

**UNIVERSIDAD DEL PACIFICO**

**ESCUELA DE NEGOCIOS**

**INGENIERIA COMERCIAL**

**PLAN DE TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE  
INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

**PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA PRODUCCIÓN DE CACAO CCN51 EN ASOCIO  
CON PLATANO EN ZONA DE LA PENINSULA DE SANTA ELENA PARA EL MERCADO DE  
EXPORTACION**

**AUTOR:**

**ERNESTO DECKER UBILLA**

**DIRECTOR**

**Ing. Freddy Salas**

**Guayaquil, 5 de Noviembre de 2007**

## **DECLARACION DE AUTORIA**

Yo, Ernesto Ramón Decker Ubilla, declaro ser el autor exclusivo del presente proyecto.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendieren de la misma es mi responsabilidad

.....

Ernesto Decker Ubilla

## **CERTIFICACION**

Yo, Ing. Freddy Salas, profesor de la Universidad del Pacífico – Escuela de Negocios y Economía, como Director de la presente tesis de Grado, certifico que el señor Ernesto Decker Ubilla, egresado de ésta institución, es el autor exclusivo del presente proyecto, la misma es auténtica, original e inédita.

.....

Ing. Freddy Salas

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por haberme guiado durante éste tiempo y poder culminar una meta más en mi vida.

A mi esposa Gabriela, quien me ha apoyado en todo lo que me he propuesto y juntos lo hemos logrado.

A mi hijo Ernestito, de quien espero siga y supere los pasos que sus padres le estamos enseñando.

A mi madre Teresa quien me ha enseñado a ser un hombre de bien.

A mis hermanos Manolo y Teresa.

A toda mi familia que de una u otra forma siempre han estado para darnos la mano en lo que hemos necesitado.

A las Autoridades, Decana y Profesores de la Universidad del Pacífico, que me han sabido transmitir sus conocimientos y enseñanzas durante mi permanencia en éste prestigioso Centro de Estudios Superiores.

## **DEDICATORIA**

Esta obra está dedicada a toda mi familia: mi esposa, mi hijo, mi madre, mis hermanos, de quienes siempre he tenido el apoyo incondicional en cada paso que he dado.

También quiero dedicar esta obra a la memoria de mi señor padre, Ernesto Decker Coello, quien fue un ejemplo de superación y que cuando nos proponemos hacer algo en la vida no hay nada que nos pueda detener.

## **INDICE**

<b>1. 1, RESUMEN EJECUTIVO</b>	
1.1. Objetivo propósito del Proyecto.....	7
1.2. Macro entorno.....	10
1.3. Problemática del Sector, nuestra ventaja competitiva.....	12
1.4. Mercados objetivos.....	16
1.5. Información macroeconómica del mercado.....	19
1.6. Tamaño y potencial del proyecto.....	23
<b>2. CONSTITUCION DE LA EMPRESA</b>	
2.1. Marco legal.....	24
2.2. Características de la sociedad.....	24
2.3. Propiedad accionaria.....	25
<b>3. DESCRIPCION DEL NEGOCIO</b>	
3.1. Historia del negocio.....	26
3.2. Misión, Visión y objetivos de la empresa.....	27
3.3. Estructura de la industria.....	27
3.4. Descripción del producto.....	31
3.5. Análisis FODA.....	37
3.6. Cinco fuerzas de Porter.....	39
<b>4. EQUIPO GERENCIAL</b>	
4.1. Estructura organizacional.....	42
4.2. Funciones.....	42
4.3. Experiencia previa de los miembros.....	45
4.4. Cultura Empresarial.....	45
<b>5. ANALISIS DE MERCADO</b>	
5.1. Estudio del mercado.....	47
5.2. Identificación de mercado potencial y empresarial.....	48
5.3. Descripción de las regiones, segmentos o nichos.....	50
5.4. Mercado objetivo, nichos de mercado y bloques compradores.....	54
5.5. Análisis de la competencia.....	59
<b>6. ESTRATEGIAS DE MERCADO</b>	
6.1. Consideraciones Internacionales.....	73
6.2. Estrategias de producto, precio y estacionalidad.....	76
6.3. Estrategias de distribución, penetración y venta personal.....	80
6.4. Estrategia precios, distribución y gastos.....	89
6.5. Estrategia Publicitaria y de comercialización.....	91

<b>7. OPERACIONES</b>	
7.1. Riesgos internos.....	94
7.2. Riesgos Externos.....	94
7.3. Planes de Contingencia.....	94
7.4. Provisiones y Seguros.....	96
<b>8. ESTUDIO FINANCIERO</b>	
8.1. Presupuesto e inversiones.....	97
8.2. Proyección a cinco años.....	100
8.3. Análisis de punto de equilibrio.....	101
8.4. Flujo de caja.....	102
8.5. Estado de Perdidas y Ganancias.....	103
8.6. Balances.....	104
8.7. Tasa interna de Retorno.....	105
<b>9. ANALISIS FINANCIERO DEL PROYECTO</b>	
9.1. Requerimientos de capital.....	106
9.2. razones financieras basada en proyecciones anuales.....	108
9.3. Evaluación Sensibilidad y Rentabilidad.....	109
<b>10. ECOLOGIA Y MEDIO AMBIENTE</b>	
10.1. Proceso, procedimientos e impacto que se siguió y culminó.....	110
10.2. Resultados.....	110
<b>11. CONCLUSIONES.....</b>	<b>112</b>
<b>12. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>114</b>
<b>13. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>115</b>

# **CAPÍTULO I**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **1.1 OBJETIVO PROPÓSITO DEL PROYECTO**

El presente proyecto tiene como objetivo principal, determinar la factibilidad de la Producción de un cultivo de cacao del clon CCN- 51 en la zona de la Península de Santa Elena. Como el cacao es un cultivo perenne el cual necesita de tres años para empezar a producir, además, es un cultivo demandante de sombra; lo estamos asociando con el cultivo del plátano de la variedad ARTON, el cual se lo produce para el mercado de exportación, el plátano estará en asocio con el cacao hasta el tercer año, en éste año se elimina completamente, dejando el cultivo cacao como único cultivo.

Este asocio tiene como resultado que durante la fase de el establecimiento del cacao, éste cultivo no va a producir ningún ingreso al proyecto, pero el plátano a más de hacer de sombra para el cacao, a las 30 semanas de siembra aproximadamente, va a empezar a darnos ingresos por su producción, esto continuará hasta el año tres, donde ya se lo elimina para dejar al cacao listo para su producción. Agronómicamente y económicamente hablando, esta sociedad hace que el proyecto sea más atractivo para los inversionistas que quieran poner capital en este interesante rubro.

Se ha decidió hacerlo en la Península para aprovechar la cantidad de área para agricultura existente, su cercanía a las compañías exportadoras y por ser un clima que vamos a tener muy poca incidencia de enfermedades. En esta zona, ya se están haciendo establecimiento de plantaciones, actualmente con resultados bastante satisfactorios lo que indica que en un futuro podría ser una zona de importante producción cacaotera y también platanera, durante la fase de establecimiento del cacao.

Para poder hacer agricultura en la zona peninsular necesitamos del Sistema de riego del Trasvase Península de Santa Elena, éste cuenta con sistemas presurizados en Chongón, Daular y Cerecita en 4.400 hectáreas, y sistemas de canales para atender a 16.600 hectáreas en el nivel inferior (Chongón-Playas) y en el nivel superior (Azúcar-Río Verde). Está siendo operado por CEDEGE y sus cultivos predominantes son: mango,

limón, frutas en general, productos hortícolas y hoy en día cacao se está sembrando también, existen alrededor de 4000 Hectáreas establecidas, de las cuales unas 2000 Hectáreas ya están en producción.

### **Desarrollo agrícola de la Zona Peninsular<sup>1</sup>**

Como nuestro proyecto se va a producir mediante el riego del proyecto de CEDEGE, es importante saber cual es la capacidad instalada del proyecto en cada una de las zonas. Inicialmente la propuesta en el proyecto de CEDEGE de 50.000 hectáreas se concretó en 42.804 hectáreas, distribuidas de la siguiente manera:

#### **NIVEL INFERIOR**

<b>SECTOR</b>	<b>ÁREA (Has)</b>
Chongón	1.056
Daular	1.509
Cerecita	1.822
San Lorenzo	2.524
Playas	8.780
<b>SUBTOTAL</b>	<b>15.691</b>

#### **NIVEL SUPERIOR**

<b>SECTOR</b>	<b>ÁREA (Has)</b>
Sube y Baja	2.108
Azúcar-Zapotál	2.280
Villingota	3.772
Río Verde	2.448
Atahualpa	7.081
Javita	9.424
<b>SUBTOTAL</b>	<b>27.113</b>

<sup>1</sup> La información se la obtuvo de: [www.cedege.com](http://www.cedege.com), octubre 2007.

**TOTAL GENERAL**

**42.804 hectáreas**

Vamos a analizar desde todos los puntos tanto agronómicos, financieros, de entorno, de mercado y de impacto al medio ambiente la factibilidad del proyecto.

Nuestro proyecto va a producir cacao y plátano, puntualmente, en la zona de Cerecita. El cacao lo vamos a producir, cosechar, fermentar, secar y poner e cacao en grano sacos para ser entregado a la Compañía Inmobiliaria Guangala<sup>2</sup> S.A. que es una exportadora de cacao en grano; para el caso del plátano el proceso es: lo producimos, lo cosechamos, lo procesamos y se lo envía a la compañía exportadora UBESA<sup>3</sup>, en ambos casos tanto el cacao como el plátano la exportadora se encargan de toda la logística de la exportación.

A pesar que ambos productos están concebidos para que sean exportados, la exportación no está considerada dentro del proyecto, en ambos casos se entregará el producto procesado a una compañía especializada en el mercado de exportación, la razón es que para ser exportadores directos tanto de plátano como cacao debemos contar con un volumen superior al que contempla el proyecto, más tener ya los posibles compradores en el exterior, cosa que al momento de iniciar el proyecto no se cuenta; por lo que habría que asociarse con otros productores para llegar a un mínimo volumen requerido, pero ahora nuestro enfoque es en obtener un producto de calidad y encargar la exportación a los especialistas, hasta que se logre estabilizar la producción del cacao y se piense en hacerlo directamente sin intermediarios.

Así mismo para ser productores, debemos saber a donde se va nuestro producto, qué es lo que los clientes en el exterior esperan de nuestra producción, cuales son los

---

<sup>2</sup> Compañía Inmobiliaria Guangala, es la compañía que se encarga de recibir el cacao en grano para su posterior exportación.

<sup>3</sup> UBESA; Compañía exportadora de fruta fresca que va recibir el plátano embalado en cajas para su exportación

volúmenes de compra, que significa calidad para los clientes, esto nos hará ser un abastecedor de un producto calificado para el consumidor final

Ambas compañías exportadoras manejan sistemas de trazabilidad<sup>5</sup> por lo que si se detectare que alguna parte de la carga no cumple con los requisitos mínimos establecidos de calidad, rápidamente se hace el seguimiento de qué productor es procedente esa carga y el cliente podría poner trabas en las futuras exportaciones provenientes del productor que tuvo problemas de calidad.

La compañía va a estar constituida por seis accionistas, cada uno de los cuales va a aportar con un capital inicial, el resto del capital se lo va a obtener a través de la Corporación Financiera Nacional.

El proyecto se espera que a partir del año tres empiece a dejar utilidades a los socios y a partir del año cinco se establezca la producción del cacao.

## **1.2 MACRO ENTORNO**

El cacao, es el componente fundamental del chocolate, es un cultivo originario de América. El primer europeo en descubrir los granos de cacao se dice que fue Cristóbal Colón, durante su cuarto viaje a nuestro continente, al llegar a lo que es hoy en día Nicaragua. Estos granos eran usados por los nativos como moneda, además de ser empleados para preparar una deliciosa bebida. Un tiempo después, al establecerse el proceso de colonización de los españoles en América Central y América del Sur, los primeros granos de cacao fueron llevados a Europa.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Trazabilidad: sistema por el cual el cliente final de un proceso puede determinar con exactitud cual es la procedencia del producto.

<sup>6</sup> Fuente: Anecacao

La domesticación, cultivo y consumo del cacao fueron realizados por los indígenas Toltecas, Aztecas y Mayas más de un milenio antes del descubrimiento de América. Cuando Hernán Cortéz llegó a México observó que su gente consumía una bebida llamada "XOCOALT", pero por su sabor amargo no les llamó la atención y su uso por los españoles demoró casi un siglo, hasta cuando unas muestras de semillas llevadas a España, unas religiosas desarrollaron en 1550 la primera receta del actual Chocolate añadiendo dulce y vainilla. La bebida al inicio fue usada por la corte y la realeza y luego de poco tiempo pasó a ser de consumo abierto. En la segunda parte del siglo XVI, fue rentable el negocio del cacao dominado por España, que atrajo el interés de promover el cultivo en la Costa ecuatoriana por empresarios guayaquileños, pese a las prohibiciones de la Corona. Alrededor de 1600 había ya pequeñas siembras de cacao cerca de Guayaquil, a orillas del actual río Guayas y se incrementaron gradualmente a orillas de sus afluentes río arriba. El cacao ecuatoriano tenía una fama especial por su calidad y aroma la cual era dada por provenir de una variedad autóctona llamada "Nacional", fue del aroma conocido hasta la actualidad en el mercado internacional como "Arriba" con típico aroma floral.<sup>7</sup>

El cacao es uno de los productos por historia denominados tradicionales a través de los años ha estado estrechamente ligado a la historia económica, social y aún política del país, al ser el producto de exportación más antiguo del Ecuador, pues se siembra desde el siglo XVI.

El cacao en el país es un cultivo muy importante en la actividad socio-económica. Se dice que de éste cultivo se genera empleo para unas 100.000 familias. El país es el primer productor mundial de cacao fino y de aroma (produce más del 60% de la producción mundial de éste tipo)<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Fuente: [www.anecacao.com](http://www.anecacao.com)

<sup>8</sup> Radi, C; Ramirez, P (2005). El abc para la comercialización directa de cacao especial y con certificación. Boletín realizado por CORPEI Y GTZ

El cacao constituye la materia prima para obtener productos semielaborados e industrializados como: la manteca de cacao, el licor de cacao, chocolates, bebidas entre otros.

Los principales consumidores de cacao ecuatoriano son: Estados Unidos, Holanda, Francia. La producción mundial se encuentra concentrada en África en 55% y América del Sur en 36%.<sup>9</sup>

Al año 2006 el cacao representó más del 3% del PIB en el sector Agropecuario y Piscícola y el 0.25% del total de exportaciones del país. Este rubro está ubicado el puesto número 5, siendo el producto más importante del sector agropecuario el sector bananero.<sup>10</sup>

En lo que va del año 2007 la tendencia sigue creciente, actualmente, tierras que hace 10 años eran tierras dedicadas a ciclo coto o actividad ganadera están cambiando a ser sembradas por cultivos perennes como lo es el cacao.

El gobierno actual está apoyando al pequeño agricultor es decir menos de 10 Has, pero al mediano productor como lo es nuestro caso no se ven mayores cambios, al momento insumos para agricultura no se les recarga aranceles, esto se debe mantener en la nueva constitución que se está reformando, esto ayudaría a mantener la agricultura en el Ecuador, un factor muy importante es las relaciones con países consumidores de cacao como lo es EEUU, con quienes hay que establecer relaciones gana-gana en beneficio de ambos.

### **1.3 PROBLEMÁTICA DEL SECTOR, NUESTRA VENTAJA COMPETITIVA.**

El cacao ecuatoriano desde sus orígenes fue reconocido a nivel mundial por su “sabor y aroma floral”, lo que llevó a que se le dé un trato preferencial a nivel internacional. Esto se oficializó en el Anexo “C” del Convenio Internacional del

---

<sup>9</sup> Fuente: : [www.anecacao.com](http://www.anecacao.com)

<sup>10</sup> Fuente: Banco Central del Ecuador.

Cacao, donde se reconoció a Ecuador como 100% productor de “cacao fino y de aroma”.<sup>11</sup>

Por la falta de controles en el manejo de la calidad del producto por parte de los intermediarios y exportadores; y por la falta de conceptos definidos de calidad de exportación, se comenzó a exportar grano de mala calidad y con impurezas. Esta situación motivó que la Organización Internacional del Cacao “ICCO”, en junio de 1994 modificara la situación de Ecuador dentro de dicho anexo, declarando a Ecuador como exportador de un 75% de cacao fino y de aroma.

Por ser el Ecuador un país exportador de cacao es miembro del ICCO, quien es el organismo mundial que da el marco a todo lo relacionado con el cacao a nivel mundial, a continuación presento una breve reseña de lo que hace el ICCO.

### **El convenio Internacional del cacao, 2001**<sup>12</sup>

La Organización Internacional del Cacao (ICCO) fue establecida en 1973 para administrar el primer Convenio Internacional del Cacao (1972) y los Convenios sucesivos de 1975, 1980, 1986, 1993 y 2001.

Los objetivos del Sexto Convenio Internacional del Cacao (2001) fueron:

- Promover la cooperación internacional en la economía mundial del cacao;
- Facilitar un marco apropiado para el debate de todas las cuestiones relacionadas con todos los sectores de dicha economía;
- Contribuir al fortalecimiento de las economías cacaoteras nacionales de los países Miembros, en particular mediante la preparación de proyectos apropiados que se someterán a las instituciones pertinentes con miras a su financiación y ejecución
- Contribuir a la expansión equilibrada de la economía mundial del cacao en interés de todos los Miembros mediante las medidas apropiadas, incluidas las siguientes:

---

<sup>11</sup> Fuente : Anecacao

<sup>12</sup> Fuente: [www.unctad.org](http://www.unctad.org)

- Fomentar una economía cacaotera sostenible;
- Fomentar la investigación y la aplicación de sus resultados
- Fomentar la transparencia en la economía mundial del cacao mediante el acopio, análisis y difusión de estadísticas pertinentes y la realización de estudios apropiados; y
- Promover y alentar el consumo de chocolate y productos a base de cacao, con objeto de aumentar la demanda de cacao en estrecha cooperación con el sector privado.

El Convenio incluye 40 países miembros, tanto exportadores como importadores de cacao y una organización intra-gubernamental (la Unión Europea). En Enero del 2001 los siguientes países eran miembros de ICCO:<sup>13</sup>

**Miembros Exportadores:** Benin, Brasil, Camerún, Costa de Marfil, Ecuador, Gabón, Ghana, Granada, Jamaica, Malasia, Nigeria, Nueva Guinea Papua, Perú, Sao Tome y Príncipe, República Dominicana, Sierra Leone, Togo, Trinidad y Tobago y Venezuela.

**Miembros Importadores:** Alemania, Austria, Bélgica - Luxemburgo, Dinamarca, Egipto, España, Federación Rusa, Finlandia, Francia, Grecia, Holanda, Hungría, Irlanda, Italia, Japón, Noruega, Portugal, Reino Unido, República Checa, República Eslovaca, Suecia, Suiza, Unión Europea.

Ecuador es el mayor proveedor de la variedad de cacao (fino y de aroma), representando alrededor del 60% del total mundial de producción de cacao fino y de aroma, la cual actualmente oscila en 120.000 TM.

Por ésta razón, se generó la toma de medidas por parte del Gobierno Nacional, por lo que mediante Acuerdo Interministerial 198 publicado en Registro Oficial 974 del 25 de junio de 1996 se delega a la Bolsa de Productos la certificación de calidad del cacao a exportar.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Fuente: [www.unctad.org](http://www.unctad.org)

<sup>14</sup> Fuente : Anecacao

Dicha decisión no gustó a los que le daban movimiento al negocio es más generó algunos distanciamientos en el sector.

En el Registro Oficial 353 del 3 de julio de 1998, se publica el Acuerdo Ministerial # 287, en el cual se faculta a la Asociación de Exportadores de Cacao ANECACAO a expedir dicho certificado de calidad hasta la creación del Instituto Nacional del Cacao, basado en las Normas INEN 176, para lo cual se contrató a empresas verificadoras que realicen las pruebas respectivas.

Además de los problemas de calidad presentados en los últimos años, que han traído una imagen negativa del cacao ecuatoriano en mercados internacionales, hay que mencionar el problema de la baja productividad.

De acuerdo a datos de la FAO, el Ecuador ha disminuido su productividad año tras año, así en el año 1991 reporta una productividad de 0.30 TM/ha, mientras que en 1998 apenas se alcanza una productividad de 0.15 TM/ha.

Estos rendimientos están muy por debajo de otros países cacaoteros como: Sierra Leona que tiene una productividad de 3.33TM/ha, Indonesia 1.12 TM/ha, Malasia 0.61 TM/ha, Costa de Marfil 0.56 TM/ha, Rep. Dominicana 0.42 TM/ha.<sup>15</sup>

Siendo un cultivo de tal importancia en la economía y desarrollo del sector agrícola de nuestro país es muy importante considerar todos estos aspectos antes de empezar una producción, es clave que seamos proactivos en el manejo del cultivo en todas sus fases desde la siembra, poscosecha y la parte de comercialización. Si la historia y nuestros antecesores, aprovechando que el cacao es originario de nuestro continente, lo han sabido situar en el primer lugar de calidad mundial, debemos nosotros aprovechar esta ventaja natural que no lo tienen otros países productores para mantenernos como el primer país exportador de cacao fino y de aroma del mundo.

---

<sup>15</sup> Fuente: FAO

## **1.4 MERCADOS OBJETIVOS, DOMESTICOS E INTERNACIONALES**

Los consumidores y usuarios de cacao de aroma abrigan en general temores respecto a la fiabilidad de los suministros futuros en cantidad y calidad, por esa razón el industrial solo comprará de un país o proveedor que haya ganado credibilidad de sus suministros.

### **COMERCIO INTERNO**

En la cadena de comercialización interna intervienen los productores los intermediarios y los exportadores. Existen los pequeños y medianos productores, los pequeños productores tienen una superficie de la finca inferior a 10 has, que representan el 54% de las unidades de producción y los medianos productores una superficie de la finca de 11 y 50 has que representan el 33% de las explotaciones agrícolas. De los intermediarios se puede decir que la mayoría de las veces compran en el pueblo o en la ciudad mientras que los agricultores entregan el cacao en la bodega del intermediario o del exportador, muy pocos son los intermediarios que compran el cacao en las fincas. Los exportadores reciben el cacao en su bodega, lo pesan y califican, primero mira el aspecto del cacao, después toma un puñado de pepas de cada saco corta algunas con una navaja y calcula el grado de humedad enterrando la uña; para esta estimación no necesita ningún material especializado ya que él cuenta con su experiencia y destreza, lo secan si es necesario. Normalmente al intermediario no les gusta comprar cacao en baba<sup>16</sup>, pero cuando falta cacao lo compran en cualquier estado, y cuando hay bastante exigen un mínimo de uno o dos días de sol.

### **COMERCIO EXTERNO**

ANECACAO mediante el Acuerdo Ministerial # 287 tiene la obligación de expedir el certificado de calidad de exportación del grano basado en las normas INEN 176. Esta parte la conforman los exportadores e industriales y según las empresas, procesan el cacao para exportarlo o lo exportan en grano.

---

<sup>16</sup> Baba: Es el mucílago o pulpa que recubre el grano de cacao cuando se lo cosecha, contiene un alto nivel de humedad.

Los exportadores compran el cacao casi seco, cuando supera 8 grados de humedad proceden a un secado adicional en tendales de cemento y a veces cuando el clima no le permite o cuando hay demasiado cacao secan artificialmente con secadoras a gas.

Después se clasifica el cacao con una calificadoradora con cinco salidas: cacao ASE, ASS, ASSS, ASSPS y la basura.<sup>17</sup>

## **INDUSTRIALES**

En Ecuador el 24% de la producción de cacao se procesa. Los productos industrializados se exportan bajo los siguientes tipos. Manteca (34% en 1999), Licor (28%), Torta (21%), Polvo (17%). Los países hacia donde el Ecuador exporta más cacao procesado son el continente americano y especialmente América del Sur. Las otras regiones del mundo no representan una cantidad muy importante porque procesan ellas mismas el cacao en grano que reciben.

Tenemos cuatro empresas que se dedican a la fabricación de productos semielaborados, tres a la fabricación de chocolates.

## **EXPORTADORES**

Para que un exportador pueda tramitar el certificado de Calidad del cacao en grano y del cacao elaborado, debe llenar la orden de inspección y remitirla a ANECACAO, a fin de designar una empresa verificadora. El control de calidad interviene 48 horas antes de la fecha de exportación para el cacao en grano.

La verificadora designada tiene la obligación de trasladarse a la instalación del exportador a inspeccionar el lote ya listo, en el 80% del total.

Una vez realizada el análisis, la verificadora informa a ANECACAO los resultados, que esta da a la vez a conocer a SESA<sup>18</sup> a fin de que emita el certificado indicando si el lote está dentro o fuera de norma INEN 176.

Para tramitar el Formulario Único de Exportación, en el Banco central o en el banco corresponsal, el exportador debe presentar el certificado de calidad con el sello de recibido de ANECACAO.

---

<sup>17</sup> Clasificación del cacao por calidad según norma INEN 176

<sup>18</sup> SESA: Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria

## **INTERNACIONALES**

Los mayores países importadores de cacao “fino y de aroma” son Francia, Alemania, Japón, Suiza, Inglaterra y Estados Unidos.

### **Estados Unidos**

Usan relativamente poco el cacao “fino y de aroma” que se usa como parte de las mezclas dedicadas a los chocolates de buena calidad. Alrededor de un 14 % de las importaciones estadounidenses de cacao (sea 40 000 TM) concierne el tipo “fino y de aroma” que procede principalmente de Ecuador. El cacao ecuatoriano comprado por los EEUU corresponde a la calidad exportable más baja: el tipo ASE caracterizada por una fermentación insuficiente y un alto contenido de materias extrañas. Algunos negociantes desniegan la calidad “fino y de aroma” a este tipo.

### **Japón**

Japón es un importante mercado potencial que demuestra un interés para el cacao “fino y de aroma” el cual ya representa mas de un 12 % (5 500 TM) de las importaciones totales de cacao. Japón paga un premio para todos los orígenes de cacao “fino y de aroma”.

### **Alemania**

La industria chocolatera alemana se ha concentrado mucho en los últimos años. El tipo “fino y de aroma” procede casi exclusivamente de Ecuador y sólo concierne un 3-4 % (4 000 TM) de las importaciones totales de cacao.

### **Suiza**

Suiza tiene el mayor índice de consumo de chocolate per capita. Las grandes empresas chocolateras, como las menores, incorpora un alto contenido de cacao “fino y de aroma” en sus formulas. La empresa Migros se considera como el más importante consumidor de este tipo. Mientras Jacobs-Suchard tiende gradualmente a eliminar el uso de cacao “fino y de aroma” en sus formulas, Nestlé, por el contrario, parece

incrementar su uso. Nestlé ha intensificado sus contactos directos con los centros productores de Jamaica, Papua Nueva Guinea y Ecuador.

## **Francia**

La industria francesa tiene una mayor descentralización que en los otros países consumidores. El mercado del cacao fino y de aroma es importante ya que existe una tradición de consumo de chocolate de calidad con alto contenido de cacao. En cierto tipo de chocolate se hace constar la procedencia de determinadas zonas productoras (Trinidad, Ecuador, Madagascar).

## **Reino Unido**

A diferencia de otros mercados europeos, los compradores de cacao “fino y de aroma”, en el Reino Unido, son grandes empresas, especialmente Rowntree. Los fabricantes menores han dejado de usar este tipo. Jamaica es el principal abastecedor de cacao “fino y de aroma”.

## **1.5 INFORMACION MACROECONÓMICA DEL MERCADO**

El cacao ha sido un gran generador de divisas para el país. A principios de siglo fue el producto exportado de mayor importancia para el Ecuador, hasta 1920 cuando las plantaciones fueron devastadas por la escoba de bruja, que mermó la producción del grano.<sup>19</sup>

A pesar de esto el cacao se ha mantenido entre los principales productos de exportación del Ecuador. Por el volumen de sus exportaciones ha compartido los primeros lugares con banano, flores, conservas de pescado y camarón.

---

<sup>19</sup> Fuente: [www.ecuadorcocoaarriba.com](http://www.ecuadorcocoaarriba.com)

En el año 1997 se presentó el fenómeno El Niño destruyendo gran cantidad de cultivos cacaoteros, por este motivo las exportaciones descendieron el año 1997 a 131.7 millones de dólares y en el año 1998 a 46 millones de dólares, lo cual representó el 1.11% del total de exportaciones. Hoy en día las exportaciones oscilan los 180 millones de dólares.<sup>20</sup>

**CUADRO # 1**

<b>ECUADOR</b>							
<b>EXPORTACIONES DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS AGROPECUARIOS Y PISCÍCOLA</b>							
PRODUCTO	MAYO- AGOSTO/2006				MAYO-AGOSTO/2005		
	ORD 2/	VOLUMEN (TM.)	VALOR FOB Miles USD.	PART. 3/	VOLUMEN (TM.)	VALOR FOB Miles USD.	PART. 3/
TOTAL EXPORTACIONES		8,766,799.60	4,151,636.66		8,799,734.74	3,349,218.25	
TOTAL ACEITE CRUDO DE PETROLEO		6,516,565.24	2,666,396.28		6,580,688.86	2,025,916.84	
<b>**TOTAL AGROPECUARIO Y PISCICOLAS 1/</b>		<b>1,921,960.12</b>	<b>1,015,416.10</b>	<b>100</b>	<b>1,891,917.24</b>	<b>943,083.94</b>	<b>100</b>
BANANO	1	1,455,270.08	339,773.40	33.46	1,506,734.57	335,219.39	35.55
CAMARONES Y LANGOSTINOS	2	35,698.28	174,741.04	17.21	32,402.16	158,327.16	16.79
PREPARACION Y CONSERVA DE PESCADO	3	56,625.93	147,509.12	14.53	64,001.86	153,358.13	16.26
FLORES	4	70,417.12	112,722.66	11.1	46,987.91	107,949.78	11.45
<b>CACAO LOS DEMAS</b>	<b>5</b>	<b>20,252.42</b>	<b>31,217.95</b>	<b>3.07</b>	<b>26,933.15</b>	<b>38,663.65</b>	<b>4.1</b>
PESCADO (FRESCO, CONGELADO, FILETE Y SECO)	6	7,387.09	27,027.40	2.66	3,915.13	13,772.74	1.46
ARROZ	7	66,514.11	25,403.59	2.5	5,422.02	2,252.13	0.24
JUGO DE MARACUYA	8	7,634.22	20,854.94	2.05	6,408.69	14,114.80	1.5
EXTRACTO DE CAFÉ INDUSTRIALIZADO	9	3,989.87	19,361.53	1.91	103.92	2,136.29	0.23
ACEITE DE PALMA CRUDO LOS DEMAS	10	35,620.88	17,718.14	1.74	40,965.60	15,613.53	1.66
PALMITO	11	7,898.48	17,252.51	1.7	8,762.84	16,582.99	1.76
HARINA DE PESCADO	12	22,999.97	15,648.89	1.54	18,219.21	8,467.49	0.9
COLIFLORES Y BROCOLES	13	16,413.68	14,601.66	1.44	14,832.67	12,847.81	1.36
PLÁTANO	14	34,091.97	8,928.99	0.88	34,538.16	8,819.45	0.94
PINA	15	24,590.67	7,625.09	0.75	23,898.25	9,003.36	0.95
TABACO	16	607.66	6,662.45	0.66	573.27	6104.61	0.65
CAFÉ LOS DEMAS	17	3,772.99	6,195.74	0.61	7,124.82	7,848.05	0.83
AZUCAR LOS DEMAS	18	12,114.32	4,968.57	0.49	11,623.34	4,362.16	0.46
MANTECA GRASA Y ACEITE DE CACAO	19	1,069.40	4,048.15	0.4	3,493.08	13,048.66	1.38
FRIJOLES DESVAINADOS	20	3,588.28	3,426.44	0.34	1,514.20	1,228.13	0.13
MAIZ AMARILLO	21	17,393.01	2,484.74	0.24	18,096.30	2,497.83	0.26
<b>PASTA DE CACAO</b>	<b>22</b>	<b>757.76</b>	<b>1,810.79</b>	<b>0.18</b>	<b>1,829.58</b>	<b>3,085.85</b>	<b>0.33</b>
<b>CACAO EN POLVO</b>	<b>23</b>	<b>1,162.66</b>	<b>1,460.20</b>	<b>0.14</b>	<b>3,589.34</b>	<b>3,973.34</b>	<b>0.42</b>
MANGO	24	1,100.31	971.52	0.1	1,091.65	953.18	0.1
CEBOLLAS Y CHALOTES	25	11,725.51	833.29	0.08	5,730.82	365.95	0.04
CHOCOLATES	26	187.96	776.25	0.08	183.22	1,135.68	0.12
PAPAYAS	27	1,614.19	627.63	0.06	1,400.79	480.98	0.05
GUAYABAS	28	871.48	490.96	0.05	1,159.82	666.65	0.07
ESPARRAGOS	29	589.82	272.46	0.03	380.87	204.17	0.02

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración : Sistema de Información Agropecuaria (SIA) - Ministerio de Agricultura y Ganadería

1/ Los productos del Sector Agropecuario e Industrial, son los adoptados por la Organización Mundial de Comercio - O. M. C.

2/ Orden de importancia de acuerdo al valor FOB.

3/ Participación con respecto al Total Agropecuario e Industrial.

\* Datos provisionales acumulados de mayo - agosto del 2006 mayo - agosto 2005

\*\*El total Agropecuario únicamente incluye el valor total de exportaciones agropecuarias mas los industriales y piscícolas que fueron seleccionados dentro de los 29 productos

El cacao actualmente representa el 3% de las exportaciones del sector agropecuario y piscícola, esto lo ubica en el quinto lugar de importancia dentro del sector.

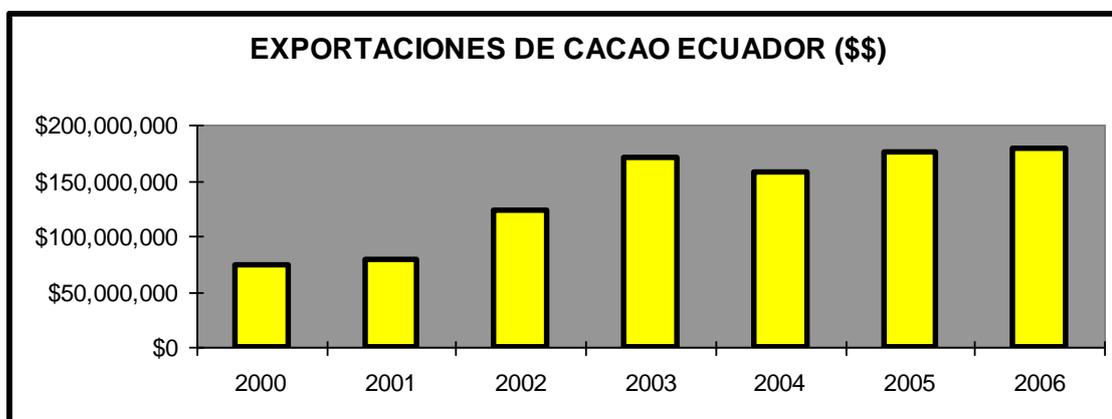
La producción del cacao tiene un gran impacto social, porque es una actividad intensiva en mano de obra no calificada; según datos hace 10 años, la población económicamente activa dedicada a la producción de cacao fue de aproximadamente

<sup>20</sup> Fuente Banco Central del Ecuador

141.777 personas, cifra que constituyó el 12% de la PEA agrícola (1'181,475), mientras que si comparamos con la PEA total (3'938.250), el aporte fue del 3.6%. A cifras del 2006 se estima que aproximadamente 500 mil ecuatorianos dependen de la actividad cacaotera.<sup>21</sup>

Hoy en día hay varios agricultores que han decidido sembrar cacao de la variedad nueva de siembra es el clon CCN-51, el cual presenta varias ventajas respecto a la variedad nacional, dentro de las más importantes podemos nombrar: primero el rendimiento que oscila alrededor de 2,3 Toneladas métricas por Ha por año, esto se logra haciendo un manejo técnico y sostenible del cultivo; segundo, el clon CCN-51 es resistente a varias enfermedades, entre estas la “escoba de bruja”<sup>22</sup>.

**GRAFICO #1**



Exportaciones de cacao ecuatoriano por país de destino, expresado en valor FOB (US\$).

Fuente: Anecacao

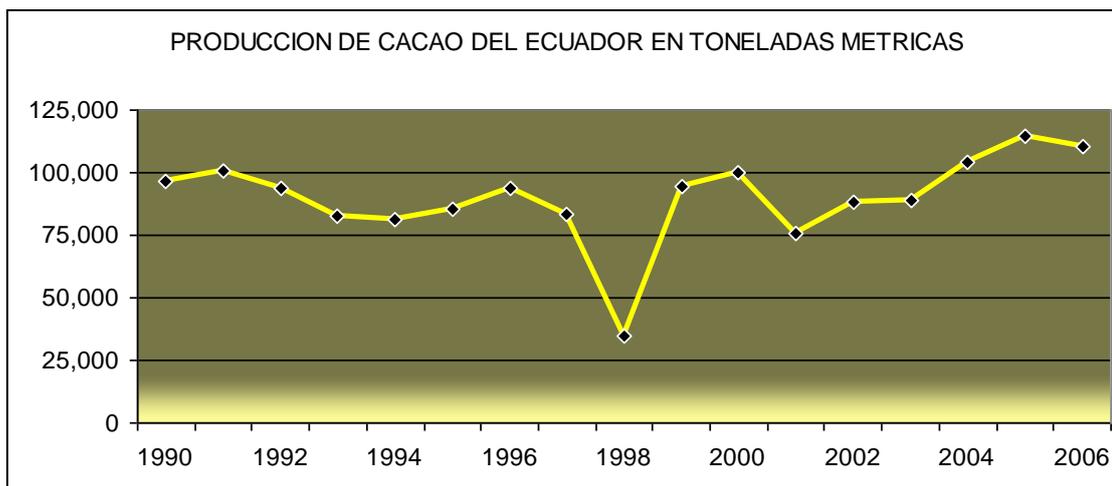
La participación del Ecuador dentro de las exportaciones mundiales es 3%. Los tres principales países exportadores de cacao en grano son: Costa de Marfil 44%, Ghana 15% e Indonesia 11%.<sup>23</sup>

<sup>21</sup> Fuente Corpei

<sup>22</sup> Escoba de bruja: enfermedad causada por un hongo, la cual arrasó con muchas plantaciones de cacao

<sup>23</sup> Fuente: Anecacao

**GRÁFICO # 2**



**Fuente:** Anecacao

Como podemos observar la producción de cacao en los últimos años se ha mantenido estable, pero en el período 1997-1998 fue el año más bajo de producción debido a que en ese año ocurrió el fenómeno de “El Niño”, el cual anegó varias zonas del litoral donde se cultiva el cacao, razón por la cual la producción se vino a los niveles más bajos. Por el contrario en los últimos tres años la producción de cacao está incrementando, pienso que básicamente por tres factores:

**Primero.**\_ Que ha aumentado el área de siembra, algunos productores de ciclo corto han cambiado por cacao.

**Segundo.**\_ Se ha notado un apoyo al sector cacaotero desde varios puntos tales como entes gubernamentales como CORPEI, que a través de organismos de apoyo están logrando incentivar la producción de cacao, además de compradores interesados en nuestro cacao también están ayudando al sector.

**Tercero.**\_ Ya sea vía nuevas variedades o vía renovación de plantaciones con baja producción se está logrando mejorar el promedio de rendimiento país.

## **1.6 TAMAÑO Y POTENCIAL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA**

El proyecto contempla realizar una siembra de 100 Has de cultivo de cacao en asocio con plátano. El plátano entrará en producción a las 30 semanas aproximadas de siembra y estará produciendo hasta el año 3 donde se terminará de eliminar al 100%. Al año 3 el cacao empezará a producir y se estabilizará en el año 6 y 7 llegando su pico de producción alrededor de 60 sacos por Ha.

Toda la producción se destinará a la venta para su respectiva exportación

El proyecto esta diseñado para 10 años a pesar que el proyecto llega a su punto de equilibrio antes. Después de esa fecha se decidirá si se procede a aumentar el área de cultivo viendo las experiencias que se alcancen y la situación del mercado mundial.

## **CAPÍTULO II**

### **CONSTITUCION DE LA EMPRESA**

#### **2.1 MARCO LEGAL**

La compañía a constituirse tendrá como domicilio la ciudad de Guayaquil, es una compañía dedicada a la producción y comercialización de cacao, no exportará su producción la entregará a un acopiador que es el que se encarga de la exportación, para poder entregar el producto a éste, el cacao deber tener ciertas características de calidad exigidas por los entes reguladores de la producción y exportación de cacao.

El ente regulador en el Ecuador es ANECACAO, que es la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao.

Para ser exportador de cacao debemos registrarnos como socios activo de ésta Asociación.

Al momento no hay restricciones para la siembra de cacao como ocurre en el caso del banano.

Se debe sacar la cédula de agricultor en el Ministerio de Agricultura para poder estar registrado como un productor de cacao.

#### **2.1 CARACTERISTICAS DE LA SOCIEDAD<sup>1</sup>**

Para el efecto se creará una compañía, una Sociedad Anónima, esto significa que esta sociedad cuyo capital está dividido en acciones negociables, formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones estará constituida por 5 accionistas, los cuales aportaran con un capital inicial de \$60.000 por persona.

La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la superintendencia de compañías, será inscrita en el registro mercantil. La compañía se

---

<sup>1</sup> Ley de compañías, 2005.

tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de hecha la inscripción, todo pacto que se mantenga reservado será nulo

Los derechos de los accionistas son:

- Participar en las reuniones de asamblea para definir los temas a considerar y votar.
- Recibir la parte proporcional del beneficio social establecido por los balances a fin de cada año.
- Negociar libremente su parte de las acciones
- Inspeccionar los libros y registros de la sociedad
- Si llegare a ser liquidada recibirán una parte proporcional de los activos, una vez sea pagado el pasivo de la misma.

## **2.2 PROPIEDAD ACCIONARIA**

Cada accionista tendrá el 20% del total de acciones emitidas, todas las acciones emitidas entre los cinco accionista serán: acciones privilegiadas, es decir:

Todos tendrán derecho preferencial de reembolso en caso de liquidación de la compañía y pueden acumular las utilidades que reciba al final del período, hasta por un período no mayor a cinco años.

## **CAPITULO III**

### **DESCRIPCION DEL NEGOCIO**

#### **3.1 HISTORIA DEL NEGOCIO**

El nacimiento de este proyecto surge a partir del crecimiento anual de la demanda mundial del cacao; al momento se dice que el crecimiento es del 3.5% anual, estamos hablando del cacao fino de aroma que es el que produce el Ecuador<sup>1</sup>. Anteriormente sólo se sembraba el cacao nacional o llamado “Arriba”, éste tuvo muchos problemas con varias enfermedades de las cuales “La escoba de Bruja” fue la que más daño causó. El clon CCN 51 es resistente a ésta enfermedad, lo que ha hecho que el cultivo sea más atractivo debido a su mejor productividad. Para el caso del plátano existe una alta demanda de las compañías exportadoras esto, nos ayudará a mejorar los flujos del negocio.

La razón de hacerlo en la Zona de la Península, es que en esta zona existe una gran cantidad de área disponible para hacer agricultura, que considero se podría explotar aprovechando las ventajas como:

- Cercanía a las fábricas procesadoras y al Puerto de Guayaquil desde donde se hacen las exportaciones de estos productos
- Zona privilegiada para el manejo de plagas y enfermedades, como es una zona relativamente virgen, no ha habido contaminación ni focos de infestación para plagas haciendo que el manejo de la plantación sea más eficiente.
- Darle un uso adecuado y productivo a ésta tierra dado que las condiciones agro ecológicas<sup>2</sup> que necesita el cultivo se adaptan muy bien a las existentes en la zona

---

<sup>1</sup> Fuente: Corpei, entrevista con funcionarios de la organización

<sup>2</sup> Agro ecológicas: Condiciones ecológicas favorables para la agricultura.

### **3.2 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

#### **MISIÓN**

Ser una compañía productora de cacao en grano fino y de aroma , entregando a sus clientes un producto de calidad con todos los estándares requeridos por el mercado, , generando empleo, desarrollo y estabilidad a sus trabajadores , utilidad a los accionistas y comprometidos con el buen manejo de nuestro medio ambiente.

#### **VISIÓN**

Ser la compañía con la mejor productividad de la zona, obteniendo la mejor calificación de nuestros clientes externos, poniendo el cacao del Ecuador como uno de los cacaos más cotizados y requeridos en el mercado mundial

### **3.3 ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA EN GENERAL Y DEL NEGOCIO EN PARTICULAR.**

#### **General.\_**

En el negocio de cacao básicamente se habla de dos tipos de cacao que son:

- El cacao “ordinario”
- El cacao “fino y de aroma”.

El término “ordinario” se puede considerar como inadecuado ya que define tipos de cacao cuyos granos en una gran parte son de buena calidad.

De un punto de visto botánico, la especie *Theobroma cacao* se clasifica en tres grandes variedades: el criollo, el forastero y el trinitario.

El sabor desarrollado por las almendras de cacao varía considerablemente según varios factores:

- El origen botánico,
- Las condiciones ambientales del área de producción,

- El manejo poscosecha.

Los cacaos “ordinarios” se originan principalmente en los forasteros, mientras los cacaos “finos y de aroma” provienen de los criollos y trinitarios. Sin embargo, hace falta que recalcar una excepción importante: el cacao Nacional de Ecuador, considerado como “fino y de aroma” es un forastero autóctono.

Si revisamos cifras de los diferentes organismos relacionados con la actividad del cacao en el Ecuador, encontramos que el rendimiento promedio actual de cacao seco, en grano, por hectárea es de orden de 50 quintales (227kg). Esto se refiere al promedio de las plantaciones que están formadas aproximadamente con un 3% de árboles del tipo denominado Nacional y un 97 % por otras variedades de diferentes procedencia.

En los países productores de cacao se viene trabajando intensamente en mejorar no sólo la calidad del grano sino también, por razones económicas, incrementar el rendimiento por hectárea. Las diferentes investigaciones han dado mucha importancia al aspecto geométrico, densidad de la plantación, poda, fertilización, controles fitosanitarios, etc.

Actualmente, tanto aquí con el CCN51, como en otros países, con otros clones, se obtiene en plantaciones tecnificadas rendimientos que superan los 44 quintales (2000 Kg.) por hectárea y se conoce que el verdadero potencial genético de estas nuevas variedades falta investigarse y explotarse comercialmente.

## **EL NEGOCIO DE CACAO EN EL ECUADOR.\_**

### **Producción.\_**

El cacao en el Ecuador es producido en su mayoría por pequeños productores, esto es productores de menos de 10 has, éstos representan casi el 80% del total exportado, también están los medianos productores que representan alrededor del 15% y los grandes que al momento son el 5% pero estos números están cambiando ya que los grandes productores están creciendo a un ritmo acelerado.

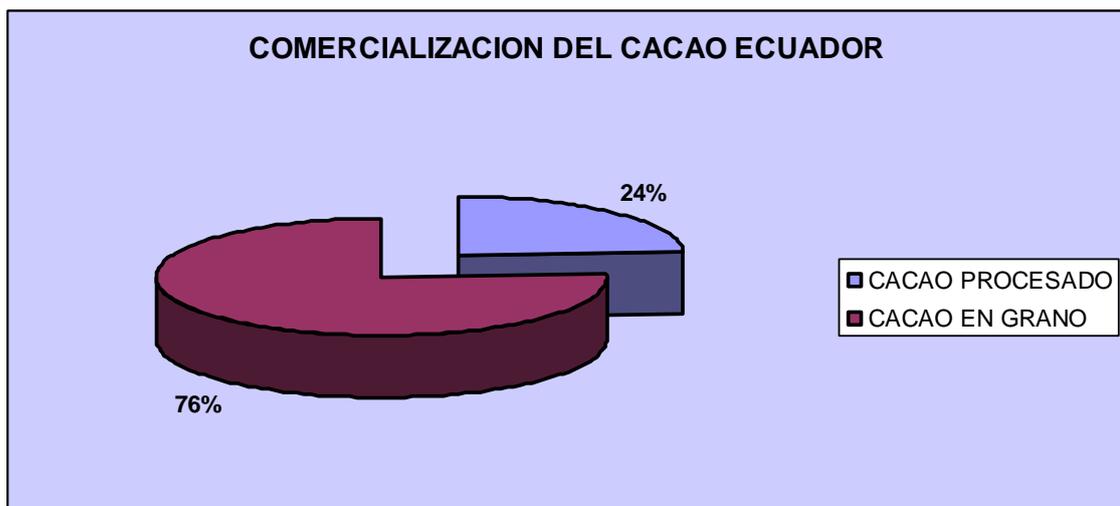
### **Comercialización.\_**

La comercialización del cacao se hace a través de:

- Acopiadores
- Exportadores
- Empresas de Chocolate
- Empresa de productos procesados

Del total de cacao producido, un 76% se exporta directamente como cacao en grano y un 24% es procesado

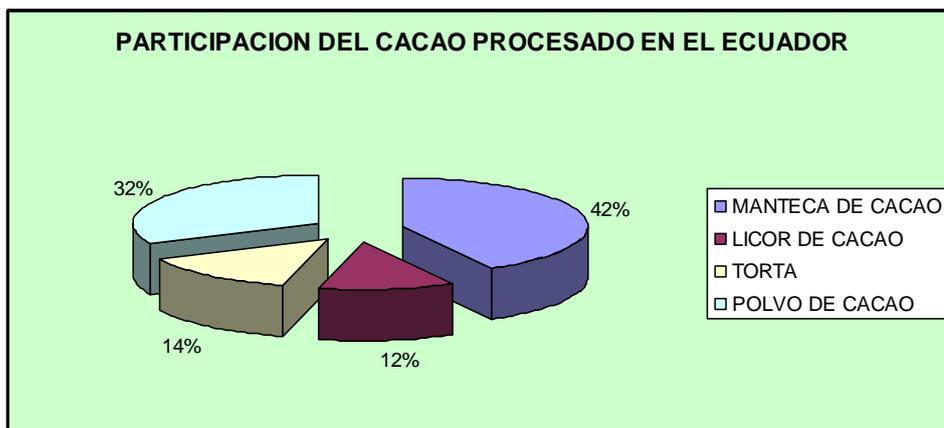
**GRÁFICO #3**



**Fuente: CORPEI**

Del total de cacao procesado, un 42% se lo destina para hacer manteca de cacao, un 12% para Licor de cacao, un 14% para Torta de cacao y un 32% para polvo de cacao

**GRÁFICO #4**



**Fuente: CORPEI**

El comercio en el exterior se hace a través de :

- Brokers
- Intermediarios
- Empresas de Chocolate

### **Consumidores.\_**

Los usos que se le da al producto terminado del cacao, es básicamente chocolates y bebidas.

Otros consumidores son para la parte estética por lo que se lo usa también para

- Tratamientos
- Restaurantes
- Hoteles
- Otros (chocolate, cobertura, polvo, manteca)

### **Destino**

El cacao exportado del Ecuador se va para los siguientes países principalmente:<sup>3</sup>

- América del Norte 30.6%
- América Central 7.7%
- América del Sur 13.8%
- Unión Europea 40%
- Asia 6.6%
- África, Europa del Este y Oceanía 0.8%

### **Ubicación del Proyecto.\_**

El proyecto es una finca dedicada a la producción de cacao en grano, ubicada en el cantón Cerecita a 47 Km. de la ciudad de Guayaquil.

---

<sup>3</sup> Fuente: Anecacao

Esta ubicada en la vía Safando a 9 Km. de el cantón Cerecita, el acceso se encuentra en buenas condiciones con un camino asfaltado por donde sin ningún problema pueden transitar todo tipo de vehículos.

El cacao se lo va a comercializar inicialmente a través de la Compañía Inmobiliaria Guangala, que es un exportador de cacao en grano, ellos están ubicados en puesto quinto en volumen de exportación, con ellos manejaremos un contrato de abastecimiento para cada cinco años con capacidad de renovar el contrato si ambas partes nos ponemos en común acuerdo.

Para el caso del plátano la exportación se hará a través de la compañía UBESA, con un contrato a 3 años con precio base fijo y de acuerdo a las condiciones de mercado un bono extra sobre el precio base.

### **3.4 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO**

#### **Producto**

Los productos que el proyecto va a generar son cacao en grano como producto principal y plátano para mercado de exportación los tres primeros años, a continuación presento las principales características del producto principal del proyecto:

El árbol de cacao es una planta tropical que crece en climas cálidos y húmedos, concentrándose su producción en una banda estrecha de no más de 20 grados al norte y al sur de la Línea Ecuatorial. Aunque su uso más conocido es como el ingrediente principal del chocolate, existen en realidad cuatro productos intermedios que se derivan del cacao en grano:

- Licor de cacao,
- Manteca de cacao,
- Torta de cacao y
- Cacao en polvo.

#### **Origen**

Se cree que el árbol de cacao es originario de la Amazonía, y que más tarde se extendió a América Central, en especial México. Las culturas nativas de esta región, por ejemplo los Olmec y los Mayas, ya lo conocían y lo utilizaban, y lo consideraban como "el alimento de los dioses". En particular, los granos de cacao eran utilizados como moneda por los Aztecas quienes también lo disfrutaban como bebida. Cristóbal Colón descubrió el cacao en América, pero el cacao en grano no fue bien acogido en aquel momento en Europa. Unos 20 años más tarde, Hernán Cortés descubrió la bebida amarga consumida por los aztecas y envió los granos de cacao y la receta al Rey Carlos V. Los españoles cambiaron la receta, añadiendo azúcar y calentando los ingredientes mejoraron el sabor.

En 1828 se inventó la prensa para cacao que permitió la extracción de la manteca de cacao. Más tarde (alrededor de 1879), los suizos desarrollaron el chocolate con leche y el chocolate sólido.

### **Características Técnicas.**

El árbol de cacao, (*Theobroma cacao* L. de la familia Sterculiaceae) es normalmente un árbol pequeño, entre 4 y 8 metros de alto, aunque si recibe sombra de árboles grandes, puede alcanzar hasta los 10 metros de alto. El tallo es recto, la madera de color claro, casi blanco, y la corteza es delgada, de color café. El fruto (la nuez de cacao) puede alcanzar una longitud de 15-25 centímetros. Cada fruto contiene entre 30 y 40 semillas, que una vez secas y fermentadas se convierten en cacao en grano. Las semillas son de color marrón-rojizo en el exterior y están cubiertas de una pulpa blanca y dulce.<sup>4</sup>

Para obtener una producción ideal, los árboles de cacao necesitan una precipitación anual entre 1150 y 2500 mm y temperaturas entre 21°C y 32°C.

Existen tres variedades de árboles de cacao. La más conocida es la variedad Forastero, que representa el 90% del cacao producido en el mundo. Se encuentra en Africa del Oeste y Brasil. El segundo grupo es el Criollo, que produce "cacao fino y de aroma", cultivado principalmente en el Caribe, Venezuela, Nueva Guinea Papua, las

---

<sup>4</sup> Fuente : Anecacao

Antillas, Sri Lanka, Timor Oriental y Java. Por último, existe la variedad Trinitario, que es un cruce entre el Criollo y el Forastero.<sup>5</sup>

### **Cultivo.**

A pesar de que los frutos maduran a lo largo del año, normalmente se llevan a cabo dos cosechas en un año: la cosecha principal y la cosecha intermedia. La cosecha intermedia es en general menor que la cosecha principal, sin embargo, el tamaño relativo varía según a cada país.

Para el caso de la península de Santa Elena el pico de producción empieza en el mes de octubre y se extiende hasta el mes de enero, en este período se cosecha de un 40% a un 50% del total de la producción en el año.

Se requieren de 5 a 6 meses entre la fertilización y la cosecha de los frutos. La temporada de cosecha dura alrededor de 5 meses. La cosecha del cacao consiste en cortar los frutos maduros de los árboles, abrirlos (normalmente con un machete) y extraer las semillas de los frutos. Estas semillas se ponen a fermentar entre 2 y 8 días antes de secarlas al sol. Los granos se ponen luego en sacos y se embarcan.

- El cacao se produce típicamente en minifundios o bajo sistemas de agricultura de subsistencia. Sin embargo, en Malasia y Brasil pueden encontrarse plantaciones y fincas. El cacao se debe sembrar en filas, espaciadas entre sí de 3 metros, lo cual da una densidad de alrededor 950 a 1330 árboles/hectárea, dependiendo de la fertilidad de la zona y clima.

Antes de sembrar el cacao es necesario sembrar árboles de sombra temporal y permanente de 6 a 9 meses. La siembra del cacao debe realizarse en la primera mitad de la temporada de lluvia para tener suficiente tiempo para que el árbol se establezca antes de la siguiente temporada seca. A pesar de que el cacao madura 24 meses después de la siembra inicial, los árboles llegan a ser productivos únicamente después de cinco años. Los rendimientos son máximos entre el octavo y décimo año, pero se pueden obtener buenos rendimientos durante varias décadas.

---

<sup>5</sup> Fuente: <http://www.unctad.org>

Con la aparición de las enfermedades Escoba de Bruja y Moniliasis, se terminan grandes plantaciones, causando una reducción de la producción de 40.000 TM (1.915 a 1920) a 15.000 TM (1930) desastre económico-social y técnico, que se sumó a los efectos de escasez de transportación y mercados internacionales ocurridos durante la Primera Guerra Mundial, además de la crisis económica del Ecuador en los años treinta. Como es obvio suponer esta nefasta situación degeneró en la quiebra de la mayoría de los productores cacaoteros de la época.

Debido al desastre causado por las enfermedades y a la crisis económica, se intensifica la introducción de cacaos foráneos al país, iniciada a comienzos del año 1900 (trinitarios y venezolanos); esto complicó aún más la situación para el cacao Nacional, pues las variedades introducidas a pesar de ser altamente productivas, resultaron también muy susceptibles a las enfermedades, con lo que se extendió mayormente el problema endémico; y se produjo un proceso de hibridación natural entre cacaos “Nacionales” por trinitarios y venezolanos, dando lugar a lo que es hoy el famoso “Complejo Nacional x Trinitario), con lo cual la situación se agravó.

Esta situación provocó desconcierto y a la vez preocupación, pues se trataba del primer rubro de exportación del país, por lo que el Gobierno Nacional a través del INIAP, Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, con su Estación Experimental “Pichilingue”, iniciaron un proceso profundo de investigación sobre las enfermedades del cacao y su control, sin que hasta ahora se haya logrado una solución económica al problema.

Esta situación también preocupó a la investigación privada, y es donde aparece el investigador privado Agrónomo Homero Castro Zurita, que con mucho esfuerzo y sacrificio, y sin apoyo oficial, en 1960 logra seleccionar algunos materiales con las características deseadas, procediendo luego a clonarlos, para finalmente obtener el Clon CCN-51, cuyas siglas significan **“Colección Castro Naranjal No. 51”**.

Las mayores virtudes demostradas por este clon desde el año 1960, son de alta productividad, resistencia a las enfermedades Escoba de Bruja y Moniliasis y tamaño y

peso de su almendra. Vale destacar que de todos los cacaos CCN seleccionados por don Homero Castro el CCN-51 era el que reunía todas las características buscadas por él durante tantos años de investigación. Por eso a partir del año 1965 e inclusive, hasta su muerte, dedica su tiempo a propagar y a distribuir este clon promisorio, que ya forma parte de la historia cacaotera del Ecuador y del mundo; lo cual además constituye un merito y aporte científico invaluable al desarrollo del cultivo del cacao a nivel mundial.

El CCN-51. Posee un índice de semilla de 1.54 gr. y un alto contenido de grasa, lo cual lo hace adecuado para la extracción de manteca. Sus características favorecen un alto rendimiento industrial.

Por esta razón es importante impulsar tipos de cultivos que nos permitan obtener mayores ventajas en cuanto a la producción y mejores posibilidades en el mercado internacional.

Una vez que la mazorca ha alcanzado su madurez en buenas condiciones, lo que se aprecia principalmente por los cambios de coloración del fruto, se procede a cosecharlo. Para tal efecto se debe emplear una podadora bien afilada, acoplada a palancas de caña a fin de alcanzar las mazorcas en la parte más alta del árbol. Se recomienda que no se debe cosechar antes de que haya un cambio definido de coloración indicando madurez, así como tampoco mazorcas sobremaduras ya que empiezan a germinar las almendras.

Por otro lado, la apertura y extracción del grano de la mazorca debe realizarse preferentemente en la misma plantación, rotando los sitios en donde se realice esta labor, dado que los cascarones sirven de refugio natural a los insectos polinizadores, a su vez que constituyen una fuente natural de materia orgánica y minerales al suelo. Las mazorcas deben partirse, procurando no lastimar las almendras, éstas se extraen con los dedos o con una especie de cuchara confeccionada de madera o hueso. Se debe eliminar la placenta, así como cualquier fragmento de cáscara y almendras afectadas por enfermedades, que desmejoran la calidad del producto.

La fermentación conocida también como “cura”, “preparación”, “cocinado”, etc., es el proceso a que se someten las almendras frescas, que mata el embrión y permite a las almendras adquirir su particular calidad, dando como resultado un producto con el sabor precursor del chocolate. Las almendras fermentadas adquieren un aroma agradable, un sabor medianamente amargo, un color interno café oscuro y una textura quebradiza.

Para lograr una buena fermentación, las almendras deben colocarse en cajas de madera durante 3-5 días según la variedad, removiéndolos inicialmente cada 24 horas y luego cada 12 horas. Existen diferentes tipos de fermentación: por montones, en cajones de madera sencillos y en cajas de madera subdivididas. En lo que respecta al cacao clonal CCN51 el tiempo para la fermentación varía de 6 a 8 días y el método del cajón es el más utilizado por los excelentes resultados. Las almendras recién extraídas reposan en un primer cajón durante 48 horas para posteriormente cada 48 horas cambiarlas a los dos siguientes cajones hasta cumplir los 6 ó 8 días. Posteriormente es recomendable regarlo en un tendal y por la noche recogerlo en un “montón” y repetir esta operación por tres días seguidos para luego continuar secándolo al sol o en una secadora a una temperatura máxima de 47° hasta obtener un contenido de humedad del 7% para asegurar buenas condiciones de conservación.

El secado natural es el procedimiento más comúnmente empleado en el Ecuador y otros países productores; requiere de cuatro a cinco días y se debe realizar en tendales que pueden ser de cemento, madera o caña. En la variedad clonal se necesitan 5 a 10 días para el secado al sol, el cual es el óptimo a emplearse en esta variedad. En muchos casos el pequeño agricultor utiliza los bordes de las carreteras para secar el cacao.

Un 82% de los agricultores fermentan el cacao y el 93% lo seca antes de venderlo. En general todos los cacaoteros prefieren vender su producto seco, excepto en la zona directamente al este y al sur de Guayaquil donde se lo vende “oreado”

### **3.5 ANALISIS FODA**

#### **FORTALEZAS**

- Excelente ubicación del proyecto con respecto a la compañía exportadora y centros de acopio
- Somos la principal fuente de materia prima para el sector industrial chocolatero.
- La península tiene un clima privilegiado para la producción del cultivo del cacao, básicamente por que hay una baja incidencia de enfermedades.
- En la zona peninsular se quiere sacar una marca del cacao propio de ésta zona esto, lo posicionaría como un producto único.
- Existen varias compañías con certificaciones que le dan un valor agregado al producto y que nosotros las podríamos adoptar
- Experiencia y conocimiento en agricultura de los accionistas.
- La zona donde se desarrollará el proyecto tiene gran afluencia de turistas que van ayudar a promocionar el cacao de la zona.

#### **OPORTUNIDADES**

- Los costos para la producción de chocolate son relativamente aceptables para la producción de los diferentes tipos de chocolates.
- Las grandes fábricas elaboradores de chocolate ya tienen su capacidad instalada, la cual la tiene que poner en funcionamiento con la mayor eficiencia del caso.
- Comercio mundial de golosinas en crecimiento
- Incentivo que recibe el cacao ecuatoriano por ser fino y de aroma
- Potencialidad de incremento en el consumo interno y externo.
- Mayor desarrollo de canales de distribución e innovación en productos.
- Mercados muy poco explorados por nuestro país, que podrían representar un potencial en exportaciones a un futuro no lejano
- La creciente demanda de compradores/clientes que necesiten un nuevo y mejor proveedor para satisfacer sus demandas; lo que implica ofrecimiento de un producto de alta calidad y a precios razonables por parte de los empresarios ecuatorianos.

- Nuevos mercados aprovechando los diferentes convenios medios de comunicación con que actualmente contamos
- La campaña de agro turismo que está haciendo nuestro país para atraer nuevos inversionistas y aumentar el número de consumidores de productos derivados del cacao
- El crecimiento de la demanda de cacao, en el mundo es del 3.5% anual, según información de CORPEI.

#### **DEBILIDADES.**

- Falta de datos climatológicos exactos de la zona
- Manejo post cosecha del clon CCN 51 todavía hay que perfeccionarlo para darle el sabor y olor adecuado que solicita el mercado.
- Fuente de agua no es la mejor y tiene un costo alto

#### **AMENAZAS**

- Desde el punto de vista de procesados de cacao: Alta competencia a nivel mundial, principalmente de parte de los países europeos que se han constituido en una verdadera potencia en la producción de chocolate fino.
- La posible predilección por parte de los principales demandantes del mundo hacia los proveedores europeos que se han ganado la aceptación de muchos países compradores, así como un sitio privilegiado en el contexto mundial.
- Utilización de sustitutos de la manteca del cacao.
- Aumento de volúmenes de los principales países productores como los de Africa que podría estar en mejores condiciones de precio básicamente por distancia a los mercados potenciales
- Que ocurra lo que pasó en el caso de banano, que dada las buenas condiciones actuales del negocio haya una sobreoferta de producto y caigan los precios internacionales y se acabaría el tema de ser un cultivo atractivo.

- Las tendencias actuales de consumir productos Light bajos en calorías lo que va en oposición con el consumo de chocolate que contiene alta cantidad de grasas.

### **3.6 CINCO FUERZAS DE PORTER**

#### **1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

En la zona donde está ubicado el proyecto hay otras nuevas plantaciones de cacao, pero esto al momento no tiene mayor importancia por que localmente y externamente hay más demanda que oferta por lo que el producto no va a tener problemas con los otros productores de la zona

Viéndolo a nivel macro, Ecuador, como tal se encuentra en una posición que muy difícilmente otro país competidor pueda querer entrar, por varias razones:

Todo nuestro cacao es fino y de aroma, nuestra situación geográfica nos dan una ventaja que los otros países no tienen, en lo que si debemos preocuparnos mucho es mantener los estándares de calidad y productividad; de calidad por que desmejoramos nuestro producto podríamos dar oportunidad a la competencia a entrar a nuestros mercados y si les llegare a interesar un cacao diferente al nuestro que les rinda para sus diferentes procesos nos complicaría nuestra situación. Y de productividad por que no logramos mantener o subir los niveles de productividad el pequeño, mediano y grandes productores se podrían desmotivar económicamente y optarían por cambiar de actividad, cosa que es muy difícil, pero igual hay que considerarla.

#### **2. La rivalidad entre los competidores.**

Ecuador a nivel mundial se encuentra en una posición privilegiada, esto es por que por tradición e historia el cacao ecuatoriano es muy bien reconocido en el mercado mundial y representamos el 60% del mercado del cacao fino y de aroma en el mundo.

Si bien es cierto hay países que exportan un alto volumen de cacao pero no con la calidad de nuestro cacao. Nosotros debemos enfocarnos en mejorar procesos de poscosecha y producción para cubrirnos en calidad y productividad.

Ya que todavía hay una demanda creciente no ha habido guerras de precios , un factor que se podría ver en un futuro es que la demanda sea inferior a la oferta y ahí si se complicaría el negocio cosa que según los entendidos en el tema falta mucho para que llegue a pasar esto.

A nivel local la situación es parecida, dada la situación de mayor demanda que oferta.

### **3. Poder de negociación de los proveedores.**

Al momento las principales necesidades de suministros son básicamente insumos agropecuarios que se requieren en la mayoría de cultivos, por lo que la posición del poder de negociación de los proveedores está muy a la par que las otras producciones agrícolas. La parte que se vuelve cada día más delicada es la provisión de fertilizantes, que dada la gran explosión de demanda están ocurriendo dos fenómenos: el primero es que los precios están constantemente con tendencia al alza y la otra es que los proveedores están teniendo cierto poder de decisión a que mercados enviar su provisión de fertilizantes, al igual que el cacao todos los cultivos tradicionales y no tradicionales se verán afectados por éste problema

### **4. Poder de negociación de los compradores.**

Cuando hablamos de compradores, siempre nos referimos a los consumidores finales por que al final de la cadena ellos son los que van a demandar cacao ecuatoriano por ende las compañías exportadoras vana necesitar mayor cantidad para exportar.

Cada comprador de cacao se acostumbra a su fuente y muy difícilmente cambian su proveedor por que sus recetas se han basado en un estándar de producto recibido que varía de acuerdo de la zona de donde provenga el cacao, eso le da una posición buena al productor exportador

#### **5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.**

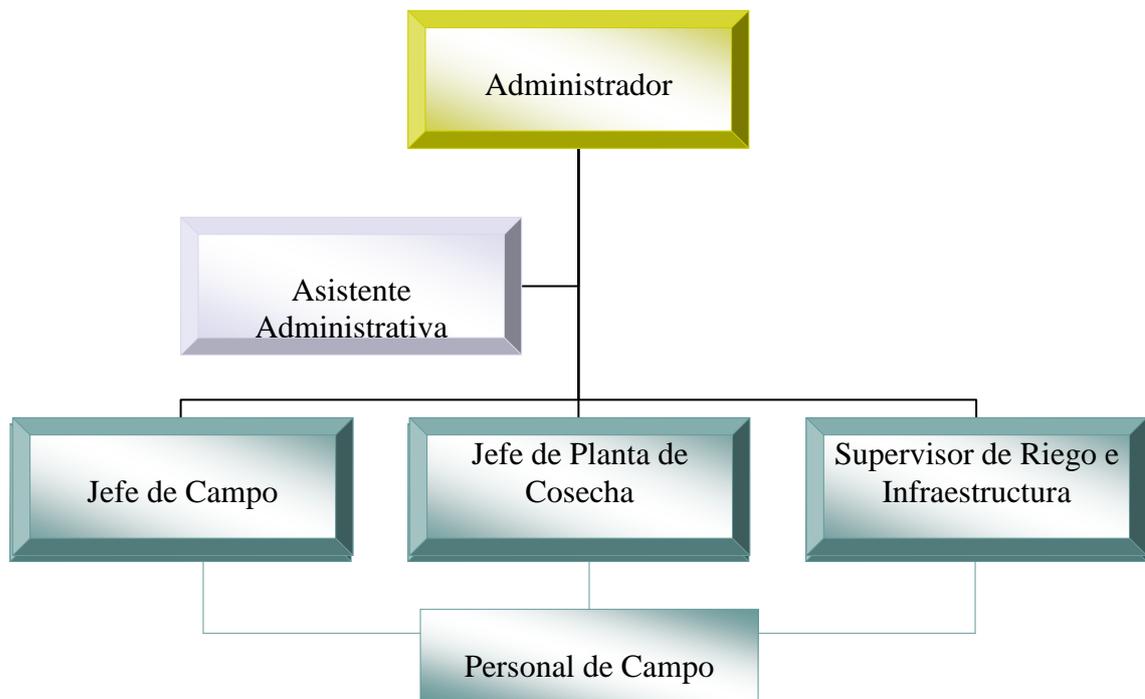
Todavía no se ha encontrado una fuente sustituta para fabricar el chocolate, y cada día hay mayores consumidores de éste producto, cada día se crean mayor variedad de productos que tiene como materia prima el cacao. Mientras esto ocurra no va a haber opciones de ingreso de productos alternativos. Se vuelve a recalcar el tema de mantener los estándares de calidad.

## CAPITULO IV

### EQUIPO GERENCIAL

#### 4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La compañía cuenta con el siguiente organigrama, básicamente la parte administrativa que son 4 personas de ahí todo el personal es personal de campo, la relación cada dos hectáreas se necesita un hombre



#### 4.2 FUNCIONES

##### **Administrador.**

Es el responsable de todo el proyecto, se reporta directamente a los accionistas del proyecto sus principales funciones son:

- Diseñar los planes de trabajos semanales y diarios de labores de campo de acuerdo al programa establecido por los accionistas.
- Revisar los reportes de avance de actividades diarias

- Contratar personal eventual en el caso necesario
- Dar las instrucciones de pago al personal de campo
- Firmar las requisiciones de suministros
- Contratar o despedir cualquier personal de campo

### **Asistente Administrativa**

Su función es estar en la oficina base en la finca, coordinando las necesidades del administrador y del personal de la finca

- Se encarga de ingresar toda la información a la base de datos, reportes de actividades, reportes de producción, reportes de venta de fruta, reportes de rendimiento, de merma de fruta, de rechazo .
- Realizar la nómina semanal de pago una vez que recibe la instrucción y aprobación del administrador.
- Lleva el kardex de la bodega de insumos y suministros.
- Coordina con los proveedores las necesidades de insumos.
- Responsable de atender la central de radio
- Hacer las declaraciones de impuestos al SRI
- Realizar los pagos de servicio básicos
- Recepción de mensajería interna y externa
- Realizar cartas, solicitudes que el administrador determine

### **Jefe de Campo**

Es el responsable de coordinar todos los trabajos acordados en el plan semanal con el administrador con el personal de campo.

- Hace las auditorias de campo para revisar que los trabajos se están haciendo de acuerdo a las instrucciones.
- Entregar el reporte de labores diarias de campo.
- Pasar al final de cada semana el reporte de avances al administrador para que este apruebe y se proceda al pago.
- Reportar cualquier novedad que ocurra con el personal de campo en sus labores diarias

### **Jefe de Planta**

Es el responsable de los procesos de empaque y cosecha tanto para el plátano como de cacao.

- Emitir los reportes de cosecha,
- Emitir los reportes de merma y rendimientos
- Coordinar los procesos de empaque tanto del plátano como del cacao.
- Encargado del manejo poscosecha del cacao
- Hacer las evaluaciones de humedad, temperatura y fermentación
- Responsable del control de calidad previo a enviarlo al exportador

### **Supervisor de Infraestructura y riego**

- Responsable de manejar los turnos para el riego
- Responsable de realizar los controles de mantenimiento de las infraestructuras de la hacienda
- Responsable de la bodega de insumos
- Entregar reporte de consumos diarios de suministros e insumos
- Solicitar la provisión de materiales para cosecha
- Realizar solicitudes de combustible para las bombas de riego y drenaje.

### **Personal de campo**

Además se cuenta con 50 hombres que son los encargados de realizar las labores de campo, de acuerdo a la necesidad y las instrucciones que acuerden entre el administrador y los jefes de área proceden a realizar sus trabajos diarios, las labores que realizan son:

- Siembra
- Fertilización
- Labores culturales en plátano y cacao( poda fitosanitaria y de conformación de mata, deshije, enfunde, encinte)
- Cosecha
- Control de malezas

- Fumigaciones contra plagas y enfermedades
- Acarreo de racimos para planta de empaque de plátano
- Acarreo de cacao en baba hacia los tendales

### **4.3 EXPERIENCIA PREVIA DE LOS MIEMBROS**

En cada uno de los puestos administrativos se contratará personal con experiencia previa, cada uno en su rama, especialmente para el caso del administrador la experiencia debe ser comprobable por que es el hombre clave en el proyecto.

Para el caso del personal de campo el 50% es preferible que tenga experiencia y el otro 50% pueden ir aprendiendo conforma van avanzando los trabajos en el proyecto, se programarían talleres de capacitación donde los mismos compañeros darían la parte práctica.

### **4.4 CULTURA EMPRESARIAL**

#### **Comunicación**

Todo tipo de información debe hacerse por escrito siempre dirigida a su jefe inmediato para que este lo coordine con el administrador general.

Se debe mantener el orden jerárquico para cualquier solicitud, pero así mismo las puertas de todo el personal administrativo están abiertas para dirigir una necesidad de la mejor manera.

Para cada reporte de campo deberá haber un formato previamente revisado y explicado como llenarlo a cada uno de los usuarios de este.

Para el caso de solicitudes varias existirá un modelo de memo por medio del cual se hará la comunicación formal.

#### **Reuniones Periodales**

El equipo administrativo se reunirá todos los días lunes para la coordinación, retroalimentación, ver necesidades o resolver algún tema que esté pendiente.

El administrador general una vez cada 4 semanas tendrá una reunión con los accionistas para entregar un informe gerencial de actividades, esto no quita que si hubiese una

necesidad urgente de diálogo con los accionistas el administrador tiene la potestad de convocar una reunión o resolver algún tema telefónicamente o personalmente.

### **Horas de trabajo**

Los horarios de trabajo se harán en base a lo que está aprobado por el Ministerio de Trabajo, es decir 40 horas semanales, si se diera el caso de necesitar mayor número de horas, se les pagará según lo dispuesto por la ley.

## **CAPITULO V**

### **ANALISIS DE MERCADO**

#### **5.1 ESTUDIO ESPECIFICO DEL MERCADO**

El área de cacao y plátano se encuentra en su totalidad en la Costa, y en mínima proporción en la Sierra y el Oriente Ecuatoriano.

La superficie cultivada de cacao es de 500.000 hectáreas (ha), con una producción anual de 110 mil toneladas métricas (TM) y un rendimiento de 0,27 TM/ha, lo que significa 5,94 quintales por hectárea, al año.<sup>30</sup>

Existe alrededor de 15000 Has de la variedades CCN-51, este da una producción de 1,5 a 3 TM/ha

Los Ríos es la principal provincia productora con el 25% de la superficie sembrada. Le sigue Manabí y Guayas. Esmeraldas tiene el 12% de superficie sembrada, El Oro 5%, Bolívar 4,4% Cotopaxi 4% y Pichincha 3,6%.<sup>31</sup>

Desde el año 1.600, las pequeñas plantaciones de cacao a orillas del río Guayas, se expandieron a los afluentes de los ríos Daule y Babahoyo, ríos arriba, lo cual originó el nombre de "cacao arriba" en el mercado externo.

A continuación les presento el cuadro donde nos indica en cada provincia cual es la cantidad de cacao sembrado tanto como cultivo solo y en asocio, como vemos la provincia de los Ríos, seguido de Manabí y Guayas son las que mayor área de cultivo tienen, las provincias de la sierra y oriente es mínima su participación.

---

<sup>30</sup> Fuente: Corpei

<sup>31</sup> Fuente: Sica

**CUADRO # 2**

<b>REGIONES PROVINCIAS</b>	<b>Y</b>	<b>Cultivo solo</b>	<b>Cultivo asociado</b>	<b>Área total</b>
<b>SIERRA</b>		<b>19 067</b>	<b>36 865</b>	<b>55 932</b>
Azuay		2 577	708	3 285
Bolívar		3 396	14 588	17 984
Cañar		4 017	403	4 420
Carchi		-	-	-
Cotopaxi		3 179	8 953	12 132
Chimborazo		-	884	884
Imbabura		-	-	-
Loja		130	152	282
Pichincha		5 768	11 177	16 945
Tungurahua		-	-	-
<b>COSTA</b>		<b>205 414</b>	<b>144 728</b>	<b>350 142</b>
El Oro		18 511	2 627	21 138
Esmeraldas		24 527	30 460	54 987
Guayas		51 227	21 084	72 311
Los Ríos		58 572	42 134	100 706
Manabí		52 577	48 423	101 000
<b>ORIENTE</b>		<b>9 374</b>	<b>6 339</b>	<b>15 713</b>
M. Santiago		876	633	1 509
Napo		2 930	1 317	4 247
Pastaza		459	540	999
Z. Chinchipe		459	747	1 206
Sucumbíos		2 304	1 883	4 187
Orellana		2 346	1 219	3 565
Zonas no delimitadas		9 204	2 987	12 191
<b>TOTAL NACIONAL</b>		<b>243 059</b>	<b>190 919</b>	<b>433 978</b>

**Fuente: Anecacao.**

## **5.2 IDENTIFICACION DEL MERCADO POTENCIAL Y EMPRESARIAL**

En términos generales, existen tres tipos de sistemas de comercialización en los países productores de cacao.

Estos sistemas son:

- Junta de comercialización
- Caisse de Stabilisation
- Libre Mercado

### **Junta de Comercialización<sup>32</sup>**

Este sistema se ha usado principalmente en los países productores de habla inglesa en África, como Ghana y, hasta 1986, Nigeria. Se caracteriza por la presencia de un organismo estatal que ejerce un monopolio sobre la comercialización interna y externa del producto. Una vez que el cacao se compra al productor se convierte en propiedad de la junta de comercialización y será manejado por la junta en todas las etapas de la cadena. Los precios se determinan por la junta y se fijan para toda la campaña. La fijación del precio permite reducir la vulnerabilidad de los productores frente a las fluctuaciones mundiales de precios.

### **Caisse de Stabilisation<sup>33</sup>**

A pesar de que presenta similitudes con la Junta de Comercialización (determina los precios internos y posee la propiedad del cacao dentro de la cadena de comercialización), existe menos intervención por parte del estado que en el sistema anteriormente mencionado. El manejo físico del producto, desde el productor hasta los puntos de exportación, es llevado a cabo por agentes privados autorizados por la Caisse. Este sistema es muy común en los países productores de habla francesa de África, particularmente Costa De Marfil y Camerún. Hasta 1999 en Costa de Marfil el sistema de estabilización se realizaba a través del barême. El barême era un sistema detallado que fijaba precios garantizados para los productores y precios referenciales de exportación para cada etapa de la cadena. Cuando el cacao se vendía, si el precio de exportación era mayor que el precio referencial establecido por la Caisse de Stabilisation, el exportador debía compensar la Caisse con la diferencia, llamada reversement. Si el precio mundial era inferior, la Caisse compensaba al exportador con un pago (soutien) de sus propios fondos.

---

<sup>32</sup> Información de mercados de productos básicos UNCTAD

<sup>33</sup> Información de mercados de productos básicos UNCTAD

### **Libre Mercado<sup>34</sup>**

Bajo este sistema existen una multitud de agentes privados que participan en la cadena de comercialización, no existe una intervención directa del gobierno en la comercialización interna y externa y los precios se determinan de acuerdo a los precios internacionales. La participación del gobierno se limita al control de calidad, los impuestos y la supervisión. Debido a la competencia y a la ausencia de intervención del gobierno, los productores generalmente reciben un porcentaje mayor del precio FOB.

Hasta fechas recientes, los sistemas de comercialización centralizados prevalecían en casi todos los principales países productores en África del Oeste y África Central. Tras la liberalización, ciertos países como Nigeria, Camerún y Costa de Marfil han privatizado totalmente sus estructuras de comercialización interna y externa, mientras que en Ghana se han generado situaciones de competencia en la comercialización doméstica al permitir que los agentes privados autorizados compren el cacao a los productores. Brasil, Indonesia y Malasia son países con una tradición de libre mercado en este sector.

Para el caso de Ecuador lo que existe es libre mercado, el precio se mueve en una banda de acuerdo a los precios internacionales que se manejen.

### **5.3 DESCRIPCIÓN DE LAS REGIONES, SEGMENTOS O NICHOS**

La comercialización interna es realizada por compradores intermediarios que adquieren directamente el cacao en las plantaciones. Estos a su vez realizan varias labores complementarias de secado y a la vez mezclan varias calidades. Cerca de 20 mil familias viven del comercio, transporte y procesamiento del cacao antes de que éste sea comercializado al exterior.

En el mercado interno ha predominado la demanda sobre la oferta. Esto se atribuye a la baja productividad de las huertas y al hecho de que los exportadores tanto de grano

---

<sup>34</sup> Información de mercados de productos básicos UNCTAD

como de semielaborados acuerdan sus ventas anticipadamente y con frecuencia se ven en la necesidad de comprar materia prima a cualquier precio para poder cumplir con los compromisos adquiridos.

La producción se destina en un 54% a los intermediarios en las cabeceras cantonales, un 20% a comerciantes del pueblo más cercano, un 14% directamente al exportador y un 10% a intermediarios que visitan la finca.

La Norma INEN 176 establece que en la comercialización interna, el cacao debe sujetarse a las siete clasificaciones establecidas, pero esto en la práctica no se cumple todo el tiempo.

### **Industrialización<sup>35</sup>**

A pesar que nosotros somos productores es muy importante saber cuál es el proceso a que se somete nuestro producto como materia prima del chocolate, es por esto que mencionamos la parte de industrialización.

Antes de iniciar el proceso de fabricación, los granos de cacao se limpian a fondo, por medio de tamices, placas de metal perforado y cepillos mecánicos a fin de eliminar los últimos residuos de madera, fibras de yute, harina y hasta el polvo más fino

Tras la limpieza del grano, el cacao se tritura y se elimina la cascarilla mediante el pre tostado. Las trituradoras las reducen a fracciones de un tamaño mediano que caen en cascada sobre una especie de escalera metálica. Al mismo tiempo fuertes corrientes de aire eliminan progresivamente la cascarilla. De esta cascarilla de cacao la industria química extrae elementos valiosos que posteriormente utiliza.

Tras la trituración se pasa a la torrefacción, con dos objetivos: el desarrollo del aroma y facilitar el descascarillado de las habas de cacao. Según la finalidad a que han de destinarse, las habas se tuestan durante un tiempo más o menos prolongado. El cacao en polvo, por ejemplo requiere un aroma acentuado, mientras que para los

---

<sup>35</sup> Fuente: Anecacao

chocolates, principalmente para la elaboración de los de calidad superior se procura obtener un aroma más suave.

Las habas de cacao trituradas y torrefactadas pasan a un molino que las convierte en una masa pastosa. Las membranas celulares de las habas estallan y liberan la manteca de cacao que contiene. El calor generado por el roce licua la manteca de cacao y se forma una especie de masa espesa que se coagula al enfriarse constituyéndose en la pasta de cacao.

Para la fabricación de cacao en polvo, se elimina la acidez del cacao líquido y luego pasa por un molino que reduce el tamaño de las partículas. Una prensa separa la manteca de cacao que se incorporará al chocolate para darle más suavidad al paladar, obteniendo unas tortas que al pasar por otros molinos se convierten en polvo. Para la elaboración de chocolates, cacao líquido, manteca de cacao, se vierten en una mezcladora el azúcar y en determinados casos leche, formando una masa homogénea, pastosa, de un sabor que ya resulta agradable, pero que deja en la boca una sensación arenosa.

La mezcla que se denomina pasta de chocolate, pasa a la refinadora en la que unos cilindros de acero, afinan, por presión las partículas de cacao y azúcar hasta que alcancen el tamaño de 30 micrones.

Sin embargo, a la pasta de chocolate le podría faltar aún finura, por lo que se pasa a una máquina denominada concha, en donde la mezcla se remueve lentamente, durante horas, e incluso días, como en los antiguos procesos artesanales, a fin de obtener el aroma y sabor deseados. Según la especialidad, a la mezcla se adicionan arroz tostado, frutos secos, etc.

La masa obtenida pasa por la moldeadora, donde las tabletas y denominados bombones toman su forma definitiva. Una cinta transportadora hace pasar los moldes por un túnel de refrigeración en el que la temperatura del chocolate alcanza el grado de solidificación necesario para su desmoldeado.

Finalmente, otra máquina envuelve las tabletas con papel aluminio y las viste con una etiqueta.

## Comercialización externa

### Calidad del producto a exportar

Actualmente ANECACAO mediante el registro oficial No.353 del 3 de julio de 1998, publicado en Acuerdo Ministerial # 287 tiene la obligación de expedir el certificado de calidad de exportación del grano de cacao, basado en las Normas INEN 176. Es importante mencionar que aunque la norma INEN tiene siete clasificaciones, apenas se utilizan cuatro: ASE, ASS, ASSS, ASPS.

**CUADRO # 3**

### CLASIFICACION O CALIDADES DE CACAO EN GRANO

REQUISITOS	UNID	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-	-7-
Cien pepas pesan	gr.	135-140	130-134	120-124	110-115	110-115	120-125	105-110
Buena fermentación rojo-café	%	75	65	60	50	42	35	24
Buena fermentación ligeramente morado o gris-café	%	10	10	5	10	10	15	15
Total buena fermentación	%	85	75	65	60	52	50	39
Morado	%	10	15	20	25	25	30	25
Pastoso- Pizarro	%	-	1	3	2	5	2	6

1. A.S.S.P.S    **Arriba superior Plantación selecta**
2. A.S.S.S.    **Arriba Superior Summer selecto**
3. A.S.S.        **Arriba Superior Selecto**
4. A.S.N.S.    **Arriba Superior Navidad Selecto**

5. A.S.N. Arriba Superior Navidad

6. A.S.E.S. Arriba Superior Época Selecto

7. A.S.E. Arriba Superior Época

Fuente: Anecacao

Para este efecto la Asociación Nacional de Exportadores de cacao ha contratado empresas verificadoras quienes luego de efectuar la inspección del grano elaboran su informe y se lo hacen conocer a la Asociación.

CUADRO # 4

<b>EXPORTACIONES DE CACAO POR CALIDAD.</b>							
Expresado en toneladas métricas (equivalente en grano) y valor FOB (miles de US\$).							
Presentación del cacao	Calidad	2005		2006		2007	
		TM	US\$ fob	TM	US\$ fob	TM	US\$ fob
	ASS	36057.205	53716728.1	41413.162	68406554.1	15098.58	39136373.7
	ASSS	13784.019	20946544.3	26615.712	45992857.8	4648.254	12637748.6
	ASE	30630.86	42932008.1	25302.238	36488119.6	4755.8142	11668263
	CCN-51	4990.8174	6284968.49	1997.7627	2660416.77	206.84562	332964.34
	ASSPS	255.231	402207.81	25.047	42330.95		
En grano	ASN						
	Total en grano	85718.132	124282457	95353.921	153590279	24709.494	63775349.7
Industrializado	Manteca	12392.82	35574425.6	5398.3638	14913876.8	286.25026	1873662.13
(equivalente	Polvo	10198.09	8304375.52	4378.1144	1780306.84	655.6021	395448.15
en grano)	Licor	3422.9029	5398521.4	3818.7953	7207679.5	745.95975	2555321.08
	Torta	2893.124	2178624.72	1178.0687	414628.41		
	Total Industrializado	28906.937	51455947.2	14773.342	24316491.5	1687.8121	4824431.36
	<b>Total general</b>	<b>114625.07</b>	<b>175738404</b>	<b>110127.26</b>	<b>177906771</b>	<b>26397.306</b>	<b>68599781</b>

Fuente: Certificados de Calidad emitidos por Anecacao.  
<sup>1</sup> Datos actualizados hasta 22 de Marzo de 2007.

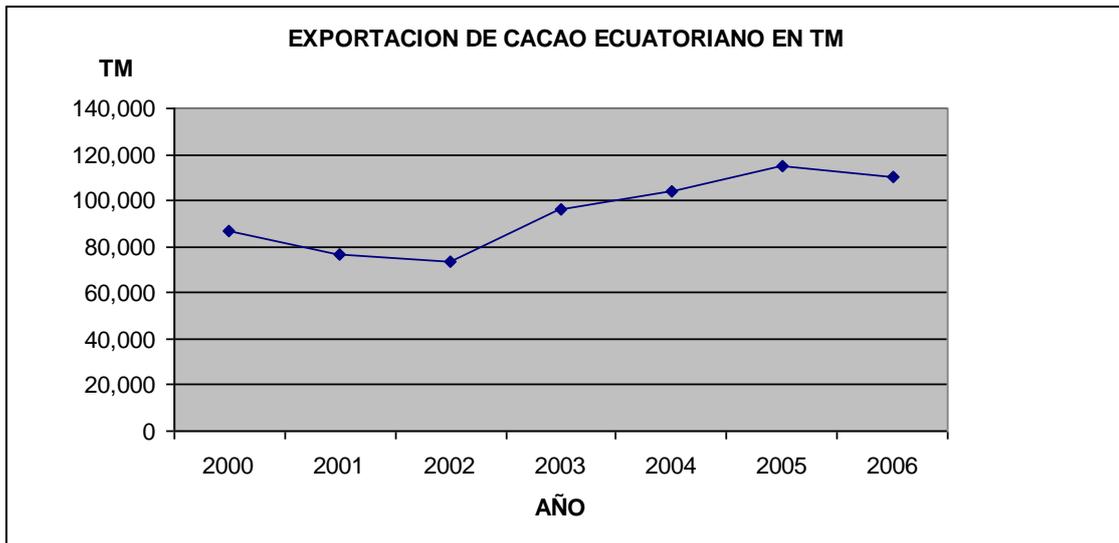
#### 5.4 MERCADO OBJETIVO, NICHOS DE MERCADO Y BLOQUES COMPRADORES

Nuestro mercado objetivo son los países consumidores e importadores de cacao, siempre refiriéndome al cacao como producto del Ecuador, a pesar que nuestro cliente directo en primera instancia es el exportador, pero sin la demanda de los países consumidores no existiría éste negocio.

Mi mercado potencial son los países que no han sido compradores de cacao ecuatoriano si no han preferido el cacao ordinario de otros países, ese es el segmento de mercado que como país debemos trabajar para poder seguir creciendo, además de los que países que nos han comprado regularmente.

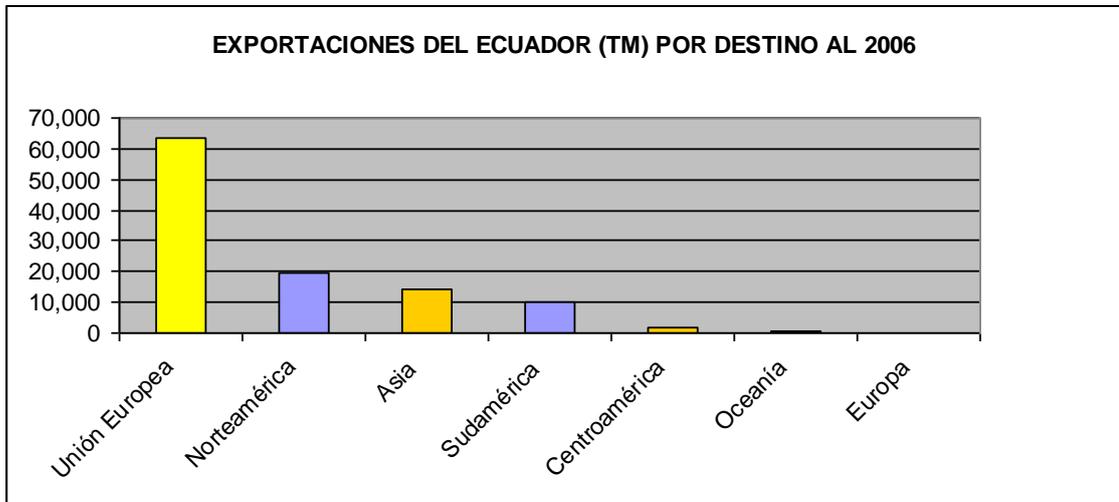
A continuación les presento cual ha sido la evolución de la producción de cacao

**GRAFICO #5**



Fuente: Anecacao.

**GRAFICO #6**



Fuente: Anecacao.

En éste gráfico #10 podemos observar que el mayor consumidor de cacao ecuatoriano fue la Unión Europea seguido por EEUU, por lo que debemos conocer bien cual es el comportamiento de estos países .

Aproximadamente 100.000 familias de pequeños y medianos agricultores se dedican al cultivo de las casi 500.000 hectáreas de cacao, a las cuales no se les realiza las más elementales prácticas culturales. Cabe señalar que existe un grupo de empresarios que están invirtiendo en la formación de huertas tecnificadas con proyecciones anuales de hasta 30.000 toneladas de cacao en variedades CCN51 y Nacional.

El cacao en el Ecuador es cultivado predominantemente por pequeños y medianos agricultores, con unidades productivas menores de 30 has (86% del total de productores). La superficie promedio general de las unidades productivas está conformada por 21.97 has, siendo en las provincias de Manabí y Los Ríos donde los promedios de superficie son más altos que el promedio general.

La edad promedio general de las huertas de cacao, expresada en años, es de 28.2 años, siendo la provincia de Los Ríos donde el promedio es más elevado que el promedio general puesto que se observa una edad media de 34.3 años.

#### CUADRO # 5

Distribución de frecuencias relativas de huertas de cacao en producción por edades						
PROVINCIA	EIDADES (AÑOS)					
	5 A 10	11 A 20	21 A 30	31 A 40	41 A 50	>50
EL ORO	15,8	34,2	21,1	23,7	5,3	0
GUAYAS	11,8	36,2	29,9	7,1	8,7	6,3
LOS RÍOS	3,8	17	28,3	24,5	12,3	14,2
MANABÍ	42,2	15,2	9,1	6,1	9,1	18,2
<b>TOTAL ZONA</b>	12,8	27	26	15,1	9,5	9,5

Fuente: Doc. 22 Proyecto ECU B7

Al realizar una distribución por edades de las huertas en producción, más de la mitad se ubica en las clases de entre >10 a 20 y >20 a 30 años, puesto que los promedios generales son de 27 y 26 % respectivamente. Existen pocas huertas con más de cuarenta años y casi igual cantidad con 50 años. En el Oro y el Guayas se encuentran

huertas con cacao más joven, mientras que en Los Ríos y Manabí se ubican las plantaciones de mayor edad.

El cacao representa para los agricultores cacaoteros un 80% de sus ingresos. En Guayas y El Oro el cacao significa más del 90% del sustento familiar, mientras que en Manabí y Los Ríos representa un 70% del ingreso familiar.

El análisis aquí señalado es un extracto del documento elaborado por el Proyecto ECU B7-3010/93/176 denominado “Principales características de los sistemas de producción de cacao en la zona de alcance del proyecto”.

### **Comerciantes e intermediarios**

El cacao antes de llegar a su destino final, sea éste el mercado local o extranjero pasa por un canal comercial interno en el que se ubica a los comerciantes e intermediarios.

Cuando existía el Programa Nacional de Cacao, éste era el organismo encargado de hacer cumplir el reglamento para el control de la comercialización interna de cacao, en el cual se consideraba como comerciante en cada una de las zonas del país a las personas cuya actividad sea la compra del cacao al agricultor, siempre y cuando tengan el respectivo Registro Único de Contribuyentes y se encuentren inscritos como tales en el extinto Programa.

### **Industriales**

La industria cacaotera se divide en aquellas que se dedican a la fabricación de semielaborados (Triairi S.A., Industrial FGH Cía Ltda., Novolli, Ritec S.A., Edeca S.A.) aquellas que se dedican a la fabricación de chocolates (Nestlé del Ecuador, La Universal, Ferrero del Ecuador) y aquellas que realizan ambas actividades (Nestlé del Ecuador).

La mayoría de fábricas de semielaborados se encuentran ubicadas en la zona industrial de la ciudad de Guayaquil.

## **Exportadores**

Los diez principales exportadores de cacao en grano están ubicados en la costa ecuatoriana (principalmente en Guayaquil). De igual manera aquellos que exportan los semielaborados y elaborados, con excepción de Ferrero del Ecuador S.A. que está ubicada en Quito.

## **Brokers y Empresas Multinacionales**

El crecimiento del consumo de chocolate se ha mantenido con el paso del tiempo, en parte por el continuo desarrollo de nuevos productos. El alza del consumo europeo de chocolate, ha sido particularmente por añadiduras en el contenido del mismo, constituyendo del 10 al 15%. Estos productos con relleno, representan el 70% del mercado total de chocolate y cuentan con mucha popularidad. Siete de cada diez marcas de chocolate europeo tienen relleno. Al contrario, aquellos que tienen un alto contenido de cacao representan menos del 1% del mercado. Esto demuestra el éxito que tiene la industria chocolatera al introducir una gran variedad de productos variando el nivel de contenido de cacao.

Existe una gran concentración en la industria chocolatera con seis grandes firmas: Nestlé, Mars, Hershey, Kraft Jacob Suchard, Cadbury y Ferrero, las cuales constituyen el 60% del mercado total. Las marcas privadas representan tan solo el 2% en los Estados Unidos y 5% en el Reino Unido con relación a un estimado de 37% del mercado mundial de comidas.

Mars and Hershey domina el mercado en Estados Unidos, representando el 70% del total de ventas de la industria chocolatera, lo que significa US\$ 8 billones. 10% de este monto corresponde a la materia prima utilizada de cacao.

En Europa, las ventas están concentradas con cinco grandes compañías: Nestlé, Mars KJS, Cadbury y Ferrero, representando el 75% de las ventas. Sin embargo, los ingresos

de la industria chocolatera europea valorada en cerca de US\$15 billones corresponden a los grandes mercados individuales de Inglaterra, Alemania y Francia.

Como resultado de esta concentración surge la necesidad de las compañías a innovar, con la creación de nuevos productos y empaques. Consecuentemente, se debe realizar bastante publicidad, representando 3% del total de ingresos. Cada año un estimado de US\$ 15-20 millones se invierten en el lanzamiento de nuevos productos de chocolates. Nosotros como empresarios visionarios tenemos que conocer toda la cadena de comercialización para tomar decisiones correctas en nuestro sistemas de producción y en nuestras estrategias de venta de nuestro producto.

En lo que respecta a los compradores más importantes para el Ecuador de cacao en grano y semielaborados son:

**CUADRO #6**

<b>EXPORTACIONES DE CACAO POR COMPRADOR.</b>						
<b>COMPRADOR</b>	<b>2005</b>		<b>2006</b>		<b>2007</b>	
	<b>TM</b>	<b>US\$ fob</b>	<b>TM</b>	<b>US\$ fob</b>	<b>TM</b>	<b>US\$ fob</b>
Transmar Comodity Group	13453.467	\$19,359,658	11216.225	\$17,450,604	1745.769	4093801.5
Blommer Chocolate	10025.01	\$14,001,211	5202.324	\$7,665,148	1265.667	3198004.6
ED&F Man Cocoa	11776.99	\$17,399,473	5902.822	\$9,197,595	1975.125	5348849.9
Walter Matter S. A.	8791.842	\$13,241,578	11733.69	\$19,175,238	2013.489	5371168
General Cocoa & Trading Corp.	3044.306	\$5,822,452	9316.6258	\$15,902,768	5681.391	14706040
Real Products	6717.805	\$10,967,079	667.61	\$988,834		
Mitsubishi Corporation	2550.243	\$3,835,072	5467.879	\$9,309,048	925.469	2556844.4
Touton S. A.	1437.753	\$2,243,121	4627.968	\$7,828,888	925.704	2524895.1
Daarnhouwer	3333.465	\$4,920,152	2561.824	\$4,203,970	450.57	1117707.1
Cia. Nacional de Chocolates S. A.	5404.848	\$7,678,724	700.35	\$1,050,835		

Fuente: Anecacao, datos a marzo del 2007

## 5.5 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

El cacao se cultiva principalmente en África del Oeste, América Central y Sur América y Asia. Según la producción anual los ocho países principales productores en el mundo son (en orden descendente): Costa de Marfil, Ghana, Indonesia, Nigeria, Camerún, Brasil, Ecuador y Malasia. Estos países representan el 90% de la producción mundial.

## GRAFICO # 7



**Fuente:** Elaboración propia UNCTAD basado según estadística da la Organización Internacional del Cacao ( ICCO ), boletín trimestral de estadísticas del cacao

A principios de los años setenta la producción se concentraba en Ghana, Nigeria, Costa de Marfil y Brasil. Sin embargo, en la actualidad la producción se ha extendido hacia áreas como la región del Pacífico, donde ciertos países como Indonesia han espectaculares tasas de crecimiento de la producción.

En respuesta a la creciente demanda, la producción mundial de cacao se ha expandido en una escala muy rápida. Este crecimiento ha sido exponencial en naturaleza. Con una producción de menos de 125.000 toneladas por año al inicio del este siglo, la producción anual global creció hasta alcanzar un récord de 2.9 millones de toneladas en 1995/96 año anual cacaotero (octubre a septiembre) – una tasa promedio anual de 3.5%.

El cacao crece en más de 50 países alrededor del mundo pero su producción ocurre principalmente en el área comprendida en la latitud 10 de la zona ecuatorial. La producción está limitada a tres áreas de crecimiento: África Occidental, Latinoamérica y el Sudeste de Asia. A pesar de que el cacao es originario de América Latina, África

Occidental es actualmente y con gran ventaja, la mayor región productora de cacao, correspondiéndole casi el 70% de la producción mundial.<sup>36</sup>

Latinoamérica ha visto su proporción reducida a tan sólo el 15%, mientras que la producción de Asia se ha expandido rápidamente desde mediados de los 70 y hoy cuenta con cerca de 16% de la producción global.

A pesar de la gran cantidad de países productores, la producción está extremadamente concentrada. En 1997/98, el 88% de la producción estaba distribuida en sólo 7 países y cerca del 70% sólo en 3 países - **Costa de Marfil, Ghana e Indonesia.**

El éxito de estos tres países en la producción de cacao radica en sus bajos costos de producción y la ventaja comparativa del cacao sobre otras plantaciones competitivas en estos países.

### **Datos cacaoteros mundiales en cifras<sup>37</sup>**

Hoy en día estamos globalizados y debemos conocer que hacen nuestros competidores tanto a nivel macro como es el caso de otros países exportadores de cacao, como interno dentro de nuestra zona y país para estar siempre atento a los cambios que el mercado necesita, es por eso que a continuación hacemos una reseña de los datos mundiales del cacao.

Según datos de la FAO, las proyecciones indican que la producción mundial de cacao tendrá una tasa de crecimiento anual de 2,2 por hasta 2010, comparado a una tasa de 1,7 por ciento en los diez años anteriores, y llegará a 3,7 millones de toneladas. Durante el mismo período, la participación de África en la producción mundial debería de decrecer ligeramente de 69 por ciento a 68 por ciento, mientras que la del Lejano Oriente se mantendría, según las proyecciones, en 18 por ciento, y la de América Latina y el Caribe en 14 por ciento.

---

<sup>36</sup> Fuente: UNCTAD

<sup>37</sup> Fuente FAO

Se prevé que África seguirá siendo la principal región productora mundial de cacao en el próximo decenio. En Côte d'Ivoire, el mayor país productor mundial de granos de cacao, la producción debería aumentar anualmente en un 2,3 por ciento, pasando de 1,2 millones de toneladas del período base a 1,6 millones de toneladas en 2010, y representando el 44 por ciento de la producción mundial de cacao debido principalmente al aumento de las inversiones extranjeras directas seguidas de la liberalización del mercado. Los rendimientos en Côte d'Ivoire están muy por debajo de los niveles experimentados en Asia, debido en parte al menor uso de insumos agrícolas. Sin embargo, la alza de los precios mundiales del cacao ha permitido a los productores utilizar más insumos. De continuar esta tendencia, el volumen del cacao producido en Côte d'Ivoire podría registrar un crecimiento mayor. En Ghana, que es el segundo mayor país productor de cacao en grano de África, la producción pasaría de 410 000 toneladas a 490 000 toneladas en 2010, con una tasa de crecimiento anual de 1,6 por ciento. En el decenio anterior la tasa de crecimiento era de 3,3 por ciento. La disminución de la tasa de crecimiento prevista se debería al brote de enfermedades (virus del edema de los brotes, podredumbre negra de las mazorcas del cacao, y míridos), a una mayor competencia en el mercado mundial, y a los bajos precios de exportación. Durante el mismo período, Nigeria y el Camerún aumentarían sus producciones en 1,4 por ciento y 0,3 por ciento, respectivamente.

Las proyecciones indican que la producción de cacao en América Latina aumentará de 397 000 toneladas a 520 000 toneladas en 2010, lo que supone una tasa de crecimiento anual de 2,5 por ciento. En Brasil, el mayor país productor de granos de cacao de la región, y en Colombia, el tercer productor mayor, las producciones deberían de descender, pero el aumento de la producción en otros países productores de cacao de la región compensaría con creces la merma. Según las proyecciones, la producción del Brasil aumentará en 2,2 por ciento anual hasta alcanzar las 180 000 toneladas en 2010. La producción y los rendimientos de los granos de cacao en el Brasil han decrecido durante el decenio anterior a causa de las nefastas pérdidas de producción causadas por la enfermedad de la escoba de bruja. La utilización de nuevas variedades encontradas (¿descubiertas?) recientemente no llevaría la producción a los niveles alcanzados durante los años 1980, porque algunos productores, desalentados por los bajos precios mundiales registrados últimamente, han pasado a otros cultivos. Durante el mismo

período, en el Ecuador, el segundo mayor productor de cacao de América Latina, la producción aumentaría anualmente en un 0,8 por ciento y alcanzaría las 130 000 toneladas. El Ecuador está utilizando con resultados satisfactorios la nueva variedad resistente a la enfermedad de la escoba de bruja, que también había afectado a su producción de cacao. Pero la producción aumentaría poco a causa del aumento de los costos de producción y la disminución de los ingresos de los productores. En Colombia, las proyecciones indican que la producción descenderá en 3,1 por ciento anual. Por otra parte, se prevén crecimientos del 1,8 por ciento y 0,5 por ciento de las producciones de la República Dominicana y México, respectivamente.

El mercado mundial de cacao distingue dos tipos de cacao en grano: el cacao fino y de aroma y el cacao ordinario o de relleno. Como una generalización, el cacao fino y de aroma son producidos por la variedad Criollo o Trinitario, mientras que el ordinario son producidos por los árboles Forastero. Existen sin embargo excepciones como la variedad Nacional en Ecuador, considerada de tipo Forastero, la cual produce cacao fino y de aroma. Por otra parte, el cacao de Camerún, producido por el tipo Trinitario y cuyo polvo de cacao posee un color rojizo, es clasificado como cacao ordinario.

La participación del cacao fino y de aroma en la producción mundial del cacao ha decaído de 40 y 50% a inicios de siglo, a tan sólo el 5% por año (120.000 T.M. aproximadamente) Este colapso se debe a que mayoritariamente la actividad cacaotera durante las 5 últimas décadas han involucrado solamente cacao ordinario o de relleno. Sin embargo debido a sus especiales características organolépticas y calidad, el cacao fino y de aroma demanda un mayor precio en comparación al cacao ordinario.

Latinoamérica y el Caribe proveen el 80% del cacao fino y de aroma en el mundo, seguido por Asia y Oceanía (18%) y África (2%). Ecuador es el mayor productor de cacao fino y de aroma en el mundo , representando más de la mitad de la producción mundial de este cacao. Colombia, Indonesia, Venezuela y Papau Nueva Guinea producen alrededor de 10.000 toneladas cada uno mientras que Jamaica, Trinidad y Tobago, Costa Rica y Granada producen entre 1.000 y 3.000 T.M. anuales cada uno.

El consumo de cacao fino y de aroma ha decaído también durante las últimas décadas y está dirigido a mercados especializados de chocolates ubicados especialmente en Europa Occidental. Son países consumidores de este tipo de cacao: Bélgica/Luxemburgo, Francia, Alemania, Italia, Suiza y Reino Unido. Por otra parte Estados Unidos y Japón son también notables compradores de este tipo de cacao. Las importaciones de cacao fino y de aroma se estiman entre el 5 y 20% del total de importaciones en estos países, siendo Bélgica/Luxemburgo, Japón y Suiza con los más altos porcentajes. La mayoría de fabricantes de chocolates tienen chocolates finos y de aroma entre sus variedades. Cabe señalar además que los países en Latinoamérica, como Colombia, Ecuador y Venezuela, tienen grandes mercados domésticos, consumidores de cacao fino y de aroma.

Comparado con el conocido cacao de relleno, el mercado para el cacao fino y de aroma es relativamente pequeño, altamente especializado y tratado como un mercado separado con sus propias características de oferta y demanda. El precio recibido es determinado por el balance entre oferta y demanda para esta variedad en particular, siendo la calidad y requerimientos de sabor del cliente las principales consideraciones a tomarse en cuenta.

Los factores a corto plazo influyen la oferta de este pequeño mercado con pocos participantes y su precio a pesar de tener un premio por calidad en el mercado internacional presenta variaciones impredecibles.

## **PRINCIPALES PAÍSES PRODUCTORES DE CACAO**

Como había mencionado antes, los compradores de cacao se acostumbran a una fuente continua de abastecimiento por lo que es importante conocer que hacen los otros países para estar en los mercados que nosotros no estamos o también en los países donde compartimos mercados, esto nos ayudará como país a tomar mejores decisiones para negociar y a nivel de productor como nosotros nos empujará mañana a convertirnos en

proveedor directo de cacao, a continuación presento los datos cacaoteros de los otros países productores.

## África

Debido a su preponderancia en la producción mundial, la tendencia general de los productores de África del oeste es querer extender su producción de cacao. La cultura del cacao representa una fuente importante de ingresos para un gran número de pequeños agricultores. Las plantaciones todavía son unas explotaciones familiares de 2 a 10 hectáreas. Esta cultura es tan significativa que es esencialmente reservada para la exportación, la demanda en consumo es débil entre las poblaciones productoras. En África, la cosecha principal de cacao se efectúa generalmente entre los meses de septiembre y octubre y puede extenderse hasta enero-marzo.

## Costa de Marfil



Costa de Marfil, es el mayor productor mundial de cacao, del total de cacao producido, Costa de Marfil procesa solamente el 20%, pero se espera que ese porcentaje crezca a 50% en los siguientes años.

Costa de Marfil es sin duda el más grande productor de cacao en el mundo con 2'000.000 de has cultivadas de cacao. La producción de cacao en este país ha crecido en una tasa fenomenal durante los últimos 20 años. La producción marfileña ha venido aumentando de 30.000 toneladas en 1975/76 a 1.2 millones de toneladas en 1995/96 y 1.3 millones al 2006; y más de la mitad de las plantaciones de estos cultivos pertenecen a pequeños agricultores.

La expansión de la producción de Costa de Marfil ha ocurrido a pesar de la existencia de una relativa ineficiencia y de un sistema de marketing manejado sólo por el estado. Además, los hacendados de este país son pagados con el menor precio en relación con los otros países productores, recibiendo menos del 50% del precio mundial. A pesar de esto, los bajos costos de la tierra y de la mano de obra combinados con los rendimientos relativamente altos – con pequeños indicios de pestes y enfermedades – han mantenido la producción.

## Ghana



### Datos cacaoteros en Ghana.

Hay distintas historias sobre la forma en que el «oro negro» de Ghana, el cacao, se introdujo en este país. Era una planta autóctona de los bosques húmedos de América Central y Sudamérica, y tan rara y cara que sólo la nobleza inca o azteca podía permitirse el consumirla. (No confundir con la planta de coca, de donde deriva la cocaína). Se utilizaba para rebozar pavos (también autóctonos del hemisferio occidental) cuando se asaban o tostaban. La gente común tenía prohibido cultivar la planta, y se consideraba una traición exportarla. Tanto los portugueses como los españoles robaron plantas de cacao para cultivarlas en otros lugares. En la actualidad, uno de los más exquisitos platos de la cocina mexicana es el pollo recubierto de chocolate. Cuando se introdujo en Europa, el cacao (y el chocolate que con él se hace) era muy caro, un lujo que sólo los más ricos podían permitirse.

..

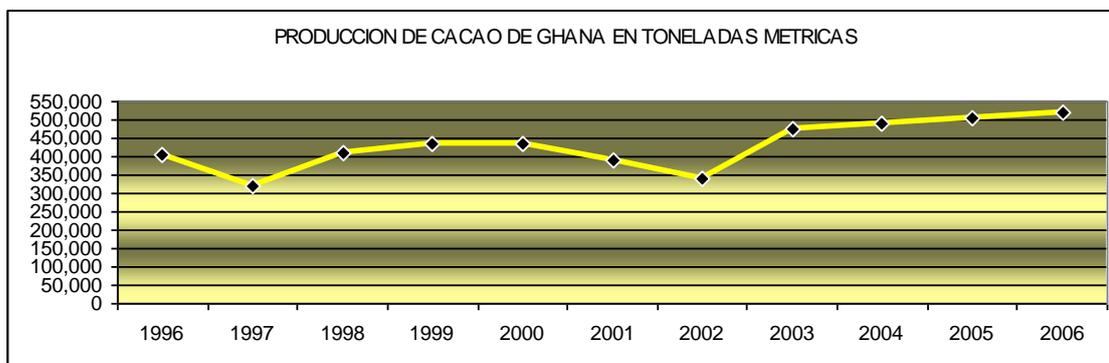
Ghana es el segundo país productor de cacao, constituyendo aproximadamente un 15% de la producción global. La producción cacaotera en Ghana ha visto un resurgimiento en los años recientes después de un extenso periodo de producción decreciente. Cuenta con 1.5 millones de has de cultivos de cacao

Un impresionante crecimiento ha sido alcanzado en la región oeste de Ghana donde la tierra ha estado disponible para nuevas haciendas y donde consecuentemente, los

árboles son más jóvenes. Las extensas plantaciones de nuevos híbridos en esta región han sido el principal factor que ha contribuido en la expansión de la producción de Ghana en la última década.

Sin embargo, el precio recibido por ellos está aún alrededor del 55% del precio mundial a pesar de que Ghana es reconocido por ser exportador del cacao ordinario o “bulk” de más alta calidad en el mundo, dado el extremo control que lleva la División de Inspección de la producción, la cual realiza cuatro inspecciones de calidad: una en las almaceneras de los huertos, la siguiente antes de que sea llevado al puerto, luego al llegar al puerto y finalmente antes del embarque, asegurando un cacao casi limpio al país comprador.

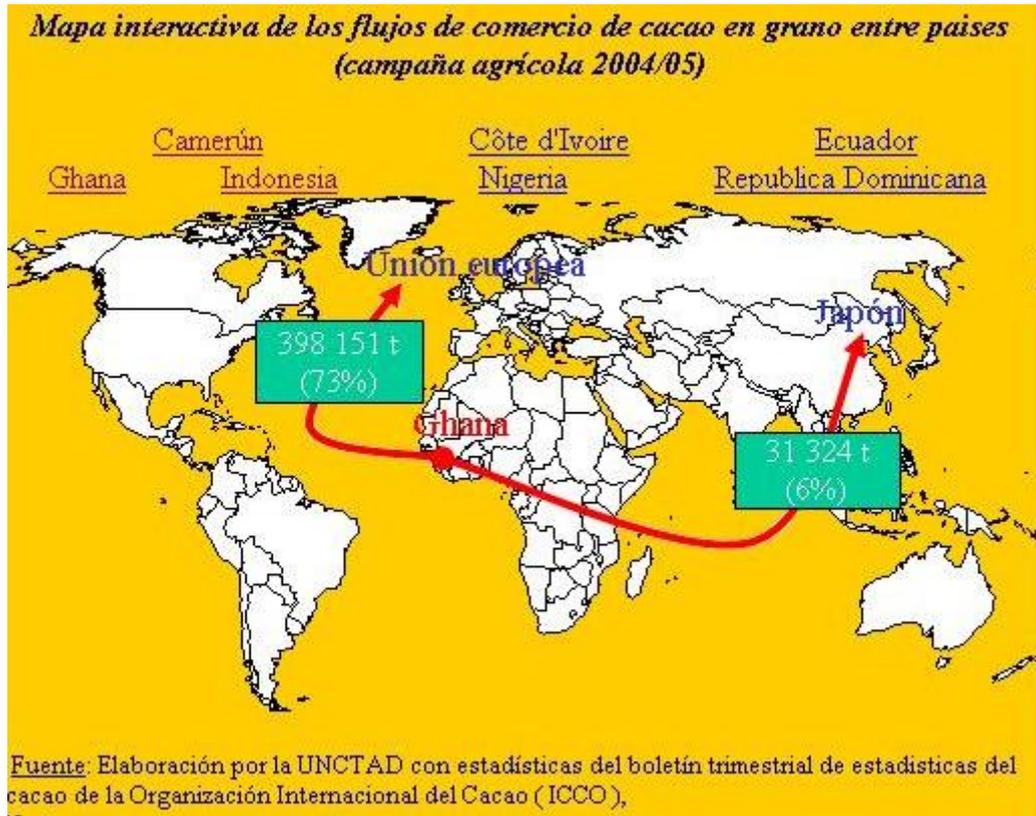
**GRÁFICO 8**



Fuente: Anecacao, estadísticas anuales.

Por otra parte los más importantes derivados de cacao de exportación en Ghana son la pasta, la manteca y el polvo. Estos tienen una tendencia decreciente a excepción de la manteca de cacao que tuvo un repunte en los últimos años. En general los semielaborados no tienen una representación significativa del total exportado.

## GRÁFICO 9



Fuente: Elaboración por la UNCTAD con estadísticas del boletín trimestral del ICCO

Como podemos observar el cacao producido en Ghana básicamente se dirige hacia la Unión Europea y otras partes para Asia, Japón en la mayor parte.

## Asia/Oceanía

### Indonesia

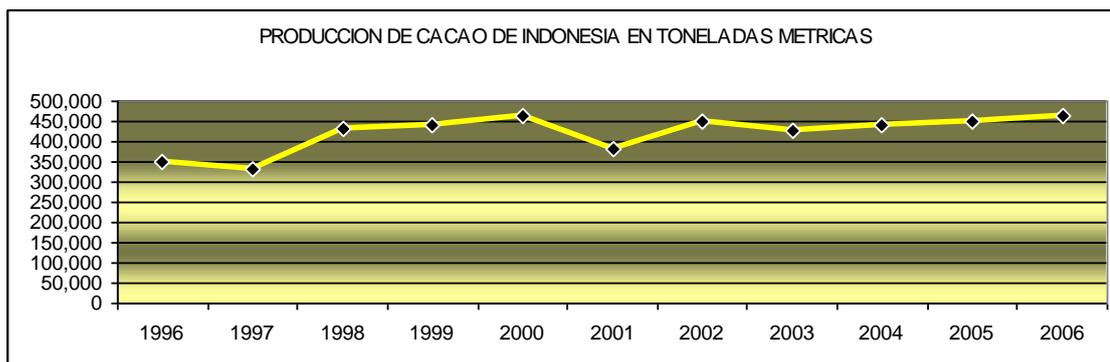


Los rendimientos de los pequeños productores indonesios son considerablemente altos en comparación con las contrapartes del este africano, alcanzando niveles de 2.000 Kg por hectárea en áreas con una baja incidencia de pestes y enfermedades. Un factor principal es la edad del árbol. La mitad de los árboles indonesios están bajo los diez años de edad, proveyendo de suficiente potencial para la expansión de la producción.

Adicionalmente, existen áreas substanciales de tierra apropiada disponible para nuevas plantaciones, junto a una amplia oferta laboral.

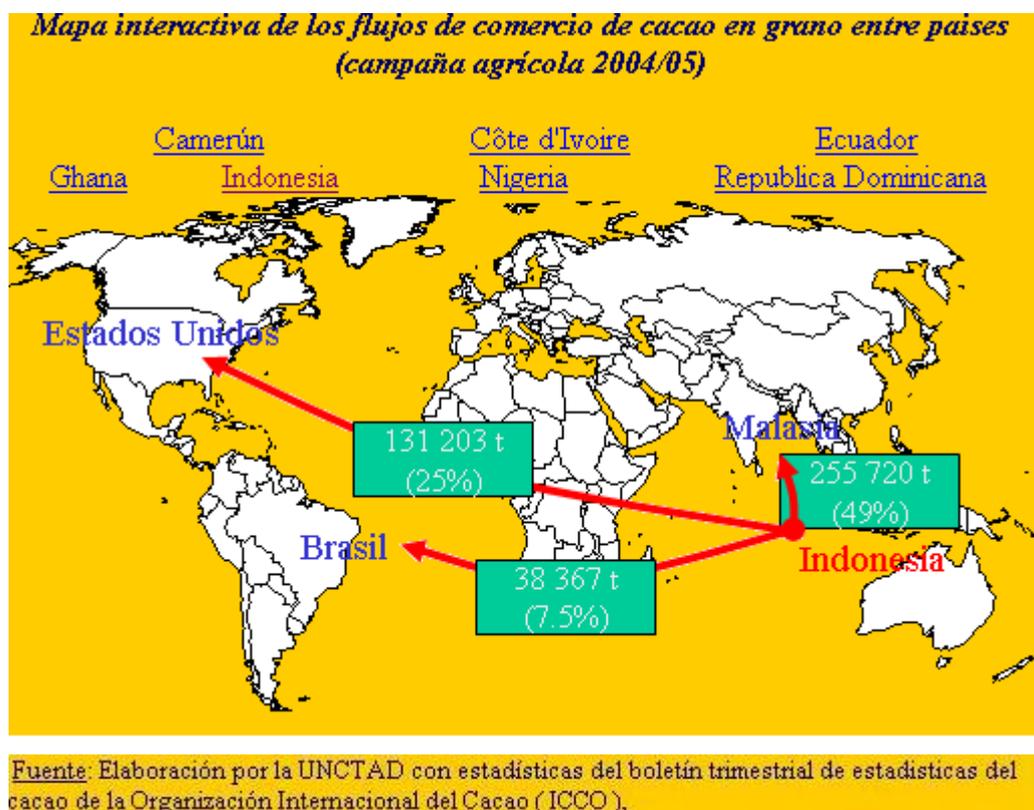
Un obstáculo potencial para continuar con la expansión de la producción cacaotera de Indonesia es el “taladro de la vaina de cacao” – un tipo de polilla. Este insecto fue el responsable de la caída de la producción a principios del siglo veinte y aún afecta la producción en muchas áreas de crecimiento clave. Sin embargo, la producción de cacao en los últimos 8 años ha presentado una tendencia positiva.

**GRÁFICO 10**



Fuente: ANECACAO

**GRÁFICO #11**



En este gráfico vemos a nivel macro cual es el movimiento del cacao producido en Indonesia, de acuerdo al ICCO, los lugares de destino del cacao de Indonesia se ha mantenido en el último año 2006 y va seguir así en los próximos dos años

### **Otros países productores de cacao**

Aparte de estos tres países, existen otros que han sido capaces de mantener altos niveles de producción de cacao.

La producción sudamericana representa cerca del 14 % de la producción mundial. Al principio del mercado mundial de cacao, Brasil era en el siglo XIX, el primer productor mundial. Suplantado hoy por África del oeste, queda en primer lugar de la producción en América latina con 180 000 toneladas de cacao en el 2006. Sus plantaciones son grandes explotaciones industriales. Ecuador con 110 000 toneladas al 2006. Los otros productores de esta región (México, Bolivia, Colombia, Venezuela) producen un total de cerca de 170 000 toneladas. La producción tiende a variar sensiblemente a causa de las condiciones climáticas y problemas de parásitos que dañan las culturas. En el Caribe, la República Dominicana representa cerca del 2 % de la producción mundial. Los otros productores son: Haití, Jamaica, Cuba, Trinidad y Tobago, Granada.<sup>38</sup>

En **Nigeria**, un estimado del 60% de árboles tiene más de 30 años de edad, mientras la polilla negra parece reducir la producción en algo más del 70% en algunas áreas.

Por otra parte, la producción de cacao en **Camerún** ha sido casi estable, su producción promedio en los últimos 10 años se mantenido en 115.000 toneladas. Este país tiene uno de los más bajos promedios de producción, como resultado de una alta incidencia de las plagas y enfermedades y una avanzada edad en los árboles.

---

<sup>38</sup> Fuente: UNCTAD

## **CAPITULO VI**

### **ESTRATEGIAS DE MERCADO**

#### **6.1 CONSIDERACIONES INTERNACIONALES, NACIONALES Y LOCALES**

Nuestra estrategia de mercado a nivel internacional es vendernos como país con un cacao de una calidad única por su fino aroma, para el cual hay nichos específicos que prefieren éste tipo de cacao y pagan un premio por este.

Otro factor importante es que el cliente hoy en día no solo quiere tener un buen producto, si no también le interesa saber que hay detrás de éste producto, quien lo produce, como lo produce si se preocupan de la responsabilidad social. Por lo que nuestro proyecto tiene que vender muy bien este concepto, no solo preocuparse de producir y vender si no también de que la gente que trabaja con nosotros sean bien tratados y que cuidemos de nuestro medio ambiente.

Otra estrategia internacional importante es obtener certificaciones que los clientes buscan tales como:

- Comercio Justo, que se preocupa de dar condiciones justas tanto laborales como comerciales que asegure un medio de vida sostenible.
- Certificación Rainforest, que tiene un enfoque en normas sociales y ambientales como : conservación de ecosistemas y trato justo a los trabajadores

Dado que nuestro proyecto está enfocado en producir para el mercado de exportación, presentamos quienes son los principales actores a nivel mundial en el negocio del cacao.

#### ***INTERNACIONALES***

Existen 5 empresas del Norte y controlan 80 % del comercio mundial. Entre las más poderosas están:

- Caillebaud,
- ADM Cocoa y
- Cargill

Hay 5 multinacionales del occidente tienen en sus manos 70% de la transformación:

- Caillebaud,
- ADM Cocoa,
- Cargill,
- Nestlé y
- Hamester

Hoy 6 multinacionales comparten 80% del mercado:

- Hershey (Mars)
- Philipp Morris (“Côté d’Or”),
- Kraft (Jacob-Suchard),
- Nestlé (Cadbury),
- Schweppes (Ferrero).

El Cacao es el tercer mercado mundial: se trata de oro bruto muy apreciado por los vendedores y los transformadores.

En años recientes el consumo mundial de cacao, medido según las moliendas, ha mantenido una tendencia al alza. No obstante el ritmo de crecimiento ha tendido a ser inferior a lo necesario para mantenerse igual a la producción.

Mientras que las moliendas de cacao en grano (o consumo primario) siguen siendo la mejor medida por sí misma del consumo global, otras medidas resultan más apropiadas para estimar la demanda regional y nacional.

Según el criterio de consumo primario, Estados Unidos, Holanda y Alemania se ubican entre los primeros países consumidores de cacao.

**CUADRO 7**

PRODUCTO	VALOR US\$ millones	VOLUMEN miles ton	PRECIO PROMEDIO us\$ / ton	EXPORTADORES	IMPORTADORES
Cacao en grano	3.037	1.979	1.860	C. Marfil 40% Ghana 14% Indonesia 11%	EEUU 17% Alemania 16% P. Bajos 14%
Manteca de cacao	1.550	434	3.656	P. Bajos 34% Francia 10% Malasia 8%	EEUU 19% Alemania 15% Francia 10%
Pasta de cacao	492	235	2.094	C. Marfil 17% Alemania 17% P. Bajos 13%	Francia 24% Bel-Lux 12% Rusia 11%
Torta y polvo de cacao	375	374	1.002	P. Bajos 43% Alemania 7% Brasil 6%	EEUU 22% Alemania 9% España 7%

Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).  
Elaboración: Dirección de Industria Alimentaria.

Sobre una base per cápita, la clasificación del consumo final queda drásticamente alterada con Bélgica/Luxemburgo a la cabeza (5.655 kg por persona), seguido de Islandia (4.238 Kg por persona), Dinamarca (3.929 kg por persona), Suiza (2.929 kg por persona) y Reino Unido ( 3.732 kg por persona).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Fuente: FAO

En el consumo como tal, la demanda global de cacao ha aumentado rápidamente durante el siglo veinte como un resultado directo en el crecimiento de la demanda por el chocolate.

Los niveles más altos de consumo per cápita están en Europa Occidental con un promedio de 2.642 Kg y en América del Norte con un promedio de 2 Kg, siguen en importancia Oceanía, Europa Central y Latinoamérica. El consumo per cápita en Asia y África es bastante bajo. De los países asiáticos con menor consumo per cápita se puede mencionar a China e Indonesia con un consumo aproximado de 0.0014 Kg por persona.

El resultado del incremento en la demanda ha sido el resultado de una combinación del aumento en la población y sus ingresos así como la caída de los precios reales unitarios, mejores métodos de transporte, modernas técnicas de publicidad y una muy amplia variedad de productos de chocolate.

Estas tendencias nos dice que el consumo de cacao sigue en crecimiento, que están saliendo nuevos compradores, que ya no solo le podemos vender a los compradores tradicionales si no que el mercado sigue expandiéndose, esto le da un futuro promisorio a nuestro proyecto en específico y en general al cacao de nuestro país.

## **6.2 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO, PRECIO Y ESTACIONALIDAD**

### **PRODUCTO**

Nuestro proyecto va en función de producir un cacao de calidad, que el mercado interno y los consumidores relacionen el cacao de la Península como un cacao de excelentes características y que cumple con sus necesidades como producto.

El cacao del Ecuador como tal la mayor parte se lo exporta como grano de cacao y menos de una cuarta parte del total producido se lo industrializa, debemos pensar en invertir ésta relación, esto significa que debemos buscar las formas de poder industrializar nuestro cacao, con esto podríamos mejora la rentabilidad del negocio, a

más de hacer alianzas estratégicas con las grandes transnacionales fabricantes de chocolate para que la mano de obra que se requiere para la transformación del producto se mano de obra de nuestro país.

De acuerdo a entrevista con funcionarios de CORPEI, el crecimiento de la demanda anda alrededor del 3.5% anual, esto significa que para satisfacer esa demanda se deberían sembrar alrededor de 2000 has por año.

Nuestra estrategia como zona debe ser de darle un nombre especial al cacao de la Península como se hizo con el cacao arriba, esto marcará una diferencia versus los otros productores de otras zonas.

A más del grano como tal para conocimiento el cacao se lo usa en :

**Chocolates.** Todas las variedades de chocolates que se consumen

**Licor de cacao.** Es un rubro interesante que está en aumento, es una bebida de un alto valor en el mercado

**Productos cosméticos.** Con el boom de la parte estética, se ha descubierto que el cacao y sus derivados se los puede usar en uan gran variedad de tratamientos estéticos por las propiedades que tiene el cacao.

**Polvo de cacao.** Se lo usa para que el consumidor elabore sus bebidas de chocolate a su gusto.

## **PRECIO**

El precio de cacao se fija en las bolsas de Londres y Nueva York. El mecanismo es el de la oferta y la demanda, es decir la ley del mercado. El mercado de cacao es un mercado de especulación.

Existe una fuerte fluctuación de los precios a nivel mundial

El cacao ecuatoriano no se comercializa con precios de bolsa, este solo se lo toma como un referente por que por ser un cacao fino y de aroma tiene un premio en el mercado que anda alrededor del 75% más.

Como en el caso del cacao no hay precio oficial, el precio se mueve en función de la oferta y demanda, nosotros vamos a negociar con la compañía exportadora un precio base para asegurarles que toda nuestra producción va a ser direccionada hacia ellos, para esto firmaremos un contrato como proveedores, se monitoreará los precios internacionales y en caso que el precio suba en el mercado, se nos dará un bono para llegar al precio del mercado, con esto aseguramos un rentabilidad básica y en función del mercado ésta podría mejorar.

### ESTACIONALIDAD

A pesar de que los frutos maduran a lo largo del año, normalmente se llevan a cabo dos cosechas en un año: la cosecha principal y la cosecha intermedia. La cosecha intermedia es en general menor que la cosecha principal, sin embargo, el tamaño relativo varía según a cada país.

**CUADRO 8**

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

Fuente: UNCATD

Se requieren de 5 a 6 meses entre la fertilización y la cosecha de los frutos. La temporada de cosecha dura alrededor de 5 meses. La cosecha del cacao consiste en cortar los frutos maduros de los árboles, abrirlos (normalmente con un machete) y extraer las semillas de los frutos. Estas semillas se ponen a fermentar entre 2 y 8 días antes de secarlas al sol. Los granos se ponen luego en sacos y se embarcan.

El cacao se produce típicamente en minifundios o bajo sistemas de agricultura de subsistencia. Sin embargo, en Malasia y Brasil pueden encontrarse plantaciones y fincas. El cacao se debe sembrar en filas, espaciadas entre sí de 3 metros, lo cual da una densidad de alrededor 950 a 1330 árboles/hectárea, dependiendo de la fertilidad de la tierra y del clima.

Las condiciones climáticas y las enfermedades son los principales factores que afectan la producción. Se estima que hasta un 30% de la producción mundial se pierde debido a las enfermedades. Entre las enfermedades más comunes que afectan al cacao están la podredumbre negra de las nueces del cacao, la escoba de bruja, cosa que en nuestro proyecto es mínima la afección, debido a que estamos usando una variedad resistente y también por la zona donde estamos sembrando por el factor clima va a ver menos incidencia.

El cacao en Estados Unidos cerró más débil en operaciones dentro del rango, debido a que los arribos del grano en Costa de Marfil continuaron ejerciendo presión mientras que compras de fabricantes evitó mayores pérdidas.

Los arribos de cacao a los puertos de Costa de Marfil entre el 1 de octubre del 2006 y el 30 de septiembre del 2007, alcanzaron las 1.292.103 toneladas, comparado con las 1.386.938 toneladas recibidas en el mismo período del año anterior, dijeron el viernes exportadores.<sup>2</sup>

Los gráficos han lucido también débiles desde que el contrato referencial de diciembre cayó cerca de un 9 por ciento desde su cotización más alta del martes hasta la más baja del miércoles.

El contrato de diciembre de la Bolsa Financiera Internacional de Futuros y Opciones de Londres (LIFFE) cerró con una baja de 10 libras esterlinas, a 949 libras esterlinas (1.938 dólares) por tonelada, luego de oscilar en una banda de cotización de entre 947 a 965 libras esterlinas.

---

<sup>2</sup> Fuente: Reuters

La caída de los futuros de cacao en Londres esta semana en general no había logrado generar fuerte demanda de compradores físicos europeos, afirmaron el viernes operadores.

### **6.3 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN, PENETRACIÓN Y VENTA PERSONAL**

Nuestro proyecto va a vender cacao en grano a través de un exportador y éste lo va hacer llegar a los clientes finales en los países consumidores, una gran parte se va a ir hacia los EEUU y otra parte a Europa y Asia.

Estados Unidos es el país mayor consumidor del mundo y como continente América es el segundo consumidor, detrás de Europa Occidental, con un consumo de casi el millón de toneladas

#### **Cacao en grano**

Costa de Marfil es sin duda el país más competitivo en la comercialización de cacao, debido a su alta capacidad exportadora y a su fuerte participación en el mercado mundial.

Ecuador se posiciona como el país más competitivo de América Latina, seguido de lejos por Venezuela, Panamá, y México, que son países que poco a poco han incrementado su participación en el mercado mundial del cacao en grano.

Llama la atención el caso de Brasil que a pesar de ser el quinto productor mundial, no se ubica en los primeros lugares del ranking de competitividad porque su producción se destina al abastecimiento de los requerimientos de su gran industria de chocolate y productos intermedios.

## **Productos Intermedios**

De los 20 países más competitivos en la exportación de productos intermedios la mitad están en Europa. Así, Holanda es el país más competitivo a nivel mundial por su fuerte presencia en el mercado exportador de manteca y pasta de cacao.

Ecuador por su parte, ha perdido 3 puestos en el ranking mundial de competitividad exportadora, ubicándose en la posición N° 14 en el año 2003.

## **Chocolate**

La mayoría de países que se ubican en los primeros lugares en el ranking de Competitividad Exportadora de chocolate, pertenecen al mundo desarrollado, lo que se explica por su cercanía a los principales mercados consumidores. Bélgica es el exportador líder a nivel mundial, seguido de cerca por Alemania, Holanda y Francia.

Ningún país de América Latina se ubica entre los 20 primeros exportadores de chocolate. Brasil, principal competidor de América Latina, se ubica en el lugar 26, seguido por Argentina. Ecuador por su parte presenta un índice de competitividad exportadora muy bajo comparado con el resto de países del mundo, ubicándose en la posición número 60 del ranking.

## **Mercados atractivos**

La identificación de los mercados que podrían convertirse en destinos potenciales para un producto es fundamental para mejorar las oportunidades comerciales de los exportadores dentro de un contexto de competencia internacional.

Para determinar cuáles son estos mercados se ha construido un Índice de Dependencia Importadora (IDI), que utiliza tres indicadores:

1. El saldo de la balanza comercial
2. El peso del producto en las importaciones de alimentos del país; y
3. La importancia del país en el total de importaciones mundiales del producto.

## **Cacao en grano**

Holanda y Estados Unidos son los mercados más interesantes para el consumo de cacao en grano en el mundo. Sin embargo el mercado atractivo que mayor precio paga por el grano es Alemania que se posiciona quinto en el ranking del IDI.

Programa Integrado MIC - ONUDI Unidad Técnica de Estudios para la Industria - UTEPI

Otros mercados atractivos para el cacao en grano son Malasia, Turquía, Francia, Brasil y Reino Unido.

## **Productos Intermedios**

El mercado de productos intermedios está menos concentrado que el de cacao en grano, así los países identificados como mercados atractivos abarcan el 65% de las importaciones mundiales.

Estados Unidos es el principal mercado atractivo y Alemania, Bélgica y Francia concentran el 30% de la demanda mundial y son al mismo tiempo, exportadores importantes de productos intermedios de cacao.<sup>3</sup>

## **Chocolate**

El consumo de chocolate a nivel mundial ha aumentado notoriamente sobre todo en países desarrollados donde las empresas productoras y distribuidoras llevan a cabo fuertes campañas de comercialización de nuevos productos de chocolate.

El IDI identifica a 13 países como mercados atractivos para el chocolate. Estados Unidos, Francia y Reino Unido son los países que se presentan más interesantes por sus altos niveles de consumo de chocolate.

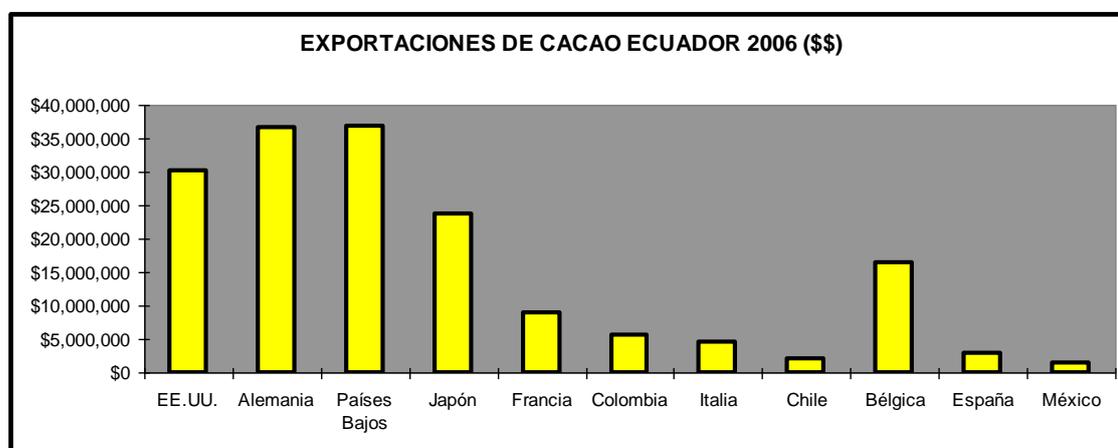
Sin embargo, el mercado estadounidense paga precios más bajos que el promedio de los mercados atractivos. No así Noruega y Grecia que se caracterizan por pagar precios altos aunque son mercados más pequeños.

---

<sup>3</sup> Fuente: Ecuador Cocoa Arriba

Es importante señalar que no existen mercados atractivos dentro de América Latina para el chocolate porque en general los niveles de consumo de chocolate no son elevados.

**GRAFICO 12**



**Fuente: Anecacao, 2006**

### **América del Norte**

Según un sondeo realizado en los Estados Unidos, el 52 % de los estadounidenses eligen el chocolate como su aroma preferido para los postres y las confiterías. Los estadounidenses tienen una nítida preferencia por el chocolate con leche, aunque el gusto por el chocolate negro tiende a ganarse con la edad. El consumo medio es de 5,68 kg al año / persona.

### **ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA**

El territorio estadounidense ocupa casi la mitad de América del Norte y está situado en el hemisferio septentrional del continente. Se constituye en la primera potencia mundial en la actividad industrial: industria siderúrgica, industria mecánica, industrias alimentarias.

Las condiciones financieras y el crecimiento en los ingresos se muestran favorables para este país con un porcentaje de incremento del PIB en 3.2% para 1999. Sin embargo la inflación, la cual ha permanecido baja en los años recientes por los bajos

precios de productos básicos y una moneda fuerte, puede seguir una dirección contraria incrementándose más rápido de lo anticipado. En este caso el Banco del Estado podría aumentar las tasas más de lo esperado, impulsando a una recesión de la economía a fin de obtener un crecimiento mayor en la inflación.

## **EUROPA**

Los países europeos son los consumidores más grandes de cacao y de chocolate. Cada nación aprecia no obstante el chocolate a su manera y ciertos productos son más apreciados que otros según la cultura. Suiza consume cerca de 10,55 kg de chocolate al año y por persona. El Reino unido consume más de 500 000 toneladas de chocolate al año. En Francia, el consumo medio por habitante es de 6,8 Kilos al año, las fiestas de fin de año y de Pascua son unos momentos particularmente privilegiados para saborear y ofrecer chocolate. En fin, Europa del Este representa un nuevo mercado que hay que desarrollar en los años venideros.

Europa Occidental con el 34.7% de participación en el consumo mundial de cacao es la mayor región consumidora del cacao del mundo, consumiendo un poco más del millón de toneladas al año.

Cuatro grandes países actualmente mayores consumidores de cacao se encuentran en esta región como son Francia, Alemania, Holanda y Reino Unido. Muchos países de esta región se encuentran también entre los mayores consumidores de cacao per cápita del mundo como son Bélgica, Islandia, Dinamarca y Suiza.

## Alemania



Alemania es un país de Europa central situado en la parte occidental del continente. Geográficamente está dividida en dos regiones orientadas de norte a sur: la región septentrional y la región centro meridional. El clima en el lado este se ve influenciado por los vientos fríos, en el oeste es húmedo y tibio.

En lo que respecta al consumo de cacao, Alemania es el mayor consumidor de la región occidental Europea, y actualmente ocupa el segundo lugar en el mundo detrás de Estados Unidos. El consumo per cápita fue de 3 kg por persona en 1996/97, ubicándose en el octavo lugar a nivel mundial.

La ICCO indica que la rápida fase de expansión del consumo alemán probablemente llegó a su fin ya que los dos factores que la causaron ya no tienen vigencia.

Alemania compra cacao en grano principalmente a Costa de Marfil, Ghana, Indonesia y Nigeria y cantidades no tan representativas a Malasia, Camerún y Ecuador.

## PAÍSES BAJOS ( HOLANDA )



Los Países Bajos (llamados también Holanda) están situados en el noroeste de Europa. La mayor parte de su territorio es llano. Se encuentran bajo el nivel del mar algunas zonas accidentales en el este y sur de su territorio. El punto más elevado es de 321 metros sobre el nivel del mar y el más bajo de 6.7 metros debajo del nivel marino. Esto significa que durante los períodos de pleamar casi la mitad del país quedaría inundado si no estuviera protegido por dunas y diques. El país goza de un clima templado caracterizado por veranos frescos e inviernos suaves.

En lo que corresponde a los semielaborados, constituye junto con Alemania y Reino Unido las principales molindas europeas, por lo que las importaciones de manteca, polvo, torta y licor de cacao no son tan representativas como aquellas del cacao en grano los que a su vez re-exporta a sus países vecinos.

## FRANCIA

Actualmente Francia es el cuarto país consumidor de cacao del mundo con un consumo aparente de casi 190.000 T.M. Tras un crecimiento paulatino durante los años 60 y a principios de los 70 que la situó cerca del consumo del Reino Unido, los dos han permanecido bastante cercanos. Sin embargo, en contraste con su posición similar a la del Reino Unido en el consumo cacaotero mundial, la respuesta del consumo francés a las condiciones económicas cambiantes es virtualmente inversa a la del Reino Unido. Se caracteriza por una muy baja elasticidad respecto al precio del cacao, pero una elevada elasticidad respecto a los ingresos del consumidor. Ello ha producido un crecimiento paulatino del consumo a lo largo del tiempo, reflejando la tasa generalmente constante de crecimiento económico, con solamente pequeñas desviaciones anuales de esta tendencia.

Los principales países a los cuales compra este producto son Costa de Marfil, Ghana y Camerún.

En lo referente a los semielaborados este país importa manteca de cacao principalmente a Camerún, polvo y torta de Holanda, y licor o pasta de Alemania.

Todas estas importaciones muestran una tendencia positiva.

## REINO UNIDO



Reino Unido comprende la isla principal, Gran Bretraña (Inglaterra, Escocia y Gales) e Irlanda del Norte, las Islas Shetland, Orcadas, Hébridas y las islas del suroeste de Escocia. Este conjunto insular está situado al noroeste de Europa y separado de ésta por el mar del Norte y el canal de la Mancha. Presenta un relieve muy variado y posee un clima oceánico con inviernos benignos de abundantes precipitaciones y con veranos suaves.

En lo referente al cacao, el consumo en el Reino Unido, que hoy en día es el tercer país consumidor de cacao del mundo, ha resultado ser muy sensible a la variación de los niveles de precios del cacao, pero responde sólo débilmente al nivel de ingresos del consumidor. El coeficiente de elasticidad para el precio es más fuerte en este país que el de ningún otro, y a la inversa, una elasticidad de ingresos que es menor que la de ningún otro. De un examen de datos de la ICCO sobre el consumo de chocolate, resulta evidente que los ajustes del consumo cacaotero en la composición del producto final que en el volumen de la venta de chocolates, y ello puede explicar el aparente retraso en el efecto ya que puede llevar mucho tiempo a los fabricantes el planificar y poner en práctica cambios en la composición del producto. La debilidad de su elasticidad con respecto a los ingresos se explica al menos en parte por la resistencia del consumo del Reino Unido a los efectos de la recesión.

La proyección del consumo del Reino Unido indica continuos incrementos, de igual tendencia como se produjera de 1990-1997 (de 185.200 a 191.900 T.M.).

## **ASIA:**

### **Japón**

El potencial en Asia es realmente importante. Actualmente, cerca de sus tres billones de consumidores representan 11% del consumo global. El más leve incremento en el consumo per cápita significaría una expansión en la demanda de cacao.

Considerando su magnitud económica, el consumo cacaotero de Japón es muy bajo sobre una base per cápita, en comparación con muchos países industrializados. Los japoneses consumen menos chocolate y cacao per cápita que otros países industrializados del occidente. A pesar que los japoneses han ido adquiriendo hábitos occidentales en sus alimentos, los chocolates tienen una fuerte competencia en los dulces de arroz y otros confites.

En lo que respecta a volumen consumido, éste es bastante considerable, Japón consume 131.000 T.M., colocándolo en el quinto lugar, luego de Estados Unidos, Alemania, Londres y Francia. Sin embargo, el promedio japonés consume cerca de la sexta parte del total de monto del chocolate, en relación a Suiza quien posee el más alto consumo de chocolate en el mundo. La Asociación de Chocolate y Cacao del Japón (CCAJ) justifica esta baja proporción de consumo debido al gran número de frutas y otros confites de competencia en el mercado (en Suiza no existe tal competencia en frutas), además está el hecho de que el chocolate está disponible en Japón hace casi 100 años con relación a los 300 o 400 años en que aparece en Europa, por lo que no existe una cultura del chocolate arraigada en este país. Adicionalmente existen diferencias en la dieta alimentaria, ya que el chocolate es percibido como un alimento extranjero que no

es tradicionalmente servido después de la cena como sucede en Suiza y otros países de Europa.<sup>4</sup>

El Japón importa todo su cacao en grano. Su principal proveedor es Ghana, aunque también importa pequeñas cantidades de Ecuador, Brasil y Venezuela.

La manteca de cacao la importa principalmente de Holanda al igual que el polvo de cacao.

En lo que se refiere a licor de cacao el Ecuador es su principal proveedor.

#### **6.4 ESTRATEGIA DE PROMOCION, DISTRIBUCION Y GASTOS**

Las estrategias de promoción tienen que hacerse a nivel país, es decir que tenemos que organizarnos tanto productores como exportadores en dar un solo mensaje al mercado mundial, un mensaje de un producto de calidad, único.

##### **Consumo**

En 2010, las molturaciones mundiales de granos de cacao, un sustituto para calcular el consumo mundial de cacao, ascenderían a 3,6 millones de toneladas, lo que refleja un crecimiento medio anual de 2,1 por ciento con respecto a los 2,8 millones de toneladas producidos durante el período base. El consumo seguiría concentrándose en los países desarrollados, que deberían absorber el 64 por ciento del consumo mundial de cacao en 2010. En estos países el consumo tendría una tasa de crecimiento anual de 2,2 por ciento, desde 1,8 millones de toneladas durante el período base a 2,3 millones de toneladas en 2010.

---

<sup>4</sup> Fuente: UNCATD

### **Información Relevante de Mercado**

Según las proyecciones, el consumo en Europa crecerá anualmente en un 1,7 por ciento y llegará a 1,4 millones de toneladas. Europa continuará siendo con toda probabilidad la mayor zona consumidora de cacao en el mundo, con un 40 por ciento del consumo mundial de cacao en 2010.

### **Problemas e incógnitas**

Las proyecciones indican que en 2010 la economía mundial del cacao presentará un cierto equilibrio. Pero cada año el superávit o el déficit dependerá de las condiciones meteorológicas, de los precios de mercado, y de las modificaciones que se produzcan en el volumen de las existencias.

El análisis de las perspectivas de mercado hasta 2010 indica que el comercio mundial del cacao seguirá expandiéndose, pero a una tasa de crecimiento más lenta que en el decenio anterior, a causa de un menor crecimiento del consumo en la mayoría de los mercados principales.

En 2000/2001 los precios del cacao en grano estuvieron en sus niveles más bajos en tres decenios, debido fundamentalmente a una situación de saturación. Aunque desde mediados de 2001 se ha producido una cierta recuperación de los precios del cacao, como consecuencia de la merma de la producción mundial unida al aumento de las compras especulativas, es poco probable que los precios del cacao puedan mejorar significativamente a mediano plazo, porque el consumo aumentará poco y la producción seguirá creciendo constantemente.

En el período de la proyección, los países en desarrollo seguirían exportando sobre todo cacao en grano. Aun cuando son los países importadores los que se beneficiarían de la elaboración del cacao en términos de valor añadido, los países productores de cacao han tratado de desarrollar la elaboración de los granos a escala local para añadir valor a sus exportaciones. Algunos países africanos han aumentado su capacidad de elaboración en el ámbito local mediante subvenciones, pero la mayoría de los países productores no

han podido aumentar la adición de valor a sus exportaciones. Uno de los principales obstáculos que han impedido la expansión de la elaboración de los granos de producción local no ha sido la capacidad transformadora en sí misma sino el alto grado de integración vertical de las empresas multinacionales de la industria del cacao y del chocolate, que en su mayor parte están desde hace muchos años en los países importadores. Lo que más necesitan los países productores son conocimientos técnicos eficaces y sofisticados en materia de comercialización. Mientras no se resuelva este problema, la ventaja de la adición de valor continuará distribuyéndose principalmente entre los países importadores tradicionales del cacao en grano y los ingresos de los productores seguirán siendo bajos.

## **6.5 ESTRATEGIA PUBLICITARIA Y DE COMERCIALIZACION**

En nuestro caso no vamos a hacer publicidad directa, la publicidad se tiene que hacer como país, ofreciendo al mundo un producto de calidad, que las producciones ecuatorianas cumplen con temas como responsabilidad social, cuidado con el medio ambiente, por que hoy en día los compradores no solo piden producto de calidad, si no les interesa que hay detrás de ese producto, y es ahí donde entramos nosotros como productores responsables y cumplidores de todas las normas necesarias para producir un cacao de calidad.

La tendencia de la empresas de chocolate o las procesadoras de licor de cacao es comprar cacao de origen de Ecuador, y mucho mejor de una zona o región determinada o de una asociación de productores. Las zonas cacaoteras del Ecuador son ricas en biodiversidad y culturas, lo cual genera valores agregados de interés para las empresas de chocolate.

En resumidas palabras las empresas de chocolate requieren:

- Cacao de buena calidad
- Contacto directo con productores
- Cacao fino y de aroma
- De producción sostenible
- Cacao del Ecuador

Hay certificaciones que hoy en día los compradores de cacao requieren que sus proveedores tengan, esto es muy importante que nuestro producto tenga. Entre las certificaciones que debería tener podemos mencionar:

- Comercio Justo (FAIR TRADE)
- Rainforest Alliance

### **Comercio Justo**

Es un enfoque alternativo al comercio convencional internacional. Es una herramienta de cooperación para colaborar a la erradicación de la pobreza en los países en desarrollo y ayudar a las poblaciones empobrecidas a salir de su dependencia y explotación.

Las organizaciones de comercio justo se constituyen en un sistema comercial alternativo que ofrece a los productores acceso directo a los mercados del norte y unas condiciones laborales y comerciales justas e igualitarias, que les asegure un medio de vida sostenible.

### **Ventajas**

- Productores tienen acceso a mercado y precios justos
- Los trabajadores mejoran sus condiciones de vida y laborales
- Los consumidores disfrutan de productos de primera calidad de procesos sociales justos.
- Comercio Justo Garantiza:
  - Igualdad entre hombres y mujeres
  - No exista explotación Infantil
  - Salarios Dignos
  - Respeto al medio ambiente

### **ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN**

Al momento de comercializar nuestro cacao debemos enfocarnos en los siguientes puntos para tener éxito en el negocio.

- Formar o fortalecer las organizaciones de productores
- Concentrar la poscosecha en centros de acopio

- Mejorar paulatinamente la productividad y el volumen de oferta
- No mezclar cacao tipo nacional y CCN-51
- Implementar sistemas de control interno en la organización y seguimiento a la trazabilidad
- Intercambiar experiencias con otros productores que están en el negocio
- Asociarse para la comercialización
- Desarrollar un producto de calidad

A más de lo que nosotros tenemos que hacer, debemos conocer muy bien nuestros clientes para lo que sugiero tomar en cuenta estos puntos para no tener malas experiencias

- Tener muy bien identificado a nuestros clientes
- Que tipos de producto comercializa y que certificaciones posee
- Cual es el organigrama de la empresa
- Saber si la empresa maneja actividades con productores y de que tamaño de productores
- Ver las publicaciones que hacen estas empresas
- Qué otro productor hace negocio con ellos
- Cales serían las posibles tendencias de mercado que les podría interesar
- Saber si nuestros clientes desarrollan proyectos sociales
- Por qué ellos están interesados en obtener nuestro cacao.

Debemos tener un conocimiento amplio de los posibles clientes y mercados, esta información la podemos obtener en:

- ANECACACAO
- CORPEI
- Ferias internacionales
- Internet y medios de comunicación

Al momento de presentar nuestra oferta debemos ser lo más claros posibles, en precios, plazos, validez de la oferta.

## **CAPITULO VII**

### **OPERACIONES**

#### **7.1 RIESGOS INTERNOS**

Dentro de los riesgos internos podemos mencionar:

- Falta de mano de obra calificada en la zona
- Falta de comunicación entre el personal de la finca
- Desconocimiento de los empleados de los procedimientos establecidos en la empresa
- Robo de producto por personas que estén en los lugares aledaños al cultivo
- Huelgas por conflictos internos
- Factores tecnológicos como problemas en la salinidad que se presenten en los suelos
- Problemas por mal mantenimiento de equipos y maquinarias

#### **7.2 RIESGOS EXTERNOS**

- Disponibilidad continua de agua de la fuente de CEDEGE
- Exceso de siembra, que causaría una sobreoferta del producto
- Factores climatológicos que afecten el cultivo
- Políticas nacionales e internacionales para la exportación
- Nivel riesgo país, que afecte el tema crediticio del sector
- Exigencias internacionales en factores de calidad
- Costos internacionales de fertilizantes

#### **7.3 PLANES DE CONTINGENCIA**

- Hacer un reservorio para agua para riego para poder abastecerse en caso de déficit por parte de CEDEGE

- Hacer contratos con las compañías comercializadoras a largo plazo asegurando precios mínimos y dando oportunidad a que si el precio en el mercado suba se tenga acceso a una bonificación por encima del precio del contrato
- Entrenar al personal de mandos medios para que se puedan desenvolver en cualquiera de los puestos en caso de que uno de ellos llegare a faltar.
- Hacer estudios del suelo para ver la posibilidad de realizar un pozo de donde se pueda obtener agua para riego
- Capacitación constante sobre los procedimientos a seguir en las diferentes áreas.
- Contar con el apoyo de asesores externos para tener mejores criterios al tomar decisiones
- Dialogar con productores vecinos cuales son las épocas en que mayormente ha habido problemas de mano de obra y prepararse para esa época contactando mano de obra ya sea de la provincia de Manabí o de la zona de Cañar de donde se podría obtener mano de obra. Como última alternativa hablar previamente con una
- Para el problema de salinidad, lo recomendable es hacer muestreos continuos tanto de suelo como de hoja y si se detectare hacer las labores culturales recomendadas, como mejorar los canales de drenaje.
- Estar muy bien informado de cómo se va comportar y como se ha comportado el clima en la zona, mantener una base de datos de las diferentes parámetros climáticos como, lluvia, viento, horas luz de los últimos cinco años.
- Hacer mantenimiento preventivo de todos los equipos para con esto aumentar el ciclo de vida de estos y poder prevenir algún daño mayor que afecte directamente a la producción.
- Si el negocio no rindiere lo esperado, pediríamos asesoría a productores de la zona para ver que parte no estamos haciendo correctamente y hacer los cambios necesarios para lograr lo que nuestros vecinos ya lo están haciendo.
- Para evitar una situación imprevista de baja de precios, vamos a negociar un contrato de venta de cacao a cinco años con un piso de precio, el cual nos garantiza cubrir los costos y mantenerse boyante en el negocio.

## PROVISIONES Y SEGUROS

Para el caso de seguro se ha decidido tomar una póliza contra robo o pérdida total básicamente para equipo y accesorios con las siguientes tasas:

CUADRO # 9

<b>D. Equipos &amp; accesorios</b>	<b>%</b>
Vehículo	4
Generador eléctrico	1.5
Sistema de riego	1.5
Motobomba	1.5
Sistema de radio (2 unidades)	1.5

Además, se está considerando gastar un 2% anual en el mantenimiento de las obras civiles, éstas se deprecian un 5% anual, es decir su vida útil es de 20 años, como el proyecto está hecho para 10 años, solo estamos considerando reponer el vehículo al final del año 5.

## CAPITULO VIII

### ESTUDIO FINANCIERO<sup>43</sup>

#### 8.1 PRESUPUESTO E INVERSIONES

<b>Tabla no. 1.- INVERSIONES ACTIVOS FIJOS Y DIFERIDOS</b>				
	<b>Unidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Número de unidades</b>	<b>Precio total</b>
<b>A. Terreno</b>				
Area de cultivo	ha	\$1,500.00	100	\$150,000.00
Subtotal terreno			100	\$150,000.00
<b>B. Mejoras infraestructura</b>				
Desbroce	jornal	\$6.00	40	\$240.00
Canales drenaje	m3	\$1.00	10,000	\$10,000.00
Lastrado de caminos	m3	\$12.00	350	\$4,200.00
Cercas perimetrales	m	\$0.52	2,500	\$1,294.50
Subtotal mejoras				\$15,734.50
<b>C. Obras civiles</b>				
Tendal	c/u	\$3,000.00	1	\$3,000.00
Bodega	c/u	\$4,800.00	1	\$4,800.00
Instalacion electrica	c/u	\$3,000.00	1	\$3,000.00
Vivienda empleados/ Oficina	c/u	\$7,000.00	1	\$7,000.00
Bateria sanitaria	c/u	\$3,500.00	1	\$3,500.00
Tanque elevado	c/u	\$2,500.00	1	\$2,500.00
Estación de bombeo	c/u	\$2,000.00	1	\$2,000.00
Subtotal obras				\$25,800.00
<b>D. Equipos &amp; accesorios</b>				
Vehículo	c/u	\$15,000.00	1	\$15,000.00
Generador eléctrico	c/u	\$4,300.00	1	\$4,300.00
Sistema de riego	ha	\$1,200.00	100	\$120,000.00
Motobomba Riego	c/u	\$20,000.00	1	\$20,000.00
Sistema de radio (5 unidades)	lote	\$2,860.00	1	\$2,860.00
Accesorios cosecha	c/u	\$12.86	150	\$1,928.25
Bombas de mochila	c/u	\$150.00	6	\$900.00
Empacadoras Móviles	c/u	\$1,000.00	2	\$2,000.00
Herramientas	c/u	\$1,408.78	1	\$1,408.78
Filtros para riego	c/u	\$800.00	4	\$3,200.00
Subtotal equipos y accesorios				\$171,597.03
<b>Total A:D</b>				<b>\$363,131.53</b>
<b>E. Fomento</b>				<b>\$376,990.91</b>
<b>F. Activo Diferido</b>				<b>\$36,619.72</b>
<b>Total A:F</b>				<b>\$776,742.16</b>

El monto total de la inversión es de \$776.742.16 de los cuales el terreno y equipos representan más del 40% de la inversión

<sup>43</sup> Chang, J. (2001). Manual modelo para diseño y evaluación de proyectos de inversión.

## GASTOS ADMINISTRATIVOS, DE VENTAS Y COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION (USD \$)

Tabla no. 1.2 GASTOS DE ADMINISTRACION										
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Remuneraciones	23,400	23,400	23,400	23,400	23,400	23,400	23,400	23,400	23,400	23,400
Suministros	600	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Movilización	3,000	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Energía eléctrica oficina	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240
Honorarios legales	1,500	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Contabilidad/estudios	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Otros (5%)	1,617	1,677	1,677	1,677	1,677	1,677	1,677	1,677	1,677	1,677
<b>Total administración</b>	<b>33,957</b>	<b>35,217</b>								

Tabla no. 1.3 GASTOS DE VENTAS										
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Procesamiento	0	66,218	52,974	0	0	0	0	0	0	0
Materiales empaque	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transporte cajas platano	54,918	102,971	82,377	0	0	0	0	0	0	0
Transporte sacos cacao	0	17,000	68,000	119,000	153,000	187,000	187,000	187,000	187,000	187,000
Comunicaciones	840	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100
Viajes y representaciones	500	1,920	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
<b>Total gastos ventas</b>	<b>56,258</b>	<b>190,209</b>	<b>207,851</b>	<b>123,500</b>	<b>157,500</b>	<b>191,500</b>	<b>191,500</b>	<b>191,500</b>	<b>191,500</b>	<b>191,500</b>

Tabla no. 1.4 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION										
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Mano de obra indirecta	4,800	11,040	11,040	11,040	11,040	11,040	11,040	11,040	11,040	11,040
Materiales indirectos	480	960	960	960	960	960	960	960	960	960
Suministros	240	480	480	480	480	480	480	480	480	480
Combustibles y lubricantes	1,200	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Mantenimiento	4,394	4,394	4,394	4,394	4,394	4,394	4,394	4,394	4,394	4,394
Seguros	2,807	2,807	2,807	2,807	2,807	2,807	2,807	2,807	2,807	2,807
Energía eléctrica	240	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Imprevistos (5%)	708	1,164	1,164	1,164	1,164	1,164	1,164	1,164	1,164	1,164
<b>Total costos indir. fab.</b>	<b>14,869</b>	<b>24,445</b>								

## Depreciación, mantenimiento y seguros

Tabla no. 1.5 DEPRECIACION, MANTENIMIENTO Y SEGUROS DE LOS ACTIVOS FIJOS							
	Depreciación %	Mantenimiento %	Seguro %	Depreciación US\$	Mantenimiento US \$	Seguro US \$	
<b>A. Terreno</b>							
Area de cultivo	0	0	0	0	0	0	0
Otras áreas	0	0	0	0	0	0	0
<b>Subtotal terreno</b>				<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B. Mejoras infraestructura</b>							
Desbroce	0	0	0	0	0	0	0
Canales drenaje	0	0	0	0	0	0	0
Lastrado de caminos	0	10	0	0	420	0	0
Cercas perimetrales	10	2	0	129	26	0	0
<b>Subtotal mejoras</b>				<b>129</b>	<b>446</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C. Obras civiles</b>							
Planta empacadora	5	2	0	150	60	0	0
Bodega	5	2	0	240	96	0	0
Sistema fumigacion	5	2	0	0	0	0	0
Instalacion electrica	5	2	0	150	60	0	0
Vivienda empleados	5	2	0	0	0	0	0
Bateria sanitaria	5	2	0	175	70	0	0
Tanque elevado	5	2	0	125	50	0	0
Estación de bombeo	5	2	0	100	40	0	0
<b>Subtotal obras</b>				<b>940</b>	<b>376</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>D. Equipos &amp; accesorios</b>							
Vehículo	20	2	4	3,000	300	600	0
Generador eléctrico	20	2	1.5	860	86	65	0
Sistema de riego	10	2	1.5	12,000	2,400	1,800	0
Motobomba	10	2	1.5	2,000	400	300	0
Sistema de radio (2 unidades)	10	2	1.5	286	57	43	0
Cablevía	10	2	0	0	0	0	0
Accesorios cosecha	10	2	0	193	39	0	0
Bombas de mochila	20	2	0	180	18	0	0
Línea de empaque	10	2	0	0	0	0	0
Herramientas	20	2	0	282	28	0	0
	20	2	0	640	64	0	0
<b>Subtotal equipos y accesorios</b>				<b>19,441</b>	<b>3,392</b>	<b>2,807</b>	<b>0</b>
<b>Total A:D</b>				<b>20,510</b>	<b>4,214</b>	<b>2,807</b>	<b>0</b>
<b>E. Fomento</b>	4	0	0	<b>15,080</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>F. Activo diferido</b>	20	0	0	<b>7,296</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total A:F</b>				<b>42,885</b>	<b>4,214</b>	<b>2,807</b>	<b>0</b>

## Costos y Precios de los Equipos y materiales Usados

Rubro	Tipo de producto/serv.	Unidad	PRECIO US\$
<b>Equipos &amp; accesorios</b>			
Vehículo	Transporte materiales	c/u	20,000.00
Radio estación base	Comunicaciones	c/u	700.00
Radio móvil	Comunicaciones	c/u	540.00
Generador eléctrico	Energía eléctrica	c/u	4,300.00
Sistema riego	Riego subfoliar	ha	1,500.00
Motobomba	Riego subfoliar	c/u	20,000.00
Cunas	Transporte racimos	c/u	13.25
Garruchas	Transporte racimos	c/u	10.00
Separadores	Transporte racimos	c/u	1.53
Filtros para riego	Filtros de sedimento	c/u	800.00
Bomba de mochila	Aplicación herbicidas	c/u	150.00
<b>Herramientas</b>			
Palas	Drenaje	c/u	9.90
Machetes	Control malezas/deshije	c/u	4.58
Excavadora	Siembra	c/u	10.08
Pico	Hacer huecos	c/u	7.84
Hacha	Cortar troncos	c/u	10.80
Azadón	Desyerbar	c/u	4.20
Podón convencional	Cosecha	c/u	4.89
Curvos deshoje	Deshoje	c/u	6.52
Desmanadores largos	Procesamiento	c/u	3.00
Curvos para saneo	Procesamiento	c/u	3.00
Cucharetas	Procesamiento	c/u	3.80
Guantes	Arreglar cercas	c/u	1.80
Lima	Afilar machetes	c/u	2.46
Cinta métrica	Mediciones	c/u	26.00
Misceláneos	Varios	c/u	1,000.00
<b>Obras civiles</b>			
Tendal	Procesamiento (200 m2)	c/u	3,000.00
Bodega (90 m2)	Almacenaje materiales de campo y empaque	c/u	4,800.00
Instalación eléctrica	Instalac y acometida	c/u	3,000.00
Vivienda empleado (80 m2)	Vivienda & oficina	c/u	7,000.00
Batería sanitaria (27 m2)	Higiene	c/u	3,500.00
Tanque elevado (5 m3)	Agua potable	c/u	2,500.00
Estación de bombeo	Seguridad bomba	c/u	2,000.00
<b>Terreno</b>			
Area de cultivo	Terreno plano	ha	1,500.00
Otra áreas	Terreno ondulado	ha	0.00
<b>Mejoras infraestructura</b>			
Canales drenaje	Drenaje	m3	1.00
Lastre	Relleno caminos	m3	12.00
Postes	Construcción cercas	c/u	0.70
Alambre	Construcción cercas	rollo 500m	34.10
Grapas	Construcción cercas	libra	0.75
<b>Insumos</b>			
Semilla cacao	Material de siembra	c/u	0.60
Ssemilla platano	Material de siembra	c/u	0.30
Gliofosato	Herbicida postemergente	litro	3.45
Agral	Fijador	litro	5.80
Carbofuran	Nematicida	kilo	3.50
Urea	Fertilizante de N	saco 50 kg	25.00
DAP	Fertilizante de P	saco 50 kg	26.00
Cloruro de Potasio	Fertilizante de K	saco 50 kg	16.00
Codasal	Fertilizante foliar	litro	7.40
Fungicida	Control Sigatoka Negra	litro	40.00
Aceite agrícola	Control Sigatoka Negra	galón	2.20
Funda para racimo	Control de insectos	c/u	0.08
Cinta para racimo	Control de edad	c/u	0.02
Suncho	Control de caídas	c/u	0.17
Caja de cartón	Material de empaque	c/u	0.00
Plástico para caja	Material de empaque	c/u	0.00
Diesel	Combustible motobomba	galón	1.05
Counter	Nematicida	kilo	3.10
Agua	Riego	m3	0.02
Sulfato Amonio	Fertilizante de N	saco 50 kg	15.00
<b>Servicios por contrato</b>			

## 8.2 PROYECCION A CINCO AÑOS

Tabla no. 2.- PLAN DE ADQUISICIONES DE ACTIVOS FIJOS					
	Año				
	1	2	3	4	5
<b>A. Terreno</b>					
Area de cultivo	150,000	0	0	0	0
Otras áreas	0	0	0	0	0
<b>Subtotal terreno</b>	<b>150,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B. Mejoras infraestructura</b>					
Desbroce	240	0	0	0	0
Canales drenaje	10,000	0	0	0	0
Lastrado de caminos	4,200	0	0	0	0
Cercas perimetrales	1,295	0	0	0	0
<b>Subtotal mejoras</b>	<b>15,735</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C. Obras civiles</b>					
Planta empacadora	3,000	0	0	0	0
Bodega	4,800	0	0	0	0
Sistema fumigacion	0	0	0	0	0
Instalacion electrica	3,000	0	0	0	0
Vivienda empleados	0	0	0	0	0
Bateria sanitaria	3,500	0	0	0	0
Tanque elevado	2,500	0	0	0	0
Estación de bombeo	2,000	0	0	0	0
<b>Subtotal obras</b>	<b>18,800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>D. Equipos &amp; accesorios</b>					
Vehículo	15,000	0	0	0	0
Generador eléctrico	4,300	0	0	0	0
Sistema de riego	120,000	0	0	0	0
Motobomba	20,000	0	0	0	0
Sistema de radio (2 unidades)	2,860	0	0	0	0
Cablevía	0	0	0	0	0
Accesorios cosecha	1,928	0	0	0	0
Bombas de mochila	900	0	0	0	0
Línea de empaque	0	0	0	0	0
Herramientas	1,409	0	0	0	0
Filtros para riego	3,200	0	0	0	0
<b>Subtotal equipos y accesorios</b>	<b>169,597</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total A:D</b>	<b>354,132</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>E. Fomento</b>	<b>376,991</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>F. Activo Diferido</b>	<b>36,478</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total A:F</b>	<b>767,600</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

El plan de adquisición de de activos para los primeros 5 años es básicamente en el año 1, las obras civiles se estima que tengan una duración de 20 años, solo al año 6 se renovarían el vehículo.

### 8.3 ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

El Proyecto recién en el año 3 empieza a generar utilidades y es en este año cuando ya recupera y logra igualar las utilidades perdidas en los dos primeros años.

Tabla no. 3- RENDIMIENTO DE EQUILIBRIO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos, US\$/ha	1,013	1,485	1,440	1,381	1,322
Costos variables, US\$/ha	623	1,969	2,244	1,379	1,769
Unidad de producción, ha	1	1	1	1	1
Precio venta, US\$/quintal	85.00	85.00	85.00	85.00	85.00
Rendimiento de equilibrio, quintales/ha	19	41	43	32	36
Rendimiento estimado, quintales/ha	0	5	20	25	40

En este cuadro podemos observar cual es el rendimiento que nos lleva el equilibrio desde el punto de vista de rendimiento.

Tabla no. 4.- PRECIO EQUILIBRIO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo fijo, US\$ total	101,305	148,453	144,019	138,106	132,194
Costo variable, US\$ total	62,302	196,916	224,435	137,860	176,871
Unidades de producción, ha	100	100	100	100	100
Rendimiento, qq/ha	0	5	20	25	40
Precio de equilibrio, US\$/qq	#DIV/0!	690.74	184.23	110.39	77.27
Precio estimado, US\$/qq	85.00	85.00	85.00	85.00	85.00

En este cuadro podemos ver cual debería ser el precio en cada año de acuerdo al rendimiento para llegar al punto de equilibrio

Tabla no. 5.- SUPERFICIE DE EQUILIBRIO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rendimiento, qq/ha	0	5	20	25	40
Precio, US\$/qq	85.00	85.00	85.00	85.00	85.00
Costos Fijos, US\$ total	101,305	148,453	144,019	138,106	132,194
Costos Variables, US\$/ha	623	1,969	2,244	1,379	1,769
Superficie de equilibrio, ha	-163	-96	-265	185	81
Superficie estimada, ha	100	100	100	100	100

## 8.4 FLUJO DE CAJA (USD \$)

Tabla no. 6.- FLUJO DE CAJA ANUAL										
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>										
Ventas Cacao	0	42,500	170,000	297,500	382,500	467,500	467,500	467,500	467,500	467,500
Ventas plátano	160,380	303,750	243,000	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Ingresos Operacionales</b>	<b>160,380</b>	<b>346,250</b>	<b>413,000</b>	<b>297,500</b>	<b>382,500</b>	<b>467,500</b>	<b>467,500</b>	<b>467,500</b>	<b>467,500</b>	<b>467,500</b>
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>										
Costos producción	426,809	157,733	166,694	117,848	127,710	119,072	119,072	119,072	119,072	119,072
Costos producción otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos administración	33,957	35,217	35,217	35,217	35,217	35,217	35,217	35,217	35,217	35,217
Gastos de ventas	13,544	41,818	35,378	5,900	6,300	6,700	6,700	6,700	6,700	6,700
Gastos indirectos fabricación	14,869	24,445	24,445	24,445	24,445	24,445	24,445	24,445	24,445	24,445
Otros gastos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Egresos Operacionales</b>	<b>489,179</b>	<b>259,213</b>	<b>261,735</b>	<b>183,410</b>	<b>193,673</b>	<b>185,434</b>	<b>185,434</b>	<b>185,434</b>	<b>185,434</b>	<b>185,434</b>
<b>C. FLUJO OPERACIONAL (A-B)</b>										
	<b>-328,799</b>	<b>87,037</b>	<b>151,265</b>	<b>114,090</b>	<b>188,827</b>	<b>282,066</b>	<b>282,066</b>	<b>282,066</b>	<b>282,066</b>	<b>282,066</b>
<b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>										
Créditos a corto plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Créditos a largo plazo	430,000									
Aporte socios empresa	300,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Recuperación de inversiones temporales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Recuperación de otros activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros ingresos	0									
<b>Total ingresos no operacionales</b>	<b>730,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>										
Pago intereses	47,300	47,300	42,866	36,953	31,041	25,128	19,216	13,303	7,391	1,478
Pago créditos corto plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago créditos largo plazo	0	0	53,750	53,750	53,750	53,750	53,750	53,750	53,750	53,750
Pago participación utilidades		0	0	9,740	5,051	17,148	33,120	34,007	34,893	35,780
Pago impuesto a la renta		0	0	13,799	7,155	24,294	46,920	48,176	49,432	50,689
Reparto utilidades accionistas	0	0	0	20,698	10,733	36,441	70,379	72,264	74,149	76,033
Adquisición inversiones temporales	0									
Adquisición activos fijos										
Terrenos	150,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mejoras infraestructura	15,735	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Obras civiles	25,800	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y equipos	168,397	0	0	0	0	24,809	0	0	0	0
Otros activos fijos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total egresos no operacionales</b>	<b>407,232</b>	<b>47,300</b>	<b>96,616</b>	<b>134,941</b>	<b>107,730</b>	<b>181,570</b>	<b>223,384</b>	<b>221,500</b>	<b>219,615</b>	<b>217,730</b>
<b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>										
	<b>322,768</b>	<b>-47,300</b>	<b>-96,616</b>	<b>-134,941</b>	<b>-107,730</b>	<b>-181,570</b>	<b>-223,384</b>	<b>-221,500</b>	<b>-219,615</b>	<b>-217,730</b>
<b>G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)</b>										
	<b>-6,030</b>	<b>39,737</b>	<b>54,650</b>	<b>-20,851</b>	<b>81,097</b>	<b>100,496</b>	<b>58,681</b>	<b>60,566</b>	<b>62,451</b>	<b>64,335</b>
<b>H. SALDO INICIAL DE CAJA</b>										
	<b>0</b>	<b>-6,030</b>	<b>33,707</b>	<b>88,356</b>	<b>67,505</b>	<b>148,602</b>	<b>249,098</b>	<b>307,780</b>	<b>368,346</b>	<b>430,797</b>
<b>I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)</b>										
	<b>-6,030</b>	<b>33,707</b>	<b>88,356</b>	<b>67,505</b>	<b>148,602</b>	<b>249,098</b>	<b>307,780</b>	<b>368,346</b>	<b>430,797</b>	<b>495,132</b>

Como podemos observar en el año 2 cerramos con un flujo de caja positivo y a partir del año 5 los flujos incrementan al cierre de cada año.

## 8.5 ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS (USD \$)

Tabla no. 7.- ESTADO DE RESULTADOS										
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>VENTAS</b>										
Ventas Cacao	0	42,500	170,000	297,500	382,500	467,500	467,500	467,500	467,500	467,500
Ventas Platano	160,380	303,750	243,000	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>160,380</b>	<b>346,250</b>	<b>413,000</b>	<b>297,500</b>	<b>382,500</b>	<b>467,500</b>	<b>467,500</b>	<b>467,500</b>	<b>467,500</b>	<b>467,500</b>
<b>COSTO VENTAS</b>										
Costos producción	49,818	157,733	166,694	117,848	127,710	119,072	119,072	119,072	119,072	119,072
Otros costos de producción	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL COSTO VENTAS</b>	<b>49,818</b>	<b>157,733</b>	<b>166,694</b>	<b>117,848</b>	<b>127,710</b>	<b>119,072</b>	<b>119,072</b>	<b>119,072</b>	<b>119,072</b>	<b>119,072</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>										
Cacao	-49,818	-115,233	3,306	179,652	254,790	348,428	348,428	348,428	348,428	348,428
Platano	160,380	303,750	243,000	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL UTILIDAD BRUTA</b>	<b>110,562</b>	<b>188,517</b>	<b>246,306</b>	<b>179,652</b>	<b>254,790</b>	<b>348,428</b>	<b>348,428</b>	<b>348,428</b>	<b>348,428</b>	<b>348,428</b>
<b>GASTOS</b>										
Gastos de ventas	13,544	41,818	35,378	5,900	6,300	6,700	6,700	6,700	6,700	6,700
Gastos administrativos	8,489	35,217	35,217	35,217	35,217	35,217	35,217	35,217	35,217	35,217
Gastos indirectos de fabricación	3,670	24,256	24,256	24,256	24,256	24,256	24,256	24,256	24,256	24,256
Otros gastos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>84,859</b>	<b>87,226</b>	<b>151,454</b>	<b>114,279</b>	<b>189,016</b>	<b>282,255</b>	<b>282,255</b>	<b>282,255</b>	<b>282,255</b>	<b>282,255</b>
Gastos financieros	47,300	47,300	42,866	36,953	31,041	25,128	19,216	13,303	7,391	1,478
Depreciación	35,590	35,590	35,590	35,590	35,590	35,590	35,590	35,590	35,590	35,590
Amortización de diferidos	7,296	7,296	7,296	7,296	7,296	0	0	0	0	0
Otros ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros egresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>UTILIDAD ANTES PARTIC</b>	<b>-5,326</b>	<b>-2,959</b>	<b>65,703</b>	<b>34,440</b>	<b>115,091</b>	<b>221,537</b>	<b>227,449</b>	<b>233,362</b>	<b>239,274</b>	<b>245,187</b>
Participación empleados	0	0	9,856	5,166	17,264	33,231	34,117	35,004	35,891	36,778
<b>UTILIDAD ANTES IMP. RENTA</b>	<b>-5,326</b>	<b>-2,959</b>	<b>55,848</b>	<b>29,274</b>	<b>97,827</b>	<b>188,306</b>	<b>193,332</b>	<b>198,358</b>	<b>203,383</b>	<b>208,409</b>
Impuesto a la renta	0	0	13,962	7,319	24,457	47,077	48,333	49,589	50,846	52,102
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-5,326</b>	<b>-2,959</b>	<b>41,886</b>	<b>21,956</b>	<b>73,370</b>	<b>141,230</b>	<b>144,999</b>	<b>148,768</b>	<b>152,537</b>	<b>156,307</b>
<b>Utilidad Acumulada</b>	<b>-5,326</b>	<b>-8,285</b>	<b>33,600</b>	<b>55,556</b>	<b>128,926</b>	<b>270,156</b>	<b>415,155</b>	<b>563,923</b>	<b>716,461</b>	<b>872,767</b>

La utilidad en el primer y segundo año es negativo , partir del tres el proyecto ya genera utilidades crecientes sobre los \$100.000 anuales.

## 8.6 BALANCES (USD \$)

Tabla no. 8.- BALANCE GENERAL										
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Activos Corrientes</b>										
Caja y bancos	3,159	43,085	97,923	76,738	157,502	257,664	316,031	376,283	438,419	502,440
Cuentas por cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inventarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Productos terminados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Materias primas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Materiales y suministros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros inventarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>3,159</b>	<b>43,085</b>	<b>97,923</b>	<b>76,738</b>	<b>157,502</b>	<b>257,664</b>	<b>316,031</b>	<b>376,283</b>	<b>438,419</b>	<b>502,440</b>
<b>Activos Fijos</b>										
Terrenos	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
Mejoras infraestructura	15,735	15,735	15,735	15,735	15,735	15,735	15,735	15,735	15,735	15,735
Fomento	376,991	376,991	376,991	376,991	376,991	376,991	376,991	376,991	376,991	376,991
Obras Civiles	18,800	18,800	18,800	18,800	18,800	18,800	18,800	18,800	18,800	18,800
Maquinarias y equipos	166,397	166,397	166,397	166,397	166,397	191,206	191,206	191,206	191,206	191,206
Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Depreciación acumulada	35,590	71,179	106,769	142,359	177,948	213,538	249,128	284,717	320,307	355,897
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>692,333</b>	<b>656,743</b>	<b>621,153</b>	<b>585,564</b>	<b>549,974</b>	<b>539,193</b>	<b>503,604</b>	<b>468,014</b>	<b>432,424</b>	<b>396,835</b>
<b>Activos Diferidos</b>										
Indirectos	36,478	36,478	36,478	36,478	36,478	36,478	36,478	36,478	36,478	36,478
Amortización diferidos	7,296	14,591	21,887	29,182	36,478	36,478	36,478	36,478	36,478	36,478
<b>Total Activo Diferido</b>	<b>29,182</b>	<b>21,887</b>	<b>14,591</b>	<b>7,296</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>724,674</b>	<b>721,715</b>	<b>733,668</b>	<b>669,598</b>	<b>707,476</b>	<b>796,857</b>	<b>819,635</b>	<b>844,297</b>	<b>870,843</b>	<b>899,274</b>
<b>Pasivos Corrientes</b>										
Obligaciones a corto plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Porción corriente de L/P	0	53,750	53,750	53,750	53,750	53,750	53,750	53,750	53,750	0
Cuentas por pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>0</b>	<b>53,750</b>	<b>0</b>							
<b>Pasivo de largo plazo</b>	<b>430,000</b>	<b>376,250</b>	<b>322,500</b>	<b>268,750</b>	<b>215,000</b>	<b>161,250</b>	<b>107,500</b>	<b>53,750</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>430,000</b>	<b>430,000</b>	<b>376,250</b>	<b>322,500</b>	<b>268,750</b>	<b>215,000</b>	<b>161,250</b>	<b>107,500</b>	<b>53,750</b>	<b>0</b>
<b>PATRIMONIO</b>										
Capital pagado	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000
Futuras capitalizaciones	0	0	21,723	-11,650	2,939	-2,221	-77,942	-155,737	-235,605	-317,545
Reserva legal (5%)	0	0	2,094	3,192	6,861	13,922	21,172	28,610	36,237	44,053
Utilidad (pérdida) del periodo	-5,326	-2,959	41,886	21,956	73,370	141,230	144,999	148,768	152,537	156,307
Utilidad (pérdida) acumulada	0	-5,326	-8,285	33,600	55,556	128,926	270,156	415,155	563,923	716,461
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>724,674</b>	<b>721,715</b>	<b>733,668</b>	<b>669,598</b>	<b>707,476</b>	<b>796,857</b>	<b>819,635</b>	<b>844,297</b>	<b>870,843</b>	<b>899,274</b>

Podemos observar que el pasivo más fuerte es en el año 1 por que es donde se hace la mayoría de las inversiones hasta que llega al año diez donde todo el activo se convierte en patrimonio y prácticamente quedamos sin pasivo.

## 8.7 TASA INTERNA DE RETORNO

Tabla no. 9.- CALCULO DE VAN Y TIR											
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Inversión Activos Fijos	-363,132		0	0	0	0	-24,809	0	0	0	0
Fomento/Capital de trabajo	-376,991		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activo Diferido	-36,620										
Participación utilidades empleados		0	0	0	-9,740	-5,051	-17,148	-33,120	-34,007	-34,893	-35,780
Impuesto a la Renta		0	0	0	-13,799	-7,155	-24,294	-46,920	-48,176	-49,432	-50,689
Flujo operacional		-328,799	87,037	151,265	114,090	188,827	282,066	282,066	282,066	282,066	282,066
Valor de recuperación		0	0	0	0	0	0	0	0	0	400,335
Inversión Activos Fijos											400,335
Inversión Activos Diferidos											0
<b>Flujo neto anual</b>	<b>-776,742</b>	<b>-328,799</b>	<b>87,037</b>	<b>151,265</b>	<b>90,550</b>	<b>176,621</b>	<b>215,815</b>	<b>202,026</b>	<b>199,883</b>	<b>197,740</b>	<b>996,266</b>
<b>VAN (11%)</b>	<b>348</b>										
<b>TIR</b>	<b>11.01%</b>										

La diferencia entre el valor presente de los ingresos y el valor presente de los egresos es mayor que cero podemos decir que el proyecto es conveniente.

La TIR del proyecto es de 11.1 %, la tasa de oportunidad del mercado es de 11% por lo que consideramos que el proyecto es viable.

Un punto importante a considerar es que el proyecto realmente tiene flujos altos a partir del año 5, por lo que si hacemos el análisis a dos años más la TIR cambiaría significativamente.

## **CAPITULO IX**

### **ANALISIS FINANCIERO DEL PROYECTO**

#### **9.1 REQUERIMIENTOS DE CAPITAL**

Para la realización del proyecto se cuenta con el aporte de los cinco accionistas, cada uno dará un porte de \$60.000 en el primer año. El resto del proyecto se lo hará a través de un crédito a la CFN (Corporación Financiera Nacional), el monto del crédito es de \$430.000, con una tasa de interés del 11% con un plazo de 10 años con dos años de gracia. Adjunto tabla de amortización de l préstamo.

<b>Tabla no. 10.- TABLA DE AMORTIZACION</b>						
<b>Monto crédito, US\$</b>		<b>430,000</b>				
<b>Plazo, años</b>		<b>10</b>				
<b>Gracia, semestres</b>		<b>4</b>				
<b>Semestre</b>	<b>Principal</b>	<b>Tasa int., %</b>	<b>Interés</b>	<b>Amortización</b>	<b>Alícuota</b>	<b>Saldo</b>
1	430,000	11.00	23,650	0	23,650	430,000
2	0		23,650	0	23,650	430,000
3		11.00	23,650	0	23,650	430,000
4			23,650	0	23,650	430,000
5		11.00	22,172	26,875	49,047	403,125
6			20,694	26,875	47,569	376,250
7		11.00	19,216	26,875	46,091	349,375
8			17,738	26,875	44,613	322,500
9		11.00	16,259	26,875	43,134	295,625
10			14,781	26,875	41,656	268,750
11		11.00	13,303	26,875	40,178	241,875
12			11,825	26,875	38,700	215,000
13		11.00	10,347	26,875	37,222	188,125
14			8,869	26,875	35,744	161,250
15		11.00	7,391	26,875	34,266	134,375
16			5,913	26,875	32,788	107,500
17		11.00	4,434	26,875	31,309	80,625
18			2,956	26,875	29,831	53,750
19		11.00	1,478	26,875	28,353	26,875
20			0	26,875	26,875	0
<b>Total</b>	<b>430,000</b>		<b>271,975</b>	<b>430,000</b>	<b>701,975</b>	

#### **Condiciones y Requisitos del Crédito**

La CFN, para este tipo de proyecto ofrece un crédito directo que se denomina CREDYPIME CFN, el plazo es de 10 años, ellos dan asistencia técnica por dos años

Las personas que pueden aplicar este tipo de crédito debe cumplir los siguientes requisitos:

- Ser persona natural, jurídica Privada o jurídica con capital social mixto.
- Garantía de no menos del 140% de la obligación garantizada.
- Los activos fijos lo financian hasta 10 años y capital de trabajo para los dos primeros años
- Si es proyecto nuevo financia hasta el 70% del valor y que no pase los
- \$500.000
- Si es ampliación, financian hasta el 90% del valor y que no pase los \$500.000.

En el caso de que la CFN, no otorgue el crédito tenemos como plan alternativo hacerlo a través de la Banca privada.

## 9.2 RAZONES FINANCIERAS BASADOS EN PROYECCIONES ANUALES

Tabla no. 11.- INDICES FINANCIEROS										
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Rentabilidad (%)</b>										
Inversión total	-0.69	-0.39	5.46	2.86	9.56	18.40	18.89	19.38	19.87	20.36
Inversión de accionistas	-1.78	-0.99	13.96	7.32	24.46	47.08	48.33	49.59	50.85	52.10
Patrimonio	-1.81	-1.01	11.72	6.33	16.72	24.27	22.02	20.19	18.67	17.38
Activos totales	-0.73	-0.41	5.71	3.28	10.37	17.72	17.69	17.62	17.52	17.38
Ventas	-3.32	-0.85	10.14	7.38	19.18	30.21	31.02	31.82	32.63	33.43
<b>Apalancamiento</b>										
Patrimonio/Inversión	0.38	0.38	0.47	0.45	0.57	0.76	0.86	0.96	1.06	1.17
Patrimonio/Activo total	0.41	0.40	0.49	0.52	0.62	0.73	0.80	0.87	0.94	1.00
Deuda/Inversión	0.56	0.56	0.49	0.42	0.35	0.28	0.21	0.14	0.07	0.00
<b>Otros</b>										
Capital de trabajo	3,159	-10,665	44,173	22,988	103,752	203,914	262,281	322,533	384,669	502,440
Índice liquidez	#DIV/0!	0.80	1.82	1.43	2.93	4.79	5.88	7.00	8.16	#DIV/0!
Índice solvencia	#DIV/0!	0.80	1.82	1.43	2.93	4.79	5.88	7.00	8.16	#DIV/0!
Recuperación inversión accionistas	-0.02	-0.03	0.11	0.19	0.43	0.90	1.38	1.88	2.39	2.91

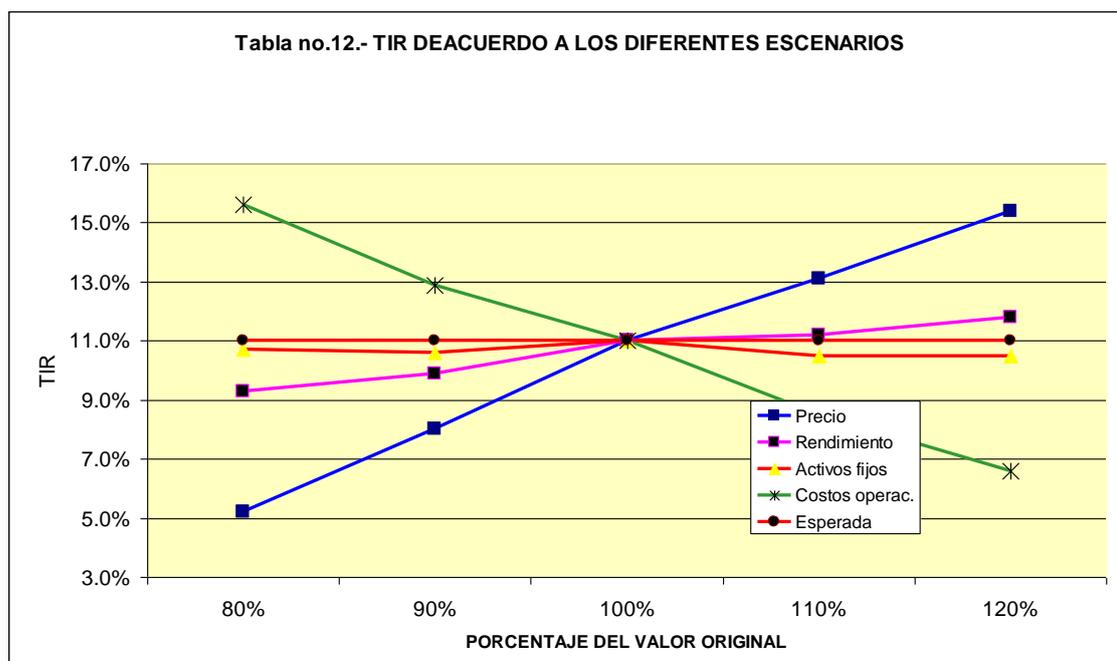
### 9.3 EVALUACION : SENSIBILIDAD Y RENTABILIDAD

Tabla no. 12.- Análisis de sensibilidad de la TIR según variaciones de rendimiento, precio e inversión						
Variación	Precio	Rendimiento	Inversión		Esperada	
			Activos fijos	Costos operac.		
%	TIR	TIR	TIR	TIR	TIR	
80%	5.2%	9.3%	10.7%	15.6%	11.0%	
90%	8.0%	9.9%	10.6%	12.9%	11.0%	
100%	11.0%	11.0%	11.0%	11.0%	11.0%	
110%	13.1%	11.2%	10.5%	8.5%	11.0%	
120%	15.4%	11.8%	10.5%	6.6%	11.0%	

Como podemos observar el factor más relevante en el proyecto es la variación de precio que pudiese ocurrir, las inversiones de capital que se hagan ya no van a pesar importantemente ya que lo más fuerte fue la adquisición del terreno.

Para el caso de costos operacionales que son los que luego del establecimiento van a tener un impacto relevante en el proyecto, por lo que habrá que darles el seguimiento adecuado.

CUADRO #10



## **CAPITULO X**

### **ECOLOGIA Y MEDIO AMBIENTE**

#### **10.1 PROCESO, PROCEDIMIENTO E IMPACTO QUE SE SIGUIÓ Y CULMINO**

Previo la ejecución del proyecto estamos haciendo un estudio de impacto para determinar que consecuencias en el medio ambiente podrían causar

##### **Condiciones Ambientales Actuales.**

Actualmente el área donde se va a realizar el proyecto es una zona donde ya se hecho explotación agrícola, se encuentra localizada a 20 minutos y a 8 kilómetros de un centro poblado el cual es Cerecita.

No tiene ríos cercanos, en su perímetro pasa la tubería de riego de CEDEGE y a un kilómetro se encuentra el canal de riego de la misma entidad.

##### **Potenciales Impactos al medio ambiente**

- Impacto negativo a largo plazo, debido al uso de fertilizantes, insecticidas, herbicidas y fungicidas.
- Riesgo en la estabilidad de ciertas obras, como canales, que atraviesan sitios de características físicas vulnerables.
- Se prevé escasez de fuerza laboral, debido a la migración en la últimas décadas.
- Riesgo de salinización del suelo.
- Puede acelerarse el deterioro de los bosques protectores Chongón, Cerro Blanco y Chongón-Colonche.

#### **10.2 RESULTADOS LOGRADOS**

Después de haber realizado el estudio se llegó a la conclusión que si realizamos las siguientes actividades de manejo, el efecto negativo en el medio ambiente quedaría minimizado y no habría problema de sostener el proyecto en el largo plazo.

- Manejar un programa para el manejo integrado de plagas, con el cual se va a reducir el uso de plaguicidas para el control de plagas y enfermedades
- Buscar las opciones de productos que no contaminen el medio ambiente
- Hacer labores culturales tales como domos en la hilera de plantas de cacao para bajar el efecto de la salinidad
- Proporcionar la mayor cantidad de materia orgánica al cultivo, aprovechando los recursos propios de la zona.
- Hacer composteras para retornar al campo a través del compost lo que las plantas han extraído.
- Incentivar dentro de lo posible agricultura orgánica para ir desplazando el uso de agroquímicos
- específicos para plantas industriales a pequeña o mediana escala; y
- Los diseños del sistema riego están hecho para lograr el más alto rendimiento del uso del agua para no causar escorrentías y desperdicios de agua
- En conjunto con los vecinos realizar un plan de reforestación, donde cada propietario apoya para establecer una zona protegida que sea el filtro de la zona como lo es la cordillera Chongón Colonche.

Haciendo todas estas prácticas podríamos hacer una producción sostenible del proyecto sin causar daños irreversibles en el medio ambiente

A todas estas necesidades se deberá hacer un seguimiento y cumplimiento de actividades para lo cual diseñaremos un formato en cada uno de los puntos para auditar la evolución,

## **CAPITULO XI**

### **CONCLUSIONES**

El proyecto es rentable y resulta viable realizarlo en la zona de la Península, las dos consideraciones importantes para que el proyecto se ejecute son:

- El costo de la tierra, dado que es una zona poco explotada, el costo de la tierra es inferior a otras zonas donde se podría sembrar cacao
- Las condiciones climáticas le da una ventaja competitiva desde el punto de vista de enfermedades, debido a que es una zona salina, los hongos no pueden desarrollarse, por ende el control de enfermedades es bajo relativamente comparado con otros proyectos en otras zonas.

La gran desventaja del proyecto, que es el común denominador en la zona es la fuente de agua, el productor tiene que pagar un precio por cada metro cúbico de agua, cosa que en otra zona no tiene ningún valor.

Esto significa alrededor de \$200 por hectárea por año, pero este valor se compensa con los otros beneficios que tiene el proyecto en la zona que hacen que los costos bajen en otros rubros.

Desde el punto de vista financiero, en el año 5 los accionistas ya recuperan su capital invertido y empiezan a recibir la porción de la distribución de las utilidades.

El cacao es un cultivo que hay una demanda creciente en el mercado y más si el cacao es fino y de aroma como lo es el ecuatoriano, por que en el futuro es promisorio para la siembra de este cultivo.

Caso parecido ocurre con el plátano, el cual en el proyecto nos ayuda fuertemente en el flujo de caja, considerarlo hacerlo en socio es la mejor opción.

Se ha tratado de ser conservador en los precios, pero se espera que este precio siga subiendo en los mercados, situación que haría mucho más atractivo invertir en un proyecto como el que estamos mencionando.

Con un incremento del 20% en el precio promedio año la TIR subiría hasta un 15%, y ya en años pasados en ciertas épocas del año se ha llegado a precios que han sobrepasado un incremento del 20% del precio referencial.

## **CAPITULO XII**

### **RECOMENDACIONES**

#### **ASPECTO TECNICO**

Tener una fuente alterna de riego, podría ser la obtención de agua a través de un pozo y en futuro considerar la construcción de un reservorio en caso que haya problemas con el agua que envía CEDEGE

A la para de la siembra de la variedad CCN51, realizar pruebas con otras variedades en la zona, para ver como se comportan bajo estas condiciones e clima.

#### **MERCADO**

En la medida que los flujos de efectivo mejoren y la carga financiera vaya disminuyendo, ver que posibilidades podemos tener de abastecer directamente el cacao a los principales importadores, esto va a ayudar a fomentar la siembra de más área y darle un impulso al cacao de la zona.

Es muy importante que en base a trabajo en lo que a calidad se refiere, se pueda recuperar ese 25% de volumen que se perdió de cacao fino y de aroma y mantenernos como en los mejores tiempos como un exportador de 100% cacao fino y de aroma .

#### **FACTOR HUMANO DE LA COMPAÑÍA**

Mantener al personal de la compañía informado de los aspectos relevantes del negocio, capacitarlos en los diferentes procesos para lograr posicionar a la compañía en un nivel muy competitivo frente a las compañías competidoras.

#### **ZONA DE LA PENINSULA**

Aprovechar las ventajas naturales que nos da la zona y ver que otro tipo de producciones agrícolas se podrían dar, es una zona la que debemos explotar por su cercanía al puerto y a la capital comercial del Ecuador.

## **BIBLIOGRAFIA**

- McNeil, Cameron (ed.). 2007. Chocolate in Mesoamerica: A Cultural History of Cacao. University of Florida Press. .
- Globalización y desarrollo en América Latina Autor Fander Falconí, Marcelo Hercowitz, Roldan Muradian, FLACSO
- <http://www.anecacao.com>
- <http://www.corpei.org>
- Bartle, Phil. Estudio sobre los Akan Cacao,2007
- Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT. 1987. Cacao. Guía del comerciante. Ginebra: UNCTAD/GATT.
- <http://www.fao.org>
- <http://www.icco.org>
- Diego; SALAZAR, Marcela; TEJADA, Manuel; ORTIZ, Ximena. 2003. La Cadena del Cacao en Colombia. Documento de trabajo No. 13.
- RAMOS, Gladys; RAMOS Pedro et al. 2000. Manual del productor del cacao. Mérida (Venezuela): FONAIAP-FUNDACITE-FONCACAO.
- [http://www.africainfomarket.org/manuales/costa de marfil](http://www.africainfomarket.org/manuales/costa%20de%20marfil)
- <http://www.unctad.org>
- Chang, J. (2001). Manual modelo para diseño y evaluación de proyectos de inversión de banano y plátano.
- Miranda, J. (2003).Gestión de Proyectos.
- Ley de compañías, 2003.

## **DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD**

La Universidad del Pacífico – Escuela de Negocios, se compromete a no difundir públicamente la información establecida en el presente documento “PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA PRODUCCIÓN DE CACAO CCN51 EN ASOCIO CON PLÁTANO EN ZONA DE LA PENÍNSULA DE SANTA ELENA PARA EL MERCADO DE EXPORTACION”, de autoría de Ernesto Decker Ubilla, en razón que éste proyecto ha sido creado con información confidencial.

Tres copias de éste documento quedarán en custodia de la Universidad del Pacífico, las mismas que podrán ser utilizadas para fines académicos y de investigación.

Para constancia de este compromiso firma;

Ing. Mariana Pico  
DECANO FACULTAD  
NEGOCIOS Y ECONOMÍA