



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

Departamento De Posgrados

**Plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de
cacao ubicada en Pasaje – El Oro**

Título a obtener de Magíster en Administración de Empresas

Autor: Dennise Samantha Coronel Orellana

Director: José Leonardo Vera Reino

Cuenca – Ecuador

2024

Dedicatoria

A mi madre, por guiarme desde el cielo; y a mi padre, por acompañarme en este desafío desde el primer día hasta el final.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por cuidarme cada día durante este año de maestría, a mi padre por su inagotable apoyo incondicional. Su ejemplo me ha enseñado a asumir decisiones con firmeza, a comprender que cada propósito se alcanza a través de un arduo trabajo y, además, por ser el principal sustento económico para lograr este importante objetivo.

A la prestigiosa Universidad del Azuay, extendiendo mi gratitud por abrirme sus puertas, permitiéndome cumplir el sueño de crecer profesionalmente y formar parte de su honorable comunidad.

Asimismo, agradezco a mis amigos de posgrado, quienes me acompañaron y apoyaron durante todo el proceso académico.

RESUMEN

La actividad cacaotera es una de las principales fuentes de sustento económico de muchas familias en Ecuador, lo que permite la oportuna realización del presente proyecto, que busca abordar la problemática de una familia dedicada al cultivo del cacao ecuatoriano sin lograr beneficios significativos en sus ventas. El proyecto contribuirá al desarrollo del conocimiento técnico y comercial en el ámbito cacaotero, proporcionando una aplicación profesional concreta al transformar la experiencia familiar en un modelo empresarial sostenible. La investigación que se efectuará utilizando un método descriptivo de carácter no experimental, pretende alcanzar el objetivo de desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de cacao ubicada en Pasaje - El Oro. Los resultados están enfocados en la construcción del posicionamiento estratégico, la generación de una ventaja competitiva a través de la calidad y trazabilidad del cacao, y de esta manera contribuir al desarrollo económico y local.

Palabras clave: plan de negocios cacao; comercialización cacao; desarrollo económico; calidad.

ABSTRACT

The cocoa activity is one of the main sources of economic sustenance for many families in Ecuador, which allows the timely completion of this project, which seeks to address the problem of a family dedicated to the cultivation of Ecuadorian cocoa without achieving significant benefits in its sales. The project will contribute to the development of technical and commercial knowledge in the cocoa field, providing a concrete professional application by transforming family experience into a sustainable business model. The research that will be carried out using a descriptive method of a non- experimental nature, aims to achieve the objective of developing a business plan for the creation of a cocoa marketing company located in Pasaje - El Oro. The results are focused in the construction of strategic positioning, the generation of an advantage competitive through the quality and traceability of cocoa, and in this way contribute to the economic and local development.

Keywords: cocoa business plan; cocoa marketing; economic development; quality.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Rosa J. G." with a stylized flourish underneath.

INDICE DE CONTENIDO

Introducción	7
Marco teórico	8
Dirección Estratégica Empresarial.....	14
Pirámide Estratégica	14
Roles Estratégicos	15
Modelo de Planificación	17
Integración de Recursos Estratégicos	25
Aplicación de los objetivos estratégicos de la dirección estratégica	31
Análisis Pescball	35
Plan De Negocios.....	44
Lienzo Modelo De Negocio.....	44
Investigación De Mercados.....	47
Cómo obtener la información	48
Marketing Estratégico	50
Presentación	50
Descripción de la empresa	50
Estrategia segmentación – posicionamiento	52
Propuesta final	58
Gerencia Financiera	60
Descripción General de la Empresa y del Proyecto.....	60
Financiamiento del Proyecto.....	61
Conclusión	72
Referencias Bibliográficas	74

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Promedio Mensual de Compra de Cacao.....	11
Tabla 2 Áreas Funcionales de la Empresa	17
Tabla 3 Políticas empresariales.....	18
Tabla 4 Estrategias de la Empresa	20
Tabla 5 Recursos Estratégicos de la Empresa.....	25
Tabla 6 Activos Fijos Tangibles e Intangibles.....	28
Tabla 7 Activos Fijos Intangibles	29
Tabla 8 Validación de Clientes de las 4P.....	56
Tabla 9 Inversión Inicial del Proyecto	61
Tabla 10 Tabla de Amortización.....	62
Tabla 11 Costo de Capital.....	63
Tabla 12 Flujos de Efectivo del Proyecto	63
Tabla 13 Flujos Operativos del Proyecto.....	65
Tabla 14 Flujo Terminal del Proyecto	67
Tabla 15 Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno	68
Tabla 16 Período de Recuperación	69
Tabla 17 Cálculo del Período de Recuperación.....	69

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Producción del cacao 2018 -2022	9
Figura 2 Exportaciones del sector cacaotero	13
Figura 3 Pirámide estratégica	14
Figura 4 Ventas de Cacao en Pasaje	37
Figura 5 Modelo de negocio comercializadora de cacao.....	45
Figura 6 Matriz Mckinsey - GE.....	51
Figura 7 Mapa perceptual	52
Figura 8 Proto persona.....	53
Figura 9 Proto persona ANECACAO.....	54
Figura 10 4P – Versión Inicial.....	54
Figura 11 4P – validación de clientes	55
Figura 12 4P – versión mejorada	56
Figura 13 4P – Versión final.....	57
Figura 14 Propuesta Final	58
Figura 15 Cacao Excelencia – Propuesta Final	58
Figura 16 Razón para elegirnos	59

Introducción

La historia del cacao está asociada con la vida republicana del Ecuador y gracias a la producción y comercialización de esta fruta, se levantaron los pilares de la economía de nuestro país (González Rosado et al., 2022). En la actualidad, este producto continúa siendo uno de los principales sustentos económicos en Ecuador y según Pro Ecuador (2024) el cacao tuvo mayor crecimiento durante el primer trimestre de este año, con un aumento relevante del 211% en comparación al primer semestre del año 2023. (pág. 03)

Dentro de esta cadena agroindustrial, los productores de cacao, exportadores, la industria casera y la industria de productos elaborados del cacao, son los principales actores dentro de la comercialización (Carrión Astudillo et al., 2021). No obstante, las empresas comercializadoras son responsables de que el producto se encuentre en óptimas condiciones hasta llegar al mercado exportador.

Estas empresas operan como mediadores entre productores y exportadores, garantizando que el cacao llegue a su destino bajo condiciones adecuadas, cumpliendo con el propósito de contribuir a la sostenibilidad del sector cacaotero, y a su vez creando condiciones más justas para los productores locales, puesto que frecuentemente se enfrentan a la ausencia de mecanismos que garanticen la calidad de su producto.

Por tal razón, al observar que en el cantón Pasaje la existencia de estas empresas es limitada, se analiza la factibilidad de establecer una comercializadora que se ajuste a la demanda del sector exportador y el beneficio de los productores, cuya problemática radica en la situación actual de una familia productora que, durante años se ha dedicado al cultivo de esta fruta sin lograr beneficios significativos en sus ventas.

Además, la investigación se efectuará utilizando un método descriptivo de carácter no experimental, que permitirá un análisis exhaustivo de la viabilidad y el impacto de esta iniciativa en el contexto local, facilitando a su vez, una comprensión detallada de las variables involucradas en este proceso.

Como objetivo general se propone desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de cacao en grano ubicada en Pasaje – El Oro que beneficie de manera equitativa a productores y exportadores a través de la calidad y transparencia del producto.

Consecuentemente, los objetivos específicos se centran en la aplicación de los conocimientos adquiridos durante los módulos integradores de Dirección Estratégica Empresarial, de la misma forma el aprendizaje obtenido en Plan de Negocios e Investigación de Mercados, y finalmente los conocimientos adquiridos en Marketing Estratégico y Gerencia Financiera.

Marco teórico

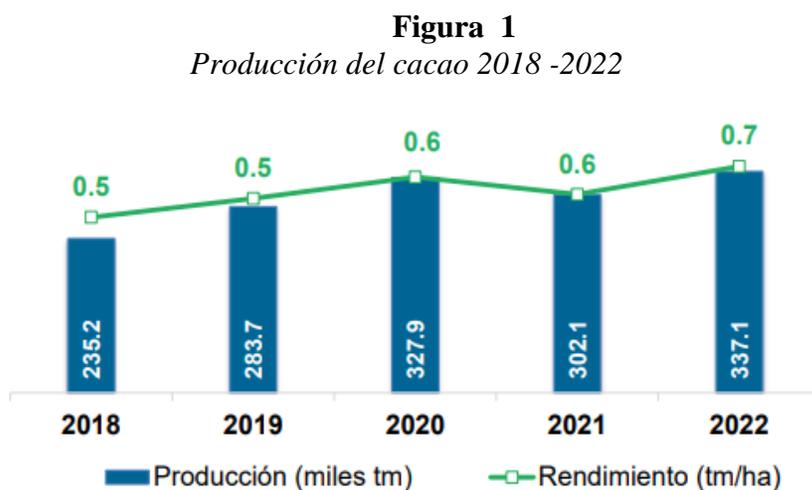
En Ecuador, la cultura del cacao proviene desde la antigüedad, y es conocido que, a la llegada de los españoles en la costa del Pacífico, se podía observar arboles de cacao de gran altura que demostraban la utilización de esta fruta en la región costera, previo a la llegada de los europeos. (ANECACAO, 2023)

Por su parte Alcívar et al. (2021) mencionan que, desde la época de la colonia, el cacao se convirtió en un cultivo tradicional, generando sustento económico para muchas familias latinoamericanas, que invierten su tiempo en esta actividad como única fuente de ingreso para sus hogares. La contribución en el año 2019, por ejemplo, al Producto Interno Bruto (PIB) total, fue del 1.98%. (pág. 4)

Es así que nuestro país ha sido reconocido por el gran número de familias campesinas dedicadas a esta actividad, contribuyendo de manera importante a la producción de un cacao de calidad en todas sus características, puesto que, gracias a ello, se ha exportado en grandes cantidades y se ha logrado obtener gran acogida a nivel internacional.

(Romero Cárdenas et al., 2016, pág. 58)

El Ministerio de Agricultura y Ganadería (2017) establece que en Ecuador, los cultivos de cacao se concentran a gran escala en las provincias de Guayas, Los Ríos, Manabí, Esmeraldas, El Oro, Santa Elena y, por otra parte en una escala menor, se distribuye en las provincias de Bolívar, Cotopaxi, Chimborazo, Azuay, Napo, Orellana y Zamora Chinchipe.



Nota: Tomado de INEC (2023)

Según la gráfica anterior, se muestra un aumento en la producción del cacao entre el año 2018 y 2022 y su vez, un incremento en el rendimiento por hectárea en el 2022, lo cual indica las mejoras en la productividad del cultivo que pueden estar relacionadas con las buenas prácticas agrícolas. (INEC-ESPAC, 2023)

En el ámbito de la comercialización, Carreño (2019) la describe como un proceso que implica que el agricultor acuda a los intermediarios a vender su producto en los lugares más cercanos, y su vez los intermediarios o comercializadoras, acopian estos productos en cantidad más grandes para entregarlos al exportador. Otras de las formas de realizar este proceso, es cuando el agricultor tiene una producción mayor y realiza una exportación directa al mercado internacional.

Conviene subrayar que, la comercialización funciona como abastecimiento para proceder a la exportación del cacao, la cual, específicamente en la Provincia de El Oro, se realiza a través de centros de acopio, quienes reciben la producción en lugares apropiados como bodegas, comercializadoras, pequeñas asociaciones y cooperativas que les entregan a ANECACAO toda su producción que posteriormente es exportada o a su vez comercializada a nivel local. En este ámbito, Pasaje y Santa Rosa son dos cantones que aportan en mayor cantidad a la comercialización del cacao dentro de la Provincia de El Oro. (González Illescas et al., 2018, pág. 117)

En la tabla presentada a continuación se muestra el promedio mensual de compra de cacao de los diferentes centros de acopio de Pasaje para el año 2015.

Tabla 1*Promedio Mensual de Compra de Cacao*

		El Progreso	San Luis	Bod Sarmiento	Bod Henry Sarmiento	Com Agurto	Cuenca- cao	Cafioro	Bod Castro	Total
Cacao	T.A	1200	280	-	100	40	-	-	-	1620
Nacional	T.B	600	160	-	60	40	-	-	-	860
Cacao CCN	T.A	-	-	200	400	400	400	320	360	2080
51	T-B	-	-	120	300	240	280	200	200	1340
Total	1800	440	320	860	720	680	520	560	5900	

Nota: Tomado de Jimbo, R. (2015)

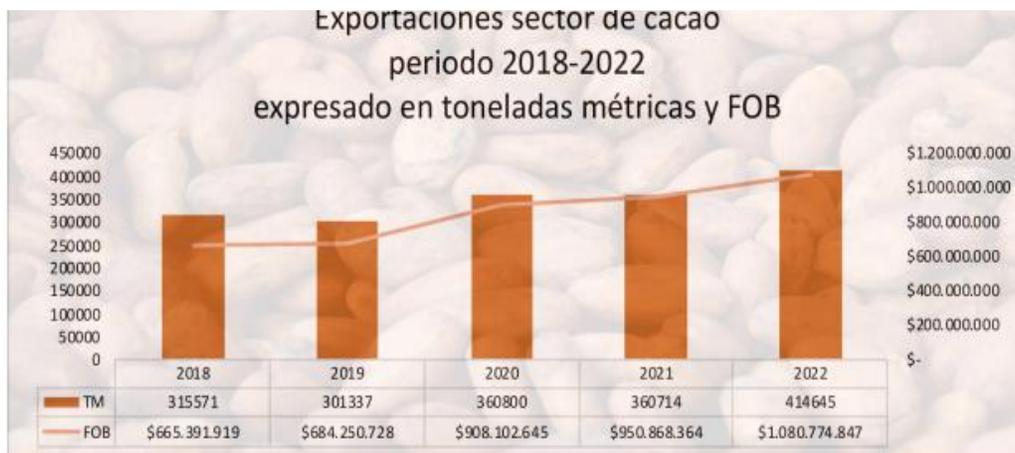
Contribuyendo a lo anterior, Góngora et al. (2023) manifiestan que, dentro de la cadena de comercialización, los productores de cacao son el primer eslabón, debido a que venden el producto a intermediarios, quienes, además, buscan al agricultor para asegurar el producto (pág. 12).

En este escenario, el sistema de trazabilidad en el cacao funciona como un proceso integral estructurado por actividades lógicas y físicas que permitan identificar, consultar y registrar, en las diferentes etapas de un proceso, los antecedentes de un producto a lo largo de la cadena hasta su posterior venta, con el objetivo cumplir con la calidad requerida, desde un enfoque técnico y económico. (Cañar Serna et al., 2022, pág. 22)

Además, según Durán et al. (2016) este sistema constituye una oportunidad para los productores agrícolas, permitiendo reducir riesgos en cuanto a la calidad fitosanitaria del producto, sincronizar la cadena de abastecimiento y logística, además de favorecer el comercio local (pág. 31).

Como elemento clave de este sector, se encuentran las exportaciones, que, para el año 2022 según Ontaneda (2023) se logró un récord de toneladas exportadas en el sector de cacao ecuatoriano, el cual culminó con 414.644 toneladas exportadas representando un incremento del 14,95% en comparación con el año 2021, generando un aporte de más de \$ 1.080 millones de dólares a la economía nacional, esto gracias al gran desempeño de las exportaciones de los meses de octubre y noviembre, contando con una cantidad de 67.600 y 64.311 toneladas enviadas respectivamente, obteniendo como resultado un aumento del 50.6% y 84.3%. (pág. 26)

Figura 2
Exportaciones del sector cacaotero



Nota: Tomado de ANECACAO (2023)

En el gráfico se observa el incremento en las exportaciones de este sector entre los años 2018 y 2022, para lo cual se interpretan sus valores en toneladas métricas a través de las barras y la línea que corresponde al valor FOB en dólares.

Posteriormente, se expondrá de manera detallada el desarrollo de los cuatro módulos integradores que lo representan en un orden lógico y coherente; en donde cada uno muestra aspectos relevantes del proyecto, garantizando una visión clara y secuencial de los elementos que intervienen para su realización.

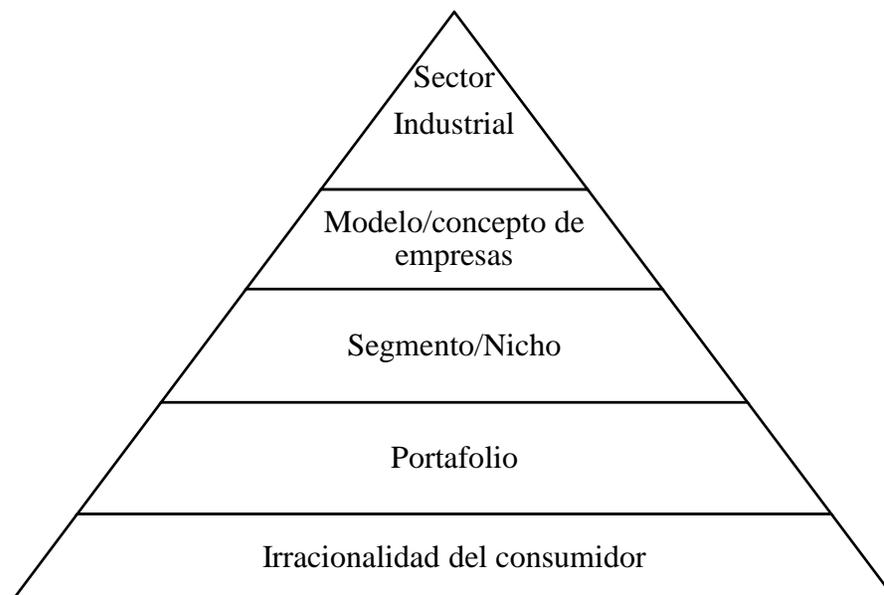
Dirección Estratégica Empresarial

En este apartado se detalla información sobre la dirección estratégica que se empleará en el manejo de la comercializadora.

Pirámide Estratégica

La dirección estratégica se debe entender como un conjunto de pasos, fases y etapas mediante las cuales las organizaciones conciben, afirman y sistematizan el pensamiento estratégico. Es labor de la alta dirección definir dentro de sus políticas como los objetivos y valores empresariales, los componentes relacionados con la gestión de la innovación, que sirven como impulsores de las acciones innovadoras. (Gutierrez Sandí, William; et al, 2011)

Figura 3
Pirámide estratégica



- **Sector Industrial:** pertenece al sector agroindustrial (cacao)
- **Modelo/concepto de empresas:** La comercialización del cacao implica el acopio de dicho producto en grandes cantidades para posteriormente ser entregadas al exportador.

- **Segmento/Nicho** empresas exportadoras interesadas en cacao en grano, con un enfoque en sostenibilidad ambiental.
- **Portafolio:** cacao
- **Irracionalidad del consumidor:** enfocado en adquirir un producto de alta calidad y aroma.

En un nivel principal, se encuentra sector al que pertenece la empresa, siendo este el sector agroindustrial debido a que se desarrollará la comercialización de cacao en grano. Por consiguiente, se encuentra el modelo o concepto de la empresa, en donde se menciona que su funcionamiento implica el acopio de cacao en cantidades grandes que luego son entregadas al exportador.

Luego, en el segmento o nicho de mercado, se establece que consta de los productores de cacao y a su vez de empresas exportadoras, de modo que el portafolio a emplear consiste en dicha fruta y finalmente, la irracionalidad del consumidor, se enfoca en la adquisición de un producto de alta calidad y aroma, siendo este, el cacao nacional.

Roles Estratégicos

1. Ventaja competitiva

- Alianzas con asociaciones cacaoteras (ANECACAO)
- Certificaciones que garanticen el origen orgánico del producto.
- Calidad del producto para una óptima adquisición en el mercado exterior.
- Logística eficiente que entregue el producto en tiempos y fechas acordadas.

2. Tendencias clientes

- Cacao de alta calidad

- Comercio justo y sostenible
- Adecuado proceso de comercialización
- Venta directa.

3. Marca

- Enfoque en la calidad y transparencia
- Oferta servicio de compra y venta de cacao con pagos justos
- Demostrar interés por el beneficio de los productores agrícolas
- Modelos publicitarios a través de entrega de catálogos en ferias o eventos del sector.

4. Servicio

- Pre venta: entrega de catálogos en asociaciones cacaoteras o en lugares donde se produce el cacao.
- Venta: eventos y ferias agroindustriales.
- Post venta: asesoramiento en la producción con el propósito de mejorar o mantener la calidad del producto.
- Autoservicio: pagos ágiles a productores y recompensa por su fidelidad.

5. Modelo empresa

- Diversificación del producto, optar por la fabricación de productos derivados del cacao.
- Ampliar canales de distribución.
- Colaboración con minoristas locales de productos derivados.
- Marketing digital y publicidad en línea en busca de nuevos clientes.

6. Internacionalización

- A través de alianzas estratégicas con asociaciones cacaoteras como ANECACAO
- Investigación de mercado internacional
- Marketing localizado para reflejar la cultura y valores del mercado objetivo
- Adaptación del producto a los estándares y gustos locales.

Modelo de Planificación

1. Áreas funcionales

A continuación, se exponen tres áreas funcionales dentro de la empresa, y a su vez el planteamiento de tres objetivos con los cuales se cumplirá el correcto funcionamiento de cada una.

Tabla 2

Áreas Funcionales de la Empresa

Áreas Funcionales de la Empresa	Objetivos para cada área
Calidad	<p>Cumplir con los controles de calidad del producto desde la adquisición hasta su posterior exportación.</p> <p>Garantizar que el producto que es entregado por los productores, se encuentre en buen estado.</p> <p>Otorgar las cantidades específicas solicitadas por las empresas exportadoras.</p>

Áreas Funcionales de la Empresa	Objetivos para cada área
Marketing y ventas	Posicionar la marca o nombre de la empresa en el sector agroindustrial. Relaciones comerciales con productores locales y asociaciones cacaoteras. Participar en eventos del sector agroindustrial para impulsar la comercialización del cacao.
Logística y cadena de suministro	Coordinar tiempos de entrega del producto y costos de transporte Utilizar sistemas de gestión de la cadena de suministro. Mantener una buena rotación de inventario minimizando el almacenamiento del producto en la empresa.

Fuente: elaboración propia

2. Políticas empresariales

Se plantean dos políticas empresariales por cada objetivo dentro de la comercializadora de cacao, con el propósito de mantener una relación explícita y comprensiva entre la empresa y el consumidor.

Tabla 3

Políticas empresariales

Área	Objetivos	Política empresarial
Calidad	Cumplir con los controles de calidad del producto desde la adquisición hasta su posterior exportación.	Adquisición y selección del cacao. Inspecciones de calidad en cada etapa del proceso.
	Garantizar que el producto que es entregado por los productores, se encuentre en buen estado.	Política de recepción e inspección.
	Otorgar las cantidades específicas solicitadas por las empresas exportadoras.	Política de planificación del inventario. Gestión efectiva de inventario.
Marketing y ventas	Posicionar la marca o nombre de la empresa en el sector agroindustrial.	Política de colaboración con la industria cacaotera
	Relaciones comerciales con productores locales y asociaciones cacaoteras.	Visitas y contacto directo en las zonas de producción Incentivos para la calidad
	Participar en eventos del sector agroindustrial para impulsar la comercialización del cacao.	Identificación de eventos relevantes. Networking activo, para establecer contactos con otros actores de la industria.
		Planificación logística detallada para cada envío. Negociación de tarifas de transporte
Logística y cadena de suministro	Utilizar sistemas de gestión de la cadena de	Automatización de procesos, minimizando la dependencia de

suministro para coordinar procesos	procesos manuales y agilizando la ejecución de tareas rutinarias. Trazabilidad y transparencia
Mantener una buena rotación de inventario minimizando el almacenamiento del producto en la empresa.	Gestión de inventarios just - in - time. Monitoreo y ajuste continuo.

Fuente: Elaboración propia

3. Estrategias

En este punto se realizó el planteamiento de tres estrategias a nivel de cada objetivo establecido anteriormente.

Tabla 4
Estrategias de la Empresa

Objetivo	Estrategia	Procedimiento
Cumplir con los controles de calidad del producto desde la adquisición hasta su posterior exportación.	1. Establecer estándares de calidad.	Realizar inspecciones durante la adquisición del producto para garantizar aspectos claves.
	2. Almacenamiento adecuado.	Establecer instalaciones de almacenamiento con condiciones controladas de temperatura para preservar la calidad del cacao.
	3. Colaboración con organizaciones de investigación.	Establecer acuerdos con organizaciones enfocadas en las buenas prácticas agrícolas para mantener

Objetivo	Estrategia	Procedimiento
Garantizar que el producto que es entregado por los productores, se encuentre en buen estado.	<p>1.Relación cuidadosa con los productores.</p> <p>2.Capacitación a productores</p> <p>3.Adecuado proceso de selección y clasificación</p>	<p>constante actualización sobre el tema.</p> <p>Mantener relación sólida con productores que cumplan con los requisitos de calidad.</p> <p>Ofrecer de forma gratuita capacitación relevante y específica sobre las buenas prácticas agrícolas.</p> <p>Realizar proceso de selección y clasificación de manera cuidadosa.</p>
Otorgar las cantidades específicas solicitadas por las empresas exportadoras.	<p>1.Análisis de demanda y pronóstico</p> <p>2.Contratos a largo plazo</p> <p>3.Negociación proactiva con exportadoras.</p>	<p>Analizar la tendencia del mercado exportador para anticipar y cumplir con las cantidades requeridas.</p> <p>Hace referencia a la posibilidad de establecer contratos con productores para proporcionar estabilidad en el suministro y otorgar las cantidades solicitadas de manera consistentes.</p> <p>Establecer comunicación abierta sobre la disponibilidad de inventario, tiempos de</p>

Objetivo	Estrategia	Procedimiento
Posicionar la marca o nombre de la empresa en el sector agroindustrial.	1. Identidad clara de la marca.	entrega y capacidades de producción para alinear expectativas comerciales. Definir la identidad de la marca incluyendo los valores, misión y visión; alineándolos con los principios del sector agroindustrial.
	2. Diferenciación competitiva.	Identificar los elementos diferenciales de la empresa con los de la competencia, tomando en cuenta la calidad, las prácticas sostenibles y la innovación tecnológica.
	3. Participación en eventos del sector.	Participar activamente en ferias comerciales o eventos del sector agroindustrial para posicionar la marca de manera efectiva.
	1. Visitas y encuentros regulares	Realizar visitas a las fincas de los productores con el propósito de fortalecer los lazos personales y demostrar un compromiso continuo.

Objetivo	Estrategia	Procedimiento
Relaciones comerciales con productores locales y asociaciones cacaoteras.	2.Participación en proyectos comunitarios 3.Promoción de certificaciones	Fomentar la iniciativa de proyectos comunitarios que beneficien las áreas de producción. Promover el uso de certificaciones de calidad entre productores y asociaciones cacaoteras.
Participar en eventos del sector agroindustrial para impulsar la comercialización del cacao.	1.Investigación de eventos 2.Uso de redes sociales 3.Charlas y presentaciones	Realizar una investigación sobre eventos importantes del sector, especialmente aquellos que atraigan público objetivo. Creación de perfiles en redes sociales para conocer tales eventos. Solicitar oportunidades a asociaciones cacaoteras para brindar charlas sobre temas relevantes en la comercialización.
	1.Organización de rutas de entrega. 2.Almacenamiento estratégico.	Mediante el uso de tecnologías de planificación de rutas y logística para optimizar los recorridos de entrega a las empresas exportadoras. Se considera ubicar estratégicamente el lugar donde se almacena el

Objetivo	Estrategia	Procedimiento
<p>Coordinar tiempos de entrega del producto y costos de transporte</p>	<p>3. Contrato con transportistas</p>	<p>cacao para luego ser entregado. Mediante acuerdos a largo plazo y ofreciendo beneficios mutuos con transportistas de este tipo de carga.</p>
<p>Utilizar sistemas de gestión de la cadena de suministro para coordinar procesos.</p>	<p>1. Integración con productores. 2. Gestión de calidad integrada. 3. Cumplimiento normativo</p>	<p>Para facilitar la coordinación del proceso desde su origen hasta el final a través de un sistema de trazabilidad. A través de la implementación de módulos de gestión de calidad en el sistema de gestión de la cadena de suministros, incluyendo el monitoreo de estándares y pruebas de calidad. Cumplir con los requisitos normativos dentro de la comercialización de cacao.</p>
<p>Mantener una buena rotación de inventario minimizando el almacenamiento del producto en la empresa.</p>	<p>1. Optimización de la cadena de suministro</p>	<p>Reduciendo los tiempos de entrega a las empresas exportadoras evitando la acumulación de cantidades almacenadas.</p>

Objetivo	Estrategia	Procedimiento
	2.Sistemas de previsión de demanda.	Mediante la aplicación de sistemas de previsión de demanda basados en datos relevantes y tendencias del mercado exportador.
	3.Programación de producción eficiente.	Mediante la coordinación de producción con los cacaoteros de acuerdo a los niveles de demanda por parte de las empresas exportadoras.

Fuente: Elaboración propia

Integración de Recursos Estratégicos

A continuación, se detalla el talento humano necesario para las tres áreas funcionales con las que contará la empresa.

Tabla 5

Recursos Estratégicos de la Empresa

Área de Marketing y ventas	
Especialista en control de calidad	Estará encargado de realizar las pruebas y verificación de la calidad del cacao en cada etapa.
Área de Marketing y ventas	
Analista de mercado	Es necesario para realizar investigaciones de mercado y comprender las tendencias

y necesidades de las empresas exportadoras.

Área de logística y cadena de suministro

Coordinador de almacén	<p>Será la persona encargada de supervisar el almacenamiento del producto, coordinando a su vez la recepción y despacho de los mismos.</p>
Coordinador de transporte	<p>Es necesario para gestionar las operaciones de transporte y asegurar la puntualidad de las entregas.</p>

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detalla el proceso de reclutamiento y selección para el personal de cada área.

Área de Calidad

Especialista en control de calidad

Reclutamiento

- **Publicación de vacantes:** mediante publicación de vacantes en sitios web de empleo, redes sociales y en el portal de empleo de la empresa.
- **Participación en ferias de empleo:** en ferias de empleo, establecer un stand para presentar oportunidades laborales y establecer conexiones directas.

Selección

- **Revisión de currículums:** en este punto se debe realizar una revisión exhaustiva de los CV recibidos para evaluar sus habilidades y experiencia.

- **Pruebas técnicas:** administrar pruebas técnicas relevantes para evaluar las habilidades específicas necesarias para los roles de producción y calidad.

Área de marketing y ventas

Analista de mercados

Reclutamiento

- **Colaboración con asociaciones de la industria del cacao:** interactuar con organizaciones o asociaciones cacaoteras para encontrar candidatos con conocimientos específicos en estas redes.
- **Entrevistas y evaluaciones específicas:** a través de este tipo de entrevistas, evaluar las habilidades específicas para dichos roles dentro del contexto agroindustrial.
- **Programas de pasantías en agricultura y comercio en alimentos:** atraer talentos jóvenes interesados en el comercio de alimentos y la industria agrícola a través de programas de pasantía.

Selección

- **Carta de presentación:** los candidatos deben proporcionar una carta de presentación donde demuestren su interés en la industria del cacao y a su vez, expliquen su experiencia en relación al puesto de analista de mercado.
- **Referencias laborales:** las referencias serán proporcionadas por los candidatos, con el propósito de obtener información sobre su desempeño en trabajos anteriores.

Área de logística y cadena de suministro

Coordinador de almacén

Coordinador de transporte

Reclutamiento

- **Redes profesionales en logística:** mediante el uso de redes profesionales como LinkedIn para buscar candidatos en gestión de almacenamiento dentro del sector agroindustrial.
- **Publicaciones en plataformas de empleo de logística y transporte:** búsqueda de personal a través de sitios web especializados en logística y transporte dentro del sector agroindustrial.

Selección

- **Conocimiento específico del cacao:** evaluar los conocimientos del candidato, incluyendo las condiciones de almacenamiento adecuada y rotación de inventario.
- **Simulaciones de planificación de rutas:** el candidato deberá planificar rutas de transporte eficientes para la entrega de cacao, tomando en cuenta la distancia, tiempo y demás restricciones.

Dentro de los activos fijos tangibles e intangibles, encontramos los siguientes:

Tabla 6

Activos Fijos Tangibles

Activos fijos tangibles	Descripción
Instalaciones de almacenamiento	Consiste en bodegas para almacenar el cacao entregado por parte de los productores para su posterior traslado a la empresa exportadora

Activos fijos tangibles	Descripción
Equipo de almacenamiento (estantes, paletas)	Son equipos necesarios para facilitar la organización y manejo adecuado del cacao dentro de la empresa.
Instalaciones de oficina (escritorios, sillas, computadoras y estanterías)	El mobiliario y tecnología necesaria para llevar a cabo las operaciones administrativas y de gestión de la comercializadora.
Equipos de manipulación de material (montacargas o transpaletas)	Equipo necesario para facilitar la carga y descarga eficiente de cacao en las instalaciones de almacenamiento.
Maquina separadora de granos	Son equipos que separan los granos de cacao de otros residuos.
Secadores	Son utilizados para reducir el contenido de humedad de los granos del cacao después de la cosecha.
Tostadoras	Esta maquinaria es usada para tostar el cacao

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7
Activos Fijos Intangibles

Activos fijos intangibles	Descripción
Marca y reputación	La marca y reputación son esenciales en una comercializadora de cacao, puesto que se trata de la calidad del cacao a ofertar, las prácticas comerciales y la sostenibilidad con la que funcione la empresa.

Activos fijos intangibles	Descripción
Derechos de propiedad intelectual	Es necesario debido a la implementación de tecnologías con las que la empresa se desarrollará.
Certificaciones de calidad y sostenibilidad	Respaldan la calidad del producto y por tanto, aumentan la credibilidad y aceptación en el mercado.
Relaciones comerciales	Es importante para mantener relaciones comerciales con productores y asociaciones cacaoteras.

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente la comercializadora de cacao, emplea los siguientes sistemas dentro de cada área.

Área de Calidad

- Software de gestión de calidad: con la implementación adecuada de esta herramienta, se puede optimizar el seguimiento de los estándares de calidad que debe cumplir el producto.

Área de marketing y ventas

- Portal web: este sistema permite la planificación, ejecución y seguimiento de campañas publicitarias para el reconocimiento de la empresa.
- Sistema de gestión de eventos: se aplicará para el conocimiento de ferias comerciales relevantes del sector agroindustrial en el cual la empresa tenga mejores posibilidades de venta y atracción de clientes

Área de logística y cadena de suministro

- Sistema de gestión de la cadena de suministro: su uso está dirigido a planificar, ejecutar y controlar las actividades relacionadas con la cadena de suministro,

incluyendo gestión de inventarios y seguimiento de envíos.

Aplicación de los objetivos estratégicos de la dirección estratégica

Objetivos de la dirección estratégica en el siglo 21

1. Participación de mercado

- **Conocer el mercado objetivo:** es importante para comprender las necesidades y preferencias de los consumidores. Esto se puede realizar a través de entrevistas, análisis de datos de ventas o análisis de tendencias.
- **Diferenciación del producto:** al diferenciar el producto que oferta la empresa, se logrará una buena participación en el mercado, a través de diferenciarlo en términos de sabor y aroma, como también en relación de certificaciones o sostenibilidad ambiental.

2. Rentabilidad

- **Innovación continua:** la innovación continua a través de la creación de nuevos productos derivados del cacao, genera rentabilidad para la empresa puesto que se otorga valor agregado a través de productos como chocolates o demás productos con sabores distintivos.
- **Reducción de costos:** la reducción de costos se puede ejecutar a través de la implementación de tecnologías más avanzadas necesarias en la producción y transporte.
- **Desarrollo de alianzas estratégicas:** relacionarse estratégicamente con otras empresas de la cadena de valor, como asociaciones cacaoteras principalmente.

3. Crecimiento

- **Diversificación de productos:** además de comercializar cacao entre productores y exportadores, la empresa puede obtener crecimiento a través de

diversificar el producto a ofertar, optando por la creación de chocolates o bebidas derivadas del cacao.

- **Expansión geográfica:** a medida que la empresa va creciendo, puede considerar la posibilidad de expandirse a nuevos mercados con la oportunidad llegar a nuevos clientes.

4. Ventajas competitivas

- **Personalización de servicios:** se puede ofertar servicios personalizados para satisfacer las necesidades de los clientes, lo cual puede incluir servicios de asesoramiento del cacao y su calidad.
- **Calidad del producto y de atención al cliente:** tener ventaja competitiva frente a otras comercializadoras requiere principalmente de ofrecer un cacao de calidad y atención de primera con los productores y a su vez con las empresas exportadoras.

5. Posicionamiento

- **Segmentación de mercado:** identificar nuevos segmentos de mercado que tengan intereses particulares y significativos para la comercializadora, los cuales puedan ayudar al posicionamiento de la empresa.
- **Certificaciones de calidad:** actualmente es importante contar con certificaciones de calidad y sostenibilidad, por lo tanto, es una forma oportuna de lograr posicionamiento en el sector agroindustrial, esto a través de una demostración clara sobre las practicas sostenibles empleadas.

6. Reputación corporativa

- **Estrategias sociales y medioambientales:** implementar practicas sostenibles en la comercialización del cacao y así mismo, apoyar a las comunidades locales.
- **Estrategia de precios:** ofrecer precios justos y competitivos de acuerdo a la calidad del cacao entregado por los productores.
- **Políticas de comunicación institucional:** comunicar de manera clara y transparente las políticas y prácticas de la empresa a través de los diferentes canales de comunicación más eficaces.
- **Gestión de crisis y problemas:** desarrollar un plan de gestión de crisis para afrontar de forma rápida cualquier problema potencial que afecte la reputación de la empresa, demostrando compromiso por la mejora continua.

7. Desarrollo de marca

- **Identidad de marca sólida:** es importar contar una marca coherente, para ello se debe tomar en consideración principalmente los elementos visuales como el logo, los colores y a su vez, debe reflejar la iniciativa de la cual surgió la empresa.
- **Experiencia del cliente:** a través de brindar una experiencia adecuada a los productores y demás clientes, desde la atención hasta brindar oportunidades de capacitación que permitan el desarrollo de la marca dentro del sector agroindustrial.

8. Desarrollo de nuevos productos

- **Colaboración:** se considera la estrategia de colaboración con otros productores de cacao o empresas del sector agroindustrial, para desarrollar

nuevos productos derivados del cacao que posean beneficios alimentarios especialmente.

- **Análisis de competencia:** analizar los productos de la competencia para identificar las brechas en el mercado o áreas de productos que se encuentren en tendencia y en la que se pueda mejorar.
- **Marketing:** promocionar la realización de nuevos productos a base de cacao mediante campañas publicitarias para generar interés en el consumidor.

9. Lealtad

- **Incentivos y bonificaciones:** es posible mediante la implementación de incentivos tales como productos agrícolas indispensables para mejorar la calidad del producto, y de esta forma reconocer su compromiso y eficiencia en la producción, lo cual, a su vez, genera lealtad hacia la empresa comercializadora.
- **Permanecer atentos a los cambios en las demandas del mercado:** es importante investigar el mercado exportador de cacao para estar al tanto de los cambios.

10. Fidelidad

- **Personalización de la experiencia:** es importante que los productores de cacao reciban una atención excepcional, lo cual permitirá una buena experiencia hacia ellos, teniendo en consideración cuáles son sus necesidades más frecuentes o dudas a las cuales la comercializadora pueda resolver de manera oportuna y eficiente.

- **Pagos justos:** los pagos justos hacia los productores, que son elemento principal para la comercializadora, es de vital importancia y se puede lograr mediante el cumplimiento de los estándares de calidad requeridos por parte de la empresa, para que de esta forma la negociación surja de manera oportuna para ambas partes.

Análisis Pestall

El análisis PESTEL o PESCTALL, es una herramienta que resulta ser de gran utilidad para las empresas, puesto que les permite conocer el entorno en el cual van a desarrollar sus actividades, de forma que puedan definir las oportunidades o amenazas que se encuentran. (Giraldo, 2022, pág. 139)

1. Político

Como parte importante, se describe la extensión territorial del cantón Pasaje, misma que está ordenada en función a cuatro parroquias urbanas y seis rurales dentro de la división administrativa municipal.

El cantón Pasaje, como los demás sectores del Ecuador, se rigen por una municipalidad de acuerdo a la Constitución de la República, siendo esta el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pasaje, la cual dirige el cantón de forma autónoma al gobierno central.

La municipalidad de Pasaje se organiza por una separación de dos poderes, el primer poder es el ejecutivo que es dispuesto por el alcalde de la ciudad, y el segundo es de carácter ejecutivo que está regido por los participantes del concejo cantonal.

El municipio de Pasaje se administra sobre lo que estipula la Constitución Política de la República en los artículos doscientos cincuenta y tres y doscientos sesenta y cuatro y en la Ley de Régimen Municipal en los artículos uno y dieciséis, que detallan la autonomía funcional, administrativa y económica de la Entidad.

A tal efecto, el plan de negocios para la comercializadora de cacao debe regirse a las normas y reglas que establece la municipalidad de Pasaje, sobre todo cuando se apertura un nuevo negocio se deben cumplir con ciertos requisitos que establece el municipio en función a su necesidad y propósito como:

- Patente Municipal
- Permisos de funcionamiento
- Permiso de construcción
- Línea de Fábrica
- Certificado de Predios
- Gestión de Riesgos

Económico

El cantón Pasaje basa su economía en distintas actividades comerciales, a su vez alberga organismos comerciales y financieros. Principalmente su economía se basa en la agricultura, ganadería y comercio y por ser en su mayoría agricultora, posee gran variedad de producción que sirve para exportar y consumir de forma local.

Cabe mencionar que el cantón Pasaje también sustenta tanto del comercio formal como informal y de negocios intermediarios de la acuicultura u agricultura. Esta ciudad principalmente está conformada por pymes y microempresas.

Además, las organizaciones privadas a nivel corporativo han desarrollado modelos de negocio que generan valor social, económico y ambiental, puesto que se refleja en las nuevas estructuras que han estado desarrollando como los proyectos de urbanizaciones privadas, oficinas, inmobiliarios, lo que ha incitado el crecimiento de la ciudad de forma estratégico y propicia para empezar a plasmar nuevos negocios, como una comercializadora de cacao.

En este contexto, resulta viable implementar la comercializadora de cacao en el cantón Pasaje, puesto que, de acuerdo a los últimos datos publicados por el INEC, las ventas en el año del 2022 en el cantón Pasaje fueron de \$294.936,85 (INEC, 2022) y principalmente de la venta de cacao y maíz suave.

Figura 4
Ventas de Cacao en Pasaje



Nota: Tomado de (INEC, 2022)

Y también, el número de empresas en total del cantón Pasaje es de 5.321, que se distribuyen según el tamaño de empresa, por lo que Grande empresa hay un total de 11, en Mediana empresa A un total de 29 organizaciones, en cambio en Mediana empresa B, hay un total de 25, en Microempresa es un total de 4.998 organizaciones y pequeña empresa son 258 (INEC, 2022).

Principalmente, en el ámbito económico la principal primicia a considerar es posicionar el tamaño de la empresa en la jerarquía apropiada, para definir así nuestro mercado estratégico, competidor y posibles clientes.

Social

Para el ámbito social se ha ejemplificado con las preferencias en general de los consumidores de la Provincia de El Oro. De acuerdo a las investigaciones los consumidores escogen los servicios o productos que posean marcas que les origine satisfacción en la personalidad, que eleven sus ánimos o autoestima, canalicen diversión, seguridad, de tal forma que tanto sus gustos como preferencias de forma se basa tanto en estrato social, calidad y ámbito psicológico (Guzmán et al., 2021).

Se recalca que las variables que tienen influencia en el comportamiento del cliente son los ingresos, el lugar y precio, sin embargo, en la Provincia de El Oro y sus catones la variable que más destaca es la calidad y preferencias a marcas internacionales o apoyo internacional en la producción u ofertamiento de servicios. Es decir, que la comercializadora debe vender un producto de calidad e incluir algún tipo de certificación internacional en su cadena de valor.

Otra variable importante en el ámbito social es la educación, puesto que es importante en el sistema productivo de la región, ya que a medida que ha pasado el tiempo y del crecimiento de la ciudad cada vez más es importante que el capital humano esté preparado tanto para vender algún producto o servicio como para comprar, por tal razón es importante que en la comercializadora exista capital humano capacitado en las áreas dónde se vayan a desarrollar, para que así las ventas aumenten. (Ollague et al., 2019)

Finalmente, se menciona el ámbito del género, a pesar de que aún existe una significativa diferencia entre ambos géneros, en cuestión al cantón Pasaje en gran medida los establecimientos son atendidos por el sexo masculino, no obstante, se ven programas por medio de la municipalidad que están promoviendo la igualdad de género en contratación en los negocios (Apolo et al., 2019), a tal efecto, sería una gran oportunidad de impactar socialmente incluyendo principalmente en el capital humano a mujeres.

Cultural

Dentro de lo cultural se destaca el crecimiento turístico que está teniendo el cantón, puesto que ha crecido su reputación como centro turístico, esto se debe principalmente por la campaña turística que emprendió el gobierno nacional denominada “todo lo que necesitas es Ecuador” (Sandoval et al., 2018).

El turismo en el cantón Pasaje se enfoca en la naturaleza y gastronomía, también en el ámbito ecológico ya que la urbe cuenta con vastas áreas verdes en sus alrededores, siendo así que la mayoría de espacios turísticos y bosques están cerca de la jurisdicción de Pasaje.

En este sentido, el turismo es un punto positivo para la nueva comercializadora de cacao, puesto que da la oportunidad de que personas de otros lugares puedan conocer la nueva comercializadora de cacao, además de aumentar las ventas puesto que existe mayor flujo de personas, que por ende pueden ser más consumidores.

En el ámbito de deporte, se relaciona con la comercializadora de cacao, puesto que se puede enfocar en algún tipo de estrategia que relacione al deporte para ganar

reconocimiento o a su vez usar el recinto deportivo principal para dar conocer su producto en los distintos eventos culturales.

Tecnológico

El cantón Pasaje tiene una red de comunicación que se encuentra en constante desarrollo y avance, puesto que goza de distintos medios de comunicación, como internet, radio, prensa escrita, televisión, mensajería y telefonía (Pineda et al., 2019).

- **Telefonía:** Principalmente se refiere a la telefonía fija, sin embargo, esta ha ido en decrecimiento por la evolución de la telefonía móvil que ha ofrecido mejores beneficios a sus usuarios como alta cobertura y mayor facilidad. En el cantón Pasaje se posicionan 3 operadores telefonía fija como TVCABLE, CNT y Claro y distintas telefonías móviles como Movistar, Tuenti, Claro y CNT.
- **Radio:** Al ser la radio uno de los primeros medios de comunicación se mantiene y han crecido varios programas radiales, además aumentó la cantidad de sistemas de transmisión radial local y nacional, por lo que se escucha de provincias y cantones que son vecinos.
- **Internet:** En la actualidad, el internet es el que prima como medio de comunicación y el cantón pasaje la mayoría de habitantes tienen acceso a este medio, por lo cual también tienen acceso a las distintas plataformas de comunicación como Facebook, Instagram, YouTube, entre otros.
- **Automatización:** En cuestión, al avance tecnológico en forma general, aún el cantón no ha invertido en este ámbito, puesto que las compras por internet se siguen

impulsando, ya que no son muy habituales, así como la digitalización en compras y transporte público.

En este ámbito la comercializadora puede impulsar el negocio mediante las redes sociales o por medio de otros canales de comunicación como televisión, telefonía o radio, es decir que no hay problema para difundir la creación de la nueva comercializadora en el cantón Pasaje.

Ambiental

En el ámbito ambiental las Pymes son conocidas por ser contaminadoras, por su tamaño y número de empleados, ya que son menos controladas, a tal efecto su nivel de conciencia no se desarrolla a nivel de impacto ambiental, esto provoca que carezcan de experiencia en este ámbito, no obstante, así como las grandes empresas pueden manejar estos temas ambientales para así no impactar de forma grave al medio ambiente (González, 2018).

A tal efecto, la comercializadora debe cumplir las normas ambientales predispuestas por el cantón y país, ya que es de carácter obligatorio y necesario, con el fin de evitar multas o sanciones por el incumplimiento de las mismas y a su vez para proteger y preservar el medio ambiente.

En este contexto las empresas y la comercializadora deberán cumplir con las siguientes normativas en función a su necesidad y propósito:

- La Constitución del Ecuador
- Ley de Gestión Ambiental
- El Reglamento a la Ley de Gestión Ambiental

- El Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundaria
- Certificado de registro ambiental
- Ficha ambiental
- Declaración de impacto ambiental
- Licencia ambiental
- Certificaciones Ambientales

A tal efecto, se recomienda que tanto el productor como el vendedor de cacao promueva las buenas prácticas ambientales y de agricultura de cacao, como las que detallan a continuación:

- Se desarrollan para prevenir la contaminación durante los procesos y evitar generar enfermedades
- Garantizan al consumidor un producto de calidad y saludable
- Dan confiabilidad al productor de que su producto no causa tanto impacto ambiental
- Contribuyen a que se obtenga un tipo de producción sustentable y limpia beneficiando al medio ambiente.
- Colaboran para mejorar las prácticas de una agricultura socialmente productiva y responsable.

Laboral

El derecho laboral en el cantón Pasaje, así como en Ecuador está regido por el Ministerio de Trabajo, a tal efecto el marco legal laboral en Ecuador principalmente se maneja por el Código del Trabajo, que establece las primicias para pactos como salarios, contratos, salarios, condiciones de trabajo y beneficios (Bernal et al., 2022).

Actualmente tanto como en Pasaje y en Ecuador existe un alto porcentaje de desempleo, por lo que la estructura laboral está rígida, dando paso a grandes problemas socioeconómicos del Ecuador, frenando así la existencia de un empleo digno y de buenas condiciones.

No obstante, a pesar del desempleo que actualmente presenta el Ecuador y sus cantones, el posicionamiento de nuevas empresas como la comercializadora, impactara de forma positiva puesto que va a crear nuevas plazas de empleo formal, ya que se debe asegurar al empleado y dar los beneficios sociales que por ley le corresponde.

Legal

El factor legal está directamente relacionado con la obligación de cumplir con las leyes vigentes en el país. No afectará directamente a todas las industrias, pero existen regulaciones que toda la industria manufacturera debe considerar.

Para comercializar cacao en Ecuador, así como en sus ciudades, es necesario que se posean se los siguientes requisitos:

- Formulario de declaración de mercancías de exportación
- Factura de exportación
- Constancia de certificación fitosanitaria emitida por los servicios regionales de los Ministerio Agropecuarios

Y las leyes que se deben cumplir en el sector cacaoero son:

- Reglamento técnico ecuatoriano parte INEN 106 (1r):
- Decreto ejecutivo 791
- Acuerdo interministerial 19001

- Ley de Sanidad Vegetal
- Ley del Cacao Final

Plan De Negocios

Lienzo Modelo De Negocio

La propuesta de valor de una Comercializadora de Cacao, ubicada en el Cantón Pasaje, provincia de El Oro, surge como respuesta a una problemática identificada en dicho cantón y para expandir las oportunidades de venta a quienes producen este producto.

Por consiguiente, para elaborar el lienzo de Modelo de Negocio de la Comercializadora de Cacao, se analizó previamente la información planteada en el lienzo Buyer Persona y Propuesta de Valor. Dicho análisis se realizó con el fin de abordar las preguntas clave que conforman el modelo de negocio.

Además, se llevó a cabo el desarrollo del lienzo considerando los principales requisitos para el funcionamiento de la comercializadora, así como el objetivo que se pretende alcanzar con la propuesta de valor presentada en este trabajo.

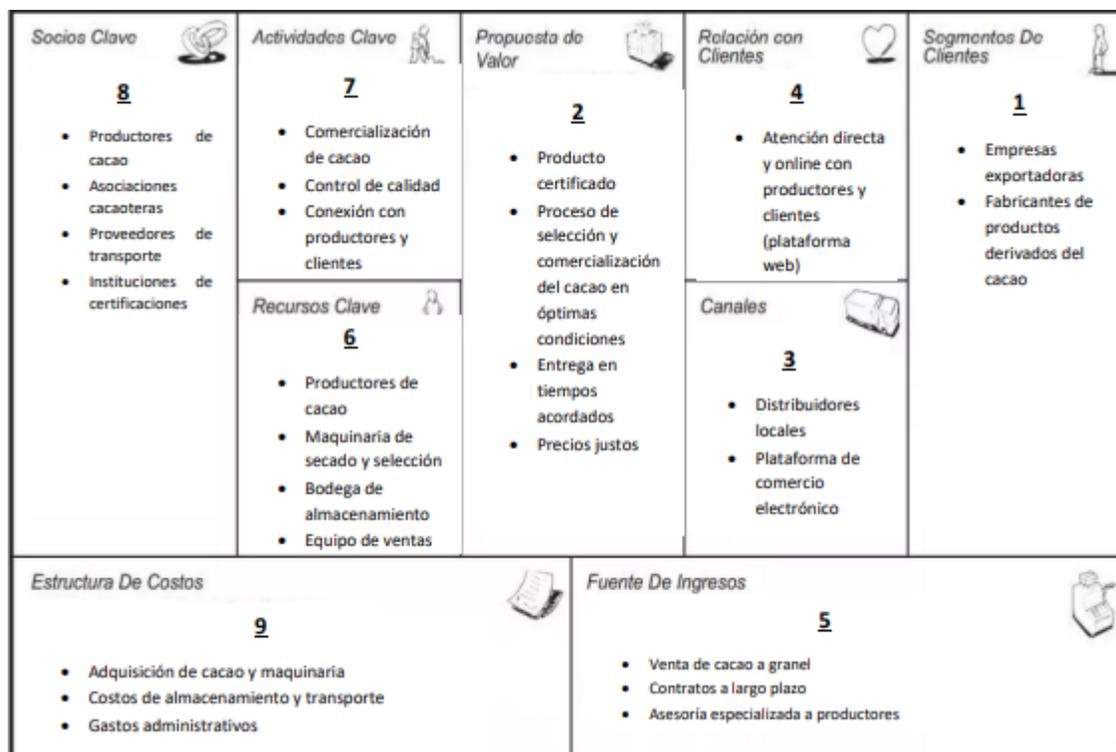
A continuación, se exponen los puntos clave en los que se basa el modelo de negocio con el que se ejecutará el emprendimiento:

1. Segmentos de clientes: corresponde a los diferentes grupos de empresas a los que va dirigido el producto.
2. Propuesta de valor: describe el producto que la comercializadora va a ofertar, identificando el valor que lo diferencia de los demás.
3. Canales. Hace referencia a los canales de comunicación entre la empresa y clientes.

4. Relación con clientes: describe el tipo de relación que establecerá la empresa con sus clientes.
5. Fuente de ingresos: expresa los medios por los cuales la empresa generará ingresos.
6. Recursos clave: activos indispensables para el funcionamiento de la empresa.
7. Actividades clave: son las acciones que la empresa debe llevar a cabo para el funcionamiento de su modelo de negocio.
8. Socios clave: en este punto se incluye a la personas, empresas o instituciones que son esenciales para su ejecución.
9. Estructura de costos: se detallan los gastos asociados a la operación de la empresa.

Figura 5

Modelo de negocio comercializadora de cacao



Fuente: Elaboración propia

1. **Segmento de clientes:** empresas exportadoras y asociaciones cacaoteras, puesto

que este sector es estratégico porque busca insumos de calidad y con certificaciones.

2. Propuesta de valor: al ser un producto certificado se genera confianza por parte del segmento de clientes, tanto por el cumplimiento de estándares de calidad como por la trazabilidad en el origen del producto.

3. Canales: plataformas digitales y de comercio electrónico para mantener contacto eficiente con los clientes que se encuentran localidad.

4. Relación con clientes: atención directa y online a través de la plataforma web de la empresa, facilitando la interacción con los clientes, brindando soporte y gestionando consultas de manera adecuada.

5. Fuente de ingresos: la venta de cacao al granel resulta como un modelo atractivo para las empresas exportadoras, así mismo los contratos a largo plazo ofertarán estabilidad financiera y finalmente la asesoría a los productores genera valor agregado y mejora la calidad del cacao, lo cual resulta favorecedor tanto a la empresa como a los productores.

6. Recursos clave: productores de cacao principalmente, pues son la base del negocio, mientras que los demás recursos asignados permitirán el correcto almacenamiento del producto garantizando sus ventas y expansión en el mercado.

7. Actividades clave: en este sentido, la comercialización es la actividad principal de la empresa, seguido por un control de calidad o sistema de trazabilidad que cumpla con las exigencias del mercado exportador. Además de mantener relaciones sólidas con los productores que asegure un suministro constante para que a su vez las ventas al sector exportador fluyan de manera efectiva.

8. Socios clave: en esta etapa, los productores y personas que conforman las

asociaciones cacaoteras son socios clave que permitirán un flujo constante del producto. Por su parte, la asociación con compañías de transporte de este tipo de carga promoverá una logística eficiente del suministro, mientras que las instituciones de certificación proporcionarán valor agregado a través de la transparencia y cumplimiento de las normas.

9. Estructura de costos: los costos asignados en este punto son fundamentales dado que se basa en el producto a ofertar, la maquinaria necesaria para asegurar su calidad y almacenamiento. Del mismo modo, la parte administrativa está enfocada en cubrir las operaciones diarias del negocio como la gestión de ventas y del personal principalmente.

Investigación De Mercados

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CACAO UBICADA EN PASAJE - EL ORO

Resumen

La actividad cacaotera es una de las principales fuentes de sustento económico de muchas familias en el Ecuador, lo que permite la oportuna realización del presente proyecto, que prevé solucionar la problemática de una familia dedicada al cultivo del cacao ecuatoriano durante años, con lo cual se busca elevar a un nivel empresarial los conocimientos acerca de esta actividad económica. En función de ello, se pretende alcanzar el objetivo de Desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de cacao ubicada en Pasaje - El Oro. La investigación presenta una metodología de enfoque inductivo – deductivo y empleará encuestas de tipo cuali – cuantitativo con un método descriptivo para el análisis de la información recopilada. Es así que se espera obtener como parte de los resultados, el

posicionamiento estratégico de la marca de la empresa comercializadora obteniendo a su vez, ventaja competitiva.

Objetivo General

Analizar de forma integral el proceso de creación de una empresa comercializadora de cacao, para conocer su impacto socioeconómico, su estructura, sus procesos y oportunidades de mejora, para con lo cual establecer estrategias que impulsen su crecimiento y contribución al desarrollo del sector cacaotero.

Objetivos Específicos

- Identificar la estructura organizativa de la comercializadora de cacao.
- Analizar los procesos de funcionamiento de la empresa, tales como la compra, almacenamiento, transporte y venta de cacao.
- Investigar la cadena de suministro desde productores, intermediarios y compradores finales para contribuir de manera eficiente al sector cacaotero.
- Recopilar información sobre las tendencias de mercado nacional e internacional en relación a la industria cacaotera para captar oportunidades de crecimiento y diversificación para la comercializadora.

Cómo obtener la información

Para llevar a cabo la investigación sobre la creación de una comercializadora de cacao, se prevé utilizar fuentes primarias y secundarias. Ambas son cruciales para iniciar las actividades de la empresa y a su vez, implementar estrategias que permitan captar clientes dentro del mercado competitivo.

Dentro las fuentes primarias constan la realización de encuestas, mismas que pueden ser de forma on line, presencial o vía telefónica, por tanto, es importante mencionar que se tenía previsto la realización de encuestas a diversos actores de la industria cacaotera, tales como exportadores y asociaciones como metodología central, pero en base al grado de complejidad que esto presenta, no se efectuarán las encuestas a estos segmentos.

Como justificación a lo anterior se menciona la falta de acceso directo, el tamaño de estas organizaciones y la mínima posibilidad de otorgar datos sobre su funcionamiento, lo cual representa un obstáculo significativo que compromete la viabilidad de la aplicación de esta técnica.

En su lugar, se prevé enfatizar los esfuerzos para la obtención de información a través de fuentes secundarias, analizando los siguientes recursos:

- Sitios web de organizaciones internacionales tales como la Organización Internacional del Cacao (ICCO), la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y la Organización Mundial del Comercio (OMC), en donde se encuentran informes estadísticos, políticas y análisis relevantes.
- Artículos académicos cuyo contenido sea actualizado y esté dirigido a la comercialización de cacao, el comercio internacional, la gestión empresarial y la industria del cacao.
- Sitios web sobre el gobierno y entidades reguladoras, sobre políticas comerciales, datos de mercado y programas de apoyo a empresas.
- Eventos y ferias comerciales de la industria cacaotera y el comercio internacional, en donde se pueda descubrir nuevas tendencias y establecer contactos comerciales.

Marketing Estratégico

Presentación

La idea de negocio de una comercializadora de cacao nace del entusiasmo por continuar con un legado familiar en relación a la industria cacaotera, aprovechando la factibilidad que presenta el proyecto al ser desarrollado en la región costa del Ecuador, puesto que es en esta zona, donde se produce mayormente el cultivo de esta fruta. Además, el presente informe aborda los desafíos actuales en el sector del cacao que se mencionan a continuación.

a) Identificación del problema

- Volatilidad de los precios
- Baja productividad
- Falta de financiamiento para contribuir a una mejor producción a largo plazo
- Falta de un sistema de seguimiento que garantice la calidad del producto

Descripción de la empresa

“Cacao Excelencia” es una empresa comercializadora de cacao que busca posicionarse como líder en la comercialización de este producto. Su oferta está dirigida al mercado exportador y asociaciones cacaoteras de la región costa. Nuestro objetivo principal radica en otorgar cacao en grano de alta calidad que garantice la confiabilidad y genere un impacto positivo en las comunidades y el medio ambiente.

Misión

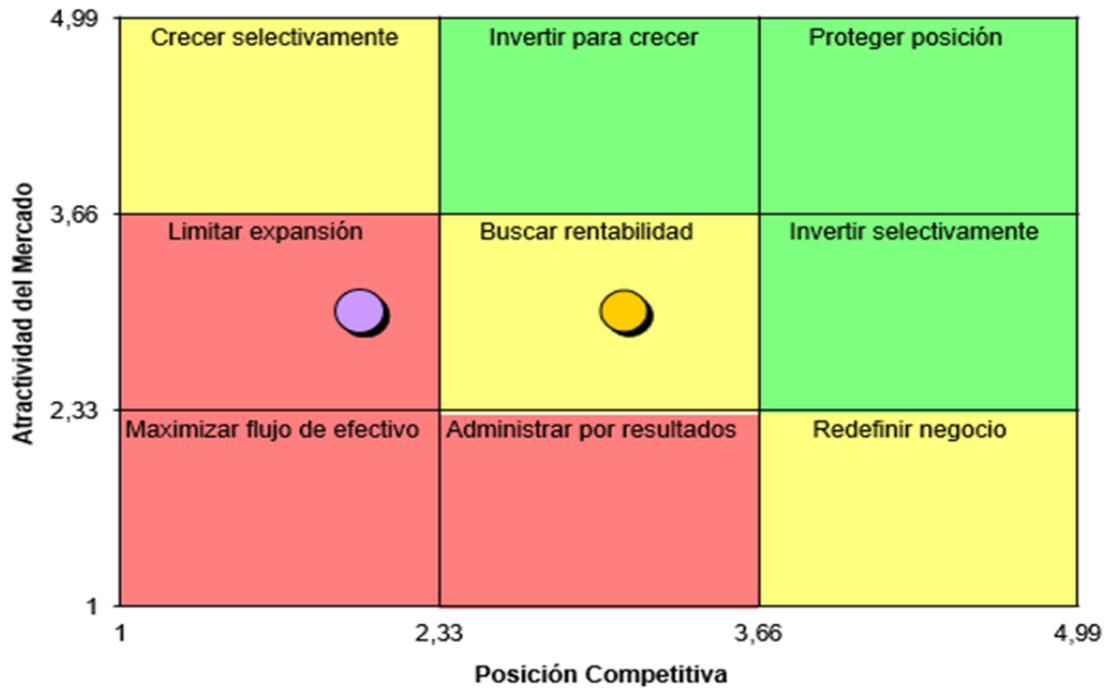
Proveer cacao de alta calidad a nivel, promoviendo prácticas sostenibles y mejorando los beneficios para los productores.

Visión

Ser reconocidos como la empresa referente en cacao orgánico y de comercio justo, estableciendo un estándar de excelencia en la industria.

1. Matriz atraktividad competitividad

Figura 6
Matriz Mckinsey - GE



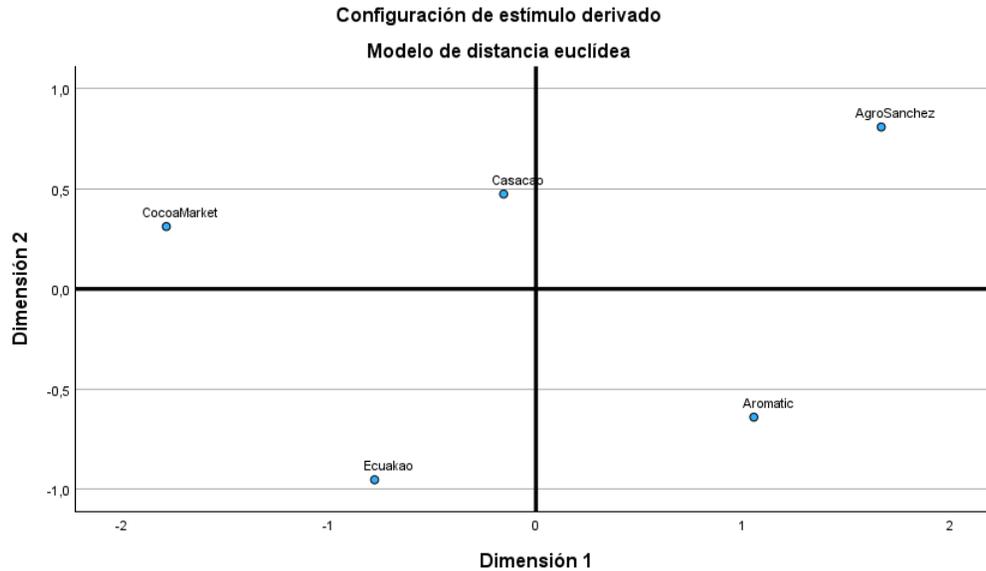
Posición actual: limitar expansión – atraktividad y competitividad aproximadamente media.

Posición futura: buscar rentabilidad: atraktividad y competitividad aproximadamente media.

Estrategia: enfocar en rentabilidad, optimizando recursos sin asumir riesgos innecesarios de expansión.

2. Mapa perceptual

Figura 7
Mapa perceptual



Al ser un proyecto en desarrollo, la posición más prometedora para Cacao Excelencia podría estar en el centro izquierdo superior del mapa debido a la oportunidad de capturar un segmento del mercado con percepción positiva.

Estrategia segmentación – posicionamiento

Segmento

- Empresas exportadoras de cacao en grano que realicen la adquisición del
- producto a través de comercializadoras.
- Asociaciones cacaoteras

Posicionamiento

- Donde la calidad es tradición.

3. MEJORAS AL SERVICIO EXISTENTE

- Participación: estrategias a través de eventos y ferias comerciales, incentivos por referencias.
- Experiencia del cliente: consultoría y asesoramiento continuo.
- Posicionamiento: colaboraciones estratégicas, certificaciones y acreditaciones

4. PROTOPERSONA

Figura 8
Proto persona



profesional de negocios internacionales

- Entusiasta de las prácticas sostenibles y la tecnología
- Valora las relaciones comerciales a largo plazo

Protopersona asociación cacaotera

Figura 9

Proto persona ANECACAO



La Asociación Nacional de Exportadores de Cacao busca apoyar el desarrollo del sector exportador mediante asistencias técnicas directas a los productores.

5. Estrategia de las 4p – versión inicial

Figura 10

4P – Versión Inicial



Producto: comercialización del cacao en grano entre productores y exportadores.

- Servicio Básico: venta de cacao en grano
- Servicio complementario: almacenamiento del producto.
- Servicio Diferencial: Sistema de trazabilidad

Precio: establecido de acuerdo a diferentes factores

- Precio del mercado internacional
- Acuerdos contractuales

- Condiciones económicas globales

Plaza: Los productores se acercan a las instalaciones de la empresa, los clientes exportadores se comunican a través del canal digital y LinkedIn.

Promoción: La principal forma de promoción es a través de la participación en eventos de la industria y compartir contenido educativo mediante boletín informativo.

6. Presentación para validación de clientes

Figura 11
4P – validación de clientes



Tabla 8*Validación de Clientes de las 4P*

Clientes	Producto	Precio	Plaza	Promoción
1	Satisfacción por el sistema de trazabilidad.	La calidad y transparencia justifican el precio.	Priorizar una logística que garantice que el cacao llegue en excelentes condiciones.	Destacar la sostenibilidad y trazabilidad del producto.
2	Satisfacción por la sostenibilidad y trazabilidad.	El precio casi siempre fluctúa.	Uso del portal web y redes sociales.	La presencia en eventos ayuda a captar más clientes.
3	Implementar un sistema de secado	El precio es competitivo considerando calidad y certificaciones.	Mantener la forma de venta eficiente y confiable.	Los materiales educativos siempre son útiles para campañas de marketing.

Fuente: Elaboración propia

7. Propuesta mejorada**Figura 12**
4P – versión mejorada

- **Producto:** establecer un sistema de trazabilidad y secado
- **Precio:** basado en acuerdos contractuales y la calidad
- **Plaza:** a través del portal web
- **Promoción:** enfatizar la participación en eventos del sector

8. Estrategia de las 4p – versión final

Figura 13
4P – Versión final



Producto: comercialización de cacao en grano.

- **Servicio básico:** venta de cacao en grano
- **Servicio complementario:** almacenamiento y secado
- **Servicio diferencial:** sistema de trazabilidad

Precio: basado en diferentes factores, precio del mercado internacional y acuerdos contractuales.

Plaza: a través del portal web de la empresa y LinkedIn

Promoción: importante mantener presencia en eventos del sector.

9. Propuesta final

Figura 14
Propuesta Final



- ✓ Instalación de la empresa en los exteriores de la ciudad
- ✓ Horario de atención 10:00 – 18:00
- ✓ Sistema de trazabilidad y secado
- ✓ Portal web empresarial
- ✓ Presencia en redes como LinkedIn

Propuesta final

Figura 15
Cacao Excelencia – Propuesta Final



- **¿Por qué elegirnos?**

Porque nos enfocamos en entregar cacao en grano de calidad, garantizado por un sistema de trazabilidad que demuestre nuestro compromiso contigo, y porque sabemos que cada grano de cacao es una promesa de calidad y un puente que une nuestros corazones con el mundo.

Figura 16
Razón para elegirnos



Gerencia Financiera

Descripción General de la Empresa y del Proyecto

Comercializadora “CACAO EXCELENCIA” es un proyecto nuevo en el mercado, cuyo objetivo principal es posicionarse como líder en la comercialización de cacao en grano de alta calidad. El desarrollo de este proyecto se enfoca en ofertar un producto orgánico y de comercio justo, garantizando un impacto positivo en las comunidades productoras y en el medio ambiente.

La comercialización del cacao en grano funciona como abastecimiento para proceder a la exportación del mismo, es decir, la comercializadora recibe la fruta de los productores de cacao para posteriormente venderlo a sus clientes: empresas exportadoras y asociaciones cacaoteras.

Cacao Excelencia será una empresa mediana que, al ser nueva, estará en su primer año de operaciones, en el cual su producto a ofertar es el cacao en grano a través de la implementación de un sistema de trazabilidad, generando impacto ambiental y social con prácticas agrícolas sostenibles y apoyo a pequeños productores, respectivamente.

Es importante mencionar que la empresa estará ubicada en la ciudad de Pasaje perteneciente a la provincia de El Oro, en una ubicación estratégica para su funcionamiento adecuado, que se detallará posteriormente.

La inversión inicial estimada para este proyecto es de \$150.000 que cubre los costos de las instalaciones de la empresa, equipos de computación, maquinaria, implementación del sistema de trazabilidad y trámites legales.

Tabla 9*Inversión Inicial del Proyecto*

Denominación	Valor aproximado
Instalaciones de la empresa	\$100000,00
Equipo de computación	\$5,000
Maquinaria	\$35,000
Sistema de trazabilidad	\$5,000
Trámites legales	\$5,000
Total	\$150,000

Fuente: Elaboración propia

Financiamiento del Proyecto

Para desarrollar la parte financiera del proyecto se considerarán valores supuestos, debido a que es una empresa que aún no existe en el mercado, por tanto, los valores presentados correspondientes al monto del préstamo, tasa de interés, plazo y la forma de amortización, se plantean de acuerdo a un previo análisis de diferentes factores que lo determinan.

- Monto del préstamo bancario: \$115000,00
- Tasa de interés: 12.77% anual
- Plazo: 6 años
- Forma de amortización: francés

El monto del préstamo bancario corresponde al 77% del total de la inversión inicial, lo que indica que el capital propio se determina en el 23% del total, permitiendo adquirir el primer lote de cacao para que la empresa inicie sus actividades y asumir otros gastos operativos que contribuyan a la rentabilidad del proyecto a largo plazo.

Por consiguiente, la tasa de interés del 12.77% fue tomada de un cálculo realizado en el portal de la Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo, obteniendo a su vez información acerca del plazo de duración del préstamo y la forma de amortización mediante el método francés, en la que se efectuarán cuotas fijas que permitirán realizar un pago anual más seguro y constante.

Tabla 10*Tabla de Amortización*

Período	Inicial	Interés	Amortización	Cuota	Final
1	\$ 115.000,00	\$ 14.685,50	\$ 13.898,10	\$ 28.583,60	\$ 101.101,90
2	\$ 101.101,90	\$ 12.910,71	\$ 15.672,89	\$ 28.583,60	\$ 85.429,01
3	\$ 85.429,01	\$ 10.909,28	\$ 17.674,32	\$ 28.583,60	\$ 67.754,70
4	\$ 67.754,70	\$ 8.652,27	\$ 19.931,33	\$ 28.583,60	\$ 47.823,37
5	\$ 47.823,37	\$ 6.107,04	\$ 22.476,56	\$ 28.583,60	\$ 25.346,81
6	\$ 25.346,81	\$ 3.236,79	\$ 25.346,81	\$ 28.583,60	\$ 0,00
Total pagado		\$ 53.264,82	\$ 89.653,19	\$ 142.918,00	

Fuente: Elaboración propia

b. Costo de capital promedio ponderado

- Se estima un 12% respecto al valor de los recursos propios
- Estructura de capital: 77% préstamo – 23% capital propio
- Tasa impositiva: 36,25%

Tabla 11*Costo de Capital*

Costo de Capital Promedio	
Ponderado	
Costo de la deuda (kd)	12,77%
Costo de la deuda despues Imp. (ki)	8,14%
Costo de recursos propios (ks)	12%
Proporción de deuda (wd)	77%
Proporción recursos propios (ws)	23%
Costo Capital Promedio Ponderado (ka)	9,04%

Fuente: Elaboración propia

Se refleja un valor del 9.04% respecto al CPP, lo que implica que la empresa en cuestión, debe generar un retorno mínimo del 9,04% en su proyecto de inversión para cubrir el valor del capital utilizado. Este porcentaje es una estimación del CCPP que la empresa atrae para financiar sus activos, mientras continúa siendo atractiva financieramente.

c. Flujos de efectivo del proyecto

- Cálculo de la inversión inicial

Tabla 12*Flujos de Efectivo del Proyecto*

Descripción	Valor
Inversiones Fijas	40.000,00
Capital de Trabajo	100.000,00
Inversiones Diferidas	10.000,00
Total Inversión Inicial	150.000,00

Fuente: Elaboración propia

Los valores estimados en la inversión inicial corresponden generalmente a las inversiones fijas, el capital de trabajo y las inversiones diferidas a las que incurre la empresa para iniciar sus operaciones.

- Cálculo de los flujos operativos

A continuación, se adjunta el flujo de caja operativo proyectado a 5 años, que es el tiempo horizonte de este tipo de proyectos.

Tabla 13*Flujos Operativos del Proyecto*

Descripción	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029
+ Ingresos por Venta		\$ 240,000.00	\$ 257,040.00	\$ 275,289.84	\$ 294,835.42	\$ 315,768.73
- Costos de Producción		\$ 55,272.30	\$ 56,930.47	\$ 58,638.38	\$ 60,397.53	\$ 62,209.46
= Utilidad Bruta		\$ 184,727.70	\$ 200,109.53	\$ 216,651.46	\$ 234,437.88	\$ 253,559.27
- Gastos Administrativos		\$ 44,052.70	\$ 45,374.28	\$ 46,735.51	\$ 48,137.57	\$ 49,581.70
- Gastos de Venta		\$ 675.00	\$ 695.25	\$ 716.11	\$ 737.59	\$ 759.72
- Gastos Financieros						
= Utilidad Operacional		\$ 140,000.00	\$ 154,040.00	\$ 169,199.84	\$ 185,562.72	\$ 203,217.85
- 15% Participación de Trabajadores		\$ 21,000.00	\$ 23,106.00	\$ 25,379.98	\$ 27,834.41	\$ 30,482.68
= Utilidad antes de Imp. Renta		\$ 119,000.00	\$ 130,934.00	\$ 143,819.87	\$ 157,728.31	\$ 172,735.18
- 25% Impuesto a la Renta		\$ 29,750.00	\$ 32,733.50	\$ 35,954.97	\$ 39,432.08	\$ 43,183.79
= Utilidad después de Impuesto		\$ 89,250.00	\$ 98,200.50	\$ 107,864.90	\$ 118,296.23	\$ 129,551.38
- 10% Reserva Legal		\$ 8,925.00	\$ 9,820.05	\$ 10,786.49	\$ 11,829.62	\$ 12,955.14
= Utilidad Neta		\$ 80,325.00	\$ 88,380.45	\$ 97,078.41	\$ 106,466.61	\$ 116,596.24

Descripción	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029
+ Depreciación		\$ 5,107.87	\$ 5,107.87	\$ 5,107.87	\$ 3,525.20	\$ 3,525.20
+ Amortización		\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
+ Reserva Legal		\$ 8,925.00	\$ 9,820.05	\$ 10,786.49	\$ 11,829.62	\$ 12,955.14
- Pago préstamo						
+ Valor residual						\$ 17,626.00
Inversión del Proyecto						
- Inversiones fijas	\$ 40,000.00					
- Capital de Trabajo	\$ 100,000.00					
- Inversión Diferida	\$ 10,000.00					
+ Préstamo						
= FLUJO NETO DE CAJA	\$ (150,000.00)	\$ 95,357.87	\$ 104,308.37	\$ 113,972.77	\$ 122,821.43	\$ 151,702.58

Fuente: Elaboración propia

También, se presentan los criterios que se utilizaron para la variación de ventas y costo de año a año

Para calcular la variación de las ventas de cada año, se aplicó una tasa de ventas proyectadas del 7%. Además, los criterios para su cálculo se deben al crecimiento inicial de la empresa y a las estrategias de marketing implementadas para atraer más productores y exportadores, con lo que se aumenta el volumen del producto comercializado.

Así mismo, el valor anual de las ventas corresponde a un incremento considerable de un 5% y del precio del 2% al ser un producto con certificaciones de calidad; consecuentemente, también se debe a las alianzas estratégicas que la comercializadora pretende alcanzar con productores locales y asociaciones cacaoteras.

Respecto a la variación de costos proyectados para cada año, se consideró una inflación anual del 3% que afectará los costos de operación como el salario del personal y servicios básicos principalmente. A su vez, en esta variación incurre el mantenimiento del sistema de trazabilidad y las certificaciones con las que operará la empresa.

- Cálculo del flujo terminal

Tabla 14

Flujo Terminal del Proyecto

Flujo Terminal	\$	15.951,93
Venta de los Activos	\$	15.000,00
Impuestos y participaciones	\$	951,93

Fuente: Elaboración propia

Para obtener el valor del flujo terminal del proyecto, se tomaron valores correspondientes a la venta de los activos e impuestos y participaciones, con un total de \$15.951,93. Dicho valor es preciso para evaluar la rentabilidad al final del proyecto, además de los beneficios residuales y la viabilidad del mismo.

- Cálculo del VAN y TIR

Tabla 15

Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno

Tasa De Descuento	20%
Inversión	(\$150.000,00)
Valor Actual	\$338.054,60
Valor Actual Neto (Van)	188.054,60
Tasa Interna De Retorno (Tir)	65%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla presentada se observan valores correspondientes a la obtención del VAN y TIR, en donde el valor presente neto resulta positivo con un total de \$188.054,60 lo que indica que el proyecto es rentable; mientras que el porcentaje de la tasa interna de retorno corresponde al 65%, lo que demuestra que el proyecto mantiene un excelente potencial de rentabilidad debido a su porcentaje considerablemente superior al costo de capital.

- Cálculo del PR

Tabla 16*Período de Recuperación*

Años	Flujo	Flujo Acumulado
1	\$ 95.357,87	\$ 95.357,87
2	\$ 104.308,37	\$ 199.666,24
3	\$ 113.972,77	
4	\$ 122.821,43	
5	\$ 151.702,58	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17*Cálculo del Período de Recuperación*

Inversión inicial	\$150.000,00	
Último flujo	\$ 113.972,77	
Por recuperar	-\$49.666,24	
PR	1,564227	1 AÑO
	6,770726	6 MESES
	23,12177554	23 DIAS

Fuente: Elaboración propia

El período de recuperación para este proyecto se estima en un tiempo de 1 año, 6 meses y 23 días tomando en consideración los valores establecidos para el desarrollo del proyecto, como el VAN y el TIR que resultan positivos para la viabilidad del proyecto.

Además, se debe considerar otros factores del mercado como la estabilidad del producto, el capital de trabajo y financiamiento, la rentabilidad y demás condiciones específicas del proyecto.

e.- Flujo del inversionista

De acuerdo a su VPN, resulta financieramente beneficioso invertir en el proyecto, puesto que el resultado es positivo, además los valores muestran que el monto del préstamo se encuentra alineado con el horizonte temporal del mismo.

De esta forma también se muestra que el PR corresponde a 1 año y medio, lo que indica que el proyecto tiene una TIR alta, sugiriendo que se podrá cubrir los costos correspondientes al mismo y también se proporcionará una rentabilidad atractiva en un tiempo relativamente corto.

f.- Análisis de escenarios

Se analizaron tres escenarios fundamentales para este proyecto de inversión, en el que se mantiene como un escenario base el crecimiento sostenible de la empresa con un equilibrio estratégico entre el incremento de ventas y aumento de costos operativos, manteniendo su rentabilidad, estabilidad financiera y facilitando su planificación a largo plazo. En este contexto se anticipa que el incremento de las ventas y costos se mantendrán equilibrados a fin de sostener una ejecución efectiva de sus estrategias empresariales.

Por su parte, en un escenario optimista, bajo condiciones favorables de este sector cacaoero se espera que la comercializadora experimente un aumento significativo en sus ventas con una mejora en la eficiencia de los costos operativos, contribuyendo a una rentabilidad sólida.

Finalmente planteando un escenario pesimista, en base a diferentes factores como la volatilidad de los precios en este sector, se proyecta que exista una presión inflacionaria que resulte en un incremento en los costos que superen el crecimiento de las ventas, reduciendo a su vez, los márgenes de ganancia y aumentando el riesgo financiero.

En dicho escenario, se deberá plantear una mejora en las estrategias para mitigar efectos causados por la inflación, a través de medidas correctivas que le permitan a la empresa gestionar y superar los retos en un mercado cambiante.

Conclusión

Las actividades desarrolladas en el sector cacaotero representan uno de los pilares fundamentales en la economía de nuestro país. Dicho sector involucra diferentes actores tales como los productores de cacao, empresas comercializadoras y de exportación, y a su vez la elaboración de productos derivados del cacao.

Es así que, el presente trabajo ha permitido evidenciar la factibilidad de la creación de una comercializadora de cacao en grano denominada “Cacao Excelencia” ubicada dentro de la provincia de El Oro en el cantón Pasaje, fortaleciendo la cadena de valor a través de la implementación de nuevas tecnologías y de un sistema de trazabilidad que aporta la transparencia en el producto y a su vez, garantiza la confianza por parte del mercado.

Dentro del rol de la dirección estratégica, se ha identificado que la empresa estará enfocada principalmente en la sostenibilidad y diferenciación competitiva, mediante certificaciones de calidad del producto, para lo cual se establecerá diferentes áreas funcionales, de forma que se pueda conservar el control del mismo. De igual manera, se prevé mantener alianzas con asociaciones cacaoteras, brindar asesorías a productores y el uso de marketing digital, principalmente.

El plan de negocios e investigación de mercado desarrollados, analizan la segmentación de clientes al cual está dirigido el producto, siendo estos las empresas exportadoras y asociaciones cacaoteras como ANECACAO. En este sentido, también se establece la propuesta de valor del producto que consta de la calidad y transparencia a través del sistema de trazabilidad que empleará la empresa, además de los recursos y socios clave como los productores, que permitirán el funcionamiento adecuado de la misma.

En referencia a las estrategias de marketing, estarán encaminadas a posicionar a la empresa como líder en la comercialización de cacao en grano, a través de herramientas tecnológicas que proyecten el producto a ofertar con un sistema complementario, precio dirigido a los productores y exportadores, plaza mediante la cual podrán acceder los clientes, siendo esta de manera directa en el establecimiento y a través de un portal web y, la forma de promoción del cacao ecuatoriano, que se prevé realizar a través de eventos del sector cacaotero.

Mediante el análisis financiero realizado, el proyecto muestra una rentabilidad favorable a través del uso adecuado de los recursos, de modo que, bajo un escenario realista, las proyecciones por ventas y gastos demuestran que la empresa alcanzará sus objetivos económicos establecidos, además de otros factores como el costo promedio ponderado, el valor actual neto y la tasa interna de retorno, que representan significativamente en la administración de la comercializadora.

Finalmente, al adoptar un enfoque en la sostenibilidad y calidad del producto a través de la implementación de tecnologías y trazabilidad, la creación de la empresa simboliza una oportunidad de crecimiento para los productores de cacao del cantón Pasaje y el sector exportador, generando beneficios equitativos y brindando una solución oportuna a la problemática planteada en este proyecto.

Referencias Bibliográficas

- Alcívar Córdova, K. S., Quezada Campoverde, J. M., Garzón Montealegre, V. J., Barrezueta Unda, S., & Carvajal Romero, H. (2021). Análisis económico de la exportación del cacao en el Ecuador durante el periodo 2014 –2019. *Polo del Conocimiento*, 6(3), 4.
<https://doi.org/10.23857/pc.v6i3.2522>
- ANECACAO. (2023). *Historia del Cacao*. Obtenido de <https://anecacao.com/cacao-en-el-ecuador/historia-del-cacao/>
- Cañar Serna, D. Y., Tibaduiza Castañeda, L. P., Sarmiento Castañeda, L. F., Medina Mérida, M. J., & López Rebolledo, L. A. (2022). Conceptos básicos de trazabilidad en la producción de semillas para pequeños y medianos agricultores. *Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (AGROSAVIA)*, 22.
<https://doi.org/https://doi.org/10.21930/agrosavia.manual.7405149>
- Carreño, M. (2019). *Análisis de los sistemas de comercialización interna del cacao*. Guayaquil: Repositorio Institucional Digital de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Carrión Astudillo, J. M., Álvarez Gavilanes, J. E., & Olivo Olivo, M. A. (2021). Calidad en los procesos de comercialización de cacao en marco de emergencia sanitaria COVID 19. *CIENCIAMATRIA*, VII(12), 107. [https://doi.org/ https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.422](https://doi.org/https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.422)
- Chávez Betancourt, e. a. (2019). ESTUDIO SOCIO-ECONÓMICO DEL CULTIVO DE CACAO (THEOBROMA CACO L.) EN LA PARROQUIA FEBRES CORDERO, CANTÓN BABAHOYO LOS RÍOS ECUADOR. *Eumed.net*, 2.

- Durán Salazar, G. M., Salazar Soledispa, V. B., & Meza Clark, T. (2016). Estrategias de trazabilidad para la exportación de cacao. *Publicando*, 3(8), 31. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5833396.pdf>
- Giraldo, L. M. (2022). Análisis Pestel y su incidencia sobre la planeación estratégica: una aproximación en tiempos de COVID-19. *Semillas del Saber*, 139.
- Góngora Duarte, A. F., Morales Espitia, F. J., Trujillo González, J. M., & Torres Mora, M. A. (2023). Caracterización de los procesos en el beneficio del cacao (*Theobroma cacao* L) en producciones a pequeña escala en el municipio de Guamal del Piedemonte llanero colombiano. *Tecnológicas*, 26(57), 12. <https://doi.org/https://doi.org/10.22430/22565337.2633>
- González Illescas, M., Flores González, M., & García Carpio, T. (2018). *Dinámica de la producción y comercialización del cacao ecuatoriano. Un enfoque en la provincia de El Oro*. Machala: UTMACH.
- González Rosado, e. a. (2022). La cadena de comercialización del cacao fino de aroma, cantón Pichincha, Ecuador. *ECA Sinergia*, 88.
- González Rosado, L. L., Moreira Sornoza, W. G., & Dueñas Rivadeneira, A. A. (2022). La cadena de comercialización del cacao fino de aroma, cantón Pichincha, Ecuador. *ECASINERGIA*, 13(3), 89. <https://doi.org/https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v13i3.4689>
- González, A. (2018). PRÁCTICAS AMBIENTALES EN PYMES ECUATORIANAS. *Revista de Postgrado FaCE-UC*, 12(22), 52-68. Obtenido de <http://www.arje.bc.uc.edu.ve/arje22e/art04.pdf>

- Gutierrez Sandí, William; et al. (2011). Proyectos, Innovación y Estrategia (PIE). Un paso firme hacia nuevos modelos en la gestión empresarial. *Tecnología en marcha*, 74.
- INEC. (2022). *Visualizador del registro Estadístico de Empresas*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos:
<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZTM4MTU3NzgtOGE2YS00MDcxLThiYzYtNDk0ZmOTNhODBiIiwidCI6ImYxNThhMmU4LWNhZWVtNDQwNi1iMGFiLWY1ZTI1OWJkYTExMiJ9>
- INEC-ESPAC. (2023). *Cultivo de cacao; elaboración de chocolate y productos de chocolate*. Subgerencia de Análisis de Productos y Servicios.
- MAG. (2017). Producción de cacao apunta a romper récord este año. *V Cumbre Mundial de Cacao y la VII Edición de Aromas del Ecuador*. Guayaquil. Obtenido de
<https://www.agricultura.gob.ec/produccion-de-cacao-apunta-a-romper-record-este-ano/>
- Ontaneda, I. (2023). La feria más grande de cacao y chocolate ¡Espera por ti! *ANECACAO*(26), 26.
- Pro Ecuador. (2024). *Análisis Trimestral: Comercio Exterior*. Obtenido de
<https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2024/08/Analisis-trimestral-de-comercio-exterior-ene-jun-2024.pdf>
- Romero Cárdenas, E., Fernández Ronquillo, M., Macías Onofre, J., & Zúñiga Gurumendi, K. (2016). Producción y comercialización del cacao y su incidencia en el desarrollo socioeconómico del cantón Milagro. *Ciencia UNEMI*, 9(17), 58.