

**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS**



**“CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UNA  
AGROEXPORTADORA DE CACAO EN LA PROVINCIA DE  
LOS RIOS“**

**Tesis de Grado**

**Previa la obtención del Título de:**

**Ingeniería en Negocios Internacionales**

**Presentado por**

**Carlos Andrés Marcial Ortiz**

**Paulette Marcela Vásquez Armas**

**Carolina Vásquez Lomakina**

**Guayaquil-Ecuador  
2011**

## DEDICATORIA

Dedico mi Tesis primeramente a Papa Dios por darme siempre el apoyo y la ayuda que necesité en aquellos momentos en que me sentía agobiado y exhausto por bendecirme infinitamente y hacerme saber que siempre pude y podre contar con él, a mis padres el Arq. Alberto Marcial y a mi Dra. Pilar Ortiz quienes han sido un pilar fundamental en mi vida, con sus sabios consejos, con su apoyo incondicional y sobre todo con su infinito amor, hicieron lo que en hoy en día soy como profesional y persona, a mi hermano quien con sus pequeñas pero grandes palabras me hizo un hombre mejor, mi triunfo también es suyo y seguro mi felicidad y dicha es grata para ustedes,

A mis tías Patricia y Myriam, mis segundas mamás y a mis hermanos Gabriel, Galo y Karen quienes me brindaron su apoyo y empuje para la culminación de mi carrera.

A mis grandes amigos, mis eternos hermanos, mis grandes consejeros con quienes viví y recorrí este largo camino, vivimos tanto, soñamos tanto, realmente estoy muy agradecido con Dios por haberlos puesto en mi camino.

Y finalmente a mis Profesores quienes impartieron sus conocimientos y enseñanzas con nosotros, nos formaron como personas y nos transformaron en verdaderos profesionales, estoy muy orgulloso de haber formado parte de la gran familia de Espol.

Andrés Marcial Ortiz

## DEDICATORIA

Dedico mi Tesis a Dios por ser un pilar fundamental en mi vida, por sus infinitas bendiciones, a mis padres el Ing. Bismarck Vásquez y la Dra. Gina Armas, por su constante apoyo e infinito amor, a mis hermanas y a mis abuelitos Celina, Marcelo, Lolita y Bismarck por ser incondicional conmigo y a mi novio Dennis por estar siempre conmigo en todo momento.

A mis amigos Carolina Vásquez,( mi rusita) gracias por siempre estar apoyándome en todo y diciéndome prima métele ganas que si se puede y también a Andrés Marcial (my brownie) gracias por tenerme mucha paciencia y venir siempre a enseñarme una y otra vez, recuerdo tanto que siempre nos reuníamos los fines de semanas para estudiar en mi casa y siempre pasábamos molestando menos estudiando y siempre nos iba súper bien, también para ti (mi negrita) Denisse Méndez gracias por todo su apoyo los quiero mucho amigos de mi vida, siempre unidos hasta el final, que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigos. A mis perritas Little Lady, Tequila y el único macho Campeón que siempre que venían mis amigos no dejaban de ladrar y las chiquitas siempre les mordían eso nunca mis amigos se olvidaran.

A mis Maestros por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional.

A la Escuela Superior Politécnica del Litoral y en especial a la Facultad de Economía y Negocios por permitirme ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el país.

Paulette Marcela Vásquez Armas

## DEDICATORIA

Esta Tesis va dedicada a mi familia, a mi mamá Ing. Iraida Lomakina por siempre apoyarme y alentarme a llegar más lejos no importa las dificultades que se presenten, a mi papá Máster Jaime Vásquez por siempre enseñarme a ver las partes positivas y alegres de las cosas, a mi hermana Máster María Nina Vásquez por ser como una segunda mama para mí y siempre enseñarme cosas nuevas e importantes, también dedico esta tesis a mi madrina Nadia Melcumian por ser un ejemplo de fuerza y voluntad, por último pero no menos importante a Pedro Luis Lara por alentarme a realizar mis metas y estar siempre a mi lado.

A mis amigos por estar en todo momento de mi carrera riendo, llorando y estudiando por supuesto, por ser las personas que te enseñan un poco más de la vida a tu alrededor y tener personas con quien poder contar.

Por último dedico esta tesis a cada uno de mis profesores que fueron parte de mi educación motivándome a seguir adelante y me enseñaron cosas valiosas tanto en lo académico como para la vida diaria, que perduraran en mí para siempre.

Carolina Vásquez Lomakina

## AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser mi Guía, mi Luz y mi Fortaleza; por darme todas las herramientas para seguir luchando, por el apoyo y el amor incondicional, por todas sus bendiciones y toda su gracias,

A mis padres por todo su esfuerzo, su amor y su apoyo constante, por sus enseñanzas y por cultivar en mí grandes valores, Hoy me doy cuenta de que hicieron un gran trabajo al verme como un hombre de bien, de empuje, guerra y entrega; a mi hermano y a toda mi familia quienes siempre han estado a mi lado y me dieron esos ánimos para continuar y no desmayar.

Agradezco a mis grandes amigos quienes me han apoyado incondicionalmente, me brindaron su amistad, su amor y comprensión; a Víctor por su infinito amor te amo bro!!!!!! a Gabriel quien ha sido un pilar importante en mi vida gracias por su constante cariño, a mi rusa a mi pau y mi flaka las amo con mi vida, realmente son lo mejor que me paso en el ICHE, a mi vane quien ha sido mi hermana del alma, una verdadera amiga Dios estoy tan agradecido; todos ustedes me han impulsado a seguir continuando en esta larga batalla.

Andrés Marcial Ortiz

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios que me dio y me seguirá dando fortaleza todos los días, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor; A mis Padres Ing. Bismarck Vásquez y Dra. Gina Armas, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante, quienes me enseñaron desde pequeña a luchar para alcanzar mis metas. Mi triunfo es el de ustedes, Los amo.

A mis abuelitos que aun estando en la distancia siempre me han ayudado en todo, su apoyo fue fundamental en mi formación tanto como mujer y como profesional; los amo abuelitos Celina y Marcelo siempre recuerdo que recuerdo la canción “vamos a la playa oh oh oh” que de pequeñas siempre cantábamos con ustedes, Los amo abuelitos.

A mis Hermanas Gina, Denisse y Megan por siempre estar ahí también ayudándome en todo y por tenerme mucha paciencia y escucharme siempre cuando tenía una exposición y siempre se me reían porque siempre se me olvidaba todo, las amo hermanas.

A mi Enamorado Denis Briggs por siempre estar ahí ayudándome, gracias mi amor por tenerme mucha paciencia y estar en la buenas y en las malas, nunca olvidare la semana de Emprendimiento que estuviste ahí con tus juegos pirotécnicos y ayudándonos a vender. Te amo DIP.

Agradezco también al Ing. Armando Altamirano; Vicerrector General de al Espol por siempre brindarme su apoyo incondicional en toda mi carrera universitaria.

Paulette Marcela Vásquez Armas

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi mama Ing. Iraida Lomakina por su amor incondicional , por enseñarme a trabajar duro por lo que deseo y a no perder las esperanzas, a mi papa Máster Jaime Vásquez por motivarme a reír y estudiar con su especial manera de enseñar, a mi hermana Máster María Nina Vásquez por ser mi pequeña maestra y enseñarme cosas nuevas, necesarias y siempre darme su amor, agradezco a mi madrina Nadia Melcumian por ser un ejemplo de fuerza y voluntad y a pesar de la distancia darme su cariño, por último pero no menos importante a Pedro Luis Lara por alentarme a realizar mis metas, siempre alegrarme el día a pesar de cualquier preocupación, darme su amor y estar siempre a mi lado.

A mis abuelitos, mis tíos y primos que contribuyeron en mi vida para realizarme primero como persona y en segundo lugar como profesional aportando sus conocimientos a lo largo de mi vida.

A mis compañeros de tesis Andrés Marcial por ser una persona de visión y trabajar con empeño siempre, a Paulette Vásquez por ser una persona decidida y empeñarse en ser mejor cada día.

Carolina Vásquez Lomakina

## DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestas en este proyecto le corresponden exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la **ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL**”

---

Carlos Andrés Marcial Ortiz

---

Paulette Marcela Vásquez Armas

---

Carolina Vásquez Lomakina



# ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	V
DECLARACIÓN EXPRESA	VII
INDICE GENERAL	IX
INDICE DE FIGURAS	XI
INDICE GRÁFICOS	XI
INDICE DE CUADROS	XI

## CAPITULO 1:

<b>1.1</b>	<b>INTRODUCCION</b>	<b>XII</b>
<b>1.2</b>	<b>ANTECEDENTES</b>	<b>XIII</b>
<b>1.3</b>	<b>BREVE DESCRIPCIÓN DE LA CADENA DE CACAO</b>	<b>XIV</b>
<b>1.4</b>	<b>ENTORNO INTERNACIONAL</b>	<b>XV</b>
1.4.1.	COMO ES EL MERCADO MUNDIAL DEL CACAO	XV
<b>1.5</b>	<b>ENTORNO NACIONAL</b>	<b>XXVIII</b>
1.5.1.	NIVELES DE PRODUCCIÓN	XXVIII
<b>1.6</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>XXIII</b>
<b>1.7</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>XXIV</b>
1.7.1.	OJETIVO GENERAL	XXIV
1.7.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	XXV

## CAPITULO 2:

<b>2.1</b>	<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b>	<b>XXVI</b>
2.1.1	PRINCIPALES PAÍSES CONSUMIDORES DE CACAO EN GRANO	XXVI
2.1.2	MERCADOS META	XXVIII
2.1.3	QUIENES SON LOS COMPETIDORES Y QUE OFRECE ECUADOR	XXXIII
2.1.4	MERCADOS MUNDIALES	XXXVI

<b>2.2</b>	<b>BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA</b>	<b>XXXIX</b>
2.2.1	BARRERAS DE ENTRADA	XXXIX
2.2.2	BARRERAS DE SALIDA	XXXIX
<b>2.3</b>	<b>¿QUIEN ES MÁS COMPETITIVO?</b>	<b>XXXIX</b>
2.3.1	ANALISIS DE COMPETITIVIDAD	XLIII
<b>2.4</b>	<b>MARKETING MIX:</b>	<b>XLIV</b>

### **CAPITULO 3:**

<b>3.1</b>	<b>ESTUDIO ORGANIZACIONAL</b>	<b>LIV</b>
3.1.1	MISION & VISION	LIV
3.1.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	LIV
3.1.3	DEFINICION DE FUNCIONES	LV
<b>3.2</b>	<b>FODA DEL PROYECTO</b>	<b>LIX</b>

### **CAPITULO 4:**

<b>4.1</b>	<b>ESTUDIO TÉCNICO</b>	<b>LXI</b>
4.1.1	DESCRIPCIÓN DE LA INVERSIÓN	LXI
4.1.2	DESCRIPCIÓN DE LOS COSTOS	LXIII
<b>4.2</b>	<b>CADENA DE VALORES DEL CACAO:</b>	<b>LXVI</b>
4.2.1	DESCRIPCION DE LOS ACTORES DE LA CADENA DE VALORES	LXVII

### **CAPITULO 5:**

<b>5.1</b>	<b>ESTUDIO FINANCIERO</b>	<b>LXXII</b>
5.1.1	ANALISIS DE COSTOS	LXXII
5.1.2	COSTOS FIJOS	LXXII
5.1.3	COSTOS VARIABLES	LXXIII
5.1.4	VENTA Y COMERCIALIZACIÓN	LXXIV
5.1.5	ANALISIS DE SENSIBILIDAD	LXXXI

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N.-1. PRODUCCIÓN TOTAL DE ECUADOR	XX
FIGURA N.-3. DISTRIBUCIÓN DEL CACAO FINO DE AROMA	XXIII
FIGURA N.- 4. VARIEDAD DE CACAO	XLVII
FIGURA N.- 5. CACAO CRIOLLO	XLVIII
FIGURA N.- 6. CACAO FORASTERO	XLIX
FIGURA N.- 7. CACAO TRINITARIO	L
FIGURA N.-8. PROCESO DE SECADO	LXX

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 2.1.3: RANKING MUNDIAL DE EXPORTACIONES DE CACAO	XXXVI
GRÁFICO 4.1. INFRAESTRUCTURA	LXIV
GRÁFICO 2.4.2: PRECIO INTERNACIONAL DEL CACAO EN GRANO	LII
GRÁFICO 2.4.3. SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN DE CACAO	LIII
GRÁFICO 3.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	LV
GRAFICO 4.3.4: ANALISIS DE SENSIBILIDAD	LXXXIII

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N.- 1: PRODUCCIÓN MUNDIAL DE CACAO	XVII
CUADRO N.-2: EXPORTACIONES MUNDIALES DE CACAO	XVIII
CUADRO N.-3: TIPOS DE CULTIVOS EN TERRITORIO NACIONAL	XXI
CUADRO N.- 4: MERCADO MUNDIAL DEL CACAO	XXVIII
CUADRO N.- 5: EXPORTACIONES CACAO HOLANDA	XXX
CUADRO N.-6: EXPORTACIONES CACAO MALASIA	XXXI
CUADRO N.-7: TASA DE CRECIMIENTO EN EL CONSUMO	XXXIII
CUADRO N.-8: EXPORTACIONES MUNDIALES DE CACAO FINO DE AROMA.	XXXV
CUADRO N.-9: IMPORTACIONES MUNDIALES DE CACAO	XXXVII
CUADRO N.-10: PRINCIPALES FLUJO DE COMERCIO DE CACAO EN GRANO	XXXVIII

# CAPITULO I

## 1.1 INTRODUCCION

La actividad agrícola dedicada al cultivo de cacao tiene una historia relevante en la economía nacional; este producto conocido además como “Pepa de Oro” ha sido desde siempre, la base de la economía familiar campesina de la costa y las colinas de la Cordillera de los Andes. Es el producto que genera el mayor ingreso, pues un 60% del ingreso de las familias campesinas proviene de la comercialización de este producto; además es un rubro importante dentro de la balanza comercial del Ecuador. Sin embargo, lo más importante del sector cacaotero es sin duda el “capital social”, el cual representa la mayoría de las huertas, fincas y parcelas campesinas en el país.

El cacao es un producto símbolo del Ecuador, hace ya 500 años se exportaba esta codiciada fruta y en la actualidad Ecuador es uno de los mayores proveedores mundiales de cacao fino de aroma, siendo el segundo productor agropecuario de exportación con el cacao representando importantes ingresos para los productores, que en su mayoría son pequeños campesinos.

El presente proyecto se realizará para determinar si resulta factible o no, **LA CREACION E IMPLEMENTACION DE UNA AGROEXPORTADORA DE CACAO EN LA PROVINCIA DE LOS RIOS**, lugar en el que actualmente se produce en mayor cantidad la Pepa de Cacao y donde se desarrollan los pequeños productos; debido a este contexto geográfico que existe dentro de la provincia de los Ríos, podremos obtener un producto de la más alta calidad que cumpla con los más altos estándares internacionales lo que nos va a permitir además de reducir costos operativos y logísticos, mantener una estrecha y cercana relación con los pequeños productores.

Se conoce que en Guayaquil existen algunas empresas que se dedican a la comercialización y exportación del cacao, ofreciendo un servicio semejante al que se pretende ofrecer, sin embargo nuestro objetivo principal es brindar nuevas oportunidades a los pequeños productores y buscar nuevos mercados no explotados, y así constituir una empresa que no solo se enfoque en el bienestar económico de los que la conforman, sino que sea de ayuda social a los pequeños productores.

## **1.2 ANTECEDENTES**

El cacao, es un alimento patrimonial, una herencia de la América indígena al mundo entero, con el cual se fabrican y producen no solo los mejores chocolates del mundo, sino un sin número de derivados como el cacao en polvo, el licor de cacao, la pasta de cacao, entre otros.

El cacao se originó en la selva amazónica húmeda, en las cabeceras del río Amazonas, donde hoy hacen frontera Ecuador, Colombia y Perú. Este sitio es considerado como el epicentro de diversidad genética del cacao de donde se extendió de manera natural y domesticada hasta el sur de México y hacia Venezuela.

El cultivo comercial del cacao en el Ecuador se inicia a mediados del siglo XVI y para 1593 existían registros coloniales españoles sobre las aéreas de sembrado a orillas del río Guayas y de las exportaciones de nuestro cacao a España.

El nombre "Arriba" proviene de época en que el cacao venía aguas arriba del río Guayas. El cacao "Arriba" crece solo en Ecuador y es considerado fino de aroma con notas perfumadas.

Ecuador produce desde hace 500 años el mejor Cacao Fino de aroma indispensable en la elaboración de chocolates finos de las más afamadas marcas del mundo.

Ecuador exporta más del 77% del cacao al mundo. Los belgas, que se dice son los mejores chocolates del mundo, se llevan un gran porcentaje de este cacao para su elaboración propia y luego llega en grandes bolsas para ser vendidas a gran precio en nuestro país y sobre todo en América.

Los europeos adquieren el producto a precios realmente bajos, lo procesan, lo reembolsan, le cambian el nombre y llegan como los mejores del mundo a precios poco accesibles para el comercio.

Hablamos de “cacao de origen” ( cacao fino de aroma) cuando relacionamos un cacao de calidad, con su sabor y aroma característicos, con la zona geográfica en que éste se produce, con el fin de proteger y valorar el producto en el mercado, y a la vez asegurar al fabricante la constancia de sus cualidades.

### **1.3 BREVE DESCRIPCIÓN DE LA CADENA DE CACAO**

La cadena de cacao está compuesta principalmente por cuatro eslabones: la producción de cacao en grano, la industrialización (molienda de cacao y producción de derivados como la manteca, la torta de cacao y el chocolate), la comercialización y finalmente el consumo. Cada uno de estos procesos son importantes y reconocidos no solo a nivel nacional sino a nivel internacional, fundamentales para la correcta producción y comercialización de un cacao de calidad que cumple con todos los estándares requeridos.

Otro elemento fundamental cuando se analiza la comercialización es la calidad del producto; en este tema, los Estándares Internacionales para Cacao requieren que éste sea fermentado, seco (máximo 7.5% de humedad), libre de granos con olor a humo, libre de olores anormales y de cualquier evidencia de adulteración para que el producto sea de calidad negociable. Además, debe encontrarse razonablemente libre de insectos vivos, de granos partidos, fragmentos y partes de cáscara y uniforme en tamaño. En todo el mundo, los estándares contra los cuales se mide el cacao son los del cacao de Ghana.

## **1.4 ENTORNO INTERNACIONAL**

### **1.4.1. COMO ES EL MERCADO MUNDIAL DEL CACAO**

El mercado mundial del cacao es interesante:

- El 90% del cacao proviene de pequeños productores.
- La oferta está concentrada, poco influye en los precios.
- El cacao es consumido en países ricos pero producida en países pobres.
- La producción y el precio tiene una elevada volatilidad.
- Es usado en los mercados financieros para cobertura o especulación, lo que causa más sensibilidad en el mercado del cacao, el mismo que mueve más de 5,000 millones de dólares al año (Solo en cacao en grano).

La producción mundial de cacao ha sido históricamente muy inestable provocando volatilidad en los precios, características propias del mercado. El mercado mundial se ve afectado por estas variaciones que son causadas por los siguientes factores:

- Problemas políticos (principalmente en los países africanos).
- Los fenómenos sociales y naturales (fenómeno del niño)

- Plagas.

La producción ha mostrado una tendencia creciente en los últimos 30 años, de acuerdo con datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la alimentación (FAO siglas en ingles), del 2000 al 2007 hubo un crecimiento promedio de la producción mundial del 4.06% por año.

La oferta mundial alcanza los cuatro millones de toneladas al año, la producción de cacao es altamente concentrada, en el presente ocho países producen el 91.43% del total mundial (ver cuadro 1), el primer de ellos es el país africano Costa de Marfil con una cantidad producida de 1,300, 000 toneladas (ver cuadro 1), Ecuador ocupa el séptimo lugar con una producción de 87,600 toneladas.

### CUADRO N.- 1: PRODUCCIÓN MUNDIAL DE CACAO

Por Países, TM			
Ranking	Países	2007	Participación
1	Costa de Marfil	1,300,000	32.36%
2	Ghana	690,000	17.17%
3	Indonesia	620,000	15.43%
4	Nigeria	500,000	12.44%
5	Brasil	221,699	5.52%
6	Cameron	179,239	4.46%
<b>7</b>	<b>Ecuador</b>	<b>87,600</b>	<b>2.18%</b>
8	Togo	70,000	1.74%
9	Papúa, New Guinea	50,300	1.25%
14	Malasia	30,000	0.75%
18	India	11,000	0.27%
22	Filipinas	5,600	0.14%
*	Resto del Mundo	501,711	12.49%
<b>Total</b>		<b>4,017,910</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: FAO

Elaboración: Los Autores

La región asiática, Indonesia y Papúa Nueva Guinea son los fuertes competidores de Ecuador, el primero tiene una producción significativa y juega un



papel relevante en el escenario mundial alcanzando en el 2007 las 620,000 toneladas que lo coloca en tercero a nivel mundial, mientras el segundo tiene una producción de 50,300 toneladas y es octavo después de Ecuador, otros países asiáticos productores son India y Filipinas, aunque sus producciones no alcanzan la quinta parte de la producción de Ecuador.

Solo el 65% de la producción se vende en los mercados internacionales , de acuerdo a la Organización Internacional del Cacao, ICCO (siglas en Ingles) existen 26 países que exportan cacao de manera significativa(más de mil toneladas) y en el 2007 exportaron 2,601,523 toneladas de cacao. La exportación mundial, al igual que la producción, está concentrada en siete países que exportan el 85.50% del total mundial.

Entre los primeros exportadores están los países africanos, Costa de Marfil, Ghana, Nigeria, Camerún quienes juntos exportaron en el 2007 un 63% del total mundial. Ecuador en ese mismo año exporto 80,093 ocupando el séptimo lugar en el mundo y primero a nivel americano (ver cuadro 2).

## CUADRO N.-2: EXPORTACIONES MUNDIALES DE CACAO

2007,TM,Miles de Dólares				
Ranking	Exportador	Valor Exportado	Cantidad Exportada	Participación
1	Costa de Marfil	1,438,372	803,886	30.90%
2	Ghana	896,390	506,358	19.47%
3	Indonesia	622,600	379,829	14.60%
4	Nigeria	403,708	216,502	8.32%
5	Bélgica	300,514	143,555	5.52%
6	Cameron	265,326	147,976	5.69%
7	Ecuador	190,441	80,093	3.08%
8	Papúa, New Guinea	117,938	58,868	2.26%
14	Malasia	115,123	17,830	0.69%
22	Islas Salomón	9,635	5,064	0.19%
*	<b>Total Mundial</b>	<b>4,815,427</b>	<b>2,601,253</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trademp, ICCO

Elaboración: Los Autores

Nuevamente los países de Asia: Indonesia y Papúa Nueva Guinea, figuran entre los principales exportadores, el primero ocupa el tercer lugar mundial exportando en el 2007 casi cinco veces lo ofertado por Ecuador, mientras Papúa Nueva Guinea exporto alrededor de 20,000 toneladas menos que Ecuador ; sin embargo este ultimo debe causar más preocupación.

## **1.5 ENTORNO NACIONAL**

En la actualidad el mercado nacional se encuentra sujeto a factores que afectan directamente el rendimiento de la producción nacional del cacao, tales como la política actual, cambios climáticos, la producción en el mercado internacional, además de ciertas situaciones variables como el precio de compra-venta, órganos de control, niveles de comercialización y rentabilidad.

## **NIVELES DE PRODUCCIÓN**

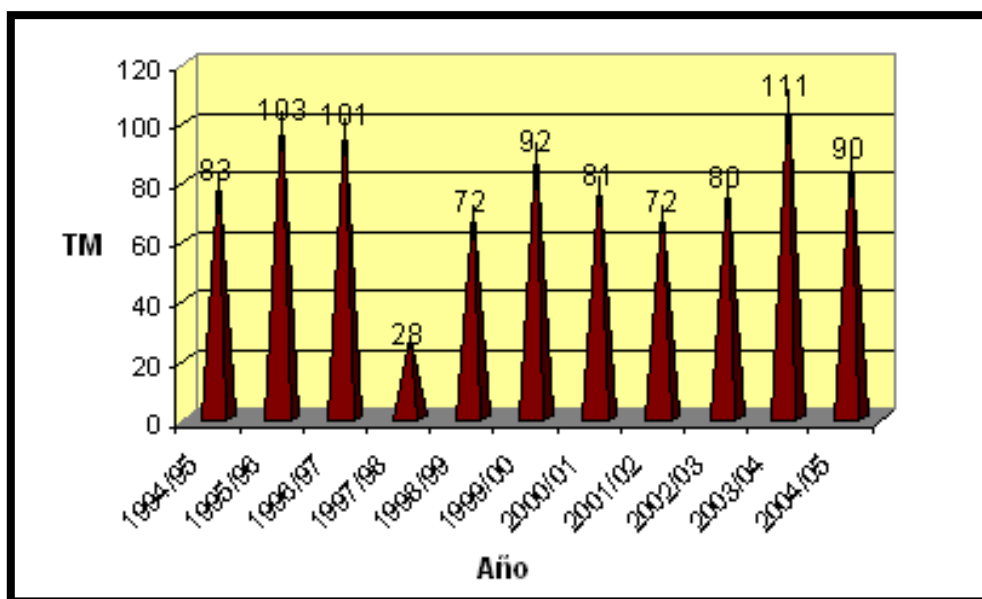
La producción de cacao en el Ecuador corresponde a la variedad forastero, bajo la designación internacional, aunque se deriva de otros cacaos producidos internacionalmente por su sabor y aroma que lo hacen característico. En Ecuador la denominamos, variedad Nacional, poseen un volumen de producción bastante considerable a pesar de que la calidad del mismo no es de las mejores producida principalmente por la falta de capacitación hacia los productores, falta de tecnología, y el apoyo del gobierno a los pequeñas asociaciones, entre otros.

En cifras, según datos del último censo nacional agropecuario, la producción de cacao en el Ecuador abarca aproximadamente 243,059 hectáreas como cultivo solo, y 190,919 hectáreas como cultivo asociado (en total 433.978 hectáreas). No obstante debido a los buenos precios en los últimos años y a la declive del café, se estima que la superficie puede haber subido a cerca de 500.000 ha.

La producción para el 2009 fue de 150.000 toneladas métricas anuales, lo que significa un rendimiento promedio de 6 quintales por hectárea anuales.

Como se presenta en la figura N.1 (abajo), a lo largo de los últimos años la producción nacional de cacao ha sido variable, la cual ha estado influenciada principalmente por el clima cambiante (lluvias, sequía, humedad ambiental) y sobre todo por el fenómeno de "El Niño" en el año 1992.

**Producción Total del Ecuador por años.**



**Figura No.1. Producción Total de Ecuador**

**Fuente: CORPEI**

La producción de cacao está distribuida a lo largo de 16 provincias y el cultivo se lo realiza de manera independientemente o en forma asociada con otros cultivos. Sin embargo, la mayor concentración se verifica en las provincias de Los Ríos, Guayas, Manabí, Esmeraldas y El Oro.

En las provincias de Orellana y Sucumbíos, en los últimos años la superficie sembrada se ha incrementado a por lo menos 20.000 ha de cacao tipo Nacional.

Constituyéndose esta zona, en dos o tres años como una de las principales proveedoras de cacao para la exportación.

La región de la Provincia de los Ríos, tiene una población predominantemente rural que presenta bajos niveles de desarrollo socio-económico y medianos índices de pobreza que alcanzan al 51% de su población. Un 100% de la población se dedica a la agricultura, siendo la producción en pequeña escala la principal forma de actividad económica para una proporción importante de la población de la región. El 60% de los agricultores cultiva cacao orgánico, 17% cultiva naranja y un 9% café, el resto cultiva diversidad de productos en bajos porcentajes así tenemos: guineo, plátano en un 3%, el maíz en un 2% y laurel, mandarina, pasto y yuca es el 1%, un 3% cría ganado.

### CUADRO N.-3: TIPOS DE CULTIVOS EN TERRITORIO NACIONAL

TIPOS DE CULTIVOS	%
Cacao	60%
Café	9%
Naranja	17%
Maíz	2%
Guineo	3%
Plátano	3%
Laurel	1%
Mandarina	1%
Pasto	1%
Yuca	1%
Ganado	3%
	100%

Fuente: FAO

Elaboración: Los Autores

Dentro del total de productores de cacao se puede indicar que del 100% solo el 97% se encarga de la fermentación y secado por lo cual es pertinente que nosotros nos encarguemos de estos procesos.

Para la post-cosecha necesitamos instalar infraestructura tomando en cuenta un promedio de producción anual de cacao fino de 135000 ton de las 150000 toneladas exportadas anualmente por el Ecuador; del total de producción de cacao fino de aroma el 35% se produce en Los Ríos es decir 47250 ton anuales.

### DISTRIBUCION DE LA PRODUCCION DE CACAO EN ECUADOR

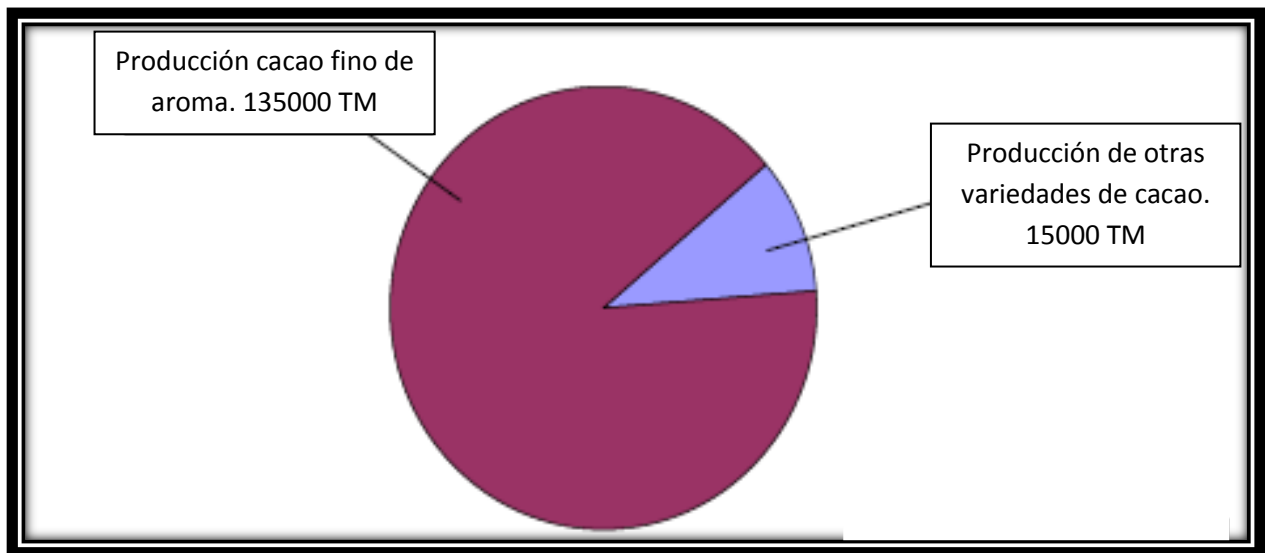


Figura No.2. Distribución de la Producción de Cacao

Fuente: CORPEI

**DISTRIBUCION DE CACAO NACIONAL EN ECUADOR**  
**(CACAO FINO DE AROMA)**

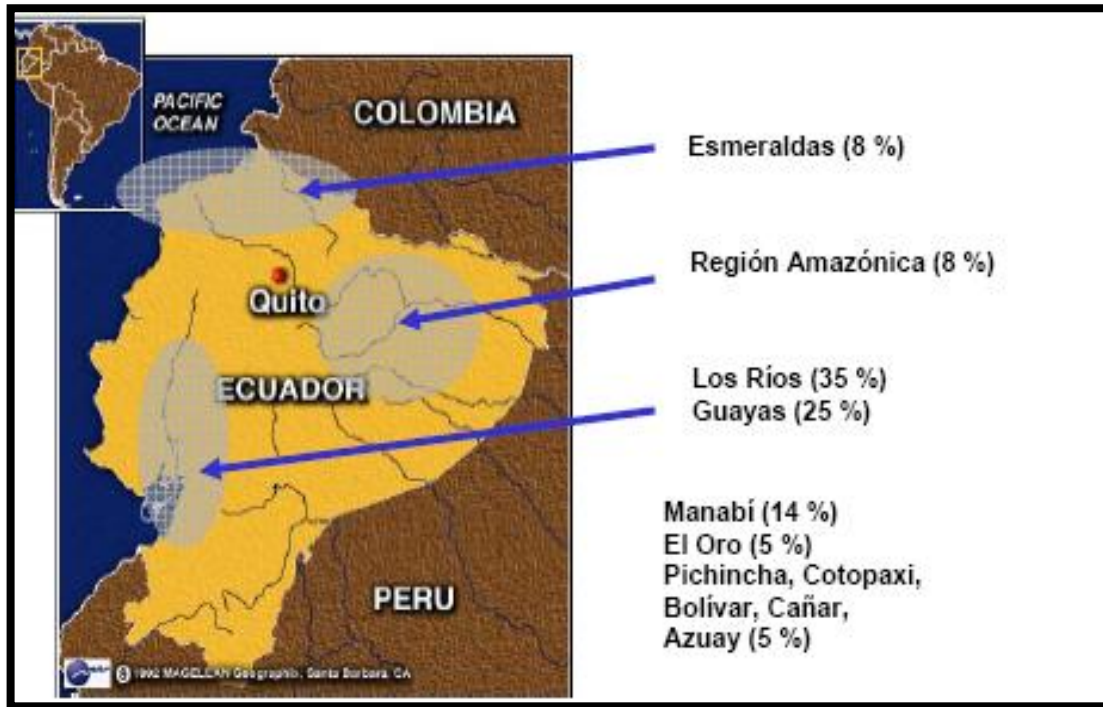


Figura No.3. Distribución del Cacao Fino de Aroma

Fuente: CORPEI

Fermentación	%	SECADO	%
Sí	3%	Sí	3%
No	97%	No	97%

El Total de materia prima a adquirir es 1.750 (3.7% de la producción de cacao fino de aroma en la provincia de los Ríos) toneladas de cacao (equivalente seco), en el año de operaciones. Este volumen corresponde a unas 7.000 ha de cultivo y significa la participación directa de aproximadamente 1.400 productores considerándose aproximadamente 90 mil productores registrados en Ecuador.

## 1.6 JUSTIFICACIÓN

Debido al contexto geográfico que existe dentro de nuestra región, podemos obtener un producto de la más alta calidad que cumpla con los más altos estándares internacionales lo que nos va a permitir además de reducir costos operativos y logísticos, mantener una estrecha y cercana relación con los pequeños productores. La producción de cacao constituye además, una fuente de empleo para 800.000 habitantes<sup>1</sup> de los sectores: rural y urbano, que participan en los procesos de producción, poscosecha, acopio, industrialización, exportación y servicios en la cadena.

Además el Gobierno actual apoya a los pequeños empresarios y microempresas en especial a aquellas ideas que van de la mano con el sector exportador, el cacao es de relevante importancia en la economía del país por ser un producto de exportación y materia prima para la industria de chocolates especiales y sus derivados.

Así mismo el sector cacaotero alcanzó los mejores resultados en el 2008, ya que registraron una cifra récord de \$290 millones por 110 mil toneladas métricas de grano exportado, se observó una mayor demanda, y en la actualidad se vende hasta la última pepa que se produce, esto debido: a la actual tendencia de consumo que ubican al chocolate como alimento y no como golosina; las investigaciones demuestran que el chocolate negro es bueno para la salud. Con el aumento de consumo de chocolate por parte de China e India, seguramente la demanda mantendrá una tendencia creciente.

Por lo antes expuesto, desarrollaremos nuestro modelo de negocio, con un proceso de comercialización que nos permita entrar y competir en el mercado internacional, altamente potencial, adquirir cacao de alta calidad, bajo estándares internacionales con la ayuda de capacitaciones a los pequeños productores y

<sup>1</sup> ANECACAO., "Asociación Nacional de Exportadores de Cacao", Página Web, <http://anecacao.com.ec> 2010.

regularización de procesos, así mismo facilitando la venta del producto de los pequeños productores ya que no todos tienen la posibilidad de realizar ventas directamente al exterior o directamente a productores nacionales de elaborados de cacao.

## **1.7 OBJETIVOS**

### **1.7.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la factibilidad económica de implementar una Agroexportadora de Cacao en la Provincia de los Ríos como un centro de comercialización y exportación de cacao, mediante el cual se utilizarán herramientas que ayuden a determinar dicha finalidad tales como análisis estadísticos que permitan tener una idea de la demanda mundial del cacao, análisis técnico en el cual se considera la infraestructura o parte física de la compañía como son los equipos que influyen directamente en el proyecto para poder obtener un análisis costo - beneficio, análisis de sensibilidad en el cual se ve involucrado la parte financiera ; todas estas herramientas forman parte del análisis del proyecto.

Además podemos mencionar ciertos objetivos que son considerados relevantes dentro de esta investigación tales como:

- Conocer sus principales productores y exportadores.
- Investigar la situación actual del mercado de cacao en Ecuador y su importancia a nivel mundial.
- Analizar las ventajas comparativas que el Ecuador tiene con este producto y las maneras en que estas ventajas puedan ser maximizadas.
- Análisis del mercado, para conocer la demanda potencial de nuevos mercados en especial los asiáticos.



- Análisis de la competencia, para conocer como participan las empresas competidoras.
- Análisis de los Costos.

### **1.7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar los estudios respectivos de los costos y de la rentabilidad real que obtendríamos en la elaboración del proyecto.
- Desarrollar un plan estratégico para la comercialización de nuestro producto.
- Lograr maximizar el margen de utilidad, mediante la reducción de costos en los procesos.
- Obtener información de los mejores productores dentro de las zonas establecidas, cerca de la Provincia de Los Ríos.
- Ayudar en el desarrollo y capacitación de los pequeños productores incentivándolos para lograr mejores cosechas.

## **CAPITULO II**

### **2.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

#### **2.1.1 PRINCIPALES PAÍSES CONSUMIDORES DE CACAO EN GRANO**

El consumo del cacao en grano, en la actualidad se encuentra dentro del mismo rango en el que se produce, es decir que lo que se oferta en el mercado mundial es prácticamente igual o lo que se consume dentro de estos potenciales mercados, y esto se debe especialmente porque el cacao es la fuente de elaboración de los mejores chocolates del mundo y un sin número de elaborados, derivados del mismo.

Los principales países consumidores de cacao en orden de importancia son:

- Países Bajos: 465,000 TM (13%)
- EEUU: 418,000 TM (12%)
- Alemania: 357,000 TM (10%)
- Côte d'Ivoire: 336,000 TM (9%)

## CUADRO N.- 4: MERCADO MUNDIAL DEL CACAO

CONSUMO MUNDIAL DEL CACAO EN GRANO (MILES DE TONELADAS)										
	2003/04		2004/05		2005/06		2006/07		2007/08	
<b>EUROPA</b>	<b>1320</b>	42,90%	<b>1348</b>	42,90%	<b>1379</b>	42,90%	<b>1456</b>	41,40%	<b>1540</b>	42,70%
ALEMANIA	193		224		235		306		357	
PAISES BAJOS	450		445		460		455		465	
OTROS	677		678		684		695		719	
<b>AFRICA</b>	<b>447</b>	14,50%	<b>464</b>	14,50%	<b>501</b>	14,50%	<b>485</b>	13,80%	<b>514</b>	14,30%
CÔTE D'IVOIRE	315		335		364		336		336	
OTROS	131		129		137		149		179	
<b>AMERICAS</b>	<b>814</b>	26,40%	<b>852</b>	26,40%	<b>853</b>	26,40%	<b>881</b>	25,00%	<b>853</b>	23,70%
BRASIL	195		207		209		223		224	
EEUU	410		410		419		432		418	
OTROS	208		235		225		226		212	
<b>ASIA Y OCEANIA</b>	<b>499</b>	16,20%	<b>575</b>	16,20%	<b>622</b>	16,20%	<b>698</b>	19,80%	<b>699</b>	19,40%
INDONESIA	115		120		115		140		140	
MALASIA	150		203		249		267		270	
OTROS	234		252		258		291		289	
<b>TOTAL MUNDIAL</b>	<b>3079</b>		<b>3238</b>		<b>3354,3</b>		<b>3520</b>		<b>3608</b>	
<b>ORIGEN</b>	<b>1089</b>	<b>35,40%</b>	<b>1186</b>	<b>36,60%</b>	<b>1262</b>	<b>37,60%</b>	<b>1293</b>	<b>36,80%</b>	<b>1325</b>	<b>36,70%</b>

Fuente: ICCO Boletín trimestral de Estadísticas del Cacao

Elaboración: Los Autores

Tras un déficit de 70.000 TM en el 2009-2010 con una producción de 3.6 millones, se calcula y se prevé según ICCO (organización Internacional de Cacao) que habrá un aumento del 6% de la producción en el 2011, así mismo la ICCO prevé un incremento en el consumo de 2.5% en el consumo, lo que resulta bastante favorable pues el precio del cacao se incremento en el mercado mundial a 3.230 dólares por tonelada a finales del 2010.

El consumo del cacao seguirá concentrándose en los países desarrollados y principales consumidores (Holanda, Alemania, EEUU, entre otros) los cuales absorberán el 64% del consumo mundial del cacao, dentro de mencionados países el consumo tendría una tasa de crecimiento anual del 2.2%, desde 1.8

millones de toneladas durante el periodo anterior a 2.3 millones de toneladas para finales del 2010.

En América del Norte, la segunda zona consumidora de cacao más grande del mundo, es probable que el consumo registre un crecimiento anual de 3,6 por ciento y llegue a 703.000 toneladas.

En el Japón, el consumo paso de 48 000 toneladas durante el período base a 56.000 en el 2010, sin embargo por la fuerte catástrofe sucedida en días pasados se prevé que su consumo baje considerablemente.

África, donde la formación de capital para los procesos del cacao, ha crecido rápidamente durante el último decenio, seguirá siendo la principal región consumidora de este grupo, representando el 35 por ciento del consumo de los países en desarrollo.

La parte del consumo correspondiente a América Latina y el Caribe, donde el costo relativo de los procesos es mayor que en África, debería pasar del 32% al 28%. En el Lejano Oriente, donde el consumo por habitante todavía es reducido, el porcentaje del consumo, según la ICCO pasará del 31% durante el mismo período al 34% en 2011.

### **2.1.2 MERCADOS META**

#### **a) PAISES BAJOS (HOLANDA)**

La Unión Europea es el primer destino de las exportaciones de cacao y elaborados del Ecuador. Los países de destino del bloque son Alemania (19%), Holanda (11%), Francia (7%) e Italia (5%).

## CUADRO N.- 5: EXPORTACIONES CACAO HOLANDA

TABLA FOB POR AÑO EXPORTACIONES PAISES BAJOS					
CACAO EN GRANO – MILES DE TONELADAS <sup>TM</sup>					
FUENTES	2006	2007	2008	2009	2010
Ecuador Exportaciones	18,833,12	21,091,64	15,746,55	26,761,67	29,306,01

Fuente: BCE

Elaboración: Los Autores

Ecuador Exportaciones	Fecha	Año 2006,2007,2008,2009,2010
	Regímenes Destinación	Consumo
	Países de Destino	HOLANDA- PAISES BAJOS
	Posiciones	Cacao en Grano

Se puede observar que en cuadro N.5 , las exportaciones hacia Holanda han ido incrementando notablemente a lo largo del 2006, a pesar de la reducción del consumo en el 2008, ya en el 2009 se incremento considerablemente, ya para finales del 2010 Ecuador exportó a Holanda 29,306.01 toneladas de cacao lo que representa un incremento del 23.60% del Total FOB-Dólar con relación al periodo anterior, y esto se debe principalmente a que en la industria del cacao y sus elaborados, el continente europeo se posiciona como el principal exportador a nivel mundial, la industria chocolatera absorbe la mayor parte del cacao a nivel mundial, destacando Holanda, que ocupa el primer puesto, exportando más de 2,500 millones de dólares en el 2006.

Se prevé que tanto Europa como Holanda sigan teniendo un crecimiento sostenido como lo han venido haciendo en los últimos años, y una tasa de crecimiento en Países Bajos de alrededor del 7% al 9.5 %<sup>2</sup> en las exportaciones del cacao.

b) MALASIA

Malasia un país asiático que se encuentra en un crecimiento lento pero sostenido, es considerado como uno de los primeros importadores de cacao en grano de fino aroma, a pesar de que en estas tierras también se produce y se desarrolla este fruto, malasia importa grandes cantidades a nivel mundial ( ver cuadro 4) para poder satisfacer el mercado asiático.

**CUADRO N.-6: EXPORTACIONES CACAO MALASIA**

TABLA FOB POR AÑO IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES MALASIA					
TONELADAS					
FUENTES	2006	2007	2008	2009	2010
Ecuador Exportaciones	27,487	0	0	1,082,252	2,408,722

Fuente: BCE, NOSIS

Elaboración: Los Autores

2 ICCO, "Organización Mundial de Cacao", Página Web, <http://ICCO.org> 2010.

Ecuador Exportaciones	Fecha	Año 2006,2007,2008,2009,2010
	Regímenes Destinación	Consumo
	Países de Destino	MALASIA
	Posiciones	Cacao y sus Derivados

Malasia al ser un mercado nuevo y emergente se pueden aprovechar las oportunidades que brinda este mercado, se puede observar que en cuadro N.6 , las exportaciones hacia Malasia han sido bastante irregulares a inicios del 2006, incluso se dejó de exportar hacia este país a lo largo del 2007 y 2008, debido a que este también es un país productor del cacao fino de aroma, sin embargo ya para finales del 2009 su consumo se incrementó considerablemente a 1'082,252 mil toneladas y esto se debe principalmente a que la calidad que se produce en Malasia no es considerada la mejor de todas y ya para finales del 2010 se incrementó más del 100% con relación al periodo anterior.

Cabe mencionar que las exportaciones de cacao en grano en el Ecuador durante el período de Enero del 2005 a Julio del 2009 crecieron en un 85%, mientras que por el lado de la evolución de los precios FOB promedio por tonelada métrica ha sido bastante positiva, registrándose un incremento del 67% para ese mismo periodo.

El precio récord se registró en Julio 2008 y alcanzó los \$ US. 3063 dólares por tonelada métrica. Por el ámbito internacional, los precios del cacao en grano han evolucionado positivamente desde mediados del 2007 a mediados del 2008, que similarmente también responden al comportamiento de los precios de exportación FOB por tonelada métrica en el Ecuador, según expertos y economistas mencionan que el precio depende de las bolsas internacionales pues a inicios de este 2011 el precio por tonelada disminuyó de \$2800 a \$1864 y esto perjudicó a las ventas ecuatorianas.

### CUADRO N.-7: TASA DE CRECIMIENTO EN EL CONSUMO

TASA DE CRECIMIENTO EN EL CONSUMO DEL CACAO EN GRANO (MILES DE TONELADAS)										
	2003/04		2004/05		2005/06		2006/07		2007/08	
PAISES BAJOS	450	-1,12%	445	3,37%	460	-1,09%	455	2,20%	465	
MALASIA	150	35,33%	203	22,66%	249	7,23%	267	1,12%	270	

Fuente: ICCO

Elaboración: Los Autores

Según la ICCO tanto los Países Europeos como los países del Lejano Oriente (Asia), tendrán crecimientos variables; según las proyecciones, el consumo en Europa crecerá anualmente en un 1.7% y llegará a 1.4 millones de toneladas, Europa continuará siendo con toda probabilidad la mayor zona consumidora de cacao en el mundo, con un 40% del consumo mundial de cacao en 2010.

A diferencia de la región Asiática la cual sufrirá un pequeño crecimiento, pero bastante sostenido, alrededor del 2% por año se prevé que sea el incremento para el consumo del cacao fino de aroma, pero según expertos, el mercado asiático es un mercado poco explotado que tendrá grandes oportunidades de desarrollo.



### 2.1.3 QUIENES SON LOS COMPETIDORES Y QUE OFRECE ECUADOR

Es preciso determinar a los competidores del país porque:

- No todo el que produce participa en el mercado internacional.
- Los que si compiten no lo hacen en las mismas cantidades de su producción.
- No todos ofertan el mismo cacao, ya que el comercio mundial se clasifica en dos grandes categorías el cacao ordinario y el cacao fino de aroma este posee mucha importancia en la industria del chocolate y recibe un precio superior que el cacao ordinario.

El cacao que oferta Ecuador es el fino de aroma y lleva por nombre cacao Arriba este le ha dado al país reconocimiento internacional por ser un grano de alta calidad y poseer un sabor y aroma único.

La ICCO reconoce a quince países exportadores de cacao fino de aroma (ver cuadro 3) y les reconoce un porcentaje de sus exportaciones como fino. Solo siete son consideradas 100%. Estos quince países ofrecen al mercado 216,717 toneladas, lo que implica que solo el 5.3% de la producción mundial es del tipo fino. Como se puede observar cerca del 87% de la producción de este tipo de cacao proviene de Latinoamérica y está concentrado en cinco a seis países lo que provoca una oferta poco predecible y muy limitada.

Ecuador es el primer proveedor mundial de cacao fino de aroma con un estimado de 60,069 toneladas en el 2007, el cual representa un 51.2% del total mundial, como se puede observar en el cuadro, la ICCO reconoce el 75% de sus exportaciones como fino de aroma, los principales competidores para Ecuador son Republica Dominicana, Papúa, Nueva Guinea y Venezuela.

## CUADRO N.-8: EXPORTACIONES MUNDIALES DE CACAO FINO DE AROMA.

2007, TM					
RANKING	PAIS	EXPORTACIONES TOTALES	PORCENTAJE CONSIDERADO FINO	SOLO FINO	PARTICIPACION MUNDIAL
1	Ecuador	80,093	75%	60,070	51.20%
2	Rep. Dominicana	43,670	40%	17,468	14.89%
3	Papúa, New Guinea	58,868	25%	14,717	12.54%
4	Venezuela	10,665	75%	7,999	6.82%
5	Madagascar	4,952	100%	4,952	4.22%
6	Perú	4,263	100%	4,263	3.63%
7	Indonesia	379,829	1%	3,798	3.24%
8	Colombia	1,413	100%	1,413	1.20%
9	Santo Tome	2,335	35%	817	0.70%
10	Trinidad y Tobago	747	100%	747	0.64%
11	Jamaica	471	100%	443	0.40%
12	Costa Rica	443	100%	158	0.38%
13	Granada	158	100%	17	0.13%
14	Santa Lucia	17	100%		0.01%
15	Dominica	1	n.a		0
<i>Total</i>				<i>117,333</i>	<i>100,00%</i>

**Fuente:** FAO, Trademp, ICCO

**Elaboración:** Los Autores

Con respecto al país asiático Papúa Nueva Guinea este ocupada el tercer lugar con 14,717 toneladas exportadas la cual representa la cuarta parte de la oferta de Ecuador. En el 2008 la ICCO, organismo oficial y rector del cacao a nivel mundial, determino mediante su panel ad-hoc de expertos que el 75% de las exportaciones de Papúa Nueva Guinea será considerado como Fino de Aroma, cuando antes estimaba un 25%, por lo que se perfila un fuerte competidor.

Un mercado más interesante y de mayor valor agregado es el del cacao industrializado, en 2007 movió 5,500 millones de dólares y en el comercio mundial tuvo un crecimiento de 25.5% frente al 18.7% del cacao en grano, porcentaje superior al crecimiento del sector alimentos que fue del 8.8%. Ecuador también produce y exporta semielaborados de cacao tales como manteca, polvo y torta.

Según datos del Banco Central, Ecuador exportó 55,4 millones de dólares en productos intermedios en el año 2008, sin embargo no somos un competidor significativo, a diferencia de la exportación del cacao en grano no figuramos como principales productores y proveedores de productos intermedios de cacao a nivel mundial.

En el grafico inferior se puede observar que el 72% de las exportaciones de productos intermedios corresponde a los 6 primeros países que son desarrollados entre el cual se encuentra Holanda, Francia y Alemania, además se puede denotar que países de Asia se encuentran bien posicionados en cuanto a la producción y exportación de productos elaborados de cacao, por lo que se puede remarcar que son un buen destino para la exportación de cacao en grano ya que tienen una alta producción de productos elaborados a base de cacao.

**GRÁFICO 2.1.3: RANKING MUNDIAL DE EXPORTACIONES DE CACAO**



Fuente: FAO, Trademp, ICCO

Elaboración: Los Autores

## 2.1.4 MERCADOS MUNDIALES

En las últimas décadas los países europeos representan el 50% de la importación de cacao pero los mercados asiáticos tales como Japón, Malasia y Singapur se destacan como mercados emergentes ya que registran mayor crecimiento adquiriendo el 15% del cacao en grano del mundo.

**CUADRO N.-9: IMPORTACIONES MUNDIALES DE CACAO**

IMPORTACIONES MUNDIALES DE CACAO EN GRANO				
PUESTO	PRODUCTOR	VALOR IMPORTADO	CANTIDAD IMPORTADA	PARTICIPACION
1	PAISES BAJOS	940,831	520,770	15,90%
2	MALASIA	787,130	438,511	13,30%
3	ESTADOS UNIDOS	708,659	355,135	11,97%
4	ALEMANIA	688,532	354,149	11,63%
5	BELGICA	400,010	186,82	6,76%
6	FRANCIA	371,602	173,165	6,28%
7	REINO NIDO	306,939	149,106	5,19%
9	SINGAPUR	169,965	89,639	2,87%
10	JAPON	164,622	68,635	2,78%
17	CHINA	73,455	39,477	1,24%
19	TAILANDIA	40,426	20,128	0,68%
20	INDONESIA	39,221	19,655	0,66%
*	<b>TOTAL MUNDIAL</b>	<b>5,918,176</b>	<b>3,010,390</b>	<b>100%</b>

Fuente: FAO, Trademp, ICCO

Elaboración: Los Autores

En el cuadro N.9 se observan los importadores de cacao a nivel mundial entre los cuales el primer importador es Holanda con 520 mil toneladas, luego le sigue Malasia el cual es un país asiático al cual nuestras exportaciones pueden ir dirigidas ya que al ser un mercado emergente se pueden aprovechar los nuevos importadores que ahí se desarrollen.

Costa de marfil se cataloga como el segundo país principal consumidor de cacao con 438,511 toneladas en 2007, y a su vez con un 58% de su producción destinada a la exportación y producción, le siguen Malasia, Indonesia, Alemania y Estados Unidos.

En cuanto al comercio mundial del cacao los estándares requieren que el cacao de calidad negociable sea fermentado completamente seco, libre de granos con olor a humo o anormales y de cualquier adulteración no debe de tener insectos vivos, granos partidos, fragmentados y partes de cascara no deben haber adicional a tener un tamaño uniforme todos estos estándares son basados en el cacao de Ghana.

#### CUADRO N.-10: PRINCIPALES FLUJO DE COMERCIO DE CACAO EN GRANO

PRINCIPALES FLUJOS DE COMERCIO DE CACAO EN GRANO	
PRODUCTOR	IMPORTADOR
GHANA	UNION EUROPEA
	JAPON
COSTA DE MARFIL	ESTADOS UNIDOS
	UNION EUROPEA
	ESTADOS UNIDOS
INDONESIA	BRASIL
	MALASIA
NIGERIA	UNION EUROPEA
CAMERUN	UNION EUROPEA
ECUADOR	ESTADOS UNIDOS
	UNION EUROPEA
REP. DOMINICANA	ESTADOS UNIDOS
	UNION EUROPEA

Fuente: FAO, Trademp, ICCO

Elaboración: Los Autores

En términos de volumen, para el periodo 2000 - 2007 las importaciones totales de cacao en grano presentaron una tasa de crecimiento promedio anual de 4.7% pasaron de 2,4 millones de toneladas en 2000 a 3,1 millones de toneladas en 2007, lo que da una variación del 27%.

En el mismo periodo, los demás productos como manteca de cacao y cacao en polvo, presentaron una tasa de crecimiento promedio anual de 4,9% y 4,7% respectivamente, y un crecimiento del 32,8% y %34,8 en 2007, con relación a datos del 2000. Las importaciones de cacao en grano registraron un crecimiento de 150.9% pasando de 2.432 millones de dólares a 6.101 millones de dólares en el 2007

### CUADRO N.-11: PRINCIPALES DESTINOS MUNDIALES DE CACAO

DESTINO	PROVEEDORES	PRINCIPALES PRODUCTOS
SUIZA	PAISES BAJOS	MANTECA, GRASA, ACEITE DE CACAO; CACAO EN GRANO, CACAO EN POLVO,PASTA DE CACAO
	GHANA	CACAO EN GRANO
	FRANCIA	MANTECA, GRASA, ACEITE DE CACAO; CACAO EN GRANO, CACAO EN POLVO,PASTA DE CACAO
	ECUADOR	CACAO EN GRANO
ALEMANIA	PAISES BAJOS	MANTECA, GRASA, ACEITE DE CACAO; CACAO EN GRANO, CACAO EN POLVO,PASTA DE CACAO
	COSTA DE MARFIL	CACAO EN GRANO, PASTA DE CACAO
	TOGO	CACAO EN GRANO
	NIGERIA	CACAO EN GRANO
ITALIA	PAISES BAJOS	MANTECA, GRASA Y ACEITE DE CACAO; CACAO EN POLVO,PASTA DE CACAO
	COSTA DE MARFIL	MANTECA DE CACAO, GRASA Y ACEITE DE CACAO; CACAO EN POLVO,PASTA DE CACAO
	GHANA	CACAO EN GRANO, PASTA DE CACAO

Fuente: ICCO

Elaboración: Los Autores

## **2.2 BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA**

### **2.2.1 BARRERAS DE ENTRADA**

- Precio Variable del producto en el mercado.
- Acceso a los Canales de Distribución
- Carencia de Capital Suficiente
- Economías de Escala
- Falta de Tecnología
- Capacitación Permanente.

### **2.2.2 BARRERAS DE SALIDA**

- Perdida de la Confianza de los clientes.
- Optimización de Nuestros Procesos.
- Escasez del “know How”
- Relaciones Estratégicas con los pequeños productores de la zona.
- Posibilidad de utilizar la infraestructura en otro negocio.

## **2.3 ¿QUIEN ES MÁS COMPETITIVO?**

Es importante revisar las oportunidades que tenemos como país para poder sacar ventajas de ella, como se menciona anteriormente existen importantes competidores para Ecuador en la región de Asia-Pacífico, donde los principales competidores de Ecuador en el mercado del cacao fino de Aroma (Papúa Nueva Guinea, República Dominicana, Venezuela, Colombia y Perú) y los competidores de la región Asia-Pacífico (Malasia e Indonesia). Sin embargo para poder determinar que tan competitivo puede llegar a ser Ecuador será necesario utilizar ciertas herramientas e indicadores objetivos de competitividad las cuales se mencionan a continuación:

## 1.- Coeficiente de Ventaja Comparativa

Este coeficiente analiza el desempeño de un país en las exportaciones de un producto dado, en comparación con sus exportaciones totales y en relación a las mismas variables a nivel mundial; cuando este coeficiente vale “1” la ventaja competitiva del país en ese producto es neutral o igual al desempeño promedio de las exportaciones mundiales.

### CUADRO N.-12: COEFECIENTE DE VENTAJA COMPARATIVA

COEFICIENTE DE VENTAJA COMPARATIVA				
PRODUCTORES DE CACAO	1997	2004	2007	ESTADO
COSTA DE MARFIL	574,31	516,34	509,27	EMPEORO
PAPÚA NUEVA GUINEA	44,78	55,93	69,08	MEJORO
REP. DOMININCANA	22,05	17,23	45,93	MEJORO
<b>ECUADOR</b>	<b>21,15</b>	<b>28,36</b>	<b>39,35</b>	<b>MEJORO</b>
INDONESIA	10,38	11,18	15,59	MEJORO
VENEZUELA	1,09	0,91	2,14	MEJORO
PERU	0,00	0,28	1,18	MEJORO
MALASIA	1,17	0,23	0,55	EMPEORO
COLOMBIA	0,25	0,30	0,34	MEJORO

Fuente: BCE, TRADEMAP, FAOSTAT

Elaboración: Los Autores

Este cuadro esta ordenado del más competitivo al menos competitivo, en donde se observa que Costa de Marfil es el más competitivo seguido de Nueva Guinea y Republica Dominicana, en cuarto puesto aparece Ecuador siendo un competidor bastante estable y en actual crecimiento. A pesar de esto Republica Dominicana (competidor directo de Ecuador de Cacao Fino de Aroma) le ganó en competitividad en los últimos años, es preciso mencionar que Cota de marfil y Malasia empeoraron en el indicador, es decir que cada uno tiene menos ventaja relativa en el mercado mundial del cacao en grano.



## **2.- Índice de Inserción al Mercado Internacional**

Este índice ayuda a determinar quiénes son los países ganadores y perdedores en el mercado internacional del cacao dentro de un periodo dado de tiempo, posee dos componentes:

- **Posicionamiento:** Tasa de crecimiento de las exportaciones de un país al mercado internacional.
- **Eficiencia:** Tasa de crecimiento anual de la participación de las exportaciones de cacao en el total de las exportaciones mundiales.

Dentro de los resultados obtenidos se pueden presentar cuatro situaciones:

1. Modo de inserción al mercado **positivo**; si el posicionamiento y eficiencia son positivos.
2. Modo de inserción con oportunidades **perdidas**; si el posicionamiento es positivo y la eficiencia negativa.
3. Modo de inserción con **vulnerabilidad**; si el posicionamiento es negativo y la eficiencia positiva.
4. Modo de inserción en **retirada**; si tanto el posicionamiento como la eficiencia son negativos.

## CUADRO N.-13: ÍNDICE DE INSERCCIÓN AL MERCADO INTERNACIONAL

PRINCIPALES PRODUCTORES DE CACAO EN GRANO			
PAÍS	POSICIONAMIENTO	EFICIENCIA	CALIFICACION
COLOMBIA	4,05841	4,11661	POSITIVO
PERU	1,67511	1,68023	POSITIVO
ECUADOR	0,38675	0,30842	POSITIVO
VENEZUELA	0,09085	0,13311	POSITIVO
REP.DOMINICANA	0,08033	0,07669	POSITIVO
INDONESIA	0,07871	0,05676	POSITIVO
PAPÚA NUEVA GUINEA	0,05973	0,04708	POSITIVO
MALASIA	0,04756	0,04221	POSITIVO
COSTA DE MARFIL	-0,01549	-0,03823	EN RETIRADA

**Fuente:** BCE, TRADEMAP, FAOSTAT

**Elaboración:** Los Autores

Se puede apreciar que todos los países, excepto Costa de Marfil presentan un escenario positivo, lo que implica que han tenido un crecimiento en sus exportaciones y una participación cada vez mayor en los mercados internacionales.

Los más destacados son Colombia y Perú, que han aprovechado mejor las oportunidades en los mercados internacionales. Costa de Marfil nuevamente presenta resultados negativos y tiene una situación de *retirada*, es decir que el mayor productor y exportador del mundo está cada vez perdiendo protagonismo en el mercado.

### **2.3.1 ANALISIS DE COMPETITIVIDAD**

Para el principal producto de Ecuador, el cacao en grano, se obtienen resultados positivos, bastantes favorables para el país, puesto que Malasia, Singapur, Japón, China, Tailandia, India, Corea del sur son mercados atractivos y en crecimiento, también se encuentran grandes y fuertes competidores como Indonesia y Papúa Nueva guinea.

Dentro de los análisis dados, Ecuador presenta resultados positivos ya que ha sabido satisfacer la demanda interna, exportar sostenidamente a los mercados internacionales y mantener un crecimiento acorde al mercado del cacao. Sin embargo es preciso notar que otros países como Colombia y Perú han sabido aprovechar mucho mejor las oportunidades del mercado y representa a mediano y largo plazo una amenaza para Ecuador.

Papúa Nueva guinea y Republica Dominicana son los competidores directos de Ecuador, debido a que ofrecen el mismo tipo de cacao “El de Fino Aroma” y ambos presentan resultados positivos. Estos países han logrado mantenerse y ganar cierta posición en el mercado internacional, Papúa Nueva guinea logro que el organismo oficial ICCO reconozca que el 75% (antes el 25%) de sus exportaciones de cacao son de fino aroma.

Los países de la región Asiática, Malasia e Indonesia tienen resultados neutros los cuales no llegarían a ser competidores directos de Ecuador, sin embargo tenemos grandes oportunidades de entrar en la Región Asia-Pacífico, basta con optimizar nuestros procesos, capacitar a nuestros campesinos, el apoyo del gobierno y saber aprovechar de manera más eficiente las oportunidades para poder llegar a ser uno de los principales exportadores de cacao a nivel mundial.

## 2.4 MARKETING MIX:

### 1.- PRODUCTO

#### a. CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO

Se cultiva en arbustos de 2 a 3 metros que deben estar a la sombra, por lo cual normalmente se encuentran bajo árboles más grandes como el cedro, el bucare, el mango, o el plátano, entre otros.

El árbol del cacao normalmente tiene entre 10 y 15 frutos, pero en algunas ocasiones puede llegar a 20. Hay dos tipos de cacao: uno es rojo y al madurar se transforman en morado y el otro es verde y cuando madura se torna amarillo.

Cuando el cacao está maduro, se corta del árbol y se deja a la sombra sobre hojas de plátano por unos 3 a 6 días, para que se fermente. Es importante que tenga humedad, pero no se puede mojar con la lluvia. Luego, es puesto al sol para su secado otros 3 a 6 días. Las condiciones óptimas para la producción de cacao se encuentran entre 19 y 28°C, con 23° C como temperatura media mensual óptima

- El Cacao Fino (a él pertenecen las variedades Criollo y Trinitario) y
- El Cacao Común (a él pertenece la variedad Forastero).

## b. DESCRIPCIÓN DEL CACAO FINO DE AROMA

El consumo del cacao fino y de aroma proviene de mercados especializados de chocolates ubicados especialmente en Europa Occidental, tales como Bélgica, Luxemburgo, Francia, Alemania, Italia, Suiza y Reino Unido. A más de Japón y Estados Unidos que también son naciones consumidoras de este tipo de cacao.

Las importaciones de cacao fino y de aroma se estiman entre el 5 y 20% del total de importaciones en estos países, siendo Bélgica, Luxemburgo, Japón y Suiza con los más altos porcentajes.

El árbol del Cacao es una planta que rinde varias cosechas al año. Alcanza una altura media de 6 m y tiene hojas lustrosas de hasta 30 cm de longitud y pequeñas flores rosas que se forman en el tronco y en las ramas más viejas.

Sólo una treintena de las aproximadamente 6,000 flores que se abren durante el año llegan a formar semillas, éstas, llamadas a veces habas del Cacao, están encerradas en una mazorca o piña de color pardo rojizo de unos 28 cm de longitud. Las semillas de Cacao, de sabor amargo, son de color púrpura o blancuzco y se parecen a las almendras.

## c. IMPORTANCIA Y ATRIBUTOS DEL CONSUMO DE CACAO

Las investigaciones relacionadas a los atributos nutricionales y de salud del cacao y el chocolate continúan. La Organización Internacional del Cacao indica que estas investigaciones han descubierto que algunos componentes en el cacao ayudan a prevenir enfermedades cardiovasculares y reducir el riesgo de cáncer.

Los beneficios no son debidos solamente a las grasas como manteca de cacao, sino que las almendras de cacao contienen componentes foto-químicos. Un grupo

de estos compuestos es llamado flavonoides. “Los flavonoides son potentes antioxidantes y se cree que ayudan a las células del cuerpo a resistir los daños de los radicales libres. Los flavonoides del cacao pueden inhibir la oxidación de las lipoproteínas (colesterol) asociadas con las enfermedades del corazón

#### d. VARIEDADES DE CACAO SEGÚN SU ORIGEN

Existe tres grandes variedades de cacao, las cuales actualmente son reconocidas a nivel mundial como: Criollo, Forastero y Trinitario, los cuales se detallan a continuación:



**Figura No. 4. Variedad de Cacao**

**Fuente: ANECACAO**

### ***Los Criollos***

El Cacao criollo es el cacao original, conocido también como “fino de aroma”, conocido mundialmente por su fuerte aroma y lo fino de su producto, produce mazorcas con piel muy delgada. El cacao mismo tiene un color muy pálido y un aroma refinado. Esta variedad produce pequeñas cosechas y es muy frágil, es por esto que este tipo de cacao solo representa sólo el 5 % de la producción mundial, debido a su fragilidad frente a las enfermedades y frente a los insectos, generalmente es usado por empresas fabricantes de chocolatería fina.



Figura No. 5. Cacao Criollo

Fuente: ANECACAO

### ***Los Forasteros***

Este tipo de cacao se denomina “Ordinario”. es un tipo de planta más fuerte, y más fácil de cultivar; produce cosechas abundantes. Las mazorcas tienen una corteza gruesa y basta, y el aroma es más fuerte. Este cacao suele constituir la base de muchos chocolates y puede ser utilizado hasta en el 80% de la mezcla de cacao.

Pese a esto para aprovechar el sabor más fuerte del chocolate y neutralizar las características menos deseables del Forastero, se han mejorado los procesamientos y el desarrollo de nuevos productos, lo que ha provocado la tendencia a reemplazar el Criollo por el Forastero.



**Figura No. 6. Cacao Forastero**

**Fuente: ANECACAO**

### ***Los Trinitarios***

Esta especie de cacao es un híbrido biológico natural entre Criollos y Forestaros, no tiene atributo puro a su especie y la calidad de su cacao varía de media a superior. El sabor de este varía notablemente de los otros por su contenido fuerte en manteca de cacao. Este representa el 15 % de la producción mundial total.



Trinitario, un cruce entre los dos tipos precedentes, une las características de ambos: tiene un aroma fuerte, pero bastante refinado, y es relativamente fácil de cultivar.

Todos los más grandes chocolateros y casas de renombre utilizan los cacaos dichos finos o aromáticos de Criollo, Trinitario y Nacional (Ecuador). Estos cacaos se diferencian por sus sabores afrutados, florales o arbolado pero también por sus colores y sus características morfológicas y agronómicas.



**Figura No. 7. Cacao Trinitario**

**Fuente: ANECACAO**

## 2.- PRECIO

### a) PRECIO DEL CACAO

Los precios del cacao responden a factores de oferta y de demanda, estos son definidos en dos de los principales mercados para el cacao que se encuentran localizados en Londres y en Nueva York. En el Ecuador y en la mayoría de países productores no existe una intervención del Estado en la definición de precios, es decir no existe hasta el momento a nivel local un organismo público de control que se encargue de regularizar equitativamente el precio de comercialización del producto.

La estrategia que pensamos aplicar con relación al precio es la de diferenciación, brindando un producto de excelente calidad, pero con un precio promedio referente a las precios fijados por los respectivos mercados bursátiles en este caso la Bolsa de New York; así no afectamos la rentabilidad para lo cual se debe ser sumamente cuidadoso en los costos y tratar de minimizarlo lo más posible.

### b) PRECIO DE COMPRA

En cuanto al precio de compra, este varia diariamente y se toma el precio (ASE) publicado por ANECACAO en los diarios de mayor circulación del país.

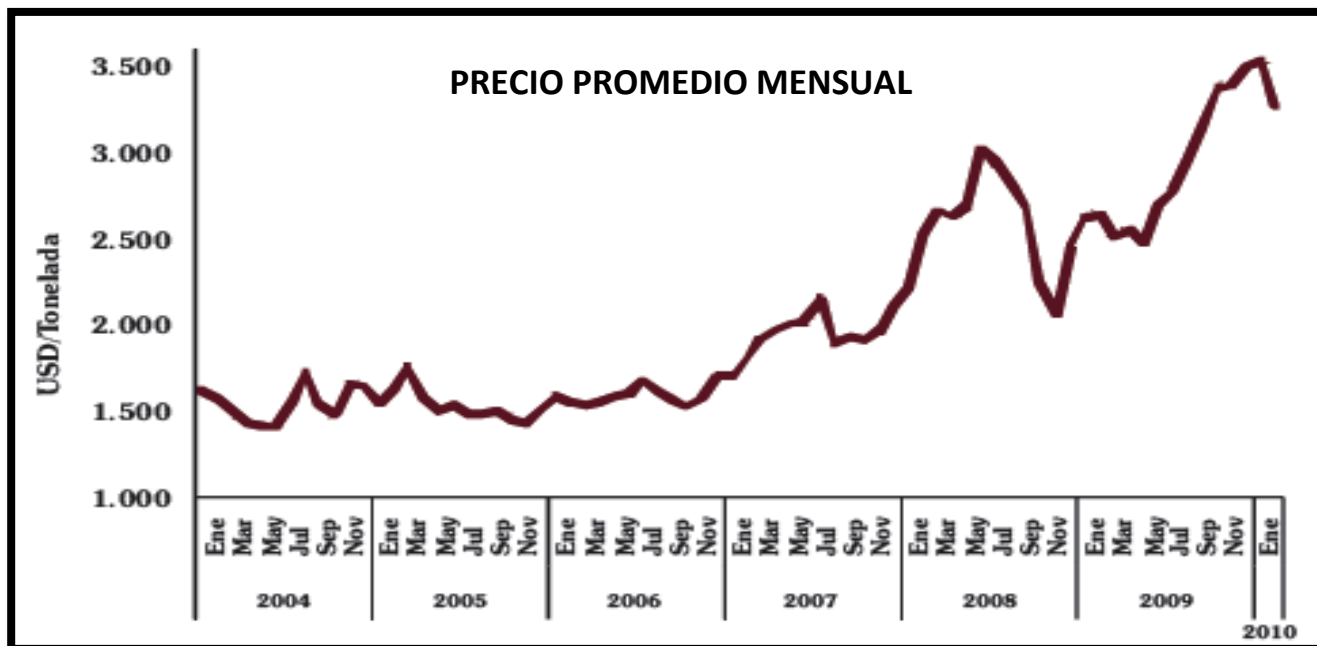
**CUADRO N.-14: PRECIOS INTERNACIONALES MENSUALES DEL CACAO  
(BOLSA DE NEW YORK)**

<b>(US\$/TONELADA = 22 SACO DE 45.36 KG.) PROMEDIO</b>				
<b>SEMANAS/MESES</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>
<b>Primera Semana</b>	2947.8	3372.25	3734	3018.63
<b>Segunda Semana</b>	2969.4	3335	3603.2	3117.6
<b>Tercera Semana</b>	3146.2	3453.7	3662.2	3126.38
<b>Cuarta Semana</b>	3382.8	3652.3	3208.72	3315.34

Fuente: ICCO 2010

Elaboración: Los Autores

**GRÁFICO 2.4.2: PRECIO INTERNACIONAL DEL CACAO EN GRANO**



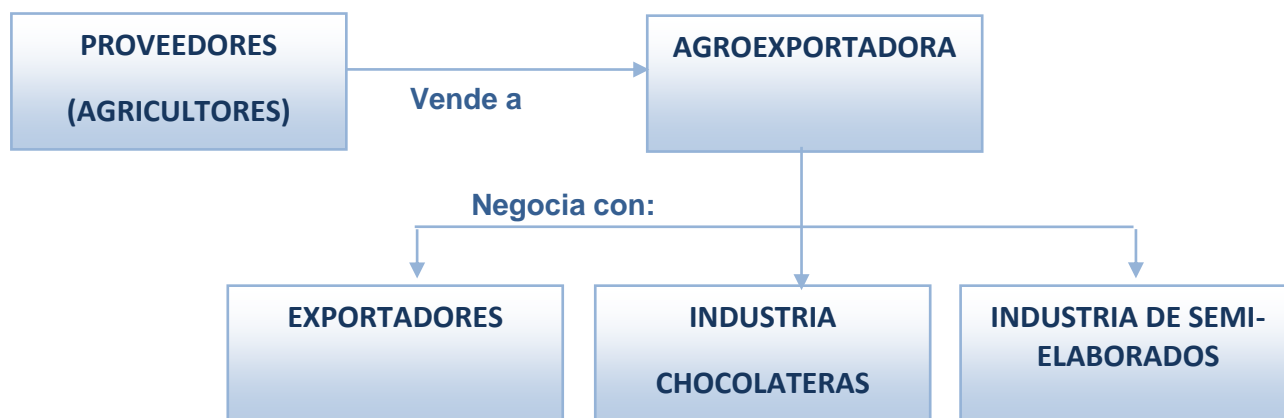
Fuente: ICCO

Elaboración: Los Autores

### 3.- PLAZA DISTRIBUCIÓN

Por el tipo de producto y el tipo de mercado al cual va dirigido, la mejor opción como canal de comercialización para la Agroexportadora de Cacao, es la venta y comercialización directa, sin intermediarios.

**GRÁFICO 2.4.3. SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN DE CACAO**



**Elaboración:** Los Autores

Cabe mencionar que para la adquisición del producto, se tendrán en cuenta los principales y más cercanos productores de cacao dentro de la zona en la cual nos vayamos a establecer (Montalvo), entre los sectores más cercanos encontramos Miraflores, Nena Chica, Nena Grande, La Esmeralda, San Antonio, entre otros. La compra se realizará semanalmente los días jueves, viernes y sábado.

#### 4.- PROMOCION Y PUBLICIDAD

La promoción es el elemento más estratégico e importante dentro de este proceso, ya que el objetivo de la Agroexportadora de Cacao no es solo ganar clientes si no dar a conocer la calidad de sus productos y su compromiso con la sociedad y los pequeños productores.

Para llegar al mercado internacional, es imprescindible que la Agroexportadora participe en las ferias internacionales, primero como observadores ya que al no tener experiencia en el mercado internacional; es bueno observar cómo se maneja las negociaciones en estas ferias, posteriormente participaremos ya como expositores dentro de las ferias internacionales más importantes que se realizan cada año.

Nos anunciaremos en revistas industriales y agropecuarias tanto a nivel nacional como internacional dentro de la cual se destaca la Revista Industrial del Cacao y del Café que tiene como principales lectores a todos los participantes de la cadena de suministro de los productos derivados del cacao y del café, contando con distribución internacional.

Se elaborará un catálogo que contenga la ficha de los productos ofertados por la compañía, resaltando las ventajas y beneficios que derivan de su adquisición, que será entregado a los potenciales clientes en ferias, eventos e incluso por correo.

Adicionalmente, la empresa patrocinará eventos y conferencias relacionadas con la optimización de los diversos procesos para la obtención del cacao, este será dirigido a los pequeños productores y montubios de la zona de manera gratuita para afianzar a nuestros proveedores y que nos puedan entregar un producto de alta calidad.

## **CAPITULO III**

### **3.1 ESTUDIO ORGANIZACIONAL**

#### **3.1.1 MISION & VISION**

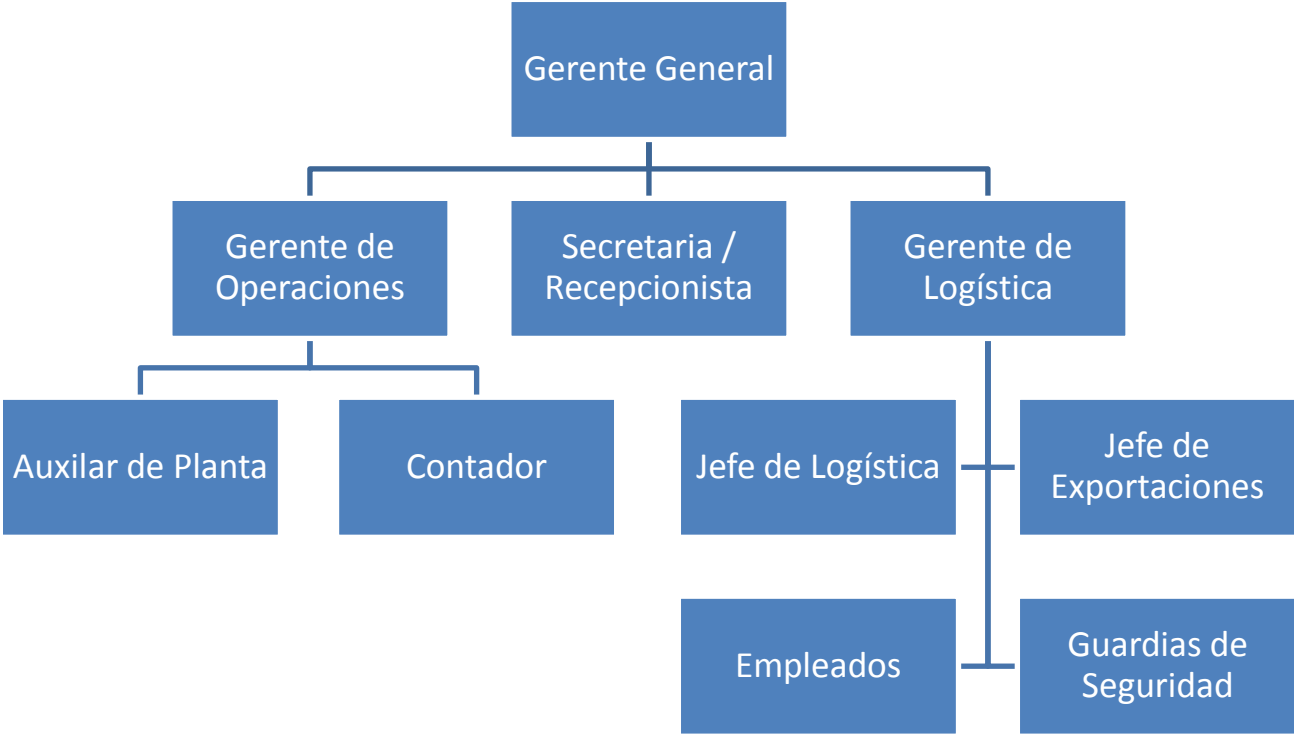
##### **MISIÓN**

Aportar con el desarrollo agrícola y agroindustrial de la provincia de los Ríos, como una Empresa con capital propio, que ofrece servicios con fines comerciales y de apoyo social a los pequeños productores. Establecer una estrecha relación de comunicación y confianza con nuestros clientes y socios (proveedores); además de promover el manejo eficiente y productivo, utilizando tecnología de punta, personal calificado y las inversiones requeridas para un manejo óptimo en la comercialización de nuestro producto.

##### **VISION**

Ser una empresa comercializadora líder en el mercado de exportaciones del cacao y sus derivados, ser reconocido a nivel nacional e internacional por realizar actividades con calidad, eficiencia, responsabilidad y sensibilidad social. Con orientación a la excelencia en la organización, diseño, ejecución e inspección de proyectos de índole agrícola, asesorar y brindar asistencia técnica especializada a los pequeños productores para la correcta optimización de sus procesos.

**3.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**



**Gráfico 3.1.2. Estructura Organizacional**

**Elaborado por los Autores**

### 3.1.3 DEFINICION DE FUNCIONES

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
CARGO	FUNCIONES	RESPONSABILIDADES
GERENTE GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.</li> <li>• Implementar una adecuada planificación de costeo.</li> <li>• Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar los diferentes procesos para la correcta optimización de la empresa.</li> <li>• Monitorear los diversos procesos de la empresa.</li> <li>• Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.</li> </ul>
GERENTE DE OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Calidad del cacao debe ser la adecuada.</li> <li>• Monitorear los procesos productivos. Comunicar los objetivos de la empresa así como los resultados obtenidos.</li> <li>• Es responsable de la relación directa con los proveedores, para pedir cotización y realizar la negociación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseguir relaciones de trabajo productivas y armoniosas con otros departamentos de la organización.</li> <li>• Cuidar y Velar por el bienestar de los empleados.</li> <li>• Realizar la correcta planificación de materiales a fin de evitar incumplimientos en las entregas.</li> </ul>
JEFE DE EXPORTACIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elegir el medio de transporte correcto para su correcta distribución.</li> <li>• Correcta implementación del empaque y embalaje.</li> <li>• Contratar al agente afianzado de aduanas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener todos los documentos en regla para evitar problemas con la frontera.</li> <li>• Elegir el medio adecuado que ajuste a tiempo las entregas (Just in time).</li> <li>• Es responsable de realizar y supervisar todo el proceso de exportación.</li> </ul>



GERENTE DE LOGISTICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el packing list y la factura del material que se va a exportar.</li> <li>• Mantener la continuidad del abastecimiento.</li> <li>• Pagar precios justos pero razonablemente bajos por los productos de calidad adecuada.</li> <li>• Realizar el seguimiento de la exportación hasta que llegue a su lugar de destino.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar el transporte si el agente afianzado no se encarga del mismo.</li> <li>• Estudiar e investigar nuevos procedimientos de distribución.</li> <li>• Mantener normas de calidad adecuadas.</li> <li>• Buscar y mantener proveedores competentes con la ayuda del gerente de operaciones.</li> </ul>
JEFE DE LOGISTICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar la mercadería antes de ser exportada.</li> <li>• Evitar deterioros, duplicidades, desperdicios, etc.; buscando calidad adecuada.</li> <li>• Mantener costos bajos en el departamento, sin desmejorar los procesos.</li> <li>• Capacidad de equipo y material para el transporte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener informado al gerente de logística o gerente general, sobre la marcha del departamento.</li> <li>• Preocuparse por la permanente capacitación del personal.</li> <li>• Los productos que se van a requerir para las operaciones de producción en el volumen previsto.</li> </ul>
CONTADOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de un sistema de contabilidad adecuado.</li> <li>• Elaboración de los Estados Financieros y sus Análisis.</li> <li>• Elaboración de Presupuestos para el siguiente año fiscal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar sistemas de información (contable y gerencial) mejorándolos y documentándolos.</li> <li>• Analizar los resultados económicos, detectando áreas críticas y señalando cursos de acción que permitan lograr mejoras.</li> </ul>
SECRETARIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención a clientes.</li> <li>• Manejo de caja chica.</li> <li>• Vigilar el adecuado cumplimiento de los criterios emitidos por el gerente general que permitan la coordinación con el resto de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar un registro y control de los asuntos y actividades relevantes de la empresa.</li> <li>• Informar de manera periódica al director sobre los avances en el cumplimiento de los programas.</li> <li>• Manejo de suministros de oficina.</li> <li>• Coordinación de los viajes de las diferentes personas. (Gerentes).</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudar con la dirección en la planeación, organización, coordinación y supervisión de los recursos humanos, financieros y materiales con que cuenta la agroexportadora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de memos y cartas.</li> <li>• Asistencia directa de Gerencias.</li> </ul>
AUXILIAR DE PLANTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservación de los materiales.</li> <li>• Control de Stocks para asegurar una cantidad en el abastecimiento.</li> <li>• Periodicidad con que se requieren estos productos, a fin de poder determinar el momento de colocar los pedidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener correctamente almacenado la materia prima.</li> <li>• Normalizar y ubicar los elementos que se adquieren.</li> <li>• Localización de nuevos productos, materiales y fuentes de suministros</li> </ul>
EMPLEADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar adecuadamente, de acuerdo con su naturaleza, las máquinas, aparatos, herramientas, equipos de transporte y, en general, cualesquiera otros medios con los que desarrollen su actividad.</li> <li>• Fomentar un ambiente adecuado a fin de evitar malas relaciones laborales.</li> <li>• Cumplir con las políticas de la Empresa a cabalidad caso contrario se procederá a las sanciones respectivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperar al cumplimiento de las obligaciones dadas por su jefe superior inmediato.</li> <li>• Informar cualquier anomalía que se presente dentro de las instalaciones.</li> <li>• Mantener limpio y ordenado su entorno de trabajo, localizando los equipos y materiales en los lugares asignados.</li> <li>• Sugerir las medidas que considere oportunas en su ámbito de trabajo para mejorar la calidad, la seguridad y la eficacia del mismo</li> </ul>
GUARDIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de la seguridad.</li> <li>• Exhaustivo control en el pase del personal.</li> <li>• Control total sobre ingreso de materia prima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permitir el ingreso a personal autorizado.</li> <li>• Revisión y Control sobre personas que no pertenezcan a la empresa</li> </ul>

**CUADRO N.-15: TABLA SALARIAL**

NO	DIRECCION	SUELDO BASICO	DECIMO TECERO	DECIMO CUARTO MENSUAL	FONDO RESERVA	APORTE PATRONAL	IESS	INGRESOS TOTALES
1	GERENTE GENERAL	550,00	550,00	45,83	45,65	6,68	51,43	596,74
1	GERENTE DE OPERACIONES	550,00	550,00	45,83	45,65	6,68	51,43	596,74
1	JEFE DE LOGISTICA	400,00	400,00	33,33	33,20	4,86	37,40	433,99
1	JEFE DE EXPORTACIONES	400,00	400,00	33,33	33,20	4,86	37,40	433,99
1	AUXILIAR DE PLANTA	350,00	350,00	29,17	29,05	4,25	32,73	379,74
1	ANALISTA QUIMICO	350,00	350,00	29,17	29,05	4,25	32,73	379,74
5	EMPLEADOS	264,00	264,00	22,00	21,91	3,21	24,68	286,44
2	GUARDIAS DE SEGURIDAD	264,00	264,00	22,00	21,91	3,21	24,68	286,44

Fuente: CNEL

Elaboración: Los Autores

### **3.2 FODA DEL PROYECTO**

Es una metodología del estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas ; cabe recalcar que las debilidades y fortalezas son internas a la empresa ; las amenazas y oportunidades son externas, y se presentan en su entorno.

#### **FORTALEZAS**

- Poseemos tierras bastantes fértiles, adaptables y favorables para este tipo de productos.
- El cacao fino de aromas dentro de la provincia de los ríos cumple con la calidad requerida y estándares internacionales.
- Infraestructura adecuada para la fermentación, secado, embalaje, almacenamiento y distribución.
- Contar con una ubicación geográfica estratégica que va de acuerdo con el negocio planteado.

#### **OPORTUNIDADES**

- Abarcar mayor cantidad de productores de cacao para realizar la exportación del producto y venderlo nacionalmente
- Abastecimiento de fábricas Nacionales que usan cantidades grandes de cacao que pequeños productores nos pudieran otorgar.
- El cacao es uno de los productos más producidos a nivel nacional por lo cual es una fuente continua para el negocio de la exportación
- El cacao ecuatoriano en especial el criollo es reconocido y solicitado a nivel mundial por la excelente calidad de su producto.
- El apoyo que brinda el gobierno a los exportadores ecuatorianos para iniciar su empresa.

## **DEBILIDADES**

- Falta de capacitación a los pequeños y medianos productores, para mejorar la calidad del producto. Así como la falta de experiencia y conocimiento ante el manejo de la mezcla de las variedades de cacao.
- Altos estándares exigidos por parte de los países importadores y entes reguladores nacionales.
- Competencia agresiva entre exportadores por abarcar a los productores de cacao.
- Comercialización individualizada del producto.
- Producto altamente sensible a los cambios climáticos, necesita de técnicas exactas y cuidadosas de crecimiento, fermentado y secado.
- En el mercado mundial ciertas empresas prefieren pagar un precio menor a escoger productos de mayor calidad y mayor precio.

## **AMENAZAS**

- Los diferentes cambios climáticos, que hoy en día afecta la producción.
- Competencia injusta por parte de los compradores de la región.
- Creación de competencias locales y regionales.
- No existe una correcta segmentación del mercado por parte de los pequeños productores.
- Plagas y otras enfermedades que atacan a las plantaciones, perjudicando la producción y calidad del producto.

## CAPÍTULO IV

### 4.1 ESTUDIO TÉCNICO

#### 4.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA INVERSIÓN

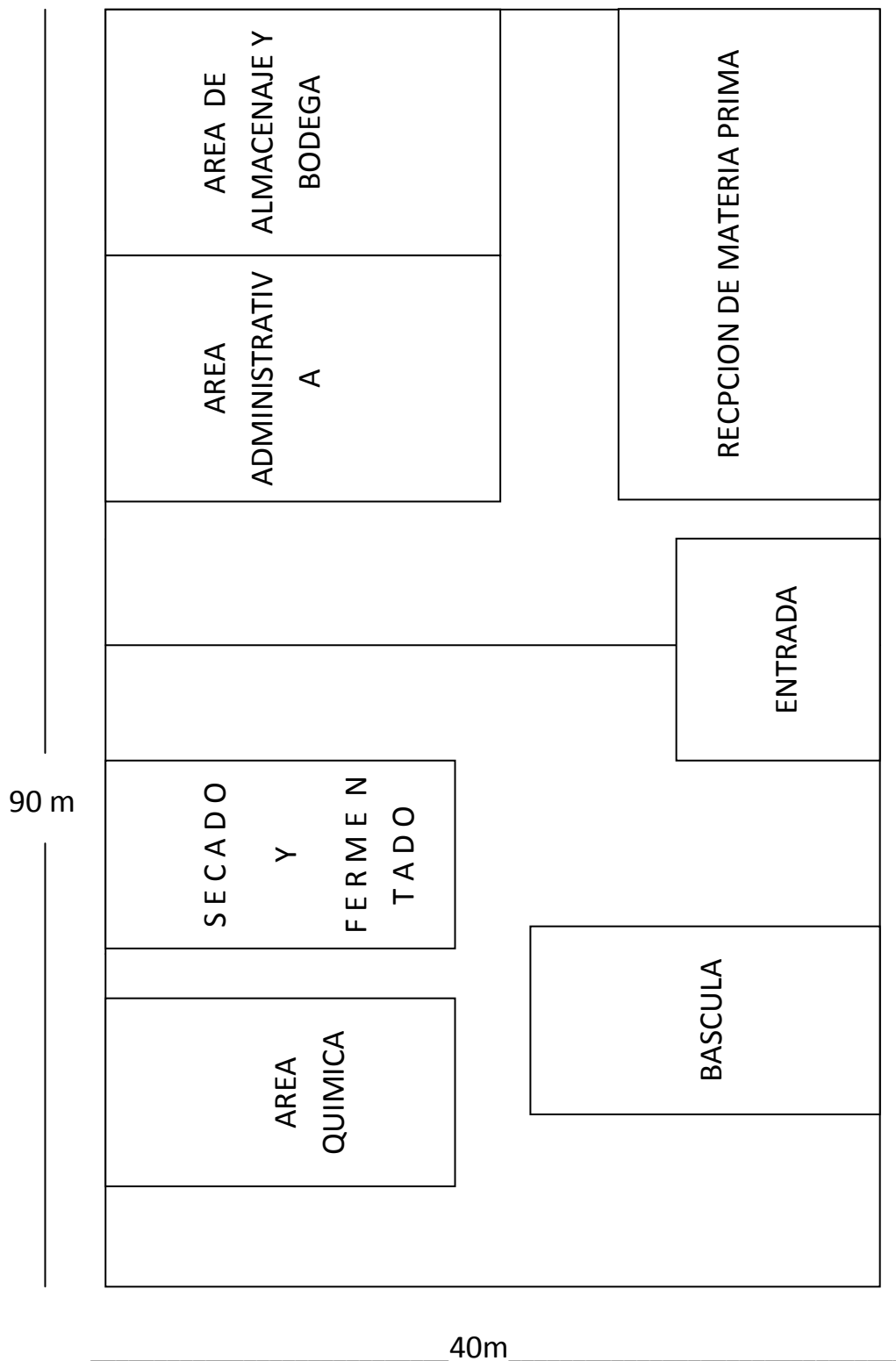
Para poner en marcha el proyecto se necesita lo siguiente:

- Un Terreno de 40m. de ancho por 90m de largo (GRAFICO 4.1.)
- Un Almacén de hormigón armado (Galpón).
- Tendales de Cemento.
- Centro de Fermentación
- Tamiz pequeña metálica (Clasificadora).
- 6 Rastrillos de madera.
- 2 paletas de madera.
- 1 camión pequeño.

El terrero estará ubicado en la Provincia de los Ríos; cantón Mocache, Parroquia Mocache; Vía Peñafiel km 5.5. La construcción se compone de la siguiente forma:

- Área de Secado y Fermentado
- Área de Almacenaje y Bodega
- Área de Sellado
- Área química
- Tendales
- Área Administrativa

**GRÁFICO 4.1. INFRAESTRUCTURA**



#### 4.1.2 DESCRIPCIÓN DE LOS COSTOS

	<p><b>CENTRO DE FERMENTACION</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Constituido por 3 cajones de Fermentación.</li><li>▪ Ubicación Horizontal</li><li>▪ Capacidad de 40 qq c/cajón</li><li>▪ Tamaño: 2.2m de largo y 2m de ancho</li></ul> <p>▪ <b>Precio :\$950</b></p>
	<p><b>CLASIFICADORA</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Capacidad 5qq por hora.</li><li>▪ Zaranda metálica</li></ul> <p>▪ <b>Precio: \$1800</b></p>
	<p><b>AREA DE SECADO</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tendales de cemento</li><li>▪ Tamaño: 22mX10m</li></ul> <p>▪ <b>Precio: \$1000</b></p>





### **RASTRILLOS Y PALETAS**

- Elaborados en madera.
- *Precio :\$25 c/u*



### **GALPÓN**

- Tamaño: 25mX10m
- *Precio: \$3000*

### CUADRO N.-16: INVERSION INICIAL

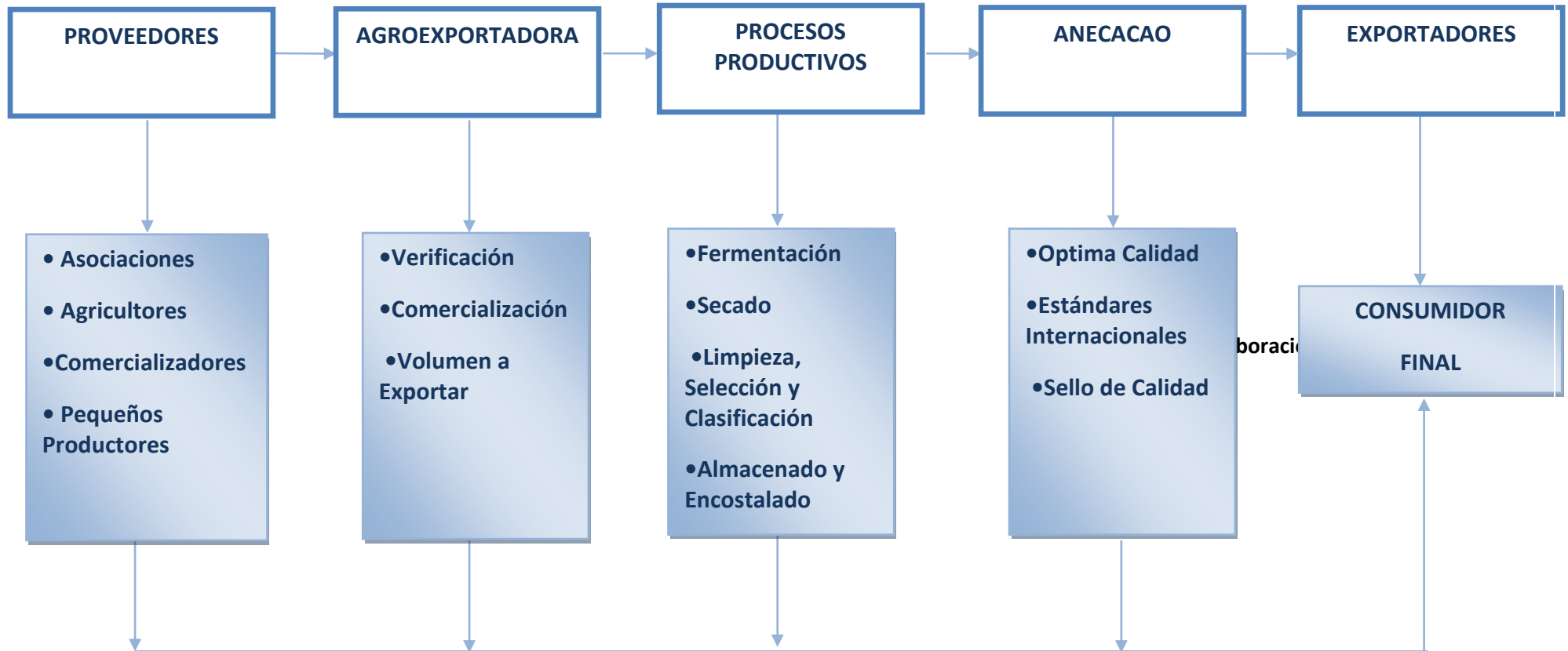
INVERSIÓN INICIAL	
TERRENO	\$ 20.000
CONSTRUCCION	\$ 25.000
IMPLEMENTACIO DE AREAS OEPRATIVAS Y ADMINISTRATIVAS	\$ 1.100
CENTRO DE FERMENTACION	\$ 950,00
CLASIFICADORA	\$ 1.800,00
AREA DE SECADO	\$ 1.000,00
RASTRILLOS Y PALETAS	\$ 150,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 50,000</b>

**Fuente:** Elaborado por los Autores

Una vez detallado todos los costos de inversión iniciales, para la implementación de la Agroexportadora, este asciende a USD \$50,000, incluyendo el terreno y la construcción, cabe mencionar que el m2 en Mocache, Provincia de los Ríos se encuentra valorada USD \$5 dólares el m2, además que la mano de obra es bastante barata pues la construcción de todas las aéreas descritas en el GRAFICO 4.1 no supera los \$23,000 dólares, los \$5000 dólares restantes se implementarán para la adecuación de las instalaciones tanto operativas como administrativas

Es necesario mencionar que los gastos iniciales por publicidad y promoción se incurrirán a partir del 6to mes de funcionamiento y esta inversión suma un total de USD\$1000 (Creación de página web; volantes, etc)

## 4.2 CADENA DE VALORES DEL CACAO:



#### **4.2.1 DESCRIPCION DE LOS ACTORES DE LA CADENA DE VALORES**

La cadena se inicia cuando recibimos el producto por parte de los proveedores, que son los productores individuales los cuales constituyen alrededor el 90% (más de 90.000 productores), y son principalmente pequeños productores, lo que se refiere a las asociaciones de productores, estos son alrededor de 50 y se refieren a agrupaciones de productores activas que participan en la producción, y algunas de ellas también en el acopio y comercialización del cacao.

Una vez que la Agroexportadora de cacao recibe la materia prima se procede a su verificación y clasificación de acuerdo a la calidad del cacao, este proceso es desarrollado en conjunto con el departamento de operaciones y el analista químico, para confirmar que el producto recibido se encuentre en óptimas condiciones para su correcta comercialización, antes de la misma, esta debe cumplir con los siguientes procesos productivos:

##### ***1.- Fermentación***

Denominado también beneficio, cura o preparación. Es un proceso bioquímico interno y externo de la semilla en la que ocurren cambios notables en su estructura.

La fermentación consiste en lo siguiente:

- Descomposición y remoción del mucílago azucarado (baba del cacao) que cubre el grano fresco, para facilitar el secado y la conservación o almacenamiento.
- Elevar la temperatura que mata al embrión, para facilitar el desarrollo del sabor a chocolate.
- Destrucción de las células pigmentadas o cambios en la pigmentación interna.

- La transformación del sabor astringente de los cotiledones.
- El desarrollo de sabor y del aroma.
- Durante la fermentación los azúcares que contienen las pepas de cacao son transformados a alcoholes por las levaduras. Estos a su vez son convertidos en ácido acético por las bacterias acéticas.

Una cantidad considerable de calor se desprende durante la fermentación mientras la pulpa se desintegra. Este incremento en la temperatura es el causante de la muerte del embrión y es precisamente en este momento cuando se inician los cambios bioquímicos internos de la semilla: el cambio de color violeta a marrón claro, disminución del sabor amargo y el desarrollo de los sabores precursores del chocolate.

Cabe mencionar que existen diversos procedimientos para la fermentación del cacao. Entre los más usados, tenemos la fermentación en costales, en rumas o montones y en cajones de madera.

## **2.- Secado**

Al final de la fermentación el contenido de humedad de los granos de cacao está alrededor del 55 %. Para ser almacenados con seguridad debe reducirse a límites del 7 u 8%.

El proceso de secado no constituye una simple reducción de humedad sino que los cambios químicos continúan mientras el contenido de humedad desciende con lentitud hasta que se detienen por la falta de humedad o la inactivación de las enzimas por otros medios. Por este motivo el proceso no debe ser muy rápido durante los dos primeros días, la alta temperatura puede inactivar las enzimas.

La rapidez del secado varía según el método que se emplee. En caso que el secado sea solar; es decir, al aire libre dura de 5 a 7 días. Esto dependerá de las condiciones atmosféricas para deshidratar óptimamente las almendras. Se sabrá que ha completado el secado del cacao cuando a la presión de los dedos índice y pulgas, se rompan los granos fácilmente.



**Figura No.8. Proceso de secado**

**Fuente: Transmar S.A.**

### ***3.- Limpieza, Selección y Clasificación.***

Terminado el secado es conveniente limpiar el producto de impurezas a fin de obtener un producto de mejor valor comercial. Finalmente la producción debe ser empacada y almacenada.

De acuerdo a los parámetros de calidad del grano del cacao exigidos por la Unión Europea que son los que por lo general se toman como referencia en el comercio internacional del cacao; el tamaño mínimo permitido del grano (calibre) es de un gramo por grano. Por esta razón es importante realizar una adecuada selección del grano de cacao utilizando para ello zarandas construidas de mallas con medidas de orificio de un cm<sup>2</sup> que permita pasar los granos más pequeños y retener los de mayor calibre.

La selección del grano también nos permite eliminar todo tipo de impurezas como: placentas, pajillas, granos hongeados, granos picados y granos dobles; defectos que no están permitidos en el comercio del grano.

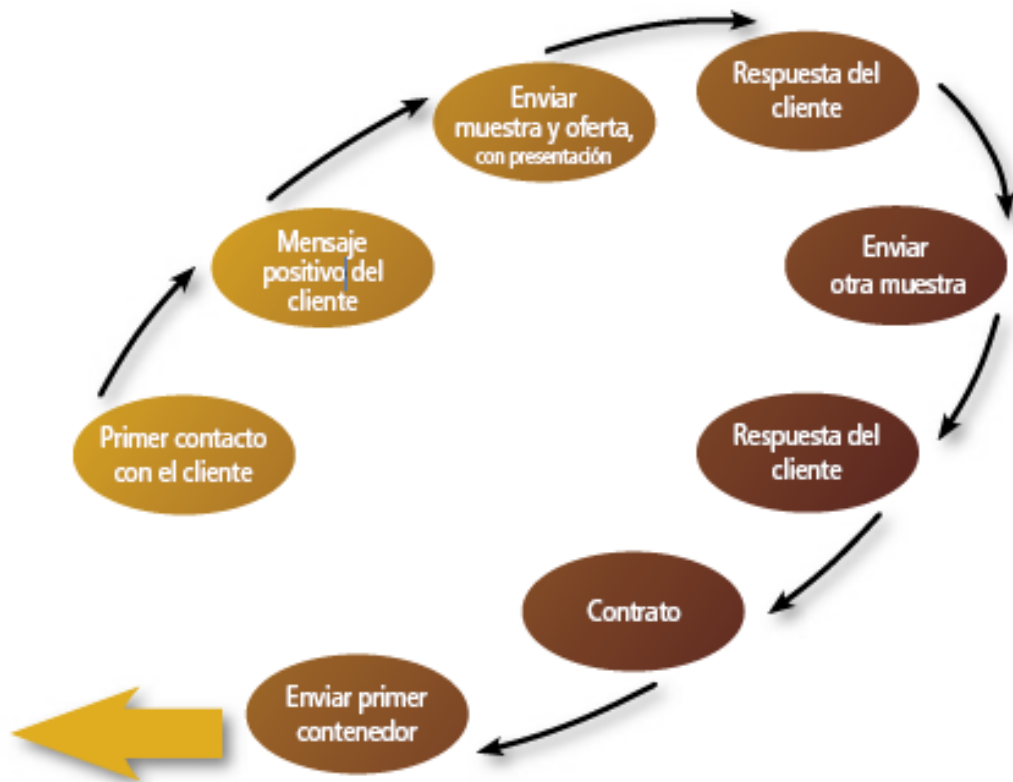
#### **4.- Almacenado y Encostalado**

El almacenamiento del cacao juega un papel preponderante; si no es realizado en perfectas condiciones todo el esfuerzo realizado en obtener un producto de calidad puede echarse a perder.

Terminado el secado los granos se envasan en costales de yute y si todavía están calientes producto del secado al aire libre, se deja enfriar antes de ensacarlos. El ambiente donde se va almacenar debe estar exento de olores extraños, como los provenientes de pesticidas, combustible, alimentos con olores penetrantes, etc. Se debe evitar del todo la contaminación por humo.

El cacao es altamente higroscópico, es decir absorbe la humedad con suma rapidez; si se almacenan almendras con menos de 8% de humedad, pueden mantenerse en buen estado por unos cinco meses, en medios menores de 75% de humedad relativa. Cuando la pepa seca es almacenada en ambientes con 95% de humedad relativa en 10 días puede superar el 15 % de humedad.

Una vez realizados los procesos respectivos, por parte de los empleados y los analistas químicos, y en unión con el departamento de logística y exportación, los cuales se encargaran de la correcta distribución, adecuada contratación del agente de aduana y todos los trámites pertinentes para la correcta exportación; ya el cacao se encontrará listo para su correcta comercialización, no sin antes ser verificado por ANECACAO, la cual dará fe de que el producto cumple con todas las normas nacionales e internacionales, sellos de calidad y estándares exigidos en el mercado mundial.



El proceso de exportación se basa en negociaciones anticipadas las cuales se va a realizar por parte de los gerentes realizando una introducción de nuestro producto a los posible compradores luego de lo cual enviaremos una muestra y verificaremos la respuesta que denota el posible comprador para asegurar al comprador enviaremos una nueva muestra que reasegure la calidad de nuestro producto y por ultimo realizaremos la firma del contrato y el envío del contenedor (FOB).



## **CAPITULO V**

### **5.1 ESTUDIO FINANCIERO**

#### **5.1.1 ANALISIS DE COSTOS**

Para realizar la actividad comercial se incurrirá en costos fijos y costos variables, para la correcta comercialización del producto:

#### **5.1.2 COSTOS FIJOS**

Nuestros costos fijos son:

- Pago de Personal,
- Servicios Básicos,
- Gastos Administrativos y
- Gastos Publicidad

En cuanto al pago de servicios básicos serán: energía, agua, teléfono e internet. Los costos fijos son mensuales, y cabe mencionar que dentro del proceso del secado no incurriremos en el uso de energía pues esta es de manera natural secada con el sol.

## CUADRO N.-17: COSTOS FIJOS DEL PROYECTO

COSTOS FIJOS/ MENSUALS	
<b>PERSONAL</b>	
Total Salarios	\$ 4.283,53
<b>SERVICIOS BASICOS</b>	
Energía	\$ 166,00
Agua	\$ 290,00
Teléfono	\$ 125,00
Internet	\$ 120,00
<b>Total Serv. Básicos</b>	<b>\$ 703,33</b>
Gtos Administrativos	\$ 83.33
Gtos. Publicidad	\$ 83.33
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5151,19</b>

Fuente: Elaborado por los Autores

### 5.1.3 COSTOS VARIABLES

Se ha designado como costos variables, a todos los costos incurridos y relacionados con la compra de la materia prima, hasta los costos de venta; aquí se detallan:

- Costos de compra del cacao,
- Precios de Venta
- Producción

Todo el proceso de comercialización iniciando desde la compra de la materia prima hasta su venta y comercialización en el mercado mundial, nos tomara alrededor de 10 días laborables; e inicia con la compra durante los días jueves, viernes y sábado. A medida que el producto fresco entra a la planta, se lo coloca

en los cajones de fermentación, el producto permanece dentro de la fermentadora hasta el día lunes de la semana entrante.

Luego de esto, el producto pasa al área de secado por 4 horas diarias durante lunes, martes; Según el resultado del secado se estima si durante el día miércoles pasa por la clasificadora y posteriormente al galpón para su correcta encostalado, para luego ser almacenado hasta el día de la venta programada.

**CUADRO N.-18: ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS VARIABLES**

Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
PRECIO VENTA	177,60	178,80	180,00	177,60	177,40	176,40	180,00	182,40	178,80	177,60	183,60	184,80
PRECIO COMPRA	148	149	150	148	147	148	150	152	149	148	153	154
PRODUCCION SACOS	608	639	670	704	739	776	815	856	898	943	991	1040

**Fuente:** ACMAN S.A

**Elaborado:** por los Autores

#### 5.1.4 VENTA Y COMERCIALIZACIÓN

Una vez finalizado todos los procesos correspondientes, se obtiene un cacao de calidad que cumple con todos los estándares; listo para la venta.

El producto se vende de acuerdo a las fluctuaciones del mercado bursátil, fijándose en las bolsas de New York y Londres, para esto se realiza un seguimiento al precio de compra de todos los pequeños productores y proveedores dentro de la región de la Provincia de los Ríos, por lo general al

precio de compra se le realiza un aumento del 10% al 15% sobre el valor del precio adquirido para poder establecer su comercialización.

Tanto el pago de la venta como de la compra del cacao es inmediato, aunque cabe mencionar que es permitido cualquier otro tipo de negociación con relación a la exportación del cacao, fijando términos, periodos de entregas y normas de pago fijados previamente por ambas partes.

Es necesario mencionar que la producción de sacos tendrá un incremento del 5% mensual, con relación a la producción anterior, porcentaje establecido como meta fijada para la obtención a largo plazo de las 17,149 toneladas que se desea exportar.

Una vez descritos la obtención de los ingresos brutos y la descripción de los costos variables/fijos mensuales se procederá al detalle y elaboración del estado financiero "Pérdidas y Ganancias":

## CUADRO N.-19: ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADO	
1 Enero al 31 Diciembre 2011	
<i>Ingreso por ventas</i>	1.738.408,33
(=)TOTAL DE INGRESOS	<b>1.738.408,33</b>
<i>Costos de Venta</i>	
Compra de Materia Prima	1.448.673,61
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>289.734,72</b>
<u><i>GASTOS OPERACIONALES Y ADMINISTRATIVOS</i></u>	
Sueldos	52.424,97
Servicios Básicos	8.440,00
Gastos de Gestión	1.000,00
Gastos de Publicidad	20.000,00
Gastos Prestamos	15.000,00
Gastos Depreciación	1.540,00
Gastos Viajes	44.000,00
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES Y ADMINISTRATIVOS</b>	<b>142.404,97</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>147.329,75</b>
UTILIDAD NETA ANTES DE PARTICIPACIOND E TRABAJADORES	147.329,75
PARTICIPACIO DE TRABAJADORES 15%	22.099,46
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	125.230,29
IMPUESTO A LA RENTA 25%	<b>31.307,57</b>
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</b>	<b>93.922,72</b>

Elaborado: por los Autores

**CUADRO N.-20: FLUJO DE CAJA MENSUAL**

<b>FLUJO DE CAJA MENSUAL (1ER AÑO)</b>							
	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos		108.000,00	114.166,22	120.679,05	125.023,50	130.387,68	137.838,41
Costo de producción		- 90.000,00	- 95.138,51	- 100.565,88	- 104.186,25	- 108.656,40	- 114.865,34
Utilidad bruta		18.000,00	19.027,70	20.113,18	20.837,25	21.731,28	22.973,07
Sueldos		-4283,53	-4283,53	-4283,53	-4283,53	-4283,53	-4283,53
Gastos Publicidad		-2000	-2000	-1000	-1500	-1750	-1800
Gastos Viaje		-5000	-5000	-4000	-4000	-4000	-2500
Depreciación planta							
Depreciación de equipos							
Utilidad antes impuestos		6.716,47	7.744,17	10.829,65	11.053,72	11.697,75	14.389,54
Impuestos 25%		- 1.679,12	- 1.936,04	- 2.707,41	- 2.763,43	- 2.924,44	- 3.597,38
Utilidad Desp. Impuestos		5.037,35	5.808,13	8.122,23	8.290,29	8.773,31	10.792,15
(+) Depreciación planta							
(+) Depreciación equipo							
Préstamo	<b>- 100.000,00</b>						
*Inversión terreno	-20000						
*Inversión planta	-25000						
*Inversión equipo	-2900						
*Inversión cap. de trabajo	-2100						
Capital Propio	<b>- 40.000</b>						
Flujo Neto de Efectivo	- 140.000,00	5.037,35	5.808,13	8.122,23	8.290,29	8.773,31	10.792,15

FLUJO DE CAJA MENSUAL (1er Año)							
	0	7	8	9	10	11	12
Ingresos		146.686,14	156.074,06	160.643,33	167.543,45	181.863,88	192.205,16
Costo de producción		- 122.238,45	- 130.061,71	- 133.869,44	- 139.619,54	- 151.553,24	- 160.170,97
Utilidad bruta		24.447,69	26.012,34	26.773,89	27.923,91	30.310,65	32.034,19
Sueldos		-4283,53	-4283,53	-4283,53	-4283,53	-4283,53	-4283,53
Gastos Publicidad		-1700	-1500	-1600	-1700	-1800	-1650
Gastos Viaje		-2500	-2500	-3000	-3500	-3000	-5000
Depreciación planta							-1250
Depreciación de equipos							-290
Utilidad antes impuestos		15.964,16	17.728,81	17.890,36	18.440,38	21.227,12	19.560,66
Impuestos 25%		- 3.991,04	- 4.432,20	- 4.472,59	- 4.610,09	- 5.306,78	- 4.890,17
Utilidad desp.impuestos		11.973,12	13.296,61	13.417,77	13.830,28	15.920,34	14.670,50
(+) Depreciación planta							1250
(+) Depreciación equipo							290
Préstamo	- 100.000,00						
*Inversión terreno	-20000						
*Inversión planta	-25000						
*Inversión equipo	-2900						
*Inversión cap. de trabajo	-2100						
Capital Propio	- 40.000						
Flujo Neto de Efectivo	- 140.000,00	11.973,12	13.296,61	13.417,77	13.830,28	15.920,34	16.210,50

Elaborado: por los Autores

**CUADRO N.-21: FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

<b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO ( 10AÑOS)</b>						
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ingresos		1.646.349,21	1.899.429,96	2.191.414,89	2.528.284,45	2.916.938,40
Costo de producción		- 1.432.492,00	- 1.652.698,11	- 1.906.754,83	- 2.199.865,76	- 2.538.034,40
utilidad bruta		77.434,67	246.731,85	284.660,06	328.418,69	378.904,00
sueldos		- 52.424,97	- 52.424,97	- 52.424,97	- 52.424,97	- 52.424,97
Gastos Publicidad		- 20.000,00	- 20.000,00	- 20.000,00	- 20.000,00	- 20.000,00
Gastos Viaje		- 44.000,00	- 44.000,00	- 44.000,00	- 44.000,00	- 44.000,00
Depreciación planta		- 1.250,00	- 1.250,00	- 1.250,00	- 1.250,00	- 1.250,00
Préstamo		- 15.000,00	- 15.000,00	- 15.000,00	- 15.000,00	- 15.000,00
Depreciación de equipos		- 290,00	- 290,00	- 290,00	- 290,00	- 290,00
utilidad antes impuestos		- 55.530,30	113.766,88	151.695,09	195.453,72	245.939,03
impuestos 25%		13.882,58	- 28.441,72	- 37.923,77	- 48.863,43	- 61.484,76
utilidad desp. impuestos		- 41.647,73	85.325,16	113.771,32	146.590,29	184.454,27
(+) Depreciación planta		1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00
(+) Depreciación equipo		290,00	290,00	290,00	290,00	290,00
Préstamo	<b>- 100.000,00</b>					
*Inversión terreno	-20000					
*Inversión planta	-25000					
*Inversión equipo	-2900					
*Inversión cap. de trabajo	-2100					
Capital Propio	<b>- 40.000</b>					
Flujo Neto de Efectivo	- 140.000,00	40.107,73	86.865,16	115.311,32	148.130,29	185.994,27

Elaborado: por los Autores



FLUJO DE CAJA PROYECTADO ( 10AÑOS)						
	0	6	7	8	9	10
Ingresos		3.365.337,17	3.882.664,88	4.479.517,44	5.168.119,61	5.962.575,36
Costo de producción		- 2.928.187,14	- 3.378.315,09	- 3.897.637,80	- 4.496.792,03	- 5.188.049,70
Utilidad bruta		437.150,03	504.349,78	581.879,64	671.327,58	774.525,66
Sueldos		- 52.424,97	- 52.424,97	- 52.424,97	- 52.424,97	- 52.424,97
Gastos Publicidad		- 20.000,00	- 20.000,00	- 20.000,00	- 20.000,00	- 20.000,00
Gastos Viaje		- 44.000,00	- 44.000,00	- 44.000,00	- 44.000,00	- 44.000,00
Depreciación planta		- 1.250,00	- 1.250,00	- 1.250,00	- 1.250,00	- 1.250,00
Préstamo		- 15.000,00	- 15.000,00	- 15.000,00	- 15.000,00	- 15.000,00
Depreciación de equipos		- 290,00	- 290,00	- 290,00	- 290,00	- 290,00
Utilidad antes impuestos		304.185,06	371.384,81	448.914,67	538.362,61	641.560,69
Impuestos 25%		- 76.046,27	- 92.846,20	- 112.228,67	- 134.590,65	- 160.390,17
Utilidad desp.impuestos		228.138,80	278.538,61	336.686,00	403.771,95	481.170,52
(+) Depreciación planta		1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00
(+) Depreciación equipo		290,00	290,00	290,00	290,00	290,00
Préstamo	<b>- 100.000,00</b>					
*Inversión terreno	-20000					
*Inversión planta	-25000					
*Inversión equipo	-2900					
*Inversión cap. de trabajo	-2100					
Capital Propio	<b>- 40.000</b>					
Flujo Neto de Efectivo	- 140.000,00	205.368,26	252.031,00	305.866,85	367.978,47	439.638,04
<b>Tasa exigida por Inversionista</b>	<b>30,0%</b>					
<b>VAN</b>	<b>147.622,40</b>					
<b>TIR</b>	<b>46,73%</b>					

**Elaborado:** por los Autores

Se realizó el Flujo de Caja de la Empresa proyectado a 10 años, se lo realizó basándonos en el Estado de Resultado Anual, bajo el supuesto de que las ventas crecen de acuerdo a la variación en el incremento del precio del cacao durante los últimos 10 años, por lo tanto la tasa de crecimiento es del 0.15%, este incremento será sobre el Ingreso por Ventas Anuales y los Costos de Producción anual.

Para calcular el VAN se utilizó la tasa de interés fijada por los accionistas, la cual resulto de acuerdo a las investigaciones y entrevistas en un 20% y 30 %, para efectos de estudio se utilizo la tasa más alta que es del 30%; así podremos conocer si el proyecto será más rentable que tener el dinero invertido en una entidad bancaria, el resultado del VAN es \$147.622,40 esto indica que el proyecto es más rentable, para la Tasa Interna de Retorno (TIR) utilizamos la inversión Inicial Neta que fue \$140,000.

### **5.1.5 ANALISIS DE SENSIBILIDAD**

Este análisis tiene por finalidad mostrar los efectos que la Tasa Interna de Retorno (TIR) tendría con relación a una variación o cambio en el valor de una o más de las variables de costo o de ingreso que inciden en la elaboración de nuestro proyecto y, a la vez, muestra la holgura con que se cuenta para su realización ante eventuales cambios de tales variables en el mercado.

Los Escenarios son:

- \$86.128,23 Pesimista
- \$111.074,33 Probable
- \$131.817,75 Optimista

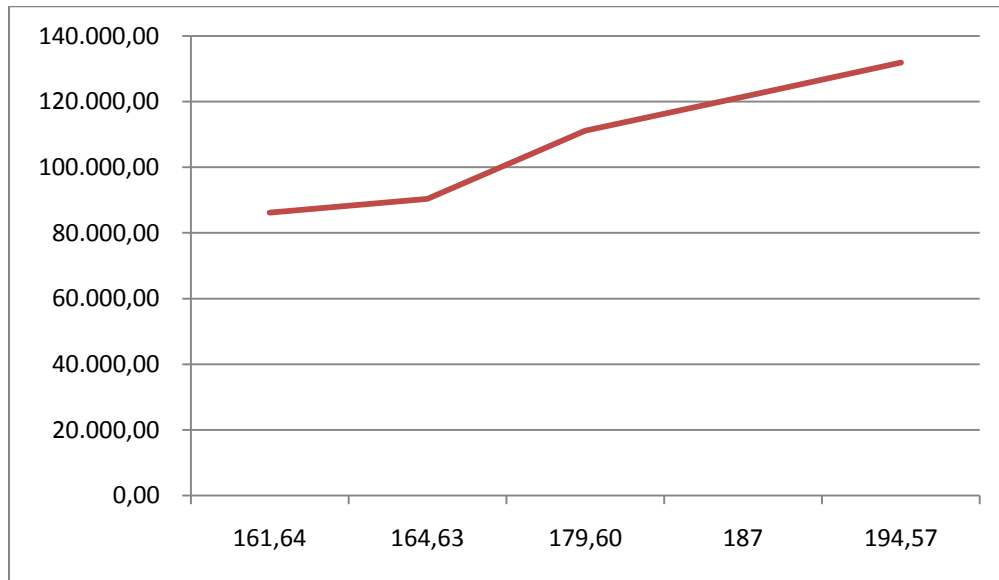
**CUADRO N.-22: ANALISIS DE SENSIBILIDAD DE LA EMPRESA**

<b>ANALISIS DE SENSIBILIDAD</b>					
<b>VAN Vs PRECIO</b>					
<b>Incremento %</b>	<b>8%</b>	<b>10%</b>	<b>20%</b>	<b>25%</b>	<b>30%</b>
<b>Precio</b>	161,64	164,63	179,60	187	194,57
<b>VAN</b>	86.182,23	90.330,92	111.074,33	121.446,04	131.817,75

**Elaborado:** por los Autores

**GRAFICO 4.3.4: ANALISIS DE SENSIBILIDAD**

**VAN Vs PRECIO**



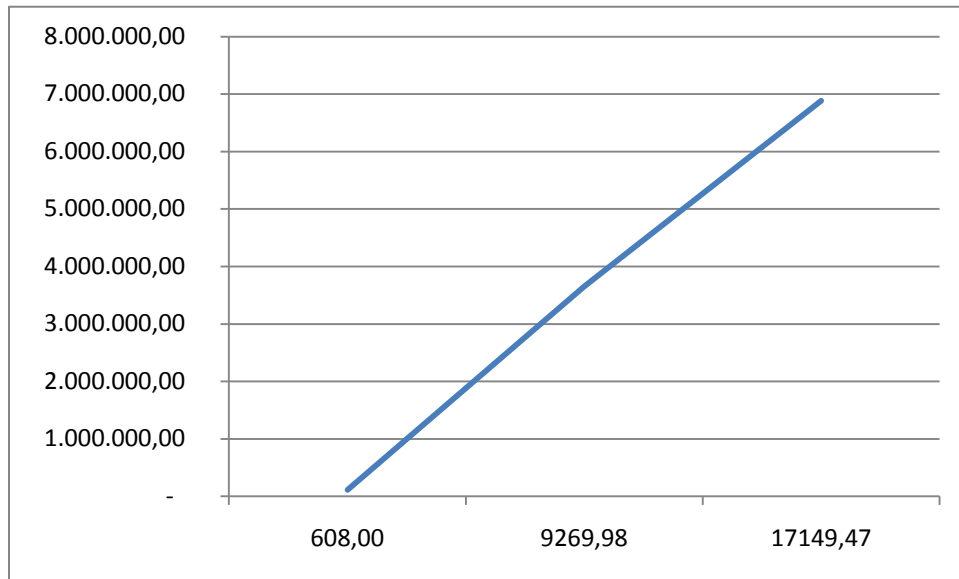
**Elaborado:** por los Autores

<b>ANALISIS DE SENSIBILIDAD</b>			
<b>VAN Vs PRODUCCION</b>			
Incremento %	0,13%	2%	3,7%
PRODUCCION	608,00	9269,98	17149,47
VAN	147.622,40	3.656.698,25	6.882.061,41

**Elaborado:** por los Autores

### GRAFICO 4.3.5: ANALISIS DE SENSIBILIDAD

#### VAN Vs PRODUCCIÓN



**Elaborado:** por los Autores

En estos 2 tipos de escenarios, y en ambo análisis de sensibilidad; podemos darnos cuenta claramente que en un supuesto caso invirtiendo un valor aproximado a los \$100,000; en el análisis con relación a la producción y cerca de los \$90,000 con relación al precio; en ambos casos sería uno de los escenarios en que la empresa disminuiría un poco su nivel de retorno de inversión.

La empresa tiene un mejor resultado con un incremento tanto en los niveles de producción como en los precios; y es obvio pues al incrementar ambas variables y manteniendo los costos bajos se obtendrían mejores resultados, lo cual sería lo más optimista, según los escenarios tomados y nos damos cuenta que la inversión realizada la recuperaremos más rápidamente ya que nuestra tasa interna de retorno sería mayor.

## CONCLUSIONES

El proyecto de la Creación de una Agroexportadora de Cacao Fino de Aroma en la Provincia de los Ríos; cantón Mocache, Parroquia Mocache, después de haber realizado los estudios necesarios se llegó a la conclusión que mediante los estudios pertinentes podremos optimizar los recursos de movilización para la obtención del cacao, logrando reducir los costos de movilización ya que se negociaría directamente con los pequeños productores, sin intermediarios y mediante la compra sectorial; es decir, de acuerdo a la ubicación de los productores.

Con el estudio de mercado realizado dentro de la zona de los Ríos, nos dimos cuenta de que existen cerca de 7000 productores oficiales y afiliados a ANECACAO, y de los cuales la provincia de los Ríos cubre el 75% de la Producción total de cacao en el Ecuador, gracias al estudio realizado no hemos enfocado en captar la mayor producción de las zonas antes mencionadas.

Dentro de los Estados al final del primer mes de se obtuvo rentabilidades bastantes favorables para la empresa, indicando las actividades que se realizaban para la comercialización del mismo, incluyendo la compra y venta del cacao, en el cual se obtuvo una utilidad demostrando que el proyecto es rentable.

La maximización de la utilidad se alcanzó a través de la reducción de los costos en los procesos, en especial en el secado del cacao, ya que se aprovecha los recursos naturales como el sol y de esta manera conseguimos ahorrar en combustible y gas. Otra reducción en costo la obtuvimos en el proceso de fermentación debido a que se utiliza cajones fabricados en madera de guayacán, ya que su vida útil es más prolongada en comparación a otra tipo de madera, con esto evitamos la adquisición continua de este activo operativo.

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones para este proyecto van enfocadas principalmente a la capacitación permanente de los pequeños productores, a fin de realizar mejoras en la calidad del producto, optimizar sus procesos, darles mayor conocimiento sobre los diversos derivados y procesos que existen para así poder obtener un mejor cacao de mejor calidad que cumpla con todos los estándares mundiales.

Se incita al Gobierno, a implantar charlas, asesoría y capacitaciones permanentes a los pequeños productores sobre el proceso de secado del Cacao para así evitar el castigo económico; es decir, la baja de precio del producto por el nivel de humedad.

Se debe tener en cuenta en que el proyecto al querer desarrollarse, debe cuidar el desarrollo de las capacidades personales, de interpretación de las señales del mercado y de relación en un entorno complejo en lo cultural, organizativo, tecnológico, geográfico, etc., sin suprimir los conocimientos puramente técnicos, que conlleva a la evolución del mismo.

## BIBLIOGRAFÍA

- CORPEI., “Corporación para promoción de exportaciones e inversión”,  
Página Web, <http://www.corpei.org>; <http://www.ecuadorcocoaarriba.com>, 2010
- ECUADOR EXPORTA, Información General, Página Web.  
<http://www.ecuadorexporta.org>. 2009.
- SICA., “Servicio de Información de Censo Agropecuario”, Página Web.  
<http://www.sica.gov.ec>. 2009.
- ICCO., “International Cocoa Organization”, Página Web,  
<http://www.icco.org>. 2010.
- ANECACAO., “Asociación Nacional de Exportadores de Cacao”, Página  
Web, <http://anecacao.com.ec>. 2010.
- MAGAP., “Ministerio de Agricultura Ganadería, Acuicultura y Pesca”,  
Página Web, <http://www.mag.gov.ec>, 2010.
- <http://www.manosunidas.ec/documents/Manos-unidas-Analisis-mercado-Internacional.pdf>
- ANECACAO., “Asociación Nacional de Exportadores de Cacao”, Página  
Web, <http://www.ecuadorcocoaarriba.com>, 2011.
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR., Página Web,  
<http://www.bce.gov.ec>, 2011