCULO DE LA TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO (TMAR)

La tasa mínima aceptable de rendimiento se la realiza tomando en cuenta el porcentaje de aportación de los accionistas. Se detalla en el tabla 20.

Tabla N° 20

#### Tasa mínima aceptable de rendimiento

	%	TMAR
	APORTACION	
TMAR	100%	18,20%

Elaboración: el autor

## CAPÍTULO VII

### 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1 CONCLUSIONES

Dentro de las conclusiones se deben tomar en cuenta algunos aspectos, entre los cuales tenemos:

- La Creación de una Empresa industrializadora y comercializadora de grano de cacao fino de aroma constituye una excelente alternativa de comercialización.
- Con este Proyecto va a satisfacer en parte las necesidades del cacao semi elaborado en la Comunidad Europea.
- Con la ejecución del proyecto **EXPOCACAO DEL ECUADOR** aumentará la cantidad de cacao procesado y por ende el volumen para su exportación factor muy importante para la balanza comercial del país.
- En general y como conclusión del estudio de análisis de mercado, es necesario realizar una actualización y recopilación de la información del país que pretende realizar las exportaciones, la cantidad anual que exporta de cacao fino de aroma, elaborados y semielaborados a los países bajos
- El Plan para la Industrialización y Comercialización de cacao fino y de aroma arroja un VAN de \$ USD. 359.228,35, valor que nos indica que el proyecto es viable y rentable.
- El proyecto es viable desde el punto de vista financiero, por cuanto tiene una tasa interna de retorno superior a la TIR, 43,62 %, > 18,20 %.

- El índice de rentabilidad del proyecto es adecuada, porque tiene una rentabilidad de 1,71 %, lo que significa que por cada dólar invertido se recupera \$ USD. 1,71.
- La recuperación del capital se la hace a los tres años cero meses y seis punto dos días aproximadamente, período aceptable, por cuanto el tiempo de vida útil del proyecto es de cinco años, aunque cabe mencionar que la vida útil de la mayoría de los equipos está entre los ocho y 10 años.

## 7.2 RECOMENDACIONES

Dentro de las recomendaciones que se debe realizar en este proyecto se encuentran:

- Implantar el proyecto por los beneficios que presta no solo a los empresarios de la empresa **EXPOCACAO DEL ECUADOR** sino también a los productores, trabajadores y proveedores que verán beneficiados en este proyecto.
- Mantener la política de brindar asistencia técnica a los productores proveedores de cacao fino y de aroma, ya que si el cultivo es llevado en una forma técnica y apropiada la calidad de la materia prima y los rendimientos serán excelentes.
- Poner en marcha el proyecto en vista que desde el punto de vista económico es rentable, como lo demuestra el VAN de \$ USD. 359.228, 35 El TIR 43,62 % y el punto de equilibrio en 1,56
- Seguir los procesos adecuados de selección y secado del grano de cacao, ya que es la materia prima y ésta debe ser de excelente calidad para obtener derivados de excelente calidad y así mantener en alto el título que tiene nuestro cacao como es el “Cacao Fino de Aroma”
- Incentivar la exportación de cacao industrializados a nuevos países con el fin de mejorar y aumentar las divisas para la empresa y nuestro país.
- Realizar estudios sobre la comercialización de cacao fino y de aroma con certificación orgánica o Comercio Justo, para darle más valor agregado a nuestros productos ecuatorianos.
- Establecer líneas de créditos vía Banco Nacional de Fomento (BNF) y Corporación Financiera Nacional (CFN), que estimulen al productor ecuatoriano a exportar y generar divisas mejorando de esta manera la vida de muchas familias del Ecuador.

- Actualmente se habla mucho sobre el comercio justo de los productos y el cacao sería una excelente alternativa para entrar en este ámbito lo que se recomienda con el fin de mejorar los ingresos de la empresa y de las personas que directa e indirectamente trabajan en ella.

## BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador. (1995). Reglamento de Comercio Exterior. [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec) : Recuperado el 13/05/2015
- Banco Central del Ecuador. (2014). Publicaciones Tecnicas . [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec) : Recuperado el 13/05/2015
- Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. (2013). Principales Mercados de Destino. Inteligencia Comercial e Inversiones.
- El Universo. Las inversiones y la competitividad internacional. [www.eluniverso.com](http://www.eluniverso.com). Recuperado el 16/06/2015
- Fedexport. (2006). [www.ecuadorfedexport.com](http://www.ecuadorfedexport.com) : Recuperado el 15/06/2015
- EFTA (2010). Anuario del comercio justo. <http://www.eurosur.org/EFTA/2010/cacao.html> : Recuperado el: 18/06/2015
- INAMHI. Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología. [www.serviciometeorologico.gob.ec](http://www.serviciometeorologico.gob.ec) : Recuperado el: 07/08/2015
- Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 176. [http://www.ruta.org/CDOC-Deployment/documentos/NORMA\\_T%C3%89CNICA\\_CACAO\\_EN\\_GRA\\_NO\\_REQUISITOS.pdf](http://www.ruta.org/CDOC-Deployment/documentos/NORMA_T%C3%89CNICA_CACAO_EN_GRA_NO_REQUISITOS.pdf) : Recuperado el : 07/08/2015
- MAGAP. (2013). Memoria técnica Cantón Puerto Quito. [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PDOT/ZONA2/NIVEL\\_DEL\\_PDOT\\_CANTONAL/PICHINCHA/PEDRO\\_MONCAYO/IEE/MEMORIA\\_TECNICA/mt\\_pedro\\_moncayo\\_socio\\_economico.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PDOT/ZONA2/NIVEL_DEL_PDOT_CANTONAL/PICHINCHA/PEDRO_MONCAYO/IEE/MEMORIA_TECNICA/mt_pedro_moncayo_socio_economico.pdf) Recuperado el : 08/08/2015
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca. [www.agricultura.gob.ec](http://www.agricultura.gob.ec) : Recuperado el: 08/08/2015
- Norma Técnica Ecuatoriana Inen 173. (1987) . Cacao en grano. Determinación de la humedad. <https://law.resource.org/pub/ec/ibr/ec.nte.0173.1975.pdf> : Recuperado el: 09/08/2015
- Porter, M. (2005). La Ventaja Competitiva de las Naciones. [https://books.google.com.ec/books?id=\\_K2gHYUdE9kC&pg=PA329&lpg=PA329&dq=Porter,+M.+\(s.f.\).+La+Ventaja+Competitiva+de+las+Naciones.&source=bl&ots=gwTE93BOqZ&sig=gsZqK\\_WHl4GuSAJt3J7XayFgy5k&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi50LTV6u\\_KAhUB2B4KHck5COAQ6AEILjAF](https://books.google.com.ec/books?id=_K2gHYUdE9kC&pg=PA329&lpg=PA329&dq=Porter,+M.+(s.f.).+La+Ventaja+Competitiva+de+las+Naciones.&source=bl&ots=gwTE93BOqZ&sig=gsZqK_WHl4GuSAJt3J7XayFgy5k&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi50LTV6u_KAhUB2B4KHck5COAQ6AEILjAF)

#v=onepage&q=Porter%2C%20M.%20(s.f.).%20La%20Ventaja%20Competitiva%20de%20las%20Naciones.&f=false : Recuperado el 11/09/2015

PROECUADOR. (2014). Consorcio de exportacion "Asociacion de Chocolateros de Ecuador. <http://www.proecuador.gob.ec/2014/01/21/lanzamiento-asociacion-de-chocolateros-fino-de-aroma/> : Recuperado el: 12/09/2015