



**UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

## Departamento de Posgrados

Factibilidad de inversión en producción y venta de cacao fino de  
aroma

Título por obtener:

Magister en Administración de Empresas

Autor:

Andrés Teodoro Willches Encalada

Director:

Juan Carlos Aguirre Quezada

Cuenca – Ecuador

2025

**Dedicatoria:**

A mi familia, mi pilar fundamental para seguir creciendo tanto en lo personal como en lo profesional; a mi esposa, por su amor, paciencia y apoyo incondicional en cada paso de este recorrido; y a mis hijos, cuya inocencia, curiosidad y sueños me impulsan a ser mejor cada día. Este trabajo demuestra que, con esfuerzo, dedicación y perseverancia, cualquier meta es alcanzable. Deseo que siempre recuerden que somos nosotros mismos quienes establecemos nuestros límites, y que con valentía y determinación pueden conquistar el mundo. A todos ustedes, les dedico este logro, con la esperanza de inspirar en sus corazones la certeza de que el aprendizaje constante y el empeño sincero son las llaves para construir un futuro lleno de éxitos y satisfacciones.

### **Agradecimientos**

Este trabajo de titulación representa el fruto de un esfuerzo constante, el aprendizaje adquirido y el apoyo invaluable de algunas personas, a quienes deseo expresar mi más sincero agradecimiento. En primer lugar, agradezco a mi familia, especialmente a mis padres, por su respaldo incondicional, y a mi esposa e hijos, quienes han sido mi mayor fuente de inspiración y motivación durante este proceso; su paciencia, amor y confianza me han impulsado a alcanzar esta meta. Extiendo mi gratitud a mi director de tesis por su guía, paciencia y valiosos aportes, que permitieron enriquecer este estudio y llevarlo a un nivel académico y profesional óptimo. A todos ustedes, mi más profundo reconocimiento.

## Resumen

El sector del cacao fino de aroma en Ecuador enfrenta desafíos por la competencia global, la baja productividad y la limitada industrialización. Este estudio evalúa la factibilidad técnica, financiera y comercial de producir y comercializar cacao fino de aroma en 120 hectáreas en Balao, Guayas, considerando factores económicos, ambientales y de competitividad internacional. Mediante un enfoque basado en dirección estratégica, investigación de mercados, gerencia financiera y marketing estratégico, se diseña un modelo sostenible que optimiza la rentabilidad del proyecto. Los resultados indican condiciones favorables en Balao y oportunidades en el mercado global, resaltando la importancia de certificaciones internacionales para acceder a nichos premium. El estudio propone estrategias para mejorar la competitividad del cacao ecuatoriano mediante innovación, diferenciación y gestión eficiente de recursos.

**Palabras clave:** cacao fino de aroma, sostenibilidad, viabilidad financiera, competitividad, certificaciones internacionales.

## Abstract

The fine aroma cocoa sector in Ecuador faces challenges due to global competition, low productivity, and limited industrialization. This study evaluates the technical, financial, and commercial feasibility of producing and marketing fine aroma cocoa on 120 hectares in Balao, Guayas, considering economic, environmental, and international competitiveness factors.

Through an approach based on strategic management, market research, financial management, and strategic marketing, a sustainable model is designed to optimize the project's profitability. The results indicate favorable conditions in Balao and opportunities in the global market, highlighting the importance of international certifications to access premium niches. The study proposes strategies to enhance the competitiveness of Ecuadorian cocoa through innovation, differentiation, and efficient resource management.

**Keywords:** fine aroma cocoa, sustainability, financial feasibility, competitiveness, international certifications.



**INDICE DE CONTENIDOS**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>   | <b>2</b>  |
| <b>1 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL .....</b>                            | <b>4</b>  |
| 1.1 RESUMEN DEL CAPÍTULO .....  | 4         |
| 1.2 MODELO DE PLANIFICACIÓN: OBJETIVOS, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS .....       | 5         |
| 1.2.1 <i>Ventaja Competitiva</i> .....                                      | 5         |
| 1.2.1.1 Posicionamiento:.....   | 5         |
| 1.2.1.2 Diferenciación: .....   | 5         |
| 1.2.1.3 Segmentación: .....   | 5         |
| 1.2.2 <i>Metodología</i> .....  | 5         |
| 1.2.3 <i>Cadenas de Valor y Análisis del Mercado</i> .....                  | 6         |
| 1.2.3.1 Análisis de la cadena de valor: .....                               | 6         |
| 1.2.3.2 Competencia:.....   | 6         |
| 1.2.3.3 Tecnología:.....  | 6         |
| 1.2.3.4 Canales de distribución: .....                                      | 6         |
| 1.2.4 <i>Construcción y Posicionamiento de Marca</i> .....                  | 7         |
| 1.2.4.1 Construcción de marca:.....   | 7         |
| 1.2.4.2 Posicionamiento de marca:.....                                      | 7         |
| 1.2.4.3 Valoración de la marca: .....                                       | 7         |
| 1.2.5 <i>Servicio como apalancamiento de diferenciación</i> .....           | 7         |
| 1.2.5.1 Servicio pre-venta: .....   | 7         |
| 1.2.5.2 Servicio de venta:.....   | 7         |
| 1.2.5.3 Servicio post-venta:.....   | 7         |
| 1.2.6 <i>Estrategias para Mejorar el Modelo y Concepto de Empresa</i> ..... | 8         |
| 1.2.6.1 Capacidad de innovación: .....                                      | 8         |
| 1.2.6.2 Marketing especializado: .....                                      | 8         |
| 1.2.6.3 Optimización de procesos:.....                                      | 8         |
| 1.3 DESARROLLO DE LA PIRÁMIDE ESTRATÉGICA .....                             | 8         |
| 1.3.1 <i>Desagregación Empresarial</i> .....                                | 9         |
| 1.3.2 <i>Gestión de riesgos estratégicos</i> .....                          | 9         |
| 1.3.2.1 Análisis PESTEL: .....  | 9         |
| 1.4 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....  | 11        |
| <b>2 PLAN DE NEGOCIOS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....</b>                 | <b>12</b> |
| 2.1 RESUMEN DEL CAPÍTULO .....  | 12        |
| 2.2 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....                               | 13        |
| 2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....   | 13        |
| 2.4 ANÁLISIS DE MODELO CANVAS.....  | 13        |
| 2.4.1 <i>Propuesta de Valor</i> .....                                       | 14        |
| 2.4.2 <i>Segmento de Clientes</i> .....                                     | 14        |
| 2.4.3 <i>Canales de Distribución</i> .....                                  | 14        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 2.4.4    | <i>Relación con los Clientes</i> .....                  | 14        |
| 2.4.5    | <i>Fuentes de Ingresos</i> .....                        | 15        |
| 2.4.6    | <i>Recursos Clave</i> .....                             | 15        |
| 2.4.7    | <i>Actividades Clave</i> .....                          | 15        |
| 2.4.8    | <i>Alianzas Clave</i> .....                             | 15        |
| 2.4.9    | <i>Estructura de Costos</i> .....                       | 16        |
| 2.5      | ANÁLISIS FINANCIERO .....                               | 16        |
| 2.6      | ESTRATEGIAS DE MARKETING .....                          | 16        |
| 2.7      | CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO .....                           | 17        |
| <b>3</b> | <b>MARKETING ESTRATÉGICO</b> .....                      | <b>18</b> |
| 3.1      | RESUMEN DEL CAPÍTULO .....                              | 18        |
| 3.2      | OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING .....                   | 19        |
| 3.3      | ANÁLISIS DEL MERCADO .....                              | 19        |
| 3.3.1    | <i>Segmentación del mercado</i> .....                   | 19        |
| 3.3.2    | <i>Motivaciones</i> .....                               | 19        |
| 3.3.3    | <i>Preferencias</i> .....                               | 19        |
| 3.4      | ESTRATEGIAS COMPETITIVAS .....                          | 20        |
| 3.4.1    | <i>Posicionamiento:</i> .....                           | 20        |
| 3.4.2    | <i>Estrategias de comunicación:</i> .....               | 20        |
| 3.4.3    | <i>Propuesta de valor:</i> .....                        | 20        |
| 3.5      | DESARROLLO DEL CLIENTE .....                            | 20        |
| 3.5.1    | <i>Buyer Persona:</i> .....                             | 20        |
| 3.5.1.1  | <i>Motivaciones:</i> .....                              | 21        |
| 3.5.1.2  | <i>Puntos de Dolor:</i> .....                           | 21        |
| 3.5.1.3  | <i>Cómo el proyecto aborda estas necesidades:</i> ..... | 21        |
| 3.6      | CAPTACIÓN Y FIDELIZACIÓN .....                          | 21        |
| 3.6.1    | <i>Programas de fidelización:</i> .....                 | 21        |
| 3.6.2    | <i>Capacitación continua:</i> .....                     | 21        |
| 3.7      | EXPERIENCIA DEL CLIENTE .....                           | 22        |
| 3.7.1    | <i>Mejora del servicio:</i> .....                       | 22        |
| 3.7.2    | <i>Personalización:</i> .....                           | 22        |
| 3.8      | ESTRATEGIAS CLAVE: .....                                | 22        |
| 3.8.1    | <i>Posicionamiento:</i> .....                           | 24        |
| 3.8.1.1  | <i>Proto persona:</i> .....                             | 24        |
| 3.8.1.2  | <i>Historia:</i> .....                                  | 24        |
| 3.8.1.3  | <i>Puntos de Dolor</i> .....                            | 25        |
| 3.8.1.4  | <i>Motivaciones</i> .....                               | 25        |
| 3.8.1.5  | <i>Futuro Estratégico</i> .....                         | 25        |
| 3.9      | ESTRATEGIA COMPETITIVA: .....                           | 26        |
| 3.10     | ENFOQUE ESTRATÉGICO: 4 Ps .....                         | 26        |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 3.10.1   | <i>Producto</i>  | 26        |
| 3.10.2   | <i>Plaza</i>   | 27        |
| 3.10.3   | <i>Precio</i>  | 27        |
| 3.10.4   | <i>Promoción</i>   | 27        |
| 3.11     | ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN Y POSICIONAMIENTO           | 28        |
| 3.12     | GESTIÓN DE LOS DESAFÍOS ESTRATÉGICOS                     | 28        |
| 3.13     | EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL MARKETING:                    | 28        |
| 3.14     | CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO                                | 29        |
| <b>4</b> | <b>GERENCIA FINANCIERA</b>                               | <b>30</b> |
| 4.1      | RESUMEN DEL CAPÍTULO                                     | 30        |
| 4.2      | PROYECTO   | 31        |
| 4.3      | FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO                              | 32        |
| 4.4      | FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO                          | 33        |
| 4.4.1    | <i>Cálculo de inversión inicial:</i>                     | 33        |
| 4.4.2    | <i>Cálculo de flujos operativos</i>                      | 34        |
| 4.4.3    | <i>Cálculo de flujo terminal</i>                         | 35        |
| 4.5      | ANÁLISIS DE ESCENARIOS                                   | 38        |
| 4.5.1    | <i>Gestión de riesgos financieros:</i>                   | 38        |
| 4.5.2    | <i>Sensibilidad a variaciones del costo del capital:</i> | 38        |
| 4.5.2.1  | Escenario Optimista:                                     | 39        |
| 4.5.2.2  | Escenario Base:  | 39        |
| 4.5.2.3  | Escenario Pesimista:                                     | 39        |
| 4.6      | CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO                                | 40        |
| <b>5</b> | <b>CONCLUSIONES DEL PROYECTO</b>                         | <b>41</b> |
| <b>6</b> | <b>RECOMENDACIONES</b>                                   | <b>42</b> |
| <b>7</b> | <b>BIBLIOGRAFÍA</b>                                      | <b>43</b> |

## INDICE DE FIGURAS

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| FIGURA 1: | PIRÁMIDE ESTRATÉGICA                            | 8  |
| FIGURA 2: | LIENZO CANVAS                                   | 13 |
| FIGURA 3: | MATRIZ AC                                       | 22 |
| FIGURA 4: | MAPA PERCEPTUAL BASADO EN LA DISTANCIA EUCLÍDEA | 23 |
| FIGURA 5: | MATRIZ DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE KOTLER    | 24 |
| FIGURA 6: | MATRIZ DE VALOR DEL CLIENTE                     | 25 |
| FIGURA 7: | MOCKUP: PRODUCCIÓN Y VENTA DE CACAO             | 26 |

## INDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| TABLA 1: DETALLE DE HECTÁREAS ANUALES.....                | 31 |
| TABLA 2: MONTOS DE FINANCIAMIENTO.....                    | 32 |
| TABLA 3: TABLA DE AMORTIZACIÓN PARA EL PRÉSTAMO .....     | 32 |
| TABLA 4: COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO .....        | 32 |
| TABLA 5: ACTIVOS INVERSIÓN INICIAL.....                   | 33 |
| TABLA 6: COSTOS VARIABLES.....                            | 34 |
| TABLA 7: FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVOS DE INVERSIÓN.....   | 35 |
| TABLA 8: DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS.....                     | 35 |
| TABLA 9: CÁLCULO DEL FLUJO TERMINAL DEL PROYECTO .....    | 36 |
| TABLA 10: FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO.....            | 36 |
| TABLA 11: CÁLCULO DEL VAN Y TIR .....                     | 36 |
| TABLA 12: CÁLCULO DE PERIODO DE RECUPERACIÓN (PR).....    | 37 |
| TABLA 13: FLUJO DEL INVERSIONISTA .....                   | 37 |
| TABLA 14: ANÁLISIS DEL VAN Y TIR DEL INVERSIONISTA.....   | 37 |
| TABLA 15: PERIODO DE RECUPERACIÓN DEL INVERSIONISTA ..... | 38 |
| TABLA 16: ANÁLISIS DEL VAN Y TIR DEL ESCENARIO .....      | 39 |
| TABLA 17: ANÁLISIS DEL VAN Y TIR DEL ESCENARIO .....      | 39 |
| TABLA 18: FLUJO OPERATIVO DEL ESCENARIO .....             | 39 |
| TABLA 19: ANÁLISIS DEL VAN Y TIR DEL ESCENARIO .....      | 40 |

## Introducción

El cacao fino de aroma constituye un recurso estratégico para Ecuador, no solo por su reconocimiento internacional en términos de calidad sensorial, sino también por su impacto en la economía nacional. Es uno de los principales productos de exportación, generador de divisas y fuente de empleo rural, con una cadena de valor que dinamiza el sector agroindustrial, como lo señalan entidades como la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao y el Banco Central del Ecuador. Ecuador es considerado uno de los mayores productores mundiales de cacao fino de aroma, lo que le otorga una ventaja comparativa natural frente a otros países exportadores.

No obstante, esta posición estratégica se ve amenazada por una serie de desafíos estructurales y coyunturales. La creciente competencia global, especialmente de países como Perú, Colombia, Ghana e Indonesia, demanda una respuesta basada en innovación, diferenciación y mejora de la calidad. Entre los principales obstáculos se identifican la baja productividad, la limitada asistencia técnica, el escaso acceso a financiamiento y una industrialización incipiente, según lo documenta el Ministerio de Agricultura y Ganadería. A esto se suman condiciones externas como la volatilidad económica y el cambio climático, que afectan directamente la sostenibilidad del sector, tal como lo han demostrado diversos estudios académicos en los últimos años.

Frente a este panorama, se hace necesario impulsar modelos de negocio que integren tecnología, trazabilidad, certificaciones internacionales y sostenibilidad ambiental. Investigaciones recientes proponen precisamente estas soluciones como pilares para garantizar la competitividad y la resiliencia de la cadena productiva. La falta de un enfoque integral de producción y comercialización, junto a la ausencia de posicionamiento en mercados especializados, ha limitado la consolidación del liderazgo del cacao ecuatoriano, como advierten informes sectoriales de asociaciones exportadoras. De allí que el presente estudio se proponga evaluar la factibilidad técnica, comercial y financiera de un modelo de negocio basado en la producción sostenible de cacao fino de aroma en Balao, provincia del Guayas. Este modelo tiene como propósito facilitar el acceso a nichos de alto valor en Europa, Norteamérica y Asia, donde la demanda por productos éticos, trazables y sostenibles mantiene una tendencia creciente, conforme a lo reportado por organismos multilaterales y agencias internacionales.

La relevancia del estudio radica en su aporte al fortalecimiento del sector cacaotero ecuatoriano desde una perspectiva empresarial, social y ambiental. Para ello, se plantean cuatro objetivos específicos que guían la investigación. Desde la Dirección Estratégica Empresarial, se busca diseñar un modelo de gestión que optimice los recursos del proyecto

y genere ventajas competitivas sostenibles. En el ámbito del Plan de Negocios e Investigación de Mercados, se evaluará la viabilidad del modelo mediante el uso del Business Model Canvas y estudios de mercado dirigidos a segmentos especializados. El enfoque de Marketing Estratégico desarrollará acciones de diferenciación, posicionamiento y fidelización en mercados premium, destacando atributos como la trazabilidad y la certificación. Por último, desde la Gerencia Financiera se analizarán indicadores clave como el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el periodo de recuperación de la inversión, incorporando gestión de riesgos y optimización del capital.

Este trabajo se estructura en cuatro módulos interrelacionados que responden a las áreas clave del MBA en Administración de Empresas. La Dirección Estratégica Empresarial establece la visión global del proyecto y alinea sus objetivos con el entorno competitivo. El Plan de Negocios traduce esa visión en una propuesta estructurada y viable comercialmente. El Marketing Estratégico posiciona el producto en mercados internacionales mediante estrategias diferenciadoras, mientras que la Gerencia Financiera consolida el análisis integral mediante la evaluación de la rentabilidad y la sostenibilidad económica.

El estudio también incorpora una revisión de literatura relevante sobre agroforestería, certificaciones internacionales, tecnologías emergentes, gobernanza ambiental y tendencias del consumo global. Esta base teórica permite contextualizar el problema, justificar la propuesta y orientar la metodología de análisis.

# CAPÍTULO 1: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL



## 1 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

### 1.1 Resumen del capítulo

La estrategia de diferenciación competitiva se basa en la combinación de sostenibilidad, certificaciones internacionales y un enfoque en nichos de alta calidad, lo que permite atraer mercados estratégicos internacionales y asegurar la viabilidad comercial del proyecto. El modelo de planificación define objetivos y estrategias orientados a posicionar al cacao fino de aroma como un producto líder a nivel global, destacando su calidad y su origen en Balao (Guayas). La ventaja competitiva se consolida a través del uso de certificaciones internacionales y una adecuada segmentación de mercados premium, particularmente en Europa y Norteamérica. La metodología aplicada integra investigación de mercado, entrevistas con expertos del sector y análisis financiero, con el objetivo de facilitar decisiones estratégicas bien fundamentadas y reducir los riesgos operativos. La cadena de valor está diseñada para optimizar la producción y la distribución mediante tecnología avanzada, mientras que el análisis competitivo refuerza el posicionamiento de la empresa. La marca proyecta atributos de calidad, sostenibilidad y tradición ecuatoriana, complementados por

servicios personalizados y estrategias de marketing especializado. La implementación de procesos operativos eficientes, la innovación continua y una adecuada gestión de riesgos estratégicos permitirán consolidar un liderazgo global y fortalecer la competitividad del proyecto.

## **1.2 Modelo de Planificación: Objetivos, Políticas y Estrategias**

La planificación es esencial para establecer los lineamientos que permitirán guiar las actividades de la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos. A continuación, se describen los principales aspectos de la planificación.

### **1.2.1 Ventaja Competitiva**

#### 1.2.1.1 Posicionamiento:

La implementación de certificaciones internacionales, como orgánico, comercio justo y Rainforest Alliance, resulta fundamental para garantizar la sostenibilidad del cacao y facilitar su acceso a mercados premium. Diversos estudios señalan que las certificaciones de comercio justo contribuyen a mejorar las condiciones de vida de los productores, al incrementar sus ingresos y facilitar su inserción en mercados especializados.

#### 1.2.1.2 Diferenciación:

La calidad del cacao fino de aroma producido en el cantón Balao está respaldada por condiciones agroclimáticas óptimas y técnicas agrícolas especializadas. Este tipo de cacao es ampliamente reconocido por sus notas distintivas de sabor y aroma, y la obtención de una certificación de denominación de origen aportará un valor adicional que fortalecerá su posicionamiento en los mercados más exigentes.

#### 1.2.1.3 Segmentación:

La estrategia comercial se enfoca en empresas exportadoras ecuatorianas con capacidad para operar en mercados premium, especialmente en Europa y Norteamérica. Este tipo de compañías valora productos diferenciados y certificados, lo cual favorece la construcción de relaciones comerciales sostenibles a largo plazo.

### **1.2.2 Metodología**

La metodología se fundamenta en una investigación profunda y en un análisis integral de los factores clave del mercado y de las operaciones internas, con el propósito de sustentar decisiones informadas y reducir los riesgos del proyecto.

- Estudios de mercado cualitativos y cuantitativos: Se aplicarán encuestas, entrevistas y análisis de datos secundarios para conocer las preferencias de los consumidores y las condiciones del entorno. El impacto del cambio climático en la producción de cacao ha sido ampliamente documentado,

evidenciando efectos sobre el rendimiento y la vulnerabilidad de los cultivos en zonas tropicales.

- Entrevistas con expertos y actores clave: Esta técnica permitirá recopilar información relevante sobre tendencias, oportunidades de mercado y desafíos del sector.
- Aplicación del modelo Canvas: Servirá para estructurar la propuesta de valor del proyecto, comprendiendo la interacción entre las distintas áreas del negocio.
- Evaluación financiera: Se utilizará el enfoque de flujos de efectivo descontados y análisis de escenarios para proyectar la rentabilidad y evaluar los riesgos financieros.

### **1.2.3 Cadenas de Valor y Análisis del Mercado**

#### 1.2.3.1 Análisis de la cadena de valor:

Se llevará a cabo un mapeo detallado con el fin de identificar oportunidades de mejora en términos de eficiencia y sostenibilidad. Este análisis permitirá optimizar cada etapa del proceso, desde la producción hasta la distribución, asegurando la trazabilidad del producto.

#### 1.2.3.2 Competencia:

El benchmarking incluirá un estudio comparativo de productores nacionales e internacionales de cacao fino, evaluando sus estrategias de precios, canales de distribución, niveles de diferenciación y posicionamiento en los mercados de alta gama.

#### 1.2.3.3 Tecnología:

La gestión eficiente de los recursos hídricos se ha identificado como un factor crucial para la sostenibilidad del cultivo de cacao. Investigaciones recientes muestran que la reducción de la huella hídrica es posible mediante prácticas agrícolas responsables, lo cual mejora la rentabilidad y minimiza el impacto ambiental. La incorporación de tecnologías como drones para el monitoreo de cultivos y software de gestión agrícola permite optimizar el uso de insumos, mientras que las estrategias de “deforestación cero” refuerzan la trazabilidad y reducen el deterioro de los ecosistemas tropicales.

#### 1.2.3.4 Canales de distribución:

El modelo contempla la creación de una red de distribución eficiente, basada en alianzas con empresas locales, exportadores y plataformas digitales. Estas alianzas facilitarán la gestión de pedidos y garantizarán entregas oportunas, mejorando la competitividad logística del proyecto.

#### **1.2.4 Construcción y Posicionamiento de Marca**

La marca estará orientada a destacar su origen ecuatoriano, así como su compromiso con la sostenibilidad y la calidad. La elaboración de una narrativa sólida sobre el proceso de producción generará una conexión emocional con los consumidores.

##### **1.2.4.1 Construcción de marca:**

Se diseñará una identidad visual que represente los valores del proyecto: calidad, sostenibilidad y autenticidad. El desarrollo de elementos gráficos y narrativos transmitirá la herencia cultural y el proceso artesanal vinculado al cacao de Balao.

##### **1.2.4.2 Posicionamiento de marca:**

El proyecto se enfocará en resaltar atributos como la excelencia del producto, su trazabilidad, el compromiso con la comunidad local y la obtención de certificaciones internacionales, consolidando así una estrategia de diferenciación efectiva.

##### **1.2.4.3 Valoración de la marca:**

Se aplicarán metodologías como el análisis de ingresos futuros, la comparación con marcas similares y la valoración de activos intangibles para estimar el valor financiero de la marca y su impacto en el desempeño del proyecto.

#### **1.2.5 Servicio como apalancamiento de diferenciación**

La implementación de servicios personalizados, como visitas a fincas y catas especializadas, contribuirá a fortalecer la fidelización del cliente. Este tipo de experiencias mejora la percepción del valor y fomenta la lealtad de los consumidores en segmentos premium.

##### **1.2.5.1 Servicio pre-venta:**

Se ofrecerá asesoramiento individualizado y la posibilidad de conocer directamente el proceso productivo mediante visitas guiadas a las plantaciones.

##### **1.2.5.2 Servicio de venta:**

Se desarrollarán experiencias sensoriales, demostraciones del producto y actividades culturales que transmitan la riqueza del cacao ecuatoriano.

##### **1.2.5.3 Servicio post-venta:**

El seguimiento posterior a la venta incluirá control de calidad, retroalimentación del cliente y encuestas de satisfacción para identificar oportunidades de mejora continua.

## 1.2.6 Estrategias para Mejorar el Modelo y Concepto de Empresa

### 1.2.6.1 Capacidad de innovación:

Se promoverá la diversificación de productos mediante la incorporación de derivados del cacao, como chocolate premium, pasta y nibs, lo que permitirá acceder a nuevos nichos de mercado y mejorar la rentabilidad del negocio.

### 1.2.6.2 Marketing especializado:

Se impulsará una estrategia de posicionamiento global basada en la calidad y sostenibilidad, utilizando herramientas digitales como redes sociales y contenidos multimedia para promover el producto.

### 1.2.6.3 Optimización de procesos:

Se aplicarán técnicas de eficiencia operativa como Lean Manufacturing y se buscará integrar verticalmente las operaciones para tener mayor control sobre toda la cadena de valor.

## 1.3 Desarrollo de la Pirámide Estratégica

La pirámide estratégica propuesta contempla tres niveles jerárquicos:

- Base: Procesos operativos robustos y eficientes que aseguren productos de calidad constante.
- Intermedio: Capacidad de adaptación e innovación frente a las exigencias del mercado.
- Cima: Creación de valor sostenible a través de la diferenciación, el compromiso social y el enfoque ambiental.

Figura 1: Pirámide estratégica



### 1.3.1 Desagregación Empresarial

- Área de Producción: Orientada a la mejora continua de la calidad y capacidad de producción mediante el uso de tecnologías de última generación y prácticas sostenibles que promuevan un desarrollo agrícola responsable.
- Área de Talento Humano: Dirigida al fortalecimiento de competencias mediante programas de capacitación permanente, con énfasis en la retención de personal clave y el desarrollo de una cultura organizacional basada en el compromiso.
- Área de Logística: Enfocada en la creación de una red de distribución eficiente, utilizando tecnologías logísticas, centros de almacenamiento estratégicamente ubicados y alianzas con operadores especializados.
- Área de Gestión Financiera: Encargada de la planificación y control del uso del capital para asegurar la sostenibilidad económica del proyecto, mediante la evaluación constante de indicadores clave de rendimiento.

La implementación de una dirección estratégica basada en ventajas competitivas sostenibles permitirá que el proyecto de cacao fino de aroma se consolide en mercados internacionales. La innovación, la sostenibilidad ambiental y la eficiencia operativa serán los pilares para maximizar la creación de valor y fortalecer su posicionamiento.

### 1.3.2 Gestión de riesgos estratégicos

El monitoreo constante de variables climáticas y la aplicación de medidas de mitigación, como la diversificación de cultivos y la adopción de tecnologías de monitoreo agrícola, resultan fundamentales para enfrentar amenazas como eventos climáticos extremos. Asimismo, la formalización de contratos de largo plazo con compradores estratégicos permitirá reducir la exposición a la volatilidad de precios internacionales del cacao.

#### 1.3.2.1 Análisis PESTEL:

- a. Factores Políticos y Regulatorios:
  - Las normativas comerciales en mercados de exportación pueden incidir directamente en la competitividad del cacao ecuatoriano. Por ejemplo, la Unión Europea y los Estados Unidos mantienen exigencias rigurosas en materia de residuos de pesticidas, trazabilidad y sostenibilidad de productos agrícolas.
  - Desde 2023, la regulación europea conocida como EU Deforestation Regulation impone estándares estrictos de producción sostenible, lo cual puede representar costos adicionales para exportadores que no cumplan con los requisitos. En el caso de Estados Unidos, la Ley de Modernización de la Seguridad Alimentaria obliga a los exportadores a cumplir controles de

seguridad alimentaria más exigentes, lo que representa un desafío particular para pequeños productores con capacidades tecnológicas limitadas.

- Ante este contexto, se recomienda adoptar certificaciones reconocidas a nivel global, como Rainforest Alliance y Comercio Justo, que permiten cumplir con dichos requerimientos y facilitar el acceso a nichos de alto valor.

b. Factores Económicos y Arancelarios:

- Ecuador se beneficia actualmente de acuerdos comerciales con la Unión Europea que otorgan acceso preferencial libre de aranceles para el cacao, sin embargo, cambios en estos tratados —como los derivados del Brexit u otras renegociaciones— podrían alterar las condiciones actuales de competitividad.
- En mercados asiáticos en crecimiento, como China y Japón, los aranceles de importación oscilan entre el 5% y el 15%, lo que exige diseñar estrategias específicas de entrada a estos destinos.
- Para mitigar estos riesgos, es recomendable avanzar en la firma de tratados bilaterales con países importadores estratégicos, así como realizar un seguimiento permanente de las políticas de la Organización Mundial del Comercio, con el fin de anticipar posibles variaciones arancelarias que afecten los costos de exportación.

c. Factores Sociales y Ambientales:

- El interés de los consumidores por productos sostenibles y de comercio justo ha incrementado significativamente, impulsando la necesidad de adoptar prácticas productivas responsables. La trazabilidad y el respeto al medio ambiente son hoy requisitos clave para acceder a mercados como el alemán o el neerlandés, donde existe una fuerte conciencia ecológica y social.
- Propuestas como la implementación de la Huella de Carbono Cero y el uso de envases biodegradables pueden convertirse en diferenciadores estratégicos para captar la atención de consumidores comprometidos con el desarrollo sostenible.

El análisis PESTEL evidencia riesgos asociados a regulaciones ambientales estrictas, particularmente en la Unión Europea, así como a aspectos logísticos como demoras portuarias o cambios en los aranceles internacionales. Para enfrentarlos, el proyecto considera establecer acuerdos logísticos con varios operadores y mantener una vigilancia permanente sobre la evolución normativa en los mercados objetivo.

#### 1.4 Conclusiones del capítulo

**Diferenciación competitiva:** El enfoque basado en sostenibilidad, certificaciones internacionales y orientación hacia mercados premium permite posicionar al cacao ecuatoriano como un producto de alta gama a nivel mundial, asegurando su viabilidad comercial.

**Ventaja competitiva:** El cacao producido en Balao presenta una calidad superior, respaldada por certificaciones como Comercio Justo, orgánico y Rainforest Alliance, que fortalecen su perfil diferenciado.

**Metodología sólida:** La planificación estratégica se apoya en estudios de mercado, consultas con expertos, modelos financieros y análisis integral, lo que garantiza una toma de decisiones informada y orientada a la mitigación de riesgos.

**Optimización de la cadena de valor:** Se prioriza la eficiencia desde la producción hasta la distribución mediante la aplicación de tecnologías modernas, trazabilidad y acuerdos estratégicos.

**Construcción de marca:** La marca desarrollada refleja identidad nacional, calidad certificada y compromiso ambiental, respaldada por una estrategia de marketing profesional y experiencias personalizadas para el cliente.

**Innovación y expansión:** La diversificación hacia nuevos productos derivados del cacao, así como el uso de herramientas tecnológicas, refuerzan la capacidad de adaptación ante un entorno dinámico.

**Gestión de riesgos:** Se han diseñado mecanismos para afrontar amenazas climáticas, variaciones de precios y competencia internacional, garantizando así la continuidad y la sostenibilidad del proyecto.

# CAPÍTULO 2: PLAN DE NEGOCIOS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS



## 2 PLAN DE NEGOCIOS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

### 2.1 Resumen del capítulo

El presente proyecto está orientado a un mercado internacional en expansión, compuesto por consumidores de alta exigencia que valoran atributos como la trazabilidad y la sostenibilidad del producto. Mediante una estrategia basada en exportación directa y alianzas con distribuidores especializados, se plantea establecer relaciones comerciales sólidas con compradores ubicados principalmente en Europa y Norteamérica. La propuesta de valor, respaldada por certificaciones reconocidas internacionalmente, permitirá diferenciar el producto y posicionarlo con éxito en este entorno competitivo.

La investigación adopta un enfoque mixto, integrando herramientas de carácter cuantitativo y cualitativo. Para ello, se contempla la recolección de datos primarios a través de entrevistas con representantes de empresas compradoras de cacao, productores locales y expertos en el sector. Como complemento, se analizarán fuentes secundarias de

organismos nacionales que han producido informes relevantes sobre la actividad agrícola y financiera en Ecuador.

## 2.2 Objetivo General de la Investigación

Evaluar la factibilidad de un proyecto de inversión orientado a la producción y comercialización de cacao fino de aroma en el cantón Balao, provincia del Guayas.

## 2.3 Objetivos Específicos

- Diseñar una estrategia empresarial que permita optimizar los recursos disponibles y las capacidades internas de la empresa, asegurando la sostenibilidad y competitividad del modelo propuesto.
- Desarrollar un plan de negocios integral que contemple el análisis del mercado, la estructura financiera, la identificación de oportunidades y amenazas, así como la organización y operación del proyecto.

## 2.4 Análisis de modelo canvas

Como parte del análisis del modelo de negocio, se llevarán a cabo pruebas piloto dirigidas a nichos de mercado específicos, con el propósito de medir la aceptación del producto antes de ejecutar una expansión comercial más amplia. Estas pruebas permitirán validar la propuesta de valor, realizar ajustes necesarios y confirmar que se cumplen las expectativas de los consumidores en aspectos como calidad sensorial, sostenibilidad y diferenciación del cacao.

Figura 2: Lienzo Canvas



### **2.4.1 Propuesta de Valor**

El proyecto se caracteriza por una producción sostenible de cacao fino de aroma, con trazabilidad completa desde el origen hasta el destino. La diferenciación competitiva se apoya en alianzas estratégicas con actores clave de la cadena de valor, así como en un enfoque de marketing digital especializado que permite captar nichos de mercado premium en el ámbito internacional.

- Se ofrece cacao de alta calidad, respaldado por certificaciones internacionales reconocidas que validan su origen ético y sostenible.
- La trazabilidad y sostenibilidad son los pilares de la propuesta, lo que garantiza estándares superiores en parámetros como sabor, aroma y humedad.
- El producto está dirigido a consumidores que valoran prácticas responsables, tales como chocolaterías gourmet y marcas que promueven productos diferenciados.

### **2.4.2 Segmento de Clientes**

El proyecto está orientado a los siguientes segmentos:

- Empresas chocolateras premium tanto a nivel nacional como internacional.
- Nichos especializados en los mercados de Europa y Norteamérica, donde se privilegian productos con atributos éticos y ambientales.
- Empresas que exigen cacao con denominación de origen y certificaciones que respalden prácticas sostenibles.

### **2.4.3 Canales de Distribución**

Se establecerán alianzas con distribuidores internacionales que se especializan en productos gourmet y sostenibles. La logística se optimizará mediante tecnologías que garanticen trazabilidad total, tales como sistemas basados en blockchain. Este sistema registrará cada etapa del proceso productivo, desde la siembra hasta la exportación. Además, el uso de sensores ambientales permitirá medir variables clave en tiempo real, mejorando la eficiencia en el uso de recursos y asegurando la calidad final del producto.

### **2.4.4 Relación con los Clientes**

La estrategia de relación con los clientes se enfocará en:

- Establecer vínculos comerciales sostenibles a largo plazo, basados en la confianza y en la entrega constante de productos de alta calidad.
- Brindar atención personalizada y adaptada a las necesidades de cada cliente.
- Entregar reportes periódicos de trazabilidad como mecanismo de transparencia y garantía de cumplimiento de estándares.

#### **2.4.5 Fuentes de Ingresos**

- Comercialización directa del cacao fino de aroma en mercados internacionales a precios diferenciados por calidad.
- Ingresos complementarios derivados de bonificaciones asociadas a certificaciones de sostenibilidad y comercio justo.
- Potencial generación de ingresos adicionales mediante la venta de subproductos como manteca y pasta de cacao.

#### **2.4.6 Recursos Clave**

Los recursos estratégicos identificados para el éxito del proyecto incluyen:

- Infraestructura tecnológica moderna destinada a los procesos de fermentación, secado y almacenamiento.
- Personal capacitado con conocimientos técnicos en prácticas agrícolas sostenibles y manejo postcosecha.
- Red de productores locales organizada y comprometida con el cumplimiento de estándares de calidad.
- Acceso a instituciones financieras y organismos certificadores que facilitan la operación del proyecto.

#### **2.4.7 Actividades Clave**

Las principales actividades del modelo de negocio son:

- Producción eficiente de cacao mediante prácticas agrícolas sostenibles.
- Ejecución de programas de capacitación continua para garantizar la estandarización de procesos productivos.
- Obtención y mantenimiento de certificaciones internacionales que respalden la propuesta de valor.
- Desarrollo de relaciones comerciales con clientes estratégicos en los mercados objetivo.

#### **2.4.8 Alianzas Clave**

Para viabilizar el proyecto, se contemplan alianzas con:

- Instituciones gubernamentales y financieras que respalden la inversión inicial y procesos de certificación.
- Asociaciones de productores locales que permitan generar economías de escala y eficiencia operativa.
- Organizaciones internacionales que promuevan el comercio justo y apoyen el posicionamiento del cacao ecuatoriano.
- Entidades educativas y centros técnicos que brinden capacitación continua a los actores involucrados.

### 2.4.9 Estructura de Costos

La estructura de costos contempla:

- Inversiones iniciales importantes en infraestructura, capacitación técnica y certificaciones internacionales.
- Costos operativos recurrentes vinculados al mantenimiento de instalaciones, cadena de suministro y control de calidad.
- Gastos destinados a actividades de marketing y promoción internacional para posicionar la marca en mercados clave.

### 2.5 Análisis Financiero

El análisis financiero se fundamenta en el modelo de flujo de caja descontado, el cual permite proyectar la viabilidad económica del proyecto. Se complementa con un análisis de sensibilidad que evalúa el impacto de distintos escenarios financieros.

Los principales indicadores contemplados son:

- El costo de capital ponderado, que refleja la proporción entre recursos propios y deuda financiera.
- La proyección de flujos de efectivo considerando ingresos por ventas, egresos operativos y recuperación de la inversión.
- El cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), indicadores fundamentales para determinar la rentabilidad del proyecto.
- La evaluación de escenarios optimista, base y pesimista, para estimar la resistencia del proyecto ante posibles variaciones de ingresos y costos.

### 2.6 Estrategias de Marketing

Las estrategias de comercialización se centrarán en:

- Posicionamiento: Presentar el cacao como un producto de alta gama, diferenciado por sus atributos sensoriales, su origen trazable y su producción sostenible.
- Marketing digital: Implementar una campaña que combine contenidos audiovisuales sobre el proceso de producción, historias de impacto social y testimonios de productores. Plataformas como LinkedIn y TikTok permitirán llegar a públicos específicos, reforzando la imagen del proyecto como un modelo ético y responsable.
- Promoción directa: Participación activa en ferias internacionales del sector, así como colaboraciones con chefs y chocolateros reconocidos que respalden la calidad del producto.

## **2.7 Conclusión del capítulo**

El plan de negocios desarrollado demuestra que el proyecto de producción y exportación de cacao fino de aroma es técnicamente viable y financieramente rentable. A través de la diferenciación por calidad y sostenibilidad, el uso de tecnologías avanzadas y una gestión estratégica de recursos, se espera que el modelo propuesto logre consolidarse en los mercados premium internacionales. Este enfoque permitirá maximizar la creación de valor tanto para la empresa como para las comunidades rurales involucradas en la cadena de producción.

# CAPÍTULO 3:

## MARKETING ESTRATÉGICO



### 3 MARKETING ESTRATÉGICO

#### 3.1 Resumen del capítulo

El plan de marketing de ALTEGRA S.A. se orienta a posicionar su cacao fino de aroma como un producto premium, reconocido por su calidad, sostenibilidad y trazabilidad, tanto en el ámbito nacional como internacional. Entre los objetivos principales se destacan el fortalecimiento del reconocimiento de marca, la fidelización de clientes estratégicos y la expansión mediante alianzas con centros de acopio y empresas exportadoras. La segmentación del mercado identifica como público objetivo a empresas chocolateras premium de Europa y Norteamérica, interesadas en productos certificados y con valor agregado. Las estrategias competitivas se centran en el uso de medios digitales, participación en ferias internacionales del sector y colaboración con chefs de prestigio. La propuesta de valor se apoya en atributos diferenciadores como la calidad sensorial, las certificaciones internacionales y la trazabilidad total del producto. Para consolidar relaciones comerciales duraderas, se implementarán programas de fidelización, capacitación y experiencias personalizadas. A través de precios diferenciados, innovación en productos y promoción educativa, ALTEGRA S.A. proyecta consolidar su liderazgo en el mercado del cacao premium, generando además un impacto positivo en las comunidades productoras.

## 3.2 Objetivos del plan de marketing

- Introducir y posicionar la marca en el mercado ecuatoriano, destacando su carácter distintivo, producción sostenible y trazabilidad, con el fin de generar reconocimiento desde el inicio del proyecto.
- Captar y fidelizar clientes con alto potencial de crecimiento, mediante una experiencia de compra satisfactoria sustentada en productos de calidad superior y atención personalizada.
- Ampliar la presencia en mercados nacionales e internacionales, mediante alianzas estratégicas con centros de acopio y exportadoras que valoren productos premium.
- Consolidar una imagen de marca sólida y diferenciada, basada en la calidad y sostenibilidad, respaldada por certificaciones reconocidas internacionalmente.

## 3.3 Análisis del mercado

### 3.3.1 Segmentación del mercado

El mercado meta incluye empresas chocolateras premium de Europa y Norteamérica, que valoran la certificación, el origen controlado y la sostenibilidad del cacao.

La segmentación considera criterios:

- Demográficos: Empresas consolidadas, con altos ingresos y personal técnico especializado.
- Geográficos: Ubicadas en zonas urbanas de mercados desarrollados, con infraestructura adecuada para importar y transformar productos de alta gama.
- Conductuales: Motivadas por la diferenciación mediante prácticas responsables, la trazabilidad del producto y la sostenibilidad en la cadena de suministro.

### 3.3.2 Motivaciones

Las principales motivaciones del segmento incluyen:

- La necesidad de contar con proveedores confiables y consistentes para mantener la calidad de sus productos.
- El interés por incorporar valores de sostenibilidad y trazabilidad como parte de su propuesta comercial frente al consumidor final.

### 3.3.3 Preferencias

- Preferencia por productos certificados, con trazabilidad y diferenciación clara.
- Valoración de relaciones comerciales estables con proveedores capaces de cumplir entregas periódicas y condiciones de largo plazo.

### **3.4 Estrategias competitivas**

#### **3.4.1 Posicionamiento:**

El proyecto busca posicionarse como proveedor estratégico de cacao premium, destacando su origen en Balao, Guayas. El enfoque en prácticas sostenibles y la calidad superior del grano responde a las expectativas del mercado actual, cada vez más consciente de la procedencia y el impacto ambiental de los productos que consume. La trazabilidad completa y la diferenciación sensorial constituyen ventajas clave para el posicionamiento de la marca.

#### **3.4.2 Estrategias de comunicación:**

La estrategia de comunicación combinará tácticas digitales y tradicionales:

- Digital: Uso de redes sociales como LinkedIn, Facebook e Instagram para promover la trazabilidad, sostenibilidad y atributos del cacao. Se utilizará marketing de contenidos para difundir artículos, casos de éxito y materiales educativos, complementado con campañas de correo electrónico a clientes potenciales.
- Tradicional: Participación en ferias internacionales especializadas y publicidad en medios impresos dirigidos a audiencias gourmet y del sector chocolatero.

#### **3.4.3 Propuesta de valor:**

El proyecto se diferencia al ofrecer un producto con valor agregado, cultivado bajo prácticas sostenibles y con trazabilidad garantizada desde el origen. Entre los elementos clave se destacan:

- Cacao con perfil sensorial sofisticado, alta concentración de manteca y textura uniforme.
- Acompañamiento con certificaciones internacionales que validan las prácticas éticas y ambientales.
- Sistemas de trazabilidad integrales que aseguran transparencia en todo el proceso.

### **3.5 Desarrollo del cliente**

#### **3.5.1 Buyer Persona:**

El cliente ideal es una empresa chocolatera artesanal o de alta gama que opera en mercados internacionales y busca ingredientes certificados, sostenibles y con origen trazable. Este tipo de empresa suele ofrecer productos diferenciados y responder a un consumidor exigente.

#### 3.5.1.1 Motivaciones:

- Garantizar un suministro confiable que permita mantener la exclusividad y calidad de sus chocolates.
- Incorporar ingredientes éticos como parte de su posicionamiento ante consumidores conscientes.
- Mejorar su reputación empresarial mediante alianzas con proveedores responsables.
- Integrar productos con denominación de origen y certificaciones como parte de su narrativa comercial.

#### 3.5.1.2 Puntos de Dolor:

- Inconsistencias previas en el suministro de cacao, especialmente en temporadas de alta demanda.
- Falta de proveedores que cumplan estándares sostenibles exigidos por los mercados internacionales.
- Costos operativos elevados generados por intermediarios ineficientes.
- Dificultad para acceder a información completa sobre el origen y el proceso productivo del cacao.

#### 3.5.1.3 Cómo el proyecto aborda estas necesidades:

- Se asegura consistencia en la producción a través de tecnologías de monitoreo agrícola y procesos estandarizados.
- Se prioriza la obtención de certificaciones que cumplan con los requisitos de calidad y sostenibilidad exigidos por los clientes.
- Se implementan mecanismos de trazabilidad digital que permiten el acceso a reportes sobre producción y logística.
- Se proponen acuerdos comerciales estables con condiciones competitivas y beneficios por volumen.

### 3.6 Captación y fidelización

#### 3.6.1 Programas de fidelización:

- Contratos de suministro con condiciones preferenciales para clientes estratégicos.
- Ofrecimiento de lotes exclusivos y diferenciados para compradores clave.

#### 3.6.2 Capacitación continua:

- Jornadas técnicas para los clientes sobre la calidad del cacao y su trazabilidad.
- Informes trimestrales sobre prácticas sostenibles implementadas.

### 3.7 Experiencia del cliente

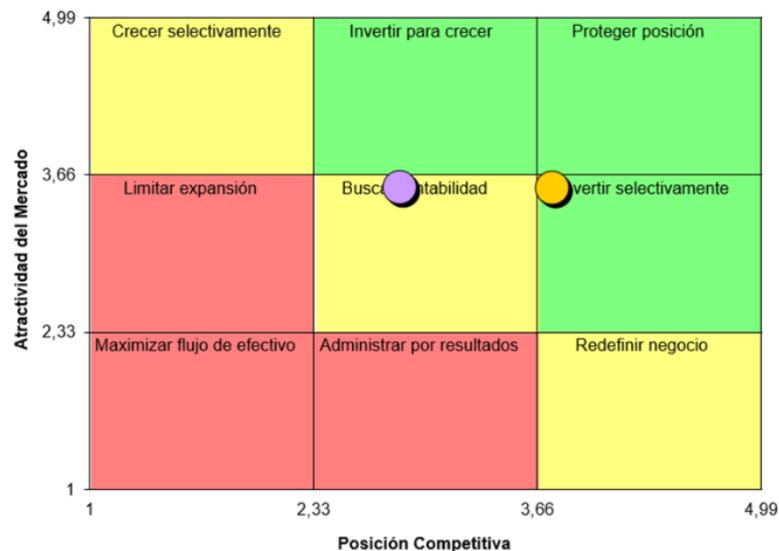
#### 3.7.1 Mejora del servicio:

- Aplicación de encuestas para medir la satisfacción del cliente y detectar áreas de mejora.
- Atención directa mediante canales de comunicación abiertos y personalizados.

#### 3.7.2 Personalización:

- Seguimiento posterior a la venta para confirmar el cumplimiento de las expectativas.
- Registro del historial de pedidos y preferencias para ofrecer recomendaciones personalizadas.

Figura 3: Matriz AC



La empresa se ubica inicialmente en el cuadrante estratégico denominado "Invertir para Crecer", lo cual responde al alto potencial que presenta el mercado del cacao fino de aroma, así como a la creciente demanda internacional por productos sostenibles y trazables. Esta posición se justifica también por un enfoque organizacional orientado a la satisfacción del cliente y a la creación de relaciones comerciales sólidas. Si bien su posicionamiento competitivo actual puede considerarse intermedio, la ejecución efectiva del plan de marketing está diseñada para fortalecer significativamente esta condición, sin perder de vista la atractividad del mercado frente a otros actores emergentes.

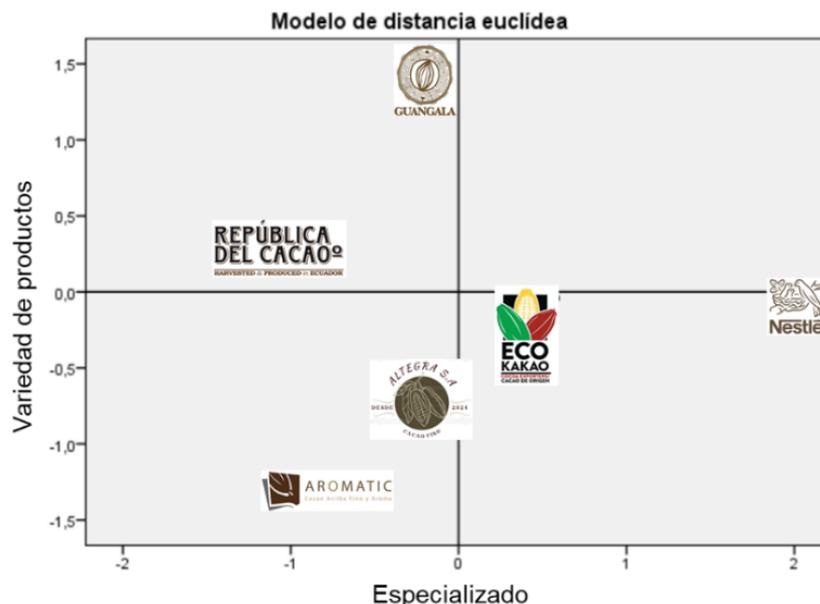
### 3.8 Estrategias Clave:

- Crecimiento selectivo: Se priorizarán áreas de alto valor estratégico, como la implementación de tecnologías agrícolas avanzadas y la prestación de

servicios personalizados, con el fin de fortalecer la competitividad del modelo de negocio.

- Protección de la posición actual: Se establecerán mecanismos para mantener y mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos, asegurando con ello la fidelización de los clientes y la sostenibilidad de los ingresos.
- Limitación de la expansión descontrolada: La estrategia contemplará la optimización de los procesos internos, con énfasis en la eficiencia operativa y financiera, garantizando así un flujo de caja saludable que respalde un crecimiento ordenado y sostenible.
- Inversión selectiva: Se evaluará la incorporación progresiva de nuevos servicios y productos complementarios al portafolio actual, con el objetivo de capitalizar nuevas oportunidades de mercado y consolidar el posicionamiento futuro de la marca.

Figura 4: Mapa perceptual basado en la distancia euclídea



ALTEGRA S.A. se posiciona estratégicamente en el mercado del cacao ofreciendo dos variedades clave: Fino de Aroma y CCN-51, complementadas con la producción de frutas tropicales para diversificar ingresos y optimizar la sostenibilidad financiera. Inicialmente, adoptará una posición de seguidor estratégico, enfocándose en observar y adaptar prácticas exitosas de sus competidores para satisfacer los requerimientos del mercado internacional. Su estrategia de "Guerrilla" priorizará la captación de productores locales, fortaleciendo su cadena de suministro y asegurando la calidad y trazabilidad del producto. A medida que consolide su posición, buscará evolucionar hacia un retador competitivo de empresas líderes como Nestlé, destacándose por su calidad, sostenibilidad e innovación.

Figura 5: Matriz de Estrategias Competitivas de Kotler



Inicial: ALTEGRA S.A. adoptará una posición de seguidor estratégico para observar buenas prácticas del mercado. A futuro: La empresa evolucionará hacia un modelo de liderazgo basado en la diferenciación y sostenibilidad.

### 3.8.1 Posicionamiento:

La estrategia de posicionamiento de ALTEGRA S.A. se centrará en la Diferenciación. La empresa destacará en el mercado internacional por una combinación única de calidad, origen sostenible, exclusividad, innovación y presencia global. Este enfoque permitirá atraer tanto a consumidores como a socios comerciales que valoren la excelencia del cacao fino de aroma ecuatoriano y su impacto positivo en las comunidades productoras.

#### 3.8.1.1 Proto persona:



Nombre: Jorge Martínez

Edad: 52 años

Formación: Maestría en administración de empresas

Ciudad de residencia: Guayaquil

#### 3.8.1.2 Historia:

Jorge Martínez es el Gerente General de una exportadora de cacao de renombre en Ecuador. Con una amplia experiencia en negociaciones internacionales, ha llevado a su

empresa a destacarse en mercados premium. Jorge está comprometido con impulsar la calidad y sostenibilidad del cacao ecuatoriano, beneficiando tanto a la empresa como a las comunidades locales.

### 3.8.1.3 Puntos de Dolor

- Calidad inconsistente del cacao suministrado.
- Falta de capacitación técnica en los agricultores.
- Costos elevados de producción y logística.
- Dificultades para obtener certificaciones internacionales.

### 3.8.1.4 Motivaciones

- Asegurar la calidad constante del producto.
- Expandir su red de proveedores con agricultores comprometidos y capacitados.
- Fortalecer la reputación de su empresa en el mercado global.

### 3.8.1.5 Futuro Estratégico

- Optimizar la logística y la gestión de la cadena de suministro.
- Mejorar la capacidad de almacenamiento y procesamiento.
- Implementar tecnología innovadora para garantizar la trazabilidad y sostenibilidad.
- Incrementar la comunicación transparente con clientes internacionales.

Figura 6: Matriz de valor del cliente

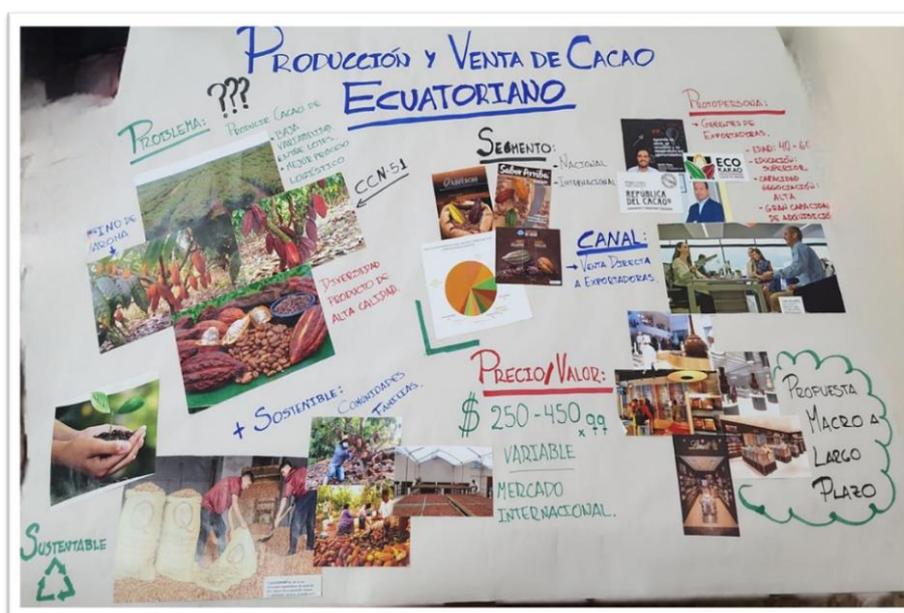


El cuadro destaca la importancia de convertir clientes vulnerables en estrellas mediante la mejora de la experiencia del cliente sin comprometer la rentabilidad. Este proceso requiere una atención personalizada, mejoras en la propuesta de valor y optimización de la relación comercial. Paralelamente, los clientes no rentables deben ser gestionados estratégicamente, ya sea optimizando los costos asociados o redefiniendo el enfoque hacia segmentos más estratégicos.

### 3.9 Estrategia Competitiva:

La estrategia competitiva de ALTEGRA S.A. se fundamenta en la diferenciación, enfocada en ofrecer un cacao fino de aroma y productos derivados de alta calidad, con certificaciones internacionales y prácticas sostenibles que garanticen su aceptación en mercados premium. Esta estrategia aprovecha la innovación, alianzas estratégicas, gestión eficiente de precios y promoción integral para consolidar su posición en el mercado global.

Figura 7: Mockup: Producción y venta de cacao



### 3.10 Enfoque Estratégico: 4 Ps

El objetivo principal es lograr una ventaja competitiva sostenible mediante la combinación de un producto único, precios diferenciados, presencia en mercados estratégicos y comunicación efectiva del valor agregado del cacao ecuatoriano. Esta estrategia se articula en torno a las 4 Ps del marketing y se adapta a las dinámicas del mercado internacional del cacao premium.

#### 3.10.1 Producto

El cacao fino de aroma se caracteriza por ofrecer notas complejas y una calidad superior reconocida a nivel internacional. Las condiciones climáticas y edáficas de Balao contribuyen a esta excelencia. Además, se consideran las siguientes variantes y propuestas:

- Producción de cacao fino de aroma con perfil sensorial floral, frutal y de nuez, ideal para consumidores y chocolateros premium.
- Cacao CCN-51 como alternativa altamente productiva, que brinda estabilidad y diversificación.
- Valor agregado mediante certificaciones internacionales que avalan prácticas sostenibles y comercio justo.
- Desarrollo de derivados como pasta de cacao, nibs y polvo, dirigidos a mercados gourmet e industriales.

### **3.10.2 Plaza**

La estrategia de distribución contempla los siguientes canales:

- Relación directa con marcas nacionales de prestigio para consolidar el posicionamiento local.
- Exportaciones dirigidas a Europa, Norteamérica y Asia, donde crece la demanda por cacao premium.
- Alianzas con distribuidores especializados en productos gourmet, asegurando eficiencia logística.
- Participación activa en ferias globales de la industria para fortalecer la red comercial y el reconocimiento de marca.

### **3.10.3 Precio**

La política de precios está diseñada para sostener la competitividad sin comprometer el valor percibido:

- Enfoque premium con precios diferenciados según volumen y certificaciones.
- Descuentos escalonados para grandes volúmenes y acuerdos de suministro a largo plazo.
- Comunicación clara sobre los beneficios asociados al precio, como sostenibilidad y trazabilidad.
- Ajustes dinámicos basados en aranceles y logística internacional.

### **3.10.4 Promoción**

La promoción buscará fortalecer la percepción de valor y ampliar la visibilidad internacional:

- Campañas educativas sobre el impacto social y ambiental del cacao ecuatoriano.
- Marketing digital mediante contenido en redes sociales y webinars especializados.
- Organización de catas y talleres sensoriales para educar y conectar con clientes clave.

- Alianzas con chefs y marcas reconocidas del sector gastronómico.
- Presencia activa en medios especializados y ferias internacionales.

### **3.11 Estrategia de Diferenciación y Posicionamiento.**

El proyecto se posicionará como referente en sostenibilidad, trazabilidad y calidad, integrando prácticas responsables en toda la cadena de valor. Esta propuesta será reforzada por relaciones cercanas con los clientes, cimentadas en la confianza, la transparencia y el valor agregado.

Las acciones clave incluyen:

- Participación continua en ferias y eventos internacionales.
- Implementación de programas de fidelización con beneficios exclusivos.
- Producción de contenido educativo sobre sostenibilidad y trazabilidad del cacao ecuatoriano.

### **3.12 Gestión de los Desafíos Estratégicos**

ALTEGRA S.A. enfrentará los desafíos estratégicos con acciones específicas en las siguientes áreas:

- Financiamiento eficiente para infraestructura y tecnología.
- Adopción de soluciones digitales para monitoreo y control de producción.
- Estandarización de procesos postcosecha y fortalecimiento del control de calidad.
- Cumplimiento sostenido de certificaciones internacionales.
- Optimización de la logística para reducir costos y garantizar entregas puntuales.

El enfoque estratégico integra diferenciación, innovación y sostenibilidad para fortalecer la presencia de la empresa en el mercado global del cacao fino de aroma.

### **3.13 Evaluación del impacto del marketing:**

Se desarrollarán indicadores clave de desempeño para medir la efectividad de las acciones de marketing, tales como:

- Tasa de conversión de clientes potenciales a compradores.
- Incremento en la participación de mercado.
- Retorno sobre la inversión (ROI) en campañas digitales.

Los resultados serán revisados trimestralmente para realizar los ajustes necesarios y maximizar la eficiencia del presupuesto asignado.

### 3.14 Conclusiones del capítulo

**Posicionamiento y diferenciación:** La marca se fundamenta en ofrecer cacao de calidad superior, certificado y sostenible, con origen en Balao, lo que respalda su posicionamiento en mercados premium.

**Propuesta de valor:** Basada en trazabilidad completa, certificaciones internacionales y buenas prácticas agrícolas.

**Segmentación estratégica:** Enfocada en empresas chocolateras premium de Europa y Norteamérica que priorizan productos éticos.

**Marketing integral:** Combina estrategias digitales con promoción directa y alianzas estratégicas para potenciar la visibilidad.

**Fidelización y mejora continua:** Programas de largo plazo, seguimiento postventa y asesoría técnica para asegurar la lealtad.

**Gestión de desafíos:** Se prioriza la eficiencia operativa, innovación tecnológica y cumplimiento normativo.

**Evaluación del impacto:** Se implementan métricas precisas para medir el desempeño del marketing y optimizar la estrategia.

# CAPÍTULO 4:

## GERENCIA FINANCIERA



### 4 GERENCIA FINANCIERA

#### 4.1 Resumen del capítulo

El proyecto de producción y comercialización de cacao fino de aroma en el cantón Balao, provincia del Guayas, tiene como propósito aprovechar las condiciones agroclimáticas favorables de la región para ofrecer un producto premium con alta demanda en los mercados internacionales. La empresa ALTEGRA S.A. implementará prácticas agrícolas sostenibles, obtendrá certificaciones internacionales y establecerá alianzas estratégicas con compradores ubicados en Europa y Norteamérica.

La inversión inicial asciende a USD 145.567,80, la cual será financiada mediante una combinación de recursos propios y crédito bancario. El plan contempla la preparación inicial de 20 hectáreas y su expansión progresiva hasta alcanzar 120 hectáreas en un horizonte de siete años.

Las proyecciones financieras indican un Valor Presente Neto (VPN) de USD 1.122.739,69 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 85,44 %, lo cual confirma la viabilidad y rentabilidad del proyecto. Asimismo, el período estimado de recuperación de la inversión es de 2 años y 3 meses. A través del control de riesgos y la implementación de estrategias de

expansión, se prevé un impacto económico y social positivo y sostenible para la zona de influencia.

## 4.2 Proyecto

El objetivo de este proyecto es evaluar la factibilidad técnica, comercial y financiera de la producción y comercialización de cacao fino de aroma en Balao, Guayas. Esta zona se caracteriza por un entorno climático y edáfico óptimo para el cultivo de variedades aromáticas de cacao, lo que brinda una ventaja competitiva natural en mercados exigentes a nivel global.

Durante los últimos cinco años, las exportaciones de cacao ecuatoriano han mostrado un crecimiento sostenido, con un aumento acumulado del 15 %, impulsado por la creciente demanda de productos con atributos diferenciados.

ALTEGRA S.A. se propone posicionarse como un actor destacado en el mercado del cacao premium, basándose en un modelo de producción sostenible que promueve el desarrollo ambiental y social en las comunidades rurales. Este modelo contempla el cumplimiento de estándares internacionales mediante la obtención de certificaciones reconocidas a nivel global, como Rainforest Alliance y Comercio Justo, lo cual facilitará el acceso a nichos especializados en Europa y América del Norte.

El plan inicial contempla la preparación de veinte hectáreas destinadas al cultivo y la adquisición de maquinaria para el procesamiento postcosecha. También se integrará un programa de capacitación técnica continua dirigido a los agricultores vinculados al proyecto, con el fin de garantizar la estandarización de las prácticas agrícolas y la mejora progresiva de la calidad.

La inversión requerida para la fase inicial asciende a USD 145.567,80. Se proyecta un crecimiento progresivo del área cultivada, hasta alcanzar un total de 120 hectáreas operativas en el séptimo año de ejecución del proyecto, conforme al cronograma técnico-financiero establecido.

Tabla 1: Detalle de hectáreas anuales

| <b>AÑO</b>           | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> |
|----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>NO. HECTÁREAS</b> | 0        | 20       | 40       | 60       | 81       | 100      | 120      |

Este proyecto también se orienta a generar un impacto positivo en el ámbito social y ambiental, mediante la reducción de prácticas agrícolas perjudiciales, la conservación de la biodiversidad y la generación de empleo digno en comunidades rurales. Además de su enfoque técnico y comercial, el estudio de factibilidad incorpora un análisis integral de los costos, ingresos, fuentes de financiamiento y riesgos inherentes, con el fin de determinar la viabilidad económica y social de la propuesta.

Cabe señalar que, aunque se proyecta una expansión progresiva de la producción

anual hasta alcanzar las 120 hectáreas, para efectos del presente análisis financiero se considerará únicamente el horizonte de cinco años.

### 4.3 Financiamiento del proyecto

El proyecto será financiado mediante una combinación de recursos propios y un préstamo bancario bajo las siguientes condiciones:

Tabla 2: Montos de financiamiento

| FUENTE            | MONTO<br>(USD) | TASA DE INTERÉS<br>(%)     | PLAZO<br>(AÑOS) | FORMA DE<br>AMORTIZACIÓN |
|-------------------|----------------|----------------------------|-----------------|--------------------------|
| RECURSOS PROPIOS  | 70.000         | 15% (costo de oportunidad) | -               | -                        |
| PRÉSTAMO BANCARIO | 75.567,80      | 5% (sector agrícola)       | 5               | Sistema Francés          |

El préstamo se amortizará en cuotas anuales iguales, calculadas bajo el sistema francés, con un pago total anual de \$17.454,26 como se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 3: Tabla de amortización para el préstamo

| CAPITAL |             | 75.567,80 |              |               |
|---------|-------------|-----------|--------------|---------------|
| TASA    | 5%          |           |              |               |
| PLAZO   | 5           |           |              |               |
| AÑO     | CUOTA TOTAL | PAGO INT. | PAGO CAPITAL | SALDO CAPITAL |
| 1       | 17.454,26   | 3.778,39  | 13.675,87    | 61.891,93     |
| 2       | 17.454,26   | 3.094,60  | 14.359,66    | 47.532,27     |
| 3       | 17.454,26   | 2.376,61  | 15.077,64    | 32.454,63     |
| 4       | 17.454,26   | 1.622,73  | 15.831,53    | 16.623,10     |
| 5       | 17.454,26   | 831,16    | 16.623,10    | 0,00          |

Tabla 4: Costo de capital promedio ponderado

#### COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO CCPP

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| INVERSIÓN REQUERIDA        | 145.567,80 |
| DEUDA                      | 75.567,80  |
| RECURSOS PROPIOS           | 70.000     |
| COSTO DE LA DEUDA (KD)     | 5%         |
| COSTO DEUDA DESP. IMP (KI) | 3,15%      |

|                                   |              |
|-----------------------------------|--------------|
| <b>COSTO DE REC. PROPIOS (KS)</b> | 15%          |
| <b>PARTICIPACIÓN DEUDA (WD)</b>   | 52%          |
| <b>PARTICIP. REC. PROPIOS WS)</b> | 48%          |
| <b>CCPP (KA)</b>                  | <b>8,85%</b> |

La tabla proporciona un análisis detallado del Costo del Capital Promedio Ponderado (CCPP), una métrica clave para determinar el costo total del financiamiento de un proyecto. En este caso, la inversión requerida asciende a \$145.567,80, financiada a través de una combinación de deuda y recursos propios, ponderados según su participación en la estructura de capital.

- Inversión requerida: El monto total necesario para el proyecto es de \$145.567,80.
- Deuda: Representa el 52% de la inversión total, equivalente a \$75.567,80, financiada mediante un préstamo. El costo de la deuda antes de impuestos (Kd) es del 5%, mientras que, después de considerar los beneficios fiscales, el costo efectivo de la deuda (ki) se reduce al 3.15%.
- Recursos propios: Conforman el 48% del total de la inversión, equivalente a \$70.000. El costo de los recursos propios (ks), que refleja el rendimiento esperado por los accionistas, es del 15%.
- Participación en la estructura de capital:
  - La deuda compone el 52% de la estructura de financiamiento (wd).
  - Los recursos propios constituyen el 48% del total (ws).
- Costo del Capital Promedio Ponderado (CCPP o ka): Este se calcula como una media ponderada entre el costo de la deuda y el costo de los recursos propios, considerando sus respectivas participaciones. En este caso, el CCPP es del 8.85%. Este valor representa el costo promedio que la empresa debe asumir para financiar el proyecto.

El CCPP de 8.85% es un indicador fundamental para evaluar la viabilidad financiera del proyecto. Para garantizar la rentabilidad, es necesario que los retornos del proyecto superen este porcentaje, maximizando así el valor generado por la inversión.

#### 4.4 Flujos de efectivo del proyecto

##### 4.4.1 Cálculo de inversión inicial:

Para definir el capital inicial del proyecto, se determinó que se necesitaría invertir en lo siguiente:

Tabla 5: Activos inversión inicial

| CONCEPTO                | MONTO (USD) |
|-------------------------|-------------|
| TERRENO                 | 60.000      |
| PREPARACIÓN DEL TERRENO | 20.000      |
| MAQUINARIA INICIAL      | 10.000      |

Los instrumentos específicos incluirán encuestas estructuradas dirigidas a productores de cacao locales y entrevistas semiestructuradas con representantes de empresas exportadoras. Las encuestas medirán el interés por prácticas sostenibles, y las entrevistas buscarán identificar los desafíos operativos y financieros enfrentados por los actores del sector.

Adicionalmente, es necesario que, como parte de la inversión inicial, incluir el capital de trabajo necesario para un mes, ya que se espera que las primeras 20 hectáreas sean sembradas en ese período. Para determinar el total de costos variables mensuales, se considera lo siguiente:

Tabla 6: Costos variables

| MATERIALES E INSUMOS | COSTO X HECTÁREA (USD) |
|----------------------|------------------------|
| PLANTAS DE CACAO     | 432                    |
| FERTILIZANTE         | 174,41                 |
| FUNGICIDA            | 46,63                  |
| INSUMOS QUÍMICOS     | 37,21                  |
| MANO DE OBRA DIRECTA | 1.943,14               |

En la mano de obra directa se ha considerado el valor por horas y por personas que se requieren por cada hectárea. Y además se debe considerar también los costos fijos del personal administrativo el cual el departamento contable menciona que es \$2.900.

#### 4.4.2 Cálculo de flujos operativos

Una vez realizado el análisis de precios de la competencia, se estableció que el precio de venta por quintal de grano seco sería de \$350 en el segundo año, y anualmente se incrementará 5 quintales para este análisis.

Tabla 7: Flujo de Efectivo Operativos de Inversión

| <b>FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS</b>     |                   |                  |                   |                   |                   |
|--|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|  | <b>1</b>          | <b>2</b>         | <b>3</b>          | <b>4</b>          | <b>5</b>          |
| <b>NO. UNIDADES (HECTAREAS)</b>          | 0                 | 20               | 40                | 60                | 81                |
| <b>PRECIO</b>                            | 0                 | 12.250           | 15.750            | 17.500            | 19.250            |
| <b>VENTAS</b>                            | 0,00              | 245.000,00       | 630.000,00        | 1.050.000,00      | 1.559.250,00      |
| <b>COSTOS VARIABLES</b>                  | 0,00              | 52.667,80        | 105.335,60        | 158.003,40        | 213.304,59        |
| <b>COSTOS FIJOS EXCEPTO DEPRECIACIÓN</b> | 34.800,00         | 34.800,00        | 34.800,00         | 34.800,00         | 34.800,00         |
| <b>DEPRECIACIÓN</b>                      | 1.000,00          | 1.000,00         | 1.000,00          | 1.000,00          | 1.000,00          |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>                | -35.800,00        | 156.532,20       | 488.864,40        | 856.196,60        | 1.310.145,41      |
| <b>IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES (37%)</b> | 0,00              | 57.916,91        | 180.879,83        | 316.792,74        | 484.753,80        |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                     | -35.800,00        | 98.615,29        | 307.984,57        | 539.403,86        | 825.391,61        |
| <b>DEPRECIACIÓN</b>                      | 1.000,00          | 1.000,00         | 1.000,00          | 1.000,00          | 1.000,00          |
| <b>FE INCREMENTALES</b>                  | <b>-34.800,00</b> | <b>99.615,29</b> | <b>308.984,57</b> | <b>540.403,86</b> | <b>826.391,61</b> |

#### 4.4.3 Cálculo de flujo terminal

El flujo terminal del proyecto considerará la valorización de activos fijos como terrenos y maquinaria, estimando su revalorización al cierre del horizonte de evaluación.

Para este análisis, se ha establecido un horizonte de 5 años. Se proyecta que, al finalizar este período, los activos fijos podrán ser vendidos a valores de mercado estimados, generando ingresos adicionales relevantes para el cálculo del valor residual del proyecto.

Tabla 8: Depreciación de activos

| <b>ACTIVO</b>             | <b>VALOR COMPRA</b> | <b>GASTOS DEPRECIACION</b> | <b>DEPRECIACIÓN ACUMULADA</b> | <b>VL</b>                |                         |
|---------------------------|---------------------|----------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------|
|                           |                     |                            |                               | <b>DESPUÉS DE 5 AÑOS</b> | <b>VALOR DE MERCADO</b> |
| <b>TERRENO</b>            | 60.000,00           |                            |                               | 60.000,00                | 80.000,00               |
| <b>MAQUINARIA INICIAL</b> | 10.000,00           | 1.000                      | 5.000                         | 5.000,00                 | 5.000,00                |
|                           | <b>TOTAL</b>        | <b>1.000</b>               |                               | <b>65.000,00</b>         | <b>85.000,00</b>        |

Considerando esos valores, el flujo terminal del proyecto, sería el siguiente:

Tabla 9: Cálculo del Flujo terminal del Proyecto

|                                    |                  |
|------------------------------------|------------------|
| <b>VM</b>                          | <b>85.000,00</b> |
| <b>VL</b>                          | 65.000,00        |
| <b>UTILIDAD</b>                    | 20.000,00        |
| <b>IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES</b> | -7.400,00        |
| <b>FLUJO TERMINAL</b>              | <b>77.600,00</b> |

El flujo terminal es de \$77.600, que surge de la venta de activos por \$85.000 menos impuestos y participaciones de \$7.400. Lo que permite recuperar una parte de la inversión inicial y aporta valor adicional al proyecto.

Tabla 10: Flujos de efectivo del proyecto

| <b>AÑO</b>                             | <b>0</b>    | <b>1</b>   | <b>2</b>  | <b>3</b>   | <b>4</b>   | <b>5</b>   |
|--|-------------|------------|-----------|------------|------------|------------|
| <b>FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO</b> | -145.567,80 | -34.800,00 | 99.615,29 | 308.984,57 | 540.403,86 | 903.991,61 |
| <b>FLUJOS ACUMULADOS</b>               |             |            | 64.815,29 | 373.799,86 | 914.203,72 |            |

Para el cálculo del VAN y la TIR, se deben tomar en cuenta los flujos de efectivo presentados en la Tabla 13. Además, en el quinto año, se debe incluir el flujo terminal por la venta de los activos fijos por un valor de \$77.600, lo que genera un flujo total de \$903.991,61 para ese período.

Tabla 11: Cálculo del VAN y TIR

|                                      |              |
|--------------------------------------|--------------|
| <b>COSTO DE CAPITAL</b>              | <b>8,85%</b> |
| <b>VALOR PRESENTE NETO (VPN)</b>     | 1.122.739,69 |
| <b>TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)</b> | 85,44%       |

El Valor Presente Neto (VPN) de \$1.122.739,69 y la Tasa Interna de Retorno (TIR) del 85,44% indican que el proyecto es altamente rentable y financieramente viable. Un VPN positivo significa que el proyecto generará un valor neto considerable después de cubrir todos los costos, mientras que una TIR significativamente superior al costo del capital muestra que el proyecto ofrece retornos muy atractivos. En conjunto, estos indicadores sugieren que el proyecto no solo es viable, sino que también promete generar beneficios sustanciales.

Tabla 12: Cálculo de periodo de recuperación (PR)

| PERIODO DE RECUPERACIÓN |   |
|-------------------------|---|
| <b>2</b>                | # de años enteros antes de la recuperación    |
| <b>80.752,51</b>        | Valor que falta por recuperar                 |
| <b>308.985</b>          | FE del año en el que se recupera la inversión |
| <b>0,26</b>             | Fracción de año                               |
| <b>3,14</b>             | # de meses                                    |

La recuperación de la inversión inicial se logrará en un período de 2 años y 3 meses. En los primeros 2 años, se recupera una parte de la inversión, pero queda pendiente un saldo de \$80.752,51 por recuperar. Durante el tercer año, el flujo de efectivo alcanza \$308.984,57; por cuanto, se necesita una fracción de año adicional de 0.26, equivalente a 3,14 meses, para completar la recuperación total de la inversión. Esto indica una recuperación relativamente rápida del capital invertido.

Tabla 13: Flujo del inversionista

| AÑO                                   | 0           | 1          | 2          | 3          | 4          | 5          |
|---------------------------------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>FE DEL PROYECTO</b>                | -145.567,80 | -34.800,00 | 99.615,29  | 308.984,57 | 540.403,86 | 903.991,61 |
| <b>DESEMBOLSO DEL PRÉSTAMO</b>        | 75.567,80   |            |            |            |            |            |
| <b>PAGO CAPITAL</b>                   |             | -13.675,87 | -14.359,66 | -15.077,64 | -15.831,53 | -16.623,10 |
| <b>PAGO INTERES (INC. AHO. IMP.)</b>  |             | -3.778,39  | -3.094,60  | -2.376,61  | -1.622,73  | -831,16    |
| <b>AHORRO IMPUESTOS POR INTERESES</b> |             | 2.380,39   | 1.949,60   | 1.497,27   | 1.022,32   | 523,63     |
| <b>FE DEL INVERSIONISTA</b>           | -70.000,00  | -49.873,87 | 84.110,62  | 293.027,58 | 523.971,92 | 887.060,98 |

Tabla 14: Análisis del VAN y TIR del Inversionista

| COSTO DE CAPITAL               |  | 8,85%        |
|--------------------------------|--|--------------|
| <b>VALOR PRESENTE NETO</b>     |  | 1.136.212,95 |
| <b>TASA INTERNA DE RETORNO</b> |  | 113,79%      |

Con un Valor Presente Neto (VPN) de \$1.136.212,95 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 113,79%, el proyecto resulta altamente atractivo para el inversionista. El VPN positivo indica que el proyecto generará un valor neto considerablemente superior al costo

del capital del 8.85%, y la TIR significativamente elevada muestra que los rendimientos esperados son muy superiores al costo del financiamiento. Estos indicadores sugieren que el proyecto no solo es financieramente viable, sino que también ofrece rendimientos excepcionales y un fuerte retorno sobre la inversión.

Tabla 15: Periodo de recuperación del Inversionista

| <b>PERIODO DE RECUPERACIÓN</b> |   |
|--------------------------------|---|
| <b>2</b>                       | # de años enteros antes de la recuperación    |
| <b>35.763,25</b>               | Valor que falta por recuperar                 |
| <b>293.028</b>                 | FE del año en el que se recupera la inversión |
| <b>0,12</b>                    | Fracción de año                               |
| <b>1,46</b>                    | # de meses                                    |

El período de recuperación para los inversionistas es de 2 año y 2 meses. En el segundo año se recupera una parte de la inversión inicial, pero aún queda un saldo de \$35.763,25 por recuperar. En el tercer año, el flujo de efectivo alcanza \$293.027,58, y se requiere una fracción adicional de 0.12 años, equivalente a 1,46 meses, para recuperar completamente la inversión inicial. Esto refleja una recuperación eficiente y relativamente rápida de la inversión.

#### **4.5 Análisis de escenarios**

##### **4.5.1 Gestión de riesgos financieros:**

- Fluctuación en precios internacionales: El proyecto firmará contratos a largo plazo con precios mínimos garantizados.
- Aumento en costos operativos: Se implementarán controles de costos basados en análisis de eficiencia y optimización de recursos.
- Variaciones en el tipo de cambio: Uso de instrumentos financieros como coberturas cambiarias para reducir la exposición.

##### **4.5.2 Sensibilidad a variaciones del costo del capital:**

Un análisis de sensibilidad muestra que pequeñas variaciones en el costo del capital pueden afectar el valor presente neto (VPN). Por ello, se monitorearán constantemente las tasas de interés y se buscará refinanciar la deuda si las condiciones del mercado son favorables.

El análisis de escenarios considera tres situaciones principales para evaluar el desempeño del proyecto bajo condiciones variables:

## 4.5.2.1 Escenario Optimista:

- Incremento del 10% en los ingresos proyectados.
- Reducción del 5% en los costos variables.

Tabla 16: Análisis del VAN y TIR del escenario

| <b>COSTO DE CAPITAL</b>        |  | <b>8,85%</b> |
|--------------------------------|--|--------------|
| <b>VALOR PRESENTE NETO</b>     |  | 1.400.000,00 |
| <b>TASA INTERNA DE RETORNO</b> |  | 95%          |
| <b>PERIODO DE RETORNO</b>      |  | 2 años       |

## 4.5.2.2 Escenario Base:

- Proyecciones iniciales sin variaciones en ingresos ni costos.

Tabla 17: Análisis del VAN y TIR del escenario

| <b>COSTO DE CAPITAL</b>        |  | <b>8,85%</b>    |
|--------------------------------|--|-----------------|
| <b>VALOR PRESENTE NETO</b>     |  | 1.122.739,69    |
| <b>TASA INTERNA DE RETORNO</b> |  | 85,44%          |
| <b>PERIODO DE RETORNO</b>      |  | 2 años; 3 meses |

## 4.5.2.3 Escenario Pesimista:

- Disminución del 10% en los ingresos proyectados.
- Incremento del 5% en los costos variables.
- Inflación del 2% anual

Tabla 18: Flujo Operativo del Escenario

| <b>INVERSIÓN INICIAL</b>                        | <b>145.567,80</b> |          |          |          |          |
|---|-------------------|----------|----------|----------|----------|
| <b>PRECIO UNITARIO</b>                          | 0                 | 7.000    | 9.000    | 10.000   | 11.000   |
| <b>COSTO VARIABLE UNITARIO</b>                  | 0                 | 2.633    | 2.633    | 2.633    | 2.633    |
| <b>INFLACIÓN</b>                                | 2,00%             | 2,00%    | 2,00%    | 2,00%    | 2,00%    |
| <b>FACTOR DE INFLACIÓN</b>                      | 1,020             | 1,040    | 1,061    | 1,082    | 1,104    |
| <b>PRECIO AJUSTADO POR LA INFLACIÓN</b>         | 0,00              | 7282,80  | 9550,87  | 10824,3  | 12144,8  |
| <b>COSTOS VARIABLES AJUSTADOS POR INFLACIÓN</b> | 0,00              | 2739,78  | 2794,57  | 2850,47  | 2907,48  |
| <b>FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS</b>            |                   |          |          |          |          |
| <b>AÑO</b>                                      | <b>1</b>          | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |

| NO. UNIDADES                             | 0          | 20         | 40         | 60         | 81         |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>VENTAS</b>                            | 0,00       | 145.656,00 | 382.034,88 | 649.459,30 | 983.736,00 |
| <b>COSTOS VARIABLES</b>                  | 0,00       | 54.795,58  | 111.782,98 | 171.027,96 | 235.505,50 |
| <b>COSTOS FIJOS EXCEPTO DEPRECIACIÓN</b> | 34.800,00  | 34.800,00  | 34.800,00  | 34.800,00  | 34.800,00  |
| <b>DEPRECIACIÓN</b>                      | 1.000,00   | 1.000,00   | 1.000,00   | 1.000,00   | 1.000,00   |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>                | -35.800,00 | 55.060,42  | 234.451,90 | 442.631,33 | 712.430,49 |
| <b>IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES</b>       | 0,00       | 20.372,36  | 86.747,20  | 163.773,59 | 263.599,28 |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                     | -35.800,00 | 34.688,07  | 147.704,70 | 278.857,74 | 448.831,21 |
| <b>DEPRECIACIÓN</b>                      | 1.000,00   | 1.000,00   | 1.000,00   | 1.000,00   | 1.000,00   |
| <b>FE INCREMENTALES</b>                  | -34.800,00 | 35.688,07  | 148.704,70 | 279.857,74 | 449.831,21 |
| <b>FE TERMINAL</b>                       |            |            |            |            | 77.600,00  |

Tabla 19: Análisis del VAN y TIR del escenario

| COSTO DE CAPITAL               | 10,85%           |
|--------------------------------|------------------|
| <b>VALOR PRESENTE NETO</b>     | 461.773,92       |
| <b>TASA INTERNA DE RETORNO</b> | 53,58%           |
| <b>PERIODO DE RETORNO</b>      | 2 años; 11 meses |

En todos los escenarios analizados, el proyecto demuestra rentabilidad, reflejada en Valores Actuales Netos (VAN) positivos y Tasas Internas de Retorno (TIR) superiores al costo de capital promedio ponderado (CCPP). No obstante, el escenario pesimista revela la sensibilidad del modelo ante variaciones adversas en ingresos y costos, subrayando la importancia de implementar un control eficiente del gasto y estrategias comerciales robustas.

#### 4.6 Conclusiones del capítulo

**Alta rentabilidad y viabilidad financiera:** El proyecto presenta un VAN de \$1.122.739,69 y una TIR del 85,44%, lo que confirma su atractivo económico y la capacidad de generar beneficios sustanciales.

**Rápida recuperación de la inversión:** El periodo estimado para recuperar la inversión inicial es de 2 años y 3 meses, lo que permite una pronta generación de flujos positivos y reduce los riesgos financieros.

**Estructura de financiamiento balanceada:** La inversión total de \$145.567,80 se financia mediante un 52% de deuda y un 48% de recursos propios. El CCPP calculado en 8,85% define el umbral mínimo de rentabilidad que el proyecto debe superar.

**Estrategias de mitigación de riesgos financieros:** Se contemplan mecanismos

como contratos de precios mínimos, control riguroso de costos operativos y uso de coberturas cambiarias para reducir la exposición a riesgos internacionales.

**Flexibilidad ante escenarios adversos:** El análisis de escenarios (optimista, base y pesimista) evidencia que el proyecto se mantiene rentable incluso en condiciones desfavorables, con VAN positivo y TIR por encima del CCPP en todos los casos.

**Atractivo para inversionistas:** Con un VAN de \$1.136.212,95 y una TIR del 113,79% en condiciones más favorables, el proyecto resulta altamente atractivo para inversionistas, asegurando rendimientos excepcionales sobre el capital invertido.

**Impacto positivo en lo social y ambiental:** Más allá de los beneficios financieros, el modelo contribuye a la generación de empleo local, mejora de condiciones productivas rurales y adopción de prácticas agrícolas sostenibles.

## 5 CONCLUSIONES DEL PROYECTO

Los resultados del presente estudio confirman la viabilidad técnica, comercial y financiera del modelo de negocio basado en la producción y comercialización de cacao fino de aroma en el cantón Balao, provincia del Guayas. Desde el enfoque estratégico, el análisis permitió establecer una propuesta sólida de dirección empresarial sustentada en ventajas competitivas sostenibles, tales como la diferenciación por calidad, la obtención de certificaciones internacionales, la trazabilidad del producto y el compromiso con la sostenibilidad ambiental y social.

En el ámbito comercial, el estudio de mercado evidenció una demanda creciente por productos éticos y de origen certificado, especialmente en mercados de alto valor como Europa, Norteamérica y Asia, donde la percepción del consumidor se orienta cada vez más hacia atributos intangibles como la responsabilidad social y la transparencia en la cadena de valor. El desarrollo del modelo de negocio, mediante herramientas como el modelo Canvas, permitió estructurar de manera coherente la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales de distribución y la estructura de ingresos, fortaleciendo así la lógica operativa del proyecto.

Desde el plano del marketing estratégico, la investigación demostró que la combinación de estrategias de posicionamiento, fidelización y diferenciación, apoyadas en el uso de tecnologías digitales y marketing experiencial, constituye una ventaja competitiva clave para conectar con consumidores conscientes y exigentes. La construcción de marca y las acciones promocionales orientadas a comunicar el origen del cacao, su trazabilidad y su impacto positivo en las comunidades rurales son fundamentales para consolidar una imagen premium y ética del producto.

A nivel financiero, el proyecto presenta un Valor Presente Neto (VPN) de \$1.122.739,69 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 85,44%, indicadores que confirman su rentabilidad y viabilidad económica. El período de recuperación de la inversión inicial se

estima en 2 años y 3 meses, lo que permite generar flujos positivos en el corto plazo y reduce la exposición a riesgos financieros. La estructura financiera propuesta, compuesta en un 52% por financiamiento mediante deuda y en un 48% por recursos propios, acompañada de un Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP) de 8,85%, garantiza una sostenibilidad adecuada para el tamaño y alcance del proyecto.

Incluso bajo condiciones adversas, como las previstas en el escenario pesimista, el modelo mantiene un VAN positivo y una TIR superior al costo de capital, lo que evidencia su solidez y capacidad de adaptación ante contextos inciertos. Las estrategias de mitigación de riesgos financieros —que incluyen contratos de precios mínimos, control de costos y mecanismos de cobertura ante la volatilidad cambiaria— refuerzan aún más la estabilidad del proyecto.

Desde la perspectiva del inversionista, el análisis financiero reveló un VAN de \$1.136.212,95 y una TIR del 113,79%, cifras que consolidan la atractividad del proyecto y lo posicionan como una oportunidad con retornos significativamente altos en relación con su costo de financiamiento.

Más allá de los beneficios económicos, el impacto social y ambiental del proyecto es igualmente relevante, al promover la generación de empleo rural, la capacitación técnica de los productores, la adopción de prácticas agroecológicas y el fortalecimiento de la cohesión territorial en una zona históricamente agrícola como Balao.

En conclusión, este estudio demuestra que la combinación de prácticas agrícolas sostenibles, el cumplimiento de estándares internacionales y una estrategia comercial bien estructurada permite al cacao ecuatoriano acceder y competir exitosamente en mercados premium globales, en línea con las prioridades establecidas en los planes nacionales de desarrollo sectorial.

## **6 RECOMENDACIONES**

Con base en los resultados obtenidos a lo largo del estudio, se recomienda implementar un conjunto de acciones técnicas y estratégicas orientadas a fortalecer la competitividad, sostenibilidad y resiliencia del modelo de negocio propuesto.

En primer lugar, resulta indispensable obtener y mantener certificaciones internacionales reconocidas, como aquellas vinculadas a prácticas sostenibles y de comercio justo. Estas certificaciones no solo facilitan el acceso a mercados premium altamente exigentes, sino que también agregan valor al producto al garantizar un compromiso integral con los ámbitos social, ambiental y económico. Además, generan confianza en los consumidores globales y permiten diferenciar el cacao ecuatoriano frente a competidores de otras regiones productoras.

De manera complementaria, se recomienda consolidar alianzas estratégicas con exportadoras, distribuidores internacionales, cooperativas locales y organismos de certificación, a fin de establecer una red de valor sólida que asegure un flujo constante de

ingresos, mayor estabilidad en la cadena de suministro y un mejor acceso a mercados especializados.

Desde la perspectiva operativa, es prioritario optimizar la eficiencia productiva mediante la adopción de tecnologías agrícolas avanzadas —como sensores de monitoreo, herramientas satelitales y sistemas digitales de gestión de fincas— que permitan garantizar la trazabilidad del producto, la sostenibilidad del proceso y el cumplimiento de estándares de calidad internacional. Esta modernización debe ir acompañada de programas permanentes de formación técnica para los agricultores y trabajadores, maximizando así el impacto de las innovaciones implementadas.

En el plano comercial, se recomienda diversificar el portafolio de productos, incorporando líneas complementarias como manteca, nibs, licor y polvo de cacao. Esta estrategia no solo aumentará los márgenes de rentabilidad, sino que también reducirá la exposición al riesgo derivado de la dependencia de un único producto o canal de comercialización.

Desde el punto de vista del marketing, es fundamental desarrollar campañas digitales dirigidas a consumidores conscientes, destacando los atributos diferenciadores del cacao, como su origen, trazabilidad, prácticas agroecológicas e impacto positivo en las comunidades productoras. Para ello, se sugiere utilizar herramientas de comercio electrónico, marketing de contenido y técnicas de storytelling que conecten emocionalmente con el público objetivo.

En el componente financiero, se recomienda establecer un sistema de monitoreo continuo de indicadores clave como rentabilidad operativa, flujo de caja y retorno sobre la inversión, lo que permitirá realizar ajustes oportunos a las estrategias comerciales y productivas frente a los cambios del entorno.

Finalmente, se sugiere mantener una gestión activa de riesgos que contemple tanto la volatilidad de los precios internacionales como los efectos del cambio climático, mediante herramientas como contratos a precio fijo, seguros agrícolas y modelos predictivos de comportamiento climático.

En conjunto, estas recomendaciones constituyen una hoja de ruta técnica integral que, aplicada de forma articulada y sistemática, puede potenciar significativamente el éxito del proyecto y su posicionamiento competitivo en el mercado global del cacao fino de aroma.

## **7 BIBLIOGRAFÍA**

- Asociación Nacional de Exportadores de Cacao. (2023). Informe sobre el comercio exterior del cacao ecuatoriano. <https://www.anecacao.com>
- Banco Central del Ecuador. (2023). Informe de coyuntura económica: Exportaciones agrícolas y mercado del cacao en Ecuador. <https://www.bce.fin.ec>
- Banco Mundial. (2023). Evolución del mercado del cacao en China y Japón: tendencias y oportunidades de exportación. <https://www.worldbank.org>

- Blaser, W. J., Oppong, J., Hart, S. P., Landolt, J., & Six, J. (2017). Climate-smart sustainable agriculture in low-to-intermediate shade agroforests. *Nature Sustainability*, 1, 234–239. <https://doi.org/10.1038/s41893-018-0062-8>
- Clough, Y., Faust, H., & Tschardtke, T. (2009). Cacao boom and bust: Sustainability of agroforests and opportunities for biodiversity conservation. *Conservation Letters*, 2(5), 197–205. <https://doi.org/10.1111/j.1755-263X.2009.00072.x>
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura). (2022). *El cacao y la seguridad alimentaria en América Latina: Perspectivas y desafíos*. Roma, Italia. <https://www.fao.org>
- Gockowski, J., & Sonwa, D. (2011). Cocoa intensification scenarios and their predicted impact on CO<sub>2</sub> emissions, biodiversity conservation, and rural livelihoods in the Guinea rainforest of West Africa. *Environmental Management*, 48(2), 307–321. <https://doi.org/10.1007/s00267-010-9602-3>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). *Boletín Técnico: Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) 2023*. Quito, Ecuador. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_agropecuarias/espac/2023/Boletin\\_tecnico\\_ESPAC\\_2023.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/2023/Boletin_tecnico_ESPAC_2023.pdf)
- Jagoret, P., Michel-Dounias, I., Snoeck, D., Todem, N., & Malézieux, E. (2012). Afforestation of savannah with cocoa agroforestry systems: A small-farmer innovation in central Cameroon. *Agroforestry Systems*, 86(3), 493–504. <https://doi.org/10.1007/s10457-012-9513-9>
- Läderach, P., Martínez-Valle, A., Schroth, G., & Castro, N. (2013). Predicting the future climatic suitability for cocoa farming of the world's leading producer countries. *Climatic Change*, 119(3), 841–854. <https://doi.org/10.1007/s10584-013-0774-8>
- Maguire-Rajpaul, V. A. (2022). Climate-smart cocoa governance risks entrenching old hegemonies in Côte d'Ivoire and Ghana: A multiple environmentality analysis. *Geoforum*. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2021.09.015>
- Maguire-Rajpaul, V. A. (2025). What resilience theory and praxis can learn from multi-dimensional approaches to understanding poverty: A study of Ghanaian cocoa forest landscapes. *World Development*. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2024.106785>
- Meyfroidt, P., Carlson, K. M., Fagan, M. E., Gutiérrez-Vélez, V. H., Macedo, M. N., Curran, L. M., ... & Lambin, E. F. (2014). Multiple pathways of commodity crop expansion in tropical forest landscapes. *Environmental Research Letters*, 9(7), 074012. <https://doi.org/10.1088/1748-9326/9/7/074012>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería de Ecuador. (2023). *Plan Nacional de Desarrollo del Cacao 2023–2030*. Quito, Ecuador. <https://www.agricultura.gob.ec>

- Rice, R. A., & Greenberg, R. (2000). Cacao cultivation and the conservation of biological diversity. *AMBIO: A Journal of the Human Environment*, 29(3), 167–173. <https://doi.org/10.1579/0044-7447-29.3.167>
- Schroth, G., da Fonseca, G. A. B., Harvey, C. A., Gascon, C., Vasconcelos, H. L., & Izac, A. M. N. (Eds.). (2004). *Agroforestry and biodiversity conservation in tropical landscapes*. Washington, DC: Island Press.
- Squicciarini, M. P., & Swinnen, J. (Eds.). (2016). *The economics of chocolate*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198726449.001.0001>
- Thompson, D., García, R., & Lee, C. (2021). The role of digital marketing in the global expansion of specialty cocoa products.
- Vaast, P., & Somarriba, E. (2014). Trade-offs between crop intensification and ecosystem services: The role of agroforestry in cocoa cultivation. *Agroforestry Systems*, 88(6), 947–956. <https://doi.org/10.1007/s10457-014-9762-x>