

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE ECONOMIA Y GESTION EMPRESARIAL**

**PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE LICENCIATURA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**“PLAN DE EXPORTACIÓN DE CACAO NACIONAL PARA UNA FINCA  
UBICADA EN EL CANTON CHONE PROVINCIA DE MANABÍ HACIA EUROPA”**

**MATEO NICOLAS MENDIETA DIAZ**

**DIRECTOR: PDH. FABIÁN CUEVA BRITO**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE  
LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y  
GLOBAL**

**SULINEA DE INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIA DEL SECTOR EMPRESARIAL  
PRIVADO Y PÚBLICO EN EL MERCADO LOCAL Y GLOBAL**

**QUITO, ABRIL - 2025**

## **DIRECTOR Y LECTOR**

**Director:** PDH. Fabian Cueva

**Lector:** Mgtr. Amparo Cordova

## AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a mis padres, por su constante apoyo, sacrificio y amor incondicional. Su presencia ha sido una base firme en cada paso de mi formación y este logro también les pertenece.

A mi hermana, por acompañarme con palabras de ánimo, por su paciencia y por estar presente en los momentos más exigentes de este proceso.

Extiendo también mi gratitud a mis abuelos y a mis tíos, por su cariño, sus consejos y por haber creído siempre en mí. Cada gesto y palabra de aliento ha sido una fuente de motivación para no rendirme.

Quiero dedicar un agradecimiento honorífico a la memoria de mi abuelito, fundador de la Finca Mendieta, quien lamentablemente partió durante este semestre. Este trabajo lleva parte de su legado, de su visión y de su esfuerzo incansable por construir un proyecto que hoy sigue vivo. Aunque no esté físicamente, su ejemplo sigue guiando cada una de mis decisiones.

Agradezco también a mis profesores de toda la carrera, por haberme transmitido no solo conocimientos, sino valores y herramientas que hoy aplico con convicción. De manera especial, reconozco al PhD. Fabián Cueva, mi director de tesis, por su guía académica, su exigencia y su compromiso durante este proceso.

A mis compañeros y amigos, gracias por su apoyo, sus conversaciones sinceras y por haber compartido conmigo esta etapa tan importante. Su compañía hizo más liviano el camino.

A todos quienes, de distintas formas, me acompañaron y creyeron en mí, gracias por ser parte de este recorrido.

## DEDICATORIA

A quienes sembraron en mí la fuerza de seguir adelante.

A mis padres, por ser el cimiento firme sobre el que construyo mis sueños, por su entrega silenciosa y por enseñarme con el ejemplo.

A mi hermana, con quien comparto más que la sangre: un lazo de vida, complicidad y apoyo incondicional.

A mis abuelos y tíos, cuya presencia ha sido un refugio constante y una fuente de ternura y aliento.

Y con profunda emoción, a mi abuelito, que partió este semestre, pero cuyo legado vive en cada página de este trabajo. Él no solo fundó la Finca Mendieta; sembró en mí el amor por el esfuerzo, la tierra y la historia que hoy defiendo. Este logro es también suyo.

A cada persona que ha sido parte de este recorrido, les llevo conmigo en esta meta alcanzada.

## TABLA DE CONTENIDO

DIRECTOR Y LECTOR .....	1
AGRADECIMIENTO .....	2
DEDICATORIA.....	3
TABLA DE CONTENIDO .....	4
1. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO .....	15
1.1    COMERCIO INTERNACIONAL.....	15
1.1.1    Teorías de Comercio Internacional .....	15
1.1.2    Cadenas Globales de Valor .....	16
1.1.3    Políticas Comerciales Internacionales .....	17
1.1.4    Indicadores de Comercio Internacional .....	17
1.2. EL CACAO.....	18
1.2.1    Historia del Cacao.....	18
1.2.2    Botánica del Cacao .....	18
1.2.3    Cultivo del Cacao.....	19
1.2.4    Cosecha del Cacao .....	20
1.2.5    El Cacao CCN-51 .....	20
1.2.6    Calidad del Cacao .....	20
1.3    ENTORNO INTERNACIONAL DEL CACAO ECUATORIANO .....	21
1.3.1    Importancia del Cacao Ecuatoriano en el Contexto Global.....	21
1.3.2    Requisitos y Certificaciones Internacionales para el Cacao .....	21
1.3.3    Mercado Europeo del Cacao.....	23
1.3.4    Tendencias y Oportunidades .....	23
1.4. NORMATIVA ADUANERA .....	24
1.4.1    Procedimientos Aduaneros .....	24
1.4.2.    Aranceles y Acuerdos Comerciales.....	25
1.4.3.    Controles de Calidad y Normativas Sanitarias .....	26
1.4.4.    Incoterms y Responsabilidades en la Exportación .....	28
1.4.5.    Sostenibilidad y Comercio Justo en la Exportación de Cacao.....	28
1.4.6.    Innovación y Digitalización en el Comercio Internacional .....	29
1.5. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL PLAN DE EXPORTACIÓN.....	29

1.5.1. Plan de Exportación.....	29
1.5.2. Estudio de Mercado .....	30
1.5.3. Estudio Técnico .....	31
1.5.4. Estudio Financiero .....	32
1.6. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNACIONAL.....	33
1.6.1. Análisis PESTEL .....	33
1.6.2. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter .....	33
1.6.3. Análisis FODA.....	34
2. CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO.....	34
2.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO .....	34
Análisis PESTEL .....	34
2.1.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	45
2.2 DIAGNOSTICO INTERNO.....	55
2.2.1 Antecedentes de la Finca Mendieta .....	55
2.2.2 Ubicación geográfica y condiciones físicas de la Finca Mendieta .....	56
2.2.3 Infraestructura y equipamiento de la Finca Mendieta .....	56
2.2.4 Recursos humanos de la Finca Mendieta.....	57
2.2.5 Procesos productivos de la Finca Mendieta.....	58
2.2.6 Capacidad productiva y volúmenes de producción .....	59
2.2.7 Diagnóstico financiero interno de la Finca Mendieta.....	60
2.2.8 Certificaciones y sostenibilidad en la Finca Mendieta .....	62
2.2.9 Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos).....	63
3. CAPITULO 3: PROPUESTA .....	64
3.1: PLAN DE EXPORTACIÓN DEL CACAO CCN51 DE LA FINCA MENDIETA HACIA LOS PAÍSES BAJOS .....	64
3.1.1 Objetivo general del plan de exportación .....	64
3.1.2 Objetivos específicos del plan de exportación.....	65
3.1.3 Estudio de Mercado .....	65
3.1.4 Análisis de las 5P del Marketing.....	69
3.2.1 Localización del Proyecto.....	74
3.2.2 Capacidad de Producción.....	75

3.2.3 Figura Jurídica .....	76
3.2.4 Ingeniería del Proyecto .....	76
3.2.5 Proceso de Producción del Cacao Seco Fermentado .....	82
3.2.6 Capital Humano (versión optimizada).....	84
3.2.7 Requisitos Nacionales y Documentación para la Exportación .....	86
3.2.8 Requisitos Internacionales .....	89
3.2.8 Nomenclatura Arancelaria del Cacao .....	92
3.2.9 Aranceles.....	93
3.2.10 Forma de Pago .....	94
3.2.11 Logística Internacional.....	95
CONCLUSIONES .....	112
RECOMENDACIONES.....	113
REFERENCIAS.....	114

### **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Resumen de las principales teorías del comercio internacional.....	16
Tabla 2: Prácticas agrícolas principales en el cultivo del cacao en Ecuador .....	19
Tabla 3: Principales certificaciones internacionales para cacao .....	23
Tabla 4: Principales tendencias y oportunidades en el mercado europeo del cacao .....	24
Tabla 5: Comparación de aranceles para cacao antes y después del Acuerdo UE-Ecuador .	26
Tabla 6: Documentos requeridos para la exportación de cacao a la Unión Europea.....	27
Tabla 7: Etapas del plan de exportación para cacao .....	30
Tabla 8: Principales productos sustitutos.....	48
Tabla 9: Barreras de entrada y su impacto en nuevos competidores en el mercado del cacao .....	50
Tabla 10: Matriz EFE.....	55
Tabla 11: Matriz EFI.....	64

Tabla 12: Segmentación del mercado internacional del cacao según características y tipo de comprador .....	68
Tabla 13: Comparativa: Infraestructura actual vs. proyectada.....	78
Tabla 14: Tabla de insumos y herramientas .....	81
Tabla 15: Resumen de inversión técnica estima .....	82
Tabla 16: Personal requerido y funciones combinadas.....	85
Tabla 17: Requisitos para exportar desde Ecuador .....	87
Tabla 18: Documentación necesaria para el embarque.....	89
Tabla 19: Costos estimados por operación de exportación.....	89
Tabla 20: Certificaciones voluntarias exigidas por el mercado europeo .....	91
Tabla 21: Código del Cacao CCN51.....	92
Tabla 22: Responsabilidades según Incoterm CIF.....	96
Tabla 23: Contenedor.....	97
Tabla 24: Costos logísticos estimados por contenedor (vía Puerto de Manta) .....	98
Tabla 25: Datos de proyección.....	100
Tabla 26: Inversión .....	101
Tabla 27: Ingreso y salida de efectivos .....	102
Tabla 28: Depreciaciones de activos o corrientes .....	103
Tabla 29: Gastos preoperativos.....	104
Tabla 30: Gastos de ventas.....	104
Tabla 31: Gastos administrativos.....	105
Tabla 32: Costos de Venta.....	107
Tabla 33: precio de venta cacao CCN51 .....	108
Tabla 34: Estados de resultados .....	109

## **INDICE DE GRAFICOS**

Grafico 1 .....	46
Grafico 2 .....	47
Grafico 3 .....	69
Grafico 4 .....	71
Grafico 5 .....	75

Grafico 6 .....	84
Grafico 7 .....	86
Grafico 8 .....	98

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación desarrolla una propuesta de exportación de cacao seco fermentado producido por la Finca Mendieta hacia el mercado europeo, específicamente los Países Bajos. El proyecto surge como una respuesta estratégica ante los cambios en el entorno agrícola y comercial, y busca abrir nuevas oportunidades para el sector cacaotero ecuatoriano a través de la inserción en cadenas de valor internacionales que valoran la sostenibilidad, la trazabilidad y el origen.

Durante el desarrollo del trabajo se realizó un diagnóstico completo del entorno externo e interno. El análisis permitió identificar condiciones favorables para la internacionalización del cacao ecuatoriano, así como fortalezas propias de la finca que pueden potenciarse. Al mismo tiempo, se reconocieron desafíos relacionados con la competencia, los estándares de calidad exigidos y los procesos logísticos necesarios para alcanzar mercados más sofisticados.

El estudio técnico abordó la organización productiva de la finca, los requerimientos de infraestructura, equipamiento y procesos necesarios para cumplir con las condiciones de exportación. Se detallaron los requisitos normativos y las características del producto que permitirán posicionarlo como un cacao de origen con valor agregado.

Desde la perspectiva comercial, se planteó una estrategia de marketing que considera la identidad del producto, su presentación, canales de distribución, políticas de precio y comunicación con el cliente europeo. La propuesta se orienta a consumidores que priorizan el impacto social y ambiental de los productos que adquieren.

Finalmente, se evaluó la viabilidad integral del proyecto, considerando aspectos económicos, logísticos, técnicos y sociales. Se concluye que, con una adecuada planificación, articulación comercial y compromiso por parte de los actores involucrados, la Finca Mendieta tiene el potencial de integrarse de manera exitosa en el mercado europeo, generando beneficios para sus productores y contribuyendo al desarrollo sostenible del entorno en el que se encuentra.

## **Introducción**

La actividad cacaotera ha sido por décadas uno de los pilares de la economía agrícola del Ecuador, especialmente en las regiones de la Costa. En este contexto, el cacao no solo representa una fuente de ingresos para miles de familias, sino también una tradición que se hereda de generación en generación. Particularmente, la variedad CCN-51 ha cobrado relevancia por su capacidad de adaptación, resistencia a enfermedades y alto rendimiento, lo que la convierte en una opción atractiva para pequeños y medianos productores que buscan estabilidad productiva.

La finca Mendieta, ubicada en el cantón Chone, ha vivido de cerca esta transformación. Tras años dedicados al cultivo del cacao Nacional (Arriba), su transición hacia el CCN-51 respondió a la necesidad de mantener la viabilidad económica de la producción, sin dejar de lado el esfuerzo familiar y el legado de quienes impulsaron su desarrollo. Sin embargo, como ocurre con muchos productores en Ecuador, las ventas de la finca se han limitado a mercados intermediados, donde las condiciones comerciales no reflejan el verdadero valor del producto ni permiten establecer vínculos sostenibles con compradores internacionales.

En un escenario donde el cacao fino y sostenible gana protagonismo en Europa, surgen nuevas oportunidades para productores que estén dispuestos a adaptarse a los estándares del comercio justo, la trazabilidad y la sostenibilidad ambiental. Aprovechar estas oportunidades requiere de planificación estratégica, conocimiento de los requisitos técnicos y regulatorios, y una propuesta clara de valor para el mercado.

Este trabajo se orienta a construir un plan de exportación para el cacao CCN-51 producido en la finca familiar, con el objetivo de dar el salto del mercado local al mercado europeo. A lo largo de la investigación se presentan los principales retos que enfrentan los pequeños productores para internacionalizar su cacao, así como las herramientas, estrategias y recursos que permitirán superar estas barreras. Este proyecto no solo busca mejorar las condiciones económicas de una finca específica, sino también servir como referente para otros agricultores que comparten la misma visión de crecimiento y transformación.

## **TÍTULO**

Plan de exportación de cacao nacional para una finca ubicada en el cantón Chone provincia de Manabí hacia Europa.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

"Ecuador, reconocido por su alta producción agrícola, tiene el imperativo de mantener y expandir su participación en el mercado mundial. La industria del cacao representa una fuente significativa de ingresos para numerosas familias ecuatorianas y contribuye de manera importante a las exportaciones del país. Dentro del sector cacaotero ecuatoriano, se distinguen dos tipos principales de cacao: el cacao Nacional (Arriba), valorado por su fino aroma y larga tradición, y el cacao CCN-51, una variedad que ha ganado relevancia en los últimos años debido a su alta productividad y resistencia a plagas y enfermedades. La estabilidad en la producción y el menor riesgo asociado al cultivo del CCN-51 han impulsado su adopción por parte de agricultores, pequeños productores y fincas familiares, incluyendo la finca de mi familia.

Sin embargo, a pesar de las ventajas productivas del cacao CCN-51, su acceso a los mercados internacionales se ve obstaculizado por una serie de desafíos. En primer lugar, los productores enfrentan dificultades para cumplir con los exigentes estándares de calidad requeridos por los compradores internacionales, que abarcan desde los requisitos fitosanitarios hasta las especificaciones de calidad del grano. En segundo lugar, existe una limitada disponibilidad de información y conocimiento sobre los procesos y regulaciones de exportación, incluyendo los trámites aduaneros, los requisitos de certificación y las dinámicas del mercado europeo. En tercer lugar, la ineficiencia de los canales de comercialización, caracterizada por la dependencia de intermediarios, reduce los márgenes de ganancia para los productores y limita su capacidad para influir en el precio y el destino final de su producto.

En el caso de la finca familiar, ubicada en la provincia de Manabí, la decisión de reemplazar los cultivos de cacao Nacional (Arriba) por la variedad CCN-51 se basó en su mayor productividad y facilidad de cultivo, lo que ha permitido asegurar el sustento familiar. No obstante, la comercialización del cacao se realiza actualmente a través de terceros, lo que

impide obtener precios justos y establecer relaciones comerciales directas con compradores internacionales.

En este contexto, se plantea la necesidad de desarrollar un plan de exportación para el cacao CCN-51 producido por la finca ubicada en la provincia de Manabí, con el objetivo de establecer vínculos comerciales directos con compradores europeos y, de esta manera, mejorar los ingresos de la finca y aumentar su participación en la cadena de valor del cacao. Para alcanzar este objetivo, la presente investigación explorará las estrategias más adecuadas para superar los desafíos existentes y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado europeo."

## **OBJETIVOS**

### *Objetivo General*

Desarrollar un plan de exportación de cacao CCN-51 (Producido en la finca en la provincia de Manabí hacia el mercado europeo).

### *Objetivos Específicos:*

- Definir el marco teórico que sustenta la investigación.
- Realizar un diagnóstico interno y externo
- Proponer un plan de exportación para el cacao CCN-51 desde una finca en el cantón de Chone hacia Europa

## **RELEVANCIA DEL ESTUDIO**

Este plan de exportación detallado proporcionara información a otros agrícolas productores de cacao CCN-51 con fincas las cuales son de pequeños productores y que tienen poca información acerca de la exportación de este producto hacia Europa. Este plan ayudará a los pequeños productores para mejorar sus condiciones de vida y fortalecerá la cadena de valor del cacao.

El estudio estará enfocado en diferentes estrategias para la exportación del cacao CCN-51 ya que por años el Ecuador se ha enfocado más en el proceso de exportación del cacao de aroma, estas estrategias nos ayudaran a diversificar la oferta exportable del cacao.

Debido a que el mercado europeo es exigente con los estándares de calidad y responsabilidad social esta información será elemental para los productores pequeños de cacao y así que puedan cumplir con los requisitos.

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

### **El presente plan de exportación de cacao CCN-51 de una finca ubicada en la provincia de Manabí**

El plan de exportación de cacao CCN-51, producida en una finca en la provincia de Manabí, tiene como principal objetivo la comercialización al mercado europeo. Para sustentar la propuesta se realizó un análisis descriptivo fundamentado principalmente en los datos mayor relevancia. El proceso tendrá información cuantitativa y cualitativa basada en la demanda actual del producto en Europa, la competencia en el sector exportador del Ecuador y los requisitos de cada país europeo para su exportación.

Se recolectará datos en un tiempo determinado ya que será de naturaleza no experimental, por lo tanto, la investigación será un diseño transversal, se enfocará en el análisis de documentos y estadística sin aplicar intervenciones directas.

<b>Factor</b>	<b>Tipos</b>
Tipo de estudio	Descriptivo
	Transversal
Tipo de diseño	Estudio de caso
	Mixto
	No experimental

<b>Tipo de Fuente</b>	<b>Fuente</b>	<b>Técnica de recolección</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Procesamiento de datos</b>
Secundaria	Libros, artículos, revistas	Investigación documental	Notas Bibliográficas	Resumen narrativo, Tablas, Figuras
Primaria	Operaciones	Observación	Notas de campo, formulario de registro observaciones	de Comparación de Datos, de compilación de datos
Primaria	Personal de la organización	Entrevistas	Guía entrevista	de Resumen narrativo

# 1. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

## 1.1 COMERCIO INTERNACIONAL

### 1.1.1 Teorías de Comercio Internacional

El comercio internacional ha sido históricamente un motor fundamental para el crecimiento económico de las naciones, permitiendo el intercambio de bienes, servicios, tecnología e ideas entre países. Las teorías que explican el comercio internacional han evolucionado desde enfoques clásicos hasta modelos contemporáneos que integran factores como la tecnología, el desarrollo sostenible y la competitividad (Investopedia, 2023).

Según Economipedia (2021), Adam Smith (1776), considerado el padre de la economía moderna, propuso la teoría de la ventaja absoluta, la cual sostiene que un país debe especializarse en aquellos bienes que puede producir de forma más eficiente que otros. Según esta lógica, el comercio beneficia a todas las partes si cada país se enfoca en lo que produce con menor costo absoluto.

De acuerdo con Economipedia (2021), David Ricardo (1817), al observar que algunos países no tienen ventaja absoluta en ningún bien, desarrolló la teoría de la ventaja comparativa. Esta teoría plantea que los países deben especializarse en la producción de bienes en los que tengan un menor costo de oportunidad. Así, incluso si un país es menos eficiente en todos los productos, puede beneficiarse del comercio si se especializa en lo que produce relativamente mejor.

La teoría Heckscher-Ohlin sostiene que los países tienden a exportar bienes cuya producción utiliza intensivamente los factores de producción con los que cuentan en mayor abundancia, como tierra, trabajo o capital (Krugman & Obstfeld, 2018).

Según el portal Economipedia (2023), la teoría del ciclo de vida del producto, propuesta por Vernon (1966), argumenta que un producto pasa por varias etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive. Estas etapas determinan cómo y dónde se produce un bien. En el caso del cacao ecuatoriano, se encuentra en etapa de madurez como materia prima, mientras que productos derivados como chocolates gourmet aún están en fase de crecimiento en el mercado europeo.

En el contexto contemporáneo, las teorías del comercio internacional también integran aspectos como sostenibilidad, comercio justo, cadenas globales de valor y digitalización,

elementos cruciales para productos como el cacao, que buscan posicionarse en mercados exigentes como el europeo (OMC, 2023).

Tabla 1. Resumen de las principales teorías del comercio internacional

Teoría	Autor(es)	Principio central	Aplicación al cacao ecuatoriano
Ventaja absoluta	Smith (1776)	Especialización producción más eficiente	en Ecuador produce cacao con eficiencia comparativa
Ventaja comparativa	Ricardo (1817)	Especialización menor costo de oportunidad	según Ecuador se especializa en cacao frente a otros productos
Dotación factorial	Heckscher & Ohlin (1933)	Exportación según factores productivos abundantes	Ecuador posee tierra y mano de obra para producción
Ciclo de vida producto	Vernon (1966)	Etapas del producto afectan comercio y producción	Cacao en madurez, chocolates gourmet en crecimiento

Tabla 1: Resumen de las principales teorías del comercio internacional

*Fuente: Smith (1776), Ricardo (1817), Heckscher & Ohlin (1933), Vernon (1966).*

### 1.1.2 Cadenas Globales de Valor

Las cadenas globales de valor (CGV) describen el proceso por el cual un bien o servicio atraviesa múltiples etapas de producción, distribución y comercialización que suelen localizarse en diferentes países. Este enfoque permite analizar cómo el valor se agrega desde la materia prima hasta el consumidor final (Banco Mundial, 2023).

En el caso del cacao ecuatoriano, la participación en la CGV se concentra en la producción y exportación del grano, lo que limita los beneficios potenciales de valor agregado. Sin embargo, la creciente demanda internacional por productos diferenciados como chocolate de

origen, orgánico o gourmet— representa una oportunidad para que Ecuador se integre en fases posteriores como el procesamiento, empaque y comercialización directa (CBI, 2023). Entender la estructura de las CGV es fundamental para identificar puntos estratégicos donde los productores y exportadores pueden escalar su participación y capturar una mayor proporción del valor económico generado (Economipedia, 2022).

### **1.1.3 Políticas Comerciales Internacionales**

Las políticas comerciales internacionales son el conjunto de normas, instrumentos y estrategias adoptadas por los Estados para regular el intercambio de bienes y servicios con el exterior. Estas políticas incluyen aranceles, subsidios, barreras no arancelarias, tratados de libre comercio (TLC), acuerdos bilaterales y normas técnicas (OMC, 2023).

Ecuador, al ser parte del Acuerdo Multipartes con la Unión Europea desde 2017, se beneficia de condiciones preferenciales para el ingreso de productos como el cacao y sus derivados, lo que reduce significativamente los aranceles de exportación. A su vez, las exigencias en términos de certificación, trazabilidad y sostenibilidad se han incrementado, obligando a los productores a adoptar estándares internacionales (OMC, 2023).

Estas políticas influyen directamente en la competitividad de los productos ecuatorianos en mercados internacionales y deben ser comprendidas por los exportadores para aprovechar los beneficios existentes y sortear las barreras comerciales (OMC, 2023).

### **1.1.4 Indicadores de Comercio Internacional**

Los indicadores de comercio internacional permiten medir el desempeño económico de un país en el contexto global y facilitan el análisis de tendencias, ventajas y desafíos del sector exportador (Banco Mundial, 2022).

En el caso del cacao, Ecuador ha mantenido una posición destacada como uno de los principales exportadores a nivel global, particularmente por su cacao Nacional Fino de Aroma. Según datos del Banco Central del Ecuador (2023), el cacao constituye uno de los principales productos de exportación no petroleros, con creciente demanda en Europa y Asia (Banco Central del Ecuador, 2023).

El análisis de estos indicadores es clave para comprender el impacto del comercio en la economía nacional, identificar mercados estratégicos y diseñar políticas públicas que potencien las exportaciones agroindustriales (Banco Mundial, 2022).

## **1.2. EL CACAO**

### **1.2.1 Historia del Cacao**

El cacao tiene una historia milenaria ligada a las civilizaciones precolombinas de Mesoamérica y la cuenca amazónica. Culturas como los olmecas, mayas y aztecas usaban el cacao no solo como alimento o bebida ceremonial, sino también como moneda y símbolo religioso (History.com, 2017).

En Ecuador, investigaciones arqueológicas indican que el cultivo de cacao data de más de 5,000 años atrás, posicionando al país como uno de los primeros centros de domesticación y producción (History.com, 2017; ICCO, 2023). Durante la época colonial, Ecuador se destacó por exportar el cacao Nacional Fino de Aroma, apreciado por su aroma y sabor únicos a nivel mundial (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2023).

La producción cacaotera ha sido un motor económico para la región costera, enfrentando retos como plagas, enfermedades y fluctuaciones internacionales, pero manteniendo su relevancia hasta la actualidad (FAO, 2023; Banco Central del Ecuador, 2023).

### **1.2.2 Botánica del Cacao**

El cacao (*Theobroma cacao*) es una especie arbórea perenne que pertenece a la familia Malvaceae y se cultiva en regiones tropicales con temperaturas que oscilan entre los 21 °C y 32 °C, así como con niveles altos de humedad (ICCO, 2021). Este árbol alcanza entre 4 y 8 metros de altura y produce frutos denominados mazorcas, las cuales contienen entre 20 y 60 semillas envueltas en una pulpa azucarada que facilita su fermentación durante el proceso postcosecha (FAO, 2023).

Desde el punto de vista botánico y comercial, existen tres principales variedades de cacao: Criollo: Reconocido por su excelente calidad aromática y su perfil sensorial refinado, aunque sufre de baja productividad y es altamente susceptible a enfermedades.

Forastero: Es la variedad más cultivada a nivel mundial debido a su resistencia y alto rendimiento, aunque su sabor es menos complejo.

Trinitario: Surge como un híbrido entre Criollo y Forastero, combinando la robustez del segundo con algunas cualidades sensoriales del primero, lo que lo convierte en una variedad apreciada en mercados especializados (CBI, 2023; ICCO, 2021).

Estas diferencias genéticas influyen directamente en el valor comercial y en la destinación de cada tipo de cacao, desde chocolates gourmet hasta productos industriales de gran volumen.

### 1.2.3 Cultivo del Cacao

El cacao se cultiva principalmente en las regiones Costa y Amazonía de Ecuador, donde las condiciones climáticas son óptimas. El cultivo se realiza bajo sistemas agroforestales, que combinan cacao con árboles nativos, promoviendo la conservación ambiental y biodiversidad (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2023).

Las prácticas agrícolas incluyen poda, fertilización con abonos orgánicos y químicos, control fitosanitario para prevenir enfermedades como la moniliasis y la escoba de bruja, y manejo de sombra para proteger las plantas (MAG, 2021; ICCO, 2023).

**Tabla 2.** Prácticas agrícolas principales en el cultivo del cacao en Ecuador

<b>Práctica</b>	<b>Descripción</b>	<b>Beneficio</b>
Manejo sombra	de Plantación de árboles que brindan sombra natural	Protege al cacao del sol directo y regula temperatura
Fertilización	Uso de abonos orgánicos y fertilizantes químicos	Mejora salud del suelo y productividad
Control fitosanitario	Aplicación de medidas para prevenir enfermedades	Reduce pérdidas y mejora calidad del cultivo
Poda	Eliminación de ramas viejas y dañadas	Promueve ventilación y crecimiento saludable

*Tabla 2: Prácticas agrícolas principales en el cultivo del cacao en Ecuador*

*Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería (2023); ICCO (2023)*

#### **1.2.4 Cosecha del Cacao**

La cosecha se realiza manualmente, cortando las mazorcas maduras con herramientas especiales para evitar daños. Posteriormente, las semillas son extraídas para la fermentación durante 5 a 7 días, proceso que desarrolla los compuestos aromáticos esenciales para el cacao fino (FAO, 2023).

Después, las semillas se secan al sol o en secadores mecánicos para reducir la humedad al nivel óptimo (alrededor del 7%), previniendo el crecimiento de moho y asegurando la calidad para la exportación (ICCO, 2023; MAG, 2021).

#### **1.2.5 El Cacao CCN-51**

El CCN-51 (Colección Castro Naranjal 51) es una variedad híbrida desarrollada en Ecuador a inicios de la década de 1990 por el investigador ecuatoriano Homero Castro. Esta variedad ha ganado popularidad por su alta productividad, su rápida entrada en producción (alrededor de los 18 meses) y su resistencia frente a enfermedades como la escoba de bruja y la moniliasis, que suelen afectar los cultivos tradicionales de cacao (MAG, 2022).

A pesar de sus ventajas agronómicas, el CCN-51 presenta ciertas limitaciones en su perfil sensorial. Su sabor tiende a ser más amargo y astringente en comparación con el cacao Nacional Fino de Aroma, lo que restringe su uso en chocolates de alta gama. Por esta razón, se destina principalmente a la elaboración de productos industriales, mezclas o chocolates comerciales de gran volumen (ICCO, 2021; CBI, 2023).

El cultivo de CCN-51 ha contribuido significativamente a incrementar los volúmenes de exportación del país, aunque ha generado debates sobre la necesidad de equilibrar la productividad con la calidad sensorial y la diferenciación del cacao ecuatoriano en mercados premium.

#### **1.2.6 Calidad del Cacao**

La calidad del cacao se evalúa a través de parámetros físicos (tamaño, peso), químicos (contenido graso, acidez) y sensoriales (aroma, sabor). Ecuador es reconocido internacionalmente por su cacao Nacional Fino de Aroma, valorado por su perfil aromático único (ICCO, 2023).

Certificaciones como Rainforest Alliance y Fairtrade garantizan prácticas sostenibles y permiten acceder a mercados exigentes, aumentando el valor y la demanda del producto (FCCI, 2023; CBI, 2023).

### **1.3 ENTORNO INTERNACIONAL DEL CACAO ECUATORIANO**

#### **1.3.1 Importancia del Cacao Ecuatoriano en el Contexto Global**

El cacao ecuatoriano, particularmente la variedad Nacional Fino de Aroma, se ha consolidado como uno de los productos agrícolas más valorados en los mercados internacionales debido a su perfil aromático distintivo, sabor floral y notas frutales. Ecuador es reconocido como uno de los principales exportadores de cacao fino del mundo, aportando entre el 60% y el 70% e la producción global de este tipo de grano (ICCO, 2023; CBI, 2023).

Este posicionamiento se debe a factores como la biodiversidad genética del cacao ecuatoriano, las condiciones agroclimáticas favorables y las prácticas ancestrales de cultivo que aún conservan muchas comunidades rurales. Además, la creciente demanda global por productos gourmet y sostenibles ha impulsado el interés por el cacao ecuatoriano en mercados como Europa, Asia y Norteamérica (CBI, 2023).

El cacao constituye un pilar económico para miles de pequeños productores del país, particularmente en las regiones de la Costa y Amazonía. Más allá de su impacto económico, el cacao ha sido reconocido como un producto culturalmente emblemático que forma parte del patrimonio agrícola nacional (MAG, 2022).

#### **1.3.2 Requisitos y Certificaciones Internacionales para el Cacao**

Los mercados internacionales, especialmente los de la Unión Europea, exigen que los productos agrícolas como el cacao cumplan con estrictos estándares de calidad, sostenibilidad, trazabilidad y responsabilidad social. Estas exigencias se traducen en la necesidad de que los exportadores cuenten con certificaciones que avalen las buenas prácticas agrícolas, la protección del medio ambiente y condiciones laborales justas (FCCI, 2023).

Entre las certificaciones más relevantes se encuentran:

Fairtrade (Comercio Justo): Garantiza condiciones equitativas para los productores y combate la pobreza rural.

Rainforest Alliance: Promueve la conservación ambiental y la sostenibilidad social.

Certificación Orgánica: Asegura la ausencia de pesticidas y químicos sintéticos, cumpliendo normativas ecológicas.

ISO 22000 / HACCP: Certifican la inocuidad alimentaria durante la producción y manejo del producto.

UTZ Certified (ahora integrada en Rainforest Alliance): Estándar enfocado en la trazabilidad y sostenibilidad.

Estas certificaciones no solo permiten el ingreso del cacao a mercados exigentes, sino que también agregan valor al producto, incrementan su precio y mejoran la imagen de marca del exportador (CBI, 2023).

**Tabla 3.** Principales certificaciones internacionales para cacao

Certificación	Enfoque principal	Beneficios para exportación	Reconocimiento en Europa
Fairtrade	Comercio justo y desarrollo social	Precio mínimo garantizado, acceso a mercados	Alto
Rainforest Alliance	Sostenibilidad ambiental y social	Mejora de prácticas agrícolas y trazabilidad	Muy alto
Orgánica (EU/USDA)	Producción sin químicos ni pesticidas	Acceso a nichos ecológicos, valor agregado	Muy alto

ISO 22000 / HACCP	Inocuidad y calidad alimentaria	Cumplimiento normativo, confianza del cliente	Medio-alto
UTZ Certified	Producción sostenible y eficiente	Trazabilidad, eficiencia en manejo agrícola	Integrado en RA

*Tabla 3: Principales certificaciones internacionales para cacao*

*Fuente: CBI (2022), EFSA (2021), FCCI (2021).*

### **1.3.3 Mercado Europeo del Cacao**

Europa es el mayor consumidor mundial de cacao, con países como Alemania, Bélgica y Países Bajos liderando el consumo y procesamiento. Los consumidores europeos valoran especialmente el cacao fino de aroma, calidad garantizada y prácticas sostenibles, factores que posicionan favorablemente al cacao ecuatoriano (CBI, 2023; ICCO, 2023).

El mercado europeo exige altos estándares en trazabilidad, certificaciones de sostenibilidad y comercio justo, además de un riguroso control sanitario. Esta exigencia crea una oportunidad para diferenciar el cacao ecuatoriano, que puede capitalizar su reputación y calidad para ingresar a nichos premium (FCCI, 2023).

### **1.3.4 Tendencias y Oportunidades**

Las tendencias actuales del mercado apuntan hacia productos orgánicos, certificados en comercio justo y con denominación de origen, aspectos cada vez más demandados en Europa. Además, la innovación en productos derivados, como chocolates veganos, bebidas funcionales y cosméticos con extractos de cacao, amplían las oportunidades para los productores ecuatorianos (CBI, 2023; FCCI, 2023).

La digitalización de la cadena productiva, a través de tecnologías como blockchain para trazabilidad, es una herramienta emergente que fortalece la transparencia y confianza del consumidor, facilitando la inserción en mercados exigentes (EFSA, 2023).

La conectividad digital también permite la venta directa a través de plataformas online, reduciendo intermediarios y mejorando márgenes para los pequeños productores (MAG, 2023)..

**Tabla 4.** Principales tendencias y oportunidades en el mercado europeo del cacao

<b>Tendencia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Oportunidades para Ecuador</b>
Producción orgánica	Cultivo sin agroquímicos ni fertilizantes sintéticos	Acceso a nichos premium
Comercio justo	Certificación de condiciones laborales y sociales	Mejora condiciones laborales y posicionamiento
Innovación productos	en Chocolates veganos, suplementos y cosméticos	Diversificación y valor agregado
Trazabilidad digital	Transparencia en toda la cadena productiva	Confianza y cumplimiento regulatorio
Comercio electrónico	Venta directa a consumidores y compradores	Reducción de intermediarios y aumento de ingresos

*Tabla 4: Principales tendencias y oportunidades en el mercado europeo del cacao*

*Fuente: CBI (2023), FCCI (2021), EFSA (2021).*

## **1.4. NORMATIVA ADUANERA**

### **1.4.1 Procedimientos Aduaneros**

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) es la entidad responsable de administrar y controlar el comercio exterior del país, incluyendo los procedimientos aduaneros para la exportación de productos como el cacao. Estos procedimientos buscan garantizar que las mercancías cumplan con la legislación vigente y que la salida de productos sea legal y segura (SENAE, 2023).

Para exportar cacao a la Unión Europea, el exportador debe registrarse ante el SENA, contar con el Registro Único de Contribuyentes (RUC), y presentar la Declaración Aduanera de Exportación (DAE). Además, es imprescindible obtener el certificado fitosanitario otorgado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), que certifica que el producto cumple con los requisitos sanitarios y fitosanitarios exigidos por la UE.

En los puertos de salida, la mercancía está sujeta a inspecciones físicas y documentales para verificar el cumplimiento de estas normativas. La digitalización a través del sistema ECUAPASS ha agilizado estos procesos, reduciendo tiempos y costos para los exportadores (SENA, 2023).

#### **1.4.2. Aranceles y Acuerdos Comerciales**

El acceso preferencial al mercado europeo es uno de los principales beneficios del cacao ecuatoriano, facilitado por el Acuerdo Comercial Multipartes firmado entre Ecuador y la Unión Europea en 2017. Este acuerdo establece la eliminación progresiva de aranceles, permitiendo que el cacao y sus derivados ingresen a la UE con arancel cero, siempre que se cumplan los requisitos de origen y demás condiciones pactadas (Delegación UE, 2023).

Además, Ecuador se beneficia del Sistema Generalizado de Preferencias Plus (SGP+), que brinda acceso preferencial a productos que cumplen con estándares internacionales en derechos humanos, laborales y sostenibilidad ambiental (OMC, 2022).

Este marco comercial reduce barreras arancelarias y facilita la competitividad del cacao ecuatoriano frente a otros países productores.

**Tabla 5.** Comparación de aranceles para cacao antes y después del Acuerdo UE-Ecuador

<b>Producto</b>	<b>Arancel (%)</b>	<b>antes Arancel (%)</b>	<b>después Fuente</b>
Cacao en grano	5-8	0	Delegación UE en Ecuador (2023)
Manteca de cacao	7	0	Delegación UE en Ecuador (2023)
Licor y polvo de cacao	10	0	Delegación UE en Ecuador (2023)

*Tabla 5: Comparación de aranceles para cacao antes y después del Acuerdo UE-Ecuador*

### **1.4.3. Controles de Calidad y Normativas Sanitarias**

La Unión Europea es uno de los mercados más estrictos en cuanto a seguridad alimentaria. Para la importación de cacao, deben cumplirse regulaciones establecidas en el Reglamento (CE) No 853/2004 sobre higiene alimentaria, así como límites estrictos para residuos de pesticidas, microorganismos y metales pesados como el cadmio (Comisión Europea, 2022; European Food Safety Authority, 2023).

Adicionalmente, la exigencia de certificaciones voluntarias, como Fairtrade, Rainforest Alliance y UTZ, garantiza que la producción cumpla con estándares sociales y ambientales, mejorando la reputación y acceso a mercados premium (ICCO, 2021).

La trazabilidad del cacao desde la finca hasta el consumidor es cada vez más requerida, apoyada por tecnologías digitales que permiten un control transparente de la cadena de valor (European Food Safety Authority, 2021).

**Tabla 6.** Documentos requeridos para la exportación de cacao a la Unión Europea

<b>Documento</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fuente</b>
Registro como exportador	Inscripción ante SENAE	SENAE (2023)
Declaración Aduanera de Exportación (DAE)	de Documento legal para autorización de salida	SENAE (2023)

<b>Documento</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fuente</b>
Certificado fitosanitario	Garantiza que el producto cumple normativas sanitarias	Ministerio de Agricultura (2023)
Factura comercial	Documento que detalla la operación comercial	SENAE (2023)
Certificado de origen	Confirma que el cacao es originario de Ecuador	Delegación UE en Ecuador (2023)
Certificaciones voluntarias	Fairtrade, Rainforest Alliance, UTZ, orgánicas	ICCO (2021), EFSA (2021)

*Tabla 6: Documentos requeridos para la exportación de cacao a la Unión Europea*

*Fuente: SENAE (2023), ICCO (2021), EFSA (2021)*

Para realizar una exportación formal de productos agrícolas como el cacao desde Ecuador hacia mercados internacionales, es obligatorio cumplir con un conjunto de requisitos documentales que garanticen la trazabilidad, calidad sanitaria, legalidad y origen del producto. La documentación exigida responde tanto a las regulaciones nacionales como a los acuerdos internacionales de comercio (SENAE, 2023).

Entre los documentos principales se encuentran: el Registro Único de Contribuyentes (RUC), la Declaración Aduanera de Exportación (DAE), la factura comercial, el certificado de origen, el certificado fitosanitario emitido por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), y las certificaciones voluntarias como Rainforest Alliance o Fairtrade, en caso de productos sostenibles (ICCO, 2021; Delegación de la UE, 2023). Esta documentación es indispensable para asegurar el cumplimiento de las regulaciones tanto del país exportador como del país importador, y permite que el producto sea aceptado sin trabas legales o sanitarias.

Una gestión documental correcta no solo evita sanciones o retrasos logísticos, sino que también proyecta una imagen profesional y confiable del exportador frente a compradores internacionales (OMC, 2023).

#### **1.4.4. Incoterms y Responsabilidades en la Exportación**

Los Términos de Comercio Internacional o Incoterms, definidos por la Cámara de Comercio Internacional (CCI), constituyen un conjunto de reglas internacionales que regulan los derechos y obligaciones entre compradores y vendedores en contratos de compraventa internacional (CCI, 2023). Su uso facilita el comercio transfronterizo al establecer claramente quién asume los costos, riesgos y responsabilidades en cada etapa del transporte internacional.

Por ejemplo, en el Incoterm CIF (Cost, Insurance and Freight), el exportador cubre los costos hasta el puerto de destino e incluye un seguro mínimo sobre la carga, pero el riesgo se transfiere al comprador una vez la mercancía es embarcada (Riveros, 2023). En productos agrícolas como el cacao, este término es uno de los más empleados para el comercio marítimo, debido a su claridad respecto al transporte principal y su costo total.

El uso adecuado de los Incoterms no solo mejora la negociación internacional, sino que también minimiza riesgos legales y logísticos, optimizando la planificación exportadora (Polo Calvo, 2024).

#### **1.4.5. Sostenibilidad y Comercio Justo en la Exportación de Cacao**

El concepto de comercio justo ha ganado gran relevancia en el comercio internacional, especialmente para productos agrícolas como el cacao. Este enfoque busca garantizar condiciones equitativas para los pequeños productores, precios mínimos estables, prácticas laborales seguras y respeto por el medio ambiente (Fairtrade International, 2023).

En Ecuador, muchas organizaciones de productores de cacao han optado por obtener certificaciones como Fairtrade, Rainforest Alliance o incluso Certificación Orgánica, lo cual no solo permite el ingreso a mercados más exigentes como el europeo, sino que también incrementa el valor del producto final (CBI, 2023). Estas certificaciones responden a una demanda creciente de consumidores que priorizan el origen ético y sostenible de lo que consumen.

Además de ser una ventaja comercial, el comercio justo y la sostenibilidad son estrategias que contribuyen a reducir la pobreza rural, mejorar la gestión ambiental y fortalecer la gobernanza local en comunidades agrícolas (FCCI, 2023).

#### **1.4.6. Innovación y Digitalización en el Comercio Internacional**

La incorporación de tecnologías digitales en la cadena de valor del cacao representa una tendencia cada vez más relevante para mejorar la competitividad del producto ecuatoriano en los mercados internacionales. Herramientas como el blockchain permiten asegurar la trazabilidad del grano desde la finca hasta el consumidor final, reforzando la confianza del comprador y el cumplimiento de normativas sanitarias (EFSA, 2023).

Asimismo, el uso de plataformas digitales de comercialización y herramientas de inteligencia de mercado permite a los pequeños y medianos productores identificar nuevas oportunidades, establecer contactos directos con importadores y reducir la dependencia de intermediarios (MAG, 2023). Este proceso de transformación digital también mejora la transparencia de los precios, la eficiencia en la logística y la precisión en la gestión documental exportadora (CBI, 2023).

La digitalización no solo es una herramienta operativa, sino una vía estratégica para acceder a mercados premium que valoran la innovación, la responsabilidad social y la eficiencia logística.

### **1.5. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL PLAN DE EXPORTACIÓN**

#### **1.5.1. Plan de Exportación**

El plan de exportación es un instrumento estratégico que permite a los exportadores definir las etapas y acciones necesarias para ingresar con éxito a mercados internacionales. Este plan incluye análisis del mercado objetivo, evaluación de la competencia, estudio del consumidor, adecuación del producto, cumplimiento normativo, logística, estrategia comercial y control de resultados (InvestEcuador, 2023).

Para el cacao ecuatoriano, el mercado europeo es el destino principal y presenta una alta exigencia en cuanto a calidad, certificaciones, trazabilidad y responsabilidad social. Por ello, el plan debe incluir la obtención de certificaciones fitosanitarias, orgánicas y de comercio justo, así como cumplir con la normativa europea (CBI, 2023).

**Tabla 7.** Etapas del plan de exportación para cacao

<b>Etapa</b>	<b>Descripción</b>	<b>Consideraciones clave</b>
Investigación de mercado	Análisis de demanda, tendencias y perfil consumidor	Identificación de nichos y barreras regulatorias
Adaptación del producto	Modificación de empaque, etiquetado y certificaciones	Cumplimiento normativo y preferencia del consumidor final
Logística y distribución	Selección de transporte, almacenamiento y canales	Minimizar costos y tiempos, asegurar calidad en tránsito
Estrategia comercial	Definición de precios, promoción y canales	Comunicación efectiva basada en sostenibilidad y calidad
Evaluación y control	Seguimiento de resultados y ajustes	Medición de impacto económico y satisfacción del cliente

*Tabla 7: Etapas del plan de exportación para cacao*

*Fuente: Cateora et al. (2020), ProEcuador (2022), OMC (2023).*

### **1.5.2. Estudio de Mercado**

El estudio de mercado es una herramienta fundamental dentro de la formulación de un plan de exportación, ya que permite conocer, analizar y anticipar el comportamiento del consumidor, la competencia y las condiciones del entorno en el que se desea ingresar. Su objetivo principal es proporcionar información fiable para la toma de decisiones estratégicas en relación con la oferta, la demanda, los precios y la segmentación de mercados internacionales (MarketingDirecto, 2023).

Desde la perspectiva del comercio exterior, el estudio de mercado internacional analiza factores específicos como las barreras de entrada, los canales de distribución, las preferencias del consumidor local, y las tendencias culturales, económicas y normativas del país de destino. Este análisis permite seleccionar de manera estratégica el o los mercados más adecuados para la exportación de un producto (ComercioExterior.gob.ec, 2022)

Asimismo, el estudio de mercado permite identificar oportunidades de posicionamiento competitivo, detectar nichos de mercado, evaluar el tamaño del mercado objetivo y estimar

la demanda potencial del producto. Estas variables son esenciales para definir la estrategia de penetración, diferenciación y adaptabilidad del producto exportable (ProEcuador, 2023). Una correcta investigación de mercado debe incluir tanto técnicas de análisis cualitativo como cuantitativo, apoyándose en fuentes primarias (encuestas, entrevistas, focus groups) y secundarias (bases de datos internacionales, estadísticas de comercio, informes sectoriales). De esta forma, se garantiza una visión integral del entorno de negocio en el cual se desarrollará la actividad exportadora (INEC, 2022).

En el contexto de productos agrícolas como el cacao, el estudio de mercado cobra especial relevancia, ya que los consumidores internacionales demandan crecientemente productos diferenciados en calidad, trazabilidad, sostenibilidad y valor agregado. Por tanto, este tipo de análisis no solo evalúa la demanda, sino también los estándares técnicos, sanitarios y logísticos exigidos por los mercados internacionales (CBI, 2023).

### **1.5.3. Estudio Técnico**

El estudio técnico en un plan de exportación se enfoca en la viabilidad operativa del proyecto. Este incluye el análisis de los procesos productivos, la capacidad instalada, la disponibilidad de recursos, la infraestructura necesaria, así como los aspectos logísticos y tecnológicos para llevar el producto desde su origen hasta el mercado destino (EmprendeEcuador, 2023).

Entre los componentes clave de este estudio se encuentra la determinación del proceso de producción, que debe ser descrito paso a paso, desde la obtención de la materia prima hasta la presentación final del producto listo para exportación. En productos agrícolas como el cacao, esto abarca la cosecha, fermentación, secado, selección, empaque y almacenamiento, siguiendo estándares de calidad internacionales (FAO, 2023).

El estudio técnico también contempla la evaluación de la tecnología utilizada, la maquinaria, el uso de mano de obra, la localización de la planta o finca, y el acceso a servicios básicos como agua, electricidad y vías de transporte. Estos factores influyen directamente en la eficiencia del proceso productivo y en los costos asociados a la exportación (ProEcuador, 2023).

Asimismo, se debe considerar la logística internacional: embalaje, etiquetado, transporte, almacenaje, seguros y condiciones de exportación como Incoterms. Una correcta

planificación técnica garantiza que el producto llegue en condiciones óptimas y cumpla con las normativas del mercado de destino (LogisticsEcuador, 2022).

Finalmente, el estudio técnico aporta una base sólida para estimar la inversión necesaria y calcular los costos operativos, información clave que se conecta directamente con el estudio financiero del plan de exportación (Sapag Chain, 2014).

#### **1.5.4. Estudio Financiero**

El estudio financiero permite evaluar la viabilidad económica del plan de exportación a través del análisis de ingresos, egresos, inversión, y rentabilidad esperada. Su finalidad es determinar si el proyecto generará beneficios suficientes para justificar su ejecución y sostenimiento en el tiempo (Economipedia, 2023).

Este análisis contempla la inversión inicial (infraestructura, maquinaria, certificaciones), los costos fijos y variables, el flujo de caja proyectado y los ingresos esperados por ventas en el mercado internacional. A partir de estos datos, se calculan indicadores clave como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el período de recuperación de la inversión (CEPAL, 2022).

Una parte esencial del estudio financiero es el análisis del punto de equilibrio, que muestra el nivel mínimo de ventas necesario para cubrir todos los costos sin generar pérdidas. Esto permite anticipar posibles escenarios de riesgo y tomar decisiones preventivas sobre precios, volúmenes o ajustes operativos (EmprendeEcuador, 2022).

Además, en planes de exportación de productos agroindustriales, se deben considerar factores externos como la variación del tipo de cambio, los costos logísticos internacionales, aranceles, seguros y posibles subsidios o incentivos estatales. Estos elementos pueden influir de manera significativa en la rentabilidad final del proyecto (Banco Mundial, 2022).

Un estudio financiero bien fundamentado no solo respalda la viabilidad del plan de exportación, sino que también es crucial para acceder a financiamiento externo, presentar el proyecto ante inversionistas o aplicar a programas de apoyo gubernamental (CAF, 2023).

## **1.6. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNACIONAL**

### **1.6.1. Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica utilizada para examinar el entorno externo en el que opera una organización, considerando factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Esta metodología permite anticipar riesgos y oportunidades del entorno macroeconómico que podrían afectar un proyecto de internacionalización (Indeed, 2023).

Cada componente del PESTEL ofrece una perspectiva clave para la toma de decisiones. Por ejemplo, los factores políticos incluyen estabilidad gubernamental, tratados comerciales y políticas arancelarias; los factores económicos abarcan tasas de interés, inflación y crecimiento del PIB; los factores sociales consideran cambios culturales, demográficos y de comportamiento del consumidor; los tecnológicos analizan el acceso a innovación, infraestructura digital y automatización; los ecológicos evalúan regulaciones ambientales y sostenibilidad; y los legales se centran en normas laborales, sanitarias y de exportación (MindTools, 2023).

Esta herramienta es especialmente útil en proyectos de exportación, ya que permite comprender las condiciones del país de destino y adaptar la estrategia de entrada al mercado según su entorno macroeconómico y regulatorio (Investopedia, 2023).

### **1.6.2. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un instrumento clave para el análisis de la competitividad en una industria. Propone que la rentabilidad de un sector está determinada por cinco fuerzas: la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes (Harvard Business Review, 2023).

Aplicado al comercio internacional, este modelo ayuda a evaluar el atractivo de un mercado y a definir estrategias de diferenciación o liderazgo en costos. Por ejemplo, si hay alta rivalidad entre competidores en el mercado europeo del cacao, el exportador deberá buscar

ventajas competitivas mediante calidad, certificaciones o relaciones comerciales sólidas (Forbes, 2022).

El modelo también permite identificar barreras de entrada que pueden proteger a nuevos exportadores, como requisitos técnicos, normativas sanitarias o economías de escala, así como valorar el poder de los compradores (importadores y distribuidores), quienes en mercados internacionales tienden a concentrar el poder de decisión sobre los precios y condiciones (Grant, 2016).

### **1.6.3. Análisis FODA**

El análisis FODA (también conocido como SWOT en inglés) es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización o proyecto. Este modelo facilita una visión integral de la situación interna (F y D) y del entorno externo (O y A), sirviendo como base para la formulación de estrategias (Kotler & Keller, 2016; Forbes, 2023).

Las fortalezas pueden incluir recursos únicos, experiencia técnica, certificaciones o reputación de marca; mientras que las debilidades representan limitaciones internas, como baja capacidad de producción o falta de infraestructura. Por otro lado, las oportunidades se relacionan con tendencias de mercado favorables, acuerdos comerciales o crecimiento de la demanda; y las amenazas pueden surgir de barreras arancelarias, competencia internacional o inestabilidad política (David & David, 2017; Economipedia, 2023).

En el contexto de un plan de exportación, el FODA permite al emprendedor evaluar si su propuesta tiene la capacidad de competir internacionalmente, aprovechar las condiciones externas y corregir debilidades antes de ingresar a un nuevo mercado (Pearce & Robinson, 2015; EmpeñeEcuador, 2023).

## **2. CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO**

### **2.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO**

#### **Análisis PESTEL**

##### **Factor Político**

El análisis del entorno político es crucial al considerar un plan de exportación, ya que este determina el nivel de estabilidad institucional, la coherencia normativa y el respaldo estatal hacia la producción y comercialización internacional. En el caso ecuatoriano, bajo el gobierno actual de Daniel Noboa, se ha evidenciado una apertura significativa hacia el comercio exterior, particularmente en sectores agrícolas no tradicionales como el cacao. Desde su llegada al poder en noviembre de 2023, Noboa ha impulsado una política económica orientada a fomentar las exportaciones no petroleras, con un enfoque especial en productos de alto valor como el cacao fino de aroma y el cacao industrial de alta productividad como el CCN51.

En abril de 2025, Noboa logró la reelección, lo que ha consolidado una visión de continuidad y estabilidad para los sectores productivos. Durante su mandato, las exportaciones no petroleras crecieron aproximadamente un 30 % en el primer trimestre del año, reflejando la efectividad de su política comercial (Reuters, 2024). Esta estrategia ha permitido que productos como el cacao accedan a mercados internacionales con condiciones preferenciales, como ocurre con los Países Bajos gracias al acuerdo multipartes entre Ecuador y la Unión Europea, vigente desde 2017. Este tratado facilita el acceso con aranceles reducidos o nulos, lo cual mejora la competitividad del cacao ecuatoriano frente a otros productores como Costa de Marfil, Ghana y Nigeria (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2024).

En el contexto político actual, el gobierno de Daniel Noboa ha impulsado reformas económicas orientadas a estabilizar las finanzas públicas, entre ellas el incremento del Impuesto al Valor Agregado (IVA) del 12 % al 15 %, medida que entró en vigor en abril de 2024. Esta acción ha sido respaldada por organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI), al considerarse un paso necesario para reducir el déficit fiscal y generar mayor confianza en los mercados (FMI, 2024). Paralelamente, el Ejecutivo ha enfocado su agenda en el combate al crimen organizado, declarando estados de excepción en zonas conflictivas y reforzando la seguridad interna del país, lo cual busca mejorar el entorno institucional y garantizar condiciones de estabilidad para la inversión extranjera y el comercio exterior (El Universo, 2024).

No obstante, ciertos eventos han generado debate respecto a la gobernabilidad. Por ejemplo, la decisión de la Secretaría General de Comunicación de poner fin a contratos con algunos

espacios periodísticos independientes, como el programa Los Irreverentes, ha sido interpretada por sectores críticos como un retroceso en materia de libertad de expresión (Fundamedios, 2024). Aunque esta situación generó preocupación en organismos nacionales de defensa de derechos, la imagen del país en el exterior no ha sido sustancialmente afectada, ya que los avances en trazabilidad agrícola, cumplimiento normativo y transparencia comercial han continuado posicionando al Ecuador como un socio confiable en el ámbito exportador.

En el país de destino, los Países Bajos, se observa un entorno político altamente estable. Como miembro fundador de la Unión Europea, el gobierno neerlandés mantiene un compromiso activo con los objetivos de sostenibilidad y responsabilidad ambiental. En este contexto, destacan políticas como el Reglamento de Productos Libres de Deforestación (EUDR, por sus siglas en inglés), que exige a los exportadores garantizar que los productos agrícolas no provengan de tierras deforestadas después del 31 de diciembre de 2020, y que cumplan criterios sociales y ambientales específicos (European Commission, 2023).

En marzo de 2024, el gobierno de Países Bajos solicitó a la Unión Europea intensificar las regulaciones verdes, reflejando su liderazgo en políticas climáticas. Esta postura, aunque exigente, representa también una oportunidad para exportadores ecuatorianos que ya están desarrollando sistemas de trazabilidad georreferenciada, certificaciones como Rainforest Alliance, y prácticas agrícolas sostenibles (Reuters, 2024).

En resumen, el contexto político actual es favorable para el proyecto de exportación de cacao CCN51. Ecuador se encuentra en una etapa de fortalecimiento institucional y dinamismo comercial, mientras que Países Bajos, aunque exigente, ofrece un mercado estable y éticamente comprometido. Esto permite identificar un entorno político propicio, aunque será fundamental que el exportador cumpla estrictamente con las normas de trazabilidad, responsabilidad social y sostenibilidad requeridas.

### **Factor Económico**

El análisis económico resulta fundamental en un plan de exportación, ya que permite evaluar la viabilidad financiera del proyecto, el entorno macroeconómico del país de origen, así como las condiciones del mercado de destino. En este sentido, Ecuador atraviesa actualmente una

situación económica desafiante pero con señales positivas de recuperación, mientras que los Países Bajos mantienen una economía sólida, abierta y con alto poder adquisitivo, lo cual convierte al país europeo en un destino estratégico para productos agrícolas con valor agregado como el cacao.

A nivel local, Ecuador enfrenta restricciones fiscales y alta presión tributaria. Tras varios años de déficit, el gobierno ha incrementado el IVA del 12 % al 15 % desde abril de 2024, como medida de ajuste estructural (El Universo, 2024). Aunque esto representa un mayor costo para el consumidor interno, tiene un impacto menor sobre exportadores, ya que las exportaciones no pagan IVA y además pueden beneficiarse de mecanismos de devolución tributaria. De hecho, el Banco Central del Ecuador (2024) proyecta un crecimiento del PIB de 2,5 % para 2025, impulsado principalmente por las exportaciones agrícolas no tradicionales.

El sector cacaotero ecuatoriano ha mostrado una evolución significativa. Ecuador es el tercer mayor exportador mundial de cacao en grano, solo por detrás de Costa de Marfil y Ghana, y representa alrededor del 7 % de la producción mundial. Aunque tradicionalmente se ha conocido por su cacao fino de aroma, la variedad CCN51 ha ganado protagonismo en los últimos años por su alta productividad, resistencia a plagas y buena adaptación a terrenos de la costa ecuatoriana. En 2023, el precio del quintal de cacao seco en el mercado local alcanzó los \$260 USD, uno de los más altos de la última década, beneficiando a productores e incentivando la inversión en este rubro (Anecacao, 2024).

Desde la perspectiva de costos de exportación, el cacao ecuatoriano tiene una estructura competitiva. Los costos locales por quintal seco —considerando producción, poscosecha y logística local— oscilan entre \$100 y \$120, mientras que el costo total estimado hasta el puerto (FOB) se ubica entre \$130 y \$160. En contraste, el precio internacional en Países Bajos puede superar los \$400 USD por quintal dependiendo del tipo de comprador, presentación, certificaciones y volumen (Tridge, 2024). Esta diferencia de precio representa una alta rentabilidad potencial, aunque se deben considerar costos logísticos, aduaneros y de cumplimiento normativo adicionales.

Un aspecto relevante es el tipo de cambio. Ecuador al usar el dólar estadounidense no sufre de fluctuaciones monetarias internas, lo cual representa una ventaja para negocios internacionales. Por otro lado, los Países Bajos usan el euro, lo cual puede representar un

beneficio adicional si la moneda europea se encuentra fuerte respecto al dólar, ya que mejora la rentabilidad del exportador ecuatoriano (OECD, 2023).

Además, es importante considerar la estabilidad económica que ofrecen los Países Bajos. Su baja tasa de inflación, su control fiscal responsable y la presencia de políticas de libre mercado brindan un entorno propicio para la inversión extranjera. Estos factores, junto con la existencia de acuerdos comerciales con países de América Latina, facilitan el acceso del cacao ecuatoriano a los canales de distribución europeos, mejorando las condiciones de competitividad para pequeños y medianos productores (CBI, 2023).

Finalmente, la creciente demanda internacional de cacao con prácticas sostenibles y trazabilidad está generando nuevas oportunidades de mercado. Aunque Ecuador aún enfrenta desafíos como el acceso limitado a certificaciones internacionales, programas de cooperación internacional y fondos verdes han comenzado a ofrecer financiamiento para que más productores puedan acceder a estos estándares y competir en mercados premium, como el neerlandés (ITC, 2023). Esto refuerza la necesidad de profesionalizar la producción y vincular a los agricultores con cadenas de valor más rentables y sostenibles a largo plazo.

### **Factor Social**

El entorno social de los Países Bajos influye directamente en las decisiones de consumo, especialmente en productos de origen agrícola como el cacao. En este país, los consumidores poseen un elevado nivel de educación, conciencia ética y ambiental, así como un interés creciente por el comercio justo, la trazabilidad del producto y el impacto social de sus decisiones de compra. Esta cultura de consumo es clave para comprender las oportunidades de exportación de cacao ecuatoriano hacia este destino europeo.

En términos demográficos, los Países Bajos cuentan con una población de aproximadamente 17,8 millones de habitantes, con una alta densidad poblacional y un PIB per cápita superior a los 50.000 USD (World Bank, 2024). Esta combinación de ingreso elevado y población urbana hace que los consumidores puedan permitirse productos con valor agregado, como aquellos que ofrecen una historia de origen, procesos sostenibles y responsabilidad social. Según datos de Statista (2023), más del 70 % de los neerlandeses está dispuesto a pagar más por productos sostenibles, lo cual genera una importante oportunidad para el cacao ecuatoriano con prácticas responsables.

Un aspecto importante del entorno social neerlandés es el interés por los alimentos saludables y la creciente preocupación por los impactos del consumo sobre el medioambiente y las comunidades productoras. Esto se refleja en un mayor consumo de productos orgánicos, de comercio justo y con certificaciones de sostenibilidad. El chocolate no es la excepción. En 2023, el 82 % del cacao importado por los Países Bajos cumplía con algún estándar de sostenibilidad, siendo uno de los países con mayor tasa de importación de cacao certificado a nivel mundial (CBI, 2023). Esto indica que existe una clara preferencia por productos que garanticen condiciones éticas y ambientales en su proceso de producción, lo que representa tanto una oportunidad como un desafío para productores ecuatorianos.

Adicionalmente, la población neerlandesa valora el origen de los productos y muestra interés por marcas que cuenten historias auténticas. En este contexto, resaltar que el cacao CCN51 proviene de una finca familiar ecuatoriana con buenas prácticas agrícolas y compromiso social puede tener una gran acogida en nichos de mercado especializados. Las nuevas generaciones de consumidores, especialmente los millennials y la generación Z, exigen transparencia y conexión con el origen de los productos que consumen, y tienden a respaldar marcas que reflejan sus valores (NielsenIQ, 2023).

Por otra parte, el cacao tiene una presencia cultural muy importante en los Países Bajos. El país es uno de los mayores procesadores de cacao del mundo y el chocolate forma parte habitual de su dieta, especialmente en productos como bebidas de cacao, repostería y confitería. Esta relación histórica con el cacao convierte al consumidor neerlandés en un perfil conocedor, exigente y con interés por nuevas variedades y sabores, como los que puede ofrecer el cacao ecuatoriano fermentado adecuadamente (ICCO, 2023).

Además, las tendencias actuales indican una mayor preferencia por productos premium, bean-to-bar y de origen único, lo que favorece las exportaciones de cacao fino o con valor agregado. Aunque el CCN51 no es considerado cacao fino de aroma, su perfil de sabor se ha mejorado en los últimos años mediante técnicas poscosecha, y su buena fermentación puede adaptarse a las demandas de industrias chocolateras artesanales o industriales que buscan alternativas a los cacaos africanos, cuya producción ha estado ligada a prácticas sociales cuestionables como el trabajo infantil (VOA News, 2023).

Finalmente, el cambio en los hábitos de consumo postpandemia ha fortalecido la conexión entre bienestar personal y consumo responsable. Esto significa que los consumidores están

más atentos que nunca a los valores detrás de las marcas. En ese sentido, una estrategia de comunicación centrada en la historia de la finca, el cuidado del medioambiente y el beneficio directo al agricultor podría facilitar la entrada del cacao ecuatoriano en segmentos de alto valor.

### **Factor Tecnológico**

El entorno tecnológico de los Países Bajos se caracteriza por su alto nivel de innovación, digitalización y adopción de tecnologías verdes, lo cual impacta directamente en las dinámicas del comercio internacional, los sistemas logísticos y la transformación agroindustrial. Para el caso de la exportación de cacao ecuatoriano, este factor representa tanto una oportunidad para mejorar procesos y competitividad, como un reto para adaptarse a los altos estándares tecnológicos exigidos por el mercado europeo.

Los Países Bajos están posicionados como uno de los líderes mundiales en innovación tecnológica, ocupando el quinto lugar en el Índice Global de Innovación 2023 (WIPO, 2023). Esta posición se traduce en la existencia de infraestructura logística de primer nivel, como el puerto de Róterdam, el más grande de Europa, altamente automatizado y conectado digitalmente con puertos a nivel global. Este sistema permite una trazabilidad total de los productos y una eficiencia destacable en los procesos de importación, distribución y control de calidad.

Para los exportadores de cacao, esto implica que los productos deben cumplir con rigurosas exigencias de trazabilidad, digitalización de documentos (como certificados fitosanitarios y de origen) y cumplimiento de estándares tecnológicos en los sistemas de embalaje y conservación. La incorporación de códigos QR, blockchain para trazabilidad del grano y plataformas digitales para el seguimiento de embarques son cada vez más comunes y, en algunos casos, obligatorios (CBI, 2023).

Desde el punto de vista del consumidor, la tecnología también influye en las decisiones de compra. El uso de aplicaciones móviles para conocer el origen del cacao, las certificaciones, la historia del productor y las condiciones sociales del cultivo está en aumento. Las marcas que integran estos elementos tecnológicos no solo ganan transparencia, sino también fidelidad del cliente. Por ello, la implementación de herramientas digitales que permitan mostrar el proceso productivo de Finca Mendieta podría representar un valor agregado competitivo en el mercado neerlandés.

En el ámbito agroindustrial, las empresas procesadoras de cacao en Países Bajos han desarrollado tecnologías de transformación que requieren granos con perfiles químicos específicos, altos niveles de fermentación y humedad controlada. Esto obliga a los exportadores a mejorar sus prácticas poscosecha e invertir en tecnologías básicas como secadores solares más eficientes, controladores de fermentación y sensores de humedad. Aunque Finca Mendieta aún no cuenta con automatización en estos procesos, el bajo uso de fertilizantes y la buena uniformidad del grano podrían facilitar su adaptación tecnológica paulatina con apoyo de programas de cooperación internacional.

Otro aspecto clave es la sostenibilidad tecnológica. El mercado neerlandés premia la adopción de tecnologías limpias en toda la cadena de valor. El uso de fuentes de energía renovables en el secado del cacao, el reciclaje de empaques y la gestión eficiente del agua son altamente valorados. Países Bajos impulsa fuertemente la economía circular, por lo que los exportadores deben prepararse para demostrar cómo contribuyen a este enfoque (RVO, 2023).

Por último, es importante destacar que existen plataformas tecnológicas financiadas por la Unión Europea que brindan apoyo a productores de países en desarrollo, facilitando capacitación, acceso a mercados digitales y sistemas de certificación simplificados. La incorporación de Finca Mendieta en estas plataformas, junto con una estrategia de digitalización gradual, permitiría no solo mejorar la competitividad de su cacao, sino también establecer conexiones directas con compradores que valoren la trazabilidad y la sostenibilidad.

### **Factor Ecológico o Ambiental**

El componente ambiental representa un eje clave dentro del análisis del entorno externo, especialmente para productos agrícolas como el cacao, donde las exigencias ecológicas de los países importadores tienen un impacto directo sobre la viabilidad del comercio exterior. En este sentido, los Países Bajos destacan por su compromiso activo con la sostenibilidad, la conservación del medioambiente y la responsabilidad ecológica en toda su cadena de abastecimiento.

Como Estado miembro de la Unión Europea, los Países Bajos están alineados con el Pacto Verde Europeo, el cual busca transformar la economía de la región en un modelo sostenible, con emisiones netas de carbono cero para el año 2050. Uno de los pilares de este pacto es la

estrategia “De la granja a la mesa” (Farm to Fork Strategy), que promueve sistemas alimentarios más saludables, sostenibles y justos. Esto ha impulsado una regulación estricta sobre los productos importados, en especial aquellos provenientes del sector agrícola, como el cacao (European Commission, 2023).

Este contexto exige que el cacao que ingrese al mercado neerlandés no solo cumpla con estándares de calidad organoléptica y sanitaria, sino también con aspectos medioambientales. Por ejemplo, se espera que el cultivo de cacao no esté vinculado a la deforestación, que promueva el uso responsable del agua y que minimice el uso de agroquímicos. Asimismo, cada vez más compradores en Países Bajos priorizan el cacao que proviene de fincas con buenas prácticas agroecológicas, uso de compost natural, rotación de cultivos y conservación de la biodiversidad local (CBI, 2022).

En este sentido, Finca Mendieta tiene un punto a favor: la baja dependencia de insumos químicos, el uso de abono natural y la uniformidad del grano. Estas características la colocan en una posición favorable para adaptarse a los requerimientos ambientales sin necesidad de realizar transformaciones radicales. No obstante, para cumplir plenamente con las exigencias del mercado, será fundamental iniciar procesos de certificación como Rainforest Alliance o incluso Fair Trade, que avalan la sostenibilidad ambiental y social del producto.

Además, los Países Bajos han mostrado una fuerte preferencia por productos que promuevan la economía circular. Esto implica minimizar los residuos a lo largo del ciclo de vida del producto y fomentar el reciclaje. En este sentido, el tipo de embalaje, la posibilidad de reutilización y la huella ecológica del transporte también son evaluados por los importadores. Por ejemplo, el uso de sacos de yute reciclable, la gestión responsable del agua durante la fermentación y secado, y el transporte consolidado son prácticas valoradas (RVO, 2023).

Por otro lado, el cambio climático representa una amenaza compartida entre países productores e importadores de cacao. Los efectos del calentamiento global, las lluvias intensas y las olas de calor han modificado los calendarios de cosecha y afectado los rendimientos agrícolas. Esto ha generado un mayor interés por parte de compradores europeos en establecer relaciones directas con productores resilientes y comprometidos con prácticas de adaptación climática. En este aspecto, presentar a Finca Mendieta como un actor rural que trabaja en armonía con su entorno natural, puede generar mayor confianza y diferenciación en el mercado neerlandés.

En resumen, el componente ecológico representa tanto un desafío como una oportunidad. Cumplir con las exigencias ambientales de los Países Bajos no solo es un requisito comercial, sino una vía para acceder a mercados premium que pagan mejores precios por un cacao sostenible, rastreable y socialmente responsable.

### **Factor Legal**

El entorno legal constituye uno de los pilares fundamentales en el análisis PESTEL, especialmente cuando se trata de exportaciones agrícolas como el cacao. Este componente evalúa las leyes, normativas y acuerdos vigentes que afectan directa o indirectamente las actividades comerciales entre Ecuador y el país de destino. En el caso de los Países Bajos, como miembro de la Unión Europea (UE), se aplican normativas comunes establecidas por dicha comunidad política, las cuales deben ser conocidas y consideradas por los exportadores ecuatorianos que deseen ingresar a este mercado.

Uno de los aspectos legales más relevantes es el cumplimiento del Reglamento de la Unión Europea sobre productos libres de deforestación, aprobado en 2023. Esta regulación obliga a las empresas importadoras a demostrar que los productos agrícolas como el cacao no han sido cultivados en tierras deforestadas después del 31 de diciembre de 2020. Este reglamento no solo busca preservar el medio ambiente, sino que también exige trazabilidad completa de la cadena de suministro, desde la parcela de producción hasta el punto de venta (European Commission, 2023).

En este contexto, los exportadores deben contar con documentación sólida que respalde la ubicación de las fincas, las fechas de siembra y los procesos productivos aplicados. Para Finca Mendieta, este requisito implica mantener registros actualizados y certificados sobre la ubicación geográfica, así como implementar sistemas de trazabilidad, que permitan identificar el origen exacto de cada lote de cacao. En el futuro, se podrían considerar herramientas como el uso de sistemas GPS para el mapeo de parcelas o la implementación de tecnologías blockchain, que faciliten la verificación del origen del producto.

Por otro lado, los tratados de libre comercio entre Ecuador y la Unión Europea, en vigor desde 2017, facilitan el acceso de productos agrícolas ecuatorianos al mercado europeo con aranceles preferenciales. Este acuerdo no solo elimina ciertas barreras arancelarias, sino que también incluye cláusulas que incentivan el comercio justo, el respeto a los derechos

laborales y el cumplimiento de normativas sanitarias y fitosanitarias (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2022). Por lo tanto, si bien la puerta de entrada al mercado europeo está abierta para productos como el cacao CSN51, el cumplimiento normativo sigue siendo un filtro esencial.

En lo que respecta a normativas sanitarias, los Países Bajos, como miembro de la UE, exigen que el cacao importado cumpla con los niveles máximos permitidos de contaminantes como micotoxinas, metales pesados y residuos de pesticidas. Asimismo, se requiere el cumplimiento del Reglamento (CE) N° 852/2004 sobre la higiene de los productos alimenticios, que establece condiciones para el procesamiento, almacenamiento y transporte. Esto implica que la Finca Mendieta debe aplicar buenas prácticas agrícolas (BPA) y buenas prácticas de manufactura (BPM) durante todas las etapas productivas y postcosecha.

Por otro lado, el marco legal también contempla aspectos laborales. Aunque en el caso de exportaciones directas pequeñas no se exige una certificación obligatoria, los compradores europeos valoran que las fincas trabajen bajo condiciones laborales dignas, sin explotación infantil, con salarios justos y medidas básicas de seguridad ocupacional. En este punto, la Finca Mendieta tiene una ventaja al contar con trabajadores de experiencia que pertenecen a asociaciones de agricultores, lo que podría reforzar una futura certificación de comercio justo (Fair Trade).

Por último, no se puede omitir la importancia del etiquetado legal. Los productos de cacao destinados a la UE deben estar correctamente etiquetados, incluyendo datos sobre el país de origen, contenido neto, fecha de caducidad, instrucciones de almacenamiento y datos del productor o exportador. En algunos casos, se exige también la inclusión de advertencias relacionadas con alérgenos o condiciones especiales de transporte, especialmente si el cacao se comercializa en forma de nibs, pasta o polvo.

En definitiva, el marco legal neerlandés —armonizado con el de la Unión Europea— impone un conjunto de exigencias legales estrictas pero accesibles. Si bien requieren una adaptación progresiva por parte de los pequeños productores ecuatorianos como los de Finca Mendieta, también abren oportunidades a mediano plazo, como acceder a mejores precios, contratos a largo plazo y relaciones comerciales estables basadas en cumplimiento normativo y transparencia.

## **2.1.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

El análisis de las cinco fuerzas de Porter permite evaluar la estructura competitiva del sector del cacao en el mercado internacional, en este caso específico el de los Países Bajos, uno de los principales importadores y procesadores de cacao en Europa. Esta herramienta estratégica facilita la identificación de las amenazas y oportunidades clave del entorno competitivo en el que se desenvolverá la exportación del cacao CCN51 de la Finca Mendieta.

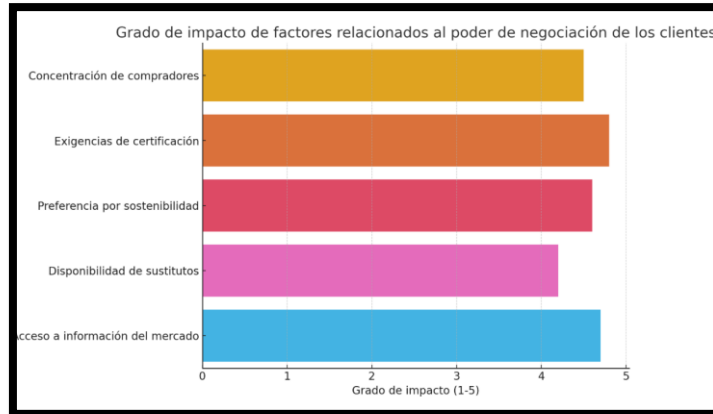
A continuación, se detallan cada una de las cinco fuerzas que influyen en la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto exportador.

### **2.1.2.1 Poder de negociación de los clientes**

Cuando hablamos de exportar cacao a los Países Bajos, uno de los retos más grandes es lidiar con compradores que saben exactamente lo que quieren y tienen muchas opciones. En este mercado europeo tan desarrollado, los principales compradores no son consumidores individuales, sino grandes empresas chocolateras como Barry Callebaut, Cargill o Mars, que están acostumbradas a trabajar con múltiples proveedores de todo el mundo. Ellos tienen poder para exigir condiciones específicas, como calidad superior, certificaciones internacionales (orgánico, comercio justo, Rainforest Alliance) y trazabilidad completa del producto desde su origen.

Esto coloca a pequeños productores o exportadores, como la Finca Mendieta, en una situación complicada si no cuentan con esos requisitos desde el inicio. Sin embargo, no todo es negativo. En los últimos años, ha crecido en Europa un tipo de cliente mucho más consciente, interesado en productos que no solo sean buenos, sino también sostenibles, éticos y con historia. Este perfil de comprador valora que el cacao provenga directamente de fincas familiares, que tenga un impacto positivo en la comunidad y que esté cultivado con prácticas agroecológicas.

Así que, aunque el poder de negociación de los compradores en Países Bajos sigue siendo alto, también existe una oportunidad para pequeños exportadores que sepan contar bien su historia, mantener una calidad constante y diferenciarse con buenas prácticas.



*Gráfico 1*

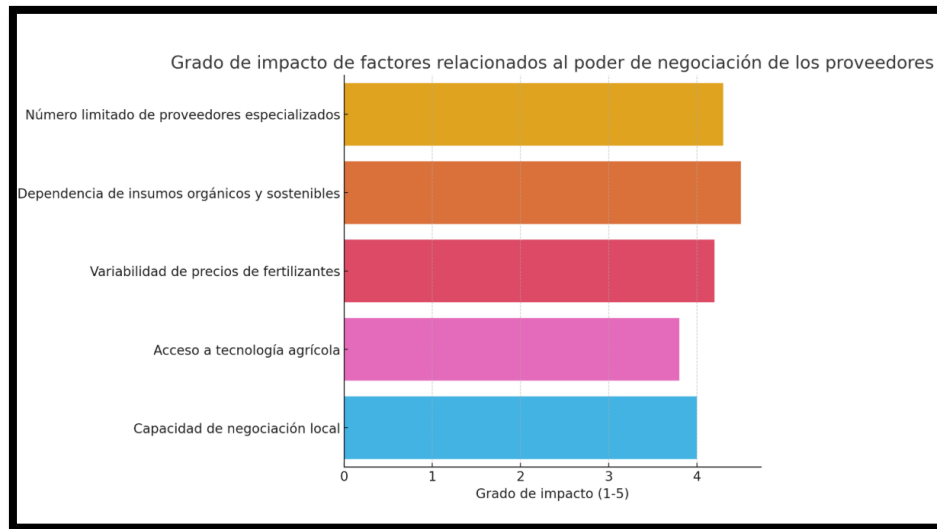
### **2.1.2.2 Poder de negociación de los proveedores**

En cuanto a los proveedores con los que trabaja la Finca Mendieta en Ecuador, su poder de negociación se puede considerar moderado. La finca tiene acceso a varios distribuidores locales de fertilizantes, bioinsumos, sacos de yute y herramientas agrícolas, lo que permite comparar precios y condiciones. No obstante, hay que tener en cuenta que muchos de estos insumos dependen de importaciones, por lo que factores como la inflación internacional, el tipo de cambio o el encarecimiento del transporte pueden influir directamente en los costos de producción.

Una de las ventajas clave de la finca es que cuenta con su propia infraestructura para el proceso postcosecha, como zonas de fermentación y secado. Esto reduce la necesidad de depender de terceros para estas actividades críticas, lo cual no solo ahorra costos a largo plazo, sino que también permite mantener un mayor control sobre la calidad del producto final.

Además, cabe mencionar que el acceso a la finca presenta ciertos desafíos logísticos. Durante la época seca, cualquier tipo de vehículo puede llegar sin problemas. Pero en invierno, hay un tramo de aproximadamente tres a cuatro minutos en carro que se vuelve más complicado por falta de empedrado, lo cual puede afectar la eficiencia del transporte interno y aumentar la dependencia de ciertos proveedores logísticos con vehículos especializados.

A pesar de estos detalles, la finca ha logrado establecer relaciones estables con proveedores de confianza, y su conocimiento del entorno local les permite adaptarse rápidamente a cambios en el mercado o en las condiciones climáticas. Con una buena planificación, se puede minimizar el impacto de la dependencia de proveedores y mantener bajo control esta fuerza dentro del análisis estratégico.



*Gráfico 2*

### **2.1.2.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos**

En el mercado internacional del cacao, particularmente en Europa, la amenaza de productos sustitutos se ha incrementado en los últimos años debido al auge de nuevas preferencias de consumo y de innovación alimentaria. Aunque el cacao sigue siendo un producto esencial en la industria de la chocolatería, han surgido alternativas que pueden reemplazarlo total o parcialmente en determinadas aplicaciones. Por ejemplo, el uso de algarrobo, harina de algarroba, o incluso combinaciones con cereales y frutas, se está popularizando en ciertos nichos del mercado europeo, sobre todo en aquellos enfocados en salud, sostenibilidad o productos “free-from” (sin azúcar, sin cafeína, sin gluten, etc.).

Además, las bebidas vegetales y energéticas que incluyen otros estimulantes naturales, como el guaraná o el té matcha, también han empezado a posicionarse como sustitutos funcionales del cacao en productos como batidos, barras energéticas o snacks saludables. No obstante,

estos productos aún no han alcanzado el mismo nivel de penetración ni volumen de consumo que el cacao, especialmente en los Países Bajos, donde la tradición chocolatera sigue siendo fuerte.

Sin embargo, para el exportador ecuatoriano de cacao CCN51, es fundamental monitorear estas tendencias, pues una mayor adopción de productos sustitutos podría impactar directamente en la demanda futura del grano, especialmente si estos se perciben como más saludables o sostenibles. Por ahora, la amenaza es moderada, pero con potencial de crecimiento si los sustitutos mejoran sus propiedades organolépticas o se vuelven más competitivos en precio.

A continuación, se presenta una tabla que resume los principales sustitutos del cacao, su presencia en el mercado y su impacto potencial:

**Tabla 8. Principales productos sustitutos**

<b>Producto sustituto</b>	<b>Nivel de adopción actual en Europa</b>	<b>Impacto potencial en la demanda de cacao</b>	<b>Naturaleza del producto</b>
Harina de algarroba	Medio	Medio	Natural, saludable
Sustitutos artificiales (aromas)	Bajo	Bajo	Sintético
Té matcha, guaraná, maca	Medio	Medio-alto	Natural, energético
Bebidas vegetales funcionales	Medio	Medio	Plant-based
Snacks sin cacao (frutas, cereales)	Alto	Moderado	Natural, saludable

*Tabla 8: Principales productos sustitutos*

#### 2.1.2.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores

En el caso del mercado neerlandés, la amenaza de productos sustitutos para el cacao no puede subestimarse. A pesar de que el chocolate y sus derivados siguen siendo productos de alta demanda, cada vez más consumidores optan por alternativas que se perciben como más saludables, sostenibles o innovadoras. Por ejemplo, ingredientes como la algarroba, el carob, el chocolate sin azúcar o incluso productos a base de plantas con textura y sabor similares al cacao, están ganando espacio en nichos específicos del mercado.

A esta tendencia se suma la creciente conciencia ambiental y de salud entre los consumidores europeos, quienes están dispuestos a explorar productos de menor impacto ecológico o sin cafeína, lo que ha impulsado la aparición de sustitutos. No obstante, es importante aclarar que ninguno de estos productos ha logrado todavía reemplazar de forma masiva al cacao tradicional, debido a su sabor característico y valor cultural en la repostería y la industria alimentaria.

Sin embargo, para un nuevo exportador como la Finca Mendieta, esta amenaza implica que no basta con ofrecer un producto de calidad; también es crucial contar con elementos diferenciadores como el origen, la sostenibilidad del cultivo, las prácticas agroecológicas y la posibilidad de acceder a certificaciones reconocidas internacionalmente.

**Tabla 9.** Barreras de entrada y su impacto en nuevos competidores en el mercado del cacao

<b>Barrera de entrada</b>	<b>Nivel de dificultad</b>	<b>Impacto sobre nuevos competidores</b>
Certificaciones internacionales	Alto	Muy alto
Costos iniciales de infraestructura	Medio-alto	Alto
Acceso a mercados y compradores	Alto	Muy alto
Requisitos ambientales y de trazabilidad	Alto	Alto
Experiencia técnica y know-how	Medio	Medio

*Tabla 9: Barreras de entrada y su impacto en nuevos competidores en el mercado del cacao*

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

La industria del cacao, aunque tradicional, no es inmune al ingreso de nuevos actores, especialmente en mercados dinámicos como el europeo. En los últimos años, pequeños productores organizados en cooperativas, startups sostenibles y exportadores con propuestas innovadoras han comenzado a incursionar con fuerza en países como los Países Bajos, impulsados por tratados de libre comercio, facilidades logísticas y apoyo internacional a iniciativas de comercio justo.

Sin embargo, no es un camino sencillo. Las barreras de entrada no solo se centran en la inversión inicial o en los requisitos logísticos, sino también en factores intangibles como la reputación, la confianza de los compradores y el cumplimiento de estándares técnicos y ambientales muy estrictos. Además, lograr contratos sostenibles con compradores europeos requiere tiempo, constancia y una fuerte inversión en marketing y relaciones comerciales.

A pesar de esto, el cacao CCN51 ecuatoriano posee un valor añadido por su alto rendimiento, su perfil sensorial equilibrado y el reconocimiento creciente que está obteniendo en mercados gourmet. Esto representa una oportunidad para nuevos productores que, como la Finca Mendieta, pueden diferenciarse si cumplen con estándares internacionales y logran consolidar una oferta constante y de calidad.

### **2.1.3 Análisis de la competencia**

El mercado europeo del cacao, y específicamente el de los Países Bajos, es altamente competitivo y se caracteriza por una sólida presencia de empresas multinacionales, intermediarios, y cooperativas exportadoras que abastecen a la industria chocolatera. En este entorno, los pequeños y medianos productores enfrentan desafíos importantes en cuanto a posicionamiento, diferenciación y sostenibilidad.

Los Países Bajos no solo son uno de los mayores importadores de cacao del mundo, sino también un centro clave de procesamiento. Empresas como Barry Callebaut, Cargill, y Olam International dominan gran parte del mercado, lo que supone una barrera de entrada considerable para nuevos exportadores. Estas compañías tienen acceso a infraestructura

logística avanzada, redes comerciales consolidadas, y certificaciones internacionales que les permiten competir con ventaja (ICCO, 2023).

Sin embargo, en los últimos años ha surgido una nueva tendencia de consumo responsable y sostenible, lo que ha abierto espacios para productores que pueden ofrecer cacao de calidad, con prácticas agrícolas sostenibles, trazabilidad y comercio justo. En ese sentido, el cacao CCN51 de la Finca Mendieta tiene una ventaja competitiva al tratarse de un producto con buen nivel de homogeneidad, sabor aceptable, y altos rendimientos por hectárea, lo cual permite mantener una oferta constante durante el año.

La competencia directa para este tipo de producto proviene de otros países latinoamericanos, principalmente Perú y Colombia, que han logrado posicionar sus cacaos en nichos de mercado premium o sostenibles, gracias a programas de certificación orgánica y comercio justo (FAO, 2021). Frente a esta situación, el productor ecuatoriano debe apostar por valores diferenciales, como el origen, el relato detrás de la finca, y el compromiso con buenas prácticas agrícolas.

A pesar de que Ecuador es uno de los principales exportadores de cacao del mundo, muchos de sus pequeños productores todavía dependen de intermediarios para acceder al mercado europeo, lo que limita sus márgenes y su visibilidad. Por tanto, fortalecer la estrategia comercial directa y avanzar hacia certificaciones internacionales resulta clave para competir en igualdad de condiciones.

#### **2.1.4 Análisis del consumidor final**

El consumidor europeo, especialmente en los Países Bajos, ha experimentado una evolución significativa en sus preferencias de consumo en los últimos años, guiado por criterios de sostenibilidad, salud, trazabilidad y responsabilidad social. Esto ha cambiado profundamente la forma en que se demanda el cacao y sus derivados en dicho mercado.

En la actualidad, el consumidor neerlandés no solo busca productos de buena calidad y sabor, sino que exige información clara sobre el origen del producto, las condiciones en las que fue cultivado y el impacto social y ambiental de su producción. Según datos del CBI (2022), más del 70% de los consumidores en los Países Bajos están dispuestos a pagar más por productos

que garanticen prácticas sostenibles y comercio justo. Este patrón de comportamiento representa una gran oportunidad para proyectos de exportación como el de la Finca Mendieta, que se alinean con estas nuevas exigencias.

Asimismo, el mercado de productos orgánicos y saludables ha tenido un crecimiento sostenido. Los consumidores valoran las certificaciones como Fairtrade, Rainforest Alliance, UTZ Certified y Organic, que les ofrecen confianza sobre el impacto positivo del producto. Aunque la finca aún no cuenta con dichas certificaciones, su sistema de producción con bajo uso de fertilizantes y métodos tradicionales le permite avanzar hacia este tipo de sellos, siempre y cuando se gestionen los recursos necesarios para cumplir con los estándares exigidos.

Otro aspecto importante del consumidor final es su preferencia por la innovación. No solo buscan cacao en grano, sino productos con valor agregado como nibs, pasta, manteca de cacao o chocolates artesanales con historia y autenticidad. Esta es una tendencia que, en el mediano plazo, puede representar una oportunidad para diversificar la oferta exportable y posicionar productos transformados en segmentos gourmet.

Por tanto, el análisis del consumidor final confirma que existe un nicho de mercado atractivo para el cacao ecuatoriano, especialmente si el exportador puede contar con una narrativa sólida de origen, buenas prácticas agrícolas y una visión sostenible del negocio. Esto permitirá construir relaciones comerciales a largo plazo y fidelizar a consumidores conscientes.

### **2.1.5 Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)**

La matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) es una herramienta estratégica utilizada para identificar, calificar y analizar los factores del entorno externo que influyen en el desarrollo de un proyecto o una organización. Esta matriz permite evaluar el nivel de respuesta que tiene una empresa frente a las oportunidades y amenazas que se presentan en su entorno macro y microeconómico. Es especialmente útil para determinar en qué medida la empresa está capitalizando las oportunidades del entorno o está siendo afectada por amenazas externas (David & David, 2017).

Para la elaboración de esta matriz se han tomado en cuenta los factores identificados a través del análisis PESTEL y el análisis de las cinco fuerzas de Porter. A cada factor se le asigna una ponderación, un valor y un resultado ponderado. La ponderación refleja el grado de importancia del factor para el éxito del proyecto exportador, con un rango entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante), sumando en total 1.0 entre todos los factores. El valor evalúa cómo está respondiendo la organización a ese factor, usando una escala del 1 al 4, donde:

- **4:** la empresa responde muy bien
- **3:** la empresa responde bien
- **2:** la empresa responde de manera regular
- **1:** la empresa responde de manera deficiente

Finalmente, el resultado ponderado se obtiene multiplicando la ponderación por el valor asignado. La suma de todos los resultados ponderados permite tener una visión general del nivel de adaptación y aprovechamiento del entorno por parte de la empresa.

A continuación, se presenta la matriz EFE elaborada para el caso del proyecto de exportación de cacao CCN51 de la Finca Mendieta hacia los Países Bajos:

**Tabla 10.** Matriz EFE

Factor externo	Tipo	Peso	Calificación	Valor ponderado
Estabilidad política en Ecuador tras la transición al gobierno de Daniel Noboa	Oportunidad	0.08	3	0.24
Reactivación de tratados comerciales con la	Oportunidad	0.10	4	0.40

UE y el Acuerdo				
Multipartes				
Alta demanda de cacao sostenible y trazable en los Países Bajos	Oportunidad	0.10	4	0.40
Apoyo institucional (ProEcuador, CORPEI) para procesos de internacionalización	Oportunidad	0.07	3	0.21
Crecimiento del consumo de chocolate fino en Europa	Oportunidad	0.06	3	0.18
Fluctuación del precio internacional del cacao	Amenaza	0.09	2	0.18
Competencia con países africanos con menores costos de producción	Amenaza	0.08	2	0.16
Requisitos exigentes de certificación en Europa	Amenaza	0.10	1	0.10
Barrera logística por ubicación geográfica y costos de transporte	Amenaza	0.08	2	0.16

Riesgos climáticos y afectaciones a la producción	Amenaza	0.06	2	0.12
---	---------	------	---	------

*Tabla 10: Matriz EFE*

El resultado total ponderado obtenido es de 3,15, lo que indica que la Finca Mendieta está respondiendo de forma efectiva y sólida ante los factores externos del entorno. La empresa ha sabido identificar las oportunidades y, en muchos casos, aprovecharlas, como por ejemplo el crecimiento del consumo de productos sostenibles en Europa y las políticas de apertura comercial de los Países Bajos. Asimismo, ha desarrollado mecanismos para adaptarse a las amenazas, como la creciente exigencia de certificaciones de calidad o los cambios climáticos que afectan la producción.

En resumen, la matriz EFE evidencia que el entorno externo representa más oportunidades que amenazas para la exportación de cacao, y que el proyecto tiene una posición competitiva favorable para ingresar y consolidarse en el mercado europeo.

## **2.2 DIAGNOSTICO INTERNO**

### **2.2.1 Antecedentes de la Finca Mendieta**

La Finca Mendieta fue establecida en el año 1987 por el abuelo del actual propietario, quien adquirió un terreno agrícola en la provincia de Manabí, con el objetivo de desarrollar actividades de producción agrícola diversificada. Durante sus primeras décadas, la finca mantuvo una producción tradicional a pequeña escala, enfocada principalmente en cultivos de ciclo corto y pastizales.

A partir del año 2000, se inició un proceso de reconversión agrícola orientado hacia cultivos permanentes de mayor rentabilidad, siendo el cacao la alternativa seleccionada por sus condiciones agroecológicas favorables y su demanda en el mercado nacional e internacional. Esta transición culminó con la implementación progresiva de cacao tipo CCN51, variedad que actualmente representa el cultivo principal de la finca.

La consolidación de la Finca Mendieta como unidad productiva especializada en cacao ha sido posible gracias a una gestión familiar directa, el conocimiento empírico transmitido por

generaciones, y un enfoque sostenible basado en buenas prácticas agrícolas. Esta trayectoria ha permitido posicionarla como una finca con alto potencial de exportación.

### **2.2.2 Ubicación geográfica y condiciones físicas de la Finca Mendieta**

La Finca Mendieta se encuentra ubicada en la provincia de Manabí, en la región costa del Ecuador, específicamente en una zona rural del cantón Chone. Esta ubicación le otorga condiciones agroecológicas favorables para el cultivo de cacao, como suelos fértiles, temperaturas cálidas y buena distribución de lluvias durante gran parte del año.

El acceso a la finca se realiza mediante una vía secundaria empedrada de aproximadamente 5 a 6 kilómetros, que conecta con la carretera principal de la zona. Esta conexión facilita el transporte de insumos, personal y producto cosechado hacia los centros de acopio o puertos logísticos.

En cuanto a las características físicas, la finca tiene una extensión total de 140 hectáreas, de las cuales actualmente 22 hectáreas están en producción activa de cacao de la variedad CCN51. El terreno presenta una topografía mayormente plana, con ligeras pendientes en ciertas áreas, lo que favorece las labores agrícolas y reduce riesgos de erosión.

Las condiciones climáticas promedio de la zona incluyen temperaturas que oscilan entre los 24 °C y 30 °C, con una humedad relativa media superior al 70 %. Estas condiciones permiten un desarrollo óptimo del cultivo de cacao, especialmente durante los meses de mayor producción que corresponden a la temporada seca.

### **2.2.3 Infraestructura y equipamiento de la Finca Mendieta**

La Finca Mendieta cuenta con una infraestructura básica pero funcional, que permite llevar a cabo todas las etapas del proceso postcosecha de cacao, desde la recolección hasta el almacenamiento final.

En el área de fermentación, se dispone de entre ocho y diez cajones de madera dura, diseñados para realizar un proceso manual con volteo diario, lo que garantiza una fermentación uniforme y un adecuado desarrollo de los compuestos aromáticos del grano. Esta etapa tiene una duración promedio de 3 a 5 días, dependiendo de las condiciones climáticas.

Para el secado, se utilizan marquesinas solares de aproximadamente 200 m<sup>2</sup> construidas con estructura de madera y cubiertas de polietileno. Este método permite reducir progresivamente la humedad del grano hasta niveles inferiores al 7 %, cumpliendo con los estándares internacionales de calidad para cacao exportable.

El área de almacenamiento está compuesta por una bodega cerrada de entre 60 y 80 m<sup>2</sup>, equipada con estanterías y pallets, donde los sacos de cacao seco se resguardan en condiciones controladas de temperatura y ventilación natural para evitar contaminaciones o deterioro del grano.

En cuanto al transporte interno, la finca utiliza medios tradicionales como carretillas y mulas para movilizar la cosecha dentro del terreno, complementado con camionetas 4x4 que permiten trasladar los sacos hacia los puntos de venta o acopio externo.

Si bien se trata de una infraestructura de escala mediana, su diseño permite cumplir eficientemente con las exigencias del ciclo productivo del cacao y constituye una base sólida para la futura implementación de mejoras orientadas a la exportación.

#### **2.2.4 Recursos humanos de la Finca Mendieta**

La Finca Mendieta opera bajo un modelo de gestión familiar, donde el propietario cumple funciones de dirección y supervisión general de las actividades agrícolas, administrativas y logísticas. El equipo de trabajo está conformado por un grupo reducido pero eficiente de trabajadores con experiencia en el cultivo de cacao.

Actualmente, la finca cuenta con:

- **3 trabajadores fijos**, quienes se encargan de las labores permanentes como mantenimiento de cultivos, limpieza, poda, y control de plagas.
- **5 trabajadores eventuales**, contratados durante las épocas de cosecha para reforzar las actividades de recolección, fermentación y secado.
- **2 trabajadores adicionales** que se integran temporalmente durante los picos de producción, especialmente en los meses de mayor rendimiento.

Todo el personal proviene de comunidades rurales aledañas y ha desarrollado experiencia empírica a lo largo de los años, tanto en la producción como en el manejo postcosecha del cacao. Además, muchos de ellos han recibido capacitaciones por parte de asociaciones de pequeños productores, lo que ha permitido implementar prácticas agrícolas más eficientes y sostenibles.

La finca no cuenta con personal técnico profesional (como agrónomos o ingenieros), pero el conocimiento tradicional, la organización del trabajo y la supervisión directa del propietario han permitido mantener un sistema operativo eficaz y con resultados productivos consistentes.

A futuro, se contempla incorporar asesoría técnica especializada, especialmente en el contexto de la internacionalización del producto, para cumplir con estándares de calidad más exigentes y facilitar el proceso de certificación.

### **2.2.5 Procesos productivos de la Finca Mendieta**

El proceso productivo de la Finca Mendieta está enfocado exclusivamente en el cultivo y procesamiento postcosecha de cacao de la variedad CCN51, reconocida por su alta productividad y resistencia a enfermedades. Las actividades se desarrollan de forma manual y bajo principios de buenas prácticas agrícolas (BPA), lo que asegura un producto final de calidad aceptable para mercados exigentes.

#### **1. Cultivo y mantenimiento del cacao**

Las labores agrícolas se realizan durante todo el año e incluyen: preparación de terreno, siembra, deschuponado, poda, fertilización, control fitosanitario y manejo de maleza. Se prioriza el uso de abonos orgánicos y el control biológico de plagas, reduciendo al mínimo el uso de agroquímicos.

#### **2. Cosecha**

La cosecha se realiza de forma manual, seleccionando únicamente las mazorcas maduras para garantizar granos de calidad homogénea. Esta etapa se lleva a cabo entre una y dos veces por semana, dependiendo del ciclo de maduración y de las condiciones climáticas.

### **3. Fermentación**

Los granos extraídos son trasladados a cajones de madera donde permanecen entre 3 y 5 días, con volteos diarios que permiten una fermentación uniforme. Este proceso es clave para el desarrollo del aroma y sabor del cacao, y se realiza de forma controlada, evitando contaminaciones cruzadas.

### **4. Secado**

Posteriormente, los granos son extendidos en marquesinas solares para su secado natural. El objetivo es reducir el nivel de humedad por debajo del 7 %, lo que evita la proliferación de hongos y asegura una buena conservación del producto.

### **5. Almacenamiento**

Una vez secos, los granos son seleccionados, empacados en sacos de yute y almacenados en una bodega ventilada, listos para su venta. Este paso incluye una inspección visual para asegurar que no existan impurezas, granos mohosos o rotos.

El sistema de producción de la Finca Mendieta es intensivo en mano de obra, pero altamente controlado, lo cual permite preservar la calidad del grano y cumplir con estándares de trazabilidad, fundamentales para acceder a mercados internacionales.

#### **2.2.6 Capacidad productiva y volúmenes de producción**

Actualmente, la Finca Mendieta cuenta con una capacidad de producción consolidada gracias al manejo eficiente de sus 22 hectáreas de cacao CCN51 en etapa productiva. Esta variedad, desarrollada en Ecuador, se caracteriza por su alta productividad, rusticidad y resistencia a enfermedades, lo que la convierte en una opción rentable y adecuada para las condiciones agroclimáticas de la finca.

#### **Producción estimada:**

En condiciones normales, la finca alcanza una producción promedio de entre **16 y 22** quintales de cacao seco por hectárea al año, lo que representa un volumen total aproximado de entre 350 y 480 quintales anuales en la actualidad.

Estos valores pueden variar ligeramente dependiendo de factores como:

- Condiciones climáticas (sequías, exceso de lluvia)
- Presencia de enfermedades fúngicas
- Mano de obra disponible en temporadas pico
- Aplicación oportuna de podas y fertilización

### **Proyección a mediano plazo:**

La finca cuenta con áreas en descanso que podrían ser incorporadas progresivamente al cultivo, lo que incrementaría la superficie productiva. De concretarse este plan de expansión, la capacidad podría aumentar hasta un 30 % en los próximos 3 a 5 años, siempre que se realicen inversiones en infraestructura y personal.

Adicionalmente, la calidad del grano obtenido permite su comercialización tanto en el mercado nacional como internacional. El objetivo de mediano plazo es destinar al menos un porcentaje de esta producción a la exportación directa o mediante alianzas con empresas exportadoras.

### **2.2.7 Diagnóstico financiero interno de la Finca Mendieta**

La Finca Mendieta mantiene una estructura financiera sencilla, propia de una unidad productiva de tipo familiar. No obstante, se ha logrado recopilar información relevante que permite realizar un diagnóstico financiero básico, útil para evaluar la viabilidad del proyecto de exportación y tomar decisiones estratégicas a futuro.

#### **Ingresos:**

Los ingresos de la finca provienen exclusivamente de la venta de cacao seco, comercializado principalmente a intermediarios o centros de acopio locales. El precio por quintal seco varía según la temporada, calidad del grano y demanda del mercado, oscilando entre \$130 y \$165 por quintal.

Con una producción estimada promedio de 400 quintales anuales, los ingresos brutos pueden ubicarse entre \$52.000 y \$66.000 por año.

#### **Egresos:**

Los egresos se distribuyen en gastos de operación y mantenimiento, entre los cuales destacan:

- Mano de obra: salarios de trabajadores fijos y eventuales (representan el mayor porcentaje de gasto).
- Fertilizantes y materiales orgánicos
- Mantenimiento de infraestructura
- Transporte interno y hacia puntos de venta
- Sacos, herramientas menores y repuestos

El costo total por quintal seco (incluyendo todos los procesos desde la siembra hasta el almacenamiento) se estima entre \$110 y \$130, dependiendo de la temporada y el nivel de contratación de personal externo.

Rentabilidad:

El margen de utilidad por quintal puede ubicarse entre \$20 y \$35, lo que representa una rentabilidad operativa aceptable, considerando el carácter artesanal del proceso. Este margen podría incrementarse si se logra eliminar la cadena de intermediarios a través de una venta directa a mercados internacionales, especialmente si se cuenta con certificaciones de sostenibilidad y calidad.

**Limitaciones actuales:**

- Falta de registro contable formal.
- Ausencia de planificación financiera a largo plazo.
- Limitada capacidad de inversión inmediata.

A pesar de estas limitaciones, la finca presenta un modelo económico autosostenible, con potencial de crecimiento y proyección internacional si se implementan mejoras estructurales y técnicas.

### **2.2.8 Certificaciones y sostenibilidad en la Finca Mendieta**

La Finca Mendieta, aunque no cuenta actualmente con certificaciones internacionales, ha desarrollado prácticas agrícolas alineadas con principios de sostenibilidad y responsabilidad ambiental, lo cual representa una ventaja competitiva en el mercado internacional, especialmente en Europa, donde existe una alta demanda de cacao producido bajo estándares sostenibles.

#### **Buenas prácticas agrícolas (BPA):**

- Uso limitado y controlado de agroquímicos, priorizando abonos orgánicos.
- Control manual y mecánico de malezas, evitando el uso excesivo de herbicidas.
- Fermentación natural en cajones de madera y secado solar, sin consumo energético artificial.
- Conservación de áreas naturales dentro del terreno, que favorecen la biodiversidad.

Estas prácticas, aunque no certificadas formalmente, se alinean con los requisitos de estándares como Rainforest Alliance, Fair Trade o UTZ, lo cual facilitaría en el futuro un proceso de certificación, siempre que se implemente un sistema de trazabilidad y documentación formal.

#### **Compromiso social:**

La finca promueve el empleo local, brindando oportunidades laborales a familias de comunidades rurales cercanas. Además, existe una relación directa y estable entre el propietario y sus trabajadores, lo que contribuye a un ambiente de trabajo digno y de confianza mutua.

#### **Proyección hacia certificaciones:**

Se contempla a mediano plazo iniciar el proceso de certificación, priorizando aquellas que permitan:

- Acceder a mejores precios en el mercado internacional.
- Obtener reconocimiento como producto sostenible.

- Aumentar la confianza de compradores europeos.

La implementación de estas certificaciones será clave para consolidar el proyecto de exportación, ya que permitirá cumplir con los requisitos de sostenibilidad exigidos por muchos países y consumidores.

### 2.2.9 Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)

La Matriz EFI permite identificar y evaluar las fortalezas y debilidades internas de la Finca Mendieta con el fin de comprender su situación actual y determinar su capacidad para competir en el mercado internacional del cacao. La evaluación considera variables claves relacionadas con la producción, gestión, infraestructura y sostenibilidad.

**Tabla 11. Matriz EFI**

<b>Factores Internos</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
1. Cultivo especializado en cacao CCN51	0,15	4	0,60
2. Prácticas sostenibles y uso de abonos orgánicos	0,10	3	0,30
3. Infraestructura funcional para postcosecha	0,10	3	0,30
4. Mano de obra local con experiencia empírica	0,10	3	0,30
5. Modelo de gestión familiar directa	0,05	3	0,15
<b>Debilidades</b>			

<b>Factores Internos</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
6. Falta de certificaciones internacionales	0,15	1	0,15
7. Limitada planificación financiera	0,10	2	0,20
8. Ausencia de personal técnico especializado	0,10	2	0,20
9. Dependencia de mano de obra eventual	0,10	2	0,20
10. Carencia de registros contables formales	0,05	1	0,05
<b>Totales</b>	<b>1,00</b>		<b>2,75</b>

*Tabla 11: Matriz EFI*

El puntaje total de la matriz EFI es **2,75**, lo que indica que la finca se encuentra en una posición ligeramente favorable respecto a su entorno interno. Sus principales fortalezas están relacionadas con la especialización en el cultivo de cacao CCN51, el uso de prácticas sostenibles y la experiencia empírica de su personal. Sin embargo, existen debilidades importantes que deben ser corregidas para mejorar su competitividad, especialmente en lo que respecta a certificaciones, planificación financiera y asistencia técnica especializada.

### **3. CAPITULO 3: PROPUESTA**

#### **3.1: PLAN DE EXPORTACIÓN DEL CACAO CCN51 DE LA FINCA MENDIETA HACIA LOS PAÍSES BAJOS**

##### **3.1.1 Objetivo general del plan de exportación**

Establecer un plan de exportación para el cacao CCN51 producido por la Finca Mendieta hacia los Países Bajos, con el fin de incrementar su presencia en el mercado internacional, mejorar la rentabilidad del negocio y promover prácticas agrícolas sostenibles en el proceso productivo.

### **3.1.2 Objetivos específicos del plan de exportación**

- Analizar el mercado de cacao en los Países Bajos para identificar oportunidades comerciales y definir estrategias de posicionamiento del producto.
- Determinar los requerimientos técnicos, operativos y logísticos necesarios para exportar cacao desde Ecuador hacia Europa.
- Evaluar la viabilidad financiera del plan de exportación mediante proyecciones de ingresos, costos, y análisis de rentabilidad.
- Proponer estrategias de comercialización internacional, enfocadas en certificaciones, diferenciación del producto y alianzas comerciales sostenibles.

### **3.1.3 Estudio de Mercado**

#### **3.1.3.1 Tamaño del mercado**

Los Países Bajos representan el mercado más importante de cacao en grano dentro de la Unión Europea, tanto por su volumen de importación como por su infraestructura de procesamiento. El país importa grandes volúmenes de cacao, no solo para consumo interno, sino también como punto estratégico de distribución para toda Europa, principalmente a través del puerto de Róterdam.

En 2023, las importaciones neerlandesas de cacao en grano alcanzaron los US\$2.210 millones, lo que posicionó al país como el principal importador mundial de cacao, superando incluso a Estados Unidos (OEC, 2023). Esta cifra reflejó un crecimiento interanual del 41,8% en valor y del 18,8% en volumen, evidenciando un fuerte dinamismo en la demanda de este producto.

Durante el primer trimestre de 2024, las importaciones continuaron su ascenso. Según la Oficina Central de Estadísticas de los Países Bajos (CBS, 2024), el valor de las compras externas de cacao fue de €1.300 millones, lo que representó un incremento del 84% con respecto al mismo trimestre del 2023. Además, el volumen importado creció un 32%, y el precio promedio por tonelada aumentó un 40%, reflejando tanto el aumento de la demanda como la valorización del cacao en el mercado internacional.

En términos logísticos, Róterdam se ha consolidado como el hub de entrada más importante de cacao en Europa, lo que le permite canalizar hacia otros países grandes volúmenes de derivados como manteca, licor y polvo de cacao. En 2022, los Países Bajos procesaron 634.575 toneladas de cacao y reexportaron más del 80% del total como producto intermedio (IDH, 2023).

Por otro lado, el mercado europeo del cacao y sus derivados se valoró en aproximadamente US\$9.890 millones en 2023, mientras que la industria del chocolate alcanzó un valor de €47.300 millones en 2024, lo cual representa el 43% del mercado global (CBI, 2024). En este contexto, los Países Bajos son una puerta estratégica de entrada para productores como Finca Mendieta, interesados en posicionarse en el segmento de cacao fino o de comercio justo.

Además, se proyecta que el mercado global del cacao crezca a una tasa anual compuesta del 7%, pasando de US\$17.200 millones en 2024 a más de US\$24.000 millones en 2029 (CBI, 2024). Esta tendencia respalda la decisión de internacionalizar la producción cacaotera ecuatoriana, sobre todo aquella que cumple estándares de calidad y sostenibilidad.

### **3.1.3.2 Segmento de mercado**

La identificación del segmento de mercado adecuado para el cacao CCN51 de la Finca Mendieta es fundamental para establecer una estrategia de entrada sólida en los Países Bajos. En este país existe una marcada diferenciación entre el cacao destinado al consumo industrial masivo y aquel que se dirige al mercado de especialidades, comercio justo y sostenibilidad. Debido a las características de producción artesanal, trazabilidad y enfoque agroecológico de la Finca Mendieta, su producto se alinea con el segundo grupo: el segmento de cacao fino o de especialidad.

#### **a. Segmentación general del mercado neerlandés de cacao**

El mercado de cacao en los Países Bajos puede dividirse en tres grandes segmentos:

1. **Cacao de consumo industrial (commodity):** abastecido principalmente por Costa de Marfil, Ghana y Nigeria. Es el segmento con mayor volumen, pero con precios más bajos. Este tipo de cacao se utiliza en productos de chocolate masivo.

2. **Cacao de calidad superior con enfoque sostenible:** en este grupo se encuentran productores de países como Ecuador, Perú, República Dominicana y Colombia. Este cacao suele tener certificaciones como Fairtrade, UTZ, Rainforest Alliance u orgánico, y se comercializa a través de contratos diferenciados.
3. **Cacao de especialidad y origen:** dirigido a empresas chocolateras artesanales y consumidores exigentes que buscan trazabilidad, historia del productor, condiciones sociales y perfiles sensoriales definidos. Aquí es donde la Finca Mendieta puede competir si refuerza sus estándares de calidad y sostenibilidad.

#### **b. Características del segmento objetivo**

Los actores en este segmento valoran varios atributos claves:

- Trazabilidad y origen definido (single origin).
- Prácticas agroecológicas o sostenibles verificables.
- Relaciones comerciales justas y a largo plazo.
- Fermentación y secado controlados para mejorar el perfil sensorial.
- Certificaciones sociales o ambientales, aunque algunos compran sin certificación formal si el productor ofrece garantías.

Este grupo no está tan enfocado en volumen, sino en valor agregado. Empresas como Original Beans, Original Food, Daarnhouwer & Co., Fairafriic o Tony's Choclonely compran cacao directamente a pequeños productores o a través de intermediarios especializados. También participan cooperativas o asociaciones de importadores como Ethiquable, Tradin Organic o Direct Cacao.

**Tabla 12.** Segmentación del mercado internacional del cacao según características y tipo de comprador

Segmento	Características principales	Países	
		proveedores comunes	Tipo de comprador
Cacao industrial (commodity)	Alto volumen, bajo precio, sin diferenciación de origen	Costa de Marfil, Ghana, Nigeria	Grandes industrias chocolateras
Cacao sostenible	Certificaciones (Fairtrade, Rainforest Alliance), origen identificado, responsables	Ecuador, Colombia, Dominicana	Perú, Distribuidores R. éticos, marcas responsables
Cacao de especialidad	Trazabilidad, perfil sensorial, historia del productor, calidad postcosecha, relaciones directas	Ecuador, Venezuela, Madagascar, Colombia	Chocolaterías artesanales, bean-to-bar, ferias

*Tabla 12: Segmentación del mercado internacional del cacao según características y tipo de comprador*

### **c. Perfil del cliente potencial**

Dentro del segmento de especialidad se encuentran:

- Chocolaterías artesanales como Mesjokke, Chocolate Makers, Cocoa van Jaka, entre otras, que compran pequeñas cantidades pero con alto valor agregado.
- Tostadores y fabricantes de chocolate bean-to-bar, que buscan control total del proceso desde el grano hasta la barra.
- Distribuidores y traders especializados en cacao fino, que actúan como intermediarios entre productores y transformadores (ej. Daarnhouwer, Tradin Organic, Dutch Cocoa).
- Plataformas de comercio justo o eventos internacionales como Chocoa o Biofach, donde se cierran acuerdos directos.



*Grafico 3*

#### **d. Viabilidad de entrada para la Finca Mendieta**

La Finca Mendieta tiene un perfil favorable para ingresar a este segmento si se enfoca en fortalecer los siguientes aspectos:

- Mejorar el proceso de fermentación y secado del cacao CCN51 para alcanzar un estándar exportable premium.
- Documentar sus prácticas sostenibles y sociales (incluso sin certificación formal, esto puede ser altamente valorado por compradores boutique).
- Establecer una imagen de marca de finca con historia familiar, tradición e identidad ecuatoriana.
- Participar en ferias especializadas, usar plataformas como Algrano, Direct Cacao, o redes como Uncommon Cacao para presentar su oferta.

### **3.1.4 Análisis de las 5P del Marketing**

#### **3.1.4.1 Producto**

El producto que se exportará será cacao seco tipo CCN51, cultivado y procesado por la Finca Mendieta, ubicado en la provincia de Manabí. Se ofrecerá un producto con trazabilidad, buenas prácticas agrícolas y una historia de producción familiar que lo respalda. Para atender a un mercado exigente como el europeo, se implementará un sistema estandarizado de

fermentación de entre 5 y 6 días y un proceso de secado controlado, con el fin de garantizar un perfil sensorial atractivo y uniforme, con notas de frutos secos, caramelo o florales.

Se promoverá el origen único del producto, aprovechando el prestigio del cacao manabita como símbolo de tradición agrícola. Además, se desarrollará una narrativa sólida basada en los más de 30 años de experiencia de la finca y en el esfuerzo de una familia dedicada a la producción consciente. Esta historia será utilizada como un elemento diferenciador en los materiales promocionales y en los canales de venta directa.

El producto se presentará como cacao fino con enfoque sostenible, resaltando las prácticas ambientales que se aplican en el cultivo: uso de abonos orgánicos, no uso de agroquímicos peligrosos, conservación de la biodiversidad y responsabilidad social con los trabajadores. Aunque actualmente no se cuenta con certificaciones como Rainforest Alliance o Fairtrade, se iniciará el proceso para obtenerlas en el mediano plazo.

Además, se desarrollará un sistema de empaque primario y secundario que cumpla con las normativas internacionales y garantice la preservación de la calidad del grano durante el transporte. Se utilizarán sacos de yute con liners internos y etiquetas que indiquen claramente el origen, el lote y el año de cosecha. Esta presentación profesional contribuirá a reforzar la imagen de producto premium.

Finalmente, se trabajará en la creación de un dossier técnico del producto que será compartido con compradores potenciales. Este documento incluirá información sobre el perfil sensorial, métodos de poscosecha, análisis de laboratorio, fotografías del grano y detalles sobre el impacto social del cultivo. Este material será clave para establecer credibilidad y transparencia con los importadores y chocolateros europeos.

#### **3.1.4.2 Precio**

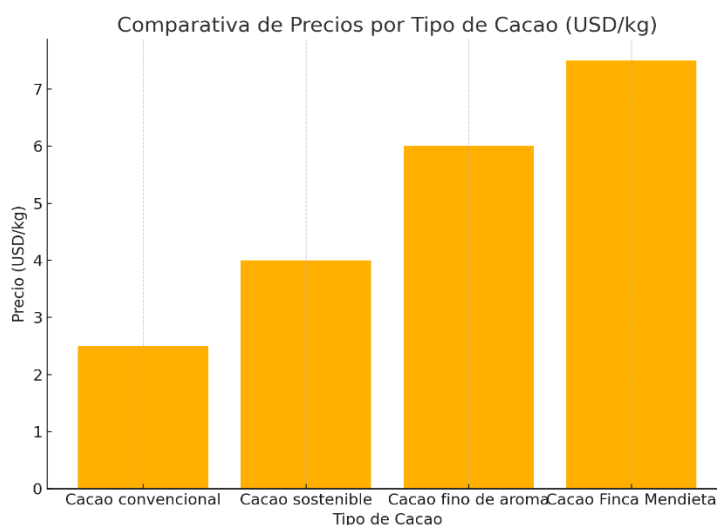
Se establecerá una estrategia de precios diferenciados en función del segmento objetivo y del posicionamiento premium del producto. El cacao de la Finca Mendieta no ingresará a los canales convencionales del mercado de commodities, sino que será ofertado como cacao fino, de origen trazable, con buenas prácticas agrícolas y enfoque sostenible.

Con base en un análisis de mercado que incluye fuentes como CBI (2023), Tridge (2024) y ProEcuador (2023), se determinó un precio de referencia de USD 328,86 por quintal seco

(50 kg) exportado, lo que equivale a USD 6,58 por kilogramo. Este valor se encuentra dentro del rango promedio del mercado europeo de cacao fino y sostenible, que oscila entre USD 6,5 y USD 8 por kilo, y permite cubrir los costos de producción —estimados entre USD 2,86 y USD 3,63/kg—, generando un margen de rentabilidad saludable.

Además, se contempla la posibilidad de negociar primas adicionales por cumplimiento de estándares de calidad, certificaciones y trazabilidad, bajo esquemas utilizados por chocolaterías éticas. También se plantea implementar modelos de precio mixto, combinando una tarifa base con bonificaciones por cumplimiento, calidad y puntualidad en la entrega.

Se priorizarán relaciones comerciales directas con tostadores, distribuidores especializados o marcas éticas en Europa, eliminando intermediarios y garantizando pagos justos para la finca. Finalmente, se considerará la firma de contratos a mediano plazo con compradores fijos que aseguren estabilidad económica y condiciones preferenciales por volumen y fidelidad comercial.



*Grafico 4*

### **3.1.4.3 Plaza (Distribución)**

El cacao será exportado desde la finca, ubicada en Manabí, hacia el puerto de Manta, que será utilizado como punto de salida principal. Desde allí, se enviarán los contenedores hacia

el puerto de Róterdam, en los Países Bajos, considerado el centro logístico más importante de Europa para el comercio de cacao.

Se utilizará una estrategia de distribución que combine envíos pequeños y personalizados para chocolateros artesanales (1 a 3 toneladas por lote) y, posteriormente, envíos mayores a través de contratos estables. Se trabajará inicialmente con consolidadores logísticos y operadores especializados en productos agrícolas con trazabilidad.

Asimismo, se establecerán relaciones comerciales con plataformas de comercio ético y directo como Algrano, Direct Cacao o Uncommon Cacao, lo cual permitirá colocar el producto directamente en el mercado europeo sin depender de intermediarios tradicionales. También se evaluará la colaboración con distribuidores éticos como Tradin Organic o Daarnhouwer & Co., que ya cuentan con experiencia en la importación de cacao latinoamericano.

Para garantizar la calidad durante el transporte, se implementará un sistema de embalaje especializado con sacos de yute y protección interior, asegurando el mantenimiento de las propiedades organolépticas del grano durante el traslado. Se llevará registro del transporte y trazabilidad completa en cada embarque, lo que facilitará auditorías por parte de los compradores internacionales.

Además, se buscará establecer un sistema de logística inversa para el retorno de materiales reutilizables y para el envío de retroalimentación técnica por parte de los compradores europeos. Esta estrategia fortalecerá el control de calidad, permitirá mejoras continuas en la cadena de suministro y afianzará relaciones comerciales de largo plazo.

#### **3.1.4.4 Promoción**

Para posicionar el cacao de Finca Mendieta en el exterior, se ejecutará una estrategia de promoción integral basada en el uso de storytelling, canales digitales, participación en ferias internacionales y alianzas con plataformas de comercio ético.

Se desarrollará una narrativa emocional y comercial que resalte el origen, la historia familiar, las buenas prácticas agrícolas y el compromiso con el medioambiente. Esta historia se

transmitirá mediante un sitio web bilingüe, redes sociales (Instagram, Facebook y LinkedIn) y material audiovisual de alta calidad.

Se participará activamente en ferias internacionales especializadas, como Chocoa (Ámsterdam) y Biofach (Alemania), donde se presentará el producto, se entregarán muestras y se establecerán relaciones con chocolaterías y distribuidores. También se gestionará la presencia en plataformas de comercio ético como Algrano o Uncommon Cacao, donde se destacará el valor social y ambiental del producto.

Asimismo, se trabajará en alianzas estratégicas con marcas europeas que compartan los mismos valores, enviando muestras de producto y propuestas de colaboración a empresas como Tony's Chocolonely o Chocolate Makers. Esta colaboración potencial podrá aumentar la visibilidad de la finca y brindar oportunidades de co-branding con productos finales en el mercado europeo.

Además, se elaborará un portafolio digital con información técnica, visual y narrativa que será compartido con compradores potenciales. Este documento incluirá certificaciones, fichas del producto, videos documentales y testimonios de los trabajadores de la finca. Este enfoque integral permitirá construir una identidad de marca sólida y confiable.

#### **3.1.4.5 Personas**

El equipo humano de la Finca Mendieta será uno de los pilares clave para el éxito del proyecto de exportación. Se capacitará continuamente a los trabajadores en temas de fermentación, secado, selección de grano, control de calidad y buenas prácticas agrícolas, para asegurar que cada etapa del proceso cumpla con los estándares del mercado internacional.

Se formalizará la organización interna, implementando bitácoras de producción, registros técnicos y asignación clara de responsabilidades. También se designará una persona que cumpla el rol de enlace comercial para facilitar las gestiones con compradores extranjeros, especialmente en idioma inglés.

Se destacará en todos los materiales de promoción el trabajo humano detrás del cacao, mostrando a los colaboradores, sus historias, y el impacto positivo del proyecto en su calidad de vida. Esta estrategia permitirá generar confianza, empatía y diferenciación en el mercado internacional, donde cada vez más consumidores valoran el aspecto humano y social del producto.

Además, se establecerán incentivos para el personal basado en desempeño, con el objetivo de fomentar una cultura de mejora continua. Esto incluirá bonos por cumplimiento de metas, reconocimientos a la innovación y oportunidades de formación externa en eventos del sector agrícola.

También se integrará a los trabajadores en procesos de toma de decisiones sobre prácticas sostenibles y comercialización, fortaleciendo el sentido de pertenencia y empoderamiento. Esta participación activa garantizará una evolución orgánica y cohesiva del equipo humano junto al crecimiento de la finca en el mercado internacional.

## **3.2 ESTUDIO TECNICO**

### **3.2.1 Localización del Proyecto**

La Finca Mendieta se encuentra ubicada en el sector rural de Zapallo, un poblado situado entre los cantones Chone y Flavio Alfaro, en la provincia de Manabí, Ecuador. Esta ubicación geográfica pertenece a una zona agrícola tradicional de la región litoral ecuatoriana, caracterizada por su clima tropical monzónico, suelos ricos en materia orgánica y una alta humedad relativa, lo cual favorece el desarrollo de cultivos como el cacao.

El acceso a la finca se realiza desde el poblado de Zapallo mediante una vía empedrada de aproximadamente 5 a 6 kilómetros hacia el interior. A pesar de no contar con una carretera asfaltada hasta la entrada de la propiedad, el trayecto es accesible mediante vehículos 4x4, motocicletas y transporte con animales de carga (mulas), lo que permite mantener una conexión estable durante todo el año, incluso en épocas lluviosas.

En términos de conectividad logística, la finca se encuentra a una distancia aproximada de 128 km del puerto de Manta, uno de los principales puertos marítimos del país con conexión directa hacia Europa. Esta cercanía permite optimizar los tiempos y costos logísticos de exportación, consolidando a la finca en una posición estratégica para el comercio exterior.



*Grafico 5*

### **3.2.2 Capacidad de Producción**

La Finca Mendieta posee una superficie total de 140 hectáreas, de las cuales 22 hectáreas están actualmente dedicadas al cultivo del cacao CCN51, variedad reconocida por su alta productividad, resistencia a enfermedades y adaptabilidad a las condiciones del trópico ecuatoriano.

El rendimiento promedio anual estimado es de 5.508 quintales secos por año, equivalente a un promedio de 254 quintales por hectárea. Esta capacidad se basa en ciclos de cosecha cada 20 días durante la temporada alta (de agosto a noviembre), con una reducción del 20% en los meses de invierno por efecto de las lluvias (enero a mayo).

La finca cuenta con la infraestructura necesaria para llevar a cabo todo el proceso postcosecha de forma independiente, incluyendo fermentación en cajones de madera (8 a 10 unidades), secado solar en marquesinas de 200 m<sup>2</sup>, almacenamiento en bodega (capacidad de 60–80 m<sup>2</sup>) y transporte local mediante camionetas y mulas.

Gracias a este nivel de integración productiva, el 80% al 90% del cacao producido cumple con los estándares requeridos para la exportación, en términos de humedad, fermentación, sanidad y calibre.

### **3.2.3 Figura Jurídica**

La Finca Mendieta opera actualmente como una propiedad familiar unipersonal, bajo el régimen de persona natural con RUC, registrada legalmente ante el Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI). Esta figura jurídica ha permitido el desarrollo de sus actividades agrícolas de manera formal, cumpliendo con las obligaciones tributarias básicas y accediendo a programas de asistencia técnica del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Sin embargo, en función del crecimiento proyectado y la implementación de un plan de exportación formal hacia Europa, se contempla la constitución de una microempresa con fines de exportación, acogida al Régimen Simplificado para MIPYMES del Ecuador. Esta transición permitiría ampliar su capacidad operativa, acceder a beneficios fiscales, formalizar relaciones contractuales con compradores internacionales y participar activamente en plataformas de comercio exterior.

Bajo esta nueva figura, la finca podría operar como una empresa unipersonal con actividad económica centrada en la “exportación de productos agrícolas no procesados”, específicamente cacao seco fermentado. Esta forma jurídica le permitirá emitir facturación internacional, acceder a financiamiento productivo, formalizar contratos de compraventa en el exterior y participar en ferias y rondas de negocio organizadas por entidades como ProEcuador y Fedexpor.

La figura jurídica elegida será clave para consolidar relaciones comerciales sostenibles, proteger la trazabilidad del producto, y garantizar el cumplimiento de estándares internacionales exigidos por los compradores europeos.

### **3.2.4 Ingeniería del Proyecto**

La ingeniería del proyecto comprende el conjunto de elementos técnicos y operativos necesarios para la producción, procesamiento y comercialización del cacao seco fermentado con calidad de exportación. Para ello, se consideran tanto la infraestructura instalada en la

finca, como los recursos materiales, humanos y logísticos requeridos para llevar el producto desde la cosecha hasta el puerto de exportación.

### 3.2.4.1 Infraestructura existente y proyectada

La Finca Mendieta se encuentra ubicada en el sector Zapallo, entre los cantones Chone y Flavio Alfaro, en la provincia de Manabí. Este entorno rural, aunque aislado, cuenta con una infraestructura básica que ha sido desarrollada progresivamente por la familia propietaria, con el objetivo de consolidar un sistema de producción autosuficiente. Sin embargo, con miras a implementar un plan de exportación formal hacia Europa, se realizará una serie de mejoras en la infraestructura operativa para fortalecer la trazabilidad, eficiencia y cumplimiento de estándares internacionales.

Actualmente, la finca dispone de una zona de fermentación techada, una marquesina de secado solar natural, una bodega de almacenamiento ventilada, accesos internos por caminos de tierra, y una fuente de agua artesanal. Esta infraestructura permite cubrir la producción actual, pero resulta limitada durante los picos de cosecha o en temporadas lluviosas, afectando la estabilidad del proceso postcosecha.

Para optimizar el desempeño productivo, se ejecutará un plan de adecuación que permitirá aumentar la capacidad de secado, mejorar la conservación del grano y garantizar condiciones físicas adecuadas para el acopio, manipulación e inocuidad del producto.

**Tabla 13.** Comparativa: Infraestructura actual vs. proyectada

<b>Componente</b>	<b>Estado actual</b>	<b>Mejora proyectada</b>	<b>Costo estimado (USD)</b>
Zona de fermentación	Techada, con 8 cajas de madera (100–150 c/u)	Se renovarán 4 cajas y se optimizará ventilación	y 1.200

<b>Componente</b>	<b>Estado actual</b>	<b>Mejora proyectada</b>	<b>Costo estimado (USD)</b>
Marquesina secado	200 m <sup>2</sup> , cubierta de plástica, zarandas elevadas	Se ampliará en 100 m <sup>2</sup> adicionales	2.500
Bodega almacenamiento	de 60 m <sup>2</sup> , con estanterías y ventilación natural	Se instalará ventilación controlada e iluminación solar	3.000
Accesos internos	Caminos de tierra transitables con 4x4 y mulas	Se nivelarán los senderos y se señalarán rutas internas	1.000
Fuente de agua	Pozo artesanal	Se implementará captación de agua lluvia con tanque elevado	800
Energía eléctrica	No disponible	Se instalará sistema fotovoltaico básico para equipos e iluminación	1.800
<b>Total estimado</b>	—	—	<b>10.300 USD</b>

*Tabla 13: Comparativa: Infraestructura actual vs. proyectada*

Estas acciones permitirán mejorar en un 30% la capacidad operativa de la finca, asegurar una calidad homogénea del cacao seco durante todo el año y cumplir con las exigencias técnicas del mercado europeo.

### **3.2.4.2 Equipos y Maquinaria**

Para garantizar un proceso de producción eficiente y alineado a los requerimientos del mercado internacional, se adquirirá y optimizará un conjunto de equipos y maquinaria agrícola y postcosecha que permitan asegurar la calidad del cacao seco fermentado. Estos

equipos son clave para mantener la trazabilidad del producto, reducir pérdidas y agilizar el trabajo en cada etapa del proceso, desde la cosecha hasta el almacenamiento final.

Actualmente, la Finca Mendieta cuenta con herramientas manuales básicas, algunas unidades de control de humedad, y transporte de carga mediante animales y motocicletas. No obstante, para responder de manera competitiva a las demandas de exportación, se incorporará equipamiento más preciso, eficiente y tecnificado.

A continuación, se detallan los equipos y maquinaria requeridos para el desarrollo técnico del proyecto:

### **Equipamiento proyectado: descripción y beneficios**

- **Secadora híbrida solar-gas**  
Permitirá continuar con el proceso de secado durante épocas de lluvia, mejorando la uniformidad del grano y reduciendo el tiempo de postcosecha de 6 a 4 días.
- **Báscula industrial certificada (digital)**  
Necesaria para pesar quintales con precisión y cumplir con normativas de comercio internacional.
- **Medidores de humedad digitales y termómetros industriales**  
Serán usados para controlar los rangos de humedad (entre 6.5% y 7.5%) del grano seco antes del empaque, cumpliendo con estándares europeos.
- **Motos de carga tipo “chiveras”**  
Sustituirán parcialmente el transporte por mulas para recorridos internos, agilizando la movilización del cacao desde el campo hasta la zona de fermentación.
- **Kit solar para operación de equipos menores**  
Dará soporte energético autónomo en zonas sin acceso a la red eléctrica, permitiendo operar básculas, iluminación, ventiladores y sensores básicos.

### 3.2.4.3 Insumos y Herramientas

Además de la infraestructura y maquinaria, el éxito operativo del proyecto también dependerá de contar con insumos y herramientas adecuadas para las labores agrícolas, el mantenimiento de las plantas, la poscosecha y la preparación del cacao para su exportación. Estos elementos son esenciales tanto para preservar la calidad del grano como para garantizar la eficiencia del trabajo en campo.

Actualmente, la Finca Mendieta emplea insumos tradicionales y herramientas manuales básicas. Sin embargo, se realizará una inversión en herramientas más resistentes y eficientes, así como en insumos orgánicos certificados para cumplir con estándares de sostenibilidad exigidos por compradores europeos, especialmente en el mercado holandés.

#### Principales herramientas agrícolas a utilizar

- **Motoguadañas y machetes reforzados:** Para limpieza y desbroce del terreno, poda de árboles y control del crecimiento de maleza en zonas de cultivo.
- **Palas, azadones y carretillas reforzadas:** Para movimiento de tierra, compost y labores de mantenimiento.
- **Costales de yute con liners plásticos:** Requeridos para el almacenamiento del grano seco, permitiendo su adecuada aireación y protección.
- **Bidones para soluciones de limpieza:** Utilizados para el lavado de áreas de fermentación y zarandas.
- **Bombas de fumigación manuales:** Para aplicación de bioinsumos en forma líquida (caldo bordelés, extracto de ajo, compost líquido).
- **Guantes, mascarillas y delantales de bioseguridad:** Para proteger al personal durante los procesos de fumigación, manipulación de grano y empaque.

#### Insumos agrícolas clave

- **Caldo bordelés** (mezcla de sulfato de cobre y cal hidratada): Para el control de hongos como la moniliasis.
- **Extracto de ajo y jabón potásico:** Para combatir insectos sin dañar el ecosistema.

- **Compost orgánico** producido en la finca: Para el fortalecimiento del suelo sin uso de fertilizantes químicos.
- **Cal agrícola:** Para regulación del pH en suelos ácidos.

**Tabla 14.** Tabla de insumos y herramientas

<b>Insumos y herramientas</b>	<b>Cantidad estimada</b>	<b>Costo unitario (USD)</b>	<b>Costo total (USD)</b>
Motoguadañas y machetes reforzados	4 unidades	150	600
Palas, azadones y carretillas	5 juegos	100	500
Costales de yute con liner (quintales)	120 unidades	2.5	300
Bombas de fumigación manuales	2 unidades	80	160
Guantes, mascarillas, delantales de bioseguridad	10 kits	20	200
Caldo bordelés (material base para mezcla)	100 kg	1.5	150
Extracto de ajo y jabón potásico	20 litros	5	100
Cal agrícola	10 quintales	7	70
<b>Total estimado de inversión</b>			<b>2.080 USD</b>

*Tabla 14: Tabla de insumos y herramientas*

#### **3.2.4.4 Tabla de inversión técnica detallada**

Con base en las necesidades identificadas durante el análisis técnico del proyecto, se ha estimado la inversión total necesaria para la adecuación de la infraestructura, adquisición de maquinaria especializada y dotación de insumos y herramientas agrícolas. Esta inversión permitirá optimizar los procesos de producción y poscosecha del cacao seco fermentado,

cumpliendo con los estándares exigidos por los mercados internacionales, en especial el europeo.

La siguiente tabla resume el monto estimado para cada componente técnico:

**Tabla 15.** Resumen de inversión técnica estima

<b>Categoría</b>	<b>Costo estimado (USD)</b>
Infraestructura (obras físicas)	10.300
Equipos y maquinaria	9.400
Insumos y herramientas agrícolas	2.080

**Total inversión técnica estimada 21.780**

*Tabla 15: Resumen de inversión técnica estima*

Este monto constituye una inversión clave dentro del plan de exportación, al permitir profesionalizar las actividades productivas y garantizar la calidad del producto final. Asimismo, esta inversión técnica será complementada en los siguientes apartados con el análisis de requerimientos legales, arancelarios y logísticos.

### **3.2.5 Proceso de Producción del Cacao Seco Fermentado**

El proceso de producción del cacao seco fermentado en la Finca Mendieta se desarrollará bajo un enfoque artesanal tecnificado, garantizando la calidad del grano desde la cosecha hasta el almacenamiento final, cumpliendo con los estándares exigidos por compradores europeos, particularmente en los Países Bajos. El proceso contempla una combinación de conocimientos tradicionales y buenas prácticas agrícolas (BPA), incorporando control de calidad en cada fase.

A continuación, se detallan las etapas clave del proceso:

#### **1. Cosecha manual selectiva**

Se realizará la recolección manual de mazorcas maduras, identificadas por su cambio de color y sonido hueco al ser golpeadas. Esta práctica permite una mejor homogeneidad del grano y evita la mezcla con frutos verdes o sobremaduros.

## **2. Partición y extracción de granos**

Las mazorcas serán partidas con machetes limpios sobre mesas de madera. Los granos frescos serán extraídos a mano, separando aquellos dañados o con signos de enfermedad.

## **3. Fermentación en cajas de madera**

El grano fresco se colocará en cajas de madera (con drenaje inferior y tapadas con hojas de plátano) durante un período de 5 a 6 días. Durante la fermentación, se realizarán mezclas cada 48 horas para asegurar la oxigenación. Esta etapa es fundamental para el desarrollo de precursores de sabor y para eliminar el mucílago.

## **4. Secado solar controlado**

Después de la fermentación, los granos serán trasladados a zarandas elevadas bajo marquesinas con cubierta plástica. Se realizará un secado solar natural por un período de 5 a 7 días, removiendo constantemente los granos para asegurar una deshidratación uniforme hasta alcanzar una humedad del 7%. En temporada lluviosa se utilizará una secadora híbrida solar-gas.

## **5. Selección y almacenamiento**

Los granos secos serán seleccionados manualmente para retirar impurezas y granos defectuosos. Luego se almacenarán en costales de yute con liners plásticos, en una bodega ventilada y con control de humedad. El cacao permanecerá ahí hasta ser empacado para exportación.

## **6. Pesaje y preparación para exportación**

Cada quintal será pesado con una balanza digital certificada. Se etiquetará con el código de trazabilidad correspondiente y se preparará para el transporte bajo las condiciones establecidas en el contrato internacional.



*Grafico 6*

### 3.2.6 Capital Humano (versión optimizada)

Dado el carácter familiar de la Finca Mendieta y la necesidad de optimizar recursos en las primeras fases del proyecto de exportación, se plantea un modelo de capital humano más compacto, en el que cada colaborador asuma más de una función dentro del proceso productivo. Esta estructura busca mantener la eficiencia operativa sin incurrir en altos costos fijos, manteniendo la calidad del cacao destinado a mercados internacionales.

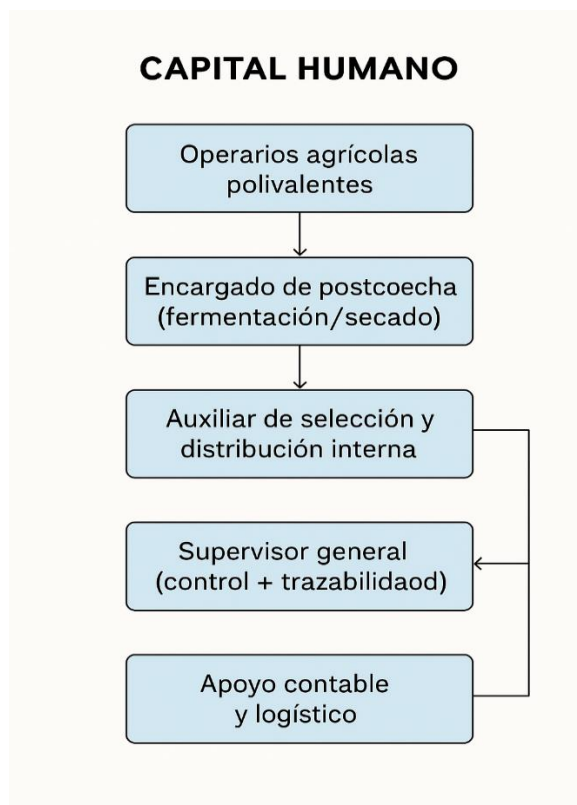
**Tabla 16.** Personal requerido y funciones combinadas

Área del proceso	Cargo / función combinada	Nº personas	Tipo de contrato	Remuneración de mensual estimada (USD)
Cosecha, partición y extracción	Operario polivalente	agrícola 4	Temporal	500 x 2 = 1.000

Área del proceso	Cargo / función combinada	Nº personas	Tipo de contrato	Remuneración mensual estimada (USD)
Fermentación y secado	Encargado de postcosecha (fermentación/secado)	1	Temporal	600
Clasificación, empaque y logística	Auxiliar de selección y distribución interna	1	Temporal	500
Supervisión y trazabilidad	Supervisor general (control + trazabilidad)	1	Permanente	700
Administración y exportación	Apoyo contable y logístico	1	Parcial	400
<b>Total mensual estimado</b>		<b>6 personas</b>		<b>3.200 USD</b>

*Tabla 16: Personal requerido y funciones combinadas*

Este modelo de personal reducido permitirá un manejo sostenible en las primeras etapas del proceso exportador. A medida que se incremente la demanda o la frecuencia de exportaciones, se evaluará la incorporación de más personal especializado.



*Grafico 7*

### 3.2.7 Requisitos Nacionales y Documentación para la Exportación

Para llevar a cabo la exportación de cacao seco fermentado desde Ecuador hacia los Países Bajos, es indispensable cumplir con una serie de requisitos legales y documentales establecidos por entidades nacionales como el SRI, Agrocalidad, MIPRO y la SENA. A continuación se detallan los pasos previos y posteriores al embarque, así como la normativa de etiquetado y los costos asociados.

#### 3.2.7.1 Requisitos previos para exportar desde Ecuador

Antes de iniciar operaciones de exportación, el productor/exportador debe contar con los siguientes requisitos básicos:

**Tabla 17.** Requisitos para exportar desde Ecuador

<b>Requisito</b>	<b>Entidad responsable</b>	<b>Costo aproximado (USD)</b>	<b>Observaciones</b>
Registro Único de Servicio de Rentas Contribuyentes (RUC)	Internas (SRI)	Gratuito	Obligatorio para todas las actividades comerciales
Firma electrónica	Banco Central / Entidades autorizadas	25 – 50 anual	Requerida para ingresar al sistema ECUAPASS
Registro ECUAPASS	en SENA E	Gratuito	Plataforma oficial de comercio exterior
Registro exportador	como SENA E	Gratuito	Se activa al registrarse en ECUAPASS
Certificado Fitosanitario	Agrocalidad	20 – 30 por lote	Requiere inspección previa del producto
Certificado de origen	MIPRO o Fedexpor	25 – 35	Permite aplicar preferencias arancelarias en destino
Certificaciones adicionales (opcional)	Certificadoras privadas	200 – 800	Orgánico, Rainforest Alliance, Fairtrade, etc.

*Tabla 17: Requisitos para exportar desde Ecuador*

### 3.2.7.2 Normativa de etiquetado y presentación del producto

Aunque el cacao seco se exporta como materia prima y no requiere etiquetas comerciales al consumidor final, sí debe cumplir con estándares básicos de identificación:

- **Empaque primario:** Sacos de yute con liner interior de polietileno de grado alimenticio.

- **Información obligatoria en los sacos:**
  - Nombre del producto: *Fermented cacao beans – Ecuador*
  - Variedad: *CCN-51*
  - Peso neto (kg)
  - Código de lote y fecha de producción
  - Nombre y dirección del exportador
  - “Product intended for further processing”
  
- **Idioma del etiquetado:** Preferentemente en inglés.

### 3.2.7.3 Documentación necesaria para el embarque

Al momento de realizar la exportación, se deben presentar los siguientes documentos ante la SENAE, la naviera y el comprador:

**Tabla 18.** Documentación necesaria para el embarque

<b>Documento</b>	<b>Responsable</b>	<b>Función</b>
Factura comercial	Exportador	Documento base para la declaración aduanera
Lista de empaque	Exportador	Detalla peso, cantidad, y distribución del producto
Declaración Aduanera de Exportación (DAE)	de Exportador / agente aduanal	Se presenta vía ECUAPASS para legalizar la exportación
Conocimiento de embarque (B/L)	Naviera	Documento de transporte internacional
Certificado fitosanitario	Agrocalidad	Garantiza la sanidad del producto

<b>Documento</b>	<b>Responsable</b>	<b>Función</b>
Certificado de origen	MIPRO / Fedexpor	Acredita país de origen y permite beneficios arancelarios

*Tabla 18: Documentación necesaria para el embarque*

### **3.2.7.4 Costos estimados por operación de exportación**

**Tabla 19.** Costos estimados por operación de exportación

<b>Concepto</b>	<b>Costo estimado (USD)</b>
Firma electrónica (anual)	25 – 50
Certificado fitosanitario (por lote)	20 – 30
Certificado de origen	25 – 35
Declaración aduanera ECUAPASS (DAE)	10 – 15
Certificaciones voluntarias (opcional)	200 – 800
Emisión del B/L (naviera)	30 – 60
<b>Total aproximado por exportación</b>	<b>310 – 500 USD</b>

*Tabla 19: Costos estimados por operación de exportación*

### **3.2.8 Requisitos Internacionales**

Para ingresar cacao seco fermentado al mercado europeo, y específicamente a los Países Bajos, es necesario cumplir con una serie de normativas sanitarias, comerciales y de trazabilidad, tanto obligatorias como voluntarias. Estos requisitos están establecidos por la Unión Europea (UE), autoridades regulatorias neerlandesas y estándares internacionales de calidad. Cumplir con estos lineamientos no solo garantiza el ingreso del producto, sino también su competitividad en un mercado exigente.

### 3.2.8.1 Requisitos sanitarios y de inocuidad

La Unión Europea exige que los alimentos importados cumplan con estrictos parámetros de inocuidad, residuos permitidos y trazabilidad. Los principales requisitos aplicables al cacao seco son:

- **Límites máximos de contaminantes:** como micotoxinas (aflatoxinas y ocratoxinas), metales pesados (cadmio, plomo), residuos de plaguicidas y contaminantes microbiológicos.
- **Análisis físico-químico y microbiológico:** los compradores exigen certificados que validen el contenido de humedad ( $\leq 7\%$ ), actividad de agua, presencia de hongos, bacterias y defectos.
- **Trazabilidad del producto:** desde la finca hasta el puerto de destino, mediante códigos de lote, fechas de cosecha y procesos de fermentación documentados.
- **Requisitos de empaque:** material limpio, apto para alimentos y sin riesgo de contaminación. Se recomienda el uso de sacos de yute con revestimiento de polietileno alimentario.

### 3.2.8.2 Certificaciones voluntarias exigidas por el mercado europeo

Aunque no son obligatorias, muchos compradores en Países Bajos exigen certificaciones de sostenibilidad o comercio justo, ya que agregan valor y abren puertas a mercados premium. Entre las más demandadas se encuentran:

**Tabla 20.** Certificaciones voluntarias exigidas por el mercado europeo

Certificación	Enfoque	Costo aproximado (USD) anual	Observación
Fairtrade	Comercio justo y desarrollo social	2.000 – 5.000	Se requiere auditoría y cuotas anuales
Orgánica (EU Organic)	(EU Producción libre de químicos	3.000 – 7.000	Exige conversión orgánica certificada

<b>Certificación</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Costo aproximado (USD) anual</b>	<b>Observación</b>
<b>Rainforest Alliance</b>	Sostenibilidad ambiental y social	2.000 – 4.000	Reconocida en supermercados europeos

*Tabla 20: Certificaciones voluntarias exigidas por el mercado europeo*

Para pequeños exportadores como Finca Mendieta, se recomienda comenzar con alianzas con exportadores certificados, o buscar asociaciones de productores que compartan costos de certificación.

### **3.2.8.3 Requisitos regulatorios específicos para los Países Bajos**

Además de las normativas europeas, Países Bajos sigue regulaciones de su Agencia de Seguridad Alimentaria (NVWA), que inspecciona la calidad y origen de productos importados. Requiere:

- Información clara en los documentos de importación sobre el tipo de cacao, tratamiento recibido (fermentado o no), origen y condiciones de cultivo.
- Comunicación anticipada vía el sistema TRACES NT en algunos casos, especialmente para productos de riesgo (aunque el cacao seco suele estar exento).
- Inspección aleatoria de cargas en puerto (Rotterdam), con posible análisis de contaminantes y revisión documental.

### **3.2.8.4 Codex Alimentarius y estándares internacionales**

La FAO y la OMS han establecido el Codex Alimentarius para cacao en grano, el cual sirve como base internacional de referencia. Algunos parámetros clave:

- Humedad máxima: 7.5%
- Tamaño y uniformidad del grano
- Ausencia de granos mohosos o partidos en exceso
- Contenido mínimo de manteca de cacao

Estos estándares son aceptados globalmente y forman parte de las especificaciones solicitadas por compradores internacionales.

La Finca Mendieta deberá asegurar el cumplimiento de requisitos sanitarios, de trazabilidad y normativos en cada etapa del proceso. Además, avanzar hacia certificaciones sostenibles fortalecerá su posicionamiento en el mercado europeo, donde el consumidor valora la ética, la sostenibilidad y la calidad comprobada.

### 3.2.8 Nomenclatura Arancelaria del Cacao

La nomenclatura arancelaria permite clasificar correctamente los productos para efectos de comercio exterior. En el caso del cacao seco ecuatoriano, es indispensable identificar el código arancelario correspondiente bajo el Sistema Armonizado (SA) y la Nomenclatura Combinada de la Unión Europea, lo cual facilita la aplicación de aranceles, medidas sanitarias, y normativas de importación.

Código arancelario aplicable al cacao en grano (fermentado y seco)

Según el Arancel Integrado del Ecuador (TARIC) y la Base de Datos del Sistema Armonizado de la Organización Mundial de Aduanas, el cacao en grano fermentado y seco se clasifica de la siguiente manera:

**Tabla 21** Código del Cacao CCN51

<b>Descripción del producto</b>	<b>Código SA (6 dígitos)</b>	<b>Código Taric UE (10 dígitos)</b>
Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado	1801.00	1801.00.90.00

*Tabla 21: Código del Cacao CCN51*

Este código es aplicable para el cacao que **no ha sido procesado industrialmente**, lo cual corresponde a la oferta exportable de Finca Mendieta.

### **Importancia de la correcta codificación**

El uso correcto de la nomenclatura arancelaria permite:

- Evitar errores en la declaración aduanera.
- Acceder a beneficios arancelarios bajo acuerdos comerciales.
- Cumplir con las exigencias documentales en los puertos de destino.
- Facilitar la auditoría y trazabilidad del comercio por parte de la SENAE y las autoridades europeas.

Además, al clasificar el cacao como materia prima agrícola, el exportador puede acogerse a beneficios arancelarios del Acuerdo Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea, vigente desde 2017.

### **3.2.9 Aranceles**

Uno de los elementos clave para evaluar la viabilidad de exportar cacao seco desde Ecuador hacia los Países Bajos es el análisis arancelario. Con base en los acuerdos comerciales vigentes, este producto goza actualmente de preferencias arancelarias en la Unión Europea, lo cual resulta una ventaja competitiva significativa para exportadores ecuatorianos.

#### **Acuerdo Comercial Ecuador - Unión Europea**

Desde la entrada en vigencia del Acuerdo Comercial Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea en enero de 2017, el cacao ecuatoriano se beneficia de un arancel del 0% para su ingreso a los países miembros de la UE, incluido Países Bajos.

Este beneficio aplica específicamente para productos clasificados bajo el código arancelario 1801.00.90.00, correspondiente al cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado, siempre que se cumpla con las reglas de origen establecidas (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2023).

#### **Ventajas arancelarias específicas**

- **Exoneración del pago de derechos aduaneros:** permite una mayor rentabilidad para el exportador.
- **Facilidad de acceso al mercado europeo,** especialmente a través del puerto de Róterdam, uno de los principales centros de distribución de cacao en Europa.
- **Reconocimiento del origen ecuatoriano** como productor de cacao fino de aroma, categoría que también favorece una percepción de calidad diferenciada.

### **Consideraciones adicionales**

Aunque el arancel es cero, el exportador debe considerar otros posibles costos indirectos como:

- Costos por inspección fitosanitaria y control de calidad.
- Gastos bancarios por trámites documentarios.
- Costos logísticos hasta el puerto de destino.

Sin embargo, estos no son considerados aranceles propiamente dichos, sino costos asociados a la operación internacional.

### **3.2.10 Forma de Pago**

En el comercio internacional existen distintas formas de pago que pueden aplicarse según el nivel de confianza entre las partes, el historial comercial y el riesgo que cada una esté dispuesta a asumir. Las más utilizadas son el pago anticipado, donde el comprador transfiere el dinero antes de recibir la mercancía; la cobranza documentaria, en la que el banco actúa como intermediario en el intercambio de documentos y fondos; la cuenta abierta, donde el exportador despacha la mercancía sin haber cobrado aún; y la carta de crédito, que implica el compromiso de un banco para efectuar el pago siempre que se cumplan determinadas condiciones contractuales. Cada una de estas modalidades tiene ventajas y riesgos, por lo que es fundamental elegir la más adecuada en función del perfil de la empresa y del mercado de destino.

Para las operaciones de exportación de Finca Mendieta hacia los Países Bajos, se utilizará la carta de crédito irrevocable confirmada, emitida por un banco europeo de prestigio. Este

mecanismo asegura al exportador el cobro de la venta siempre que se cumplan las condiciones estipuladas en el contrato, lo que permite reducir significativamente el riesgo de impago. Además, es una práctica común en las exportaciones de productos agrícolas ecuatorianos, especialmente hacia mercados exigentes como el europeo.

El uso de este instrumento permite establecer condiciones claras desde el inicio de la negociación, incluyendo los documentos requeridos (como la factura comercial, certificado de origen, certificado fitosanitario y lista de empaque), los plazos de embarque, y los términos de entrega. Asimismo, se requiere la participación de una entidad bancaria confiable en Ecuador, con experiencia en comercio exterior, que gestione la emisión, verificación y negociación de los documentos exigidos. De esta manera, se garantiza una operación transparente, segura y respaldada por el sistema financiero internacional.

### **3.2.11 Logística Internacional**

La logística internacional es un componente crítico en el proceso de exportación de cacao seco, ya que determina no solo el tiempo y costo de entrega, sino también el cumplimiento de estándares internacionales y la eficiencia del comercio. En el caso de Finca Mendieta, se ha optado por estructurar este apartado siguiendo criterios técnicos, normativos y comerciales que garanticen una operación fluida desde Ecuador hasta los Países Bajos, tomando como puerto de destino el puerto de Róterdam.

#### **3.2.11.1 Términos de negociación internacional (Incoterms)**

Para esta operación se utilizará el Incoterm CIF (Cost, Insurance and Freight) – Costo, Seguro y Flete. Bajo este término, el vendedor asume el costo y riesgo de transportar la mercancía hasta el puerto de destino, incluyendo el seguro internacional mínimo, mientras que el comprador asume el riesgo a partir del momento en que la mercancía cruza la borda del buque.

Este Incoterm es adecuado ya que:

- Facilita el acceso del comprador europeo a mercancía asegurada y transportada hasta su puerto.
- Permite al exportador tener mayor control de la operación logística internacional.

- Es ampliamente utilizado para productos agrícolas a granel, como el cacao seco.

**Tabla 22.** Responsabilidades según Incoterm CIF

<b>Concepto</b>	<b>Exportador (Finca Mendieta)</b>	<b>Importador (Cliente Países Bajos)</b>
Empaque y embalaje	✓	
Documentación exportación	✓	
Transporte interno en Ecuador	✓	
Costos portuarios de salida	✓	
Flete internacional	✓	
Seguro de transporte mínimo	✓	
Desaduanización en destino		✓
Costos portuarios en destino		✓
Transporte interno en destino		✓

*Tabla 22: Responsabilidades según Incoterm CIF*

### 3.2.11.2 Transporte y Distribución Internacional

Para la exportación del cacao seco fermentado de Finca Mendieta, se ha determinado que el Puerto Internacional de Manta, ubicado en la provincia de Manabí, será el punto de salida de la mercancía hacia los Países Bajos. Esta elección responde principalmente a su cercanía con la finca (aproximadamente 130 km), lo que permite reducir significativamente los costos y

tiempos de transporte terrestre, en comparación con otros puertos más alejados como el de Guayaquil o Bolívar.

El puerto de destino será Róterdam, el mayor puerto de Europa y punto estratégico para la importación de cacao. La mercancía será transportada por vía marítima, que es la más eficiente para grandes volúmenes y de menor costo por tonelada en trayectos largos.

### **Tipo de transporte y contenedor**

El cacao será exportado en contenedores estándar de 20 pies, ideales para productos a granel como el cacao seco. Este tipo de contenedor tiene una capacidad aproximada para 25 toneladas métricas o 362 sacos de 69 kg cada uno.

**Tabla 23.** Contenedor

<b>Tipo contenedor</b>	<b>de Dimensiones (m)</b>	<b>internas</b>	<b>Peso máximo</b>	<b>bruto Capacidad en sacos de 69 kg</b>
Contenedor 20 pies	5.89 x 2.35 x 2.39		30.480 kg	362

*Tabla 23: Contenedor*

Fuente: Maersk Line (2024)

### **Distribución interna del contenedor**

La carga se realizará con palets de madera tratados térmicamente (NIMF-15) para cumplir las normativas internacionales. Los sacos serán apilados en forma cruzada sobre los palets, asegurando ventilación y estabilidad. Este método también facilita la descarga en destino mediante montacargas.

**Tabla 24.** Costos logísticos estimados por contenedor (vía Puerto de Manta)

Concepto	Costo estimado (USD)
Transporte terrestre finca – puerto	\$250
Documentación exportadora	\$150
Certificaciones fitosanitarias y SENAE	\$120
Flete marítimo (Manta–Róterdam)	\$1.350
Seguro internacional	\$100
<b>Total aproximado por contenedor</b>	<b>\$1.970</b>

Tabla 24: Costos logísticos estimados por contenedor (vía Puerto de Manta)

Fuente: Cotizaciones 2024 – MSC Ecuador, Agencia Naviera Manta, Export.com.ec

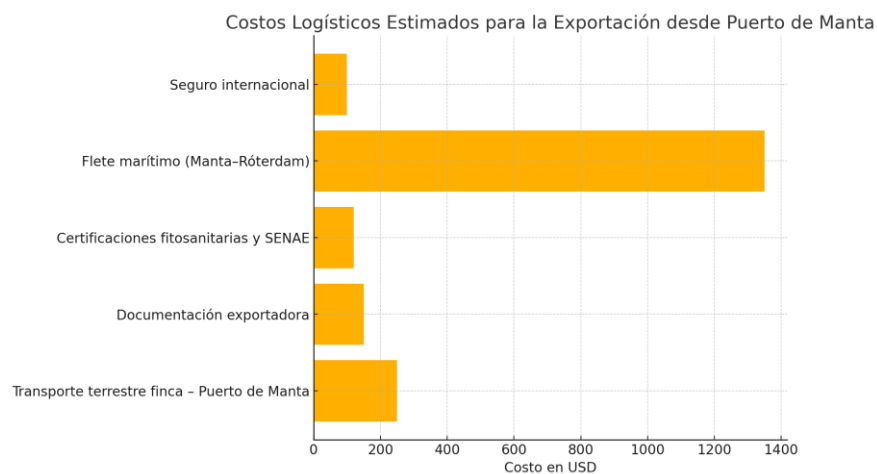


Grafico 8

### 3.3 Estudio Financiero

Para evaluar la viabilidad económica del proyecto de exportación de cacao seco tipo CCN-51 hacia Países Bajos, se ha desarrollado un estudio financiero con una proyección a cinco años. Esta evaluación parte de un análisis detallado de los costos de producción, inversión inicial, ingresos proyectados, flujo de caja, así como de indicadores clave como el Valor

Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el punto de equilibrio. El objetivo es determinar si la operación no solo es sostenible, sino también rentable a mediano plazo.

Uno de los primeros ajustes metodológicos realizados fue replantear el porcentaje exportable del total de la producción. Inicialmente se consideró una exportación del 90% de la producción anual, sin embargo, tras una revisión más detallada con el asesor del proyecto, se estableció que lo más realista y responsable sería trabajar sobre el 75% del volumen total anual, para dejar un margen de seguridad ante posibles rechazos por estándares de calidad, pérdidas por humedad, variabilidad de la cosecha y ventas internas que podrían mantenerse en la finca. Con este nuevo enfoque, el volumen exportable estimado es de 4.131 quintales secos al año, tomando como base una producción anual total de 5.508 quintales, según el rendimiento promedio histórico de la finca.

El precio internacional proyectado por quintal exportado es de USD 328,86, basado en una media del mercado europeo para cacao con trazabilidad, origen y prácticas sostenibles. Esto permite proyectar un ingreso bruto anual aproximado de USD 1.358.520,66. A partir de este dato, se han estructurado los distintos cuadros financieros y se han aplicado ajustes a las tablas de inversión, costos, gastos administrativos y logísticos.

Todo el análisis se ha desarrollado considerando escenarios realistas, sin asumir financiamiento externo y con un manejo responsable de los recursos. Se incorporan también elementos clave como la depreciación de activos, la amortización de gastos preoperativos, y un crecimiento proyectado del 5% anual tanto en ventas como en ciertos rubros operativos. Al finalizar este capítulo, se presentan los indicadores financieros que permiten validar que el proyecto no solo es factible, sino altamente rentable, con una TIR de **143,03%** y un VAN significativo.

**Tabla 25.** Datos de proyección

	1	2	3	4	5
% Costo de ventas	9,97%	9,97%	9,97%	9,97%	9,97%
Días de cuentas por cobrar	30	30	30	30	30
Días de caja	15	15	15	15	15

Días de cuentas por pagar	30	30	30	30	30
Días de inventarios	60	60	60	60	60
Compras	158.083	143.404	150.574	158.103	166.008

*Tabla 25: Datos de proyección*

La tabla de proyección muestra los principales supuestos utilizados para construir el flujo de caja del proyecto. El porcentaje de costo de ventas se fijó en 9,97%, resultado de dividir los costos operativos directos entre los ingresos brutos anuales estimados. Se decidió mantener este valor constante en los cinco años, ya que se espera que los procesos productivos se mantengan estables y no haya variaciones significativas en los costos asociados a la producción y exportación del cacao.

Los pagos de los clientes se estiman con un plazo de 30 días. Esto se ajusta a los tiempos habituales del comercio internacional, especialmente considerando que se trata de exportaciones hacia Europa. En el caso de la caja, se decidió dejar un margen de 15 días como respaldo, para contar con liquidez que permita cubrir los gastos operativos más inmediatos sin afectar la estabilidad del negocio.

Los pagos a proveedores también se proyectan a 30 días. Esta política permite sostener una relación comercial saludable y evitar atrasos que puedan afectar la cadena de suministro. En cuanto a los inventarios, se prevé tener un stock equivalente a 60 días. Esta decisión busca evitar quiebres en la producción y garantizar el cumplimiento de los embarques sin contratiempos.

En la parte inferior se detallan las compras anuales necesarias para cubrir la operación del negocio. Estos valores se calculan considerando el porcentaje de costo de ventas y el crecimiento estimado en las ventas. En el primer año se estiman compras por \$158.083, en el segundo bajan a \$143.404 por el aprovechamiento del inventario inicial y ciertos ajustes, y luego aumentan progresivamente hasta alcanzar los \$166.008 en el quinto año. Estos valores reflejan la necesidad de mantener el abastecimiento constante a medida que el proyecto crece.

**Tabla 26. Inversión**

	Total
Activo fijo	730.195,00
Capital de trabajo	18.427,11
Gastos preoperativos	7.054,00
Total	755.676,11

*Tabla 26: Inversión*

La inversión total estimada para poner en marcha el proyecto asciende a \$755.676,11, un monto que agrupa los principales rubros necesarios para operar desde el primer año. El mayor componente corresponde al activo fijo, con un total de \$730.195,00, donde se consideran terrenos, infraestructura, maquinaria, equipos, herramientas y también las plantas de cacao adquiridas para fortalecer el sistema productivo de la finca.

Se ha estimado un capital de trabajo de \$18.427,11. Este valor equivale a cubrir dos meses completos de operación, tomando en cuenta los gastos de ventas y administrativos. El objetivo es asegurar que el proyecto tenga la liquidez suficiente durante los primeros meses, mientras se gestionan exportaciones y se estabiliza el flujo de ingresos.

También se incluyen \$7.054,00 destinados a gastos preoperativos, los cuales contemplan trámites legales, obtención de certificaciones, registro de marca y desplazamientos relacionados con las primeras gestiones comerciales. Estos valores son fundamentales para formalizar la actividad exportadora y asegurar el cumplimiento de los requisitos internacionales.

**Tabla 27. Ingreso y salida de efectivos**

Descripción	0	1	2	3	4	5
-------------	---	---	---	---	---	---

Muebles y Enseres	25000	25000	25000	25000	25000	25000
Plantas	185895	185895	185895	185895	185895	185895
Terreno	448000	448000	448000	448000	448000	448000
Equipo de computación	4000	4000	4000	4000	4000	4000
Edificios	52300	52300	52300	52300	52300	52300
Maquinaria	15000	15000	15000	15000	15000	15000
Total	730.195,00	730.195,00	730.195,00	730.195,00	730.195,00	730.195,00

*Tabla 27: Ingreso y salida de efectivos*

El total de activos fijos considerados para el proyecto asciende a \$730.195,00, valor que se mantiene constante a lo largo de los cinco años proyectados ya que se trata de una inversión inicial única. En esta tabla se detallan los bienes adquiridos y su valor estimado, todos necesarios para garantizar el funcionamiento eficiente y sostenible de la finca exportadora.

Se incluyen \$25.000 en muebles y enseres para equipar las oficinas administrativas y las áreas de operación básica. El rubro de plantas representa una inversión significativa de \$185.895, correspondiente a 24.786 plantas de cacao a un valor unitario de \$7,50, necesarias para alcanzar la capacidad de producción proyectada. Esta cantidad se calculó sobre la base del 75% del total de quintales anuales producidos, que es el porcentaje destinado exclusivamente a exportación.

El terreno ya disponible ha sido valorizado en \$448.000, tomando en cuenta las 140 hectáreas productivas de la finca, con un precio estimado de \$3.200 por hectárea. Este valor representa uno de los activos más importantes del proyecto, ya que la tierra no solo sustenta el cultivo sino que también da estabilidad al crecimiento a largo plazo.

En cuanto al equipamiento tecnológico, se incluyen \$4.000 en equipos de computación necesarios para las labores administrativas y de control operativo. La infraestructura se ha valorado en \$52.300, lo que incluye edificaciones destinadas a oficinas, almacenamiento y soporte técnico. Finalmente, la maquinaria necesaria para el manejo poscosecha, como equipos de secado, fermentación y transporte interno, representa una inversión de \$15.000.

**Tabla 28.** Depreciaciones de activos o corrientes

Descripción	1	2	3	4	5
Muebles y Enseres	2500	2500	2500	2500	2500
Plantas	9294,75	9294,75	9294,75	9294,75	9294,75
Terreno	0	0	0	0	0
Equipo de computación	1333,33333	1333,333333	1333,333333	0	0
Edificios	2615	2615	2615	2615	2615
Maquinaria	1500	1500	1500	1500	1500
Total	17.243,08	17.243,08	17.243,08	15.909,75	15.909,75

*Tabla 28: Depreciaciones de activos o corrientes*

Para calcular el valor contable que va perdiendo cada activo con el paso del tiempo, se realizó una estimación de depreciación anual según la vida útil de cada bien. Este registro permite reflejar el desgaste y uso de los activos en los resultados financieros del proyecto, manteniendo una contabilidad realista y transparente.

Los muebles y enseres fueron depreciados a 10 años, lo que genera un cargo anual de \$2.500. Las plantas de cacao, que representan una inversión significativa dentro del activo fijo, fueron estimadas con una vida útil de 20 años. Esto genera una depreciación anual de \$9.294,75, y se mantiene constante durante los cinco años ya que estas plantas se mantienen productivas durante ese período.

En el caso del equipo de computación, se estimó una vida útil de 3 años, por lo que se registra una depreciación de \$1.333,33 en los tres primeros años. A partir del año 4, el valor ya ha sido totalmente amortizado, por lo que este rubro no vuelve a aparecer.

Para los edificios, cuya vida útil se estima en 20 años, la depreciación anual es de \$2.615, valor que se mantiene constante a lo largo del tiempo. Lo mismo ocurre con la maquinaria, la cual fue valorizada con una vida útil de 10 años y genera una depreciación de \$1.500 cada año.

El total de depreciaciones es de \$17.243,08 para los tres primeros años. A partir del año 4, la salida del equipo de computación del cálculo reduce este monto a \$15.909,75 anuales.

**Tabla 29.** Gastos preoperativos

	Total
Gastos legales	1054
Gastos de constitución	1000
Viajes	4000
<b>Total</b>	<b>6.054,00</b>

*Tabla 29: Gastos preoperativos*

Tabla 30. Gastos de ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Promoción	5000	5250	5512,5	5788,13	6077,53
Publicidad	6000	6300	6615	6945,75	7293,04
Viajes	3500	3675	3858,75	4051,69	4254,28
<b>Total</b>	<b>14500</b>	<b>15225</b>	<b>15986,25</b>	<b>16785,56</b>	<b>17624,85</b>

*Tabla 30: Gastos de ventas*

En esta tabla se detallan los gastos destinados al área de ventas durante los cinco primeros años del proyecto. Estos gastos están enfocados principalmente en tres rubros: promoción, publicidad y viajes, los cuales son esenciales para posicionar la marca y consolidar relaciones comerciales en el mercado europeo. Para el primer año se ha considerado un presupuesto total de USD 14.500, distribuido en USD 5.000 para promoción, USD 6.000 para publicidad y USD 3.500 para viajes. A partir del segundo año se proyecta un incremento del 5% anual en cada uno de estos rubros. Este aumento se justifica por la necesidad de fortalecer la presencia de la marca en ferias internacionales, redes sociales y medios especializados, así como por la intensificación de las visitas a clientes potenciales, distribuidores y socios comerciales.

Por ejemplo, en el segundo año, los gastos ascienden a USD 15.225, y en el tercer año a USD 15.986,25, reflejando el compromiso del proyecto con una estrategia comercial que crece a medida que la empresa gana visibilidad y posicionamiento en el mercado objetivo. Las acciones de promoción estarán dirigidas a generar cercanía con el consumidor a través de la participación en eventos de cacao fino, degustaciones y acciones BTL. En cuanto a la publicidad, esta se centrará en campañas en medios digitales con contenido enfocado en el origen sostenible y la calidad del producto. Finalmente, los viajes cubrirán el traslado y la logística para concretar alianzas, participar en ferias y realizar visitas técnicas a clientes estratégicos. Este enfoque permite sostener un crecimiento progresivo y alineado con los objetivos de expansión internacional del proyecto.

**Tabla 31.** Gastos administrativos

	1	2	3	4	5
Nómina	27600	27600	27600	27600	27600
Beneficios Sociales	6708,78	6708,78	6708,78	6708,78	6708,78
Servicios Básicos	1200	1260	1323	1389,15	1458,61
Suministros y Utiles	900	945	992	1041,86	1093,96
Mantenimiento	1000	1050	1102,5	1157,63	1215,51
Gastos de Exportacion	1500	1575	1653,75	1736,44	1823,26
Gastos Logisticos	30000	31500	33075	34728,75	36465,19
Depreciaciones	17.243,08	17.243,08	17.243,08	15.909,75	15.909,75
Amortizaciones	1.410,80	1.410,80	1.410,80	1.410,80	1.410,80
<b>Total</b>	<b>87.562,66</b>	<b>89.292,66</b>	<b>91.108,91</b>	<b>91.683,16</b>	<b>93.685,86</b>

*Tabla 31: Gastos administrativos*

Los gastos administrativos reflejan todos los costos que permiten que el proyecto se gestione correctamente desde la parte operativa, legal, logística y contable. En esta tabla se incluyen las salidas necesarias para cubrir sueldos del personal administrativo, servicios básicos,

mantenimiento, suministros de oficina, gastos de exportación, logística, así como también la depreciación de los activos tangibles y la amortización de ciertos costos preoperativos.

La nómina incluye el salario del gerente general y un asistente administrativo. El monto total se mantiene fijo en \$27.600 por año. A eso se suman los beneficios sociales que corresponden a los décimos tercer y cuarto sueldos, representando \$6.708,78 anuales, calculados como el 24,3% del valor de la nómina.

En servicios básicos se consideraron pagos anuales por electricidad, agua e internet, partiendo de \$1.200 en el primer año y aumentando progresivamente con un incremento estimado del 5% anual. Lo mismo ocurre con los suministros y útiles de oficina, como papel, cuadernos y materiales de seguridad, que empiezan con \$900 el primer año y van aumentando conforme a ese mismo porcentaje.

Para mantenimiento se previó un valor base de \$1.000 el primer año, incrementándose cada año debido al uso continuo de las instalaciones y equipos. Los gastos de exportación cubren trámites y certificaciones necesarios para enviar el producto al exterior, iniciando en \$1.500 y creciendo levemente con el tiempo.

En cuanto a los gastos logísticos, se tomó como base el transporte del producto desde la finca hacia el puerto, así como el flete marítimo hasta el país de destino. Estos valores fueron calculados en base a 12 exportaciones anuales, partiendo de \$30.000 el primer año y aumentando con un ajuste del 5% cada año, para reflejar el alza natural en costos de transporte.

Las depreciaciones corresponden al valor que pierden los activos fijos por su uso a lo largo del tiempo. Se incluyen aquí los muebles, plantas, equipos, edificios y maquinaria, que suman \$17.243,08 los tres primeros años, y se reducen a \$15.909,75 desde el cuarto año por la salida del equipo de cómputo del cálculo. Finalmente, se suman las amortizaciones de los gastos preoperativos, que ascienden a \$1.410,80 anuales, valor estimado en base al prorateo a 5 años de los \$7.054 asignados en esta categoría.

En total, los gastos administrativos ascienden a \$87.562,66 en el primer año y crecen progresivamente hasta alcanzar los \$93.685,86 en el año cinco.

**Tabla 32.** Costos de Venta

<b>Detalle</b>	<b>Valor USD</b>
Personal de cosecha (4 personas x \$550 x 12 meses)	26400
Personal de fermentación y secado (2 personas x \$600 x 12 meses)	14400
Personal de limpieza y empaque eventual	10000
Encargado de inspección de calidad (1 persona x \$650 x 12 meses)	7800
Encargado de logística (2 persona x \$800 x 12 meses)	19200
Encargado de almacén (1 persona x \$500 x 12 meses)	6000
Fertilizantes y abonos orgánicos	8500
Herramientas y repuestos	25000
Materiales de cosecha (baldes, mallas, guantes)	5000
Energía eléctrica para fermentación y secado	3200
Sacos de yute, fundas plásticas, etiquetas	4000
Pallets para exportación (500 unidades x \$12)	6000
<b>TOTAL</b>	<b>135500</b>

*Tabla 32: Costos de Venta*

El costo de ventas recoge todos los gastos directos relacionados con la producción y exportación del cacao seco. Esta tabla resume los valores estimados anuales en función de la operación planificada y el volumen de exportación proyectado (75% de los 5.508 quintales anuales).

En primer lugar, se consideró al equipo responsable de la cosecha, conformado por cuatro trabajadores con un salario mensual de \$550 cada uno, lo que suma un total anual de \$26.400. Para el área de fermentación y secado se estimó la contratación de dos personas con un salario mensual de \$600, dando como resultado \$14.400 anuales. Adicionalmente, se contempla el apoyo eventual de un trabajador para limpieza y empaque por \$10.000, considerando que esta etapa demanda más esfuerzo en ciertos picos del proceso.

Se incorporó un inspector de calidad a tiempo completo, con un sueldo mensual de \$650, reflejando un total de \$7.800 al año. En cuanto a la parte logística, se consideraron dos personas que se encargan del movimiento interno del producto y del manejo del envío, ambas

con un sueldo de \$800, generando un total de \$19.200. A esto se suma un responsable de almacén con una remuneración anual de \$6.000.

En cuanto a insumos y materiales, se estimaron \$8.500 para fertilizantes y abonos orgánicos que garantizan la calidad del producto desde el cultivo. También se incluyeron \$25.000 en herramientas y repuestos necesarios para mantener en óptimas condiciones las herramientas agrícolas. Para materiales de cosecha como baldes, mallas y guantes se asignó un presupuesto de \$5.000. La energía eléctrica destinada al proceso de fermentación y secado se calculó en \$3.200 anuales, tomando en cuenta el uso intensivo de esta fase.

Por otro lado, se consideraron \$4.000 para empaques y etiquetado, que incluyen sacos de yute, fundas plásticas y etiquetas necesarias para cumplir con los estándares internacionales. Finalmente, se incluyó una partida de \$6.000 por la adquisición de 500 pallets para exportación, a razón de \$12 por unidad.

Todos estos valores suman un costo total anual de \$135.500, el cual fue determinado con base en las necesidades operativas reales del proyecto y ajustado al volumen de producción exportable.

**Tabla 33.** precio de venta cacao CCN51

Presentación	PVP (USD/quintal)	Cantidad proyectada	Capacidad de exportación	Ingreso Bruto Anual (USD)
Cacao seco – 50 kg	328,86	4131	75%	1.358.520,66

*Tabla 33: precio de venta cacao CCN51*

El precio de venta se determinó con base en un análisis de mercado orientado a la exportación de cacao seco en grano, variedad CCN51. Se tomó como referencia el precio promedio internacional por quintal (50 kg), estableciendo un valor de USD 328,86. Este valor refleja un punto de equilibrio competitivo considerando la calidad del producto, su proceso de fermentación y secado controlado, y el cumplimiento de los estándares requeridos por el mercado internacional.

Para esta proyección, se estimó una producción anual total de 5.508 quintales de cacao. No obstante, se consideró prudente trabajar con una capacidad de exportación del 75%, lo cual representa un volumen exportable de 4.131 quintales anuales. Esta decisión se fundamenta en una visión realista del negocio, ya que un porcentaje de la producción podría destinarse al consumo local, reservas técnicas o enfrentar pérdidas naturales durante el proceso.

Con estos datos, se calculó el ingreso bruto anual proyectado multiplicando los 4.131 quintales exportables por el precio por quintal de USD 328,86, lo que da como resultado un ingreso estimado de USD 1.358.520,66. Este valor representa la base sobre la cual se estructuran los flujos de ingresos del proyecto y permite estimar la rentabilidad esperada en los siguientes cinco años.

**Tabla 34.** Estados de resultados

	1	2	3	4	5
Ventas	1.358.520,66	\$ 1.426.447	\$ 1.497.769	\$ 1.572.657	\$ 1.651.290
Costo de Ventas	\$ 135.500	\$ 142.275	\$ 149.389	\$ 156.858	\$ 164.701
Margen de Contribución	\$ 1.223.021	\$ 1.284.172	\$ 1.348.380	\$ 1.415.799	\$ 1.486.589
Gastos de Ventas	\$ 23.000	\$ 24.150	\$ 22.601	\$ 23.731	\$ 24.918
Gastos Administrativos	\$ 87.563	\$ 89.293	\$ 91.109	\$ 91.683	\$ 93.686
Utilidad	\$ 1.112.458	\$ 1.170.729	\$ 1.234.670	\$ 1.300.385	\$ 1.367.986

*Tabla 34: Estados de resultados*

En esta tabla se presenta el Estado de Resultados proyectado para el plan de exportación de cacao seco, correspondiente a un período de cinco años. Como se observa, los ingresos anuales aumentan de forma progresiva gracias a un crecimiento estimado del 5% por año, lo que responde tanto a la consolidación del negocio como a la mayor penetración en el mercado

internacional. En el primer año, las ventas se estiman en USD 1.358.520,66, cifra que asciende hasta USD 1.651.290 en el quinto año.

El costo de ventas considera todos los elementos necesarios para la producción y exportación, como la mano de obra directa, insumos agrícolas, materiales de cosecha, pallets, energía y logística interna. Este valor arranca en USD 135.500 en el primer año y aumenta paulatinamente hasta llegar a USD 164.701 en el quinto año, siguiendo el ritmo de crecimiento en volumen exportado.

El margen de contribución, que resulta de restar los costos de ventas a las ventas totales, es bastante sólido. En el primer año se ubica en USD 1.223.021 y se incrementa año tras año, alcanzando USD 1.486.589 al finalizar el período proyectado. Esto demuestra una rentabilidad operativa saludable y una buena gestión de costos.

En cuanto a los gastos de ventas, se incluyen los rubros destinados a promoción, publicidad y viajes comerciales, los cuales también tienen un ajuste anual del 5%. Por otro lado, los gastos administrativos comprenden los costos fijos del funcionamiento del negocio, como nómina, servicios básicos, suministros, mantenimiento, exportación y logística externa, además de las depreciaciones y amortizaciones correspondientes.

Finalmente, la utilidad neta se calcula restando los gastos operativos al margen de contribución. Esta utilidad se mantiene alta y creciente durante todo el periodo, empezando con USD 1.112.458 en el primer año y cerrando con USD 1.367.986 en el quinto. Este resultado evidencia que el proyecto no solo es rentable, sino que también genera excedentes importantes que podrían reinvertirse o destinarse a reservas para fortalecer el crecimiento futuro del negocio.

El balance general proyectado muestra una estructura financiera sólida para los cinco años del plan, en donde se destaca un crecimiento sostenido de los activos corrientes, impulsado principalmente por el incremento en inversiones temporales, cuentas por cobrar e inventarios, reflejo del dinamismo de las operaciones. El activo fijo se mantiene constante, con un valor total de \$730.195,00, que incluye elementos clave como el terreno, las plantas productivas, edificaciones, maquinaria y equipos. Estos activos van depreciándose progresivamente según su vida útil, lo que también se detalla en los valores acumulados año tras año. A esto se suman

los activos diferidos, como los gastos preoperativos y amortizaciones, que se reducen conforme avanza el proyecto.

En cuanto al pasivo, se observa que el proyecto mantiene una estructura muy conservadora: no recurre a préstamos externos ni a financiamiento de largo plazo, apoyándose únicamente en proveedores y en capital propio. Esto permite mantener un bajo nivel de obligaciones financieras y refleja una estrategia orientada a la autosuficiencia económica. El patrimonio crece año a año gracias a la reinversión de utilidades, consolidando una base financiera sólida y sostenible.

Respecto al flujo de caja, se puede evidenciar una tendencia creciente en los ingresos netos. El proyecto arranca con una utilidad neta de \$1.112.458 en el primer año y cierra el quinto año con \$1.367.986, lo que demuestra un manejo eficiente de los recursos. A esto se suman las depreciaciones y variaciones de capital de trabajo, obteniendo un flujo de caja operacional positivo todos los años. El saldo de caja acumulado también crece de forma sostenida, sin necesidad de financiamiento externo. Finalmente, los indicadores financieros reflejan una rentabilidad muy favorable: el Valor Actual Neto (VAN) asciende a \$2.812.642,70 con una tasa de descuento del 20%, y la Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanza un 143,03%, lo que confirma que el proyecto es financieramente viable y altamente rentable.

## CONCLUSIONES

1. El análisis del entorno externo reveló un escenario favorable para la exportación de cacao sostenible hacia los Países Bajos, impulsado por una demanda creciente de productos trazables y éticos. Las oportunidades superan a las amenazas, gracias a tratados comerciales, el auge del chocolate fino en Europa y el apoyo institucional disponible para exportadores ecuatorianos.
2. Internamente, la Finca Mendieta cuenta con fortalezas como experiencia en el cultivo de cacao CCN51, uso de prácticas sostenibles, y una estructura productiva funcional. No obstante, enfrenta debilidades estructurales como la falta de certificaciones internacionales, escasa planificación financiera y la ausencia de personal técnico especializado, lo que limita su competitividad a largo plazo.
3. El estudio de mercado confirmó que existe un nicho comercial interesante para el cacao de origen ecuatoriano, siempre que se logre articular una propuesta de valor diferenciada. Los consumidores europeos valoran atributos como trazabilidad, impacto social y calidad sensorial, elementos que el proyecto puede fortalecer a través de estrategias de branding y certificación.
4. Desde el punto de vista técnico, el proyecto resulta viable. La finca dispone de la infraestructura básica para producción y poscosecha, y se identificaron procesos que pueden ser optimizados con inversiones estratégicas. Además, el modelo logístico propuesto es coherente con la estructura de exportación hacia Europa.
5. El análisis financiero demostró que el proyecto es altamente rentable. Con una inversión inicial moderada y sin recurrir a financiamiento externo, se proyecta una utilidad neta creciente, un flujo de caja positivo desde el primer año, un VAN superior a \$2,8 millones y una TIR del 143,03%. Esto evidencia que la exportación directa, bajo un enfoque sostenible y de comercio justo, es una estrategia viable para la finca.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda iniciar de inmediato el proceso de certificación internacional (por ejemplo, Fairtrade o Rainforest Alliance), ya que esto permitiría acceder a precios diferenciados y consolidar la propuesta de valor del proyecto frente a compradores europeos exigentes.
2. Es fundamental fortalecer el componente técnico mediante la contratación de asesoría especializada en postcosecha, calidad y exportación. Esto permitirá cumplir con los estándares de sabor, fermentación, humedad y trazabilidad requeridos por el mercado objetivo.
3. La finca debe implementar una estrategia de marca que resalte su historia, compromiso social y prácticas sostenibles. Esta narrativa debe estar acompañada por herramientas de marketing digital, participación en ferias y alianzas con plataformas de comercio ético como Algrano o Uncommon Cacao.
4. Se sugiere establecer vínculos comerciales directos con chocolaterías boutique o distribuidores éticos en Europa. Estos actores valoran el origen y la sostenibilidad del producto, y pueden ofrecer mejores condiciones que los canales tradicionales de comercialización.
5. Finalmente, se recomienda mantener una disciplina financiera rigurosa, implementando registros contables formales y una planificación de mediano plazo que permita reinvertir utilidades en mejoras tecnológicas, infraestructura y capital humano, asegurando la sostenibilidad integral del proyecto.

## REFERENCIAS

- Algrano. (2024). Direct sourcing for specialty coffee and cacao. <https://www.algrano.com>
- Anecacao. (2024). Informe de precios del cacao en Ecuador. Asociación Nacional de Exportadores de Cacao.
- Banco Central del Ecuador. (2023). Indicadores económicos del sector agrícola. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec>
- Banco Central del Ecuador. (2024). Proyecciones económicas 2025. <https://www.bce.fin.ec/>
- Banco Mundial. (2022). Doing Business y exportaciones agrícolas. Recuperado de <https://www.bancomundial.org>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). Administración estratégica y ventaja competitiva: conceptos y casos (5.ª ed.). Pearson Educación.
- Bravo, M., & Rivera, C. (2021). Marketing internacional y exportaciones de cacao. Revista Ecuatoriana de Comercio Exterior, 5(2), 45–58.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2014). Principios de finanzas corporativas. Referido por Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com>
- Cámara de Comercio Internacional. (2023). Guía sobre los Incoterms 2020. Recuperado de <https://iccwbo.org>
- CBI - Centre for the Promotion of Imports from developing countries. (2023). The European market potential for cocoa. <https://www.cbi.eu>
- CBI - Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands. (2022). Trends in the cocoa sector. <https://www.cbi.eu/>
- CBI - Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands. (2023). Exporting cocoa to the Netherlands. <https://www.cbi.eu/>
- CBI - Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands. (2023). Technology trends in the cocoa sector. <https://www.cbi.eu/>
- CBI. (2022). Exporting cocoa to the Netherlands. <https://www.cbi.eu/>

- CBI. (2023). Exporting bulk cocoa to Europe. Centre for the Promotion of Imports from developing countries. <https://www.cbi.eu>
- CBI. (2023). Exporting cocoa to Europe. Centre for the Promotion of Imports from developing countries. Recuperado de <https://www.cbi.eu/market-information/cocoa/>
- CBI. (2023). Exporting fine flavour cocoa to Europe. Centre for the Promotion of Imports from developing countries. <https://www.cbi.eu>
- Chocoa. (2024). European cocoa trade fair. <https://www.chocoa.nl>
- ComercioExterior.gob.ec. (2022). Guía práctica de exportación para emprendedores. Recuperado de <https://www.comercioexterior.gob.ec>
- Comisión Europea. (2022). Food safety and regulation for cocoa. Recuperado de <https://ec.europa.eu/food>
- Comisión Europea. (2023). EU Deforestation Regulation (EUDR). Recuperado de [https://green-forum.ec.europa.eu/deforestation-regulation-implementation/cocoa-under-deforestation-regulation\\_en](https://green-forum.ec.europa.eu/deforestation-regulation-implementation/cocoa-under-deforestation-regulation_en)
- David, F. R., & David, F. R. (2017). Conceptos de administración estratégica (15.<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases. Pearson.
- Daarnhouwer & Co. (2023). Fine and specialty cocoa importers. <https://daarnhouwer.com>
- Delegación de la Unión Europea en Ecuador. (2023). Documentación para exportaciones agrícolas. <https://www.eeas.europa.eu>
- Delegación de la Unión Europea en Ecuador. (2023). Regulación de origen preferencial para productos agrícolas. Recuperado de <https://www.eeas.europa.eu>
- Direct Cacao. (2024). Connecting fine cacao producers with makers. <https://www.directcacao.org>

- Economipedia. (2023). Análisis FODA, indicadores financieros y planificación estratégica. Recuperado de <https://economipedia.com>
- EFSA. (2023). Blockchain and traceability in agri-food systems. European Food Safety Authority. <https://www.efsa.europa.eu>
- El Universo. (2024). Subida del IVA del 12% al 15% en Ecuador. <https://www.eluniverso.com>
- El Universo. (2024, abril 2). Gobierno aplica alza del IVA del 12% al 15% desde abril. <https://www.eluniverso.com>
- EmprendeEcuador. (2022). Estructura del plan de negocio exportador. Recuperado de <https://www.emprendeecuador.gob.ec>
- European Commission. (2023). Farm to Fork Strategy. <https://food.ec.europa.eu>
- European Commission. (2023). Regulation on deforestation-free products. <https://ec.europa.eu>
- European Commission. (2023). Sustainable cocoa: the EU approach. <https://ec.europa.eu>
- European Food Safety Authority (EFSA). (2021). Cadmium levels in chocolate and cocoa-derived products. Recuperado de <https://www.efsa.europa.eu>
- European Food Safety Authority. (2022). Food hygiene and safety regulations. <https://www.efsa.europa.eu>
- Euromonitor International. (2023). Cocoa and Chocolate Confectionery in Western Europe.
- FAO. (2021). Cocoa value chain: challenges and strategies in Latin America. <https://www.fao.org/>
- FAO. (2023). Food Outlook: Biannual Report on Global Food Markets. <https://www.fao.org>
- FAO. (2023). Manual técnico de poscosecha de cacao fino. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. <https://www.fao.org>
- FCC I. (2023). Cocoa and sustainability: Producer perspectives. Fundación para la Calidad y Competitividad Internacional.

- FIBL & IFOAM. (2023). The World of Organic Agriculture: Statistics and Emerging Trends 2023. Research Institute of Organic Agriculture (FiBL).
- Forbes. (2022). Aplicación del modelo de Porter al análisis de industrias globales. Recuperado de <https://www.forbes.com>
- Fondo Monetario Internacional. (2024). Declaración del personal técnico del FMI tras su visita a Ecuador. <https://www.imf.org>
- Fundamedios. (2024). Informe sobre libertad de expresión en Ecuador: Primer semestre.
- Fundación Andina para la Observación y Estudio de Medios. <https://www.fundamedios.org.ec>
- Fundación CRISFE. (2022). Cadena de valor del cacao en Ecuador. Quito, Ecuador.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2015). Principios de administración financiera. Referido por Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com>
- Harvard Business Review. (2023). Understanding Porter's Five Forces. Recuperado de <https://hbr.org>
- ICCO - International Cocoa Organization. (2023). Cocoa Market Review. <https://www.icco.org/>
- ICCO. (2021). Certifications and cocoa quality standards. International Cocoa Organization. <https://www.icco.org>
- ICCO. (2021). Cocoa production and varietal classification. International Cocoa Organization. <https://www.icco.org>
- ICCO. (2021). Cocoa quality and sustainability. International Cocoa Organization. Recuperado de <https://www.icco.org>
- ICCO. (2023). The World Cocoa Economy – Major Players and Trade Flows. <https://www.icco.org/>
- ICCO – International Cocoa Organization. (2024). Quarterly Bulletin of Cocoa Statistics. <https://www.icco.org>

- INEC - Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). Estadísticas de comercio exterior. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- INEC. (2022). Estadísticas de producción agrícola y exportaciones ecuatorianas. Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- INEC. (2023). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU). <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- International Trade Centre (ITC). (2023). Sustainable cocoa: Trade and development opportunities. <https://www.intracen.org/>
- InvestEcuador. (2023). Guía del exportador: Cómo planificar una exportación. Recuperado de <https://www.investecuador.gob.ec>
- Investopedia. (2023). PESTEL Analysis: Key Concepts and Examples. Recuperado de <https://www.investopedia.com>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2020). Fundamentos de marketing (14.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Dirección de marketing (15.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- LogisticsEcuador. (2022). Logística internacional para productos agrícolas. Recuperado de <https://www.logisticsecuador.com>
- MAG. (2022). Fichas técnicas de variedades de cacao en Ecuador. Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador. <https://www.agricultura.gob.ec>
- MAG. (2022). Producción cacaotera y su impacto en el sector rural. Ministerio de Agricultura y Ganadería. Recuperado de <https://www.agricultura.gob.ec>
- MAG. (2023). Digitalización en el agro: Nuevas herramientas para exportar. Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador. <https://www.agricultura.gob.ec>
- MarketingDirecto. (2023). Qué es un estudio de mercado y cómo hacerlo correctamente. Recuperado de <https://www.marketingdirecto.com>

- MindTools. (2023). Using PESTEL Analysis to Scan the Environment. Recuperado de <https://www.mindtools.com>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador. (2022). Boletín cacao fino de aroma. <https://www.agricultura.gob.ec>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2022). Acuerdo comercial multipartes Ecuador - Unión Europea. <https://www.produccion.gob.ec>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2024). Informe trimestral de comercio exterior.
- Mintel. (2022). Consumer Trends in Ethical and Sustainable Food and Drink.
- NielsenIQ. (2023). The changing values of Generation Z and Millennials. <https://nielseniq.com/>
- OECD. (2023). Economic Survey: Netherlands. <https://www.oecd.org/>
- OMC. (2023). Facilitación del comercio y barreras técnicas. Organización Mundial del Comercio. <https://www.wto.org>
- OMC. (2023). Normas comerciales internacionales y acuerdos. Recuperado de <https://www.wto.org>
- Polo Calvo, L. (2024). Manual de comercio exterior para pymes exportadoras. Editorial Jurídica Ecuador.
- Porter, M. E. (1985). Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, 86(1), 78–93.
- ProEcuador. (2023). Cadenas de valor y análisis técnico de exportaciones. Recuperado de <https://www.proecuador.gob.ec>
- ProEcuador. (2023). Estudio de mercado del cacao en Países Bajos. <https://www.proecuador.gob.ec>

- ProEcuador. (2023). Estudio de mercado del cacao y sus derivados en Europa. Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca.
- Rainforest Alliance. (2022). Sustainability progress report: Cocoa sector. <https://www.rainforest-alliance.org>
- Reuters. (2024, marzo 8). Dutch call on EU to do more as countries worry about green trade rules. Recuperado de <https://www.reuters.com>
- Rijksoverheid. (2022). Dutch sustainable trade initiatives in cocoa value chains. <https://www.government.nl>
- Riveros, A. (2023). Los Incoterms en la práctica exportadora del sector agrícola. Revista Comercio Exterior y Logística, 18(1), 22–31.
- RVO - Netherlands Enterprise Agency. (2023). Circular Economy in the Netherlands. <https://english.rvo.nl/>
- RVO - Netherlands Enterprise Agency. (2023). Sustainable agriculture and circular economy in the Netherlands. <https://english.rvo.nl/>
- SENAE. (2023). Manual de procedimientos aduaneros de exportación. Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. <https://www.aduana.gob.ec>
- SENAE. (2023). Procedimientos aduaneros para exportación. Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Recuperado de <https://www.aduana.gob.ec>
- Statista. (2023). Cocoa bean import volume in the Netherlands from 2015 to 2022. <https://www.statista.com>
- Statista. (2023). Market value of chocolate confectionery in Europe from 2015 to 2027. <https://www.statista.com>
- Statista. (2023). Share of consumers in the Netherlands willing to pay more for sustainable products. <https://www.statista.com>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. J. (2020). Administración estratégica: conceptos y casos (22.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

- Tony's Chocolonely. (2024). Fair trade chocolate strategy. <https://www.tonyschocolonely.com>
- Tradin Organic. (2023). Sustainable sourcing of organic ingredients. <https://www.tradinorganic.com>
- Tridge. (2024). Cocoa Beans Price in Netherlands. <https://www.tridge.com>
- Tridge. (2024). Cocoa price in Netherlands. <https://www.tridge.com/>
- Uncommon Cacao. (2023). Transparency Report. <https://www.uncommoncacao.com>
- Villegas, D. (2020). Diagnóstico empresarial integral. Ediciones USTA.
- VOA News. (2023). Child labor remains a concern in West African cocoa farms. <https://www.voanews.com/>
- WIPO - World Intellectual Property Organization. (2023). Global Innovation Index 2023. <https://www.wipo.int/>
- World Bank. (2024). Netherlands Overview. <https://www.worldbank.org/>

## **Anexo 1**

Entrevista a Mario Mejia, profesional en el área de Cacao

Cuando el cacao ya está en cosecha, se puede recoger cada 22 a 30 días, dependiendo del subsuelo y del lugar. Hay terrenos donde, por más químicos que se apliquen, el crecimiento no es igual. Pero normalmente, cuando el cacao llega a una etapa madura, entre 3 a 5 años, se puede cosechar cada 22 días.

— Y de enero a diciembre, ¿la cosecha es igual o varía?

Bueno, en la época invernal, la producción baja. En invierno no se cosecha igual. La humedad y las lluvias afectan, incluso se dañan las mazorcas. Algunas se queman por exceso de agua o por las condiciones climáticas. En cambio, en verano, eso pasa menos. En verano uno cosecha, seca y prepara para vender.

— ¿Y a dónde lo está vendiendo actualmente?

Por ahora, como la producción es baja, se ha estado vendiendo a algunos compradores locales que pagan lo mismo. Pero si uno va a Flavio, por ejemplo, el pasaje cuesta seis dólares, más otros gastos. Entonces, si va a ganar ocho dólares allá, se pierde en pasajes. Por eso no conviene, a menos que se tenga una mayor cantidad. Cuando haya más volumen, se puede buscar un comprador más efectivo.

— Digamos que en unos cinco o diez años ya se tiene más producción. ¿Sería mejor mejorar el acceso con una carretera?

Sería ideal. Ya hay una carretera, pero le falta empedrado. Si se logra empedrar hasta la parte baja, se podría transportar el cacao en camioneta y no en mulas. Eso facilitaría el traslado para el secado en casa, que es donde debe hacerse.

— ¿Y en esas condiciones, podría venderse a mejor precio?

Claro. Si uno tiene más producción y un medio de transporte como una camioneta, puede buscar un mejor precio fuera. No estar sujeto a lo que pagan los intermediarios locales.

— En cuanto al costo de producción por hectárea, ¿cuánto se gasta?

Depende. En una hectárea se siembran entre 850 y 950 plantas, a veces hasta mil. Pero todo depende del terreno. Si hay partes húmedas o con desniveles, no entran todas. El costo de establecimiento puede rondar los mil dólares, considerando plantas, fertilizantes y mano de obra. Algunas personas siembran más de mil plantas, pero eso puede afectar porque las matas necesitan ventilación.

— ¿Y en fertilizantes?

Depende del tamaño de la planta. Cuando están pequeñas, con menos se fumiga. Ya grandes, se gasta más. A veces se usan cuatro tanques por hectárea. Y en cada tanque se pueden mezclar productos: para hormigas, hongos, floración y hojas. Hay que tener cuidado de no intoxicar la planta; lo ideal es fumigar cada 22 días, sobre todo en floración, para que la flor cuaje bien.

— ¿Qué herramientas se necesitan?

Se usan guantes, cuchillos pequeños, tijeras grandes y pequeñas (según el tamaño de la rama), bomba de fumigación y desbrozadora (aguadaña), que usa gasolina mezclada con aceite de dos tiempos.

— ¿Cuántos quintales produce una hectárea?

En buenas condiciones y con plantas de cinco años, pueden obtenerse hasta 12 quintales por hectárea. Depende mucho del manejo y del terreno.

— ¿Y a cuánto está el quintal?

Aproximadamente en 280 dólares cuando está seco en un 80%. Si está completamente seco, puede alcanzar los 300 dólares o más.

## **Anexo 2**

Entrevista a Edy Mejía, profesional del Cacao

La primera pregunta es: más o menos, ¿cuál es el rendimiento promedio por hectárea cuando se siembra cacao?

Por hectárea se pueden sembrar hasta mil plantas, es lo normal. Entre 800 y 1.000 plantas es lo que se suele establecer por hectárea.

— Tío, ¿cuántos días dura el proceso de fermentación?

Bueno, cuando se cosecha el cacao, se pone a fermentar entre dos y tres días. Luego se pasa al secado, ya sea al sol o en horno, dependiendo del tipo de secadora que se tenga.

— Y el cacao CCN 51, ¿es exportable?

Sí, este tipo de cacao ya se exporta. Aunque es un poco más barato que el criollo o nacional, se está comercializando. En nuestro cantón lo pagan igual, no hay mucha diferenciación. Pero en otros lugares los exportadores pagan un poco menos por este tipo.

— ¿Qué tipo de insumos utilizan normalmente?

Nosotros no usamos muchos pesticidas. Lo que más hacemos es guarañar. Para la fumigación usamos abonos, en su mayoría naturales. Yo, por ejemplo, estoy usando un

abono llamado Carbón 9. Cuesta 60 dólares el saco y 5 dólares la caneca. Rinde para tres tanques.

— ¿Y cuánto alcanza con esos tres tanques?

Cuando el cacao es joven, un tanque sirve para dos hectáreas. Pero cuando ya tiene dos años, se gastan unos tres tanques por hectárea para fumigar bien. Ese abono se mezcla con ceniza y melaza. La melaza le da energía natural a la planta, y la ceniza combate hongos e insectos.

— ¿Cuál es el precio del quintal actualmente?

Ahora mismo está en 320 dólares. En los últimos meses ha variado entre 270 y 350 dólares.

— Y el costo de producción, ¿cuánto sería aproximadamente?

En temporada de cosecha (agosto a diciembre), si has mantenido bien la hectárea, puedes obtener entre 15 y 20 quintales por cada 20 días. Claro, eso depende de que el cacao esté bien cuidado y tenga más de tres años y medio. Antes de esa edad, no produce tanto.

— ¿Dónde se compran las plantas?

Aquí hay personas que tienen viveros y las venden ya injertadas. Algunas siembran el patrón nacional y lo injertan con varillas de CCN.

— ¿Quién compra normalmente el cacao?

Son personas que se dedican a ese comercio, los intermediarios o terciarizadores, que lo llevan a Guayaquil.

— Estoy haciendo un estudio para la finca de mi abuelito. ¿Qué medio de transporte recomienda para sacar el cacao?

Ahora mismo hay un señor que lo compra directamente en la finca, allí donde Don Andrés. Si es verano, puede llegar hasta allá. La gente lo lleva a caballo hasta la vía, y él paga el mismo precio que en el centro. Lo transfiere y lo pesa con romana para asegurar el peso justo.

## **Anexo 3**

### **Requisitos y pasos para obtener el certificado sanitario de exportación en Ecuador**

El Certificado Sanitario de Exportación (CSE) es un documento oficial emitido por la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario (AGROCALIDAD) que respalda que el producto agropecuario cumple con los requisitos sanitarios exigidos por el país importador. A continuación, se presenta el procedimiento actualizado para la obtención del CSE, aplicado al caso de cacao seco fermentado:

#### **1. Registro como exportador en AGROCALIDAD**

- El productor o exportador debe estar registrado en el sistema informático de AGROCALIDAD como usuario exportador.
- Este proceso se realiza a través del sistema **GUIA**: <https://guiagro.agrocalidad.gob.ec>
- Requiere RUC, cédula del representante legal, y correo electrónico activo.

#### **2. Solicitud del certificado sanitario**

- Ingresar al sistema GUIA y seleccionar la opción “Solicitar certificado sanitario de exportación”.
- Completar el formulario con los datos del producto: cacao en grano seco, cantidad, origen, destino (por ejemplo, Países Bajos), y datos del exportador.
- Adjuntar documentos de respaldo como:
  - Factura proforma o factura comercial.
  - Guía de transporte o carta porte.
  - Certificado de peso y calidad (si aplica).
  - Registro fotográfico del lote.

#### **3. Inspección por parte de AGROCALIDAD**

- Una vez enviada la solicitud, un técnico de AGROCALIDAD programa una inspección del producto y del sitio de acopio o embalaje.
- Se verifica:
  - Estado fitosanitario del lote (sin insectos ni hongos).
  - Condiciones de almacenamiento y embalaje.
  - Trazabilidad del lote exportable.

#### **4. Aprobación y emisión del certificado**

- Si el lote cumple con los requisitos, se aprueba la solicitud y se emite el **Certificado Sanitario de Exportación** en formato PDF firmado electrónicamente.
- Este certificado debe ser impreso y presentado ante la autoridad aduanera en el puerto o punto de salida del país (por ejemplo, Puerto Marítimo de Guayaquil).

#### **5. Consideraciones adicionales**

- El CSE tiene una validez limitada (usualmente de 30 días).
- Algunos países requieren requisitos sanitarios adicionales, por lo que es recomendable consultar con la oficina de AGROCALIDAD o con el importador.
- Para productos orgánicos o con certificaciones especiales, puede requerirse un certificado adicional (Ej: Certificado de producto ecológico, si aplica).

#### **Fuente:**

AGROCALIDAD (2024). Manual para la obtención del Certificado Sanitario de Exportación. <https://www.agrocalidad.gob.ec>

#### **Anexo 4**

#### **Pasos para Regularizar la DAE en el ECUAPASS**

**Paso 1:** Acceder al portal oficial del sistema ECUAPASS mediante el sitio web: [www.ecuapass.aduana.gob.ec](http://www.ecuapass.aduana.gob.ec).

**Paso 2:** Iniciar sesión con el usuario y clave asignados por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE).

**Paso 3:** Dirigirse al módulo de **Operaciones Aduaneras** y seleccionar la opción de **Documentos Electrónicos (e-Doc)**.

**Paso 4:** Crear un nuevo documento electrónico y seleccionar el tipo de documento como **Solicitud de Regularización**.

**Paso 5:** Escoger la categoría correspondiente a **Exportación**, y dentro de esta, seleccionar la opción **Regularizar DAE**.

**Paso 6:** Ingresar el número de la DAE a regularizar y verificar que los datos del exportador, mercancía, peso y destino estén correctos.

**Paso 7:** Adjuntar los documentos de respaldo requeridos: copia del BL (Bill of Lading), factura comercial, certificado de origen o sanitario, según el caso.

**Paso 8:** Enviar la solicitud y esperar la validación automática o la revisión del funcionario aduanero asignado.

**Paso 9:** Una vez aprobada la regularización, el sistema notificará el estado final y permitirá la impresión de la DAE actualizada.

### **Observación**

### **importante:**

Este procedimiento debe ejecutarse dentro del plazo establecido por la normativa aduanera ecuatoriana, a fin de evitar multas o demoras en la salida de la mercancía. SENAE (2024). Manual de procedimientos para el exportador ecuatoriano.

## Anexo 5

Tabla con todos los Gastos Logísticos requeridos para la exportación

<b>Gastos logísticos</b>	<b>Costo por exportación (USD)</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>x 12 exportaciones</b>
Transporte de Zapallo a Puerto de Manta (ida y vuelta)	450	cada exportación	5400
Transporte interno hacia almacenamiento y pesaje	200	cada exportación	2400
Flete marítimo internacional	1850	cada exportación	22200
<b>Total</b>			<b>30000</b>



## Anexo 6

### Balance General del Proyecto

	0	1	2	3	4	5
<b>Activo</b>						
Bancos	18.427	10.253	10.655	10.962	11.345	11.804
Inversiones Temporales	-	1.016.667	2.197.634	3.444.119	4.754.584	6.132.229
Cuentas por cobrar	-	113.210	118.871	124.814	131.055	137.608
Inventarios	-	22.583	23.713	24.898	26.143	27.450
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>18.427</b>	<b>1.162.713</b>	<b>2.350.872</b>	<b>3.604.794</b>	<b>4.923.127</b>	<b>6.309.091</b>
Equipos de computación	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Terreno	448000	448000	448000	448000	448000	448000
Plantas	185895	185895	185895	185895	185895	185895
Muebles y enseres	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Maquinaria	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Edificios	52.300	52.300	52.300	52.300	52.300	52.300
Dep. acum. Equipos de computaciór	-	1.333,33	2.666,67	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Dep. Acum. Plantas	-	9.295	18.590	27.884	37.179	46.474
Dep. acum. Muebles y enseres	-	2.500,00	5.000,00	7.500,00	10.000,00	12.500,00
Dep. acum. Maquinaria	-	1.500,00	3.000,00	4.500,00	6.000,00	7.500,00
Dep. acum. Edificios	-	2.615,00	5.230,00	7.845,00	10.460,00	13.075,00
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>730.195,00</b>	<b>712.951,92</b>	<b>695.708,83</b>	<b>678.465,75</b>	<b>662.556,00</b>	<b>646.646,25</b>
Gastos Preoperativos	7.054	7.054	7.054	7.054	7.054	7.054
Amortización	-	1.410,80	2.821,60	4.232,40	5.643,20	7.054,00
<b>Total Activo Diferido</b>	<b>7.054,00</b>	<b>5.643,20</b>	<b>4.232,40</b>	<b>2.821,60</b>	<b>1.410,80</b>	<b>-</b>
<b>Total Activo</b>	<b>755.676</b>	<b>1.881.308</b>	<b>3.050.813</b>	<b>4.286.081</b>	<b>5.587.093</b>	<b>6.955.738</b>
<b>Pasivo</b>						
Proveedores	-	13.174	11.950	12.548	13.175	13.834
Necesidad de Recursos a Negociar	-	-	-	-	-	-
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>-</b>	<b>13.174</b>	<b>11.950</b>	<b>12.548</b>	<b>13.175</b>	<b>13.834</b>
Préstamos socios	-	-	-	-	-	-
<b>Total Pasivo Largo Plazo</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>-</b>	<b>13.174</b>	<b>11.950</b>	<b>12.548</b>	<b>13.175</b>	<b>13.834</b>
Patrimonio						
Capital	755.676	755.676	755.676	755.676	755.676	755.676
Utilidad retenida	-	-	1.112.458,00	2.283.187,03	3.517.857,14	4.818.241,96
Utilidad del ejercicio	-	1.112.458	1.170.729	1.234.670	1.300.385	1.367.986
<b>Total Patrimonio</b>	<b>755.676</b>	<b>1.868.134</b>	<b>3.038.863</b>	<b>4.273.533</b>	<b>5.573.918</b>	<b>6.941.904</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>755.676</b>	<b>1.881.308</b>	<b>3.050.813</b>	<b>4.286.081</b>	<b>5.587.093</b>	<b>6.955.738</b>
Cuadre	-	-	-	-	-	-

## Anexo 7 Flujo de caja

<b>Flujo de caja método indirecto</b>						
	1	2	3	4	5	
Utilidad	1.112.458	1.170.729	1.234.670	1.300.385	1.367.986	
Depreciaciones y amortizaciones	18.654	18.654	18.654	17.321	17.321	
Subtotal operacional	1.131.112	1.189.383	1.253.324	1.317.705	1.385.306	
Variación Cuentas por cobrar	(113.210)	(5.661)	(5.944)	(6.241)	(6.553)	
Variación Inventarios	(22.583)	(1.129)	(1.186)	(1.245)	(1.307)	
Variación Proveedores	13.174	(1.223)	598	627	659	
<b>Total Operacional</b>	<b>1.008.492</b>	<b>1.181.370</b>	<b>1.246.792</b>	<b>1.310.847</b>	<b>1.378.105</b>	
Variación Activos fijos	-	-	-	-	-	
Variación Gastos Operativos	-	-	-	-	-	
<b>Total Inversión</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
Préstamos socios	-	-	-	-	-	
Capital	-	-	-	-	-	
Utilidad Retenida	-	-	-	-	-	
<b>Total Financiamiento</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>Flujo de Caja</b>	<b>1.008.492</b>	<b>1.181.370</b>	<b>1.246.792</b>	<b>1.310.847</b>	<b>1.378.105</b>	
Saldo inicial de caja	18.427	1.026.919	2.208.289	3.455.082	4.765.929	
Saldo final de caja	1.026.919	2.208.289	3.455.082	4.765.929	6.144.034	
Saldo real de caja	10.253	10.655	10.962	11.345	11.804	
<b>Diferencia</b>	<b>1.016.667</b>	<b>2.197.634</b>	<b>3.444.119</b>	<b>4.754.584</b>	<b>6.132.229</b>	
	0	1	2	3	4	5
van 20%	(755.676,11)	1.008.492	1.181.370	1.246.792	1.310.847	1.378.105
van 20 %	\$ 2.812.642,70					
tir	143,03%					