



Departamento de Posgrados

Proyecto para la implementación de un centro de acopio de cacao en el cantón Patricia Pilar, provincia de Santo Domingo.

Maestría en Comercio con Mención En Innovación y Emprendimiento

Autor: Daniel E. Yépez Arellano

Director del trabajo: Marco Antonio Piedra Aguilera

Cuenca, Ecuador 2024

DEDICATORIA

Para mi abuelita materna que Dios la tiene en su gloria. la Sra. Elena Moran Tutiven. Quien me apoyo económicamente para empezar mis estudios superiores. Y siempre aconsejando y guiando con su experiencia y ejemplo. Este tiempo de estudio en modalidad presencial y on line vivimos juntos por que fue en plena pandemia.

AGRADECIMIENTOS

Un sincero agradecimiento a todos mis compañeros y hoy amigos de la maestría que estuvieron conmigo en los momentos de estrés y alegría durante este largo y retador camino. Su apoyo, confianza, soporte y cariño han sido invaluable. Cada uno de ustedes ha contribuido a mi fortaleza y ánimo de una manera u otra. Además, la bella ciudad de Cuenca que me ha tratado tan bien y es destino favorito donde siempre quiere regresar.

Especial mención al Econ. José Vera director de este programa de posgrado quien confió en mí y fue de gran ayuda en todo el tiempo de estudio.

Para mi tutor el Mg Marco Piedra Aguilera que con sus conocimientos, guía y exigencia ha sacado mi potencial en el desarrollo de este trabajo.

RESUMEN

El presente documento tiene como objetivo general la presentación de un plan de negocio destinado a la implementación de un centro de acopio de cacao en el cantón Patricia Pilar, ubicado en Ecuador. Para alcanzar este, se aplicó una metodología documental e investigación de campo que englobó la interacción directa con los pequeños y medianos productores de la zona. Se llevó a cabo un censo minucioso de las fincas, se realizaron encuestas y entrevistas con el fin de comprender las necesidades y desafíos de los productores, y se gestionó la adquisición de las cosechas del grano. Los resultados derivados de la investigación posibilitaron la formulación de un plan de negocio sólido y fundamentado para la instauración del centro de acopio de cacao considerando información detallada acerca de la viabilidad económica, el potencial de mercado y el impacto económico del cultivo de cacao en la región. El análisis financiero detallado realizado en el marco de este plan de negocios demuestra una sólida viabilidad económica del proyecto. La inversión inicial prevista es de aproximadamente \$198.530,87 se espera que se recupere a corto plazo, con ingresos proyectados de alrededor de \$443.076,92 en el primer año, sugiriendo un potencial para obtener beneficios significativos.

PALABRAS CLAVE: cacao, centro de acopio, plan de negocio, viabilidad económica

ABSTRACT

The general objective of this document is the presentation of a business plan for the implementation of a cocoa collection center in the Patricia Pilar canton, located in Ecuador. To achieve this, a documentary methodology and field research was applied that encompassed direct interaction with small and medium-sized producers in the area. A thorough census of the farms was carried out, surveys and interviews were conducted in order to understand the needs and challenges of the producers, and the acquisition of the grain harvests was managed. The results derived from the research made it possible to formulate a solid and well-founded business plan for the establishment of the cocoa collection center considering detailed information about the economic viability, market potential and economic impact of cocoa cultivation in the region. The detailed financial analysis carried out within the framework of this business plan demonstrates a solid economic viability of the project. The anticipated initial investment of approximately \$198,530.87 is expected to be recouped in the short term, with projected revenues of around \$443,076.92 in the first year, suggesting potential for significant benefits.

KEYWORDS: cocoa, collection center, business plan, economic viability

7-7-27.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPÍTULO 1. LEVANTAMIENTO DE REFERENTE TEÓRICO.	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Marco referencial.....	3
1.2.1. Plan de negocio	3
1.2.2. Rentabilidad.....	4
1.3. Determinación de la oportunidad del negocio.....	7
1.3.1. Producción de cacao	7
1.4. Validación de la oportunidad de negocio	9
CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE ACOPIO DE CACAO.	13
2.1. Metodología	13
2.1.1. Tipo de estudio:.....	13
2.1.2. Diseño de investigación	14
2.1.3. Técnicas de investigación	15
2.1.4. Población y muestra.....	15
2.1.5. Procedimientos	16
2.1.6. Análisis de Datos	17

2.2. Resultados	18
2.2.1. Análisis del macroentorno (PESTEL)	18
2.2.3. Análisis del microentorno	22
2.2.4. Análisis de mercado.....	31
2.3. Análisis FODA y elaboración de organigrama	50
CAPÍTULO 3. MODELO DE NEGOCIOS CONSTRUCCIÓN Y ELABORACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO.....	56
3.1. Plan de Operaciones	56
3.1.1. Cadena de Valor.....	56
3.1.2. Descripción de procesos estratégicos.....	59
3.1.3. Descripción y flujograma de procesos operativo.....	60
3.1.4. Descripción de procesos de soporte	62
3.1.5. Capacidad producción y/o servicio.....	63
3.2. Plan de Recursos Humanos	65
3.2.1. Estructura organizacional	65
3.2.2. Determinación de personal requerido	65
3.2.3. Descripción de los puestos de trabajo requeridos	66
3.2.4. Políticas de contratación	72
3.2.5. Políticas Administrativas del Centro de Acopio de Cacao en Patricia Pilar	74
3.2.6. Presupuesto.....	76
3.3. Plan Financiero	78
3.3.1. Inversión Inicial	78
3.3.2. Costos fijos y variables	79
3.3.3. Estructura de Capital y Financiamiento.....	80
3.3.4. Estado de resultados.....	81
3.3.5. Flujo de caja	82
3.3.6. Punto de equilibrio	85
3.3.7. Indicadores financieros.....	86
3.3.8. Análisis de sensibilidad	87
CAPÍTULO 4. PROTOTIPO DEL MODELO DE NEGOCIOS ANÁLISIS DE COSTOS	93

4.1. Evaluación de mejoras.....	93
4.2. Evaluación de viabilidad del emprendimiento.....	98
4.3. Plan de Sostenibilidad para el Centro de Acopio de Cacao en el Cantón Patricia Pilar 99	
4.3.1. Introducción.....	99
4.3.2. Objetivos de Sostenibilidad.....	99
4.3.3. Estrategias de Sostenibilidad.....	99
 CONCLUSIONES Y PROSPECTIVA	102
 BIBLIOGRAFÍA	104
 Anexos.....	108
Anexo 1. Entrevista a Productores de Cacao	108
Anexo 2. Cuestionario análisis al proveedor.....	110
Anexo 3. Cuestionario para Estudio de Mercado a Nivel Nacional - Empresas Compradoras de Cacao	113
Anexo 4. Entrevista aplicada.....	116

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Análisis costo/beneficio en la producción de cacao ecuatoriano</i>	9
Tabla 2 <i>Matriz de ponderación de las 5 fuerzas de PORTER</i>	29
Tabla 3 <i>Tipo de empresa</i>	32
Tabla 4 <i>Tiempo en el negocio</i>	32
Tabla 5 <i>Volumen anual (toneladas) de cacao adquiridas</i>	33
Tabla 6 <i>Regiones de obtención de cacao</i>	33
Tabla 7 <i>Factores que influyen en la selección del proveedor de cacao</i>	34
Tabla 8 <i>Cacao de origen específico</i>	36
Tabla 9 <i>Iniciativas de sostenibilidad</i>	36
Tabla 10 <i>Cambios en la demanda</i>	37
Tabla 11 <i>Desafíos en la industria</i>	38
Tabla 12 <i>Oportunidades de crecimiento</i>	40
Tabla 13 <i>Colaboración con comunidades</i>	40
Tabla 14 <i>Proveedor en Santo Domingo</i>	41
Tabla 15 <i>Rol en la industria cacaotera</i>	42
Tabla 16 <i>Tiempo involucrado</i>	42
Tabla 17 <i>Tamaño de finca</i>	43
Tabla 18 <i>Dificultades para vender</i>	43
Tabla 19 <i>Frecuencia de venta</i>	44
Tabla 20 <i>Producción anual</i>	45
Tabla 21 <i>Usar centro de acopio</i>	45
Tabla 22 <i>Factores importantes para centro de acopio</i>	46
Tabla 23 <i>Problemas de calidad</i>	47

Tabla 24 <i>Participar en programas de capacitación</i>	47
Tabla 25 <i>Servicios adicionales en centro de acopio</i>	48
Tabla 26 <i>Preferencia de venta</i>	48
Tabla 27 <i>Comentarios adicionales</i>	49
Tabla 28 <i>Matriz FODA</i>	50
Tabla 29 <i>Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)</i>	53
Tabla 30 <i>Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)</i>	54
Tabla 31 <i>Resumen de los procesos estratégicos y operativos</i>	75
Tabla 32 <i>Mano de obra indirecta</i>	77
Tabla 33 <i>Mano de obra directa</i>	77
Tabla 34 <i>Inversión inicial</i>	78
Tabla 35 <i>Costos fijos</i>	79
Tabla 36 <i>Costos variables</i>	80
Tabla 37 <i>Composición del capital</i>	80
Tabla 38 <i>Financiamiento</i>	81
Tabla 39 <i>Estado de resultados</i>	81
Tabla 40 <i>Flujo de caja</i>	84
Tabla 41 <i>Punto de equilibrio</i>	85
Tabla 42 <i>Análisis del VAN, TIR y Periodo de Recuperación</i>	86
Tabla 43 <i>Prueba de sensibilidad escenario optimista</i>	88
Tabla 44 <i>Prueba de sensibilidad escenario pesimista</i>	91
Tabla 45. <i>Plan estratégico de diversificación de productos del cacao</i>	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Producción de cacao en Ecuador.....	8
Figura 2 Superficie cosechadas por provincia.....	9
Figura 3 Variación de los indicadores financieros	10
Figura 4 Cadena de valor.....	56
Figura 5 Procesos operativos	62
Figura 6 Organigrama estructural	65
Figura 7 Punto de Equilibrio.....	85

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Entrevista a Productores de Cacao	108
Anexo 2. Cuestionario análisis al proveedor.....	110
Anexo 3. Cuestionario para Estudio de Mercado a Nivel Nacional - Empresas Compradoras de Cacao	113
Anexo 4. Entrevista aplicada.....	116

INTRODUCCIÓN

El cacao ecuatoriano destaca por su calidad excepcional y su aroma distintivo, lo que lo posiciona como un producto altamente valorado en el ámbito internacional. En un exhaustivo análisis llevado a cabo por Loayza (2018) acerca de la cadena de producción del cacao en Ecuador, se resalta la necesidad de mejorar tanto la calidad del cacao como los procesos de transformación asociados. Además, se subraya la importancia de fomentar la colaboración entre los productores y los exportadores con el fin de aumentar la competitividad del sector y mejorar la rentabilidad para los agricultores involucrados (Borja, 2021)

Durante el período comprendido entre 2015 y 2022, las exportaciones de cacao en Ecuador han experimentado un crecimiento sostenido. Según los datos proporcionados por Anecacao, en el año 2021 se exportaron aproximadamente 360.714 toneladas de cacao en diversas formas, como grano, productos semielaborados y elaborados. Estas exportaciones generaron ingresos cercanos a los 950 millones de dólares, lo que representa un incremento de 15 millones de dólares en comparación con el año anterior (Cheme, 2022).

Asimismo, en el primer trimestre del año 2022, las exportaciones de cacao alcanzaron los 211,7 millones de dólares, correspondientes a un volumen total de 83.812 toneladas, donde 74.128 toneladas correspondieron al grano y 93.684 toneladas a los productos semielaborados (El Universo, 2022). A pesar de los desafíos logísticos a nivel global, se prevé que las exportaciones de cacao en Ecuador continúen su crecimiento durante el año 2023. Según las proyecciones del presidente de Anecacao, se espera superar las 380.000 toneladas exportadas para ese año, y se estima alcanzar las 500.000 toneladas exportadas para el año 2025 (Vásconez, 2022).

En este estudio se presenta una propuesta para la creación de un centro de acopio de cacao en el cantón Patricia Pilar, en la provincia de Santo Domingo, Ecuador. Para mejorar la rentabilidad y promover el crecimiento sostenible de la industria del cacao en la región, este proyecto busca abordar los desafíos que enfrentan los pequeños productores de cacao.

El cantón Patricia Pilar se caracteriza por ser una zona con un importante potencial para la producción de cacao de alta calidad, conocido como "cacao arriba" (Álvarez, 2020). Sin embargo, los productores locales se enfrentan a diversos obstáculos, como la falta de organización y unión entre ellos, la limitada tecnificación en sus procesos de producción y la escasa información sobre las capacidades del suelo (Chinga et al., 2022). Estos factores afectan negativamente la rentabilidad de sus cultivos y dificultan su acceso a mercados internacionales.

Los pequeños productores de cacao en el cantón Patricia Pilar, al igual que en otras regiones de Ecuador, se enfrentan a diversos desafíos que afectan sus ganancias y limitan el aprovechamiento completo del potencial de sus cultivos (Ibarra, 2019). Estos desafíos

incluyen la poca organización y falta de asociatividad entre los pequeños productores. Esta falta de coordinación dificulta la implementación de estrategias conjuntas, la negociación de precios justos y el acceso eficiente a recursos y servicios técnicos. Por otro lado, destaca la falta de acceso a financiamiento adecuado, lo cual limita su capacidad de inversión en mejoras en las plantaciones, adquisición de equipos y tecnologías, y la capacidad para afrontar situaciones imprevistas, impactando directamente en la productividad y calidad de las cosechas (García et al., 2021).

Otro reto relevante es la escasa tecnificación y falta de conocimientos técnicos. Muchos pequeños productores carecen de acceso a información actualizada sobre las mejores prácticas agrícolas, técnicas de cultivo y procesamiento del cacao, realizando su labor de forma empírica (Anzules, 2019). Esto tiene un impacto negativo en la calidad del producto final y su valor en el mercado. Además, la dependencia de intermediarios en la cadena de valor del cacao representa un desafío adicional. La falta de canales directos de comercialización y la presencia de intermediarios da lugar a distorsiones en los precios y una reducción en los ingresos de los productores, quienes suelen tener un poder de negociación limitado en comparación con los intermediarios.

La presencia de plagas y enfermedades es otro desafío significativo que enfrentan los pequeños productores de cacao. Las plagas, como la monilla y la escoba de la bruja, representan una amenaza constante que puede diezmar los cultivos y afectar la producción (Chacón & Gutman, 2022). Estas enfermedades han planteado desafíos significativos para los cacaoteros ecuatorianos, incluidos aquellos en el cantón Patricia Pilar.

Estos desafíos representan barreras significativas para los pequeños productores de cacao en el cantón Patricia Pilar. Sin embargo, también ofrecen oportunidades para implementar proyectos y estrategias que busquen mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de esta importante actividad económica. Superar estos desafíos requiere de esfuerzos conjuntos entre los productores, el gobierno, instituciones académicas y otros actores relevantes, para promover la capacitación técnica, el acceso a financiamiento, la creación de asociaciones sólidas, el fortalecimiento de la cadena de valor y la implementación de prácticas agrícolas sostenibles.

Dado este problema, se propone la creación de un centro de recolección de cacao en el cantón Patricia Pilar. Este centro servirá como un punto de encuentro y colaboración para los productores, promoviendo la organización y la cooperación entre ellos. Adicionalmente, se ofrecerán servicios de consultoría técnica y capacitación en prácticas agrícolas de calidad para promover la automatización de los procedimientos de cultivo y elevar la calidad del cacao recolectado.

El papel del centro de acopio en la gestión del mercado del cacao es fundamental para evitar distorsiones de precios a causa de intermediarios y garantizar equidad y

rentabilidad para los agricultores. Asimismo, se promoverá la certificación de calidad y se buscarán alianzas estratégicas con compradores internacionales, con el fin de posicionar el cacao de Patricia Pilar como un producto de excelencia a nivel mundial.

Por lo que este proyecto tiene como propósito principal impulsar el desarrollo de la industria cacaotera en el cantón Patricia Pilar, a través de la implementación de un centro de acopio que brinde apoyo integral a los pequeños productores. Se espera que este plan contribuya a mejorar la rentabilidad de los productores, fortalecer su capacidad técnica y promover la calidad del cacao local en los mercados internacionales.

Basado en lo expuesto se propone el diseño de un centro de acopio de cacao con el objetivo de mejorar el proceso productivo y garantizar la calidad del grano a comercializar, con el beneficio directo para los pequeños y medianos productores del cantón Patricia Pilar, provincia de Santo Domingo. Para lograr este propósito, se plantean los siguientes objetivos específicos: en primer lugar, se busca proponer estrategias de optimización para los procesos productivos y de comercialización, considerando las exigencias del mercado nacional e internacional. En segundo lugar, se pretende determinar la factibilidad del centro de acopio a través de la elaboración de un completo Plan de negocios, que evalúe los aspectos financieros, operativos y legales necesarios para su puesta en marcha. Por último, se propone realizar un censo de las fincas ubicadas en el cantón Patricia Pilar, así como negociar la compra de las cosechas en baba del grano, con el fin de establecer relaciones sólidas con los productores y asegurar un abastecimiento constante y de calidad para el centro de acopio.

CAPÍTULO 1. LEVANTAMIENTO DE REFERENTE TEÓRICO.

1.1. Antecedentes

Hidalgo et al (2023) el propósito fundamental de este estudio consiste en analizar la viabilidad económica para la instauración de un punto central de recolección de productos agrícolas en el recinto de San Fernando, Parroquia Cone, Cantón Yaguachi, situado en la provincia del Guayas. Se persigue la implementación de un modelo de colaboración asociativa que permita a los agricultores del mencionado recinto agrupar sus cosechas de manera conjunta, con el objetivo de lograr ingresos superiores en la comercialización de sus productos. La metodología empleada en esta investigación abarcará el examen de la Ley de Economía Popular y Solidaria, la cual establece el marco legal para la constitución de centros de acopio de este tipo. Asimismo, se llevará a cabo un análisis de mercado para determinar la demanda de productos agrícolas en la zona y evaluar la viabilidad comercial del centro de acopio. Se realizarán encuestas y entrevistas a los agricultores del recinto de San Fernando para recabar información sobre sus necesidades, capacidad de producción y disposición para participar en un esquema asociativo. Además, se analizarán los costos de construcción y operación del centro de acopio, así como los beneficios económicos que los agricultores podrían obtener al evitar la intermediación de los comerciantes. Los resultados esperados de este estudio incluyen la identificación de la viabilidad económica y la factibilidad para establecer un centro de acopio en el recinto de San Fernando. Se busca demostrar que, a través de la colaboración asociativa, los agricultores podrán obtener mayores ingresos en la comercialización de sus productos agrícolas y disminuir su dependencia de los intermediarios. Además, se pretende fomentar el desarrollo económico local y promover la economía popular y solidaria en la región. En resumen, el objetivo principal de este proyecto consiste en evaluar la viabilidad económica para establecer un centro de acopio de productos agrícolas en el recinto de San Fernando, Parroquia Cone, Cantón Yaguachi, provincia del Guayas. Se espera que la participación asociativa de los agricultores en dicho centro les permita obtener mejores ingresos y mejorar sus condiciones de vida, al evitar la intermediación de los comerciantes y lograr precios equitativos por sus productos agrícolas.

Por otra parte, el estudio de Granja y Chamorro (2020) exploró oportunidades de negocios enfocadas en la creación de empleo y el desarrollo económico y social en áreas rurales, centrándose en el municipio de San Andrés de Tumaco. La investigación tiene como objetivo analizar la situación actual y las circunstancias del municipio, así como el potencial que tiene para la producción de cacao. Debido a la falta de empleo y oportunidades, el municipio enfrenta el problema de la violencia, lo que lleva a la formación de grupos al margen de la ley y al cultivo de cultivos ilícitos. Como solución, se propone este estudio de factibilidad, que proporcionará información para la implementación de futuros procesos en la región. La metodología utilizada en esta investigación implica recopilar información sobre la situación actual del municipio, incluyendo el análisis de datos económicos, sociales y de empleo. Se

realizarán estudios de mercado para evaluar el potencial de la producción de cacao en la zona y se analizarán los recursos disponibles, las condiciones climáticas y la viabilidad económica de esta actividad. Los resultados esperados de este proyecto son proporcionar un análisis detallado de la situación actual del municipio de San Andrés de Tumaco y demostrar el potencial que tiene para la producción de cacao. Además, se espera que este estudio de factibilidad sirva como base para la implementación de procesos futuros que impulsen el desarrollo económico y social de la región, generando empleo y reduciendo la violencia asociada a los cultivos ilícitos

Pérez et al (2021) refieren en su estudio que el cultivo del cacao ha desempeñado un papel crucial en la economía nacional, demostrando una notable dinámica en los últimos años y realizando una valiosa contribución al Producto Interno Bruto. No obstante, debido a las transformaciones en el mercado global, se han observado diversos patrones en esta industria. Por lo tanto, el propósito de este estudio consiste en contrastar el impacto económico del cultivo del cacao en Ecuador durante el primer semestre de 2019 y el primer semestre de 2020. Para alcanzar esta meta, se aplicó una metodología fundamentada en un enfoque comparativo y descriptivo. Se recopilaron datos relativos a la economía y al desarrollo social del cacao en los años 2019 y 2020. Dichos datos fueron analizados y confrontados para detectar las disparidades en el rendimiento económico del cultivo en ambos períodos. Los resultados obtenidos fueron expuestos a través de cuatro indicadores principales. En primer lugar, se examinaron las exportaciones e importaciones de cacao según los países, lo que permitió evaluar los destinos y las fuentes de este producto. En segundo lugar, se investigaron los precios del cacao, proporcionando información sobre las fluctuaciones en el valor del cultivo durante los dos períodos. En tercer lugar, se consideraron los bloques económicos por región, contribuyendo a la identificación de las asociaciones y acuerdos comerciales que afectaron al sector del cacao. Por último, se analizaron los valores mensuales para comprender las variaciones a lo largo del tiempo.

Los resultados revelaron una diversidad de cambios, tanto positivos como negativos, en el impacto económico del cultivo del cacao en Ecuador durante el período examinado. A pesar de la pandemia, las exportaciones de cacao no se vieron significativamente afectadas. No obstante, las importaciones mostraron una tendencia opuesta, experimentando un descenso debido a la disminución de la actividad productiva interna en la economía ecuatoriana.

Estos estudios presentados son de gran importancia para el desarrollo de un plan de negocio sobre el proyecto de implementación de un centro de acopio de cacao en el cantón Patricia Pilar, provincia de Santo Domingo.

La investigación realizada por Hidalgo et al. (2023) proporciona información valiosa sobre la viabilidad económica de establecer un centro de acopio de productos agrícolas en un recinto específico. Este enfoque colaborativo y asociativo permitiría a los agricultores del

recinto agrupar sus cosechas y obtener ingresos superiores en la comercialización de sus productos. La metodología utilizada, que incluye el análisis de la legislación pertinente y la evaluación de la demanda del mercado, brinda una base sólida para la implementación del centro de acopio. Los resultados esperados del estudio ayudarán a determinar la factibilidad y viabilidad económica del proyecto.

Por otro lado, el estudio de Granja y Chamorro (2020) se enfoca en el análisis de oportunidades de negocio y desarrollo económico en una región rural específica. En este caso, el estudio se centra en el municipio de San Andrés de Tumaco y explora el potencial de la producción de cacao como una alternativa económica. Este estudio de factibilidad proporciona información sobre la situación actual del municipio, incluyendo datos económicos, sociales y de empleo. Los resultados obtenidos ayudarán a evaluar el potencial de la producción de cacao en la zona y a diseñar estrategias para impulsar el desarrollo económico y social, generando empleo y reduciendo la dependencia de cultivos ilícitos.

Finalmente, el estudio de Pérez et al. (2021) analiza el impacto económico del cultivo de cacao en Ecuador durante un período específico. Estos resultados son relevantes para comprender el contexto económico y las tendencias de la industria del cacao en el país. La información obtenida sobre las exportaciones, importaciones, precios y bloques económicos proporciona una visión detallada de la dinámica de esta industria. Estos hallazgos son valiosos para la elaboración de estrategias y la toma de decisiones informadas en el plan de negocio del centro de acopio de cacao en el cantón Patricia Pilar.

De forma general, los antecedentes ofrecen datos y análisis fundamentales para respaldar el plan de negocio del proyecto de implementación del centro de acopio de cacao en el cantón Patricia Pilar. Estos estudios proporcionan información sobre la viabilidad económica, el potencial de mercado y el impacto económico del cultivo de cacao, lo que permite tomar decisiones informadas y diseñar estrategias efectivas para el éxito del proyecto.

1.2. Marco referencial

1.2.1. Plan de negocio

Para establecer y hacer crecer un negocio, un plan de negocios detalla las estrategias y los planes a seguir. Identifica el público objetivo, desarrolla una estrategia de marketing y ventas, describe un presupuesto y pronostica expansiones futuras. Cualquier empresa, ya sea start-up o establecida, que quiera crecer o diversificarse, puede beneficiarse de ella (Romero, 2020). Para ello, un plan de negocio es vital para asegurar la sostenibilidad a largo plazo de una empresa.

El plan empresarial es una herramienta esencial para la creación y expansión de una empresa. Constituye un mapa detallado que describe la forma en que se ejecutarán las operaciones, identifica los objetivos y estrategias a seguir, y establece los pasos necesarios

para lograr el éxito empresarial. Un plan de negocios robusto engloba diversos elementos fundamentales de acuerdo con las mejores prácticas de gestión empresarial (Castillejo, 2015).

De acuerdo con Partal, (2017) se deberá describir el producto o servicio que se ofrecerá, proporcionando información detallada sobre su propuesta de valor y diferenciación en el mercado. Esto ayuda a definir la propuesta única de la empresa y a establecer su posición competitiva. El plan de negocios también se encarga de determinar y examinar a la audiencia que la empresa quiere alcanzar. Esto implica tener conocimiento acerca de lo que el público objetivo necesita y demanda, al igual de llevar a cabo investigaciones sobre la competencia y el mercado. Dicha información es crucial para formular una estrategia de comercialización y ventas efectiva.

El presupuesto es otro elemento esencial en el plan de negocios. Este incluye proyecciones financieras, estimaciones de ingresos y gastos, así como la determinación de la rentabilidad y el punto de equilibrio. La evaluación financiera brinda una perspectiva objetiva acerca de la sustentabilidad de la empresa y permite tomar decisiones bien fundamentadas en cuanto a la distribución de los recursos.

Además, el plan de negocios también aborda la estrategia de crecimiento y expansión a largo plazo. Esto implica identificar oportunidades de mercado, establecer metas y plazos, y definir las acciones necesarias para lograr el crecimiento y la expansión del negocio. Esta sección del plan de negocios es especialmente importante para las empresas establecidas que buscan diversificarse o ingresar a nuevos mercados (Gaytán, 2020).

En consecuencia, un plan de negocios se convierte en un elemento indispensable para cualquier empresa, sin importar si es una entidad recién creada o una ya establecida. Además de ofrecer una estructura y una estrategia para establecer y expandir el negocio, cumple la función de orientar la toma de decisiones y la asignación de recursos.

1.2.2. Rentabilidad

La capacidad de una empresa para generar ganancias en relación con los recursos utilizados se conoce como rentabilidad. De manera sencilla, esta se define como la proporción entre los ingresos y los costos de la entidad. Una empresa rentable es aquella que es capaz de generar ganancias consistentes y sostenibles a lo largo del tiempo, lo que es esencial para su supervivencia y crecimiento a largo plazo. La rentabilidad es una medida clave del éxito financiero de una empresa y puede ser utilizada para evaluar su desempeño y tomar decisiones estratégicas (Sajami et al., 2020).

Diferentes enfoques teóricos para analizar la rentabilidad

Existen diferentes enfoques teóricos para analizar la rentabilidad de una empresa, cada uno de los cuales se enfoca en diferentes aspectos de la rentabilidad (Chaihuaque,

2021). A continuación, se describen algunos de los enfoques más comunes:

- Análisis de la rentabilidad financiera.
- Análisis de la rentabilidad económica.
- Análisis de la rentabilidad por segmentos.

En general, cada enfoque teórico para analizar la rentabilidad de una empresa tiene sus propias fortalezas y debilidades, y la elección del enfoque adecuado dependerá de los objetivos específicos de la empresa y del contexto en el que opera.

Análisis de la rentabilidad financiera

La rentabilidad financiera es un indicador clave para evaluar el éxito y la viabilidad de un negocio. Se refiere al rendimiento económico que una empresa o proyecto genera en relación con la inversión realizada. Para determinar la rentabilidad financiera, se utilizan diferentes medidas y ratios financieros, como el retorno sobre la inversión (ROI) y el retorno sobre el patrimonio (ROE) (Zambrano et al., 2021). Estos indicadores permiten analizar la eficiencia y la capacidad de generar beneficios de una empresa en relación con los recursos utilizados.

Es importante tener en cuenta que la rentabilidad financiera puede variar según la industria, el sector y las condiciones económicas específicas. Algunas empresas pueden tener márgenes de rentabilidad más altos debido a factores como la innovación, la diferenciación del producto o el acceso a mercados internacionales. Algunas estrategias para mejorar la rentabilidad financiera de un negocio según Santiesteban et al (2020):

- Control de costos: Evaluar y controlar los gastos es fundamental para maximizar la rentabilidad. Identificar áreas donde se puedan reducir costos innecesarios, optimizar la cadena de suministro o renegociar contratos con proveedores puede tener un impacto significativo en la rentabilidad.
- Mejora de la eficiencia operativa: Puede ayudar a aumentar la rentabilidad al mejorar los procesos y las operaciones comerciales. Automatizar tareas, implementar mejor tecnología, optimizar la producción o mejorar la gestión del inventario son todas posibilidades.
- Estrategias de fijación de precios: Evaluar y ajustar adecuadamente los precios de los productos o servicios puede tener un impacto directo en la rentabilidad. Analizar el mercado, los costos de producción y la demanda de los clientes para establecer precios competitivos y rentables.
- Diversificación de ingresos: Buscar oportunidades para diversificar las fuentes de ingresos puede ayudar a aumentar la rentabilidad financiera. Esto puede implicar la expansión a nuevos mercados, la introducción de nuevos productos o servicios, o la identificación de segmentos de clientes adicionales.

- Gestión eficiente del flujo de efectivo: Es crucial una buena administración del flujo de efectivo para sostener la rentabilidad. Es conveniente equilibrar de manera adecuada los pagos y cobros, manejar los términos de pago con proveedores y clientes, y tener reservas disponibles para hacer frente a posibles contingencias. Con estas prácticas se pueden esquivar inconvenientes de liquidez a largo plazo.

Es importante destacar que cada negocio es único y requiere un análisis específico para determinar las estrategias más adecuadas para mejorar su rentabilidad financiera. La comprensión profunda de las finanzas de la empresa, el análisis constante de los indicadores y la adaptación a los cambios del entorno son clave para lograr una rentabilidad sostenible (Santiesteban et al., 2020).

Análisis de la rentabilidad económica

La rentabilidad económica se centra en la correlación entre los ingresos y los gastos completos de una compañía, los cuales incluyen los gastos de capital y de operación. Este enfoque resulta beneficioso para calificar el empleo eficaz de los recursos de la compañía en la generación de ingresos y para determinar si dispone de ganancias adecuadas para solventar sus costos (Ordoñez et al., 2019).

Entre las medidas de rentabilidad económica más comunes se encuentran el Retorno sobre el capital invertido (ROIC): Esta medida evalúa la rentabilidad de una empresa en relación con el capital invertido en ella. El cálculo del ROIC implica dividir la ganancia operativa neta de la empresa entre su capital invertido, y luego multiplicar el resultado por 100 para obtener un porcentaje. Un ROIC alto indica que la empresa está generando ganancias sólidas en relación con su inversión de capital, mientras que un ROIC bajo indica que está obteniendo ganancias pobres en relación con su inversión de capital (Vilcatoma, 2020).

Asimismo, el Margen de beneficio operativo que evalúa la rentabilidad de una empresa en relación con sus ingresos operativos. El margen de beneficio operativo se obtiene dividiendo la ganancia operativa neta de la empresa entre sus ingresos operativos, y multiplicando el resultado por 100 para expresarlo en forma de porcentaje. Un margen de beneficio operativo alto indica que la empresa está generando ganancias sólidas en relación con sus ingresos operativos, mientras que un margen de beneficio operativo bajo indica que está obteniendo ganancias pobres en relación con sus ingresos operativos (Cantero & Leyva, 2016).

En términos generales, el análisis de la rentabilidad económica resulta útil para evaluar la eficiencia con la que una empresa utiliza sus recursos para generar ganancias, así como para determinar si es capaz de generar ganancias suficientes para cubrir sus costos. Sin embargo, es importante tener en cuenta que estas medidas de rentabilidad económica no

siempre constituyen una indicación precisa del éxito financiero de una empresa, ya que no consideran otros factores importantes como los costos financieros y los riesgos asociados con las operaciones de la empresa.

Análisis de la rentabilidad por segmentos

El análisis de la rentabilidad por segmentos se centra en la evaluación de la rentabilidad de los diversos segmentos de negocio de una empresa. Este enfoque resulta útil para identificar áreas de la empresa que generan mayores ganancias, así como aquellas que podrían requerir mayor atención y mejoras (Cancino et al., 2018).

Entre las medidas más comunes de rentabilidad por segmentos está el Margen de beneficio por segmento: Esta medida evalúa la rentabilidad de cada segmento de negocio en relación con sus ingresos. Se calcula dividiendo la ganancia neta generada por cada segmento entre sus ingresos correspondientes, y luego multiplicando el resultado por 100 para expresarlo en forma de porcentaje (Artieda, 2015). Esta medida ayuda a identificar los segmentos de negocio que generan mayores ganancias y aquellos que pueden requerir más atención y ajustes estratégicos

Por otra parte, el Retorno sobre el capital invertido por segmento que evalúa la rentabilidad de cada segmento de negocio en relación con el capital invertido en él. Se calcula dividiendo la ganancia operativa neta generada por cada segmento entre el capital invertido en dicho segmento, y luego multiplicando el resultado por 100 para obtener un porcentaje. Esta medida proporciona información sobre los segmentos de negocio que generan mayores ganancias en relación con la inversión de capital, y aquellos que pueden requerir mayor atención y optimización de recursos (Delgado & Manuel, 2019).

En general, el análisis de la rentabilidad por segmentos resulta valioso para identificar áreas de la empresa que generan mayores ganancias y áreas que podrían requerir mayor atención y mejoras. Esta información es fundamental para la toma de decisiones estratégicas, como la asignación adecuada de recursos y la identificación de oportunidades de crecimiento. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el análisis de la rentabilidad por segmentos puede ser un proceso complejo que requiere un conocimiento detallado de los diferentes segmentos de negocio de la empresa.

1.3. Determinación de la oportunidad del negocio.

1.3.1. Producción de cacao

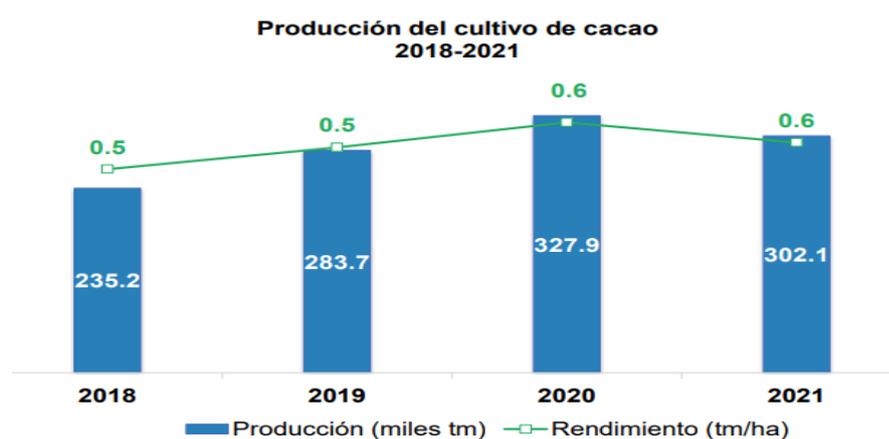
La producción de cacao en Ecuador ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años. Estos resultados positivos se deben en parte a los altos precios que el producto tuvo en los primeros meses del año pasado. Aunque en el último trimestre se registró una caída en la cotización, el balance anual fue muy favorable para la actividad. El sector

cacaotero ecuatoriano ha logrado mantenerse competitivo a nivel internacional, siendo el tercer exportador mundial de granos de cacao. Los principales destinos de las exportaciones de cacao ecuatoriano son Estados Unidos, Indonesia, Malasia, Países Bajos y México (CFN, 2022).

También tiene un impacto característico en la economía del país y en el empleo. Se estima que esta actividad emplea de forma directa e indirecta a más de 400 000 personas. Además, las proyecciones del sector indican un crecimiento acelerado en los próximos años, con la expectativa de alcanzar las 500 000 toneladas exportadas para el año 2025. En este sentido se puede observar que en el 2021 la producción varía 0.6 respecto al año 2020. Sin embargo, la producción sigue siendo alta en comparación con el 2018 y 2019. Lo que quiere decir que el cultivo del fruto se ha seguido desarrollando en el país.

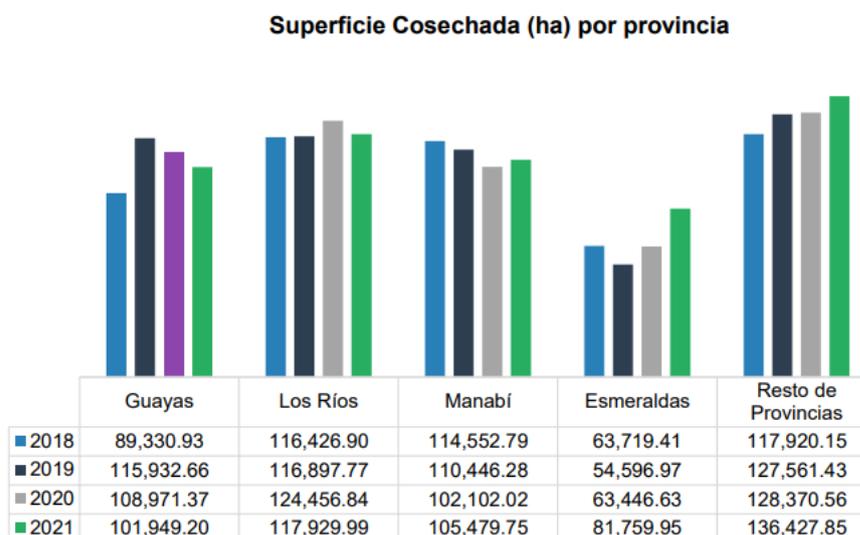
Figura 1

Producción de cacao en Ecuador



Nota. obtenido de Corporación Financiera Nacional (CFN, 2022).

Esto se puede apreciar en la Figura 2 que muestra un crecimiento en la superficie producida de cacao en el 2021, creciendo 8.057,29 hectáreas de un pedido a otro. Sin embargo, la provincia de Santo Domingo de los Tachillas no se encuentra dentro de las principales productoras, por lo que impulsar el negocio sería una opción factible para la zona de examen.

Figura 2*Superficie cosechadas por provincia*

Nota. obtenido de Corporación Financiera Nacional (CFN, 2022).

El cacao y sus derivados son muy buscados por ser materias primas esenciales en la industria del chocolate, cosmética y productos de cuidado personal. Los canales de distribución y los precios están controlados por unas pocas grandes empresas en el mercado internacional del cacao. Sosa (2018) indica que siete multinacionales concentran el 85% de la producción de cacao, cinco empresas controlan el 80%, otras cinco procesan el 70% y seis multinacionales cacaoteras controlan el 80% del mercado global, entre ellas Hershey, Mars, Phillip Morris, Nestlé, Cadbury Schweppes y Ferrero.

Además, el cacao se utiliza para hacer una variedad de productos. Como resultado del procesamiento del grano de cacao se obtienen cuatro productos intermedios: licor de cacao, manteca de cacao, pasta de cacao y cacao en polvo. Productos como estos se utilizan como ingredientes en muchas industrias, como la producción de chocolate y otros alimenticios (Zambrano, 2020).

1.4. Validación de la oportunidad de negocio

Para validar la oportunidad de negocio se analizará la situación financiera actual del sector productivo de cacao. Según informe del CFN (2022), en el 2021 las utilidades obtenidas fueron de 0.06%. SE puede apreciar que, aunque mejoro la rentabilidad durante ese año los costos y gastos siguen siendo casi iguales a los ingresos obtenidos con la producción. Esto se debe en parte, a la forma de producir empírica y poca asesoría ofrecida a los productores.

Tabla 1

Análisis costo/beneficio en la producción de cacao ecuatoriano

Cuentas (MM \$)	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos	33.45	52.91	47.52	68.84	60.01
Costos y Gastos	37.05	52.24	52.36	70.64	59.94
Utilidad neta	-3.60	0.66	-4.84	-1.80	0.06

Nota. obtenido de Corporación Financiera Nacional (CFN, 2022).

Por otra parte, en la Figura 3 se puede ver un desempeño positivo de la empresa en el año 2021. El ROA del 5% indica que la empresa fue capaz de utilizar eficientemente sus activos para generar utilidades. El ROE del 22% demuestra que los accionistas obtuvieron una rentabilidad atractiva sobre su inversión. Por último, el margen neto del 2% muestra que la empresa logró mantener un nivel adecuado de rentabilidad en relación con sus ventas.

Figura 3

Variación de los indicadores financieros



Nota. obtenido de Corporación Financiera Nacional (CFN, 2022).

Por lo tanto, basados en la información proporcionada por el CFN, existe una oportunidad de negocio en la producción de cacao en Ecuador. A continuación, se presentan los puntos clave que respaldan esta afirmación:

Crecimiento y posición competitiva: La producción de cacao en Ecuador ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, convirtiéndose en el tercer exportador mundial de granos de cacao. El sector cacaotero ecuatoriano ha logrado mantenerse competitivo a nivel internacional, lo que indica una demanda sólida y oportunidades en el mercado global.

Potencial de crecimiento: Las proyecciones del sector indican un crecimiento

acelerado en los próximos años, con la expectativa de alcanzar las 500,000 toneladas exportadas para el año 2025. Esto muestra un aumento en la demanda y abre oportunidades para nuevos actores en el mercado.

Empleo y contribución económica: La producción de cacao tiene un impacto significativo en la economía de Ecuador, empleando a más de 400,000 personas de forma directa e indirecta. Esto indica un potencial para generar empleo y contribuir al desarrollo económico de la región.

Diversificación de productos: El chocolate, los cosméticos y los productos para el cuidado personal se encuentran entre las industrias en las que el cacao y sus derivados tienen una gran demanda. Además de los licores de cacao, las mantecas de cacao, las pastas de cacao y el polvo de cacao, los derivados del cacao ofrecen la posibilidad de diversificar el segmento de mercado.

Posibilidad de mejora en rentabilidad: Si bien se observa que la rentabilidad del sector cacaotero ecuatoriano en el 2021 fue del 0.06%, se identifica que existen costos y gastos que podrían ser optimizados. La falta de asesoría y la producción empírica son factores que podrían mejorarse para aumentar la rentabilidad y eficiencia en el negocio del cacao.

Por lo tanto, la producción de cacao en Ecuador presenta una oportunidad de negocio debido al crecimiento sostenido, la posición competitiva en el mercado internacional, el potencial de crecimiento, la diversificación de productos y la contribución económica. Sin embargo, es importante tener en cuenta los desafíos del sector y buscar estrategias para mejorar la rentabilidad y eficiencia en la producción de cacao.

Importancia de del cacao en la historia de Ecuador

El cacao ha tenido una importancia trascendental en la historia de Ecuador, estableciendo una conexión profunda entre este país y la preciada planta. Desde hace más de 5.000 años, se han encontrado evidencias arqueológicas que indican que el cacao se cultivaba en la región amazónica de Ecuador, posicionándolo como uno de los lugares de origen de esta planta ancestral. Como consecuencia, Ecuador ha sido reconocido como uno de los pioneros en el cultivo y consumo de cacao a nivel mundial (Guerrero, 2023).

Según Valdez (2021) en el contexto de la diversidad del cacao, Ecuador sobresale por ser hogar de una amplia variedad de cacao fino de aroma, caracterizado por su sabor distintivo y sus cualidades únicas. Esta reputación internacional del cacao ecuatoriano se ha consolidado gracias a la calidad excepcional de sus productos. A través de los siglos, los pueblos indígenas de Ecuador han cultivado y procesado el cacao, desarrollando técnicas que aprovechan al máximo las propiedades de esta planta. La transmisión generacional de estas tradiciones ha enriquecido el conocimiento y la experiencia en la producción de chocolate en el país.

No obstante, la importancia del cacao en la historia de Ecuador va más allá de su relevancia cultural. Desde la época colonial, el cacao se convirtió en uno de los principales productos de exportación del país hacia Europa, estableciendo una sólida base económica. Incluso en la actualidad, el cacao sigue siendo una fuente significativa de ingresos para Ecuador (Abad et al., 2020). De hecho, el país se destaca como el principal exportador de cacao fino de aroma a nivel global, lo que consolida su posición en el mercado internacional y aporta empleo y desarrollo a múltiples regiones.

El reconocimiento internacional del cacao ecuatoriano ha sido otro factor crucial en su relevancia histórica. A lo largo de los años, el cacao de Ecuador ha obtenido numerosos premios y reconocimientos en competencias y eventos relacionados con el chocolate. Estos logros han contribuido a posicionar a Ecuador como un referente en la producción de cacao de alta calidad, consolidando su reputación y prestigio en la industria del chocolate (Presidencia de la República, 2019).

Por lo tanto, el cacao ha desempeñado un papel fundamental en la historia de Ecuador, siendo un símbolo de identidad cultural y un pilar económico para el país. Su origen en la región amazónica, la diversidad de sus variedades, las tradiciones chocolateras transmitidas a lo largo de los siglos, la importancia económica que ha tenido y el reconocimiento internacional que ha recibido, son aspectos que resaltan la trascendencia del cacao en la historia de Ecuador.

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE ACOPIO DE CACAO.

2.1. Metodología

2.1.1. Tipo de estudio:

La investigación se enmarcó en un estudio de tipo aplicado, orientado hacia la propuesta y desarrollo de soluciones concretas para abordar un desafío crucial en el ámbito del emprendimiento agroindustrial. El problema específico que motivó esta investigación radicaba en la falta de infraestructura adecuada para el acopio de cacao en el cantón Patricia Pilar, provincia de Santo Domingo. Esta carencia de instalaciones eficientes de acopio estaba generando una serie de obstáculos que afectaban tanto a los pequeños como a los medianos productores de cacao en la región.

El cacao, siendo un cultivo fundamental en la zona, enfrentaba dificultades en su proceso de recolección y almacenamiento. La ausencia de un centro de acopio moderno y optimizado conducía a problemas como la pérdida de calidad del grano debido a condiciones inapropiadas de almacenamiento, la falta de capacidad para gestionar grandes volúmenes de cosecha en momentos de alta producción y la imposibilidad de implementar prácticas de selección y clasificación eficientes.

La importancia de abordar este problema residía en el potencial impacto económico y social que una solución efectiva podría tener en la comunidad de productores de cacao en el cantón Patricia Pilar. La mejora en los procesos de acopio no solo podría elevar la calidad del cacao cosechado y, por ende, su valor en el mercado, sino que también podría fortalecer la posición de los productores en la cadena de suministro, permitiéndoles acceder a mejores oportunidades de comercialización y precios más justos.

En este contexto, el enfoque aplicado resultó ser la elección adecuada para la investigación. En lugar de centrarse exclusivamente en la teoría y la conceptualización abstracta, el estudio aplicado buscó generar resultados tangibles y soluciones concretas para resolver directamente el problema planteado. La propuesta de diseño eficiente de un centro de acopio de cacao no solo se mantendría como una idea teórica, sino que podría convertirse en una realidad palpable que transformaría las condiciones de trabajo y la viabilidad económica de los productores locales.

El enfoque de investigación aplicada implicaba la conexión directa entre la teoría y la práctica, utilizando conocimientos previos y evidencia empírica para abordar problemas reales y generar resultados tangibles. En este caso, se emplearon tanto la investigación documental como la investigación de campo para alcanzar los objetivos específicos propuestos.

La investigación documental permitió recopilar información valiosa sobre las mejores prácticas en el diseño de centros de acopio, estrategias de optimización en los procesos agroindustriales y las dinámicas del mercado nacional e internacional del cacao. Esta información fue esencial para fundamentar las propuestas y estrategias que se presentaron en el desarrollo del proyecto.

Por otro lado, la investigación de campo se llevó a cabo a través de un proceso sistemático que involucró la interacción directa con los pequeños y medianos productores en el cantón Patricia Pilar. Se realizó un censo detallado de las fincas, se llevaron a cabo encuestas y entrevistas para comprender las necesidades y desafíos de los productores, y se negoció la compra de las cosechas en baba del grano. Estos datos resultaron esenciales para evaluar la viabilidad del centro de acopio, considerando aspectos financieros, operativos y logísticos.

La integración de los resultados obtenidos tanto de la investigación documental como de la investigación de campo permitió desarrollar un plan de negocios sólido y fundamentado. Así, este estudio aplicado no solo propuso soluciones, sino también las validó y adaptó de manera coherente a las condiciones y necesidades específicas de los productores de cacao en la provincia de Santo Domingo.

2.1.2. Diseño de investigación

La investigación descriptiva se llevó a cabo con el propósito de proporcionar una visión detallada y precisa sobre el diseño de un centro de acopio de cacao específicamente dirigido a abordar las necesidades de los pequeños y medianos productores de cacao en el cantón Patricia Pilar, ubicado en la provincia de Santo Domingo. El enfoque se centró en comprender a fondo las condiciones actuales de producción y comercialización de cacao en la región, identificando los desafíos y obstáculos que enfrentan los productores en su día a día.

Con el objetivo general de mejorar los procesos productivos y garantizar la calidad del grano a comercializar, esta investigación descriptiva actuó como un puente entre la visión macro de un centro de acopio y las necesidades micro de los productores. A través de un análisis exhaustivo de la situación actual, que involucró tanto datos cuantitativos como cualitativos, y mediante la interacción directa con los actores clave de la comunidad cacaotera, se buscó capturar una imagen completa de las oportunidades y desafíos presentes.

Al adoptar un enfoque descriptivo, se pudo esclarecer la realidad de los productores en términos de logística, infraestructura, calidad del cacao y aspectos comerciales. Los resultados obtenidos no solo ofrecieron una comprensión profunda de las condiciones actuales, sino que también sentaron las bases para la formulación de soluciones concretas

que respondieran directamente a las necesidades de la comunidad. En este sentido, la descripción detallada del diseño del centro de acopio de cacao no solo se convirtió en una propuesta teórica, sino en una hoja de ruta práctica que podría ser implementada para mejorar la vida y el sustento de los productores locales.

2.1.3. Técnicas de investigación

En esta investigación, se elaboraron entrevistas estructuradas dirigidas a profesionales clave, como ingenieros agrónomos, con el propósito de profundizar en temas relacionados con los aspectos esenciales del proceso productivo de obtención del cacao y su posterior comercialización. Durante estas entrevistas, se exploraron temas cruciales como los factores determinantes en el proceso de cultivo, cosecha y postcosecha del cacao, así como las estrategias efectivas para la venta y distribución del grano. Además, se abordaron las características y servicios necesarios para que un centro de acopio cumpla exitosamente los objetivos planteados en la investigación.

Otra técnica utilizada fueron las encuestas, las cuales se aplicaron a una muestra de pequeños y medianos productores de cacao. Estas encuestas tuvieron el propósito de obtener una visión general de las necesidades y expectativas de los productores con respecto a la implementación de un centro de acopio en la región. Para determinar el tamaño adecuado de la muestra, se empleó el método de muestreo aleatorio simple. En primer lugar, se definió la muestra aleatoria a partir de la población de productores de cacao en el área de estudio.

El cuestionario fue desarrollado utilizando el enfoque de opciones, lo cual permitió recopilar datos específicos sobre el mercado objetivo y los proveedores de cacao. Esta metodología se diseñó con el propósito de obtener información precisa acerca de los precios, las cantidades de cacao producidas por los agricultores y las toneladas adquiridas por las empresas que conformarían el mercado objetivo.

Para garantizar la confiabilidad del instrumento, se llevó a cabo un proceso estadístico. Inicialmente, se aplicó a un grupo piloto de 5 personas con el fin de verificar su funcionalidad y claridad. Posteriormente, se realizó el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach, una medida de consistencia interna, para evaluar la fiabilidad y consistencia de las respuestas. Los resultados de este análisis se presentan a continuación.

2.1.4. Población y muestra

Población

El cantón Patricia Pilar ocupa un lugar destacado dentro de la industria cacaotera, siendo una región estratégica para la producción de cacao en la provincia de Santo Domingo. La importancia de este cantón radica en su contribución significativa a la producción nacional de cacao y su papel como hogar de numerosos pequeños y medianos productores que

conforman la base de la cadena de suministro cacaotera. Los pequeños y medianos productores representan un pilar fundamental en el estudio debido a su rol clave en la economía local y regional. A menudo, estos productores desempeñan un papel crucial en la generación de empleo y en la promoción del desarrollo socioeconómico en áreas rurales. Además, su producción contribuye a la diversificación de la economía y al mantenimiento de prácticas agrícolas tradicionales que son importantes para la sostenibilidad ambiental y cultural.

Dada la relevancia de los pequeños y medianos productores en el cantón Patricia Pilar, es esencial comprender sus necesidades, desafíos y perspectivas en la producción y comercialización de cacao. El estudio se centra en brindar soluciones concretas para mejorar sus procesos y calidad de producción, lo que no solo impactará directamente en su bienestar económico, sino que también puede tener efectos positivos en toda la comunidad y en la cadena de valor del cacao.

En el contexto de esta investigación, la población de interés la definió los pequeños y medianos productores de cacao que operaban en el cantón Patricia Pilar, situado en la provincia de Santo Domingo. Estos productores constituyen el grupo fundamental cuyas necesidades y perspectivas eran esenciales para el diseño y desarrollo efectivo de un centro de acopio de cacao que satisficiera las demandas del entorno local.

La población total de pequeños y medianos productores de cacao en el cantón Patricia Pilar se constituyó como el conjunto completo de individuos que compartían la característica de ser parte de la industria cacaotera en la región. Esta población incluyó una diversidad de actores, cada uno con experiencias, prácticas y desafíos únicos en el proceso de producción y comercialización del cacao.

Muestra

El tipo de muestreo empleado fue por conveniencia que según Hernández et al. (2016) el muestreo por conveniencia es un método de selección de muestra en investigaciones y estudios de investigación en el cual los elementos de la muestra son seleccionados principalmente debido a su accesibilidad y disponibilidad para el investigador. En este sentido fue empleado por el nivel de acceso a los productores de cacao en la zona de examen y empresas compradoras del producto. Por lo que los cuestionario se aplicaron a una muestra de 15 productores y 20 empresas.

2.1.5. Procedimientos

- FASE 1

En esta primera etapa, se buscaron las personas necesarias para establecer el tamaño de la muestra y llevar a cabo las técnicas de investigación planificadas. Se elaboraron

los perfiles de los entrevistados y encuestados, y se procedió a socializar el consentimiento informado junto con los cuestionarios de las entrevistas. Para agilizar el proceso, se optó por utilizar Formularios de Google para la creación de las encuestas, lo que garantizó una mayor eficacia y rapidez en su administración. Este método fue utilizado para poder acceder a la muestra de forma más rápida y organizada. Además, al poder exportar la información recopilada del formulario en Excel la tabulación de los datos es mas rápida.

- FASE 2

La segunda fase consistió en la ejecución de las entrevistas estructuradas y la administración de las encuestas a los profesionales y a los pequeños productores de cacao. En este período, se establecieron las conexiones con los entrevistados y se llevaron a cabo las interacciones necesarias para obtener la información requerida.

- FASE 3

En la tercera fase, se procedió a la recopilación de los datos obtenidos tanto de las entrevistas como de las encuestas. Para las encuestas, se utilizó la plataforma de Formularios de Google, permitiendo una sistematización y tabulación eficiente de los datos. Las entrevistas, por su parte, se realizaron a través de Google Meet, lo que facilitó la superación de posibles obstáculos relacionados con la distancia o los horarios de los participantes.

2.1.6. Análisis de Datos

En relación con el análisis de datos, se implementó un proceso para abordar tanto los datos cualitativos como los cuantitativos derivados de las entrevistas y encuestas.

Análisis de Entrevistas:

Para las entrevistas, se grabaron las conversaciones con el propósito de capturar de manera precisa la información proporcionada por los entrevistados. Posteriormente, se procedió a la transcripción de las grabaciones, lo que permitió tener los contenidos en un formato legible y manejable.

Las transcripciones se sometieron a un proceso de categorización, donde las respuestas se agruparon en temas y tendencias relevantes. De esta forma, se logró una organización efectiva de la información y se identificaron los aspectos clave abordados en las entrevistas.

Análisis de Datos Cuantitativos de Encuestas:

En el caso de los datos cuantitativos obtenidos de las encuestas, se utilizó una hoja de cálculo en Excel para analizar y validar la información recopilada. Esta herramienta facilitó el procesamiento y la presentación eficiente de los resultados, permitiendo la identificación de

patrones y tendencias en los datos numéricos.

En ambos enfoques, se aplicaron medidas para garantizar la confiabilidad y validez del proceso de análisis. En las entrevistas, la grabación y transcripción precisas aseguraron que las respuestas se capturaran fielmente. En el análisis de datos cuantitativos, la utilización de herramientas como Excel permitió una manipulación cuidadosa de los números, minimizando la posibilidad de errores.

En resumen, los procedimientos empleados para la recopilación y el análisis de datos brindaron una visión completa y detallada de las perspectivas, opiniones y necesidades de los entrevistados y encuestados. Estos procesos robustos y ordenados sentaron las bases para diseñar estrategias y propuestas sólidas en relación con el centro de acopio de cacao.

2.2. Resultados

2.2.1. Análisis del macroentorno (PESTEL)

Político

En el transcurso del año 2023, Ecuador ha enfrentado una serie de desafíos profundos de carácter político y social, en medio de los cuales el presidente Guillermo Lasso ha sido protagonista de una serie de controversias que han impactado significativamente el panorama del país. La acusación de uso indebido de fondos públicos ha generado un proceso de juicio político en su contra, a lo cual ha respondido mediante la aplicación de la estrategia legal conocida como "muerte cruzada", un mecanismo que otorga la facultad de disolver la Asamblea Nacional. Esta acción ha exacerbado las tensiones y ha generado divisiones palpables en el tejido social ecuatoriano (López & González, 2023).

La compleja coyuntura política se ha visto agravada por desafíos en términos de seguridad, reflejados en el aumento de la delincuencia y actos violentos, los cuales el gobierno atribuye a la presencia del crimen organizado (Jacome, 2022). En el ámbito económico, Ecuador se enfrenta a desafíos de índole tanto interna como externa. La inestabilidad política, sumada al ambiente global caracterizado por la incertidumbre, podría minar la confianza de los inversores y generar una mayor inestabilidad en la economía del país. Además, la posibilidad de una recesión en las economías desarrolladas plantea riesgos adicionales para el contexto económico de Ecuador (Banco Mundial, 2023).

Estos diversos elementos conforman un panorama sumamente complejo y volátil, subrayando la importancia de observar detenidamente la evolución de la crisis política y social en Ecuador, y cómo esta interacciona con los aspectos económicos y sociales de la nación.

La investigación sobre estos eventos políticos y su relevancia para los productores de cacao cobra importancia en un contexto en el que la seguridad, la estabilidad económica

y las políticas gubernamentales pueden tener un impacto directo en sus actividades. Es fundamental observar cómo las dinámicas políticas y sociales influyen las políticas económicas y cómo estas, a su vez, afectan a los productores agrícolas. La comprensión de estas interacciones puede permitir la identificación de posibles estrategias de mitigación de riesgos y la promoción de condiciones más favorables para los pequeños y medianos productores de cacao en medio de la turbulencia política y económica.

Económico

Ecuador ha enfrentado complejidades económicas en los últimos años que están siendo abordadas con cautela. La economía del país se está recuperando gradualmente de la disminución causada por la pandemia de COVID-19, pero aún persisten debilidades estructurales que requieren atención.

El Banco Central de Ecuador (BCE, 2023) ha proyectado un crecimiento del 3,1% para la economía ecuatoriana en 2023, respaldado por el Fondo Monetario Internacional (FMI). Sin embargo, se advierte sobre la posibilidad de una recesión global que podría afectar más a naciones en desarrollo como Ecuador.

La situación económica en 2023 se refleja en varios indicadores clave que pintan un panorama multifacético. El PIB nominal anual de 2022 alcanzó los \$115.049 millones de dólares estadounidenses. La inflación mensual en julio de 2023 fue del 0,54%, y el desempleo urbano en junio se situó en el 5,00%. Estos datos indican una situación económica tensa, pero bajo control.

En agosto de 2023, las tasas de interés Tasa Activa Referencial y Tasa Pasiva Referencial fueron del 9,29% y 7,31%, respectivamente, mostrando una brecha que podría tener implicaciones en el sector crediticio. En mayo, la Deuda Externa Pública representó el 38,74% del PIB, y las exportaciones totales alcanzaron los \$2.638,28 millones de dólares FOB. La deuda pública interna del Gobierno Central ascendió a \$27.299,62 millones de dólares. El índice Dow Jones el 8 de agosto de 2023 se situó en 35.314,49 y el Riesgo País en esa misma fecha fue de 2.033. En conjunto, estos indicadores reflejan una economía enfrentando desafíos notorios en un contexto político de crisis y en un panorama global incierto, subrayando la importancia de una administración económica estratégica y meticulosa.

Dentro de mi tesis, se examina detalladamente el sector de producción de cacao, una cadena económica de gran magnitud que abarca unas 600,000 hectáreas de terreno y afecta directamente a casi 400,000 familias en todo el país.

En esta cadena de producción, la provincia de Los Ríos emerge como un actor preeminente en términos de contribución, con una producción de 81,578 toneladas de cacao. Guayas, Manabí y Esmeraldas también tienen un papel significativo en el sector. En el primer

trimestre de 2022, las exportaciones de cacao alcanzaron \$211.7 millones, con un volumen de 83,812 toneladas, incluyendo cacao en grano y productos semielaborados, con Estados Unidos liderando los mercados de destino.

Las tendencias económicas actuales en Ecuador tienen un impacto directo en los productores de cacao, ya que las fluctuaciones económicas pueden influir en la demanda y los precios internacionales del cacao. Estas condiciones económicas también pueden influir en la implementación de iniciativas como un centro de acopio para el sector, afectando su viabilidad y éxito en medio de la compleja coyuntura del país.

Social

En el lapso comprendido entre 1990 y 2015, Ecuador experimentó un incremento de un 56,6% en su población, llegando a un total de 16 278 844 habitantes en el año 2015. En la actualidad, la cantidad de residentes supera los 18 millones. La sociedad ecuatoriana se destaca por su rica diversidad étnica y cultural, en la que convergen diversos grupos como los mestizos (71,9%), montubios (7,4%), afroecuatorianos (7,2%), indígenas (7,0%), blancos (6,1%) y otros (0,4%) (OMS & OPS, 2020).

La diversidad étnica y cultural en Ecuador se relaciona con la producción de cacao ya que puede influir directamente el diseño y la implementación del centro de acopio. Considerar las necesidades y perspectivas de los diferentes grupos étnicos y culturales no solo puede mejorar la efectividad del centro de acopio, sino también fortalecer las relaciones entre los actores involucrados y contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad agrícola en el contexto de las complejas tendencias económicas y políticas del país.

Por otra parte, Santo Domingo Debido a su ubicación geográfica estratégica, está inmersa en un comercio enérgico, desempeñando el papel de un punto de intercambio crucial entre las regiones de la sierra y la costa. La actividad comercial más destacada es la ganadería, lo que ha hecho que este territorio sea el epicentro del mercado ganadero más importante a nivel nacional. Además, es relevante mencionar que esta provincia contribuye significativamente a la producción de cacao del país, representando el 10.4% de la producción total.

En cuanto a la biodiversidad, el entorno de Santo Domingo se beneficia de su ubicación en una región tropical y su proximidad a una sección de la Cordillera de los Andes. Esta combinación única de factores ha generado una riqueza de biodiversidad excepcional en la provincia. Los diversos pisos ecológicos presentes han dado lugar a una amplia variedad de ecosistemas (Municipalidad de Santo Domingo, 2023). Esta biodiversidad no solo contribuye a la salud ambiental de la provincia, sino que también puede tener implicaciones relevantes para el negocio. Por ejemplo, la rica diversidad de flora y fauna podría ser una fuente de oportunidades para la producción sostenible y la diversificación de productos

relacionados con la naturaleza local. Además, considerando la importancia del cacao en la provincia, la relación entre la biodiversidad y la producción de cacao podría influir en prácticas agrícolas sostenibles y en la calidad del producto final.

Tecnológico

En el contexto de las corrientes tecnológicas en Ecuador, la adopción de la transformación digital ha adquirido una urgencia palpable entre las empresas del país. De acuerdo con los resultados de una encuesta llevada a cabo por EY en colaboración con la Revista ITahora, los líderes empresariales ecuatorianos han tomado conciencia de la necesidad imperante de incorporar con celeridad las tecnologías emergentes. Estas innovaciones abarcan desde la inteligencia artificial y el análisis de datos hasta el Internet de las Cosas (IoT), la ciberseguridad y la nube, entre otras. Además, señalan desafíos que incluyen la carestía de profesionales especializados y la insuficiente inversión en la innovación tecnológica (Suin et al., 2021).

Ecológico

Ecuador se encuentra ante diversos retos ambientales vinculados a la transición hacia la sostenibilidad y la salvaguardia de su rica biodiversidad. La búsqueda de un enfoque más ecológico contrasta con la política extractivista que ha sido implementada en el país. Analistas subrayan que Ecuador debe honrar sus compromisos establecidos en la COP26. Aunque se ha establecido una nueva reserva marina en las Islas Galápagos, subsiste la necesidad de abordar la conservación del Corredor Marino del Pacífico Este Tropical. Además, resulta esencial superar obstáculos tales como el cumplimiento del Acuerdo de Escazú, así como asegurar el acceso a la justicia ambiental y la protección de los activistas defensores del medio ambiente (Montaño, 2022).

Legal

Dentro del ámbito jurídico que puede regir sobre la actividad empresarial, se encuentra presente la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales de Ecuador (LODPD), la cual fue oficializada en el Registro Oficial Suplemento No. 459 el 26 de mayo de 2021, entrando en vigor desde dicha fecha. El propósito esencial de esta legislación radica en asegurar el ejercicio del derecho a la salvaguardia de los datos personales, incluyendo el control y la determinación sobre la información y datos de esta naturaleza, al mismo tiempo que se establece su debida salvaguardia.

Esta ley aborda los requisitos necesarios para validar la legalidad del tratamiento de información personal, las vías por las cuales el titular de dichos datos puede expresar su consentimiento para su tratamiento, y consagra diversas categorías especiales de datos personales, como aquellos de carácter sensible, los correspondientes a menores de edad, los relacionados con la salud y los vinculados a personas con discapacidad. Asimismo, se

instituye un régimen punitivo para las infracciones vinculadas al manejo de datos personales. Además de lo anterior, la ley reconoce los derechos de acceso, corrección, actualización, eliminación, oposición y transferibilidad de los datos personales (Asamblea Nacional, 2021)

En lo que respecta a las normativas para establecer una empresa, se presenta la opción de constituir una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), una entidad mercantil que puede ser creada tanto por individuos naturales como por entidades legales. La creación de esta estructura se desarrolla mediante un procedimiento simplificado, el cual no implica costos y está regulado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, según lo indicado en 2022. La finalidad primordial de este modelo empresarial es estimular la economía a través de la formalización de emprendimientos, convirtiéndolos en candidatos viables para acceder a financiamiento crediticio. Esta aptitud para obtener créditos, a su vez, facilita la expansión de las operaciones productivas de estas entidades, contribuyendo de esta forma al progreso económico y a la generación de nuevas perspectivas de negocio en el mercado (Asamblea Nacional, 2021).

En cuanto a las regulaciones para abrir una empresa, existe la posibilidad de apertura una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), organización mercantil que puede ser constituida tanto por individuos naturales como por entidades jurídicas. Su establecimiento se lleva a cabo mediante un proceso simplificado, el cual es gratuito y está regulado (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2022). El principal propósito de este esquema de empresa es fomentar la economía a través de la formalización de iniciativas empresariales, transformándolas en candidatas viables para la adquisición de financiamiento crediticio. Esta elegibilidad para el crédito, a su vez, facilita la ampliación de los procesos productivos de dichas entidades, contribuyendo así al crecimiento económico y al desarrollo de nuevas oportunidades de negocio en el mercado.

2.2.3. Análisis del microentorno

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter es un marco conceptual desarrollado por Michael E. Porter que se utiliza para evaluar la competitividad de una industria o mercado. Esta herramienta proporciona una comprensión profunda de los factores que influyen en la rentabilidad y la estructura competitiva de una industria (Mora et al., 2019). A continuación, se presenta un análisis basado en este modelo:

2.2.3.1. Amenaza de nuevos competidores

En el sector del cacao, aunque existen barreras de entrada en forma de costos iniciales, como la adquisición de tierras y la inversión en infraestructura, la amenaza de nuevos competidores es moderada. Sin embargo, la especialización requerida en la producción de cacao fino de aroma y la construcción de marcas reconocidas actúan como factores de disuasión. Además, la concentración de productores y la experiencia acumulada

también dificultan la entrada de nuevos actores.

En el contexto de la producción de cacao fino de aroma y la construcción de marcas reconocidas, existen varias barreras de entrada que pueden dificultar la entrada de nuevos actores al mercado y el establecimiento de marcas de renombre. Algunas de estas barreras incluyen:

Calidad y Reputación: la producción de cacao fino de aroma requiere altos estándares de calidad para lograr las características de sabor y aroma deseadas. Los productores que buscan ingresar a este segmento deben enfrentar el desafío de establecer una reputación sólida en cuanto a la calidad de sus productos para ser considerados como proveedores confiables y auténticos. En este sentido, una nueva empresa que busca producir cacao fino de aroma podría enfrentar dificultades para ganarse la confianza de los compradores internacionales debido a la falta de historial y reconocimiento en la industria.

Conocimiento Técnico y Experiencia: la producción de cacao fino de aroma implica conocimientos técnicos especializados sobre variedades de cacao, métodos de cultivo, fermentación y secado. La falta de experiencia y conocimiento en estos procesos puede afectar negativamente la calidad y la consistencia del producto. Un agricultor que carece de experiencia en el cultivo y la fermentación adecuada de variedades de cacao fino de aroma podría producir granos de baja calidad que no cumplen con los estándares requeridos.

Inversiones Iniciales: la producción de cacao de calidad y la construcción de una marca reconocida requieren inversiones considerables en infraestructura, tecnología y procesos de calidad. Esto puede ser una barrera significativa para pequeños agricultores o nuevos participantes en la industria. La inversión necesaria para implementar prácticas de fermentación controlada y secado adecuado puede ser costosa para un productor que está comenzando.

Acceso a Mercados y Distribución: entrar en el mercado de cacao fino de aroma implica establecer relaciones con compradores y distribuidores que valoran la calidad. Sin una red de contactos o canales de distribución establecidos, puede ser difícil acceder a los mercados adecuados. Una empresa emergente que produce cacao fino de aroma podría enfrentar desafíos para llegar a los compradores premium que están dispuestos a pagar más por la calidad.

Competencia Establecida: la industria del cacao fino de aroma a menudo está dominada por marcas y productores establecidos que ya tienen una presencia en el mercado. Competir con estas marcas reconocidas puede ser un obstáculo importante. Una nueva marca de chocolate que busca ingresar al mercado de cacao fino de aroma puede luchar por destacar entre las marcas ya consolidadas. Un productor que busca vender cacao fino de aroma a consumidores preocupados por la sostenibilidad y la trazabilidad podría enfrentar

dificultades si no cuenta con las certificaciones adecuadas.

2.2.3.2. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores en la industria del cacao, como los agricultores y las cooperativas, pueden tener cierto poder debido a la naturaleza esencial de sus productos. Sin embargo, dado que la cadena de suministro de cacao es amplia y diversa, y que los agricultores en muchos casos están en desventaja, su capacidad para imponer precios elevados puede estar limitada. Además, las certificaciones y acuerdos de compra pueden equilibrar el poder de negociación.

En el contexto del cacao fino de aroma, las certificaciones son esenciales para garantizar la calidad del producto y su sostenibilidad. Certificaciones como Fair Trade, Orgánico y Rainforest Alliance no solo certifican las prácticas de producción éticas y sostenibles, sino que también aportan valor a los compradores y consumidores que buscan productos responsables. Estas certificaciones pueden empoderar a los productores al proporcionarles acceso a mercados más exigentes y a compradores dispuestos a pagar un precio justo por productos que cumplen con estándares estrictos.

En este sentido, un pequeño productor que cultiva cacao fino de aroma de manera sostenible y obtiene la certificación Orgánica y Fair Trade. Estas certificaciones pueden aumentar su poder de negociación al acceder a compradores éticos y conscientes de la sostenibilidad dispuestos a pagar un precio premium por su cacao.

Por otra parte, los acuerdos de compra también pueden ser una herramienta para equilibrar el poder de negociación. Establecer acuerdos de compra a largo plazo puede brindar estabilidad a los productores al garantizar la demanda constante de su cacao. Los acuerdos de compra pueden incluir cláusulas sobre precios justos y condiciones de calidad, lo que brinda seguridad a los productores y les permite negociar en condiciones más favorables.

2.2.3.3. Poder de negociación de los compradores

Los compradores de cacao, como las empresas chocolateras y fabricantes de alimentos, tienen un nivel moderado de poder de negociación. Su capacidad para influir en los precios puede variar dependiendo de su tamaño y volumen de compra. Sin embargo, la calidad del cacao, la demanda creciente de cacao fino de aroma y las marcas especializadas pueden disminuir la capacidad de los compradores para presionar precios a la baja.

La relación entre la calidad del cacao y la demanda de cacao fino de aroma desempeña un papel fundamental en la capacidad de los compradores para presionar los precios en la industria. Aquí hay ejemplos que ilustran cómo esta dinámica puede influir en la negociación de precios:

Calidad del Cacao y Valor Agregado: cuando el cacao es de alta calidad y cumple con los estándares de cacao fino de aroma, tiene un perfil de sabor y aroma distintivo que es altamente valorado en la producción de chocolate de calidad premium. Los compradores que buscan cacao de esta calidad están dispuestos a pagar más por el producto debido a sus características únicas. Por lo tanto, un productor de cacao de la región de examen cultiva cacao de alta calidad que es conocido por su perfil de sabor excepcional. Los compradores de chocolate premium valoran este cacao y están dispuestos a pagar un precio premium por él. En este caso, la calidad del cacao actúa como un factor de protección contra la presión de precios, ya que los compradores no pueden fácilmente sustituir esta calidad única por cacao de menor calidad.

Demanda de Cacao Fino de Aroma: la demanda de cacao fino de aroma es un factor clave en la determinación de los precios. Si la demanda es alta y supera la oferta, los compradores pueden competir por asegurarse el suministro de cacao de calidad. Esto puede empoderar a los productores al permitirles negociar mejores términos y precios. En un período en el que la demanda mundial de chocolate premium ha aumentado significativamente, los productores de cacao fino de aroma tienen una ventaja en las negociaciones. Los compradores compiten por asegurarse un suministro constante de este cacao, lo que da a los productores más margen para negociar precios más favorables.

Diversificación de Ofertas y Competencia: cuando los productores tienen la capacidad de diversificar sus ofertas y llegar a diferentes segmentos de mercado, pueden evitar la dependencia de un único comprador y tener más poder en las negociaciones de precios. La competencia entre los compradores también puede mitigar la presión sobre los precios.

2.2.3.4. Amenaza de productos sustitutos

En esta industria, la amenaza de productos sustitutos se presenta de manera limitada. A pesar de que existen otras materias primas disponibles para la fabricación de chocolates y productos similares, el cacao destaca por sus cualidades singulares de sabor y textura que resultan complicadas de replicar. No obstante, es importante considerar que cambios en las preferencias de los consumidores y avances tecnológicos podrían aumentar la importancia de alternativas en el futuro.

En este contexto, es pertinente señalar que los productos sustitutos podrían manifestarse en formas como el secado y almacenamiento inadecuado, así como la utilización de instrumentos óptimos. Estos factores podrían influir en la calidad y las características distintivas del cacao, brindando oportunidades para la aparición de sustitutos que, aunque no replican completamente las cualidades únicas del cacao, podrían ganar relevancia en el mercado.

Además, la industria del cacao enfrenta desafíos únicos debido a la singularidad de

las características de sabor y textura del cacao. Estas características no solo influyen en la demanda y el valor del cacao, sino que también pueden afectar la capacidad de los compradores para presionar los precios de manera efectiva. Aquí hay ejemplos que resaltan estos desafíos:

Sabor y Perfil Aromático Únicos: el cacao fino de aroma se distingue por su perfil de sabor y aroma excepcionales. Cada región productora de cacao puede tener características de sabor únicas debido a factores como el tipo de suelo, el clima y las prácticas de cultivo. Estas características pueden ser difíciles de replicar con otros tipos de cacao. Un cacao cultivado en una región montañosa tiene un perfil de sabor que combina notas frutales y florales. Los compradores que buscan estos sabores específicos no pueden fácilmente encontrarlos en otros tipos de cacao. Esto otorga a los productores de esta región un cierto grado de control sobre los precios, ya que los compradores que buscan ese perfil de sabor no pueden sustituirlo fácilmente.

Textura y Acidez Distinguidas: la textura y la acidez del cacao también son factores que influyen en su calidad. Ciertos tipos de cacao fino de aroma pueden tener una textura suave y una acidez equilibrada que es altamente valorada en la producción de chocolate de alta calidad. Un cacao con una textura cremosa y una acidez brillante es perfecto para la fabricación de chocolate con sabores complejos y refinados. Los compradores que buscan estas características específicas pueden estar dispuestos a pagar más por este cacao único. Esto puede permitir a los productores negociar precios más favorables, ya que su producto se considera esencial para lograr el sabor deseado en el chocolate.

Dificultad en la Sustitución del Producto: debido a la singularidad de las características de sabor y textura del cacao fino de aroma, los compradores pueden enfrentar dificultades para sustituirlo por otras variedades de cacao. Esto reduce la capacidad de los compradores para ejercer presión sobre los precios, ya que no pueden simplemente cambiar a otro tipo de cacao sin sacrificar la calidad y las características únicas que buscan. Una empresa chocolatera que se especializa en la producción de chocolate premium con sabores exóticos y complejos depende en gran medida de un tipo específico de cacao fino de aroma. Cambiar a otro tipo de cacao afectaría negativamente la calidad y el perfil de sabor deseado en sus productos. En esta situación, los productores de cacao tienen una ventaja en las negociaciones debido a la dificultad de encontrar una alternativa adecuada.

Por lo tanto, la singularidad de las características de sabor y textura del cacao fino de aroma presenta desafíos únicos para la industria del cacao en términos de la presión de precios por parte de los compradores. Estas características únicas pueden otorgar a los productores cierto grado de poder en las negociaciones, ya que los compradores no pueden fácilmente reemplazar el cacao fino de aroma con otras variedades. Esto puede contribuir a una dinámica más equilibrada en las negociaciones de precios y beneficiar a los productores en la cadena de suministro.

2.2.3.5. Rivalidad entre competidores existentes

La competencia en la industria del cacao puede ser intensa, especialmente en los mercados de mayor calidad. Aunque existen varias empresas chocolateras y productores de cacao, el enfoque en cacao fino de aroma y la diferenciación de productos pueden mitigar la rivalidad directa. La competencia puede basarse en la calidad del cacao, el marketing y la capacidad de construir marcas sólidas. Sin embargo, en el contexto del plan de negocio, en la zona de estudio no existe propuestas similares para el acopio y secado de cacao por lo que la competencia es baja.

La diferenciación de productos y la calidad del cacao tienen un fuerte impacto en la rivalidad entre competidores en la industria del cacao fino de aroma. Estos factores influyen en la competencia y en las estrategias de marca y marketing de las empresas. En la industria del cacao fino de aroma, la diferenciación implica crear atributos únicos en un producto que lo distinguen de la competencia, como la calidad del cacao, su perfil de sabor y aroma distintivo, y las prácticas de producción sostenible.

La calidad del cacao también influye en la estrategia de marcas. Marcas que se enfocan en producir chocolate premium y gourmet consideran esencial el uso de cacao fino de aroma para establecer su autenticidad y calidad en el mercado. Por ejemplo, una marca de chocolate premium puede usar cacao fino de aroma de alta calidad, destacando su origen único y procesos artesanales. Esta estrategia se basa en la calidad del cacao y la diferenciación del producto para atraer a consumidores dispuestos a pagar más por una experiencia excepcional de chocolate.

Además, las características distintivas del sabor y aroma del cacao fino de aroma ofrecen oportunidades para estrategias de marketing. Campañas publicitarias que resaltan la riqueza y complejidad de los sabores pueden atraer a consumidores que buscan experiencias sensoriales únicas. Por ejemplo, una empresa de chocolatería puede lanzar una línea de productos que resalte la variedad de perfiles de sabor del cacao fino de aroma. Esto atraería a consumidores interesados en descubrir sabores excepcionales y distintivos.

En general, el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter sugiere que la industria del cacao se caracteriza por una combinación de factores que influyen en su competitividad. La especialización en cacao fino de aroma, las marcas diferenciadas y la importancia de la calidad son elementos que pueden amortiguar algunas de las fuerzas competitivas, pero el mercado global y las dinámicas de precios siguen siendo factores cruciales en la determinación de la rentabilidad y la posición competitiva de los actores en esta industria.

La relación entre la diferenciación de productos y la calidad del cacao en la industria del cacao fino de aroma en Ecuador se refleja claramente en las estrategias de algunas

marcas de cacao en el país. Estas marcas han sabido capitalizar la singularidad de las características de sabor y textura del cacao para destacarse en un mercado competitivo y atraer a consumidores que buscan experiencias sensoriales únicas y auténticas.

Un ejemplo relevante es la marca "Cacao del Ecuador", que se enorgullece de utilizar cacao fino de aroma de alta calidad en sus productos. Esta marca ha construido una estrategia de marca sólida basada en la calidad y la diferenciación del producto. A través de campañas de marketing que resaltan el origen diverso y la variedad de perfiles de sabor del cacao fino de aroma ecuatoriano, "Cacao del Ecuador" atrae a consumidores que valoran los sabores auténticos y distintivos del cacao. Esta estrategia no solo les permite competir en el mercado nacional, sino también posicionarse como una opción atractiva en el mercado internacional de chocolate premium.

Otra marca relevante es "To'ak Chocolate", que ha llevado la diferenciación del producto a un nivel superior al centrarse en el concepto de "chocolate escaso". Esta marca se especializa en la producción de lotes limitados de chocolate de cacao fino de aroma proveniente de fincas específicas en Ecuador. Esta estrategia de escasez y exclusividad se basa en la calidad del cacao y la singularidad de sus características. "To'ak Chocolate" se ha convertido en un referente para los consumidores que buscan experiencias de lujo y sabores inigualables, lo que les permite mantener precios premium y reducir la presión competitiva en términos de precios.

2.2.3.6. Conclusiones del Análisis de las Cinco Fuerzas

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter aplicado a la industria del cacao en Ecuador revela una serie de dinámicas clave que dan forma a la competitividad de esta industria única. A medida que exploramos cada una de las fuerzas, queda claro cómo interactúan para influir en la forma en que los productores, compradores y competidores operan en el mercado del cacao fino de aroma.

La amenaza de nuevos entrantes es moderada debido a las barreras de entrada relacionadas con la calidad del cacao, la inversión en infraestructura y la construcción de marcas. Esto fomenta la diferenciación y la lealtad del cliente, lo que a su vez refuerza el poder de negociación de los proveedores y reduce el impacto de los nuevos actores.

El poder de negociación de los proveedores es significativo, principalmente debido a la limitada oferta de cacao fino de aroma y a las certificaciones y acuerdos de compra que fortalecen su posición. Estos factores permiten a los productores influir en los precios y las condiciones de negociación.

La amenaza de productos sustitutos es relativamente baja, ya que las características únicas del cacao fino de aroma, su perfil de sabor y aroma distintivo y la dificultad de replicación hacen que los sustitutos no sean una alternativa realista para los compradores

que buscan experiencias sensoriales únicas.

El poder de negociación de los compradores varía según la calidad del cacao y la demanda de cacao fino de aroma. A medida que aumenta la calidad y la demanda, los compradores tienen menos poder para presionar los precios, ya que el cacao se vuelve más escaso y deseado.

La rivalidad entre competidores es moderada debido a la diferenciación de productos, la calidad del cacao y las estrategias de marca. Estos elementos influyen en la creación de una ventaja competitiva para las marcas que destacan en la experiencia de sabor y aroma del cacao fino de aroma.

En conjunto, estas fuerzas interactúan de manera dinámica. La calidad del cacao y la diferenciación de productos son elementos centrales que influyen en varias fuerzas. La calidad única del cacao fino de aroma y sus características de sabor y aroma distinguen a los proveedores y les otorgan poder de negociación. Al mismo tiempo, estas mismas características dificultan la aparición de sustitutos y permiten a los compradores que buscan sabores auténticos presionar menos los precios. La diferenciación de productos también crea una rivalidad competitiva basada en la creación de marcas y la satisfacción de preferencias individuales.

La ponderación se basa en una escala del 1 al 5, donde 1 indica una influencia débil y 5 una influencia fuerte. Los puntos ponderados se obtienen multiplicando los puntos asignados por la ponderación correspondiente. La suma de los puntos ponderados para cada fuerza proporciona una indicación de su influencia relativa en la competitividad de la industria del cacao.

Tabla 2

Matriz de ponderación de las 5 fuerzas de PORTER

Fuerza	Puntos (de 1 a 5)	Ponderación (de 1 a 5)	Puntos Ponderados
Amenaza de nuevos competidores	2	4	12
Poder de negociación de los proveedores	4	3	12
Poder de negociación de los compradores	3	3	9
Amenaza de productos sustitutos	2	2	4
Rivalidad entre competidores existentes	2	4	8

Amenaza de nuevos competidores (Puntos Ponderados: 12):

La puntuación de 3 en amenaza de nuevos competidores sugiere que hay ciertas barreras de entrada en la industria del cacao, como los costos iniciales y la necesidad de especialización en la producción de cacao fino de aroma. Sin embargo, la ponderación de 4 indica que estas barreras no son extremadamente altas, lo que sugiere que nuevos competidores podrían entrar al mercado con una inversión adecuada. La concentración de productores y la experiencia acumulada en el sector actúan como factores de disuasión, lo que ayuda a moderar la amenaza de nuevos actores.

Poder de negociación de los proveedores (Puntos Ponderados: 12):

La puntuación de 4 en el poder de negociación de los proveedores sugiere que los proveedores, como los agricultores y cooperativas, tienen cierto poder debido a la esencialidad de sus productos. Sin embargo, la ponderación de 3 indica que su capacidad para imponer precios elevados está limitada por la amplia cadena de suministro y las desventajas que enfrentan los agricultores. Las certificaciones y acuerdos de compra equilibran el poder de negociación, lo que ayuda a mantenerlo en un nivel moderado.

Poder de negociación de los compradores (Puntos Ponderados: 9):

La puntuación de 3 en el poder de negociación de los compradores refleja un nivel moderado de influencia por parte de las empresas chocolateras y fabricantes de alimentos. La ponderación de 3 sugiere que la capacidad de los compradores para influir en los precios es limitada. La calidad del cacao y la demanda creciente de cacao fino de aroma actúan como factores que contrarrestan el poder de negociación de los compradores, evitando que puedan presionar los precios a la baja de manera significativa.

Amenaza de productos sustitutos (Puntos Ponderados: 4):

La puntuación de 2 en amenaza de productos sustitutos indica que la amenaza de productos alternativos es relativamente baja en la industria del cacao. La ponderación de 2 sugiere que las cualidades únicas de sabor y textura del cacao dificultan la replicación de estas características por parte de otros productos. Sin embargo, es importante considerar la posibilidad de cambios en los gustos de los consumidores y los avances tecnológicos que podrían aumentar la relevancia de productos sustitutos en el futuro.

Rivalidad entre competidores existentes (Puntos Ponderados: 8):

La puntuación de 2 en rivalidad entre competidores existentes señala que la competencia puede ser baja en la industria del cacao, especialmente en segmentos de alta calidad. La ponderación de 4 sugiere que la diferenciación de productos y la especialización en cacao fino de aroma pueden mitigar en parte esta rivalidad. La calidad del cacao, el

marketing efectivo y la construcción de marcas sólidas son factores que pueden influir significativamente en la rivalidad entre los competidores existentes.

En resumen, el análisis numérico refleja una combinación de fuerzas competitivas en la industria del cacao. Si bien la especialización en cacao fino de aroma y la diferenciación de productos actúan como factores que disminuyen ciertas amenazas, la competencia intensa y las dinámicas globales de precios siguen siendo elementos clave que afectan la competitividad y la rentabilidad en este sector.

2.2.4. Análisis de mercado

2.2.4.1. Análisis de la entrevista

Los resultados de la entrevista revelan una visión sólida y comprometida por parte de los productores de cacao en relación con su operación y sus prácticas. Con una experiencia en la producción de cacao de alrededor de 15 años, la plantación de cacao abarca aproximadamente 30 hectáreas en la región costera. La elección de cultivar variedades de cacao Criollo y Trinitario está respaldada por su renombrada calidad y perfiles aromáticos únicos.

El compromiso con la calidad es evidente en los métodos agrícolas y prácticas de cultivo empleados. A través de la aplicación de abonos orgánicos, la gestión natural de plagas y enfermedades, y la selección meticulosa de áreas de cultivo, buscan garantizar la excelencia de sus granos. Sin embargo, no están exentos de desafíos, como la variabilidad climática y las enfermedades del cacao. La resolución de estos problemas demuestra su enfoque en la adaptación y la mejora constante. La sostenibilidad es una prioridad, marcada por prácticas de cultivo como la rotación de cultivos y la preservación de la biodiversidad en los alrededores de la plantación. Además, la gestión de residuos y la conservación del suelo son abordadas mediante técnicas de compostaje y drenaje adecuado.

Las conexiones con la comunidad local son sólidas, incluyendo la capacitación y el empleo de miembros de la comunidad. La colaboración con organizaciones locales en proyectos educativos y de desarrollo muestra su compromiso con el bienestar comunitario. La calidad del cacao se asegura a través de pruebas de fermentación y secado, respaldadas por certificaciones de calidad y sostenibilidad que les permiten acceder a mercados internacionales. La demanda creciente de cacao de alta calidad ha sido notada, lo que resalta la importancia de su enfoque en la calidad y la sostenibilidad. En términos de impacto en la comunidad, la producción de cacao ha tenido un efecto económico positivo a través del empleo y las oportunidades de desarrollo.

Los programas de capacitación y los esfuerzos en la educación y salud reflejan su compromiso con el beneficio de la comunidad. Frente a los desafíos del cambio climático, su enfoque en la adaptación es claro a través de ajustes en los calendarios de cultivo y el manejo

del riego. Los planes futuros se centran en la expansión de la plantación y la mejora continua de la calidad, mientras que también exploran formas de procesamiento innovadoras. En conjunto, los resultados de la entrevista evidencian una dedicación firme a la producción de cacao de alta calidad y sostenible, así como a la contribución positiva a la comunidad y al medio ambiente.

2.2.4.2. Análisis del cuestionario

Tabla 3

Tipo de empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Distribuidora	5	25,0	25,0	25,0
	Fabricante de repostería	5	25,0	25,0	50,0
	Otro (Especificado)	5	25,0	25,0	75,0
	Productora de chocolate	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tabla 4

Tiempo en el negocio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1-5 años	5	25,0	25,0	25,0
	6-10 años	5	25,0	25,0	50,0
	Más de 10 años	5	25,0	25,0	75,0
	Menos de 1 año	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

La Tabla 4 se erige como un componente esencial en la estructura del estudio de mercado, al centrar su análisis en el tiempo que las empresas han estado operando en el sector. Una interpretación minuciosa de estos datos arroja una serie de argumentos que contribuyen a una comprensión más profunda de las dinámicas subyacentes en el mercado.

El hecho de que el 25.0% de las empresas se encuentren en la categoría de más de 10 años sugiere una presencia significativa de actores con una experiencia consolidada en el mercado. Estas empresas probablemente hayan enfrentado diversas condiciones económicas y desafíos a lo largo del tiempo, lo que puede haberles conferido una perspectiva única y un conocimiento profundo del sector.

La inclusión del segmento menos de 1 año, destaca la entrada constante de nuevas empresas al mercado. Estas entidades, aunque jóvenes en términos de tiempo en el

negocio, pueden aportar ideas frescas, tecnología innovadora y una actitud audaz que puede redefinir y revitalizar la industria. Esta interacción entre nuevos actores y veteranos puede conducir a una dinámica que promueva la innovación y el cambio positivo.

El análisis de la Tabla 4 no solo refleja la duración de las empresas en el mercado, sino que también puede relacionarse con otros factores influyentes. Por ejemplo, empresas con una experiencia prolongada podrían tener una red de contactos más sólida, lo que les otorga ventajas competitivas. Por otro lado, las empresas más jóvenes podrían estar adoptando nuevas tecnologías y estrategias de marketing para captar la atención del público.

Tabla 5

Volumen anual (toneladas) de cacao adquiridas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1-5	3	15,0	15,0	15,0
	6-11	5	25,0	25,0	40,0
	12-20	12	60,0	60,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

La Tabla 5 ofrece un panorama esencial para el estudio de mercado, centrando su análisis en el volumen anual de cacao adquirido en toneladas. Al examinar detenidamente esta tabla y considerar los datos presentados, surge una serie de argumentos y perspectivas que arrojan luz sobre la dinámica del mercado y sus implicaciones.

La variedad en los volúmenes anuales de cacao adquiridos es innegable. La distribución de respuestas en los tres intervalos tonelaje considerados, 1-5 toneladas, 12-20 toneladas y 6-11 toneladas, muestran las preferencias y necesidades en el mercado. Esta diversidad puede atribuirse a factores como el tamaño de la empresa, la demanda del producto y la estrategia comercial.

Resulta interesante observar cómo el intervalo 12-20 toneladas se destaca con un 60% de las respuestas. Esta preponderancia señala una tendencia en la industria hacia un volumen moderado de adquisición de cacao. Esta preferencia puede ser influenciada por la necesidad de mantener un equilibrio entre el abastecimiento y la demanda, evitando excesos o insuficiencias en la producción.

Tabla 6

Regiones de obtención de cacao

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	--	------------	------------	-------------------	----------------------

Válido	Amazonia	7	35,0	35,0	35,0
	Costa	4	20,0	20,0	55,0
	Costa, Amazonia	2	10,0	10,0	65,0
	Costa, Sierra	2	10,0	10,0	75,0
	Sierra	1	5,0	5,0	80,0
	Sierra, Amazonia	2	10,0	10,0	90,0
	Sierra, Costa	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

La tabla resalta una diversidad geográfica en las regiones de donde se obtiene el cacao. La presencia dominante de la región "Amazonia" en la tabla, con un 35.0% de las respuestas, sugiere su importancia en el abastecimiento de cacao. Esta dominancia podría atribuirse a condiciones climáticas y geográficas favorables para el cultivo de cacao en la región amazónica. La región "Costa", con un 20.0% de las respuestas, también indica una contribución significativa al abastecimiento.

Las combinaciones que involucran múltiples regiones, como "Costa, Amazonia", "Costa, Sierra" y otras, resaltan una interconexión interesante en el abastecimiento. Esto podría sugerir una búsqueda activa de diversidad geográfica para garantizar una oferta estable y de calidad constante. Las sinergias entre las regiones podrían contribuir a un abastecimiento robusto y equilibrado.

La elección de las regiones de abastecimiento puede influir en la calidad del cacao y, en última instancia, en la calidad de los productos finales. Cada región puede aportar características únicas al sabor y la textura del cacao. Esto abre oportunidades para la diferenciación y la creación de productos distintivos basados en la procedencia del cacao.

Las elecciones de abastecimiento también pueden tener implicaciones en la sostenibilidad ambiental y social. La elección de regiones para la obtención de cacao puede afectar la preservación de los ecosistemas y las comunidades locales. Una mayor comprensión de estas relaciones puede contribuir a prácticas de abastecimiento más responsables.

Tabla 7

Factores que influyen en la selección del proveedor de cacao

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Calidad del cacao,	2	10,0	10,0	10,0
	Capacidad de suministro				
	Calidad del cacao,	6	30,0	30,0	40,0
	Precio competitivo				

Calidad del cacao, Trazabilidad del origen	3	15,0	15,0	55,0
Certificaciones de sostenibilidad, Trazabilidad	1	5,0	5,0	60,0
Certificaciones de sostenibilidad, Trazabilidad del origen	1	5,0	5,0	65,0
Precio competitivo, Certificaciones de sostenibilidad	4	20,0	20,0	85,0
Precio competitivo, Trazabilidad del origen	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

La tabla subraya la importancia estratégica de la elección de proveedores de cacao. Los factores que influyen en esta selección no solo determinan la calidad del producto final, sino que también pueden influir en la reputación de la empresa y su relación con los consumidores. La variedad de factores refleja la complejidad de esta decisión y cómo múltiples consideraciones se entrelazan en el proceso de selección.

El análisis detallado de la tabla resalta cómo ciertos factores clave se equilibran en la elección de proveedores. Por ejemplo, las combinaciones que incluyen "Calidad del cacao" y "Precio competitivo" son recurrentes y representan el 40.0%, 55.0% y 85.0% de las respuestas respectivamente. Este enfoque en la calidad y el precio indica la necesidad de obtener cacao de alta calidad a un costo razonable, lo que puede ser fundamental para mantener la competitividad en el mercado.

La presencia de "Certificaciones de sostenibilidad" y "Trazabilidad del origen" como factores influyentes resalta la creciente importancia de las prácticas sostenibles en la industria. La selección de proveedores que cumplan con estándares de sostenibilidad y que ofrezcan trazabilidad puede reflejar el compromiso de las empresas con la responsabilidad social y ambiental, así como la creciente demanda de los consumidores por productos éticos y transparentes.

Los factores que influyen en la selección de proveedores no solo impactan en la calidad del producto, sino que también tienen efectos en la cadena de suministro en su conjunto. La preferencia por la trazabilidad y la sostenibilidad puede impulsar a los proveedores a mejorar sus prácticas y a adoptar enfoques más transparentes, lo que a su vez puede tener un efecto positivo en la industria en general.

Estos insights de la Tabla 7 son de gran relevancia para las decisiones estratégicas

de las empresas en la industria del cacao. La elección cuidadosa de factores de selección de proveedores puede contribuir a la creación de productos diferenciados y de alta calidad que satisfagan las expectativas del mercado y mantengan la competitividad a largo plazo.

Tabla 8

Cacao de origen específico

		Porcentaje		
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido acumulado
Válido	Depende de la disponibilidad y el precio	4	20,0	20,0
	No	8	40,0	60,0
	Sí	8	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

En primer lugar, es importante destacar que el 40% de los encuestados expresó una predisposición hacia la adquisición de cacao de origen específico. Esta cifra indica una demanda potencial significativa, lo que podría sugerir un mercado en crecimiento para este tipo de producto. Estos resultados podrían estar influenciados por factores como la búsqueda de sabores únicos y la apreciación por la procedencia geográfica del cacao.

Por otro lado, el 20% de los participantes mencionó que su elección de cacao dependía de la disponibilidad y el precio. Esto puede interpretarse como una sensibilidad al costo y la accesibilidad del producto. Si bien este grupo no mostró una preferencia clara por el cacao de origen específico, su consideración de estos factores puede indicar oportunidades para estrategias de comercialización que resalten el valor y la accesibilidad económica de este tipo de cacao.

En contraste, un porcentaje igualmente significativo, el 40%, indicó que no consideraba relevante el origen específico del cacao en su decisión de compra. Esto podría deberse a una falta de conciencia sobre las diferencias de sabor y calidad asociadas con los distintos orígenes de cacao, o tal vez a una priorización de otros atributos en su elección de productos a base de cacao.

Tabla 9

Iniciativas de sostenibilidad

		Porcentaje		
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido acumulado
Válido	Apoyo a comunidades cacaoteras locales	4	20,0	20,0

Reciclaje y uso responsable de envases	5	25,0	25,0	45,0
Reducción de la huella de carbono	5	25,0	25,0	70,0
Uso de prácticas agrícolas sostenibles	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Se observa en los resultados que el 25% de los encuestados mostró una inclinación hacia el reciclaje y el uso responsable de envases. Esta cifra refleja una creciente conciencia ambiental entre los consumidores, que buscan productos que minimicen su impacto en el medio ambiente. La preferencia por envases sostenibles puede estar relacionada con la preocupación por la acumulación de residuos plásticos y la necesidad de reducir la contaminación.

Un aspecto importante de la sostenibilidad es la reducción de la huella de carbono, que fue identificada como una prioridad por el 25% de los participantes. Esto demuestra una preocupación por el impacto climático de los productos que consumen. Los consumidores modernos están valorando cada vez más las prácticas comerciales responsables en términos de emisiones de carbono, lo que sugiere que las empresas deben considerar enfoques más eco-amigables para mantenerse competitivas en el mercado.

Además el 30% de los encuestados destacó la importancia de usar prácticas agrícolas sostenibles en la producción de cacao. Esto indica un reconocimiento de la importancia de la sostenibilidad en la cadena de suministro y la agricultura. La adopción de prácticas agrícolas sostenibles no solo puede beneficiar al medio ambiente, sino también a las comunidades locales y la calidad del producto final.

También, el 20% de los participantes mencionó el apoyo a las comunidades cacaoteras locales como una iniciativa de sostenibilidad relevante. Esto resalta la preocupación por el bienestar de las personas involucradas en la producción de cacao y el deseo de contribuir positivamente a las comunidades productoras.

Tabla 10
Cambios en la demanda

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No he notado cambios significativos	7	35,0	35,0	35,0
	Sí, hay un aumento en la demanda de productos orgánicos	3	15,0	15,0	50,0

Sí, hay una mayor demanda de chocolate oscuro	3	15,0	15,0	65,0
Sí, los consumidores buscan opciones sin azúcar	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

La Tabla 10 aborda los cambios en la demanda de productos relacionados con el cacao, lo que proporciona una visión integral de las tendencias actuales en las preferencias de los consumidores. Un primer grupo significativo, que comprende el 35% de los encuestados, manifestó no haber notado cambios significativos en la demanda. Aunque esta cifra no es despreciable, podría sugerir cierta estabilidad en la demanda de productos cacaoteros en general. No obstante, es crucial tener en cuenta que los consumidores pueden no ser plenamente conscientes de las tendencias en evolución o pueden no haber experimentado aún ciertos cambios en el mercado.

Sin embargo, el 15% de los participantes señaló un aumento en la demanda de productos orgánicos. Este dato resalta una tendencia creciente hacia opciones más saludables y respetuosas con el medio ambiente. Los productos orgánicos a menudo se perciben como más saludables y sostenibles, lo que podría sugerir oportunidades para las empresas que deseen aprovechar esta demanda en aumento.

Otro 15% de los encuestados indicó una mayor demanda de chocolate oscuro. Esto está alineado con la creciente evidencia de los beneficios para la salud asociados con el chocolate oscuro, que contiene niveles más altos de cacao y compuestos antioxidantes. Esta preferencia por el chocolate oscuro podría influir en las estrategias de marketing y en la variedad de productos ofrecidos por las empresas.

Asimismo, un 35% de los participantes expresó que los consumidores están buscando opciones sin azúcar. Esta cifra resalta la creciente preocupación por la salud y la reducción de azúcares en la dieta. La demanda de productos sin azúcar podría guiar a las empresas a desarrollar alternativas más saludables y a enfocarse en comunicar los beneficios de estas opciones a los consumidores.

Tabla 11

Desafíos en la industria

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido acumulado	Porcentaje
Válido	Acceso a materias primas de alta calidad en el país		5,0	5,0	5,0
	Cambios climáticos y su impacto	10	50,0	50,0	55,0

Competencia en el mercado, Acceso a materias primas de alta calidad en el país	2	10,0	10,0	65,0
Variabilidad de precios del cacao, Acceso a materias primas de alta calidad en el país	1	5,0	5,0	70,0
Variabilidad de precios del cacao, Cambios climáticos	5	25,0	25,0	95,0
Variabilidad de precios del cacao, Competencia en el mercado	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Al consultar sobre los desafíos que actualmente enfrenta la industria del cacao, el 5% de los encuestados mencionó el acceso a materias primas de alta calidad en el país como un desafío. Esto sugiere la importancia de contar con una fuente confiable y constante de cacao de calidad, lo que puede ser esencial para garantizar la producción de productos finales que cumplan con los estándares y las expectativas de los consumidores.

Un obstáculo que destaca de manera significativa es el impacto de los cambios climáticos, identificado por el 50% de los participantes. Este dato refleja la creciente preocupación por el efecto del cambio climático en la producción de cacao y la disponibilidad de recursos. Los fenómenos climáticos extremos y las variaciones en las condiciones climáticas pueden tener un impacto adverso en la cosecha y la calidad del cacao, lo que podría influir en la oferta y los precios.

El 10% de los encuestados mencionó tanto la competencia en el mercado como el acceso a materias primas de alta calidad en el país como desafíos. Esta combinación indica la interrelación de factores que pueden afectar la competitividad de las empresas y su capacidad para obtener insumos de calidad de manera sostenible. La competencia en el mercado puede ser intensa, lo que podría ejercer presión sobre los márgenes de beneficio y las estrategias de diferenciación.

La variabilidad de precios del cacao es otro desafío importante que se destaca en la tabla. En particular, el 25% de los participantes identificó la variabilidad de precios del cacao junto con los cambios climáticos como obstáculos significativos. Esta asociación sugiere que las fluctuaciones en los precios del cacao pueden estar relacionadas con las condiciones climáticas impredecibles, lo que podría complicar la planificación y la gestión de la cadena de suministro.

Tabla 12*Oportunidades de crecimiento*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No veo oportunidades de crecimiento significativas	6	30,0	30,0	30,0
	Sí, a través de la innovación de productos adaptados	3	15,0	15,0	45,0
	Sí, en la expansión a nuevos mercados dentro del país	8	40,0	40,0	85,0
	Sí, mejorando la cadena de suministro interna	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

En el abordaje de las oportunidades de crecimiento, el 30% de los encuestados, señaló que no veía oportunidades de crecimiento significativas. Aunque esta cifra puede parecer desalentadora, proporciona una base para la identificación de áreas en las que las empresas puedan innovar y mejorar para cambiar esta percepción y desbloquear posibilidades de crecimiento.

Por otro lado, el 15% de los participantes destacó la posibilidad de crecimiento a través de la innovación de productos adaptados. Esta respuesta subraya la importancia de la creatividad y la adaptación a las cambiantes preferencias y demandas de los consumidores. La innovación puede manifestarse en la introducción de nuevos sabores, formatos o ingredientes que resuenen con los clientes.

Un aspecto alentador es que el 40% de los encuestados identificó la expansión a nuevos mercados dentro del país como una oportunidad clave de crecimiento. Esta cifra refleja la posibilidad de capitalizar segmentos de mercado no explotados, lo que puede ser particularmente beneficioso en un país diverso y con múltiples regiones.

Además, otro 15% de los participantes consideró que mejorar la cadena de suministro interna era una oportunidad de crecimiento. Esto pone de relieve la importancia de la eficiencia y la optimización en la cadena de suministro para garantizar la calidad, la disponibilidad y la entrega oportuna de los productos al mercado.

Tabla 13*Colaboración con comunidades*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	--	------------	------------	----------------------	-------------------------

Válido	No, no tenemos colaboraciones	9	45,0	45,0	45,0
	Sí, colaboramos activamente	6	30,0	30,0	75,0
	Sí, en algunos casos	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

La Tabla 13 presenta un panorama esclarecedor sobre la colaboración de las empresas en la industria del cacao con las comunidades involucradas en su cadena de suministro. En primer lugar, el 45% de los encuestados indicó que no tienen colaboraciones con las comunidades. Esta cifra sugiere que hay un segmento considerable de empresas que aún no han establecido vínculos formales con las comunidades cacaoteras locales. Sin embargo, esto también puede ser una oportunidad para las empresas de explorar formas de involucrarse activamente en las comunidades y contribuir positivamente a su desarrollo.

Un 30% de los participantes informó que colaboran activamente con las comunidades. Esta respuesta destaca la creciente conciencia de la importancia de la responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad en la cadena de suministro. Las colaboraciones activas pueden implicar proyectos de desarrollo comunitario, apoyo a la educación y el bienestar de las personas involucradas en la producción de cacao, y prácticas comerciales más éticas y sostenibles.

Al mismo tiempo, el 25% de los encuestados mencionó que colaboran con las comunidades en algunos casos. Esta respuesta puede indicar una variedad de enfoques en la industria, donde algunas empresas pueden estar en las primeras etapas de colaboración o pueden optar por una colaboración más selectiva en función de factores específicos.

Tabla 14

Proveedor en Santo Domingo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	14	70,0	70,0	70,0
	Sí	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Los resultados de la Tabla 14, ofrecen un vistazo significativo sobre la elección de proveedores en Santo Domingo por parte de las empresas de la industria del cacao. Un 70% de los encuestados indicó que no cuentan con proveedores en Santo Domingo. Esta cifra destaca que una mayoría considerable de empresas en la muestra no ha establecido relaciones comerciales con proveedores en esta localidad. Esto puede deberse a una variedad de factores, como disponibilidad de proveedores, costos logísticos y decisiones estratégicas de abastecimiento.

En contraste, un 30% de los participantes mencionó que sí tienen proveedores en Santo Domingo. Esto resalta la existencia de un grupo significativo de empresas que han elegido establecer vínculos comerciales con proveedores en esta región. La decisión de hacerlo podría estar influenciada por la calidad del cacao que se encuentra en esa área, los costos de transporte y la eficiencia logística.

Tabla 15

Rol en la industria cacaotera

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Productor de cacao	16	100,0	100,0	100,0

El 100% de los encuestados identificó su rol como "Productor de cacao". Este resultado enfatiza que todos los participantes en el estudio se consideran a sí mismos como productores de cacao, lo que sugiere una uniformidad notable en la función que desempeñan en la cadena de valor del cacao.

Este hallazgo, aunque no sorprendente considerando el contexto del estudio, subraya la relevancia de los productores de cacao en la industria. Estos actores son fundamentales para el suministro y la calidad del cacao, y su influencia abarca desde la producción primaria hasta los productos finales que llegan a los consumidores. El hecho de que todos los participantes se autoidentifiquen como productores resalta la importancia de comprender las perspectivas y necesidades de este grupo para abordar los desafíos y las oportunidades de la industria de manera efectiva.

Tabla 16

Tiempo involucrado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1 a 3 años	3	18,8	18,8	18,8
	4 a 6 años	8	50,0	50,0	68,8
	Más de 6 años	4	25,0	25,0	93,8
	Menos de 1 año	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Los encuestados mencionaron en un 18.8% estar involucrado en la industria cacaotera durante un período de 1 a 3 años. Este grupo podría considerarse relativamente nuevo en la industria, lo que podría influir en su enfoque y en su capacidad para adaptarse a las dinámicas cambiantes del mercado del cacao.

Un porcentaje mayoritario, el 50%, informó estar involucrado en la industria cacaotera

durante un período de 4 a 6 años. Este grupo representa la mitad de los participantes y se encuentra en una posición intermedia en términos de experiencia. Es probable que estos participantes hayan acumulado conocimientos y comprensión sustanciales de los factores que afectan a la industria durante este período.

Igualmente, el 25% de los encuestados indicó haber estado involucrado en la industria cacaotera por más de 6 años. Esta cifra sugiere que un cuarto de los participantes tiene una experiencia sustancial en la industria, lo que puede aportar una visión profunda de su evolución, desafíos y oportunidades a lo largo del tiempo.

Mientras un 6.3% mencionó tener una experiencia de menos de 1 año en la industria. Si bien este grupo es pequeño, podría estar compuesto por individuos recién ingresados o explorando recientemente la industria cacaotera.

Tabla 17

Tamaño de finca

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1 a 3 hectáreas	5	31,3	31,3	31,3
	4 a 6 hectáreas	4	25,0	25,0	56,3
	Más de 6 hectáreas	7	43,8	43,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Como se observa en la Tabla 17 un 31.3% de los encuestados reportó tener fincas con un tamaño de 1 a 3 hectáreas. Este grupo representa una proporción significativa de los participantes y sugiere que una parte considerable de los involucrados en la industria opera en una escala relativamente pequeña. Esto puede tener implicaciones en términos de capacidad de producción y recursos disponibles.

Otro 25% de los participantes indicó que sus fincas abarcan entre 4 y 6 hectáreas. Este grupo representa un segmento importante que opera en una escala un poco más grande que el grupo anterior. La ampliación de la finca puede permitir un mayor volumen de producción y, potencialmente, un mayor alcance en términos de comercialización y distribución.

Igualmente, un 43.8% de los encuestados mencionó que sus fincas tienen más de 6 hectáreas. Este porcentaje destaca que un número significativo de participantes opera en fincas considerables, lo que puede indicar una capacidad de producción considerable y una presencia relevante en la industria.

Tabla 18

Dificultades para vender

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	10	62,5	62,5	62,5
	Sí	6	37,5	37,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

El 62.5% de los encuestados indicó que no enfrenta dificultades para vender sus productos. Este grupo mayoritario sugiere que una proporción significativa de los participantes no está experimentando obstáculos notables en sus esfuerzos de venta. Esta cifra podría indicar una demanda constante o una efectiva gestión de ventas por parte de estas empresas.

Por otro lado, el 37.5% de los participantes mencionó que sí enfrenta dificultades para vender sus productos. Esta respuesta destaca que aunque es una proporción menor, todavía existe un segmento de la industria que está lidiando con desafíos comerciales. Las dificultades para vender pueden estar relacionadas con factores como la competencia en el mercado, la variabilidad de los precios del cacao, la demanda fluctuante o las barreras de acceso a ciertos canales de distribución.

En resumen, la Tabla 18 destaca la percepción de los participantes en relación con las dificultades para vender sus productos cacaoteros. Mientras que la mayoría no informa obstáculos significativos en sus ventas, un porcentaje notable menciona dificultades. Esta información subraya la importancia de abordar las preocupaciones y los desafíos específicos que pueden estar afectando a ciertos segmentos de la industria. Las empresas que enfrentan dificultades pueden beneficiarse al identificar las áreas problemáticas y desarrollar estrategias para superar los obstáculos y mejorar sus operaciones comerciales.

Tabla 19

Frecuencia de venta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3 a 6 veces	5	31,3	31,3	31,3
	Más de 6 veces	5	31,3	31,3	62,5
	Menos de 3 veces	6	37,5	37,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

La Tabla 19 arroja datos sobre la frecuencia con la que los participantes en la industria cacaotera están llevando a cabo sus ventas. Por un lado, un 31.3% de los encuestados informó que realiza ventas de 3 a 6 veces. Este grupo representa a una proporción considerable de participantes que optan por un enfoque de ventas moderado, con una frecuencia que podría estar vinculada a sus estrategias de comercialización y la demanda de los productos.

Mientras tanto, el 31.3% de los participantes mencionó que realiza ventas más de 6 veces. Este porcentaje iguala al grupo anterior en términos de frecuencia de ventas y sugiere que un número significativo de participantes prefiere una estrategia de ventas más activa y continua.

Además, un 37.5% de los encuestados indicó que realiza ventas menos de 3 veces. Este grupo, si bien es la proporción más grande, muestra una preferencia por un ritmo de ventas más lento y menos frecuente, lo que podría estar influenciado por factores como la disponibilidad de productos, la demanda del mercado y las capacidades de producción.

Tabla 20

Producción anual

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1 a 5 toneladas	2	12,5	12,5
	6 a 10 toneladas	6	37,5	50,0
	Más de 10 toneladas	5	31,3	81,3
	Menos de 1 tonelada	3	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0

Primeramente, un 12.5% de los encuestados indicó que su producción anual oscila entre 1 y 5 toneladas. Este grupo representa una pequeña proporción de participantes cuyas operaciones pueden considerarse en una escala más pequeña en términos de producción. Esto puede influir en la disponibilidad de productos para la venta y en su estrategia de comercialización.

Por otro lado, el 37.5% de los participantes reportó una producción anual de 6 a 10 toneladas. Este porcentaje mayoritario sugiere que una parte considerable de los participantes opera en una escala moderada en términos de producción, lo que podría permitirles atender a una demanda razonable mientras mantienen una operación manejable.

Igualmente, un 31.3% de los encuestados mencionó que su producción anual supera los 10 toneladas. Este porcentaje destaca la existencia de un grupo considerable de participantes que operan en una escala de producción relativamente grande, lo que podría indicar una capacidad de abastecimiento significativa y una presencia relevante en la industria.

Tabla 21

Usar centro de acopio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	-------------------	----------------------

Válido	No	8	50,0	50,0	50,0
	Sí	8	50,0	50,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

La Tabla 21 ofrece una visión esclarecedora sobre el uso de centros de acopio por parte de los participantes en la industria cacaotera. El 50% de los encuestados indicó que no utiliza centros de acopio en sus operaciones. Esta cifra sugiere que la mitad de los participantes no emplea este método de recolección centralizada para gestionar sus productos cacaoteros. Las razones detrás de esta elección pueden variar, y podrían incluir factores como la ubicación geográfica, la logística y las estrategias de comercialización.

De manera equitativa, otro 50% de los participantes mencionó que sí utiliza centros de acopio. Esto indica que existe una cantidad significativa de empresas que opta por este enfoque para reunir y consolidar su producción cacaotera. El uso de centros de acopio puede tener beneficios como la eficiencia en la recolección y la clasificación de productos, así como la optimización de los procesos logísticos.

En resumen, con una mitad de los participantes que utiliza centros de acopio y otra mitad que no lo hace, se pone de relieve la diversidad de enfoques en la gestión de la producción y la recolección. La elección de utilizar o no centros de acopio puede influir en la eficiencia, la calidad del producto y la logística general de la cadena de suministro. Comprender estas preferencias puede ayudar a las empresas a tomar decisiones informadas en términos de sus estrategias operativas y de comercialización.

Tabla 22

Factores importantes para centro de acopio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Calidad del cacao, Proximidad	3	18,8	18,8	18,8
	Calidad del cacao, Rapidez	4	25,0	25,0	43,8
	Precio ofrecido por el cacao	7	43,8	43,8	87,5
	Proximidad a su ubicación	1	6,3	6,3	93,8
	Rapidez en el proceso de compra	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Se encontró que un 18.8% de los encuestados mencionó que considera la calidad del cacao y la proximidad como factores importantes al elegir un centro de acopio. Esta respuesta destaca la relevancia de asegurar la calidad del producto y la comodidad geográfica en el proceso de recolección y entrega del cacao.

Otro 25% de los participantes resaltó la importancia de la calidad del cacao y la rapidez en el centro de acopio. Este grupo valora tanto la excelencia del cacao como la eficiencia en el proceso, lo que sugiere una preocupación por obtener resultados óptimos en términos de producto y tiempo.

También, un 43.8% de los encuestados indicó que el precio ofrecido por el cacao es un factor crucial al considerar un centro de acopio. Este porcentaje mayoritario subraya la importancia de la compensación económica en el proceso de recolección y destaca la influencia que el aspecto financiero puede tener en la decisión de utilizar un centro de acopio.

Tabla 23

Problemas de calidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	9	56,3	56,3	56,3
	Sí	7	43,8	43,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

En cuanto a la calidad, un 56.3% de los encuestados indicó que no ha enfrentado problemas de calidad en su producción. Esta cifra sugiere que una mayoría considerable de los participantes no ha experimentado dificultades notables en términos de la calidad del cacao, lo que podría ser un indicador positivo de la eficacia de sus prácticas de producción y control de calidad.

Por otro lado, un 43.8% de los participantes mencionó que ha enfrentado problemas de calidad en su producción. Esta respuesta destaca que aunque es una proporción menor, todavía existe un segmento de la industria que ha lidiado con desafíos relacionados con la calidad del cacao. Estos problemas pueden variar desde aspectos como la presencia de defectos en el cacao hasta problemas en la fermentación y el secado, que pueden afectar negativamente la calidad final del producto.

Tabla 24

Participar en programas de capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	10	62,5	62,5	62,5
	Sí	6	37,5	37,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

La Tabla 24 presenta de manera evidente la información sobre la participación de los encuestados en programas de capacitación dentro del contexto de la industria cacaotera. La

mayoría de los participantes, con un 62.5%, indicó que actualmente no está tomando parte en programas de capacitación. Este resultado sugiere que una proporción significativa de los involucrados en la industria aún no ha optado por buscar oportunidades de formación específica para perfeccionar sus conocimientos y competencias en relación con la producción y comercialización del cacao.

Contrastando con esta tendencia, un 37.5% de los encuestados afirmó estar participando en programas de capacitación. Esta respuesta revela que, aunque en una proporción menor, todavía existe un grupo considerable de individuos que valora y prioriza la educación continua. Estos participantes reconocen la importancia de mantenerse actualizados y adquirir nuevas habilidades para mejorar su desempeño y eficacia en el ámbito de la industria cacaotera.

Tabla 25

Servicios adicionales en centro de acopio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	10	62,5	62,5	62,5
	Sí	6	37,5	37,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Una mayoría considerable, representada por un 62.5% de los encuestados, señaló que no ha encontrado servicios adicionales en los centros de acopio. Este hallazgo sugiere que gran parte de los participantes no ha experimentado beneficios extra en términos de servicios al utilizar los centros de acopio para gestionar su producción de cacao. La carencia de servicios podría tener implicaciones en la eficiencia operativa y la satisfacción de los productores.

En contraste, un 37.5% de los participantes reportó haber encontrado servicios adicionales en los centros de acopio. Esta cifra, aunque menor, subraya que existe un grupo significativo que ha tenido acceso a servicios complementarios en estas instalaciones. Estos servicios podrían abarcar una amplia gama de actividades, como la clasificación y selección del cacao, así como el asesoramiento técnico. Estos elementos adicionales podrían contribuir de manera positiva a la calidad del cacao y a la eficiencia en toda la cadena de suministro.

Tabla 26

Preferencia de venta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Centro de acopio directamente	9	56,3	56,3	56,3

Intermediarios	7	43,8	43,8	100,0
Total	16	100,0	100,0	

La Tabla 26 presenta una visión reveladora de las preferencias de venta de los encuestados en la industria cacaotera. Un 56.3% de los encuestados indicó que prefiere vender directamente a través de centros de acopio. Esta cifra sugiere que más de la mitad de los participantes opta por establecer una conexión directa con los centros de acopio para comercializar su producción de cacao. Esta preferencia podría estar relacionada con la conveniencia, la transparencia y posiblemente la obtención de un mejor precio.

En cambio, un 43.8% de los participantes señaló que prefiere vender a través de intermediarios. Este grupo más pequeño de encuestados opta por utilizar intermediarios para la comercialización de sus productos. Las razones detrás de esta elección podrían incluir la comodidad de no tener que gestionar directamente la venta, así como la posibilidad de llegar a mercados más amplios a través de intermediarios ya establecidos.

Tabla 27

Comentarios adicionales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido -	9	56,3	56,3	56,3
Me gustaría más asesoría en técnicas de producción.	1	6,3	6,3	62,5
Me gustaría más capacitación en almacenamiento.	1	6,3	6,3	68,8
Me gustaría más información sobre capacitación.	1	6,3	6,3	75,0
Me gustaría más información sobre precios actuales.	1	6,3	6,3	81,3
Quisiera más apoyo en marketing.	1	6,3	6,3	87,5
Quisiera más apoyo en temas de comercialización.	1	6,3	6,3	93,8
Quisiera más información sobre almacenamiento.	1	6,3	6,3	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Un porcentaje de participantes, equivalente al 56.3%, optó por manifestar la ausencia de comentarios adicionales mediante la simple utilización del guion (-). Esta elección conlleva la sugerencia de que, para este segmento, no se vislumbran asuntos suplementarios que requieran tratamiento en el contexto presente. No obstante, estos comentarios de carácter minimalista podrían insinuar que los participantes en cuestión se encuentran satisfechos con el estado de cosas actual, o que han obtenido resoluciones satisfactorias para sus

inquietudes.

Por contraparte, las observaciones específicas compartidas por el restante 43.8% añaden un matiz de profundidad al discurso. Dichas voces arrojan luz sobre un espectro de áreas en las que los participantes desean obtener mayor orientación, formación y respaldo. Los anhelos de adquirir conocimientos en torno a técnicas de producción, almacenamiento, información sobre los precios vigentes, estrategias de marketing y cuestiones vinculadas a la comercialización, denotan un nivel de comprensión reflexiva respecto a las necesidades primordiales en el entorno de la industria cacaotera. Estas aspiraciones resaltan la búsqueda de la excelencia, la optimización y el crecimiento sostenible en todas las fases del ciclo de producción.

2.3. Análisis FODA y elaboración de organigrama

Tabla 28

Matriz FODA

Fortalezas:	Oportunidades:
Producción Diversificada: la industria cacaotera cuenta con una variedad de productores que ofrecen diferentes tipos de cacao, lo que puede satisfacer diversas demandas en el mercado.	Mercado en Crecimiento: existe un crecimiento continuo en la demanda global de productos cacaoteros, lo que brinda la oportunidad de expandir la producción y aumentar las ventas.
Uso de Centros de Acopio: un número significativo de participantes utiliza centros de acopio para consolidar su producción cacaotera, lo que puede mejorar la eficiencia en la recolección y logística.	Tendencia hacia productos de calidad: la preferencia del mercado por productos de cacao de alta calidad abre la puerta para diferenciarse y obtener precios premium, especialmente para aquellos productores que pueden garantizar una calidad consistente.
Baja dificultad de venta: una proporción considerable de los encuestados no enfrenta dificultades significativas para vender sus productos, lo que podría indicar una demanda constante o una gestión efectiva de ventas.	Sostenibilidad y certificaciones: la creciente conciencia sobre la sostenibilidad y las certificaciones en la industria cacaotera puede permitir a los productores acceder a mercados que valoran prácticas sostenibles y éticas.
Participación en programas de capacitación: Un grupo de participantes valora la educación continua y está participando en programas de capacitación, lo que podría	Innovación en productos: la oportunidad de diversificar la gama de productos

resultar en una mejora de las habilidades y el conocimiento en la industria.

Atención a calidad: un porcentaje significativo de los encuestados no ha enfrentado problemas de calidad en su producción, lo que sugiere prácticas de producción y control de calidad efectivas.

cacaoteros y desarrollar productos innovadores puede atraer a nuevos segmentos de mercado y generar interés en los consumidores.

Tecnología y digitalización: la adopción de tecnologías en la cadena de suministro, como la trazabilidad y la digitalización, puede mejorar la eficiencia, la transparencia y la comunicación con los clientes.

Programas de apoyo y capacitación: la participación en programas de capacitación y el acceso a apoyos gubernamentales pueden mejorar las capacidades de producción y gestión de los participantes en la industria.

Debilidades:

Calidad variable del producto: Algunos productores pueden enfrentar desafíos en mantener una calidad uniforme en sus productos cacaoteros, lo que podría afectar su reputación y la satisfacción del cliente.

Limitaciones en la cadena de suministro: la falta de una cadena de suministro eficiente y confiable puede resultar en retrasos en la entrega y en la disponibilidad de productos para los clientes.

Dependencia de condiciones climáticas: la producción de cacao está influenciada por las condiciones climáticas, lo que puede llevar a cosechas fluctuantes y a desafíos en la planificación de la producción.

Competencia en el mercado: la competencia en la industria cacaotera puede ser intensa, lo que podría ejercer presión sobre los

Habilidades:

Cambio climático y condiciones ambientales: El cambio climático puede afectar negativamente la producción de cacao al alterar las condiciones de crecimiento, aumentar la susceptibilidad a enfermedades y plagas, y reducir la disponibilidad de tierras adecuadas.

Fluctuaciones en los precios del cacao: las variaciones en los precios del cacao en los mercados internacionales pueden impactar los ingresos y los márgenes de beneficio de los productores y las empresas de la industria.

Competencia Internacional: la competencia de otros países productores de cacao puede afectar la posición de mercado de los productores locales y la capacidad para exportar productos de manera competitiva.

precios y los márgenes de beneficio.

Limitada diversificación de productos: La falta de diversificación en la gama de productos cacaoteros puede limitar las oportunidades de alcanzar diferentes segmentos de mercado y de adaptarse a las tendencias cambiantes.

Acceso a financiamiento: Algunos participantes pueden enfrentar dificultades para acceder a financiamiento adecuado para invertir en mejoras de producción, tecnología y expansión.

Desafíos logísticos: los desafíos logísticos, como el transporte y la infraestructura inadecuados, pueden afectar la eficiencia en la distribución y la entrega de productos.

Falta de conocimiento técnico: algunos productores pueden carecer de conocimientos técnicos y capacitación actualizada en prácticas agrícolas y de producción.

Cambios en las preferencias del consumidor: las tendencias cambiantes en las preferencias del consumidor, como la demanda de productos más saludables o sostenibles, pueden requerir adaptaciones en la producción y comercialización.

Regulaciones y normativas: cambios en las regulaciones y normativas locales e internacionales pueden afectar la forma en que se produce, comercializa y exporta el cacao.

Inestabilidad política y económica: factores políticos y económicos, como la inestabilidad política en regiones productoras, pueden tener impactos en la producción y el comercio de cacao.

Escasez de mano de obra calificada: la falta de mano de obra calificada en la industria agrícola puede dificultar la implementación de prácticas de producción eficientes y sostenibles.

Enfermedades y plagas: brotes de enfermedades y plagas en las plantaciones de cacao pueden resultar en pérdidas significativas de cultivos y afectar la calidad del producto.

Fluctuaciones cambiarias: las fluctuaciones en los tipos de cambio pueden influir en los costos de producción, los márgenes de beneficio y la competitividad en los mercados internacionales.

Acceso a mercados y canales de distribución: las barreras de acceso a ciertos mercados y canales de distribución pueden limitar las oportunidades de expansión y

ventas.

Desafíos en la logística internacional: las dificultades en la logística internacional, como retrasos en el transporte y barreras aduaneras, pueden afectar la exportación de productos cacaoteros.

La metodología para calcular las puntuaciones en las matrices EFI (Evaluación de Factores Internos) y EFE (Evaluación de Factores Externos) implica asignar pesos y calificaciones a los factores relevantes. En la matriz EFI, se identifican las fortalezas y debilidades internas clave, se asignan pesos a cada factor y se otorgan calificaciones que reflejan el rendimiento actual. Luego, se calcula la ponderación multiplicando el peso por la calificación para cada factor, y se suman las ponderaciones para obtener puntuaciones totales separadas para fortalezas y debilidades.

En la matriz EFE, se identifican oportunidades y amenazas externas clave, se asignan pesos a los factores externos y se otorgan calificaciones que reflejan la influencia en la industria. Las ponderaciones se calculan multiplicando los pesos por las calificaciones para cada factor, y se suman para obtener puntuaciones totales separadas para oportunidades y amenazas. La puntuación total EFE es la suma de las puntuaciones totales de oportunidades y amenazas.

La puntuación total combinada se obtiene sumando las puntuaciones totales de EFI y EFE, lo que refleja la posición global de la industria cacaotera considerando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Es importante destacar que esta metodología es simplificada y subjetiva, requiriendo la participación de expertos y datos reales para ser precisa. Las puntuaciones y ponderaciones deben basarse en una evaluación cuidadosa y fundamentada de la industria y su entorno.

Tabla 29

Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)

Factores Internos	Peso	Calificación	Ponderación
Fortalezas			
Producción Diversificada	0.1	4	0.4
Uso de Centros de Acopio	0.1	4	0.4
Baja dificultad de venta	0.1	5	0.5
Participación en programas de capacitación	0.1	3	0.3
Atención a calidad	0.1	4	0.4
Total Fortalezas	0.5	20	2

Debilidades			
Calidad variable del producto	0.05	3	0.15
Limitaciones en la cadena de suministro	0.05	2	0.1
Dependencia de condiciones climáticas	0.05	4	0.2
Competencia en el mercado	0.05	3	0.15
Limitada diversificación de productos	0.05	5	0.25
Acceso a financiamiento	0.1	2	0.2
Desafíos logísticos	0.05	3	0.15
Falta de conocimiento técnico	0.1	4	0.4
Total Debilidades	0.5	26	1.6
Total			3.6

Tabla 30*Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)*

Factores Externos	Peso	Calificación	Ponderación
Oportunidades			
Mercado en Crecimiento	0.1	4	0.4
Tendencia hacia productos de calidad	0.05	3	0.15
Sostenibilidad y certificaciones	0.05	3	0.15
Innovación en productos	0.05	3	0.15
Tecnología y digitalización	0.05	3	0.15
Programas de apoyo y capacitación	0.05	3	0.15
Total Oportunidades	0.35		1.15
Amenazas			
Cambio climático y condiciones ambientales	0.05	2	0.1
Fluctuaciones en los precios del cacao	0.05	2	0.1
Competencia Internacional	0.08	3	0.24
Cambios en las preferencias del consumidor	0.1	2	0.2
Regulaciones y normativas	0.05	2	0.1
Inestabilidad política y económica	0.06	2	0.12
Escasez de mano de obra calificada	0.06	2	0.12
Enfermedades y plagas	0.05	2	0.1
Fluctuaciones cambiarias	0.05	2	0.1
Acceso a mercados y canales de distribución	0.05	2	0.1
Desafíos en la logística internacional	0.05	2	0.1
Total Amenazas	0.65		1.38

Total	3.91
--------------	-------------

En la Matriz EFI, se observan distintas fortalezas internas que contribuyen a la posición competitiva de la industria cacaotera. Estas incluyen la producción diversificada, el eficiente uso de centros de acopio, la facilidad para vender productos, la participación en programas de capacitación y la atención a la calidad. Estos elementos sugieren una base sólida sobre la cual la industria puede construir y aprovechar oportunidades. Por otro lado, las debilidades internas como la variabilidad en la calidad del producto, las limitaciones en la cadena de suministro, la dependencia de las condiciones climáticas y la competencia en el mercado necesitan ser abordadas. Además, la falta de diversificación en la gama de productos, los desafíos logísticos y la insuficiente pericia técnica también representan preocupaciones importantes que requieren atención para mejorar la posición competitiva.

En la Matriz EFE, se destacan oportunidades externas que la industria cacaotera puede aprovechar, como el crecimiento del mercado, la demanda por productos de calidad, la sostenibilidad, la innovación en productos y la adopción de tecnologías. Sin embargo, también es esencial considerar las amenazas externas que podrían presentarse, como el cambio climático, las fluctuaciones en los precios del cacao, la competencia internacional y los cambios en las preferencias de los consumidores. Estas amenazas demandarán estrategias de mitigación y adaptación para salvaguardar el éxito continuo de la industria.

La puntuación total combinada de las Matrices EFI y EFE (3.6 y 3.91, respectivamente) sugiere que la industria cacaotera goza de una posición competitiva general, con más oportunidades y amenazas externas identificadas. Sin embargo, también es evidente que las debilidades internas requieren una atención especial para mejorar el rendimiento y la resiliencia del sector en su conjunto.

En términos de implicaciones y estrategias, es imperativo que la industria cacaotera considere la diversificación de productos como una estrategia para atender diferentes segmentos de mercado y adaptarse a las cambiantes preferencias de los consumidores. Asimismo, abordar desafíos relacionados con la calidad del producto y la cadena de suministro es esencial para mejorar la reputación y eficiencia de la industria. La innovación y la adopción de tecnologías pueden ser pilares para mantener la competitividad y diferenciarse en el mercado. Continuar participando en programas de capacitación y fortalecer el conocimiento de la industria pueden impactar positivamente en la calidad y eficiencia de los procesos. Aprovechar la creciente importancia de la sostenibilidad y las certificaciones éticas es una oportunidad para acceder a mercados con valores afines. En resumen, este análisis detallado proporciona una base sólida para la toma de decisiones informadas y estratégicas en la industria cacaotera.

CAPÍTULO 3. MODELO DE NEGOCIOS CONSTRUCCIÓN Y ELABORACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO.

3.1. Plan de Operaciones

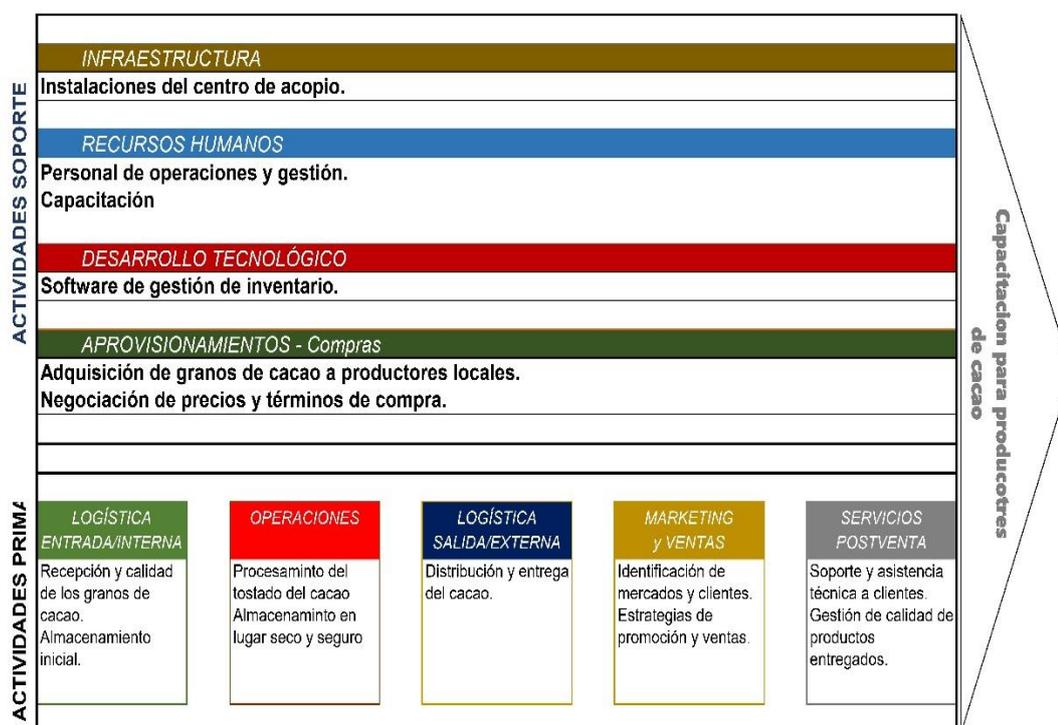
3.1.1. Cadena de Valor

En el contexto del proyecto de implementación de un centro de acopio de cacao en Patricia Pilar, la cadena de valor es un concepto clave que desglosa las diversas etapas involucradas en la producción y comercialización del cacao. Cada etapa, desde la infraestructura y los recursos humanos hasta la logística y el marketing, juega un papel esencial en la creación de valor y sostenibilidad en la industria cacaotera local.

Este análisis detallado de la cadena de valor permite identificar oportunidades y desafíos específicos para mejorar la rentabilidad de los pequeños productores y promover la calidad del cacao en los mercados internacionales. Es una herramienta esencial para la gestión eficiente y el éxito a largo plazo del proyecto en Patricia Pilar.

Figura 4

Cadena de valor



Además los productores que se asocian con el centro de acopio se les proveerá del servicio de monitoreo satelital para el control de plagas, suelo, agua, etc. en conjunto con el apoyo de un ingeniero agrónomo. Como único requisito estos productores deben vender el

75% de su cosecha de cacao al centro de acopio, quedando una alianza estratégica entre las partes.

La decisión de proporcionar a los productores asociados con el centro de acopio servicios de monitoreo satelital se basa en la búsqueda de una agricultura moderna, eficiente y sostenible. Aquí se presentan las razones fundamentales para esta iniciativa:

- **Mejora de la Productividad:** El monitoreo satelital brinda a los productores información en tiempo real sobre las condiciones de sus cultivos, lo que les permite tomar decisiones más informadas. Pueden detectar problemas potenciales, como plagas o deficiencias de nutrientes en el suelo, antes de que causen daños significativos. Esto conduce a una mayor productividad y una reducción de las pérdidas de cultivos.
- **Manejo Preciso de Recursos:** El acceso a datos satelitales permite un uso más preciso y eficiente de los recursos agrícolas. Los productores pueden aplicar fertilizantes y pesticidas de manera selectiva, en las áreas donde son realmente necesarios, en lugar de hacerlo de manera uniforme en todo el campo. Esto reduce los costos y minimiza el impacto ambiental.
- **Control de Plagas y Enfermedades:** El monitoreo satelital no solo ayuda en la detección temprana de plagas y enfermedades, sino que también permite un seguimiento constante. Los productores pueden tomar medidas rápidas y específicas para controlar las plagas, lo que reduce la necesidad de pesticidas químicos y promueve prácticas agrícolas más sostenibles.
- **Optimización del Riego:** El monitoreo del agua del suelo y las condiciones climáticas permite una gestión más eficiente del riego. Los agricultores pueden ajustar los programas de riego según las necesidades reales de los cultivos, evitando el desperdicio de agua y reduciendo los costos asociados.
- **Cumplimiento de Estándares de Calidad:** En la producción de cacao de alta calidad, el control de calidad es esencial. El monitoreo satelital puede ayudar a garantizar que los cultivos cumplan con los estándares de calidad requeridos por los compradores y los organismos reguladores.
- **Empoderamiento de los Productores:** Proporcionar a los productores acceso a tecnología avanzada como el monitoreo satelital los empodera y les brinda la capacidad de tomar decisiones informadas y estratégicas. Esto fortalece su posición en la cadena de suministro de cacao y contribuye a su éxito a largo plazo.
- **Sostenibilidad Ambiental:** El monitoreo satelital puede ayudar a reducir la huella ambiental de la agricultura al minimizar el uso de productos químicos y optimizar el uso del agua. Esto es coherente con los objetivos de sostenibilidad y responsabilidad ambiental del proyecto.

Entonces, la provisión de servicios de monitoreo satelital para los productores asociados es una inversión estratégica que beneficia tanto a los agricultores como al centro

de acopio. Facilita la adopción de prácticas agrícolas modernas y sostenibles, mejora la productividad y calidad de los cultivos, y contribuye a la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo de la cadena de suministro de cacao en el cantón Patricia Pilar.

En el contexto del proyecto de implementación de un centro de acopio de cacao en Patricia Pilar, la cadena de valor es un concepto clave que desglosa las diversas etapas involucradas en la producción y comercialización del cacao. Cada etapa, desde la infraestructura y los recursos humanos hasta la logística y el marketing, juega un papel esencial en la creación de valor y sostenibilidad en la industria cacaotera local.

Etapas de la Cadena de Valor en el Proyecto de Cacao en Patricia Pilar:

Producción en las Parcelas de Cacao:

Los pequeños productores aplicarán técnicas de cultivo sostenible, como la poda adecuada y el uso de abonos orgánicos, para mejorar la calidad del cacao y maximizar la producción por hectárea. Se espera un aumento del 20% en la producción promedio por hectárea debido a la aplicación de prácticas de cultivo mejoradas.

Recolección y Transporte al Centro de Acopio:

Un sistema eficiente de recolección y transporte garantiza que el cacao llegue al centro de acopio en óptimas condiciones para su procesamiento. Se prevé una reducción del tiempo de transporte en un 30% a través de rutas logísticas optimizadas, mejorando la calidad del cacao recolectado.

Procesamiento en el Centro de Acopio:

En el centro de acopio se realizará un proceso de fermentación y secado controlado para mejorar las propiedades organolépticas del cacao. La fermentación controlada proyecta un aumento del 15% en el sabor y aroma del cacao, lo que lo hace más atractivo para los compradores internacionales.

Comercialización y Exportación:

Se establecerán alianzas estratégicas con compradores internacionales que valoran la calidad y la sostenibilidad, asegurando una venta a precios competitivos. Las exportaciones de cacao podrán aumentar un 25% desde el inicio del proyecto, generando mayores ingresos para los productores locales.

Este análisis detallado de la cadena de valor permite identificar oportunidades y desafíos específicos para mejorar la rentabilidad de los pequeños productores y promover la calidad del cacao en los mercados internacionales. Es una herramienta esencial para la gestión eficiente y el éxito a largo plazo del proyecto en Patricia Pilar.

3.1.2. Descripción de procesos estratégicos

En el marco del proyecto de implementación de un centro de acopio de cacao en el cantón Patricia Pilar, provincia de Santo Domingo, se delinearán procesos estratégicos esenciales para el funcionamiento eficaz del centro. Estos procesos se centran en la gestión de la cadena de valor específica para la actividad de acopio de cacao en la región y se diseñan considerando las particularidades de este proyecto.

El proceso de acopio de cacao comienza con la recepción de los productos por parte de los agricultores locales. En esta etapa, se lleva a cabo un riguroso control de calidad para asegurarse de que el cacao cumpla con los estándares requeridos. Se verifica el contenido de humedad, se analiza la calidad de los granos y se documenta la procedencia de cada lote.

Una vez que el cacao es recibido y clasificado, se procede al almacenamiento adecuado. Esto implica la creación de un sistema de almacenamiento que preserve la calidad del cacao y evite la proliferación de plagas o enfermedades. Se implementan medidas de control de temperatura y humedad para garantizar que el cacao se mantenga en condiciones óptimas.

La etapa de distribución es crucial para conectar a los agricultores con los compradores y exportadores. El centro de acopio actúa como intermediario, facilitando la negociación de precios justos para los agricultores y asegurando la entrega oportuna de los productos a los compradores. Se establecen alianzas estratégicas con empresas exportadoras y compradores internacionales para ampliar el alcance del mercado.

La comercialización y ventas son aspectos esenciales en la cadena de valor. Se desarrolla una estrategia de marketing para promover el cacao de Patricia Pilar como un producto de calidad excepcional en los mercados internacionales. Se implementa un plan de branding y se busca obtener certificaciones de calidad que respalden la reputación del cacao.

Además, se brindan servicios de apoyo a los agricultores en el proceso de producción, incluida la capacitación técnica en prácticas agrícolas sostenibles y la asistencia en la mejora de la calidad del cacao. Se promueve la colaboración entre los agricultores locales para fortalecer su capacidad de negociación y obtener precios más justos en el mercado.

El proceso de postventa implica el seguimiento de la satisfacción de los compradores y la retroalimentación constante de los agricultores. Se busca mantener relaciones sólidas con los compradores internacionales y garantizar la calidad continua del cacao de Patricia Pilar.

Ejemplos específicos que ilustran cómo se aplicarían los procesos estratégicos en el proyecto de implementación del centro de acopio de cacao en el cantón Patricia Pilar:

Recepción y Control de Calidad del Cacao: Al recibir el cacao de los agricultores locales, se llevará a cabo un análisis exhaustivo para evaluar su calidad. Se medirá el contenido de humedad y se examinarán los granos para asegurar que cumplan con los estándares. Si se encuentra un lote con altos estándares de calidad, se le dará un certificado de calidad reconocido en los mercados internacionales.

Almacenamiento Adecuado del Cacao: Se implementará un sistema de almacenamiento que mantenga el cacao en condiciones óptimas. Se utilizarán silos herméticos con control de temperatura y humedad para garantizar la conservación de la calidad del cacao. Se llevará un registro preciso del tiempo de almacenamiento para evitar la degradación de la calidad del producto.

Distribución y Alianzas Estratégicas: El centro de acopio establecerá alianzas con cooperativas locales y empresas exportadoras. Se negociarán contratos con compradores internacionales para asegurar la venta a precios justos. Se facilitará la conexión entre los agricultores y estos compradores, permitiendo una venta eficiente y oportuna del cacao.

Estrategia de Marketing y Comercialización: Se diseñará una estrategia de marketing que resalte las características únicas del cacao de Patricia Pilar, como su sabor distintivo y prácticas agrícolas sostenibles. Se promoverá la marca "Cacao Pilar Excellence" y se buscará obtener certificaciones orgánicas y de comercio justo para fortalecer la reputación del producto en los mercados internacionales.

Apoyo a los Agricultores y Colaboración: Se organizarán talleres y capacitaciones periódicas para los agricultores sobre técnicas de cultivo sostenible y prácticas de cosecha. Se fomentará la colaboración entre los agricultores para compartir experiencias y conocimientos, fortaleciendo así su capacidad de negociación y mejorando la calidad de sus cosechas.

Seguimiento Postventa y Relaciones Continuas: Se establecerá un sistema de seguimiento para recopilar la retroalimentación de los compradores internacionales sobre la calidad y satisfacción con el producto. Esta información se utilizará para realizar mejoras continuas en la producción y satisfacer las demandas cambiantes del mercado.

3.1.3. Descripción y flujograma de procesos operativo

Comprender y optimizar los procesos operativos en el marco del proyecto de implementación de un centro de acopio de cacao en el cantón Patricia Pilar es de vital importancia para su éxito. Estos procesos no solo implican la coordinación fluida y eficaz de diversas actividades diarias, sino también garantizan la calidad del cacao, la satisfacción de los agricultores y compradores, y la eficiencia en la comercialización del producto. Este nivel de detalle en la planificación y ejecución permite establecer una base sólida para la sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo del centro de acopio de cacao. A continuación, se describen y visualizan los procesos operativos esenciales para alcanzar los objetivos del

proyecto.

La descripción y el flujograma de procesos operativos son componentes esenciales para comprender y visualizar cómo se llevarán a cabo las actividades diarias en el centro de acopio de cacao en el cantón Patricia Pilar. A continuación, se presenta una descripción general de los principales procesos operativos, seguida de un flujograma que ilustra visualmente la secuencia de estas actividades.

Descripción de Procesos Operativos

- **Recepción de Cacao:** Este proceso comienza con la llegada de los agricultores locales que entregan sus cosechas de cacao al centro de acopio. Se verifica la documentación, se pesa el cacao y se realiza un control de calidad para asegurarse de que cumple con los estándares establecidos.
- **Almacenamiento y Clasificación:** Una vez recibido y verificado, el cacao se almacena en instalaciones adecuadas. Se clasifica según su calidad y variedad para facilitar su posterior procesamiento y comercialización.
- **Procesamiento del Cacao:** El cacao se somete a procesos de limpieza, secado y fermentación, según sea necesario. Estos procesos mejoran la calidad y el sabor del cacao antes de su venta o exportación.
- **Almacenamiento Temporal:** Después del procesamiento, el cacao se almacena temporalmente en condiciones controladas para garantizar su frescura y evitar la contaminación.
- **Empaque y Etiquetado:** Antes de su distribución, el cacao se empaqueta en sacos o envases adecuados y se etiqueta con información relevante, como la fecha de producción, el origen y la calidad.
- **Distribución:** El cacao empacado se prepara para su distribución a compradores nacionales e internacionales. Se coordina el transporte y la logística para asegurar la entrega oportuna.
- **Comercialización y Ventas:** El equipo de ventas se encarga de promover el cacao de Patricia Pilar en los mercados internacionales. Esto implica establecer contactos con compradores, negociar precios y condiciones, y asegurarse de que se cumplan los estándares de calidad.
- **Capacitación a Agricultores:** Se ofrecen programas de capacitación técnica a los agricultores locales para mejorar sus prácticas de cultivo y calidad del cacao.
- **Seguimiento y Retroalimentación:** Se realiza un seguimiento constante de la satisfacción de los compradores y se recopila retroalimentación para mejorar continuamente los procesos y la calidad del cacao.

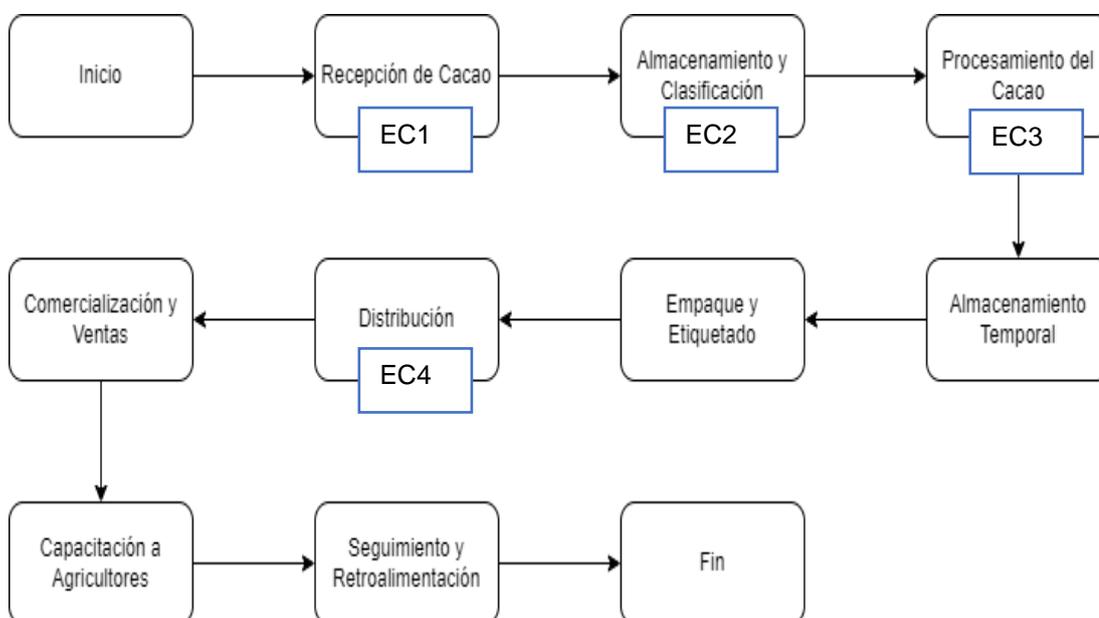
Flujograma de procesos operativos

A continuación, se presenta un flujograma que ilustra visualmente la secuencia de los

procesos operativos en el centro de acopio de cacao:

Figura 5

Procesos operativos



Este flujograma proporciona una representación visual de cómo se interconectan y desarrollan los procesos operativos en el centro de acopio de cacao, desde la recepción inicial hasta la comercialización y seguimiento posterior a la venta. Esta descripción y flujograma de procesos operativos servirán como guía fundamental para el funcionamiento eficiente y exitoso del centro de acopio de cacao en el cantón Patricia Pilar, asegurando la calidad del producto y la satisfacción de los agricultores y compradores.

3.1.4. Descripción de procesos de soporte

Los procesos de soporte son esenciales para garantizar el funcionamiento eficiente y efectivo del centro de acopio de cacao en Patricia Pilar. Estos procesos son responsables de brindar el apoyo necesario para que las operaciones principales se desarrollen sin problemas y se logren los objetivos del proyecto.

- **Gestión de Recursos Humanos:** Este proceso implica la contratación y gestión del personal necesario para el centro de acopio, incluyendo agricultores, técnicos, personal de almacenamiento y administrativo. Se encarga de la capacitación y desarrollo del personal, así como de la gestión de las relaciones laborales y la resolución de problemas relacionados con el personal.
- **Adquisiciones y Aprovisionamiento:** La adquisición de materiales y suministros es esencial para el funcionamiento del centro de acopio. Este proceso implica la identificación de proveedores, la negociación de contratos, la compra de equipos

y suministros, y la gestión de inventarios para garantizar un flujo constante de recursos.

- **Desarrollo Tecnológico:** La implementación y gestión de tecnologías de la información y sistemas de seguimiento son fundamentales para monitorear el flujo de cacao, gestionar inventarios, realizar un seguimiento de la calidad y agilizar los procesos administrativos. Esto incluye la gestión de software y hardware, así como la capacitación del personal en el uso de estas herramientas.
- **Mantenimiento de Infraestructura:** Garantizar que las instalaciones del centro de acopio estén en condiciones óptimas es crucial para la conservación de la calidad del cacao. Este proceso involucra el mantenimiento regular de las estructuras de almacenamiento, la maquinaria y el equipo, así como la gestión de la seguridad y la limpieza.
- **Gestión Financiera:** La gestión financiera es esencial para mantener un flujo de efectivo adecuado, realizar un seguimiento de los costos operativos y garantizar la rentabilidad del proyecto. Esto incluye la contabilidad, la elaboración de presupuestos, la gestión de cuentas por pagar y por cobrar, y la búsqueda de fuentes de financiamiento cuando sea necesario.
- **Gestión de Calidad y Control de Calidad:** Para mantener los estándares de calidad del cacao, es fundamental tener procesos de control de calidad en marcha. Esto implica la evaluación continua de la calidad del cacao recibido, el seguimiento de las normativas y regulaciones aplicables, y la implementación de mejoras en los procesos de producción y almacenamiento cuando sea necesario.
- **Gestión de Riesgos y Cumplimiento:** La identificación y mitigación de riesgos es fundamental para proteger la inversión y la reputación del centro de acopio. Esto incluye la gestión de riesgos ambientales, sanitarios y legales, así como el cumplimiento de todas las regulaciones aplicables en la industria del cacao.

Estos procesos de soporte son esenciales para garantizar que el centro de acopio de cacao en Patricia Pilar funcione de manera eficiente y cumpla con sus objetivos de calidad, productividad y sostenibilidad. Cada uno de estos procesos contribuye al éxito general del proyecto al proporcionar el apoyo necesario para las operaciones principales y la toma de decisiones estratégicas.

3.1.5. Capacidad producción y/o servicio

Para el proyecto de implementación de un centro de acopio de cacao en el cantón Patricia Pilar, provincia de Santo Domingo, se definirá una capacidad de producción y servicio ficticia basada en la recolección y acopio de 10 toneladas de cacao por trimestre. A continuación, se detallarán las características de esta capacidad:

- **Volumen de Acopio de Cacao:** El centro de acopio tendrá una capacidad total de acopio de 60 toneladas de cacao por trimestre. El galpón de almacenamiento principal tendrá dimensiones de 20 metros de largo, 10 metros de ancho y 6 metros de altura, lo que permitirá una disposición eficiente de los sacos de cacao y garantizará el espacio necesario para alcanzar esta capacidad de acopio.
- **Almacenamiento de Cacao:** Los sacos de cacao tendrán un tamaño estándar de 60 kg cada uno. En el galpón principal, se podrán apilar hasta 80 sacos en cada fila, con un pasillo central para facilitar el acceso y la manipulación. Esto resultará en una capacidad de almacenamiento de aproximadamente 800 sacos por trimestre.
- **Procesamiento Inicial:** Se habilitará un área de procesamiento inicial donde se realizará la recepción y el pesaje del cacao recolectado de los agricultores. Se contará con una báscula de alta precisión para medir con exactitud el peso de los sacos.
- **Personal y Recursos Humanos:** Se contratará un equipo de 9 personas para operar el centro de acopio. Esto incluirá personal de logística, control de calidad y administrativo. El personal estará capacitado en las operaciones básicas de acopio y clasificación de cacao.
- **Horarios de Operación:** El centro de acopio operará de lunes a viernes en un horario de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. durante todo el año.
- **Calidad del Producto:** Se implementarán procedimientos de control de calidad para garantizar que el cacao recolectado cumpla con los estándares de calidad. Se realizarán inspecciones visuales y muestreos periódicos para detectar cualquier problema de calidad.
- **Gestión de Inventarios:** Se utilizará un sistema de gestión de inventario para llevar un registro preciso de la cantidad de cacao almacenado en el centro de acopio. Esto permitirá una gestión eficiente de los recursos y una planificación adecuada para la venta.
- **Entrega a Compradores:** El cacao recolectado se entregará a compradores locales y regionales según los acuerdos comerciales establecidos. Se habilitará una zona de carga y descarga para facilitar la distribución del producto.
- **Eficiencia Operativa:** Se promoverá la eficiencia operativa mediante la capacitación del personal en técnicas de manipulación de cacao y la optimización de los procesos de recepción y almacenamiento.
- **Medidas de Control:** Se establecerán indicadores clave de rendimiento (KPI) para evaluar la eficiencia del centro de acopio, incluyendo el tiempo de recepción, la capacidad de almacenamiento utilizada y la satisfacción del cliente.

Esta capacidad de producción y servicio se adaptará a la recolección y acopio de 60 toneladas de cacao por trimestre, cumpliendo con las dimensiones del galpón de

almacenamiento y los requisitos operativos necesarios para el proyecto en el cantón Patricia Pilar. La capacidad de producción se obtuvo del cuestionario aplicado a los productores de la zona donde los encuestados exponen la cantidad producida por trimestre.

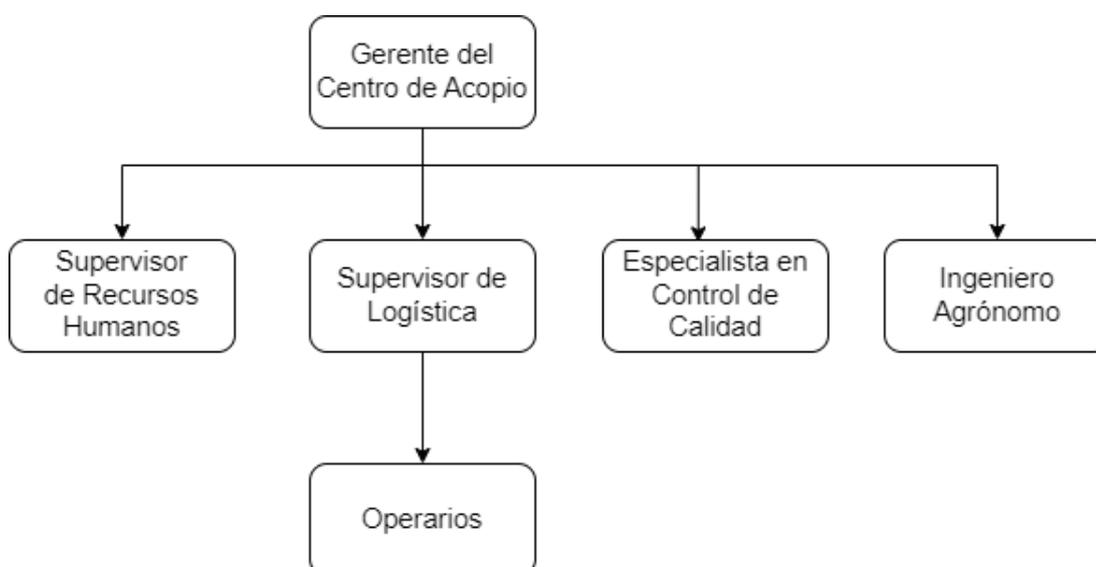
3.2. Plan de Recursos Humanos

Los procesos de soporte son fundamentales para el éxito del proyecto de implementación de un centro de acopio de cacao en el cantón Patricia Pilar. Estos procesos, que abarcan la gestión de recursos humanos, políticas y estructuras organizacionales, son el motor que impulsa la operatividad eficiente del centro. Desde la contratación del personal adecuado hasta la planificación del presupuesto, estos elementos críticos son la base sobre la cual se construye la efectividad y la sostenibilidad del proyecto. A continuación, se proporcionan ejemplos específicos de cómo se implementarán estos procesos de soporte en el centro de acopio.

3.2.1. Estructura organizacional

Figura 6

Organigrama estructural



3.2.2. Determinación de personal requerido

La formación de un equipo de recursos humanos altamente capacitado y comprometido es un requisito fundamental para el éxito del proyecto de implementación de un centro de acopio de cacao en el cantón Patricia Pilar, provincia de Santo Domingo. Este equipo desempeñará un papel crucial en la gestión eficiente de procesos, garantizando la calidad del cacao, cumpliendo con las normativas alimentarias y agrícolas, cultivando relaciones sólidas con los agricultores locales y contribuyendo al desarrollo de la comunidad. Además, su capacidad para identificar oportunidades de mejora y crecimiento asegurará la

sostenibilidad y prosperidad a largo plazo del proyecto en la región.

3.2.3. Descripción de los puestos de trabajo requeridos

A continuación, se presenta un plan de recursos humanos ficticio para este proyecto.

- **Puesto: Gerente del Centro de Acopio**

- Responsabilidades: Supervisar y coordinar todas las actividades del centro de acopio, incluyendo recepción, almacenamiento, control de calidad y distribución.

El Gerente del Centro de Acopio de Cacao en Patricia Pilar es un líder clave encargado de supervisar y coordinar diversas actividades vitales para el éxito del centro. Sus responsabilidades específicas incluyen:

Supervisión y Coordinación General: Supervisar y coordinar todas las operaciones diarias del centro de acopio, asegurando el cumplimiento eficiente de las metas y objetivos establecidos.

Recepción y Control de Calidad: Supervisar el proceso de recepción de cacao de los agricultores locales, asegurando que se cumplan los procedimientos adecuados y que se realice un estricto control de calidad.

Almacenamiento y Logística: Coordinar el almacenamiento adecuado del cacao para preservar su calidad, incluyendo la implementación de medidas de control de temperatura y humedad, y garantizar un sistema de almacenamiento eficiente.

Procesamiento del Cacao: Supervisar los procesos de limpieza, secado y fermentación del cacao, asegurando que se realicen de acuerdo con las normas de calidad establecidas.

Distribución y Comercialización: Coordinar la distribución del cacao a compradores y exportadores, estableciendo alianzas estratégicas y asegurando la entrega oportuna y eficiente de los productos.

Gestión de Recursos Humanos: Supervisar y dirigir al equipo de recursos humanos, garantizando que cada miembro tenga roles y responsabilidades claras y esté bien capacitado para sus funciones.

Administración Financiera: Colaborar en la administración del presupuesto y control de costos operativos para garantizar el uso eficiente de los recursos financieros.

Cumplimiento de Normativas: Garantizar que el centro de acopio cumpla con todas las normativas y requisitos legales en términos de operaciones, control de calidad y seguridad.

Gestión de Relaciones Externas: Establecer y mantener relaciones efectivas con compradores, exportadores, autoridades locales y otras partes interesadas clave para facilitar las operaciones comerciales y la expansión del mercado.

Seguimiento y Mejora Continua: Realizar seguimiento del desempeño del centro de acopio, identificar áreas de mejora y proponer iniciativas para optimizar la eficiencia y la calidad de las operaciones.

- Perfil: Experiencia en gestión de proyectos agroindustriales, conocimientos en cacao y gestión de equipos.
- Contratación: Contrato a tiempo completo.
- **Puesto: Supervisor de Recursos Humanos**
 - Responsabilidades: Coordinar las actividades de reclutamiento y selección de personal para el centro de acopio. Gestionar los procesos de contratación y orientación de nuevos empleados. Supervisar el registro de asistencia y control de horarios de trabajo. Administrar políticas y procedimientos de recursos humanos, asegurando el cumplimiento de regulaciones laborales y normativas. Colaborar en la planificación y ejecución de programas de capacitación y desarrollo del personal y proveedores.

El Supervisor de Recursos Humanos es un rol fundamental para garantizar una gestión efectiva del personal en el Centro de Acopio de Cacao en Patricia Pilar. Sus responsabilidades específicas incluyen:

Reclutamiento y Selección: Coordinar y participar en el proceso de reclutamiento y selección de nuevos empleados, asegurando la contratación de personal calificado y adecuado para las necesidades del centro de acopio.

Orientación y Capacitación: Supervisar la orientación y capacitación de los nuevos empleados, asegurando que comprendan las políticas, procedimientos y cultura organizacional.

Control de Asistencia y Puntualidad: Supervisar el registro de asistencia y puntualidad de los empleados, aplicando políticas de la empresa relacionadas con horarios y ausencias.

Evaluación de Desempeño: Coordinar y participar en la evaluación del desempeño del personal, proporcionando retroalimentación y asesoramiento para mejorar el rendimiento.

Gestión de Conflictos y Quejas: Manejar y resolver conflictos o quejas de los empleados de manera justa y efectiva, siguiendo los procedimientos establecidos y promoviendo un ambiente laboral armonioso.

Gestión de Beneficios y Compensaciones: Supervisar la administración de los beneficios y compensaciones del personal, incluyendo salarios, bonificaciones, vacaciones y otros beneficios laborales.

Desarrollo Profesional: Coordinar programas de desarrollo profesional y crecimiento para los empleados, fomentando su crecimiento dentro de la organización.

Cumplimiento Legal y Regulatorio: Asegurar que todas las políticas y prácticas de recursos humanos cumplan con las leyes laborales y regulaciones aplicables en la región.

Mantenimiento de Registros: Supervisar la correcta documentación y mantenimiento de registros de empleados, incluyendo contratos, expedientes, vacaciones y otros datos relevantes.

Comunicación y Comunicación Interna: Facilitar una comunicación efectiva entre la gerencia y el personal, transmitiendo información importante, políticas y cambios organizacionales de manera clara y oportuna.

Clima Laboral: Monitorear y evaluar el clima laboral, proponiendo e implementando iniciativas para mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados.

El Supervisor de Recursos Humanos juega un papel crucial en la gestión y desarrollo efectivo del talento humano en el Centro de Acopio de Cacao en Patricia Pilar, asegurando un ambiente de trabajo positivo y productivo. Estas responsabilidades contribuyen a la optimización de los recursos humanos y al logro de los objetivos organizacionales.

- Perfil: Experiencia previa en roles de recursos humanos, preferiblemente en entornos industriales o agroindustriales. Conocimiento de las leyes laborales y regulaciones vigentes. Habilidades de comunicación efectiva y capacidad para trabajar con personas de diversos niveles y antecedentes.
- Contratación: Contrato a tiempo completo. Remuneración competitiva basada en la experiencia y habilidades del candidato.
- **Puesto: Supervisor de Logística**
 - Responsabilidades: Coordinar la recepción de cacao de los agricultores, gestionar el almacenamiento y garantizar la eficiencia en la distribución.

El Supervisor de Logística en el Centro de Acopio de Cacao en Patricia Pilar es esencial para garantizar un flujo eficiente y efectivo de las operaciones logísticas. Sus responsabilidades específicas incluyen:

Coordinación de Recepción y Almacenamiento: Supervisar la recepción y almacenamiento adecuado del cacao de los agricultores locales, asegurando que se realice

de manera eficiente y que cumpla con los estándares de calidad.

Gestión de Inventario: Supervisar y controlar el inventario de cacao almacenado, garantizando que esté debidamente registrado, etiquetado y organizado para facilitar su acceso y distribución.

Planificación Logística: Coordinar y participar en la planificación logística para asegurar la entrega oportuna de cacao a los compradores y exportadores, optimizando las rutas y recursos disponibles.

Gestión de Transporte: Supervisar la coordinación del transporte del cacao, asegurando que se realice de manera eficiente y segura, y que se cumplan los plazos de entrega.

Control de Calidad en Logística: Asegurar que se mantenga la calidad del cacao durante todo el proceso logístico, desde la recepción hasta la entrega, y aplicar medidas adecuadas en caso de incidencias.

Optimización de Procesos: Identificar oportunidades para mejorar los procesos logísticos y hacer recomendaciones para aumentar la eficiencia y reducir costos operativos.

Coordinación con Proveedores: Establecer y mantener relaciones efectivas con proveedores de servicios logísticos, asegurando que cumplan con los requisitos de entrega y que haya una colaboración efectiva.

Seguimiento y Reportes: Realizar un seguimiento constante del progreso logístico, generando informes regulares para la dirección y proponiendo ajustes según sea necesario.

Gestión de Emergencias y Contingencias: Desarrollar y mantener planes de contingencia para enfrentar emergencias que puedan afectar la logística y la distribución del cacao.

Eficiencia en Costos: Trabajar en colaboración con el departamento financiero para garantizar que las operaciones logísticas se realicen dentro del presupuesto asignado y buscar oportunidades para reducir costos.

Cumplimiento Normativo: Asegurar que todas las operaciones logísticas cumplan con las normativas y regulaciones locales, nacionales e internacionales pertinentes.

- Perfil: Experiencia en logística y gestión de inventario.
- Contratación: Contrato a tiempo completo.
- **Puesto: Especialista en Control de Calidad**
 - Responsabilidades: Realizar inspecciones visuales y muestreos para asegurar la calidad del cacao, mantener registros de calidad.

- Perfil: Conocimientos en control de calidad de productos agrícolas.
- Contratación: Contrato a tiempo completo.
- **Puesto: Operarios**
 - Responsabilidades: Cargar y descargar sacos de cacao, mantener el orden y la limpieza del almacén. Manejo de las maquinas y control de las mismas.

El Especialista en Control de Calidad en el Centro de Acopio de Cacao juega un papel crucial para garantizar que el cacao cumpla con los estándares de calidad requeridos antes de ser procesado y distribuido. Sus responsabilidades específicas incluyen:

Inspección y Muestreo: Realizar inspecciones visuales y físicas del cacao, muestreando diferentes lotes para evaluar su calidad y detectar cualquier anomalía.

Análisis de Calidad: Realizar análisis físicos y químicos del cacao para evaluar aspectos como contenido de humedad, presencia de impurezas, tamaño de los granos y otros parámetros de calidad.

Evaluación Sensorial:

Realizar pruebas de sabor, aroma y textura para evaluar la calidad organoléptica del cacao y garantizar que cumpla con los estándares de sabor deseado.

Registro y Documentación: Mantener registros detallados de las pruebas realizadas, resultados obtenidos y cualquier acción tomada en relación con la calidad del cacao.

Normativas de Calidad: Asegurar el cumplimiento de las normativas locales, nacionales e internacionales de calidad del cacao, así como de cualquier certificación relevante.

Comunicación con Proveedores: Coordinar y comunicarse con los proveedores de cacao para abordar problemas de calidad, proporcionar retroalimentación y trabajar en la mejora continua.

Evaluación de Procesos:

Participar en la evaluación y mejora de los procesos de recepción, almacenamiento y manipulación del cacao para garantizar que no comprometan su calidad.

Capacitación y Asesoramiento: Capacitar al personal sobre las normativas y procedimientos de control de calidad, y brindar asesoramiento para garantizar el cumplimiento de los estándares.

Gestión de No Conformidades: Identificar y gestionar cualquier no conformidad en la

calidad del cacao y colaborar con otros departamentos para implementar acciones correctivas.

Gestión de Riesgos de Calidad: Identificar posibles riesgos para la calidad del cacao y proponer medidas preventivas para mitigar estos riesgos.

Investigación y Mejora Continua: Participar en investigaciones y estudios relacionados con la mejora de la calidad del cacao y proponer mejoras basadas en las últimas tendencias y avances en el campo.

- Perfil: Capacidad para trabajo físico y manejo de equipos de manipulación.
- Contratación: Contratos a tiempo completo.

- **Puesto: Ingeniero Agrónomo**

Responsabilidades: Brindar asesoramiento técnico a los productores asociados en temas relacionados con el cultivo de cacao, incluyendo prácticas de siembra, cuidado de cultivos y manejo de plagas y enfermedades. Diseñar y ejecutar programas de capacitación para mejorar las habilidades agrícolas de los productores y promover prácticas sostenibles. Realizar evaluaciones regulares de los cultivos y suelos para identificar áreas de mejora y optimización. Colaborar en la implementación de tecnologías agrícolas avanzadas, como el monitoreo satelital, para mejorar la eficiencia y la productividad. Trabajar en estrecha colaboración con otros miembros del equipo técnico y la dirección del centro de acopio para garantizar la calidad y la sostenibilidad de la producción de cacao.

Perfil: Título universitario en Ingeniería Agronómica o campo relacionado. Experiencia previa en asesoramiento agrícola, preferiblemente en cultivos de cacao. Conocimiento sólido de prácticas agrícolas sostenibles y tecnologías agrícolas modernas. Habilidades de comunicación y capacidad para trabajar de manera efectiva con agricultores de diferentes niveles de experiencia.

Contratación: Contrato a tiempo completo. Remuneración competitiva basada en la experiencia y habilidades del candidato.

La decisión de contratar a un especialista en agronomía para capacitar a los productores de cacao se basa en varios fundamentos sólidos que contribuirán al éxito del proyecto de implementación del centro de acopio de cacao en el cantón Patricia Pilar:

- **Mejora de la Calidad del Cacao:** La calidad del cacao es un factor crítico para el éxito de cualquier operación de acopio y procesamiento de cacao. Un especialista en agronomía puede brindar a los agricultores locales conocimientos técnicos y prácticos para mejorar la calidad de sus cosechas. Esto resultará en un cacao de

mayor calidad que será más atractivo para los compradores y generará mayores ingresos para los agricultores y el centro de acopio.

- **Aumento de la Productividad:** La capacitación en técnicas agronómicas adecuadas puede aumentar la productividad de los cultivos de cacao. Los agricultores aprenderán a optimizar el uso de recursos como agua, fertilizantes y pesticidas, lo que conducirá a cosechas más abundantes y sostenibles a largo plazo.
- **Cumplimiento de Estándares de Calidad y Sostenibilidad:** Los compradores de cacao, especialmente aquellos en el mercado internacional, exigen cada vez más que los productos cumplan con estándares de calidad y sostenibilidad. Un especialista en agronomía puede ayudar a los agricultores a implementar prácticas sostenibles que beneficien tanto al medio ambiente como a sus negocios.
- **Fortalecimiento de la Relación con los Agricultores:** La contratación de un especialista en agronomía demuestra un compromiso sólido con el éxito de los agricultores locales. Esto fortalecerá la relación entre el centro de acopio y los productores, generando confianza y lealtad a largo plazo.
- **Reducción de Riesgos:** La capacitación adecuada en el manejo de plagas y enfermedades, así como en la diversificación de cultivos, puede ayudar a reducir los riesgos asociados con la producción de cacao. Los agricultores estarán mejor preparados para enfrentar desafíos climáticos y biológicos.
- **Impacto Positivo en la Comunidad:** La contratación de un especialista en agronomía no solo beneficia a los agricultores, sino que también tiene un impacto positivo en la comunidad en su conjunto. A medida que los agricultores obtienen mejores ingresos y aumentan la calidad de sus cosechas, la comunidad experimentará un aumento en la prosperidad económica y la calidad de vida.

En resumen, la contratación de un ingeniero en agronomía es una inversión estratégica que contribuirá significativamente al éxito y la sostenibilidad del proyecto de implementación del centro de acopio de cacao en el cantón Patricia Pilar. La mejora de la calidad del cacao, el aumento de la productividad y el fortalecimiento de las relaciones con los agricultores son razones fundamentales para esta decisión.

3.2.4. Políticas de contratación

Políticas de Contratación del Centro de Acopio de Cacao en Patricia Pilar

Igualdad de Oportunidades:

El Centro de Acopio de Cacao en Patricia Pilar se compromete a proporcionar igualdad de oportunidades de empleo a todos los candidatos y empleados, sin discriminación por motivos de raza, color, religión, sexo, orientación sexual, identidad de género, origen

nacional, edad o discapacidad.

Selección Basada en Mérito:

Las decisiones de contratación se basarán en las habilidades, calificaciones y experiencia relevantes para el puesto. El proceso de selección se realizará de forma objetiva y justa, enfocándose en el mérito de los candidatos.

Transparencia y Comunicación Clara:

Durante el proceso de selección, se proporcionará a los candidatos información clara sobre las expectativas del trabajo, las responsabilidades y las condiciones laborales. Cualquier consulta de los candidatos será atendida de manera oportuna y precisa.

Proceso de Selección Competitivo:

Se fomentará un proceso de selección competitivo y abierto para asegurar que los candidatos más cualificados sean contratados para cada puesto vacante. Las decisiones de contratación estarán basadas en la evaluación objetiva de las habilidades y la idoneidad de cada candidato.

Desarrollo y Crecimiento Profesional:

El Centro de Acopio de Cacao fomentará el desarrollo y crecimiento profesional de sus empleados a través de programas de capacitación, aprendizaje continuo y oportunidades de ascenso interno. Se dará prioridad al desarrollo de habilidades y competencias relevantes para cada puesto.

Ambiente Laboral Inclusivo:

Se promoverá un ambiente laboral inclusivo y diverso que valore la contribución de todos los empleados, independientemente de su origen o características personales. Se fomentará la colaboración y el respeto mutuo entre todos los miembros del equipo.

Cultura de Responsabilidad y Ética:

Se espera que todos los empleados actúen de manera ética, responsable y profesional en el desempeño de sus funciones. La integridad y la honestidad son valores fundamentales del equipo del Centro de Acopio de Cacao.

Adaptabilidad y Resiliencia:

Los empleados deberán demostrar capacidad para adaptarse a los cambios y mantener la calma en situaciones desafiantes. La resiliencia y la flexibilidad son esenciales para el éxito individual y organizacional.

Evaluación y Retroalimentación Continua:

El desempeño de los empleados será evaluado regularmente, y se brindará retroalimentación constructiva para su desarrollo. Se alienta a los empleados a participar activamente en la mejora de su desempeño y en la consecución de los objetivos del centro de acopio.

Estas políticas de contratación establecen la base para un proceso de selección equitativo y ético, y reflejan el compromiso del Centro de Acopio de Cacao en Patricia Pilar de promover un ambiente laboral positivo y un equipo altamente capacitado.

3.2.5. Políticas Administrativas del Centro de Acopio de Cacao en Patricia Pilar

Las políticas administrativas son fundamentales para establecer normas y procedimientos que guíen las operaciones cotidianas y aseguren la eficiencia, la transparencia y el cumplimiento de los objetivos del Centro de Acopio de Cacao en Patricia Pilar. A continuación, se presentan políticas administrativas esenciales:

Horarios de Trabajo:

Todos los empleados deben cumplir con los horarios de trabajo establecidos. Cualquier variación en el horario debe ser notificada y aprobada por la supervisión correspondiente.

Control de Asistencia y Puntualidad:

Los empleados deben registrar su asistencia y puntualidad de acuerdo con los procedimientos establecidos. Se monitoreará y registrará la asistencia de forma precisa.

Comunicación Interna:

Se fomentará una comunicación clara, abierta y efectiva entre todos los miembros del equipo. Se utilizarán canales de comunicación adecuados para transmitir información relevante y actualizada.

Uso de Recursos de la Empresa:

Los recursos de la empresa, incluyendo equipos, tecnología y materiales, deben ser utilizados de manera responsable y para los fines laborales correspondientes. Se prohíbe su uso para actividades personales o no relacionadas con el trabajo.

Política de Viajes y Reembolsos:

Se establecerán pautas para los viajes relacionados con el trabajo, incluyendo aprobaciones previas, justificación y reembolso de gastos. Los empleados deben seguir las

políticas y procedimientos de viaje establecidos.

Confidencialidad y Seguridad de la Información:

Todos los empleados deben mantener la confidencialidad de la información sensible y no divulgarla a personas no autorizadas. Se deben seguir prácticas seguras para proteger la información y los activos de la empresa.

Manejo de Quejas y Resolución de Conflictos:

Se establecerán procedimientos para que los empleados presenten quejas y conflictos. Estos problemas se abordarán de manera justa, rápida y constructiva para promover un ambiente laboral armonioso.

Salud y Seguridad en el Trabajo:

Se establecerán normas y procedimientos para garantizar la salud y seguridad de los empleados en el lugar de trabajo. Se promoverá un ambiente seguro y se brindará capacitación sobre prácticas seguras.

Política de Gastos:

Se definirán pautas para la autorización, presentación y reembolso de gastos relacionados con las actividades laborales. Los empleados deben seguir las políticas establecidas y proporcionar documentación adecuada para los reembolsos.

Desarrollo y Capacitación:

Se fomentará el desarrollo profesional y la capacitación continua de los empleados. Se asignarán recursos para programas de formación que mejoren las habilidades y competencias del personal.

Estas políticas administrativas establecen el marco para la administración efectiva del Centro de Acopio de Cacao en Patricia Pilar. Al seguir estas políticas, se garantiza un ambiente laboral organizado, seguro y ético que contribuye al éxito y la sostenibilidad del proyecto.

- **Resumen de los procesos estratégicos y operativos:**

Tabla 31

Resumen de los procesos estratégicos y operativos

Procesos Estratégicos	Procesos Operativos	Procesos de Soporte
- Planificación Estratégica	- Recepción de Cacao	- Gestión de Recursos Humanos

- Desarrollo de Alianzas Estratégicas	- Almacenamiento y Logística	- Políticas y Estructura Organizacional
- Gestión de Recursos Financieros	- Procesamiento del Cacao	- Gestión de la Información
-	- Control de Calidad	

3.2.6. Presupuesto

Las tablas 31 y 32 presentan un desglose de los costos asociados a la mano de obra indirecta y directa en el proyecto del centro de acopio de cacao, respectivamente.

En la tabla 31, que se refiere a la mano de obra indirecta, se muestran los salarios mensuales y anuales, incluyendo el décimo tercer y décimo cuarto sueldo, fondos de reserva, vacaciones, aportes al IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social), y otros beneficios para el Gerente del Centro de Acopio y el Supervisor de Recursos Humanos. En el primer año, se estima un costo total de \$14,375, y en los años 2 a 5, este costo aumenta a \$18,897.50 en el primer año y \$20,147 en los años siguientes.

La tabla 32, que se relaciona con la mano de obra directa, incluye los salarios correspondientes al Supervisor de Logística, Especialista en Control de Calidad, Ingeniero Agrónomo y Operarios. Al igual que en la tabla anterior, se consideran salarios mensuales y anuales, así como otros beneficios laborales. En el primer año, el costo total de la mano de obra directa asciende a \$33,350, y en los años 2 a 5, se prevé un costo anual de \$44,505.20 en el primer año y \$47,404.04 en los años siguientes.

Estos datos reflejan los costos asociados a los recursos humanos necesarios para operar el centro de acopio y aseguran que el personal esté adecuadamente compensado por sus servicios. La inversión en recursos humanos es esencial para el éxito del proyecto y debe ser gestionada cuidadosamente para garantizar la eficiencia y la calidad en las operaciones.

Tabla 32

Mano de obra indirecta

Puestos de Trabajo	Trabajadores	Salarios	Salarios Año							RRHH AÑO 1	RRHH AÑOS 2 - 5
			Mes	Año	13ro	14to	Fond. Res	Vacaciones	IESS		
Gerente del Centro de Acopio	1	750,00	750,00	8.625,00	787,50	450,00	749,70	375,00	1.003,50	11.241,00	11.990,70
Supervisor de RR.HH.	1	500,00	500,00	5.750,00	537,50	450,00	499,80	250,00	669,00	7.656,50	8.156,30
Total	2		1.250,00	14.375,00						18.897,50	20.147,00

Tabla 33

Mano de obra directa

Puestos de Trabajo	Trabajadores	Salarios	Salarios Año							RRHH AÑO 1	RRHH AÑOS 2 - 5
			Mes	Año	13ro	14to	Fond. Res	Vacaciones	IESS		
Supervisor de Logística	1	500,00	500,00	5.750,00	537,50	450,00	499,80	250,00	669,00	7.656,50	8.156,30
Especialista en Control de Calidad	1	500,00	500,00	5.750,00	537,50	450,00	499,80	250,00	669,00	7.656,50	8.156,30
Ingeniero Agrónomo	1	550,00	550,00	6.325,00	587,50	450,00	549,78	275,00	735,90	8.373,40	8.923,18
Operarios	3	450,00	1.350,00	15.525,00	1.462,50	1.350,00	1.349,46	675,00	1.806,30	20.818,80	22.168,26
Total	6		2.900,00	33.350,00						44.505,20	47.404,04

3.3. Plan Financiero

3.3.1. Inversión Inicial

La inversión inicial presentada en la tabla es esencial para el éxito del centro de acopio de cacao. Los fondos destinados al capital de trabajo permitirán operaciones iniciales y la adquisición de cacao de los agricultores por tres meses. La inversión en equipos de cómputo y mobiliario de oficina asegurará una gestión administrativa eficiente. Las herramientas y equipos especializados son cruciales para el procesamiento y manejo del cacao, y el camión facilitará la logística de transporte.

En conjunto, esta inversión total de 198.530,87 USD respalda la infraestructura y recursos necesarios para operar y brindar un servicio de acopio de cacao eficaz, contribuyendo al desarrollo del proyecto en el cantón Patricia Pilar, provincia de Santo Domingo. Esto incluye fondos para operaciones iniciales y adquisición de materia prima, equipos de cómputo para administración eficiente, mobiliario para un entorno de trabajo adecuado y herramientas especializadas para el procesamiento y manejo óptimo del cacao. Cada componente de la inversión contribuye directamente al éxito y la eficiencia del centro de acopio de cacao en Patricia Pilar, contribuyendo al desarrollo sostenible de la comunidad y la industria local. Para obtener esta cifra desglosada en la tabla 33 se realizó un estudio de los precios del mercado, optando por aquellas cifras promedios que otorgarán calidad y ahorro en la inversión.

Tabla 34

Inversión inicial

Activos	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Capital de Trabajo			
Capital de Trabajo			100.051,88
Sub Total			100.051,88
Equipos de Computo			
Computador Core I5 10ma Monitor Led 19 Wiffi	5	470,00	2.350,00
Impresora Epson L1250 con Wifi	2	167,00	334,00
Sub Total			2.684,00
Muebles y Enseres			
Escritorio en L	5	140,00	700,00
Silla ergonómico	5	90,00	450,00
Archivador metalico	5	75,00	375,00
Silla de espera con apoya brazos	3	50,00	150,00
Sub Total			1.675,00
Herramientas			
Equipo de secado de granos de cacao	1	10.000,00	10.000,00
Silo-Almacenamiento de granos	2	5.000,00	10.000,00
Máquina transportadora de limpieza y clasificación de granos de cacao	1	50.000,00	50.000,00

Máquina de llenado de flacidez y pesaje automático	1	4.000,00	4.000,00
Montacargas Manual 2500 Kg	3	695,00	2.085,00
Camion Hino Dutro 3.5 T	1	17.900,00	17.900,00
Sensor Temperatura Humedad	1	24,99	24,99
Balanza Electrónica Digital	2	55,00	110,00
Sub Total			94.119,99
Total de Inversión			198.530,87

3.3.2. Costos fijos y variables

Los costos fijos presentados en la tabla incluyen diversos aspectos necesarios para el funcionamiento continuo del centro de acopio de cacao. La mano de obra indirecta y los servicios básicos representan gastos recurrentes que se mantienen relativamente estables a lo largo de los años, lo que refleja la necesidad de personal y servicios para la operación diaria. Los costos de internet y teléfono son esenciales para la comunicación y la gestión de datos. El material de oficina, el gasto de combustible y el monitoreo satelital también contribuyen a las operaciones y la seguridad. La depreciación muestra una disminución gradual, mientras que los intereses son más altos en el primer año debido al préstamo o financiamiento. En general, estos costos fijos representan una parte esencial del presupuesto operativo a lo largo de los cinco años del proyecto.

Tabla 35

Costos fijos

Actividades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano de Obra Indirecta	18.897,50	20.147,00	20.147,00	20.147,00	20.147,00
Servicios Básicos	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Internet	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00
Teléfono	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Material de Oficina	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Gasto de Combustible	144,83	144,83	144,83	144,83	144,83
Monitoreo Satelital	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Gasto de Adecuaciones	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00
Gastos de Constitución	600,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Depreciación	10.465,22	10.465,22	10.465,22	9.606,34	9.579,50
Intereses	14.701,36	12.124,63	9.246,11	6.030,47	2.438,21
TOTAL	52.168,91	50.241,68	47.363,16	43.288,63	39.669,54

En la tabla 33 se presentan los costos asociados a la mano de obra directa y el inventario del centro de acopio de cacao a lo largo de cinco años. La mano de obra directa muestra un aumento progresivo a medida que se prevé un crecimiento en las operaciones del centro de acopio. Esto se debe a la necesidad de contratar y pagar a trabajadores directamente involucrados en las actividades de recepción, almacenamiento y distribución de cacao.

Por otro lado, el costo del inventario muestra un incremento anual, lo que refleja un aumento en la cantidad de cacao almacenado y disponible para su comercialización. Este aumento en el inventario es un signo positivo de crecimiento y desarrollo del negocio, ya que implica una mayor capacidad de almacenamiento y una ampliación de la oferta de cacao. En conjunto, estos costos son esenciales para el funcionamiento y crecimiento continuo del centro de acopio, y deben ser gestionados de manera eficaz para garantizar la rentabilidad del proyecto.

Tabla 36

Costos variables

Actividades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano de Obra Directa	44.505,20	47.404,04	47.404,04	47.404,04	47.404,04
Inventario	288.000,00	293.788,80	299.693,95	305.717,80	311.862,73
TOTAL	332.505,20	341.192,84	347.097,99	353.121,84	359.266,77

3.3.3. Estructura de Capital y Financiamiento

En la tabla 34, se muestra la composición del capital para el proyecto del centro de acopio de cacao. El 30% del capital proviene del propietario del proyecto, lo que indica una inversión inicial significativa por parte del emprendedor. El 70% restante se financia mediante un préstamo de USD 138,971.61, lo que demuestra la necesidad de capital adicional para llevar a cabo el proyecto.

En la tabla 35, se detalla el financiamiento obtenido para el proyecto. El préstamo se ha obtenido del Instituto Financiero Pichincha con una tasa de interés del 11.23%. El plazo del préstamo es de 5 años, con amortizaciones cada 90 días durante un total de 20 periodos.

Este financiamiento es esencial para cubrir una parte significativa de los costos iniciales y operativos del proyecto, incluyendo la adquisición de equipos, la construcción de instalaciones y otros gastos relacionados con la implementación del centro de acopio de cacao. La combinación de financiamiento propio y un préstamo adecuadamente estructurado es una estrategia común en proyectos empresariales para equilibrar la inversión y los recursos disponibles.

La tasa de interés del préstamo afectará los costos financieros del proyecto y, por lo tanto, debe ser considerada en la planificación financiera y proyecciones de flujo de efectivo. Además, el plazo y la frecuencia de amortización establecen un compromiso a largo plazo con el prestamista y deben ser gestionados cuidadosamente para garantizar la sostenibilidad financiera del proyecto a lo largo de su duración.

Tabla 37

Composición del capital

COMPOSICIÓN DEL CAPITAL	MONTO	%
PROPIETARIO	59.559,26	30%
PRÉSTAMO	138.971,61	70%
TMAR		100%

En la obtención de la proyección del financiamiento se realizó el estudio de las ofertas de microcréditos en varios bancos como el Banco Pichincha Guayaquil, Ban Ecuador, Produbanco. Sin embargo, la tasa menor encontrada para nuevos proyectos de microempresas fue la del Banco Pichincha a 11.23%.

Tabla 38

Financiamiento

Beneficiario	Centro de acopio
Instituto Financiera	Pichincha
Monto en USD	138.971,61
Tasa de interés	11,23%
Plazo	5 años
Amortización cada	90 días
Número de periodos	20

3.3.4. Estado de resultados

Las proyecciones financieras para los primeros cinco años del centro de acopio de cacao reflejan un negocio en crecimiento y con potencial de rentabilidad. El aumento constante en las ventas anuales indica una demanda sostenida de productos de cacao. Además, la reducción gradual de los gastos financieros sugiere una gestión eficiente de la deuda y una mejora en la rentabilidad. A pesar de un aumento en los impuestos a medida que los ingresos crecen, la utilidad del ejercicio muestra un incremento constante. Estas cifras positivas respaldan la viabilidad financiera del proyecto y subrayan la importancia de mantener un enfoque prudente en la gestión financiera y fiscal a medida que el negocio crece.

Tabla 39

Estado de resultados

	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos Operacionales					
Ventas	443.076,92	451.982,77	461.067,62	470.335,08	479.788,82
(-) Costo de ventas	332.505,20	341.192,84	347.097,99	353.121,84	359.266,77
Utilidad Bruta en Ventas	110.571,72	110.789,93	113.969,63	117.213,24	120.522,05
(-) Gastos de Ventas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad Neta en Ventas	110.571,72	110.789,93	113.969,63	117.213,24	120.522,05

(-) Gastos de Administración	37.467,55	38.117,05	38.117,05	37.258,17	37.231,33
Utilidad (Pérdida) Operacional	73.104,18	72.672,88	75.852,58	79.955,07	83.290,72
(-) Gastos Financieros	14.701,36	12.124,63	9.246,11	6.030,47	2.438,21
Utilidad (Pérdidas) antes de Participación	58.402,81	60.548,25	66.606,47	73.924,61	80.852,51
(-) Aporte a los Trabajadores	8.760,42	9.082,24	9.990,97	11.088,69	12.127,88
Utilidad (Pérdidas) antes de Impuestos	49.642,39	51.466,02	56.615,50	62.835,92	68.724,63
(-) Impuesto a la Renta	12.410,60	12.866,50	14.153,87	15.708,98	17.181,16
Utilidad del ejercicio	37.231,79	38.599,51	42.461,62	47.126,94	51.543,47

3.3.5. Flujo de caja

El flujo de caja proyectado para el centro de acopio de cacao muestra una inversión inicial significativa en el año 0, que incluye el capital de trabajo y la compra de activos. Sin embargo, a partir del primer año, el negocio comienza a generar flujos operacionales positivos debido a las ventas crecientes y la gestión eficiente de los costos. A lo largo de los cinco años proyectados, se observa una tendencia positiva en los flujos de efectivo operacionales, lo que indica que el negocio está generando ingresos consistentes y cubriendo sus gastos operativos y financieros. Además, se prevé un valor de salvamento en el último año y la recuperación del capital de trabajo inicial, lo que refleja una estrategia de cierre exitosa. En general, el flujo de caja muestra la solidez financiera del proyecto y su capacidad para generar beneficios a lo largo del tiempo.

En el caso específico del proyecto de implementación de un centro de acopio de cacao en el cantón Patricia Pilar, el flujo de caja se construye a partir de varias fuentes de ingresos y gastos. Se comienza por calcular los flujos iniciales, que representan las inversiones iniciales necesarias para poner en marcha el proyecto, tales como el capital de trabajo y la compra de activos como equipos de cómputo, mobiliario, herramientas y vehículos.

Luego, se proyectan los flujos operacionales, que incluyen las ventas estimadas de cacao y los costos asociados con la producción y operación del centro de acopio. Los ingresos por ventas se calculan restando los costos de venta (como el costo del cacao adquirido a los agricultores) y los gastos de administración. Con esta información, se obtiene la utilidad antes de intereses e impuestos.

Después de deducir los gastos financieros y calcular los impuestos, se obtiene la utilidad neta, que es la cantidad de efectivo que la empresa realmente retiene después de cubrir todos sus compromisos financieros y fiscales. A esta utilidad neta se le suma la depreciación (un gasto no monetario) y se obtiene el flujo de efectivo operacional, que refleja la cantidad de efectivo que la empresa genera a partir de su operación central.

Por último, se consideran los flujos finales, que incluyen elementos como el valor de salvamento (si se vende algún activo) y la recuperación del capital de trabajo al final del proyecto. Sumando estos flujos finales al flujo de efectivo operacional, se obtiene el flujo de efectivo total para cada año, que representa la disponibilidad de efectivo en la empresa.

Este flujo de caja detallado y desglosado permite a los administradores y stakeholders comprender en profundidad cómo se generará y utilizará el efectivo en cada etapa del proyecto, permitiendo tomar decisiones estratégicas para asegurar la viabilidad financiera y operativa del centro de acopio de cacao en el cantón Patricia Pilar.

Tabla 40

Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos Iniciales						
Capital de Trabajo	-100.051,88					
Compra de Activos	-98.478,99					
Flujos Operacionales						
Ventas		443.076,92	451.982,77	461.067,62	470.335,08	479.788,82
(-) Costo de ventas		-332.505,20	-341.192,84	-347.097,99	-353.121,84	-359.266,77
(-) Gastos de Administración		-37.467,55	-38.117,05	-38.117,05	-37.258,17	-37.231,33
(-) Gastos de Ventas		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidades antes de Interese e Impuesto		73.104,18	72.672,88	75.852,58	79.955,07	83.290,72
(-) Gastos Financieros		-14.701,36	-12.124,63	-9.246,11	-6.030,47	-2.438,21
Utilidades antes de Aportes e Impuestos		58.402,81	60.548,25	66.606,47	73.924,61	80.852,51
(-) Aporte a los Trabajadores (15%)		-8.760,42	-9.082,24	-9.990,97	-11.088,69	-12.127,88
Utilidades antes de Impuesto		49.642,39	51.466,02	56.615,50	62.835,92	68.724,63
(-) Impuestos (25%)		-12.410,60	-12.866,50	-14.153,87	-15.708,98	-17.181,16
Utilidades después de Impuesto		37.231,79	38.599,51	42.461,62	47.126,94	51.543,47
(+) Depreciación		10.465,22	10.465,22	10.465,22	9.606,34	9.579,50
Flujos de Efectivo Operacionales		47.697,01	49.064,73	52.926,84	56.733,28	61.122,97
Flujos Finales						
(+) Valor de Salvamento						47.897,50
(+) Recuperación de Capital de Trabajo						100.051,88
Flujo de Efectivo Total	-198.530,87	47.697,01	49.064,73	52.926,84	56.733,28	209.072,35

3.3.6. Punto de equilibrio

La tabla del punto de equilibrio muestra que, en el primer año, el centro de acopio de cacao necesita vender 1.132 unidades o quintales de cacao para alcanzar el punto de equilibrio. Esto significa que debe generar ventas por un total de \$209.048,38 para cubrir tanto sus costos variables como los costos fijos. El precio por unidad de cacao es de \$184,62, mientras que el costo variable unitario es de \$138,54. Los costos fijos anuales se estiman en \$52.168,91. El porcentaje de ventas necesarias para alcanzar el punto de equilibrio se sitúa en el 47,18%. Esto indica que el negocio debe concentrarse en alcanzar este nivel de ventas para evitar pérdidas y comenzar a generar utilidades. En resumen, el punto de equilibrio es un indicador crucial para evaluar la viabilidad financiera del proyecto, y estos datos proporcionan una visión clara de lo que se requiere para lograrlo en el primer año de operación.

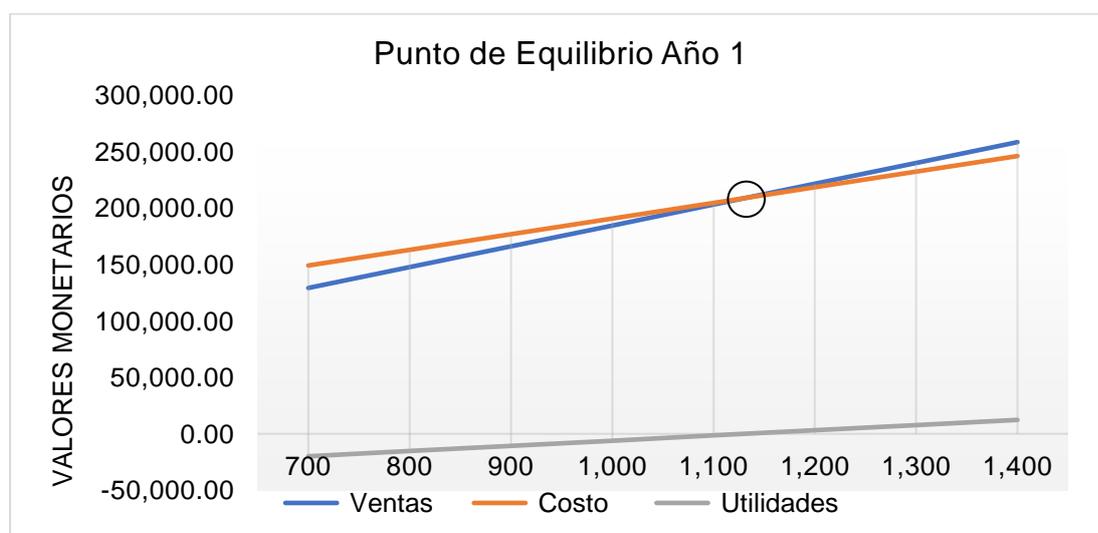
Tabla 41

Punto de equilibrio

Rubros	Año 1
Precio por unidad	184,62
Costo Variable Unitario	138,54
Costos Fijos	52.168,91
Punto de Equilibrio (PE) Unidades	1.132
Ventas Necesarias (\$)	209.048,38
Ventas Necesarias (%)	47,18%

Figura 7

Punto de Equilibrio



3.3.7. Indicadores financieros

El análisis del Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Periodo de Recuperación (Payback) es esencial para evaluar la viabilidad financiera del proyecto de implementación del centro de acopio de cacao en el cantón Patricia Pilar.

El Valor Actual Neto (VAN) de \$72,426.04 indica que el proyecto generará un valor positivo después de considerar la inversión inicial de \$198,530.87. Esto sugiere que, en términos netos, el proyecto es rentable y que los flujos de efectivo futuros superan la inversión inicial. Además, el VAN positivo indica que el proyecto tiene la capacidad de generar un retorno adecuado para los inversionistas.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) del 23.03% es un indicador significativo de la rentabilidad del proyecto. Esta tasa representa la tasa de rendimiento que el proyecto generará a lo largo de su vida útil. La TIR del 23.03% supera la tasa de descuento requerida, lo que indica que el proyecto es atractivo desde el punto de vista financiero. Es importante destacar que una TIR superior a la tasa de descuento establecida es un indicador sólido de la rentabilidad y la viabilidad del proyecto.

El Periodo de Recuperación (Payback) de 3.86 años significa que se recuperará la inversión inicial en aproximadamente 3.86 años desde el inicio del proyecto. Este período relativamente corto es positivo y sugiere que el proyecto tiene un flujo de efectivo sólido que permite recuperar la inversión en un plazo razonable.

Estos indicadores muestran que el proyecto es rentable, tiene un atractivo retorno de la inversión y se recupera en un período razonable, lo que lo convierte en una opción financiera sólida y atractiva para los inversionistas y los interesados en el sector cacaotero de la provincia de Santo Domingo.

Tabla 42

Análisis del VAN, TIR y Periodo de Recuperación

	TOTAL
Valor Actual del Flujo de Efectivo	270.956,91
Inversión Inicial	-198.530,87
Valor Actual Neto (VAN)	72.426,04
Tasa Interna de Retorno (TIR)	23,03%
Periodo de Recuperación (Payback)	3,86

3.3.8. Análisis de sensibilidad

La prueba de sensibilidad realizada aumentando las ventas en un 10% y disminuyendo los costos en un 10% genera un flujo de caja optimista. A continuación, se detallan los principales cambios en los flujos de efectivo operacionales y el resultado final:

- Ventas: Se incrementan un 10% en comparación con la proyección original.
- Costo de ventas: Disminuyen un 10% en comparación con la proyección original.
- Utilidades antes de impuestos: Se ven aumentadas como resultado de las variaciones positivas en ventas y costos.
- Flujos de efectivo operacionales: Experimentan un aumento significativo debido al aumento en las utilidades antes de impuestos.
- Flujo de efectivo total: Aumenta considerablemente en todos los años, reflejando el impacto positivo de las variaciones en ventas y costos.

En consecuencia, el Valor Actual del Flujo de Efectivo (VAN) aumenta a \$454,133.55 y la Tasa Interna de Retorno (TIR) aumenta al 49.30%. Estos resultados indican que el proyecto se vuelve aún más rentable con el incremento de ventas y la disminución de costos, confirmando que estas acciones tienen un impacto positivo en la viabilidad financiera del centro de acopio de cacao en el cantón Patricia Pilar.

Esta prueba de sensibilidad resalta la importancia de estrategias efectivas para aumentar las ventas y reducir los costos operativos, ya que estos cambios pueden tener un efecto significativo en la rentabilidad y la viabilidad a largo plazo del proyecto.

Tabla 43

Prueba de sensibilidad escenario optimista

FLUJO DE CAJA - OPTIMISTA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos Iniciales						
Capital de Trabajo	-100,051.88					
Compra de Activos	-98,478.99					
Flujos Operacionales						
Ventas		487,384.62	497,181.05	507,174.39	517,368.59	527,767.70
(-) Costo de ventas		-299,254.68	-307,073.56	-312,388.20	-317,809.66	-323,340.09
(-) Gastos de Administración		-37,467.55	-38,117.05	-38,117.05	-37,258.17	-37,231.33
(-) Gastos de Ventas		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidades antes de Interese e Impuesto		150,662.39	151,990.44	156,669.14	162,300.76	167,196.28
(-) Gastos Financieros		-14,701.36	-12,124.63	-9,246.11	-6,030.47	-2,438.21
Utilidades antes de Aportes e Impuestos		135,961.03	139,865.81	147,423.03	156,270.30	164,758.07
(-) Aporte a los Trabajadores (15%)		- 20,394.15	- 20,979.87	- 22,113.45	- 23,440.54	- 24,713.71
Utilidades antes de Impuesto		115,566.87	118,885.94	125,309.58	132,829.75	140,044.36
(-) Impuestos (25%)		- 28,891.72	- 29,721.49	- 31,327.39	- 33,207.44	- 35,011.09
Utilidades después de Impuesto		86,675.15	89,164.46	93,982.18	99,622.32	105,033.27
(+) Readicción de la Depreciación		10,465.22	10,465.22	10,465.22	9,606.34	9,579.50
Flujos de Efectivo Operacionales		97,140.37	99,629.68	104,447.40	109,228.65	114,612.77
Flujos Finales						
(+) Valor de Salvamento						47,897.50

(+) Recuperación de Capital de Trabajo						100,051.88
Flujo de Efectivo Total	-198,530.87	97,140.37	99,629.68	104,447.40	109,228.65	262,562.14
	TOTAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor Actual del Flujo de Efectivo	454,133.55	86,453.82	78,914.63	73,629.33	68,528.97	146,606.81
Inversión Inicial	-198,530.87					
Valor Actual Neto (VAN)	255,602.68					
Tasa Interna de Retorno (TIR)	49.30%					
Periodo de Recuperación (Payback)	2.04					

En este escenario pesimista, se ha disminuido un 10% en las ventas y aumentado un 5% en los costos de venta. Aquí están los principales puntos de este escenario:

- Ventas: Disminuyen un 10% en comparación con la proyección original.
- Costo de ventas: Aumentan un 5% en comparación con la proyección original.
- Utilidades antes de impuestos: Se ven disminuidas significativamente debido a la disminución en las ventas y el aumento en los costos.
- Flujos de efectivo operacionales: Experimentan una disminución marcada como resultado de la menor rentabilidad operativa.
- Flujo de efectivo total: Se ve fuertemente afectado, mostrando una disminución sustancial en comparación con el escenario base.

El Valor Actual del Flujo de Efectivo (VAN) es negativo, indicando que en este escenario pesimista, la inversión no se recupera completamente en términos de valor presente neto. Además, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es baja, solo el 1.60%, lo que sugiere un retorno muy bajo en comparación con la inversión inicial.

El periodo de recuperación (Payback) es de 21.23 años, lo cual es un indicador preocupante ya que indica que la inversión inicial no se recuperaría completamente en el período de tiempo estimado.

Este escenario resalta la importancia de monitorear y gestionar las ventas y los costos de manera efectiva, ya que cambios negativos en estos pueden tener un impacto significativo en la rentabilidad y la viabilidad financiera del proyecto. Es fundamental implementar estrategias para mitigar posibles riesgos y adaptarse a situaciones adversas para garantizar la sostenibilidad del proyecto.

Tabla 44

Prueba de sensibilidad escenario pesimista

FLUJO DE CAJA - PESIMISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos Iniciales						
Capital de Trabajo	-100,051.88					
Compra de Activos	-98,478.99					
Flujos Operacionales						
Ventas		398,769.23	406,784.49	414,960.86	423,301.57	431,809.94
(-) Costo de ventas		-349,130.46	-358,252.48	-364,452.89	-370,777.94	-377,230.11
(-) Gastos de Administración		-37,467.55	-38,117.05	-38,117.05	-37,258.17	-37,231.33
(-) Gastos de Ventas		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidades antes de Interese e Impuesto		12,171.22	10,414.96	12,390.92	15,265.47	17,348.50
(-) Gastos Financieros		-14,701.36	-12,124.63	-9,246.11	-6,030.47	-2,438.21
Utilidades antes de Aportes e Impuestos		-2,530.14	-1,709.66	3,144.81	9,235.01	14,910.29
(-) Aporte a los Trabajadores (15%)		379.52	256.45	- 471.72	- 1,385.25	- 2,236.54
Utilidades antes de Impuesto		-2,150.62	-1,453.22	2,673.09	7,849.75	12,673.75
(-) Impuestos (25%)		537.65	363.30	- 668.27	- 1,962.44	- 3,168.44
Utilidades después de Impuesto		-1,612.96	-1,089.91	2,004.82	5,887.32	9,505.31
(+) Readicción de la Depreciación		10,465.22	10,465.22	10,465.22	9,606.34	9,579.50
Flujos de Efectivo Operacionales		8,852.26	9,375.31	12,470.03	15,493.66	19,084.81
Flujos Finales						
(+) Valor de Salvamento						47,897.50
(+) Recuperación de Capital de Trabajo						100,051.88

Flujo de Efectivo Total	-198,530.87	8,852.26	9,375.31	12,470.03	15,493.66	167,034.19
	TOTAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor Actual del Flujo de Efectivo	127,082.47	7,878.41	7,425.99	8,790.65	9,720.56	93,266.87
Inversión Inicial	-198,530.87					
Valor Actual Neto (VAN)	-71,448.40					
Tasa Interna de Retorno (TIR)	1.60%					
Periodo de Recuperación (Payback)	21.23					

CAPÍTULO 4. PROTOTIPO DEL MODELO DE NEGOCIOS ANÁLISIS DE COSTOS

4.1. Evaluación de mejoras

En el contexto del proyecto de implementación de un centro de acopio de cacao en el cantón Patricia Pilar, provincia de Santo Domingo, se ha llevado a cabo una exhaustiva evaluación de mejoras con el objetivo de optimizar la eficiencia y la rentabilidad de las operaciones. Esta evaluación se ha centrado en identificar áreas de oportunidad que permitan reducir costos, aumentar la productividad y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos.

En primer lugar, se ha considerado la posibilidad de implementar tecnologías avanzadas para el monitoreo y control de plagas, suelo y agua en las plantaciones de cacao de los agricultores asociados al centro de acopio. La utilización de sistemas de monitoreo satelital permitirá una gestión más precisa y oportuna, lo que puede resultar en una reducción de pérdidas por plagas y un aumento en la calidad del cacao producido.

El contrato de monitoreo satelital para control de plagas será extensivo a los proveedores de cacao que mantengan alianzas con la empresa. La entidad se encargará de contrato y asumirá los gastos que serán descontados del pago del producto una vez se efectúe la venta del cacao por el productor.

Para ello inicialmente se identificará cual es el proveedor más adecuado de monitoreo, que incluye los servicios de control de plagas. Posteriormente se realizará el contrato por un año y se organizará un evento para que la empresa proveedora del servicio explique a los productores el funcionamiento del programa y los beneficios.

En este sentido el uso de monitoreo satelital, permite según Hidalgo (2022) la detección y monitoreo Precisos: InSAR permite detectar y monitorear cambios en la superficie de la tierra con alta precisión, incluidos desplazamientos mínimos.

- **Amplia Cobertura Espacial:** La tecnología satelital proporciona una cobertura extensa de la zona de estudio, lo que permite evaluar una amplia área y sus puntos críticos.
- **Periodicidad de Datos:** Las imágenes satelitales periódicas permiten seguimientos temporales de cambios, brindando información sobre la evolución del proceso de erosión en el tiempo.
- **No Invasivo y Seguro:** La monitorización satelital es no invasiva y se puede realizar sin perturbar el entorno, garantizando la seguridad de los operadores.
- **Análisis Histórico:** Al utilizar datos de múltiples fechas, es posible realizar un análisis histórico que ayude a comprender la evolución del proceso erosivo.

- **Complemento a Otras Fuentes de Datos:** InSAR puede complementar otros datos, como ortofotografías, para proporcionar una comprensión más completa de la deformación y erosión.
- **Selección de Área de Estudio:** Se seleccionó un área crítica en el río Coca, considerando su morfología, pendientes pronunciadas, actividad volcánica y eventos sísmicos.
- **Adquisición de Imágenes Satelitales:** Se descargaron imágenes satelitales del satélite Sentinel 1, abarcando el período entre diciembre de 2019 y diciembre de 2021, desde el portal "The Alaska Satellite Facility (ASF)".
- **Procesamiento de Imágenes:** Las imágenes se procesaron utilizando el software "ENVI". Se dividieron en dos secciones, considerando diferentes grados de coherencia, para analizar posibles variabilidades.
- **Generación de Ortofotografías:**
 - Se obtuvieron ortofotografías de CELEC, que luego fueron procesadas en QGIS para crear un perfil de deformación en puntos críticos como Chicharrón, San Luis y Río Malo.
- **Interferometría y Perfil de Deformación:**
 - Mediante la interferometría, se generó un perfil de deformación a partir del modelo de velocidades, replicando puntos críticos y observando la utilidad de InSAR para evaluar la deformación.

Por otra parte, se ha evaluado la opción de establecer alianzas con organizaciones dedicadas a la capacitación agronómica. La colaboración con expertos en agronomía no solo contribuirá a mejorar las prácticas de cultivo entre los agricultores, sino que también fortalecerá las relaciones entre el centro de acopio y la comunidad agrícola, promoviendo así un entorno de colaboración mutuamente beneficioso. En este sentido En Ecuador no se encuentra este servicio disponible por lo que se contactará al Instituto para la Innovación Tecnológica en Agricultura (INTAGRI) en Colombia o Perú para que brinde los siguientes servicios.

Entre los servicios disponibles se encuentran según Intagri (2023):

- **Producción de Cacao de Calidad:** Se ofrecen programas de capacitación que abarcan todas las etapas de producción de cacao, desde la selección de variedades adecuadas hasta la postcosecha y la comercialización, con el objetivo de lograr cacao de alta calidad.
- **Nutrición y Manejo de Suelos para el Cacao:** Se imparten cursos especializados en la nutrición y fisiología de las plantas de cacao, así como en la evaluación de la fertilidad del suelo específica para el cultivo del cacao, contribuyendo a optimizar los nutrientes y obtener rendimientos óptimos.

- Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades en Cacao: Los programas incluyen estrategias de manejo integrado de plagas y enfermedades comunes en las plantaciones de cacao, ayudando a reducir las pérdidas y mejorar la salud de las plantas.
- Fermentación y Secado del Cacao: Se brindan conocimientos detallados sobre las técnicas de fermentación y secado del cacao para mejorar la calidad del grano y garantizar un sabor excepcional.
- Certificaciones y Sostenibilidad en la Producción de Cacao: Los productores reciben orientación para comprender y obtener certificaciones de calidad y sostenibilidad, como el comercio justo y el cacao orgánico, lo que les permite acceder a mercados diferenciados y más rentables.
- Gestión de Cooperativas de Cacao: Se ofrecen cursos y asesoramiento en la gestión efectiva de cooperativas y asociaciones de productores de cacao para promover la colaboración y el desarrollo comunitario.
- Tecnologías de Riego y Fertirrigación para Cacao: Se introducen métodos avanzados de riego y fertirrigación específicos para el cacao, optimizando el uso de recursos hídricos y nutrientes, lo que contribuye a un manejo más eficiente y sostenible del cultivo.

Estos servicios destacan la importancia de la capacitación agrícola especializada en la producción de cacao, brindando a los productores de cacao en Latinoamérica las herramientas y conocimientos necesarios para mejorar la calidad, la productividad y la sostenibilidad de sus cultivos de cacao.

Además, se ha estudiado la viabilidad de expandir la gama de servicios ofrecidos por el centro de acopio, incluyendo la diversificación de productos derivados del cacao, como chocolates artesanales o productos de belleza a base de manteca de cacao. Esto podría generar fuentes adicionales de ingresos y aumentar la rentabilidad a largo plazo.

Análisis de Costos y Beneficios de la diversificación de productos del Cacao:

Costos:

- Costos Iniciales de Diversificación: Los costos iniciales incluyen la inversión en equipamiento, instalaciones, y materias primas necesarios para la producción de nuevos productos derivados del cacao, como chocolates, licores de cacao, cremas, o productos de belleza.
- Costos de Marketing y Promoción: La promoción y comercialización de los nuevos productos requieren recursos financieros. Esto puede incluir campañas publicitarias, participación en ferias y eventos, y estrategias de marketing en línea.

- **Costos de Capacitación:** Es posible que se requiera capacitación adicional para los trabajadores y productores para garantizar la calidad y la seguridad de los nuevos productos.

Beneficios:

- **Diversificación de Ingresos:** La diversificación de productos del cacao permite a los productores y transformadores generar ingresos adicionales fuera de la temporada de cosecha de cacao, reduciendo la dependencia de una sola fuente de ingresos.
- **Mayor Margen de Ganancia:** Al agregar valor a los productos derivados del cacao, como chocolates de alta calidad o productos gourmet, es posible obtener márgenes de ganancia más altos en comparación con la venta de cacao en grano.
- **Acceso a Mercados Diferenciados:** Los productos derivados del cacao de alta calidad pueden acceder a mercados nicho y premium, lo que puede resultar en precios más altos y una mayor demanda.
- **Mejora de la Imagen de Marca:** La diversificación puede contribuir a una mejor percepción de la marca, lo que puede ser valioso para las relaciones comerciales a largo plazo.

Plan estratégico de diversificación de productos del cacao:

Tabla 45.

Plan estratégico de diversificación de productos del cacao

Estrategia	Objetivo	Acciones	Metas
Evaluación del Mercado	Identificar oportunidades en el mercado y la demanda de productos derivados del cacao.	Realizar estudios de mercado para identificar oportunidades y demanda de productos derivados del cacao. Analizar preferencias de los consumidores y tendencias del mercado.	Identificar al menos 5 oportunidades de productos derivados del cacao con demanda sólida.
Desarrollo de Productos	Diseñar y lanzar nuevos productos derivados del cacao	Diseñar nuevos productos o variaciones de	Desarrollar y lanzar 1 nuevo producto

	que cumplan con las preferencias del mercado.	productos existentes que cumplan con los gustos del mercado objetivo. Garantizar la calidad y el cumplimiento de regulaciones alimentarias.	derivados del cacao en el primer año.
Establecimiento de Canales de Distribución	Ampliar los canales de distribución para llegar a un público más amplio.	Definir estrategias de distribución, incluyendo acuerdos con distribuidores y tiendas minoristas, así como la venta en línea. Establecer acuerdos de distribución efectivos.	Lograr un alcance de distribución a nivel nacional o internacional.
Capacitación y Calidad	Mejorar la calidad y la consistencia de los productos derivados del cacao.	Proporcionar capacitación a los trabajadores y productores para garantizar la producción consistente y de alta calidad. Establecer un sistema de control de calidad efectivo.	Mejorar la calidad de los productos derivados del cacao, alcanzando una calificación de calidad de al menos 2.
Marketing y Promoción	Promover los productos derivados del cacao y aumentar el conocimiento de la marca.	Desarrollar estrategias de marketing y promoción para dar a conocer los nuevos productos. Participar en ferias y eventos relacionados con el cacao. Utilizar redes sociales.	Aumentar el conocimiento de la marca y los productos derivados del cacao en un 50% en el primer año.
Seguimiento y Evaluación	Evaluar el rendimiento de la	Establecer indicadores clave de	Evaluar el rendimiento de la

estrategia y realizar ajustes según sea necesario.	desempeño (KPI) para medir el éxito de la diversificación. Realizar evaluaciones regulares de costos y beneficios.	estrategia de diversificación y ajustar según sea necesario.
--	--	--

4.2. Evaluación de viabilidad del emprendimiento

La evaluación de viabilidad del emprendimiento del centro de acopio de cacao en el cantón Patricia Pilar se ha llevado a cabo con un enfoque integral que abarca aspectos financieros, operativos y estratégicos. Esta evaluación se basa en el análisis de diferentes factores clave que determinan el éxito a largo plazo del proyecto.

En primer lugar, desde una perspectiva financiera, se ha realizado un detallado análisis de costos y presupuestos que abarcan la inversión inicial, los gastos operativos y los ingresos proyectados. La determinación de un punto de equilibrio sólido y el cálculo de los flujos de caja han sido elementos cruciales en la evaluación financiera. El análisis financiero exhaustivo realizado, que incluye los indicadores de Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Periodo de Recuperación (Payback), respalda firmemente la viabilidad del emprendimiento del centro de acopio de cacao en Patricia Pilar desde una perspectiva financiera.

Estos resultados respaldan la afirmación de que el emprendimiento es viable desde el punto de vista económico. El proyecto no solo es capaz de cubrir sus costos operativos, sino que también genera ganancias sostenibles a lo largo del tiempo. Esto indica que el centro de acopio de cacao tiene el potencial de ser una empresa rentable y financieramente sólida en el cantón Patricia Pilar, lo que puede atraer inversores y fomentar el desarrollo del sector cacaotero en la provincia de Santo Domingo.

Desde el punto de vista operativo, se ha diseñado un prototipo de modelo de negocios que abarca la descripción de procesos estratégicos, operativos y de soporte. Este enfoque operativo tiene como objetivo garantizar la eficiencia en las operaciones diarias del centro de acopio, desde la recepción de cacao hasta su procesamiento y distribución. Además, se han identificado áreas de mejora continua para optimizar la gestión de recursos y la calidad del servicio.

En cuanto a la estrategia, se ha establecido un plan de recursos humanos sólido que incluye la contratación de personal capacitado y la formación de alianzas estratégicas con expertos en agronomía. Estas medidas buscan fortalecer la competitividad del centro de

acopio y su capacidad para brindar un valor agregado a los agricultores asociados.

En conclusión, la evaluación de viabilidad del emprendimiento indica que el proyecto de implementación del centro de acopio de cacao es factible desde múltiples perspectivas. Los análisis financieros, operativos y estratégicos respaldan la viabilidad y el potencial de crecimiento sostenible de este emprendimiento en el sector cacaotero de la provincia de Santo Domingo.

4.3. Plan de Sostenibilidad para el Centro de Acopio de Cacao en el Cantón Patricia Pilar

4.3.1. Introducción

El Plan de Sostenibilidad se centra en garantizar que el proyecto del Centro de Acopio de Cacao en el cantón Patricia Pilar no solo sea exitoso a corto plazo, sino que también contribuya de manera significativa al desarrollo sostenible de la comunidad y al respeto por el medio ambiente. La sostenibilidad es fundamental para mantener las operaciones a lo largo del tiempo y cumplir con los objetivos sociales, económicos y ambientales.

4.3.2. Objetivos de Sostenibilidad

- **Desarrollo Socioeconómico:** Contribuirá al desarrollo socioeconómico de la comunidad, brindando oportunidades de empleo, mejorando los ingresos de los agricultores y promoviendo prácticas comerciales justas.
- **Responsabilidad Ambiental:** Implementará prácticas agronómicas y de procesamiento ecológicamente responsables para reducir el impacto ambiental y conservar los recursos naturales.
- **Involucramiento de la Comunidad:** Fomentará la participación activa y el empoderamiento de la comunidad local en la toma de decisiones y operaciones del centro de acopio.
- **Acceso a Mercados Sostenibles:** Establecerá conexiones con compradores y exportadores que valoren y promuevan productos cacao sostenibles.
- **Transparencia y Rendición de Cuentas:** Mantendrá la transparencia en las operaciones y garantizar la rendición de cuentas a los agricultores y las partes interesadas.

4.3.3. Estrategias de Sostenibilidad

1. Desarrollo Socioeconómico

- **Programas de Capacitación:** Proporcionará capacitación continua a los agricultores locales en prácticas agronómicas y de cultivo sostenibles, mejora de la calidad y diversificación de cultivos.

- Creación de Empleo: Ofrecerá oportunidades de empleo en el centro de acopio y priorizar la contratación de personal local.
- Comercialización Justa: Colaborará con compradores que respeten principios de comercio justo y ofrezcan precios equitativos a los agricultores.

2. Responsabilidad Ambiental

- Prácticas Agronómicas Sostenibles: Promoverá prácticas agrícolas sostenibles, como la gestión integrada de plagas, uso eficiente del agua y la conservación del suelo.
- Eficiencia Energética: Implementará tecnologías y procesos de procesamiento de cacao que reduzcan el consumo de energía y recursos.
- Residuos y Reciclaje: Gestionará adecuadamente los residuos y fomentar el reciclaje de materiales siempre que sea posible.

3. Involucramiento de la Comunidad

- Creación de Comités Comunitarios: Establecerá comités que incluyan a miembros de la comunidad para la toma de decisiones y la retroalimentación constante.
- Programas Educativos: Colaborará con instituciones educativas locales para impartir programas de educación y concienciación sobre agricultura sostenible y conservación del medio ambiente.

4. Acceso a Mercados Sostenibles

- Certificaciones de Sostenibilidad: Se buscará certificaciones que validen la sostenibilidad de los productos de cacao y abrir puertas a mercados internacionales.
- Promoción de la Marca Sostenible: Comunicará activamente las prácticas sostenibles y la historia de los productos de cacao a los compradores y consumidores.

5. Transparencia y Rendición de Cuentas

- Informes de Sostenibilidad: Publicará informes periódicos sobre el impacto social y ambiental del centro de acopio.
- Sistema de Quejas y Comentarios: Se establecerá un sistema para que los agricultores y las partes interesadas presenten quejas y sugerencias.

Evaluación y Mejora Continua

- Realizará evaluaciones periódicas para medir el progreso en la sostenibilidad y ajustar las estrategias según sea necesario.
- Involucrará a una variedad de partes interesadas, incluyendo a agricultores, empleados y grupos comunitarios, en la revisión de la sostenibilidad del proyecto.

Conclusión

El Plan de Sostenibilidad propuesto para el Centro de Acopio de Cacao en el cantón Patricia Pilar refleja un enfoque holístico y comprometido con el desarrollo sostenible de la comunidad y la protección del medio ambiente. A través de sus objetivos y estrategias, se evidencia un firme compromiso con el desarrollo socioeconómico de los agricultores locales, la responsabilidad ambiental, la participación activa de la comunidad, el acceso a mercados sostenibles, la transparencia y la rendición de cuentas. Además, la inclusión de evaluaciones periódicas y la colaboración con diversas partes interesadas para la mejora continua demuestran una dedicación a largo plazo para lograr y mantener la sostenibilidad en todas las facetas del proyecto.

CONCLUSIONES Y PROSPECTIVA

Conclusiones

El estudio evidencia que en el año 2021 Ecuador produjo más de 260,000 toneladas de cacao y generó ingresos de más de 600 millones de dólares. El país es reconocido mundialmente como "cuna del cacao fino de aroma". La inversión extranjera superó los 30 millones de dólares en 2021. E

Así mismo, se destaca la diversidad en la industria. Un 43.8% de los participantes opera fincas de más de 6 hectáreas, y un 37.5% está participando en programas de capacitación. Un 37.5% enfrenta dificultades en ventas, los datos revelan la importancia de abordar desafíos específicos para impulsar el crecimiento y sostenibilidad en la industria.

Después de una exhaustiva investigación, se han obtenido conclusiones sólidas que respaldan la viabilidad y el éxito del proyecto del Centro de Acopio de Cacao en el cantón Patricia Pilar. En primer lugar, se ha planteado un conjunto de estrategias de optimización tanto para los procesos productivos como de comercialización. Estas estrategias tienen en cuenta las demandas del mercado nacional e internacional, lo que garantizará la calidad del cacao y su competitividad en los mercados globales.

Además, se ha trabajado en el establecimiento de alianzas estratégicas con compradores internacionales que reconocen y valoran la calidad y la sostenibilidad del cacao ecuatoriano. Esto se traducirá en ventas a precios competitivos y, en última instancia, en una mayor rentabilidad y eficiencia para los pequeños y medianos productores locales.

Por otra parte, las ventas anuales del centro de acopio de cacao pueden aumentar en un 15% durante los primeros cinco años. Además, se proyecta que el flujo de caja operativo neto sea positivo desde el primer año. Los indicadores financieros, como el VAN positivo y la TIR superior al costo de capital, confirman la rentabilidad y viabilidad del proyecto.

La viabilidad financiera del centro de acopio se sustenta en un análisis detallado que estima una inversión inicial de aproximadamente \$198,530.87 y proyecta ingresos anuales cercanos a \$443,076.92 en el primer año de operación. Además, se han identificado aspectos operativos críticos, como la capacidad de almacenamiento de 240 toneladas de cacao anuales y la necesidad de un equipo de trabajo de al menos 9 personas.

En cuanto a los aspectos legales y operativos, se ha destacado la importancia de obtener los permisos y autorizaciones necesarios, como los permisos de construcción, permisos ambientales y autorizaciones sanitarias. Estos pasos son fundamentales para garantizar el cumplimiento de las regulaciones y salvaguardar la seguridad y la salud de los empleados.

En otro sentido, el censo de las fincas en el cantón Patricia Pilar ha sido una piedra angular para el proyecto. Este censo ha fortalecido las relaciones con los productores locales, permitiendo una comprensión profunda de sus necesidades y desafíos. También ha proporcionado información valiosa sobre la oferta de cacao en la región, incluyendo datos sobre la cantidad de productores, la extensión de terreno cultivado y las estimaciones de producción. En resumen, todas estas conclusiones respaldan la viabilidad y el potencial positivo del Centro de Acopio de Cacao en Patricia Pilar, contribuyendo al desarrollo económico local y a la promoción de la calidad del cacao ecuatoriano en el mercado global.

Finalmente, la implementación de tecnologías avanzadas podría reducir los costos de producción en un 12% durante los primeros tres años. Además, se compromete a mejorar el desarrollo socioeconómico de los agricultores locales. Con estas estrategias, el proyecto se posiciona como económicamente viable, socialmente responsable y comprometido con la sostenibilidad ambiental.

Prospectiva

Se debe considerar la implementación de un sistema de gestión de calidad que asegure la consistencia y mejora continua de los procesos productivos. Esto incluye la documentación de procedimientos, capacitación del personal y auditorías regulares para garantizar que se cumplan las normas de calidad. Además, es importante establecer indicadores de rendimiento clave para medir el impacto de estas estrategias a lo largo del tiempo.

Además, se debe considerar la posibilidad de escalabilidad del centro de acopio, es decir, planificar su expansión en caso de un aumento en la demanda. Esto asegurará que el negocio esté preparado para crecer y adaptarse a futuras oportunidades.

Estos acuerdos de compra a largo plazo no solo proporcionarán estabilidad y confianza a los productores locales, sino que también asegurarán un flujo constante de cacao de alta calidad para el centro de acopio, fortaleciendo así la relación de colaboración a largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Abad, A., Acuña, C., & Naranjo, E. (2020). El cacao en la Costa ecuatoriana: estudio de su dimensión cultural y económica. *Estudios de la Gestión. Revista internacional de administración*, 7, 59-83. <http://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/1442>
- Álvarez, Y. (2020). *Diseño de la señalética turística para mejorar la accesibilidad de los atractivos turísticos de la parroquia Patricia Pilar del Cantón Buena Fe, Provincia de los Ríos, 2020*. Universidad Técnica Estatal De Quevedo. <https://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/6447/1/T-UTEQ-115.pdf>
- Anzules, V. V. (2019). *Sustentabilidad de sistemas de producción de Cacao,(Theobroma cacao L.) en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador*. Universidad Nacional Agraria Universidad Nacional Agraria. <https://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12996/4110/anzules-toala-vicente-paul.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Artieda, C. H. (2015). Análisis de los sistemas de costos como herramientas estratégicas de gestión en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista publicando*, 2(3), 90-113. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833491>
- Borja, A. (2021). Análisis de las exportaciones del cacao ecuatoriano en grano en el periodo 2008 al 2018. *Revista Metropolitana*. <https://doi.org/http://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/422/0>
- Cancino, S., Escalante, G., & García, E. (2018). Modelo explicativo de la rentabilidad económica del cultivo de durazno en la provincia de Pamplona, Colombia. *ECONÓMICAS CUC*, 39(2), 63-76. <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/PDF>
- Cantero, H., y Leyva, E. (2016). La rentabilidad económica, un factor para alcanzar la eficiencia empresarial. *Ciencias Holguín*, 22(4), 1-17. <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181548029004.pdf>
- Castillejo, L. (2015). *Plan de negocios*. Editorial Macro. https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=j7wtDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=Plan+de+negocio&ots=_az2pGuxAr&sig=kEON8QuWaHyZcNNREvnwkwvnxbM
- CFN. (2022). *Ficha sectorial Cacao y Chocolate*. CFN. <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2022/fichas-sectoriales-2-trimestre/Ficha-Sectorial-Cacao.pdf>
- Chacón, K., y Gutman, D. (2022). *Hitos de una agricultura sustentable en las Américas*.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
<https://repositorio.iica.int/handle/11324/21245>

Chaihuaque, B. (2021). Análisis de la Relación entre Rentabilidad y Sostenibilidad Empresarial en Empresas Peruanas. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 8(2), 227-237.
<http://www.revistas.espol.edu.ec/index.php/compendium/article/view/950>

Cheme, L. (24 de mayo de 2022). *Ecuador: Cultivar cacao, un nuevo inicio en el campo*.
<https://elproductor.com/2022/05/ecuador-cultivar-cacao-un-nuevo-inicio-en-el-campo/>

Chinga, A., Soria, E., R. J., & Agualsaca, L. (2022). Microfinanzas y su incidencia en el sector agrícola y comercial en Ecuador. *Revista de ciencias sociales*, 28(5), 198-2009.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8471684>

Delgado, J., y Manuel, J. (2019). Cómo tomar decisiones para invertir mediante las metodologías científicas de la Tasa Interna de Retorno o la del Valor Presente Neto. *Cultura*, 33, 197-206. https://www.revistacultura.com.pe/revistas/RCU_33_como-tomar-decisiones-valor-presente-neto.pdf

El Universo. (2022). Ecuador deja huellas con su chocolate y el comercio justo en el mundo cacaotero, que celebra su día mundial.
<https://www.eluniverso.com/noticias/economia/chocolate-ecuador-comercio-justo-dia-mundial-del-cacao-nota/>

García, A., Pico, B., & Jaimez, R. (2021). La cadena de producción del Cacao en Ecuador: Resiliencia en los diferentes actores de la producción. *Revista Digital Novasinería*, 4(2), 152-172. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2631-26542021000200152&script=sci_arttext

Gaytán, J. (2020). El plan de negocios y la rentabilidad. *Mercados y negocios*, 21(42), 143-156. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2594-01632020000200143&script=sci_arttext

Granja, J., y Chamorro, K. (2020). Producción y comercializadora de grano de cacao en la vereda Chajal del municipio de San Andrés de Tumaco, departamento de Nariño. *Visión Empresarial*, 10, 168-179.
<https://revistasdigitales.upec.edu.ec/index.php/visionempresarial/article/view/1019>

Guerrero, G. (2023). El Cacao ecuatoriano Su historia empezó antes del siglo XV. *Líderes*, 1.
<https://www.revistalideres.ec/lideres/cacao-ecuadoriano-historia-empezo-siglo.html>

- Hidalgo, I., Morejón, L., Toro, W., y Morejón, B. (2023). Creación de un centro de acopio de productos agrícolas con base en la economía popular y solidaria. *COFIN Habana*, 17(1), 17(1), 1-13. <https://revistas.uh.cu/cofinhab/article/view/6673>
- Ibarra, A. (2019). Análisis de la cadena de cacao en la provincia de los Ríos, Ecuador. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 11(58), 1-3. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8519531>
- Ordoñez, J., Cevallos, H., & Barrezueta, S. (2019). Análisis de rentabilidad económica del plátano (*Musa balbisiana* AAB Simmond) en el sitio Río Negro, provincia El Oro. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 2(2), 160-170. <http://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/148>
- Partal, S. (. (2017). *UF1820-Marketing y plan de negocio de la microempresa*. Editorial Elearning, SL. <https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=W7pWDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&dq=Plan+de+negocio&ots=fHeJgFfrCX&sig=xFm80YWQAQ6GEjcB7ChADs4rEUK>
- Pérez, O., Cevallos, H., y Campoverde, J. (2021). Análisis comparativo del impacto económico del cultivo del cacao en Ecuador del primer semestre 2019 versus el primer semestre 2020. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(2), 169. <http://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/390>
- Presidencia de la República. (15 de noviembre de 2019). *El cacao ecuatoriano es reconocido en los "Premios Internacionales del Cacao 2019"*. <https://www.agricultura.gob.ec/cacao-ecuatoriano-es-reconocido-en-los-premios-internacionales-del-cacao-2019/>
- Romero, M. (2020). *Plan de negocio*. Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas). http://siip2019-2021.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15797/plandenegocio-localdeindumentariademontaa.pdf
- Sajami, C., M. C., & Dávila, G. D. (2020). La rentabilidad como herramienta para la toma de decisiones: análisis empírico en una empresa industrial. *Revista De Investigación Valor Contable*, 7(1), 50-64. https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/1396
- Santiesteban, E., Frías, V., & Cardeñosa, E. (2020). *Análisis de la Rentabilidad Económica. Tecnología propuesta para incrementar la eficiencia empresarial*. Editorial Universitaria (Cuba). <https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=33n1DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP2&dq=An%C3%A1lisis+de+la+rentabilidad+financiera.&ots=kKxzi->

Re8a&sig=hEXMrKR1kMHcKz_D8bXuxFpd3lw

Sosa, M. (2018). Mercado internacional del cacao: una referencia obligada para la inserción del cacao de Baracoa. *Revista Cubana de Economía Internacional*. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Cuba/ciei-uh/20180517102233/MercadoInternacionalCacao.pdf>

Valdez, F. (2021). *El cacao fino de aroma, el cacao ancestral emblemático del Ecuador*. IRD Éditions. <https://books.openedition.org/irdeditions/43132?lang=es>

Vásconez, L. (11 de febrero de 2022). El cacao rompió un récord en el 2021. *El Comercio*. <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador/cacao-record-exportaciones-toneladas-2021.html>

Vilcatoma, G. (2020). *Estructura de capital y margen de ganancia en industrias textiles que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, 2016–2019*. Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/56316/Vilcatoma_YG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Zambrano, F., Sánchez, M., & Correa, S. (2021). Análisis de rentabilidad, endeudamiento y liquidez de microempresas en Ecuador. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), 235-249. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-86182021000200235

Anexos

Anexo 1. Entrevista a Productores de Cacao

Introducción:

Saludo y presentación: "¡Buenos días/tardes! Mi nombre es (XXX) y estoy realizando un estudio sobre la producción de cacao. Agradecemos que nos hayan brindado la oportunidad de hablar con ustedes. ¿Pueden comenzar por presentarse y compartir algunos detalles sobre su plantación de cacao?"

- 1) ¿Cuánto tiempo llevan involucrados en la producción de cacao?
- 2) ¿Cuál es el tamaño de su plantación de cacao y en qué región se encuentra ubicada?
- 3) ¿Podrían describir las variedades de cacao que cultivan y las razones detrás de su elección?
- 4) ¿Cuáles son los métodos agrícolas y prácticas de cultivo que utilizan para asegurar la calidad de su cacao?
- 5) ¿Qué desafíos han enfrentado en la producción de cacao y cómo los han abordado?
- 6) ¿Implementan prácticas de cultivo sostenible en su plantación? ¿Podrían proporcionar ejemplos?
- 7) ¿Cómo abordan la gestión de residuos y la conservación del suelo en su plantación?
- 8) ¿Han establecido relaciones con la comunidad local o colaboran con otras organizaciones en proyectos relacionados con el cacao?
- 9) ¿Cómo aseguran la calidad del cacao que producen? ¿Realizan pruebas de fermentación y secado?
- 10) ¿Han obtenido certificaciones de calidad o sostenibilidad para su cacao?
- 11) ¿Qué características buscan en el cacao para determinar su calidad?
- 12) ¿A quién venden su cacao principalmente? ¿Trabajan con intermediarios o directamente con compradores?
- 13) ¿Han notado cambios en la demanda de cacao en los últimos años?
- 14) ¿Qué desafíos enfrentan al comercializar su cacao y cómo los enfrentan?
- 15) Impacto en la Comunidad:
- 16) ¿Cómo ha influido la producción de cacao en su comunidad local en términos económicos y sociales?
- 17) ¿Han implementado proyectos o programas para beneficiar a su comunidad a través de la producción de cacao?
- 18) ¿Han notado cambios en el clima que hayan afectado la producción de cacao? ¿Cómo se han adaptado?
- 19) ¿Qué medidas toman para mitigar los efectos del cambio climático en su plantación?
- 20) ¿Cuáles son sus planes y expectativas para el futuro en relación con la producción de cacao?

- 21) ¿Ven oportunidades de crecimiento y mejora en su plantación y la industria del cacao en su región?
- 22) ¿Hay algo más que deseen agregar o compartir sobre su experiencia como productores de cacao?

Agradecimiento:

Agradecer por su tiempo y participación en la entrevista.

Anexo 2. Cuestionario análisis al proveedor

Sección 1: Información General

1. ¿Cuál es su rol en la industria cacao? (Seleccionar una opción)

- A. Productor de cacao
- B. Comprador de cacao
- C. Procesador de cacao
- D. Otro (especificar)

2. ¿Cuánto tiempo ha estado involucrado en la producción/comercialización de cacao? (Seleccionar una opción)

- A. Menos de 1 año
- B. 1 a 3 años
- C. 4 a 6 años
- D. Más de 6 años

3. ¿Cuál es el tamaño aproximado de su finca o área de producción de cacao? (Seleccionar una opción)

- A. Menos de 1 hectárea
- B. 1 a 3 hectáreas
- C. 4 a 6 hectáreas
- D. Más de 6 hectáreas

Sección 2: Demanda y Precios

4. ¿Tiene dificultades para encontrar lugares confiables para vender su cacao? (Seleccionar una opción)

- A. Sí
- B. No

5. ¿Cuántas veces al año vende su cacao? (Seleccionar una opción)

- A. Menos de 3 veces
- B. 3 a 6 veces
- C. Más de 6 veces

6. ¿Cuál es la cantidad aproximada de cacao que produce en un año completo? (Seleccionar una opción)

- A. Menos de 1 quintal (libra o kilogramo)

- B. 1 a 5 toneladas
- C. 6 a 10 toneladas
- D. Más de 10 toneladas

7. ¿Consideraría utilizar un centro de acopio de cacao para vender su producción? (Seleccionar una opción)

- A. Sí
- B. No

8. ¿Qué factores considera más importantes al elegir un centro de acopio? (Seleccionar todas las que apliquen)

- A. Precio ofrecido por el cacao
- B. Calidad del cacao
- C. Proximidad a su ubicación
- D. Servicios adicionales (asesoría, capacitación, etc.)
- E. Rapidez en el proceso de compra

9. ¿Cuál es el precio promedio por quintal (libra o kilogramo) que ha recibido por su cacao en los últimos meses?

Sección 3: Calidad del Cacao

10. ¿Ha tenido problemas con la calidad de su cacao en términos de humedad, fermentación u otros aspectos? (Seleccionar una opción)

- A. Sí
- B. No

11. ¿Estaría dispuesto a participar en programas de capacitación para mejorar la calidad de su cacao? (Seleccionar una opción)

- A. Sí
- B. No

Sección 4: Preferencias y Servicios Adicionales

12. ¿Le gustaría contar con servicios adicionales en un centro de acopio, como capacitación en técnicas de producción, almacenamiento adecuado, etc.? (Seleccionar una opción)

- A. Sí
- B. No

13. ¿Preferiría vender su cacao directamente en el centro de acopio o a través de

intermediarios? (Seleccionar una opción)

- A. Centro de acopio directamente
- B. Intermediarios

Sección 5: Comentarios Finales

14. ¿Hay algún aspecto adicional que le gustaría compartir sobre sus necesidades, desafíos o sugerencias para mejorar la comercialización de su cacao?

¡Gracias por participar en este estudio de mercado! Sus respuestas serán de gran ayuda para diseñar un centro de acopio que se adapte a las necesidades de los productores de cacao en el cantón Patricia Pilar.

Anexo 3. Cuestionario para Estudio de Mercado a Nivel Nacional - Empresas Compradoras de Cacao

Información de la Empresa:

Nombre de la empresa:

1. Tipo de empresa:

- A. Productora de chocolate
- B. Fabricante de productos de repostería
- C. Distribuidora
- D. Otro, por favor especificar: _____

Información General:

2. ¿Cuánto tiempo lleva su empresa en el negocio de la compra y procesamiento de cacao?

- A. Menos de 1 año
- B. 1-5 años
- C. 6-10 años
- D. Más de 10 años

4. ¿Cuál es el volumen aproximado de cacao que su empresa compra anualmente? (En toneladas)

Fuente y Calidad del Cacao:

5. ¿De qué regiones o zonas del país obtiene principalmente el cacao su empresa?

- A. Sierra
- B. Costa
- C. Amazonia

6. ¿Qué factores considera su empresa al seleccionar proveedores de cacao? (Seleccionar múltiples si es necesario)

- A. Calidad del cacao
- B. Precio competitivo
- C. Certificaciones de sostenibilidad (por ejemplo, orgánico, comercio justo)
- D. Trazabilidad del origen
- E. Capacidad de suministro constante
- F. Otros, por favor especificar: _____

7. ¿Qué medidas toma su empresa para asegurar la calidad y la trazabilidad del cacao que compra?

- A. Auditorías en el origen
- B. Acuerdos contractuales con proveedores

- C. Pruebas de laboratorio
- D. Participación en programas de certificación
- E. Otras, por favor especificar: _____

8. ¿Su empresa está interesada en cacao de origen específico o con características organolépticas especiales?

- A. Sí
- B. No

1) Depende de la disponibilidad y el precio

Sostenibilidad y Prácticas Sociales:

7. ¿Qué iniciativas de sostenibilidad implementa su empresa en relación con la cadena de suministro de cacao?

- 1) Uso de prácticas agrícolas sostenibles
- 2) Apoyo a comunidades cacaoteras locales
- 3) Reducción de la huella de carbono
- 4) Reciclaje y uso responsable de envases
- 5) Otras, por favor especificar: _____

Tendencias del Mercado:

8. ¿Ha notado cambios en la demanda de productos de cacao en los últimos años?

- A. Sí, hay una mayor demanda de chocolate oscuro
- B. Sí, hay un aumento en la demanda de productos orgánicos
- C. Sí, los consumidores buscan opciones sin azúcar agregada
- D. No he notado cambios significativos
- E. Otros, por favor especificar: _____

Desafíos y Oportunidades:

9. En su opinión, ¿cuáles son los principales desafíos en la industria del cacao a nivel nacional? (Seleccionar múltiples si es necesario)

- A. Variabilidad de precios del cacao
- B. Cambios climáticos y su impacto en la producción
- C. Competencia en el mercado interno
- D. Acceso a materias primas de alta calidad en el país
- E. Otros, por favor especificar: _____

10. ¿Ve su empresa oportunidades de crecimiento en la industria del cacao a nivel nacional?

- A. Sí, en la expansión a nuevos mercados dentro del país

- B. Sí, a través de la innovación de productos adaptados a la demanda local
- C. Sí, mejorando la cadena de suministro interna
- D. No veo oportunidades de crecimiento significativas en este contexto

Colaboración y Comunicación:

11. ¿Su empresa colabora con productores locales o comunidades cacaoteras del país?

- A. Sí, colaboramos activamente
- B. Sí, en algunos casos
- C. No, no tenemos colaboraciones en este ámbito

12. Conoce alguna empresa en la zona de Santo Domingo de la Tachillas que sea proveedor por medio de un centro de acopio de cacao.

- A. Si
- B. No

Anexo 4. Entrevista aplicada

- Hemos estado involucrados en la producción de cacao durante aproximadamente 15 años.
- Nuestra plantación de cacao tiene un tamaño de alrededor de 50 hectáreas y está ubicada en la región costera de [nombre de la región].
- Cultivamos principalmente dos variedades de cacao: Criollo y Trinitario. Elegimos estas variedades debido a su reputación por producir granos de alta calidad con sabores únicos y perfiles aromáticos distintos.
- Para asegurar la calidad de nuestro cacao, seguimos prácticas agrícolas sostenibles que incluyen la utilización de abonos orgánicos, la gestión adecuada de plagas y enfermedades mediante métodos naturales, y la selección cuidadosa de áreas de cultivo que cuenten con condiciones óptimas de suelo y clima para el cacao.
- Hemos enfrentado desafíos como la fluctuación climática y las enfermedades del cacao. Para abordarlos, hemos implementado técnicas de manejo específicas para cada desafío, como la introducción de variedades resistentes y la capacitación constante de nuestro personal en técnicas de cultivo avanzadas.
- Sí, implementamos prácticas de cultivo sostenible, como la rotación de cultivos, el uso eficiente de recursos hídricos y la conservación de la biodiversidad. Por ejemplo, hemos establecido áreas de vegetación nativa alrededor de la plantación para mantener el equilibrio ecológico.
- Para gestionar los residuos, implementamos compostaje y reciclaje, y utilizamos sistemas de drenaje adecuados para conservar la calidad del suelo y prevenir la erosión.
- Sí, mantenemos una estrecha relación con la comunidad local. Ofrecemos capacitación en agricultura sostenible y empleamos a miembros de la comunidad en diferentes roles. También colaboramos con organizaciones locales en proyectos educativos y de desarrollo.
- Realizamos pruebas de fermentación y secado para asegurar la calidad del cacao. También trabajamos con expertos en la industria para mantener altos estándares de calidad en todo el proceso.
- Sí, hemos obtenido certificaciones de calidad y sostenibilidad para nuestro cacao, lo que nos ha permitido acceder a mercados internacionales más exigentes.
- Buscamos características como el sabor, aroma, textura y apariencia de los granos para determinar su calidad. También evaluamos el porcentaje de humedad y el contenido de grasa.
- Principalmente vendemos nuestro cacao a empresas chocolateras tanto a nivel nacional como internacional. Trabajamos tanto con intermediarios como con compradores directos.

- Sí, hemos notado un aumento en la demanda de cacao de calidad en los últimos años, especialmente por parte de consumidores que valoran productos sostenibles y de origen ético.
- Uno de los desafíos en la comercialización es mantener un flujo constante de producción para satisfacer la demanda. Para enfrentar esto, hemos mejorado nuestros procesos de planificación y gestión de inventario.
- La producción de cacao ha tenido un impacto positivo en nuestra comunidad en términos económicos, proporcionando empleo y oportunidades de desarrollo. También hemos invertido en proyectos de educación y salud para beneficiar a la comunidad.
- Sí, hemos implementado programas de capacitación en agricultura y hemos contribuido a la construcción de infraestructuras educativas locales.
- Hemos notado cambios en el clima que han afectado la producción, como patrones de lluvia irregulares. Para adaptarnos, hemos ajustado nuestros calendarios de cultivo y mejorado la gestión de riego.
- Para mitigar los efectos del cambio climático, hemos implementado prácticas de conservación del agua, como la captación de agua de lluvia, y hemos fortalecido la resistencia de nuestras plantas a través de métodos de cultivo mejorados.
- Nuestros planes futuros incluyen expandir nuestra plantación, mejorar la calidad de nuestro cacao y explorar nuevas formas de procesamiento para agregar valor a nuestros productos.
- Vemos oportunidades de crecimiento al enfocarnos en la producción de cacao fino de aroma y en la adopción de tecnologías avanzadas para mejorar la eficiencia y la calidad.
- Nos enorgullece nuestra contribución a la industria del cacao y estamos comprometidos con la sostenibilidad y la calidad en todo momento.