



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO JAPÓN**

**CARRERA DE:  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE TITULACIÓN**

Plan de negocio del “Comercial Bravo” para la exportación de cacao ecuatoriano fino de aroma al mercado de Francia, año 2019.

**AUTOR**

Jenny Mercedes Bravo Silva

**DIRECTOR DE TESIS**

Msc. Jessica Guillén

**TÍTULO**

Previa a la obtención del título de Tecnóloga en Administración de Empresas

**SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS -ECUADOR  
AGOSTO 2019**

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

En calidad de tutora del proyecto de grado sobre el tema:

Plan de negocio para el “Comercial Bravo” ubicado en la Provincia de Esmeraldas cantón Eloy Alfaro, que le permita la exportación de cacao ecuatoriano fino de aroma netamente orgánico y de alta calidad, al mercado de Francia, por medio de estrategias de comercialización y mercadeo, durante el año 2019.

Como requisito para obtener el título de Tecnóloga en Administración de Empresas en el año 2019, me permito afirmar que el presente trabajo de investigación reúne los requisitos desarrollados en el año y que pueda ser sometido a la evaluación correspondiente por parte del tribunal calificador nombrado por la institución de Educación Superior.

En la ciudad de Santo Domingo, octubre 28 del 2019

---

**Ing. Jessica Maricela Guillén Fuentes, MsC.**  
**TUTORA DEL PROYECTO DE GRADO**

## DECLARATORIA Y RESPONSABILIDAD

Yo, Jenny Mercedes Bravo Silva, portadora de la cédula de identidad N. ° 1723912646 autora del presente proyecto de titulación, libre y voluntariamente **DECLARO**, que el trabajo académico titulado:

Plan de negocio para el “Comercial Bravo” ubicado en la Provincia de Esmeraldas cantón Eloy Alfaro, que le permita la exportación de cacao ecuatoriano fino de aroma netamente orgánico y de alta calidad, al mercado de Francia, por medio de estrategias de comercialización y mercadeo, durante el año 2019.

Las opiniones, resultados y conclusiones expuestos en el presente trabajo son de total y exclusiva responsabilidad de la autora, original y no forma parte de plagio o copia alguna, constituyéndose en documento único como mandan los principios de investigación científica; de ser comprobado lo contrario me someto a las disposiciones legales pertinentes.

Es todo lo que puedo decir en honor a la verdad.

Atentamente,

---

Jenny Mercedes Bravo Silva  
C.I: 1723912646  
Correo: [jenbravo\\_23@hotmail.com](mailto:jenbravo_23@hotmail.com)

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco infinitamente a Dios por permitir que haya culminado este proyecto con éxitos, por guiarme y darme fuerzas para alcanzar esta meta.

Expreso mi agradecimiento a mis padres Omar Bravo y Lilian Silva, que son pilares fundamentales en mi vida, por su apoyo, paciencia y dedicación a lo largo de esta investigación.

Muy agradecida con mi tutora y demás docentes por el apoyo, la paciencia y las enseñanzas que me impartieron en toda la carrera y en la elaboración del proyecto.

Jenny Mercedes Bravo Silva

## **DEDICATORIA**

Dedico esta investigación al Dios soberano por darme la fortaleza, inteligencia y sabiduría, a mis padres Omar Bravo y Lilian Silva por su apoyo incondicional y a mis profesores por esos conocimientos que me impartieron y por guiarme en el trascurso de este proyecto.

Jenny Mercedes Bravo Silva

## RESUMEN

La presente investigación permitió conocer la influencia que tiene el cacao fino de aroma en los mercados extranjeros, su historia y su situación actual. Este proyecto tiene como objetivo principal la elaboración de un plan de negocio de exportación de cacao fino de aroma ecuatoriano al mercado de Francia, donde se plantean estrategias imprescindibles, que permitan el incremento de las ventas internacionales del “Comercial Bravo”, empezando por el estudio interno y externo de la microempresa, la segmentación de mercado, elaboración de un organigrama, estructuración de manual de funciones y planteamientos de los procesos de exportación, a través de flujo gramas; además, se resalta las bondades y las ventajas de la exportación del cacao, se considera que este grano es un producto que influye mucho en la economía del Ecuador. Esto se debe a la cantidad de exportaciones que se realizan, por la calidad que tiene este producto existe mucha demanda por parte de los fabricantes de chocolate, permitiendo que el Ecuador irrumpa mercados internacionales a través de este producto. En el cantón Eloy Alfaro perteneciente a la provincia de Esmeraldas, existen muchos productores de cacao fino de aroma, que son los que proveen al “Comercial Bravo” para que luego de un proceso de secado estricto y minucioso, el grano pueda ser comercializado al mercado de Francia. La metodología con la que se trabajó en el proyecto fue de vital importancia para la recopilación de información y desarrollo de la investigación, se utilizó la investigación de campo y técnicas como la entrevista. Los resultados que se obtuvieron estuvieron fueron el producto de un análisis minucioso de cada objetivo, se elaboró un FODA en el que se estudió la situación actual de la empresa y se establecieron estrategias de mejora continua, se realizó el organigrama del negocio, el manual de funciones y flujogramas para una mejor perspectiva de cada proceso que se desarrolla.

**Palabras clave:** Cacao fino de aroma, exportación, plan de negocios, Francia

## **TEMA**

Plan de negocio del “Comercial Bravo” para la exportación de cacao ecuatoriano fino de aroma al mercado de Francia, año 2019.

## **ABSTRACT**

The present investigation allows to know the influence that fine aroma cocoa has in foreign markets, its history and its current situation, this project has as main objective the elaboration of an export business plan of fine cocoa of Ecuadorian aroma to the market of France, in this, essential strategies are proposed, which allow the increase in international sales of the “Bravo Commercial”, starting with the internal and external study of microenterprises, market segmentation, preparation of an organization chart, structuring of functions manual and approaches to export processes, through flowcharts.

Cocoa is a product that greatly influences the economy of Ecuador, this is due to the amount of exports that are made, because of the quality of this product there is a lot of demand from chocolate manufacturers, allowing Ecuador to break markets International through this product. In the canton Eloy Alfaro belonging to the province of Esmeraldas, there are many producers of fine aroma cocoa, which are those that provide the “Bravo Commercial” so that after a strict and thorough drying process, the grain can be marketed to the market from France. The methodology used in the project was of vital importance for the collection of information and research development, field research and techniques were used as the interview. The results obtained were the product of a thorough analysis of each objective, was elaborated in which the current situation of the company was studied and strategies for continuous improvement were established, the business organization chart, the manual of functions and flowcharts for a better perspective of each process that develops.

## ÍNDICE GENERAL

<u>CERTIFICACIÓN DEL TUTOR</u> .....	ii
<u>DECLARATORIA Y RESPONSABILIDAD</u> .....	iii
<u>AGRADECIMIENTO</u> .....	iv
<u>DEDICATORIA</u> .....	v
<u>RESUMEN</u> .....	vi
<u>ABSTRACT</u> .....	vii
<u>ANTECEDENTES</u> .....	1
<u>INTRODUCCIÓN</u> .....	4
<u>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</u> .....	6
<u>Objetivo General</u> .....	6
<u>Objetivos Específicos</u> .....	6
<u>JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</u> .....	7
<u>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</u> .....	9
<u>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</u> .....	10
<u>VARIABLES</u> .....	10
<u>CAPÍTULO I</u>	
<u>1. MARCO TEÓRICO</u> .....	11
<u>1.1. Antecedentes referenciales y de investigación</u> .....	11
<u>1.2.1. Teoría de la ventaja absoluta de Adam Smith</u> .....	14
<u>1.2.2. Teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo</u> .....	14
<u>1.2.3. Modelo Heckscher-Ohlin</u> .....	15
<u>1.2.4. La nueva teoría del comercio internacional</u> .....	16
<u>1.3. ¿Qué es el plan de negocios?</u> .....	17
<u>1.3.1. Tipos de plan de negocio</u> .....	22
<u>1.3.1.1. Plan de negocios para empresas en marcha</u> .....	23
<u>1.3.1.2. Plan de negocios para nuevas empresas</u> .....	23
<u>1.3.1.3. Plan de negocios para inversionistas</u> .....	23
<u>1.3.1.4. Plan de negocios para administradores</u> .....	24
<u>1.3.1.5 Importancia de un plan de negocio</u> .....	25
<u>1.4. ¿Qué son las exportaciones?</u> .....	26
<u>1.4.1. Métodos de exportación</u> .....	28
<u>1.4.1.1. Métodos de exportación directos</u> .....	28

1.4.1.2. <u>Ventaja de la exportación directa</u> .....	29
1.4.1.3. <u>Métodos de exportación indirectos</u> .....	30
1.4.2. <u>Proceso de exportación en el Ecuador</u> .....	31
1.4.3. <u>Cacao fino de aroma para exportar</u> .....	32
1.4.3.1. <u>Proceso de compra del cacao fino en aroma en el “Comercial Bravo”</u> .....	38
1.4.3.2. <u>Estándares de calidad del cacao fino de aroma</u> .....	39
1.4.4. <u>Estrategia de venta</u> .....	39
1.4.4.1. <u>Importancia de una estrategia de venta</u> .....	40
1.4.5. <u>Marketing Mix</u> .....	41
1.4.5.1. <u>Variables del marketing mix: las 4Ps</u> .....	42
1.5. <u>METODOLOGÍA</u> .....	44
1.5.1 <u>Diseño de la investigación</u> .....	44
1.5.2. <u>Modalidades de investigación</u> .....	466
1.5.2.1. <u>Investigación de campo</u> .....	466
1.6. <u>Técnicas e instrumentos de colección de datos</u> .....	477
1.6.1. <u>La entrevista</u> .....	477
<b>CAPÍTULO II</b>	
2. <u>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</u> .....	50
2.1. <u>Resultado 1</u> .....	50
2.1.1. <u>Análisis FODA</u> .....	50
2.2. <u>Resultado 2</u> .....	52
2.2.1. <u>Análisis de entrevista al Gerente</u> .....	52
2.2.2. <u>Análisis de entrevista a los empleados</u> .....	556
2.3. <u>Resultado 3</u> .....	588
2.3.1. <u>Diseño de los procesos de la compra y venta de cacao fino de aroma</u> .....	58
2.3.1.1. <u>Diagrama de flujos de compra de cacao fino de aroma</u> .....	60
2.3.2. <u>Diseño de los procesos para la exportación de cacao en Francia</u> .....	61
2.4. <u>Resultado 4</u> .....	63
2.4.1 <u>Plan de Negocio</u> .....	63
2.5. <u>Marketing mix</u> .....	69
2.6. <u>Estructura organizacional</u> .....	72
2.7. <u>Manual de funciones</u> .....	73
2.8. <u>Estudio económico financiero</u> .....	80
<b>CAPÍTULO III</b>	
3. <u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u> .....	91

<u>3.1. Conclusiones</u> .....	<u>91</u>
<u>3.2. Recomendaciones</u> .....	<u>92</u>
<u>BIBLIOGRAFÍA</u> .....	<u>93</u>
<u>ANEXOS</u> .....	<u>98</u>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<u>Figura 1 Principales países importadores de cacao.</u> .....	2
<u>Figura 2 Exportaciones totales de cacao en los últimos 5 años</u> .....	2
<u>Figura 3 Exportaciones totales de cacao en los últimos 5 años</u> .....	3
<u>Figura 4 Producción Mundial de cacao fino de aroma.</u> .....	33
<u>Figura 5. Producción de cacao fino de aroma por continente 200-2012</u> .....	34
<u>Figura 6 Producción de cacao fino de aroma por continente 200-2012.</u> .....	34
<u>Figura 7 Principales productores de cacao fino en aroma. Fuente: ESPAE.</u> .....	35
<u>Figura 8 Principales productores de cacao fino en aroma.</u> .....	35
<u>Figura 9 Producción promedio de cacao en grano en América Latina y el Caribe del 2006 al 2016.</u> .....	36
<u>Figura 10 Tendencia de producción de cacao en grano de los principales países de Latinoamérica 2006-2014.</u> .....	36
<u>Figura 11 Países latinoamericanos exportadores de cacao fino de aroma</u> .....	37
<u>Figura 12 Países latinoamericanos exportadores de cacao fino de aroma y sus mercados.</u> .....	37
<u>Figura 13 Variables del marketing mix: las 4Ps</u> .....	41
<u>Figura 14 Compra de cacao fino de aroma</u> .....	60
<u>Figura 15 Exportación de cacao fino de aroma</u> .....	62
<u>Figura 16 Empresa KAOKA. Elaborado por: El Universo</u> .....	67
<u>Figura 17 Organigrama del “Comercial Bravo”</u> .....	72

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 FODA .....	50
Tabla 2 Empleados del “Comercial Bravo” .....	53
Tabla 3 Segmentación geográfica .....	65
Tabla 4 Segmentación demográfica .....	66
Tabla 5 Segmentación psicográfica .....	66
Tabla 6 Características del cacao fino en aroma .....	70
Tabla 7 Función de Gerencia .....	73
Tabla 8 Función de Gerencia .....	74
Tabla 9 Función del Departamento Administrativo y Financiero.....	75
Tabla 10 Función del Departamento de Compras .....	76
Tabla 11 Función del Departamento de Operaciones.....	77
Tabla 12 Función del Departamento de Control de Calidad.....	78
Tabla 13 Función del Departamento de Venta .....	79
Tabla 14 Inventario y Efectivo.....	80
Tabla 15 Gastos legales de exportación .....	80
Tabla 16 Equipo de Computación.....	81
Tabla 17 Equipos de Oficina.....	81
Tabla 18 Muebles y enseres .....	81
Tabla 19 Vehículos .....	82
Tabla 20 Edificio .....	82
Tabla 21 Maquinas y equipo de producción.....	82
Tabla 22 Herramientas .....	82
Tabla 23 Suministros de oficina.....	83
Tabla 24 Suministro de aseo .....	83
Tabla 25 Recursos Humanos.....	84
Tabla 26 Capital trabajo.....	84
Tabla 27 Resumen de la inversión total .....	85
Tabla 28 Financiamiento Capital .....	85
Tabla 29 Fuentes de financiamiento capital .....	86
Tabla 30 Presupuesto de gastos 1.....	87
Tabla 31 Cuadro de ingresos y costos.....	87
Tabla 32 Cuadro de ingresos y costos .....	888
Tabla 33 Punto de Equilibrio .....	888
Tabla 34 Estado de Resultados .....	89
Tabla 35 Estado de Situación Financiera .....	90

## **TEMA**

Plan de negocio para el “Comercial Bravo”, que le permita la exportación de cacao ecuatoriano fino de aroma al mercado de Francia.

## **ANTECEDENTES**

El cacao ocupa el tercer lugar de los productos más demandados después del azúcar y el café en el mercado mundial de materias primas. Una distinción es hecha entre el cacao ordinario, que representa el 95 % de la producción mundial y que proviene de las variedades Forastero, y el cacao fino de aroma, que proviene de las variedades Criollo o Trinitario (el 5 % de la producción mundial). La producción principal de cacao se concentra en África del oeste y representa cerca del 70 % de la producción mundial. Los principales actores son la Costa de Marfil, Ghana, Nigeria y Camerún. Aparte de África, otros grandes productores de cacao son Ecuador, Indonesia, Brasil, República Dominicana y Malasia. (Menbreño, 2011, pág. 14).

Los países que más demandan el cacao fino de aroma son: Indonesia, Estados Unidos, Malasia, Holanda, México, Alemania, China, Bélgica, Canadá y Japón. A continuación, se presentan ilustraciones de los principales países exportadores de cacao.



Figura 1 Principales países importadores de cacao.

Fuente: ANECACAO.

Expone los principales países que importan cacao fino de aroma.

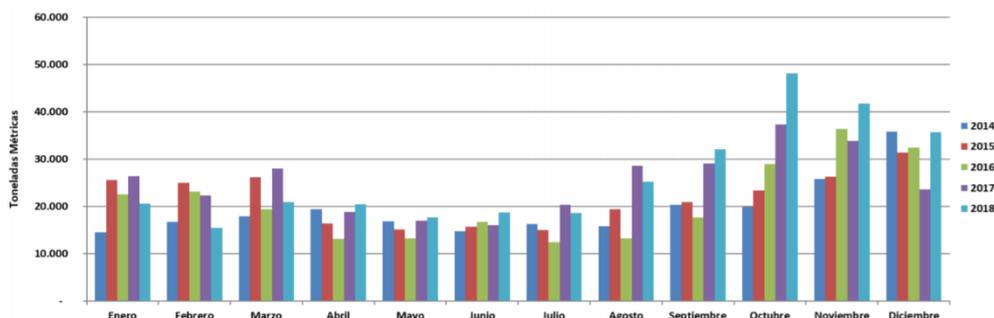
Estos países son los principales consumidores de cacao fino de aroma, se dedican a la elaboración de chocolates exquisitos para luego exportar a distintos países del mundo. En el 2018 se puede observar que el país con mayor consumo de cacao fino de aroma es Indonesia, seguido Estados Unidos.

EXPORTACIONES DE CACAO / EN TONELADAS MÉTRICAS					
Meses	2014	2015	2016	2017	2018
Enero	14.573	25.582	22.585	26.416	20.573
Febrero	16.737	25.035	23.165	22.398	15.488
Marzo	17.878	26.155	19.396	27.986	20.990
Abril	19.474	16.454	13.164	18.879	20.449
Mayo	16.851	15.169	13.305	16.955	17.720
Junio	14.829	15.749	16.782	16.056	18.785
Julio	16.247	15.065	12.445	20.384	18.645
Agosto	15.800	19.405	13.228	28.622	25.212
Septiembre	20.350	20.903	17.731	29.084	32.091
Octubre	19.873	23.380	28.972	37.316	48.102
Noviembre	25.824	26.276	36.381	33.848	41.820
Diciembre	35.842	31.368	32.478	23.582	35.695
<b>TOTAL</b>	<b>234.277</b>	<b>260.540</b>	<b>249.632</b>	<b>301.526</b>	<b>315.571</b>
<b>VARIACIÓN %</b>		<b>11%</b>	<b>-4%</b>	<b>21%</b>	<b>5%</b>
		2014 - 2015	2015 - 2016	2016 - 2017	2017 - 2018

Figura 2 Exportaciones totales de cacao en los últimos 5 años

Fuente: ANECACAO. Las exportaciones de cacao fino de aroma en los últimos 5 años desde el año, tomando como referencia los años 2014-2018.

La exportación de cacao fino de aroma incrementa o decrece cada año de acuerdo a la demanda que este haya tenido, en la imagen se toma referencia de 5 años, desde el 2014 al 2018. Su tasa de variación cambia cada año, del 2014-2015 tiene un incremento del 11%, de 2015-2016 decrece en un -4% en comparación al año anterior, luego sube en el año 2017 en un 21% y en 2018 con un 5%.



*Figura 3 Exportaciones totales de cacao en los últimos 5 años*  
*Fuente: ANECAAO.*

En las exportaciones de cacao fino de aroma, Ecuador ha tenido un alto reconocimiento por la calidad del producto. Ecuador participó en el Panel Ad Hoc del Cacao Fino o de Aroma de la Organización Internacional del Cacao (ICCO), que se efectuó en la ciudad de Abidján, Costa de Marfil. La participación del país dejó muy buenos réditos para el rubro del cacao, ya que se logró que Ecuador mantenga el 75% de exportaciones de cacao nacional fino de aroma, lo que le posiciona como el principal exportador de este producto a escala mundial (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019, pág. 5).

Ecuador cuenta con el tipo de suelo y condiciones climáticas adecuadas para la producción de cacao, ya que este grano es una fruta tropical que se cultiva en el Litoral y en la Amazonía provincias que tienen las condiciones climáticas necesarias para la producción de cacao son: Manabí, Guayas, Los Ríos, Esmeraldas, Santo Domingo de Los Tsáchilas, Azuay, El Oro y Cañar. El cacao se desarrolla en forma óptima donde la temperatura se mantiene entre los 22 grados y los 30 grados Centígrados. Este rango de temperatura permite al cacao tener un buen desarrollo vegetativo y dar cosechas abundantes. Cuando la temperatura entre el día y la noche varía en más de 9 grados centígrados, afecta el desarrollo y la producción. Temperaturas mayores de 38 grados centígrados y menores de 15 grados Centígrados, afecta el funcionamiento de la planta y su productividad. (Cacaomovil, 2018, pág. 10)

## INTRODUCCIÓN

El cacao es una fruta tropical, sus cultivos se encuentran mayormente en el Litoral y en la Amazonía. Es un árbol con flores pequeñas que se observan en las ramas y producen una mazorca que contiene granos cubiertos de una pulpa rica en azúcar. La producción de cacao se concentra principalmente en las provincias de Los Ríos, Guayas, Manabí y Sucumbíos. En el país se cultivan dos tipos de cacao: el Cacao CCN-51 y el denominado Cacao Nacional. Es un Cacao Fino de Aroma conocido como 'Arriba', desde la época colonial. Ecuador es el país con la mayor participación en este segmento del mercado mundial (un 63% de acuerdo con las estadísticas de ProEcuador). (Guerrero, 2017, pág. 43)

La presente investigación consiste en elaboración de un plan de negocio para la exportación de cacao fino de aroma ecuatoriano al mercado de Francia, el cacao es un producto con mucha influencia en la economía del Ecuador, esto se debe a la cantidad de exportaciones que se realizan, por la calidad que tiene este producto existe mucha demanda por parte de los fabricantes extranjeros de chocolate, esto permite que el Ecuador incursione en mercados internacionales a través de este producto.

Ecuador a lo largo de su historia se ha caracterizado por ser un país agrícola, el cacao es uno de los productos más antiguos de exportación de este país, se estima que es uno de los mejores debido a su calidad, es considerado un producto que tiene gran potencial de crecimiento a escala mundial. Se ha tomado como punto de partida para la elaboración de la investigación puntos clave, como es la introducción, la metodología, los resultados o propósitos de la empresa, entre otros. Es por ello que la investigación se estructuró de la siguiente manera:

## **Capítulo I**

Se desarrolla el marco teórico que proporciona claridad en la investigación ya que se encuentran proyectos relacionados que dan soporte a este estudio y las definiciones de los términos usados en el presente trabajo. También se determina la metodología que se utilizó para llevar a cabo la investigación, el tipo de investigación, el trabajo de campo en el que se detalló la estructura para recopilar información y la verificación de la misma.

## **Capítulo II**

Presenta el diagnóstico de la empresa interno y externo, el análisis de las entrevistas y la determinación del problema que se obtuvo por dicho diagnóstico. Muestra las implementaciones que se realizaron como es la estructuración de un organigrama, elaboración de un manual de funciones, descripción de puestos y manuales de procesos y la elaboración del plan de negocios para exportación.

## **Capítulo III**

Se plantea las conclusiones y recomendaciones basadas en los resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación, las mismas que evidencian la necesidad de trabajar de forma coordinada con todos los factores internos y externos, tomando en cuenta el potencial que posee la empresa se realizó un Plan de Negocios que permita colocar el producto en el mercado de Francia y con ello se eleve la rentabilidad, ampliándose significativamente de forma internacional.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

Elaborar un plan de negocio para el “Comercial Bravo” ubicado en el cantón Eloy Alfaro, provincia de Esmeraldas, que le permita la exportación de cacao ecuatoriano fino de aroma netamente orgánico y de alta calidad, al mercado de Francia, por medio de estrategias de comercialización y mercadeo, durante el año 2019.

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Analizar el entorno para establecer estrategias que mejoren la exportación del cacao fino de aroma.
- ✓ Investigar mediante entrevistas, publicaciones públicas y privadas sobre los procesos de exportación de cacao fino de aroma al mercado de Francia.
- ✓ Determinar cuáles son los requisitos que se necesitan para exportar cacao fino de aroma al mercado de Francia
- ✓ Desarrollar estrategias que permitan definir la estructura organizacional, planes de trabajo, visión, misión y objetivos del negocio.

## JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El Ecuador se caracteriza por su alto potencial en la agricultura, posee una gran variedad de productos que no son valorados pero que cuyas particularidades son apreciadas por mercados internacionales, es el caso del cacao fino de aroma, quienes han puesto especial énfasis en la calidad del producto son los mercados extranjeros ya que son los potenciales consumidores de este, sin embargo en la provincia de Esmeraldas existe una gran producción de cacao fino de aroma ecuatoriana que por diferentes situaciones han surgido limitaciones que impiden la exportación directa del producto.

Es por ello que se plantea un plan de negocios que permita la exportación del producto al mercado de Francia, con la finalidad de generar mayores ingresos a la microempresa. El comercio internacional varía mucho y en la actualidad todos los países exportan ya sea un producto, bien o servicio, es por ello que se investiga los procesos y requisitos del mercado con el que se quiere comercializar, ya que cada mercado tiene diferentes políticas de control interno. El “Comercial Bravo” tiene como propósito la exportación de manera directa es decir sin intermediarios porque tiene conocimiento de que, si hay intercesor, los costos de exportación son más altos, poco control sobre el mercado y políticas de ventas.

El “Comercial Bravo” ha comercializado cacao por 20 años, pero solo lo ha hecho a nivel nacional, ahora ha visto la necesidad de ampliar su mercado e incrementar el volumen de sus ventas, es por ello que quiere comercializar con mercados internacionales como lo es el mercado de Francia, por esta razón se pretende elaborar un plan de negocio que permita mejorar la comercialización del cacao internacionalmente sin necesidad de intermediarios.

Los beneficios de una exportación directa son:

- ✓ Permite tener lazos directos con las empresas extranjeras

- ✓ Tener control del estado de su producto es decir control de la calidad del cacao.
- ✓ Los costos de exportación serán más bajos en comparación a cuando la realiza por medio de intermediarios.
- ✓ Tiene la facilidad de obtener información detallada del mercado al que exporta, permitiéndole tomar decisiones en sus exportaciones y aplicar las estrategias.

Los beneficiarios directos de este proyecto es la microempresa “Comercial Bravo”, el plan de negocios para la exportación servirá para que sus ventas aumenten considerablemente dando como resultados un incremento en su ingreso, de manera indirecta se beneficia los moradores de cantón Eloy Alfaro ya esta microempresa genera fuentes de empleo.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad el Ecuador es un productor potencial de cacao fino de aroma, los terrenos permiten el cultivo y tratamiento del producto hasta que este sea exportado a los países extranjeros, en la provincia de Esmeraldas, cantón Eloy Alfaro, parroquia Borbón se encuentra la microempresa “Comercial Bravo, quienes han visto como fortaleza las propiedades del suelo para la siembra del cacao fino de aroma, acción que se ha llevado a cabo hace 20 años, sin embargo tienen como propósito alcanzar la internacionalización de su producto al mercado de Francia, pero en el alcance de sus propósitos se enfrentan a un sinnúmero de obstáculos de carácter legal, social y económico.

La empresa Comercial “Bravo”, no cuenta con la orientación ni una estructura que guíe los procesos a ser ejecutados para colocar en mercados internacionales su producto, siendo en muchos casos víctimas de vulneraciones, provocando pérdidas en su economía. Es por ello que se ha identificado como medida correctiva y de solución el estudio y elaboración de un Plan de Negocios que permita colocar el producto en su lugar de destino y definir los costos de tal manera que se evidencie la rentabilidad para los productores y que dicho producto satisfaga las exigencias del mercado.

Los mercados internacionales son muy exigentes debido a que siempre buscan el producto o servicio de mejor calidad, es por ello que los países que exportan cacao fino de aroma, se especializan en la producción de un cacao altamente calificado que cumpla las demandas y exigencias de los clientes potenciales, lo que garantiza un crecimiento para la economía local y nacional.

La exportación de cacao fino de aroma tiene mucha demanda en el mercado internacional, pero de igual manera tiene complicaciones y estas están basadas en los costos de exportación, ya que muchas microempresas y medianas empresas lo realizan por medio de

intermediarios, es por ello que el objetivo principal de esta investigación es desarrollar un plan de negocio que permita exportar de mejor manera este producto mediante la determinación de los requisitos que se necesitan para la comercialización al exterior de forma directa sin necesitar mediadores.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Permitirá el Plan de negocio para el “Comercial Bravo” ubicado en el cantón Eloy Alfaro provincia de Esmeraldas la exportación de cacao ecuatoriano fino de aroma netamente orgánico y de alta calidad al mercado de Francia por medio de estrategias de comercialización y mercadeo durante el año 2019?

## **VARIABLES**

Independiente: Plan de negocio para exportación.

Dependiente: Exportación de cacao fino de aroma.

Indicadores: Producción, Calidad, niveles de exportación, procesos de exportación, incoterms, niveles de conocimiento del mercado exterior.

# CAPÍTULO I

## 1. MARCO TEÓRICO

En este apartado se revisó la teoría que fundamenta la investigación con la finalidad de aportar con un plan de negocios para el comercial “Bravo” del cantón Eloy Alfaro, provincia de Esmeraldas.

### 1.2 Antecedentes referenciales y de investigación

Las siguientes investigaciones son relacionadas al proyecto que se llevan a cabo, se basan en el estudio de la exportación de cacao fino de aroma ecuatoriano, a los mercados internacionales y la acogida que este producto ha tenido en ellos.

En la investigación titulada “La protección jurídica para el cacao fino de aroma del Ecuador”, realizada por González (2007), menciona que el cacao ecuatoriano es reconocido a nivel internacional por su aroma y sabor, de ahí su prestigio entre las principales industrias internacionales transformadoras de cacao. Este reconocimiento le permite a Ecuador ser competitivo en calidad. Concluye haciendo referencia entre la calidad del cultivo de cacao fino de aroma en Ecuador con el cacao ordinario, donde determina que la diferencia entre ambos siempre ha estado presente tanto en organizaciones nacionales y extranjeras, asociaciones de pequeños productores, gremios privados y público. (p.88)

En la investigación titulada “Circuitos de comercialización” Lastra (2004) explica sobre la comercialización de cacao a escala internacional. Según su investigación, África lidera el mercado de las exportaciones cacaoteras en cuatro países, Costa de Marfil, Ghana, Nigeria y Camerún. Estos países concentran el 68% del total de las exportaciones mundiales de cacao

para el 2001, Indonesia ocupa el segundo lugar con un 13% del mercado mundial. Ecuador y República Dominicana el 2% de las exportaciones mundiales cada uno. Concluyendo que a pesar de que el porcentaje del Ecuador y República Dominicana es bajo, son los únicos países latinoamericanos que aparecen en los primeros lugares de exportación. (p.10)

En el monitoreo realizado por Colombia (2002), manifiesta que Ecuador ha sido por tradición un importante productor a nivel mundial de cacao fino de aroma. En los últimos años las exportaciones se han recuperado de manera importante corroborando la vocación exportadora de Ecuador en cacao. También menciona que el principal destino de las exportaciones ecuatorianas de cacao es Estados Unidos y a nivel de Europa las exportaciones se dirigen a Alemania. (p.33)

El comercio internacional es beneficioso para los países que exportan, ya que los obliga a especializar el producto, bien o servicio que comercializan. El Ecuador es un país que exporta muchos productos, entre ellos el cacao, se ha especializado en su producción logrando ser altamente competitivo a nivel internacional debido a su calidad. Siendo así que participó en el Panel Ad Hoc del Cacao Fino o de Aroma de la Organización Internacional del Cacao (ICCO), que se efectuó en la ciudad de Abidján, Costa de Marfil. La participación del país dejó muy buenos réditos para el rubro del cacao, ya que se logró que Ecuador mantenga el 75% de exportaciones de cacao nacional fino de aroma, lo que le posiciona como el principal exportador de este producto a escala mundial. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019, pág. 1)

Hoy en día la mayoría de los países necesitan crecer y la exportación es un medio para multiplicar los ingresos y los productos o servicios que ofrecen, para ello es importante que las

empresas grandes, medianas empresas y microempresas, conozcan temas sobre negociación internacional, esto les ayudará a comercializar y hacer negociaciones de manera profesional mediante estructuras y procesos. Es por ello que se mencionarán algunas teorías desarrolladas por profesionales en el ámbito del negocio internacional, donde explicarán cómo hacer negociaciones internacionales de manera inteligente.

De acuerdo al libro de negociación internacional de García (2014), menciona que las personas encargadas de llevar a cabo la actividad internacional de la empresa ocupan gran parte de su tiempo en negociar con otras personas de diferentes países. Estas negociaciones se centran en una gran variedad de temas, de entre los cuales los de carácter comercial son los más comunes y los que sirven, generalmente, para iniciar la relación empresarial.

“Es importante tomar medidas al momento de la negociación, como lo es la elaboración de un contrato, donde determinarán cláusulas que ayudarán a que se respeten las transacciones que se realizan y evitar riesgos en la comercialización” (García, 2014, p.45).

En el tema de contratación internacional práctica: Giménez (2013) afirma que:

Es necesario materializar las transacciones comerciales internacionales en un documento (el contrato internacional), a modo de recordatorio de los derechos y obligaciones de las partes contratantes, ha colocado a la contratación internacional en un lugar privilegiado en el nuevo escenario de la globalización y la internacionalización empresarial. Ante este panorama, se hace necesario no solo entender los principales instrumentos jurídicos que condicionan los contratos internacionales, sino también comprender los aspectos más importantes que hay que tener en cuenta a la hora de

establecer un contrato internacional, y las particularidades y “riesgos” que presentan las principales modalidades de contratación internacional. (p.14)

Se analizaron algunas teorías sobre el comercio internacional, con la finalidad de encontrar las causas de la exportación y estudiar los fenómenos sobre la producción y el consumo, Estas teorías parten de que el comercio exterior está causado por las diferencias existentes entre países. Para ello se citó a Adam Smith, David Ricardo y otros.

### **1.2.1. Teoría de la ventaja absoluta de Adam Smith**

Según la teoría de la ventaja absoluta, al especializarse los países en los bienes en los que tiene ventaja absoluta, exportan esos bienes y con las ganancias de esta venta compran otros bienes producidos por otros países. De esta manera llegaba a la conclusión de eficiencia del comercio internacional. No obstante, la idea de la ventaja absoluta como motor de comercio internacional resultó ser demasiado simplista para la realidad. Ya que existían casos en los que, según la definición dada, no podría darse el comercio. De esta manera se llegó a la conclusión de que el comercio internacional no responde a la teoría de la ventaja absoluta sino a la ventaja comparativa. (Galán, 2018, pág. 1)

Aunque la ventaja absoluta resultó simplista para el comercio, hay muchos países en los que sí se la aplica, la se utiliza mucho en la comercialización internacional, al intercambiar bienes y servicios con otros países por lo cual se recibe una ganancia.

### **1.2.2. Teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo**

En el mismo estudio Galán (2018) dice que otro economista defensor del libre comercio era David Ricardo, donde menciona que:

Cada país en cuestión se especializará en aquello en lo que sea más eficiente. A la misma vez, importará el resto de los productos en los que son más ineficaces en términos de producción. Aunque un país no tenga ventaja absoluta al producir algún bien, podrá especializarse en aquellas mercancías en las que encuentre una ventaja comparativa mayor y poder participar finalmente en el mercado internacional. En este sentido, puede potenciar su comercio exterior. (Galán, 2018, p.14)

Se trata entonces de la idea básica de que los países eligen especializarse para poder comerciar en actividades donde tiene cierta ventaja. Es decir, en lugar de producir lo que hacen mejor de forma absoluta, producen lo que hacen mejor de forma relativa. Por lo tanto, la diferencia con la teoría de la ventaja absoluta radica en que no se produce lo que al país le cuesta menos, sino aquel con menores costes comparativos.

Según la teoría de la ventaja comparativa, dicha ventaja procederá del coste de oportunidad al que se enfrente en la producción de cada bien. En otras palabras y aplicando un ejemplo sencillo, para producir plátanos debe sacrificar menos dejando de lado la producción de manzanas. Formalmente, el país produce un bien y lo exporta porque tiene un coste relativo menor al de otro país ya que prescinde de la producción de menor cantidad de bien. (Galán, 2018, pág. 14)

### **1.2.3. Modelo Heckscher-Ohlin**

En el libro Modelo de competitividad Velázquez (2004) afirma que si el trabajo fuese el único factor de producción, como suponía el modelo ricardiano, la ventaja comparativa podría sugerir únicamente de las diferencias internacionales en la productividad del trabajo.

El modelo de **Heckscher-Ohlin** predice que si un país tiene una abundancia relativa de un factor (trabajo o capital), tendrá una ventaja comparativa y competitiva en aquellos

bienes que requieran una mayor cantidad de ese factor, o sea que los países tienden a exportar los bienes que son intensivos en los factores con que están abundantemente dotados. (Velásquez, 2004, p.7)

En el mismo estudio Velásquez (2004) concluye diciendo que una nación exportará la mercancía cuya producción requiera el uso intensivo del factor relativamente abundante y barato, e importarán la mercancía cuya producción requiera de uso intensivo del factor relativamente escaso y caro, en otras palabras, la nación relativamente rica en trabajo exporta la mercancía relativamente intensiva en trabajo, e importa la mercancía relativamente intensiva en capital.

#### **1.2.4. La nueva teoría del comercio internacional**

Cada nación producirá aquellos bienes en los que goce de una ventaja relativa y mediante el intercambio los distintos países se complementarán, sacarán provecho de sus diferencias. Las predicciones que se desprenden de esta teoría son, por ejemplo, que los países más desarrollados exportarán manufacturas e importarán productos no elaborados, mientras que los países en vías de desarrollo importarán manufacturas y exportarán productos no elaborados (materias primas y alimentos) debido al diferente precio relativo de sus factores. Este tipo de intercambios mejora el bienestar mundial ya que el comercio puede entenderse como un método indirecto de producción. (Steinberg, 2004, pág. 19).

Esta teoría es la más usada, los países menos desarrollados por lo general son los que exportan productos no elaborado como en el caso de Ecuador, que es un país que se dedica a la exportación de materia primas e importa productos elaborados de países desarrollados como Estados Unidos, China, entre otros.

### **1.3. ¿Qué es el plan de negocios?**

Según Alvarado (2007) manifiesta que: “Un plan de negocios tiende a constituir un medio muy significativo para que las empresas puedan basar sus ventas en objetivos a corto y mediano plazo, de tal manera que se pueda evaluar la rentabilidad” (p.11). En el libro titulado, “Aprender a elaborar un plan de negocio” de Alvarado (2007) explica la definición de un plan de negocios, donde manifiesta que es una herramienta de reflexión y trabajo que sirve como punto de partida para un desarrollo empresarial. Lo realiza por escrito una persona emprendedora, y en él plasma sus ideas, el modo de llevarlas a cabo e indica los objetivos que alcanzar y las estrategias que utilizar. Consiste en redactar, con método y orden, los pensamientos que tiene en la cabeza.

Un plan de negocio es una declaración formal de un conjunto de objetivos de una idea o iniciativa empresarial, que se constituye como una fase de proyección y evaluación. Se emplea internamente por la administración para la planificación de las tareas, y se evalúa la necesidad de recurrir a bancos o posibles inversores, para que aporten financiación al negocio. En el plan de negocio deben aparecer perfectamente detallados los objetivos de la empresa, las estrategias para conseguirlos, la estructura organizacional, la inversión requerida para financiar tu proyecto y las soluciones para resolver los problemas que puedan ir apareciendo. (MuyPymes, 2009, pág. 1)

Varela (2015) manifiesta que:

Un plan de negocio contiene toda la información necesaria sobre la empresa y los objetivos que debe alcanzar, es decir, que en el plan de negocio debemos resumir cómo vamos a organizar nuestro trabajo y liderazgo empresarial, así como definir cómo se van a desarrollar las tareas necesarias para alcanzar el éxito marcado. El objetivo principal de un plan de negocio es la planificación, por eso es esencial su redacción

antes de construir una empresa. Si bien es cierto que cada poco tiempo puede quedar desfasado dados los pasos y los resultados que vayamos obteniendo, esto no resta utilidad al plan de empresa. Simplemente debemos tener en cuenta que habrá que ir actualizando y renovando el plan de negocio redactado inicialmente. (p.12).

El plan de negocios es un documento escrito de unas 30 cuartillas que incluye básicamente los objetivos de tu empresa, las estrategias para conseguirlos, la estructura organizacional, el monto de inversión que requieres para financiar tu proyecto y soluciones para resolver problemas futuros (tanto internos como del entorno). También en esta guía se ven reflejados varios aspectos clave como: definición del concepto, qué productos o servicios se ofrecen, a qué público está dirigida la oferta y quiénes son los competidores que hay en el mercado, entre otros. Esto sin mencionar el cálculo preciso de cuántos recursos se necesitan para iniciar operaciones, cómo se invertirán y cuál es el margen de utilidad que se busca obtener. (Peña, 2016, pág. 32)

El plan de negocio del “Comercial Bravo” detalla todo el proyecto empezando con los objetivos de la microempresa, el organigrama donde se muestra la jerarquía del mismo, contiene los manuales de funciones para cada puesto, con la finalidad de contratar y orientar a cada empleado. En este plan consta también la inversión y proyecciones a cinco años, el producto que ofrece y todo lo relacionado con el negocio, que ayude a que este marche de una manera efectiva.

Un plan de negocios es un documento que demuestra la factibilidad de un nuevo negocio prospectivo y proporciona una hoja de ruta para sus primeros años de operación. Los planes de negocio son una parte importante de la creación de nuevos negocios, ya sea como un startup o una rama de un negocio existente. Los planes de negocio para los startups son, a menudo, compartidos con agencias de financiamiento,

inversionistas potenciales y capitalistas de riesgo para obtener la financiación necesaria.  
(Molina, 2017, pág. 25)

Las empresas por más pequeñas que sean deben elaborar un plan de negocios en el que se detalle la manera en la que se va a operar y desarrollar durante un período determinado, indicando los objetivos que se desean alcanzar y las estrategias que se utilizarán para que el negocio funcione de la mejor manera. Con un plan de negocios bien elaborado las empresas podrán encaminarse a un futuro donde los resultados obtenidos serán los que la empresa se plantee y no lo que la suerte o el destino pueda deparar, ya que el funcionamiento de una empresa depende de las bases en las que se cimiente, si son bases débiles, el resultado seguramente será el fracaso, pero si las bases son fuertes de seguro tendrá como resultado el éxito.

La microempresa “Comercial Bravo” carece de un plan de negocio para la exportación de cacao fino de aroma, que le ayude a comercializar de una manera ordenada y secuencial, el negocio ha funcionado de manera empírica por 20 años, como consecuencia puede tener dificultades en las negociaciones locales y en mercados extranjeros. El propósito es estructurar y diagramar los procesos de exportación al país de destino, por esa razón se deben determinar los requisitos y conocer el mercado con el que se tendrá relaciones comerciales para evitar futuros problemas y si los hay contrarrestar con estrategias que permitan mantener el punto de equilibrio de la microempresa.

Para la elaboración de la estructura general de un plan de negocio, se considerado la propuesta de (Rouse, 2017), quien en su artículo establece los siguientes pasos:

**Resumen ejecutivo:** En el resumen ejecutivo se colocan los aspectos más importantes del proyecto de negocio, como la inversión que se requiere para impulsarlo y las razones de ponerlo en marcha, en este aspecto va simplificado el proyecto de manera clara y

precisa. Entre los elementos que se debe considerar para su elaboración son: Información general del proyecto, descripción del negocio, el modelo y cadena de valor, el mercado, el estado actual del proyecto y el equipo que forma parte del proyecto. (Mañez, 2017, pág. 21)

**Definición del negocio:** Describe los productos o servicios que el negocio ofrecerá, las estrategias y objetivos que se utilizarán para obtener resultados óptimos, en este apartado se coloca el nombre y la ubicación del proyecto, en este caso la empresa se dedica a la comercialización de cacao fino de aroma hacia el mercado de Francia y se encuentra ubicada en una zona estratégica para la producción y procesamiento del producto. (Roldán, 2018, pág. 3)

**Organización:** Se elabora un organigrama de la empresa o negocio, donde irán detallados los departamentos, los cargos y funciones del puesto, el perfil de cada puesto de trabajo, el requerimiento de personal, la estructura jurídica, todo ello para mantener una empresa o negocio en orden y con un buen ambiente laboral. El “Comercial Bravo” no tiene un organigrama, las tareas que cumple cada trabajador son delegadas por el jefe de acuerdo a la necesidad que hay en el negocio, es muy importante la presencia de este instrumento administrativo porque permite que los miembros de la microempresa puedan desempeñar sus oficios de manera fluida sin exceso de carga laboral, teniendo conocimiento del rol que le corresponde a cada uno. (García I. , 2017, pág. 2)

**Estudio de mercado:** El estudio de mercado es un proceso sistemático de recolección y análisis de datos e información acerca de los clientes, competidores y el mercado. Sus usos incluyen ayudar a crear un plan de negocios, lanzar un nuevo producto o servicio, mejorar productos o servicios existentes y expandirse a nuevos mercados. El estudio de mercado puede ser utilizado para determinar que porción de la población comprará un producto o servicio,

basado en variables como el género, la edad, ubicación y nivel de ingresos (Emprendedores, 2019). Comercial Bravo ya cuenta con un producto estrella y el propósito es ubicarlo en mercados internacionales por lo que requiere de una indagación exhaustiva en el lugar en donde se pretende exportar.

**Estudio de la inversión y financiamiento.** - Para toda empresa resulta complejo establecer las formas idóneas para incursionar en el mercado; sin embargo, la inversión es el medio que permite dotar de recursos y sacar adelante la producción ya que “es el desembolso que hay que realizar desde que inicia un proyecto y para cumplir todas las necesidades de éste, así como el capital de trabajo. Las tres partes principales de la inversión son: Inversión fija, capital de trabajo, inversión total”. Además, va de la mano con el financiamiento que “es la actividad mediante la cual se obtienen los recursos para la implementación de una nueva actividad dentro de una organización, se clasifica en: Fuentes internas y fuentes externas” (BusinessCoaching, 2018)

**Estudio técnico:** El estudio técnico sirve para describir los requerimientos físicos que hacen falta para el funcionamiento del negocio, el proceso productivo, la infraestructura y el tamaño del local, la capacidad de producción y la disposición de planta. (Gardey, 2015). En la empresa se cuenta con documentos que deben ser organizados, para dar a conocer el estudio técnico y pueda brindar la información oportuna al plan de negocios.

**Estudio de los ingresos y gastos:** Sirve para determinar los ingresos y egresos que el negocio tendrá, para ello se usan las herramientas contables como lo es el presupuesto de ventas, el estado de ganancia o pérdidas y el presupuesto de flujo de efectivo. El “Comercial Bravo” ha venido realizando sus actividades con un capital propio, cuyos ingresos anuales superaron los \$300.000,00 hecho por el cual el SRI (Servicio de Rentas Internas) lo declaró como contribuyente especial es decir obligado a llevar contabilidad, por ende, lleva un orden

cronológico de todos los movimientos transaccionales de la empresa, así como también las decoraciones de forma periódica al Servicio de Rentas Internas, al finalizar el ciclo contable se elaboran de los estados financieros para los usuarios internos, externos como futuros inversionistas.

**Evaluación del proyecto:** La evaluación es una fase fundamental para cualquier proyecto, con independencia de sus características y tamaño. A través de este proceso de valoración se analizan todos los elementos que intervienen en el proyecto con el fin de determinar su viabilidad y eficacia, calcular los posibles riesgos y determinar las respuestas. No obstante, el término evaluar implica mucho más que valorar. Este concepto supone la recogida y análisis de datos de manera continua. Un seguimiento y control que permita establecer una comparación para poder determinar y medir la evolución del proyecto, detectar desviaciones y necesidades y establecer las medidas de mejora necesarias a lo largo del proceso. ( Business School, 2016)

**Modelo DAFO:** Es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats) y es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una empresa, por lo que puede ser de gran utilidad en este aspecto. (Gardey, 2015, pág. 36)

### **1.3.1. Tipos de plan de negocio**

Siendo una herramienta que contribuye a elevar los ingresos de los empresarios, se plantean diferentes tipos de Plan de Negocios, para efectos de la presente investigación se tomará como referencia los propuesto por Caurin (2017), los mismos que se describen a continuación:

### **1.3.1.1. Plan de negocios para empresas en marcha**

Los negocios que ya se encuentran en operación también necesitan de un Plan de Negocios cuando aumentan sus unidades, con la finalidad de crecer y ser más rentables. No contar con uno podría causar el fracaso de la empresa, si se es parte de un crecimiento no planificado ni controlado. Este plan de negocios debe evaluar la nueva unidad de negocios de forma independiente y además distribuir los costos fijos de toda la empresa. Asimismo, debe mostrar sus fortalezas y debilidades, además de dar a conocer la capacidad gerencial del grupo. (Entrepreneur, 2011, pág. 1)

### **1.3.1.2. Plan de negocios para nuevas empresas**

Para las nuevas empresas, el desarrollo del plan de negocios se convierte en una herramienta de diseño, y parte de una idea inicial a la cual se le va dando forma y estructura para su puesta en marcha. En ella se debe detallar tanto la descripción de la idea en sí misma, como los objetivos a ser alcanzados, las estrategias a ser aplicadas y los planes de acción respectivos para lograr las metas propuestas. Este plan, en el futuro, se convertirá en insumo para retroalimentar el negocio, ayudando a estimar, corregir y/o instituir las posibles variaciones que se realizarán durante el desarrollo de la empresa. (Conduce tu propia empresa , 2018, pág. 1)

### **1.3.1.3. Plan de negocios para inversionistas**

Un plan de negocio para inversionistas es un documento que ha sido preparado profesionalmente, para satisfacer las necesidades de los capitalistas de riesgo como para los inversionistas ángeles. En su plan de negocio, usted deberá ser capaz de ver su propio proyecto a través del ojo del inversor. Su plan debe ser capaz de responder a las preocupaciones de un inversionista. Un plan de negocio para inversionistas demuestra a los inversores que usted es

un experto en su industria y que tiene una misión clara. Un empresario visionario se ocupa de estas necesidades mediante la elaboración de una completa y detallada lista de los objetivos y metas del negocio. (Mundo negocios, 2019)

#### **1.3.1.4. Plan de negocios para administradores**

El plan de negocios para los administradores debe contener el nivel de detalle necesario para guiar las operaciones de la empresa. Este plan suele contener mayor nivel de detalle, pues muestra los objetivos, las estrategias, las políticas, los procesos, los programas y los presupuestos de todas las áreas funcionales de la empresa. Mientras que el plan de negocios para los inversionistas no supera las 30 páginas, el plan de negocios operativo suele tener una extensión de 50 a 100 páginas, dependiendo de la complejidad del negocio. (Mundo negocios, 2019)

El plan de negocio que debe aplicar para la microempresa “Comercial Bravo” es el **Plan de negocios para empresa en marcha**, debido a que esta se encuentra en funcionamiento desde hace 20 años, es necesario aplicar esta herramienta administrativa porque ayudará a que el negocio crezca y sea más rentable y así evitar el fracaso por la ausencia de este, con el plan de negocios se evaluará el desempeño de la microempresa porque permitirá estar pendiente de los resultados que vaya arrojando de acuerdo a los indicadores que se plantee. Al elaborar un plan de negocio para el “Comercial Bravo” permitirá que las exportaciones de cacao fino de aroma de origen ecuatoriano hacia el mercado de Francia sean seguras, los ingresos incrementarán significativamente, el riesgo de posibles inconvenientes al comercializar al exterior será casi nulo, las relaciones mercantiles con otras empresas serán más sólidas y directas.

### **1.3.1.5.Importancia de un plan de negocio**

Velasco (2007) manifiesta que:

Un plan de negocio es importante, no solo es para los gerentes nobel, sino también para todas las empresas en general y en especial para las nuevas iniciativas empresariales, radica en que es la carta de navegación de la firma, que guiará su rumbo desde el puerto de salida hasta el de llegada. En él se consignan las estrategias más importantes en aspectos claves como el mercado y las finanzas a demás es una herramienta imprescindible para encontrar el capital necesario. (p.14)

Barona (2018) manifiesta:

Es la pieza fundamental de cualquier organización para su óptimo funcionamiento, es un documento el cual complementará el proyecto que tiene la empresa para gestionar e implementar recursos financieros, humanos y materiales con la finalidad de consumir la apertura de su empresa en las mejores condiciones de mercado y financieras. Es también una herramienta de trabajo, ya que durante su preparación se evalúa la factibilidad de la idea, se buscan alternativas y se proponen cursos de acción; una vez concluido, orienta la puesta en marcha del negocio, muestra también en un documento el o los escenarios más probables con todas sus variables. (p.32)

Es muy importante la implementación de un plan de negocios en el “Comercial Bravo” porque permitirá que las exportaciones sean guiadas desde que salen hasta que llegan a su respectivo destino Francia, en esta herramienta se podrán plasmar estrategias para el mercadeo, finanzas y capitalización que el negocio necesite. Una vez que se structure bien este mecanismo la microempresa podrá incursionar firmemente en cualquier mercado exterior, seguro de poder hacer alianzas con empresas extranjeras y dispuesto a ser inversiones con ellas.

#### **1.4. ¿Qué son las exportaciones?**

Oca (2019) afirma:

Las exportaciones son el conjunto de bienes y servicios vendidos por un país en territorio extranjero para su utilización. Junto con las importaciones, son una herramienta imprescindible de contabilidad nacional. Una exportación es básicamente todo bien y/o servicio legítimo que el país productor o emisor (el exportador) envíe como mercancía a un tercero (importador), para su compra o utilización. El ente físico y órgano gubernamental principalmente encargado de este trámite es la aduana, por lo que una mercancía debe de salir de determinada aduana en determinada nación o bloque económico y debe de entrar a otro similar en el país receptor. (p.43)

En el XXI todos los países por muy pequeños que sean exportan e importa algún bien o servicio, lo realizan rigiéndose a normas y leyes de exportación que deben tener en cuenta al momento de realizar la transacción, la Aduana es quien regula los precios de exportación e importación con la finalidad de evitar contrabandos o compras ilegales.

García I. (2018) manifiesta que:

El concepto de exportación en términos económicos hace referencia al envío de un producto o servicio a un país extranjero con fines comerciales, ya sea por vía terrestre, marítima o aérea. Estas operaciones están reguladas por una serie de controles impositivos y disposiciones legales que actúan como marco contextual de las relaciones comerciales entre territorios. Las exportaciones son una parte fundamental de la internacionalización empresarial de las compañías, ya que les permite llevar sus productos a cualquier parte del mundo. (p.26)

Existen muchas maneras o medios de exportación e importación, los que se utilizan normalmente es el medio aéreo, marítimo o terrestre. Las exportaciones a más de permitir que la economía de un país crezca, ayuda a que países que no cuentan con determinado producto puedan abastecerse, abre puertas a relaciones comerciales extranjeras y dependiendo la calidad del producto o servicio que se exporte crea firmes lasos de negociación.

Navarro (2013) manifiesta:

En el ámbito de la economía, exportación se define como el envío de un producto o servicio a un país extranjero con fines comerciales. Estos envíos se encuentran regulados por una serie de disposiciones legales y controles impositivos que actúan como marco contextual de las relaciones comerciales entre países. Cabe destacarse que la exportación siempre se efectúa en un marco legal y bajo condiciones ya estipuladas entre los países involucrados en la transacción comercial. Así es que intervienen y se respetan las legislaciones vigentes en el país emisor y en el que recibe la mercancía.  
(p.16)

Para que una empresa pueda exportar debe tener claro el motivo por el cual desea hacerlo, muchas lo hacen por adquirir experiencia y lazos con empresas extranjeras, por ampliar mercado y no estar en manos de la economía local o por incrementar sus ventas, sea cual sea el motivo hay que tener en cuenta que para comercializar al exterior se debe diversificar productos y mercados con la finalidad de hacerle frente a la competencia internacional. El motivo por el cual el “Comercial Bravo” va a exportar es por la necesidad de ampliar su mercado y hacer alianzas con empresas extranjeras, teniendo como propósito un crecimiento del volumen de sus ventas.

### **1.4.1. Métodos de exportación**

Existen dos formas de exportar, una Indirecta y otra Directa. En la exportación indirecta, existe un operador que se encarga de alguna o todas las actividades vinculadas a la exportación, asumiendo la responsabilidad de la misma. En la exportación directa, el exportador peruano trata directamente con el cliente extranjero. La decisión sobre la forma de exportar que debe emplear el exportador dependerá del nivel de riesgo y las oportunidades que ofrece el mercado, así como de los recursos con los que cuenta. Al inicio, procuran asumir los menores riesgos posibles (exportación indirecta), aumentando su compromiso a medida que van ganando experiencia (exportación directa). (Quispe, 2015, pág. 2)

Los métodos de exportación dependen mucho de cómo el individuo desea comercializar, de sus aspiraciones del crecimiento en su economía. Se puede empezar a comercializar de manera indirecta para ir conociendo el mercado extranjero y el mecanismo de exportación a determinados países, luego dependiendo la experiencia adquirida y el riesgo que se determine a correr, puede hacer la comercialización directamente.

#### **1.4.1.1. Métodos de exportación directos**

La exportación directa significa que un productor o proveedor vende su producto directamente a un mercado internacional, ya sea mediante intermediarios, tales como representantes de ventas, distribuidores, o minoristas extranjeros, o vendiendo el producto al usuario final. Un ejemplo de esto podría ser vender partes de computadora a una planta fabricante de computadoras. La exportación directa requiere investigación de mercado para localizar mercados para el producto, distribución internacional del mismo y la creación de un vínculo con el cliente. (Whetzel, 2018, pág. 22).

Al comercializar directamente, se evita gastos por intermediarios, los precios se establecen exportador-cliente, no hay manipulación de valores por terceros, es una relación que se establece con el cliente, para la explotación directa se recomienda mucho conocer el mercado al que se desea realizar la comercialización, para evitar problemas en la negociación.

#### **1.4.1.2. Ventaja de la exportación directa.**

- ✓ El exportador tiene control de sus productos o servicios de exportación en cuanto a la calidad y forma de envío.
- ✓ Los costos de exportación serán más bajos en comparación que cuando se comercializa por medio de intermediarios.
- ✓ Si el exportador desea retirarse del mercado lo hace sin dificultad.
- ✓ Tiene la facilidad de obtener información detallada del mercado al que exporta, permitiéndole tomar decisiones en sus exportaciones y aplicar las estrategias necesarias. Según Cantero (2017).

Las ventajas de exportación directa es evitar las ventas por terceros, es muy beneficiosa cuando el comerciante conoce el mercado al que va a comercializar, de lo contrario sus ventas pueden correr riesgos irreversibles, cada país tiene sus políticas de exportación, por eso es de vital importancia conocerlas.

Según Cantero (2017) las ventajas de la exportación directa son:

- ✓ El exportador controla todos sus procesos de fabricación en sus instalaciones, evitando así los riesgos asociados con la producción en el extranjero (por ejemplo, bajos estándares de producción o el uso de mano de obra infantil) y los riesgos asociados con la inestabilidad política en un mercado extranjero.

- ✓ Puede retirarse del mercado de forma relativamente económica y sencilla, si es necesario.
- ✓ Puede obtener información detallada sobre el comercio en el mercado objetivo, lo que le permite tomar decisiones futuras sobre si invertir en instalaciones en el mercado.
- ✓ Sin embargo, la exportación directa puede ser difícil, especialmente para empresas novatas en el mercado internacional. (p.25)

Cuando la persona que comercializa al exterior lo hace directamente con sus clientes, tiene el control total del precio, existe una negociación más fluida, esto depende mucho de la experiencia que tenga en las exportaciones, porque si es novato le resulta más complicado, primero en buscar compradores, en la negociación, también puede tener problemas con las políticas de importación que tenga determinado país.

#### **1.4.1.3. Métodos de exportación indirectos**

Es la exportación realizada mediante intermediarios independientes que se hacen cargo de todos los trámites. Los distintos tipos de intermediarios son:

- ✓ El comprador extranjero: Persona que compra por parte de la empresa del otro país.
- ✓ Comerciante: Persona que toma posesión de la mercancía y corre el riesgo en la exportación.
- ✓ Broker: Intermediario que pone en contacto al vendedor y comprador.
- ✓ Agente: Persona o firma que se encarga de poner los productos en el exterior.
- ✓ Trading company: Empresa general de comercio que actúa en varios países.
- ✓ Consorcio de exportación: Entidad independiente propiedad de un grupo de empresas. Las ventajas de este tipo de exportación son la menor inversión y riesgo y la mayor flexibilidad. (Cigcvinternacional, 2019)

El método de exportación que aplicará el “Comercial Bravo” será el directo porque tendrá control del producto que va a exportar “cacao fino de aroma ecuatoriana”, de igual manera evitará la comercialización por medio de intermediarios debido a que los costos de exportación son más altos y no tendrá conocimiento del modo en que opera el mercado internacional. La finalidad es tener alianzas directas con empresas extranjeras y conocer sus exigencias para mejorar cada vez la exportación de su producto y satisfacer las necesidades de sus clientes.

#### **1.4.2. Proceso de exportación en el Ecuador**

En el proceso de exportaciones del país, participan varias personas naturales y jurídicas, empezando por el importador que es el comprador y el que recibirá la mercancía que se exporte. Otros organismos que participan son:

- ✓ El banco o institución financiera.
- ✓ La compañía de seguros.
- ✓ La compañía de transporte o agente de carga (Forwarder).
- ✓ El Servicio de Aduanas del Ecuador (SENAE).
- ✓ Los agentes de aduanas.
- ✓ Las empresas certificadoras.
- ✓ Los proveedores (personas naturales o jurídicas). (Garcés, 2016).

Para exportar hay que seguir ciertos requisitos, de acuerdo a la guía del exportador de PRO ECUADOR, según el Ministerio de Comercio Exterior(2019) son los siguientes:

- ✓ Registro Único de Contribuyente (RUC).
- ✓ Certificado de Firma Digital o TOKEN.
- ✓ Registro como exportador en ECUAPASS.
- ✓ Etapa de pre embarque.

- ✓ Cotización de exportación.
- ✓ Instrumentos y condiciones de pago.
- ✓ Etapa Post Embarque.
- ✓ Copia de la factura comercial.
- ✓ Copia de lista de empaque.
- ✓ Copia de certificado de origen.
- ✓ Copias no negociables de documento de transporte multimodal. (p.8)

### **1.4.3. Cacao fino de aroma para exportar**

El Ecuador se caracteriza por ser un país agrícola, según el Ministerio de Turismo el “Ecuador es el quinto país productor de cacao a escala mundial y el primero en producir cacao fino de aroma, por lo que tiene un gran potencial de crecimiento” eso lo dijo el embajador de Francia en Ecuador, Jean Baptiste Chauvín en un evento donde participaron pequeños y grandes productores de cacao, mostrando el producto como materia prima y ya elaborados. También mencionó el hecho de querer invertir para la producción del cacao fino de aroma porque considera que es uno de los mejores. (Misterio de Turismo , 2017)

Según Cacaomovil (2018) la comercialización del cacao se realiza para los diferentes mercados, nacional e internacional, a través de cooperativas de productores, y en forma independiente mediante productores individuales. En el caso de productores organizados, cuando el cacao va al mercado internacional, se requiere contratar al comprador y negociar y formalizar contratos de venta. En los contratos de venta se especifican los compromisos de ambas partes, así como los estándares de calidad, cantidad, el lugar y la fecha de entrega. Los productores independientes venden el cacao en baba a diferentes cooperativas. O venden cacao seco sin fermentar a pulperías o tiendas y comerciantes que abastecen a la industria nacional o los mercados internos del país. (p.36)

La producción de cacao en grano a nivel global registró un crecimiento anual de 2.4% en el período 1995-2013 hasta alcanzar un total de 4.59 millones de toneladas métricas (TM) en el último año, según datos de FAOSTAT. Dicho ritmo de crecimiento anual fue similar al del área cosechada, que llegó a 10 millones de hectáreas (Ha) en 2013, reflejando que el crecimiento en la producción provino en su casi totalidad del aumento de la superficie cosechada ya que no existió un aumento significativo en la productividad durante el período, a pesar de la notoria volatilidad mostrada. (Plaza, 2016, pág. 9)

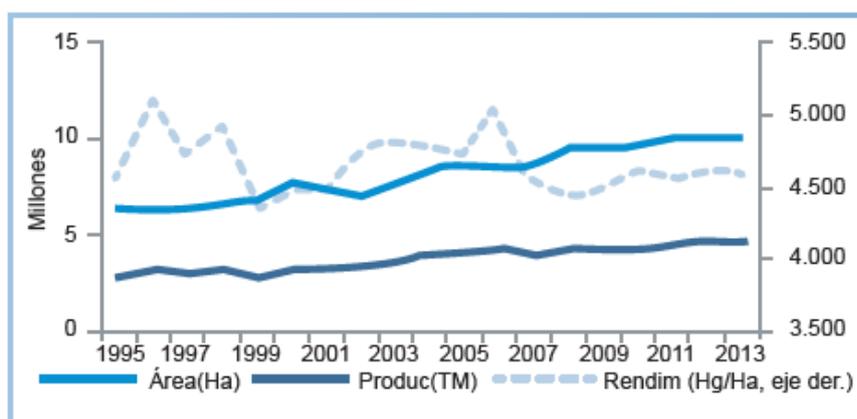


Figura 4 Producción Mundial de cacao fino de aroma.  
Fuente: ESPAE

El continente africano se ha destacado como el origen de cerca de dos tercios de la producción de cacao en grano a nivel mundial, con un peso relativo de 65.7% en 2013 y mostrando un crecimiento anual de 1.9% entre el año 2000 y 2013, seguido por la producción de Asia que representó 17.5% del total en 2013 y aumentó a 3.5% anual, similar ritmo al que se incrementó la producción de América, cuya participación fue de 15.7% en el último año analizado, mientras el aporte de Oceanía era marginal y decreciente. (Plaza, 2016, pág. 63).

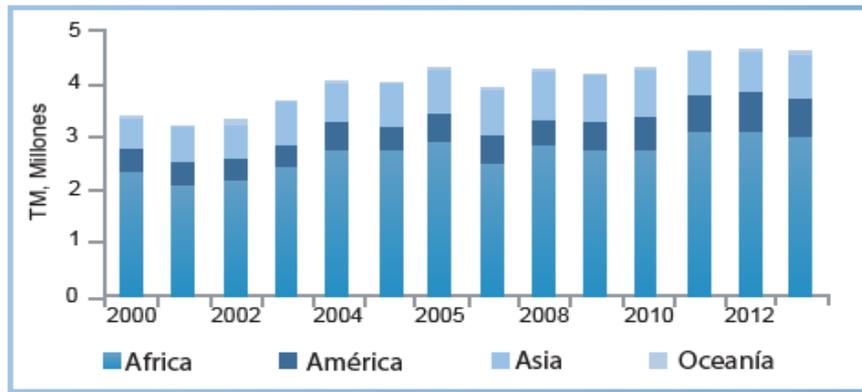


Figura 5. Producción de cacao fino de aroma por continente 200-2012  
Fuente: ESPAE

Los continentes con mayor producción de cacao es África, América, Asia y Oceanía, se toma en consideración desde el año 2000 hasta el 2012, tiene crecimientos y decrecimientos dependiendo el año, es debido a la demanda que el producto haya tenido.

Producción mundial de cacao en grano total y por región				
Región	2016/17	2017/18	Variación	
	Estimados (Miles TM)	Proyecciones (Miles TM)	(Miles TM)	Porcentaje
África	3.630,9	3.518,0	- 112,9	-3
América	737,8	752,0	+ 14,2	2
Asia y Oceanía	379,4	368,3	- 11,1	-3
<b>Total mundial</b>	<b>4.748,1</b>	<b>4.638,3</b>	<b>- 109,7</b>	<b>-3</b>

Figura 6 Producción de cacao fino de aroma por continente 200-2012.  
Fuente: ANECACAO. Iniciativa Latinoamericana del Cacao. Elaborado por: Iniciativa Latinoamericana del Cacao.

Esta figura presenta los precios internacionales del cacao en estimaciones y proyecciones, del año 2016 hasta el 2018, también muestra la variación que ha tenido por año y por continente.

	TM (miles)	Participación
<b>África</b>	<b>3,068</b>	<b>72.5%</b>
Costa de Marfil	1,796	42.5%
Ghana	740	17.5%
Camerún	232	5.5%
Nigeria	195	4.6%
Otros	105	2.5%
<b>América</b>	<b>760</b>	<b>18.0%</b>
Ecuador	250	5.9%
Brasil	230	5.4%
Otros	280	6.6%
<b>Asia &amp; Oceanía</b>	<b>401</b>	<b>9.5%</b>
Indonesia	325	7.7%
Papúa Nueva Guinea	36	0.9%
Otros	40	0.9%
<b>Total Mundial</b>	<b>4,230</b>	<b>100.0%</b>

Figura 7 Principales productores de cacao fino en aroma.  
Fuente: ESPAE.

Los continentes de África, América, Asia y Oceanía son los principales productores de cacao fino de aroma, en el continente africano existen 5 países que producen el cacao fino de aroma, de estos 5 el que tiene mayor producción es Costa Marfil, en el continente americano el país que más producción tiene es Ecuador y entre Asia y Oceanía está el país de Indonesia. La participación de cada continente es medida por porcentajes y según la tabla el que mayor porcentaje tiene de participación es África.

	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018*
<b>Total Mundo</b>	<b>4 370</b>	<b>4 252</b>	<b>3 997</b>	<b>4 739</b>	<b>4 645</b>
1 Costa de Marfil	1 746	1 796	1 581	2 020	2 000
2 Ghana	897	740	778	970	900
3 Indonesia	375	325	320	270	240
4 Brazil	228	230	141	174	190
5 Nigeria	248	195	200	245	260
6 Ecuador	232	261	232	290	280
7 Cameroon	211	232	211	246	240
<b>8 Perú</b>	<b>81</b>	<b>92</b>	<b>105</b>	<b>115</b>	<b>120</b>
9 Dominican Republic	70	82	80	57	70
10 Colombia	49	51	53	55	55
<b>Subtotal</b>	<b>4 137</b>	<b>4 004</b>	<b>3 700</b>	<b>4 441</b>	<b>4 355</b>
Otros	233	248	297	298	290

Figura 8 Principales productores de cacao fino en aroma.  
Fuente: ANECACAO

Durante los últimos años en América Latina y el Caribe el cultivo de cacao se ha difundido comercialmente en al menos 23 países, con una producción combinada superior a las 675 000 toneladas y alrededor de un millón setecientas mil hectáreas, donde Brasil, Ecuador, República Dominicana, Perú, Colombia y México son los mayores productores, pues concentran más del 90 % de la producción y de la superficie sembrada del continente. El crecimiento del rubro en los últimos 50 años ha sido poco dinámico en comparación con lo experimentado en el mundo, especialmente en África. (Arvelo, 2017, pág. 44)

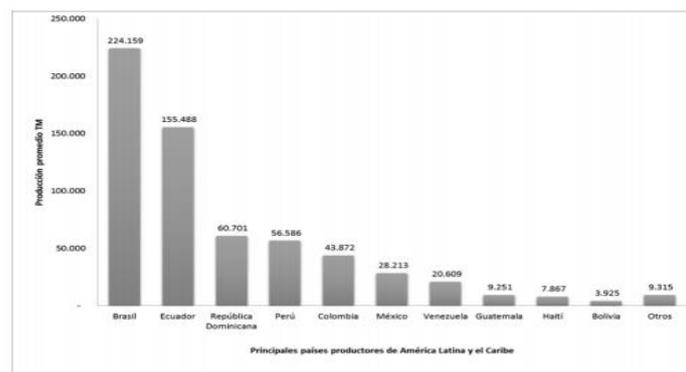


Figura 9 Producción promedio de cacao en grano en América Latina y el Caribe del 2006 al 2016  
Fuente: CIATEJ.

Esta figura muestra el promedio de la producción de cacao en grano en toda América Latina y el Caribe, tomando en cuenta los años del 2006 al 2016. La producción asciende desde 50.000 a 250.000 toneladas.

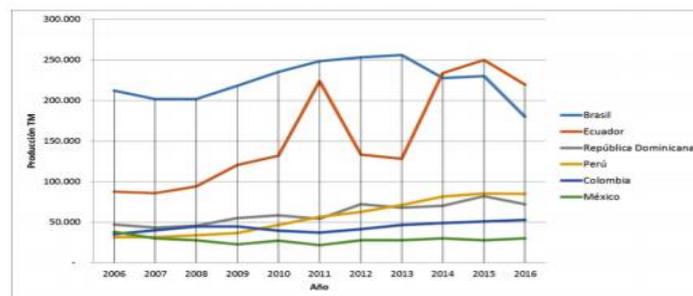


Figura 10 Tendencia de producción de cacao en grano de los principales países de Latinoamérica 2006-2014.  
Fuente: CIATEJ.

Las figuras 9 y 10 muestran la producción de América Latina, siendo los principales países que producen cacao fino de aroma Brasil, Ecuador, República Dominicana, Perú, Colombia y México.

Indicadores de la región latinoamericana								
Variación anual de la producción y exportaciones de cacao en grano								
PAÍS	Producción Total Toneladas Métricas (TM)		Exportaciones Toneladas Métricas (TM)			Exportaciones (Miles de USD)		
	(TM) 2017	Porcentaje Variación	Año 2016	Año 2017	Porcentaje Variación	Año 2016	Año 2017	Porcentaje Variación
Bolivia	2.000	-	115	213	85	655	1.034	58
Brasil	173.800	33	389	754	94	1.634	2.936	80
Colombia	60.535	6,6	10.449	11.876	14	31.580	27.326	-13
Costa Rica	545	-	410	434	6	1.341	1.343	0
Ecuador	270.000	38	227.214	284.546	25	621.970	589.750	-5
México	30.000	-	169	1.032	511	866	2.811	225
Panamá	1.000	-	502	569	13	2.030	2.093	3
Perú	115.000	10	61.888	48.801	-21	201.569	118.845	-41
República Dominicana	80.000	-5	73.712	63.238	-14	227.941	178.034	-22
Trinidad & Tobago	500	-	365	321	-12	1.959	1.951	0
<b>TOTAL:</b>	<b>733.380</b>		<b>375.213</b>	<b>411.791</b>		<b>1.091.545</b>	<b>925.089</b>	

Figura 11 Países latinoamericanos exportadores de cacao fino de aroma

Fuente: Iniciativa Latinoamericana del Cacao

En esta figura se analizan los indicadores de la región latinoamericana por toneladas, se consideran los años 2016 y 2017, se detalla la producción que ha tenido cada país latinoamericano en dos años.

Principales mercados de exportación de cacao en grano y certificaciones aplicadas		
PAÍS	Principales Mercados	Principales Certificaciones
Bolivia	Suiza, Estados Unidos de América, Alemania	Orgánica
Brasil	Japón, Francia, Países Bajos	Comercio Justo, Rainforest Alliance Certified-RAC, UTZ
Colombia	México, Países Bajos, Italia, España	Comercio Justo, RAC, Orgánica, UTZ
Costa Rica	Países Bajos, Honduras, Panamá	RAC, Orgánica, UTZ
Ecuador	Estados Unidos de América, Países Bajos, Malasia, Indonesia	Orgánica, Comercio Justo, Rainforest Alliance, UTZ, Kosher
México	Suiza, Bélgica, Francia, Estados Unidos de América	Comercio Justo, UTZ
Panamá	Alemania, Bélgica, Sudáfrica	Comercio Justo, Orgánica (BIOSUISSE), UTZ
Perú	Países Bajos, Bélgica, Canadá	Orgánica, Kosher, Halal, Gluten Free
República Dominicana	Países Bajos, Estados Unidos de América, Bélgica	Orgánica
Trinidad & Tobago	Países Bajos, Alemania, Japón	ND

Figura 12 Países latinoamericanos exportadores de cacao fino de aroma y sus mercados

Fuente: Iniciativa Latinoamericana del Cacao

Actualmente, la metodología para clasificar un lote como fino es sensorial, lo cual debe ser mantenido, así como la prueba de corte para evaluar la ausencia de defectos; sin embargo se considera necesario desarrollar una metodología clara y transparente para definir el porcentaje de cacao fino y de aroma producido y exportado por los países considerados como productores de cacao fino, que al momento responde a la clasificación indicada por ICCO en su Panel del 2015, y que es validada por compradores y precios de mercado superiores para dichos cacaos. En el caso de algunos países de la región, la clasificación del Panel de ICCO ha servido para posicionar sus cacaos superiores en mercados internacionales, sin embargo sería interesante incorporar una metodología que valide las características y establezca el porcentaje de cacao fino producido y exportado en cada país, que podría incorporar encuestas, visitas en campo, análisis físico, análisis químico y análisis sensorial, que basada en estándares consensuados y que sea comparable y reproducible. (CAF, 2018 , pág. 3)

#### **1.4.3.1. Proceso de compra del cacao fino en aroma en el “Comercial Bravo”**

El “Comercial Bravo” no cultiva el cacao, sino que compra la materia prima ya sea seco o escurrido (es decir en baba) para luego pasarlo por el proceso de secado y finalmente venderlo, se compra a productores del cantón Eloy Alfaro, siendo así que en este proceso no existe ningún tipo de contrato de compra-venta. Los precios se establecen dependiendo la paraciencia del producto, sujetos al criterio de quien lo compra. Cuando el cacao está listo para ser vendido se consultan los precios en la página de **INO COCOA** o en base a la negociación que se haya hecho con una empresa determinada.

#### **1.4.3.2. Estándares de calidad del cacao fino de aroma**

Según el Servicio de Acreditación Ecuatoriano (2018) considera que la ISO 2451, especifica los requisitos, clasificación, muestreo, métodos de prueba, empaque y marcado de los granos de cacao, con recomendaciones adicionales relacionadas con el almacenamiento y la des infestación. Esta norma cubre todo, desde tamaño y color hasta contenido de humedad, preparación y clasificación de los granos, esto es con fin de homogenizar el lenguaje, los requisitos y la clasificación de la calidad del grano de cacao en todo el mundo y para reducir la cantidad de tiempo y esfuerzo necesarios para llegar a tal calidad.

La calidad es el primer aspecto que la microempresa “Comercial Bravo” exige a los productores de cacao al momento de realizar la compra, es por ello que antes de adquirir el producto, la persona encargada lo inspecciona de la siguiente manera.

- ✓ **Cacao escurrido o en baba.** – El grano se parte, la pepa de estar tierna y de color morado que es la que lo caracteriza.
- ✓ **Cacao seco.** – El grano debe tener una textura crocante, tiene que estar tostado tanto en su interior como en el exterior.

Una vez revisado se procede a pesar y se finaliza con la compra. El negocio tiene un centro de acopio que cumple con las condiciones adecuadas para almacenar el cacao, hasta ser trasladarlo al lugar donde se realiza el proceso de secado. Una vez que el cacao está seco es colocado en sacos quedando listo para comercializar.

#### **1.4.4. Estrategia de venta**

Iannaccone (2016) manifiesta que:

Una estrategia de ventas consiste en un plan que posicione la marca de una empresa o producto para obtener una ventaja competitiva. Las estrategias exitosas que ayudan a la fuerza de ventas se centran en los clientes del mercado objetivo y se comunican con ellos de maneras relevantes y significativas. Los representantes de ventas necesitan saber cómo sus productos o servicios pueden resolver los problemas del cliente. Una estrategia de ventas exitosa transmite de este modo que la fuerza de ventas pasa tiempo dirigida a los clientes correctos en el momento adecuado. (p.21)

La estrategia de ventas es un pilar fundamental en cualquier empresa para a la hora de conseguir resultados económicos positivos y poder crecer, debido a que en ella se definen las acciones para que la empresa alcance la rentabilidad que contribuirá al crecimiento de la misma. Una buena estrategia de ventas es aquella que permite alcanzar los objetivos de ventas propuestos, por ello va más allá de una simple planificación, debe involucrar todos los componentes de la empresa para conseguir mayor efectividad. (Riquelme, 2018)

#### **1.4.4.1. Importancia de una estrategia de venta**

Ordenar los recursos de los que dispone una empresa para que el futuro le sea favorable es uno de los fundamentos básicos en la organización de toda empresa. Y en este principio radica la importancia del plan estratégico de ventas. Es un documento fundamental para el correcto funcionamiento de una empresa, donde además de la previsión de ventas para un periodo determinado de tiempo se establecen objetivos claros teniendo en cuenta el análisis DAFO con los puntos fuertes y débiles de la organización, sus oportunidades y amenazas. (Montero, 2017)

Es importante elaborar estrategias de ventas para el “Comercial Bravo” con datos realistas, se elaboran a partir de las ventas reales que la microempresa ha tenido en años anteriores, con un plan de ventas la microempresa se direcciona con bases sólidas hacia

cualquier mercado. Es necesario en este aspecto detallar las características que tiene el cacao fino de aroma junto con el precio y adecuar las métricas obtenidas en el periodo anterior.

#### 1.4.5. Marketing Mix

El marketing mix es uno de los elementos clásicos del marketing, es un término creado por McCarthy en 1960, el cual se utiliza para englobar a sus cuatro componentes básicos: producto, precio, distribución y comunicación. Estas cuatro variables también son conocidas como las 4Ps por su acepción anglosajona (product, price, place y promotion). Las 4Ps del marketing (el marketing mix de la empresa) pueden considerarse como las variables tradicionales con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales. Para ello es totalmente necesario que las cuatro variables del marketing mix se combinen con total coherencia y trabajen conjuntamente para lograr complementarse entre sí. (Espinoza, 2018, pág. 36)



*Figura 13 Variables del marketing mix: las 4Ps*  
Fuente: ANECACAO

### **1.4.5.1. Variables del marketing mix: las 4Ps**

#### **✓ Producto**

El producto es la variable por excelencia del marketing mix ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa. Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores. Por tanto, el producto debe centrarse en resolver dichas necesidades y no en sus características tal y como se hacía años atrás. Dentro del producto encontramos aspectos tan importantes a trabajar como la imagen, la marca, el packaging o los servicios posventa. El director de marketing también debe tomar decisiones acerca de la cartera de productos, de su estrategia de diferenciación de productos, del ciclo de vida o incluso de lanzamiento de nuevos productos. (Espinoza, 2018)

#### **✓ Precio**

Se trata de la cantidad de dinero que el consumidor debe pagar para tener acceso al producto o servicio. En el marketing es sumamente importante decidir un buen valor para lo que se pretende vender, ya que es el elemento en el que más suelen fijarse los consumidores. Realizar estudios sobre cuánto están pagando los consumidores a la competencia o sobre los beneficios netos que se podrían obtener son tareas prácticamente obligatorias. Poner un precio al azar o erróneo puede significar un total fracaso. (Romero, 2015)

#### **✓ Plaza de Distribución**

Se refiere a aquellas actividades en que la empresa pone el producto a disposición del mercado, este es el elemento mix que se utiliza para que un producto llegue al cliente y se entiende como plaza un área geográfica para vender un producto o servicio. Las variables de

la Plaza de Distribución pueden ser las siguientes: Canales, Logística, inventario, Ubicación, Transporte, Cobertura, Etc. (ESPINAL, 2012)

### ✓ **Promoción**

En la promoción habrá que tener en cuenta todas las actividades que vamos a poder emplear para comunicar a nuestro público objetivo el producto que vamos a comercializar. Es decir, tendremos que ser capaces de comunicar las ventajas competitivas que tiene nuestro producto para conseguir venderlo. Después veremos diferentes formas de promocionar el producto que puedes utilizar, pero aquí te dejo un artículo con los 23 tipos de comunicación y sus características. (Mañez, Rubén, 2019)

## 1.5. METODOLOGÍA

### 1.5.1. Diseño de la investigación

Se investigó tomando en cuenta el enfoque cualitativo y cuantitativo, ya que se enunció cada una de las circunstancias o caracteres, calidad, y se trianguló la información en datos estadísticos que permitan la apreciación global del contexto económico del Comercial “Bravo”.

El diseño de investigación es un conjunto de métodos y procedimientos utilizados al coleccionar y analizar medidas de las variables especificadas en la investigación del problema de investigación. El diseño del estudio define el tipo de estudio (descriptivo, correccional, semi-experimental, experimental, revisión o meta analítico) y el sub tipo (como un caso de estudio descriptivo longitudinal), problema de investigación, hipótesis, variables independientes y dependientes, diseño experimental y el plan de análisis estadísticos. (Roble, 2017, pág. 26)

Para Cáseres (2018) Los elementos esenciales del diseño de la investigación son:

- ✓ Declaración de propósito preciso del diseño de la investigación
- ✓ Técnicas a implementar para la recolección de datos para la investigación
- ✓ Método aplicado para el análisis de los datos recogidos
- ✓ Tipo de metodología de investigación
- ✓ Objeciones probables para la investigación
- ✓ Entornos para el estudio de investigación
- ✓ Cronología
- ✓ Medición del análisis

Es muy importante elaborar un diseño de investigación ya que este permite que los objetivos planteados de la tesis se puedan cumplir, con el podemos recolectar la información

que se necesita para llevar a cabo el proyecto. Es necesario cumplir de forma ordenada cada procedimiento establecido en el diseño, pero si se presenta algún cambio, este debe ser adaptado inmediatamente a la nueva situación.

Sin embargo por la profundidad que requiere la investigación, se aplicó el enfoque mixto porque “puede utilizar los dos enfoques cuantitativo y cualitativo para responder distintas preguntas de investigación de un planteamiento del problema” (Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. 2006, p. 755), debido al procedimiento de recolección, análisis y vinculación de datos entre los dos enfoques antes mencionados hace posible la triangulación de la información obtenida, certificando de este modo la veracidad y objetividad en los resultados de la información.

Por medio de los métodos utilizados, se pudo recopilar información con las que se elaboraron estrategias para la exportación de cacao fino de aroma. El enfoque de la investigación es un proceso sistemático, disciplinado y controlado y está directamente relacionada a los métodos de investigación que son dos: método inductivo generalmente asociados con la investigación cualitativa y el método deductivo que está asociado frecuentemente con la investigación cuantitativa.

Para la aplicación del método inductivo y deductivo se analizó el funcionamiento interno de la microempresa “Comercial Bravo”, empezando por la organización del negocio, las funciones que cada trabajador cumple, toda su condición interna, para luego analizar su actividad externa, los clientes la forma de comercializar y su desempeño en el comercio de cacao.

## 1.5.2. Modalidades de investigación

Para Carrera (2011) La investigación puede cumplir dos propósitos fundamentales: a) producir conocimiento y teorías (investigación básica) y b) resolver problemas prácticos investigación aplicada). Gracias a estos dos tipos de investigación, la humanidad ha evolucionado. La investigación es la herramienta para conocer lo que nos rodea y su carácter es universal.

### 1.5.2.1. Investigación de campo

Para QuestionPro (2019) la investigación de campo es la recopilación de datos nuevos de fuentes primarias para un propósito específico. Es un método cualitativo de recolección de datos encaminado a comprender, observar e interactuar con las personas en su entorno natural. Cuando los investigadores hablan sobre estar en “el campo” están hablando de estar en el lugar de los hechos y participar en la vida cotidiana de las personas que están estudiando. (p.16)

El en su libro de métodos de investigación, Hernández; Fernández, R.; C. & Baptista, P. (2006), considera que:

**Investigación exploratoria:** Se realiza cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado. (p. 101)

**Investigación descriptiva:** Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. (p. 103)

**Investigación explicativa:** Pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian. (p. 108).

Para este proyecto se utilizó la investigación de campo, la exploratoria y la explicativa. La exportación de cacao, no es un tema en el que se indague de manera regular, por ello se ha realizado un estudio minucioso, estableciendo los eventos y fenómenos de esta investigación para tener éxito en la aplicación del plan negocio a la microempresa. Por medio de estos tipos

de investigaciones se pudo identificar a través del FODA la situación actual del “Comercial Bravo”, se establecieron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y las respectivas estrategias para contrarrestar los agentes negativos que se presenten, se realizó entrevistas a los que conforman la microempresa, permitiendo que la información obtenida sea veraz.

## **1.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **1.6.1. La entrevista**

Para Folgueiras (2016):

La entrevista es una técnica de recogida de información que además de ser una de las estrategias utilizadas en procesos de investigación, tiene ya un valor en sí misma. Tanto si se elabora dentro de una investigación, como si se diseña al margen de un estudio sistematizado, tiene unas mismas características y sigue los pasos propios de esta estrategia de recogida de información. El principal objetivo de una entrevista es obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos, experiencias, opiniones de personas. (p.53)

En su estudio Lozano (2019) considera que los **tipos de entrevistas** son:

a) **Entrevista clínica:** Es utilizada en las ciencias de la salud y del comportamiento. Tiene como finalidad atender las necesidades individuales del paciente desde su conversación con el doctor o terapeuta.

b) **Entrevista de investigación social:** Su objetivo es conseguir datos de alguna problemática social que sirvan para una investigación.

**c) Entrevista periodística:** Tiene como finalidad proporcionar información sobre temas de la actualidad social.

Se utilizó la técnica de entrevista, por medio de ella se recopiló la información necesaria para la elaboración del proyecto, los procesos fueron los siguientes:

- ✓ Se reunió la información por medio de entrevistas a gerente y empleados de la microempresa “Comercial Bravo”
- ✓ La información obtenida se ordenó y organizó adecuadamente.
- ✓ Finalmente se realizó la redacción de la investigación

Toda la información que se obtuvo mediante las entrevistas fue analizada de manera minuciosa, esta aportó en el desarrollo de la investigación, siendo el pilar fundamental para definir un organigrama, manual de procesos, flujogramas y el FODA, siendo esta última una herramienta indispensable para conocer el estado actual de una empresa y para definir estrategias de mejora continua. Las metodologías aplicadas a la investigación fueron muy puntuales, con ellas se desarrollaron técnicas, herramientas y procesos que contribuyeron a la culminación del proyecto.

Para formular las preguntas se debe tomar en cuenta lo siguiente:

**a) Entrevista abierta o cerrada:** Si la entrevista es abierta, las preguntas permiten que el entrevistado dé respuestas largas según su experiencia y percepción. Éstas pueden propiciar que se cambie de tema o que se tarde más la entrevista. Si es cerrada, las respuestas solo admiten opciones como sí, no, a veces, nunca, etc. Son más breves y más concretas, pero puedes perder información valiosa.

**b) Entrevista formal e informal:** Si la entrevista es formal entonces deberás usar un lenguaje apropiado para el entrevistado y preparar las preguntas con anticipación para seguir una

estructura y cumplir con el objetivo propuesto. Si es informal, las preguntas pueden variar o ser espontáneas y no precisamente se debe cumplir un objetivo previo. Lozano (2019).

Se utilizó el método de entrevista abierta, las preguntas que se elaboraron, permitieron que los entrevistados pudiera responder sin ningún límite y expresara todas sus experiencias vivida mientras han trabajado en el “Comercial Bravo” a lo largo de estos años.

Para la realización de esta investigación se estuvo sujeto a métodos y técnicas que aporten a su desarrollo, siendo así que se detallaron pasos para la adquisición de información, estos son los siguientes:

- ✓ Planeación del equipo.
- ✓ Definir al público.
- ✓ Objetivos de la investigación.
- ✓ Levantamiento de campo.
- ✓ Análisis de datos.
- ✓ Informe de resultados.

## CAPÍTULO II

### 2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 2.1. Resultado 1

**Objetivo:** Analizar el entorno para establecer estrategias que mejoren la exportación del cacao fino de aroma.

#### Diagnóstico situacional de la microempresa “Comercial Bravo”

Toda empresa sea grande, mediana o pequeña, debe tener conocimiento del entorno en el que se desarrolla, tomando en cuenta los factores internos y externos para utilizar las estrategias necesarias en las diferentes situaciones que se presente. El “Comercial Bravo” tiene un centro de acopio de cacao y está ubicado en la provincia de Esmeraldas, cantón Eloy Alfaro, parroquia Borbón, en las calles Malecón y Eloy Alfaro, también cuenta con un establecimiento en el kilómetro 7 de la misma parroquia, donde se realiza el proceso de secado, para luego ser puesto en sacos y comercializado.

#### 2.1.1 Análisis FODA

Tabla 1  
Matriz FODA

FORTALEZA	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Posee un centro de acopio adecuado para el almacenamiento y otro para el secado del cacao.</li><li>✓ Tiene las herramientas necesarias para realizar todos los procesos que requiere el</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Asesoría técnica para la comercialización del cacao fino en aroma</li><li>✓ Posibilidad de establecer alianzas con empresas internacionales.</li></ul>

<p>cacao hasta llegar al secado y ser empacado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La microempresa tiene un personal capacitado.</li> <li>✓ Cuenta con un sistema electrónico para la emisión de facturas y retenciones.</li> <li>✓ Tierras fértiles y productivas adecuadas para el cultivo del Cacao.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Que exista mucha demanda de cacao fino de aroma.</li> <li>✓ Aceptación del mercado internacional del producto cacao fino de aroma de origen ecuatoriano.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ “Comercial Bravo” carece de una planificación estratégica.</li> <li>✓ No posee un plan de negocio para exportación.</li> <li>✓ Falta una estructura organizacional para la toma de decisiones.</li> <li>✓ Falta de capacitación a los pequeños y medianos productores, con la finalidad de conservar la calidad del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Variación de los precios del cacao internacionalmente.</li> <li>✓ Poca demanda del cacao fino en aroma por desconocimiento del producto.</li> <li>✓ Competencia directa en incremento y a menores precios y calidad.</li> <li>✓ Presencia de plagas y otras enfermedades que atacan a las plantaciones, perjudicando la producción y la calidad del producto.</li> </ul>

Elaborado por: Jenny Bravo  
Fuente: Comercial Bravo

## **Estrategias FODA**

### ➤ **Estrategia Ofensiva (F.O).**

- Charlas teóricas y prácticas para todo el personal en los procesos de secado, empaque y transporte de la mercadería.
- Establecer alianzas con mercados internacionales por la calidad del cacao fino que ofrece el “Comercial Bravo”.
- Plantaciones de cacao en tierras fértiles del norte de la Provincia de Esmeraldas permitiendo la producción de un cacao fino de aroma más exquisita del mercado.

### ➤ **Estrategia Adaptiva (D.O)**

- Elaboración de un plan estratégico y un plan de negocio de exportación, realizar la estructura organizacional y un manual de funciones para cada puesto de trabajo.
- Desarrollar un plan de capacitaciones para pequeños y medianos productores de cacao fino de aroma.

### ➤ **Estrategia Defensiva (F.A)**

- Establecer estrategias de publicidad para irrumpir tanto en mercados nacionales como internacionales.
- Estar pendiente de los precios del cacao para comercializar de la mejor manera.

### ➤ **Estrategia de Supervivencia (D.A)**

- Establecer organización en la microempresa.
- Capacitar a los productores de cacao de la zona norte de Esmeraldas en tema como eliminación de plagas y enfermedades que ataquen a las plantaciones de cacao.

## 2.2. Resultado 2

**Objetivo:** Investigar mediante entrevistas, publicaciones públicas y privadas sobre los procesos de exportación de cacao fino de aroma al mercado de Francia.

### 2.2.1. Análisis de entrevista al Gerente

Nombre del responsable: **Jenny Bravo**

Nombre del entrevistado: **Omar Bravo**

Tabla 2  
Empleados del “Comercial Bravo”

<b>NOMBRES DE LOS EMPLEADOS</b>
Alicia Bravo
Pedro Bravo
Arturo Bravo
Jhon Arvoleda
Carlos Bravo
Mauricio Arias

Elaborado por: Jenny Bravo

Fuente: Comercial Bravo

#### 1) ¿Cuántos años de creación tiene la microempresa “Comercial Bravo”?

El “Comercial Bravo” es una microempresa que tiene 20 años laborando en el mercado nacional como vendedor de cacao fino de aroma, su propietario es **Omar Bravo**. Migro desde La Concordia hasta la parroquia de Borbón, porque se dio cuenta que ese pueblo era muy bueno en el comercio.

#### 2) ¿Cómo nace la idea de negocio?

Mucho antes de que el Sr. Bravo se dedicara a la comercialización de cacao vendía legumbres, fue introduciendo esta materia prima a su negocio poco a poco, como sus ingresos por la venta de cacao eran muy significativo, decidió dedicarse de lleno a ello, dejando de lado las hortalizas. El cantón Eloy Alfaro es rico en el cultivo de este grano, posee las condiciones climáticas necesarias para su desarrollo, desde muchas décadas atrás

el cacao ha sido un pilar fundamental para la economía de este cantón, cuando este estuvo en auge el Sr. Bravo aprovechó la oportunidad e hizo de este acontecimiento un gran negocio

**3) ¿Qué dificultades se le han presentado al momento de comercializar el producto?**

Una de las dificultades que anteriormente tuvo que enfrentar la microempresa al momento de comercializar, fue la calificación del producto, muchas veces no le aceptaron el cacao porque los compradores consideraban que estaba muy sucio, el propietario lo tomó con positivismo y mejoró la presentación del producto, hoy en día su cacao es muy limpio dando como resultado buena calificación. Ha tenido que enfrentar a la competencia, en el cantón Eloy Alfaro no existe competencia directa, pero si en la provincia de Esmeraldas y el resto de los comercializadores del país.

**4) ¿La empresa tiene organigrama, manual de funciones, misión, visión?**

La microempresa no tiene aspectos estratégicos como la misión, visión no cuenta con un organigrama y un manual de funciones en el que se detallen los puestos de la empresa, por lo tanto, hay la necesidad de su elaboración para que puedan realizar sus funciones de manera profesional.

**5) ¿Por qué razón quieres exportar?**

El “Comercial Bravo” ha comercializado cacao por 20 años, pero solo lo ha hecho a nivel nacional, ahora ha visto la necesidad de ampliar su mercado e incrementar el volumen de sus ventas, es por ello que quiere comercializar con mercados internacionales como lo es el mercado de Francia, por esta razón se pretende elaborar un plan de negocio que permita mejorar la comercialización del cacao internacionalmente sin necesidad de intermediarios.

**6) ¿Le gustaría que la empresa Comercial Bravo cuente con un plan de negocios que permita la exportación del cacao fino de aroma a Francia??**

No existe un plan de negocios que permita orientar el trabajo de la microempresa hacia lo que se desea conseguir, es por ello que esta investigación está dirigida a la elaboración del mismo, detallando todos y cada uno de los procesos que se deben llevar a cabo al momento de la comercialización al exterior.

**7) ¿El precio del cacao fino de aroma se mantiene todo el año?**

El propietario comenta que el precio del cacao fino varía cada día, no se puede establecer un valor fijo a no ser que se haga convenio con alguna empresa y se llegue a un acuerdo, la página de INO COCOA es el mecanismo que usa esta microempresa para actualizarse diariamente en el del precio del cacao.

**8) ¿Conoce las razones por la que el cacao fino de aroma es preferido en Francia?**

El cacao fino de aroma es muy apetecido en Francia ya que esta nación tiene una tradición y estilo único en la elaboración del chocolate, son reconocidos a nivel mundial como pioneros en este oficio, por esta razón los franceses son muy meticulosos al adquirir la materia prima.

**9) ¿El mercado francés es potencial para el desarrollo de las exportaciones?**

Existen dos tipos de cacao el CCN51 y el cacao fino de aroma, por sus características singulares como buen sabor, y aroma espectacular, ellos prefieren el segundo, porque les da un toque inigualable a sus chocolates ya sean negro, blancos, viscosos etc., por esta razón este país siempre va a ser un mercado potencial para la exportación de este producto.

**10) ¿Estaría dispuesto a recibir capacitaciones y asesorías sobre las exportaciones de cacao fino de aroma?**

El propietario está dispuesto a recibir capacitaciones y asesorías sobre las exportaciones de cacao ya que considera que si va a entrar a este campo debe ir bien preparado. La formación

es un factor estratégico para que un negocio o empresa sea competitivo, por eso es necesario que el gerente y todos aquellos que conforman la empresa se instruya en temas concretos. Al determinar las necesidades de instrucción se establecen los requerimientos que tiene el personal, esto ayudará a establecer objetivos y acciones de un plan de capacitación.

### **2.2.2. Análisis de entrevista a los empleados**

Nombre del responsable: **Jenny Bravo**

Nombre del entrevistado: **Empleados de la microempresa “Comercial Bravo”**

#### **1) ¿Conoce a la perfección la función que realiza dentro de la microempresa “Comercial Bravo”?**

Afirmaron conocer las funciones que les corresponden a cada uno, al preguntarles sobre la organización de la empresa mencionaron que nunca el empleador les ha socializado un organigrama ni un manual de funciones, pero esto no les ha impedido laborar adecuadamente. Los integrantes de una microempresa que no tienen claras las funciones que deben realizar, no darán buenos resultados ni podrán ahorrar recursos, causando un estancamiento que afectará la economía del negocio.

#### **2) ¿Conoce la misión, visión y los valores que tiene el “comercial Bravo”?**

Los empleados no conocen la misión, visión ni los valores empresariales de la microempresa, por sentido común saben que deben hacer bien su trabajo para ahorrar recursos y velar por el crecimiento de la empresa.

#### **3) ¿Siente satisfacción trabajar en el “Comercial Bravo”?**

Los trabajadores están a gusto de trabajar en la microempresa, hay buen ambiente laboral entre compañeros, reciben todos los beneficios que tienen por ley los trabajadores, son incentivados con bonos navideños, premios al mejor empleado del trimestre, con la finalidad de que brinden un mejor desempeño en el negocio, siempre son motivados y desafiados a desempeñar su trabajo de manera eficiente.

**4) ¿Recibió instrucciones o capacitación cuando empezó a laborar?**

Al momento de ingresar a laborar fueron capacitados y monitoreados por el jefe de la microempresa, este se encarga de supervisarlos y guiarlos en el cumplimiento de sus tareas diarias.

**5) ¿La relación con su empleador es cordial?**

Los empleados comentan tener relaciones cordiales con su jefe, agradecen las críticas constructivas porque van acompañadas de propuestas para el mejoramiento de las tareas, los empleados también hacen más propuestas de mejoras y apoyan a otros colegas en sus funciones.

**6) ¿Está dispuesto a recibir capacitaciones en función a lo que desempeña en la microempresa?**

Los empleados tienen muchas ganas de conocer el organigrama de la empresa y el manual de funciones, les gustaría ser capacitados en las funciones que desempeñan, consideran que un trabajador bien formado es más eficiente y eficaz en el negocio, podrán conocer claramente las responsabilidades que cada uno debe cumplir en su departamento, ampliar la base de conocimiento dando como resultado una mejora en las condiciones laborales, podrán ser más competentes y productivos porque para ellos la formación es un soporte que con el que se alcanza los objetivos y metas trazadas.

Realizando la triangulación de la información se ha identificado que los empleados del “Comercial Bravo” necesitan ser ubicados en cada puesto de trabajo de acuerdo a su perfil, a la función y cargo que desempeñe. La misión y visión de la empresa debe ser socializada con los trabajadores así habrá un objetivo que seguir y parámetros que respetar. Es muy importante que empleados conozcan la estructura organizativa, el orden jerárquico de la microempresa, esto les permitirá dirigirse a las personas pertinentes en determinadas circunstancias. El jefe de la empresa debe velar por un buen ambiente laboral, motivar a sus empleados con incentivos como premiación al mejor empleado del mes, bonos navideños, capacitaciones en cada función es desempeñen en la empresa, etc.

### **2.3. Resultado 3**

**Objetivo:** Determinar cuáles son los requisitos que se necesitan para exportar cacao fino de aroma al mercado de Francia

#### **2.3.1. Diseño de los procesos de la compra y venta de cacao fino de aroma**

- 1) **Desembarco:** Los costales de cacao son llevados al muelle.
- 2) **Producto calificado:** El cacao es examinado para proceder a pesarlo y luego realizar la compra.
- 3) **Producto pesado en balanza:** Una vez que el cacao llega al local es pesado en la balanza calificada para este tipo de negocios.
- 4) **Compra del cacao:** El cacao fino de aroma llega en transporte fluvial.
- 5) **Acopio:** La materia prima es movilizada en triciclos hasta el centro de acopio.

- 6) **Proceso de secado:** Luego se traslada el producto al lugar donde se lo seca, está ubicado en el Km7 este procesa se realiza en máquinas y también al natural.
- 7) **Empaque de producto:** Cuando el cacao está perfectamente seco, se procede al empaque en sacos de yute.
- 8) **Embarco del producto:** Colocar el cacao fino de aroma en los camiones para llevarlo hasta su destino de venta.
- 9) **Venta del cacao:** Finalmente se transporta la mercadería a sus respectivos clientes.

### 2.3.1.1 Diagrama de flujos de compra de cacao fino en aroma

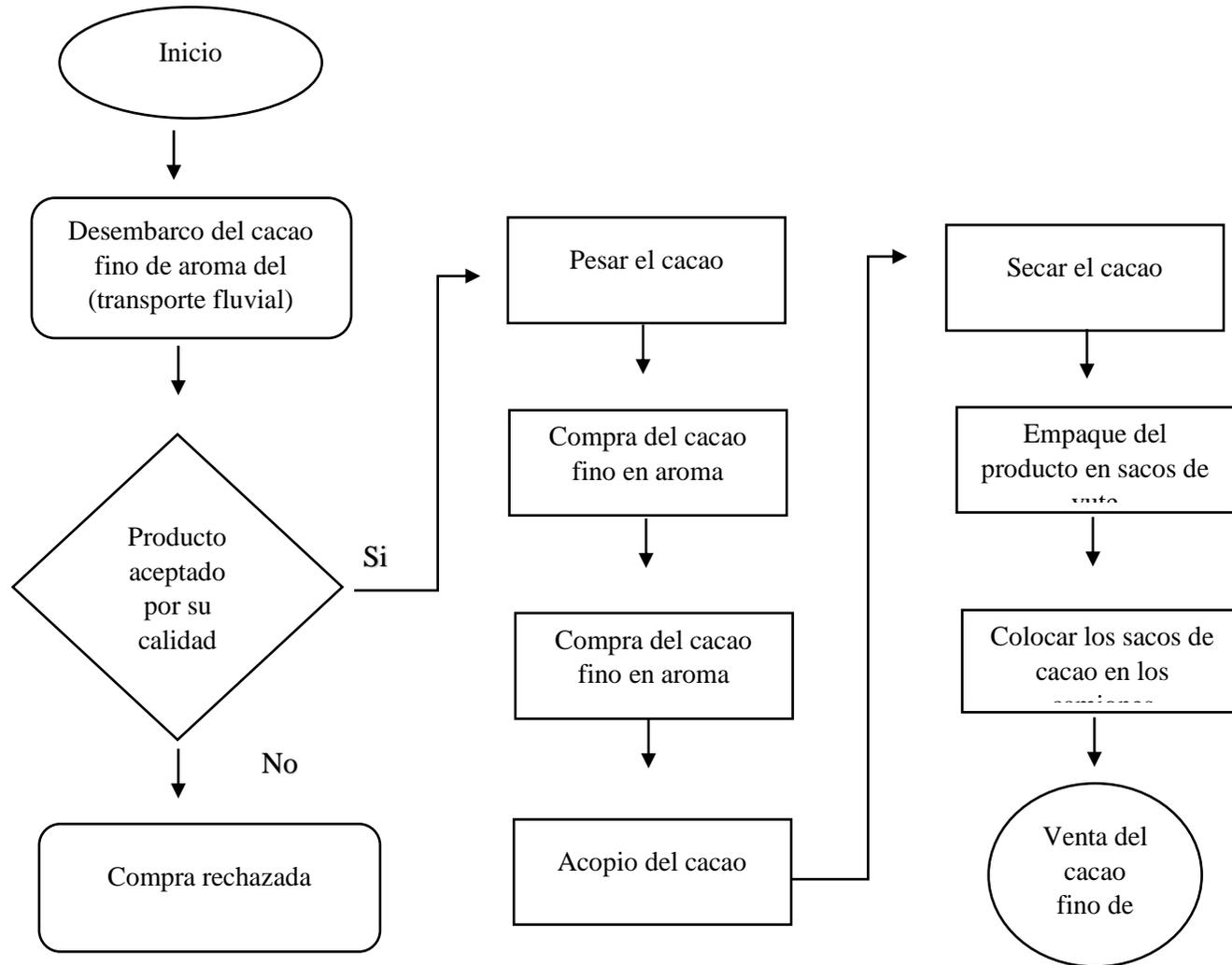


Figura 14 Compra de cacao fino de aroma  
Fuente: "Comercial Bravo"

### **2.3.2. Diseño de los procesos para la exportación de cacao en Francia**

#### **Pasos a cumplir**

##### **1) Registrarse en el Banco Central**

- a. Se registra en el Banco Central por medio de una tarjeta de exportador.
- b. Se solicita al departamento de Comercio Exterior del Banco Central la tarjeta de identificación junto con la documentación requerida.
- c. Se realiza la declaración Única de Exportador
- d. Elaborar una factura comercial y una lista de bultos

##### **2) Documentación**

- a. Copia del Registro Único de Contribuyente (RUC)
- b. Copia de la constitución de la empresa
- c. Comunicaciones suscritas por el representante, debe constar: Dirección, número de teléfono, nombres y apellidos de las personas autorizadas para firmar las declaraciones de exportación con sus respectivos números de cédula.

##### **3) Declaración única de exportador**

- a. Declarar el precio mínimo
- b. Consignar el precio de venta si es necesario, es decir si el precio de venta es inferior al establecido.
- c. Nombre del vendedor y el comprador
- d. Precio franco a bordo, es decir puesto el cacao en el puerto ecuatoriano

#### 4) **Certificados**

- a. Certificado de calidad en ANECACAO
- b. Certificado Fitosanitario de exportación
- c. Solicitud de ingreso al puerto

5) **Agente aduanero:** - Tener un agente aduanero, que es la persona que emite el documento de salida, es decir el que monitorea y hace el cierre de la exportación una vez que la carga se haya ido al puerto.

6) **Pago de trámites.** - El costo de los trámites está en \$4000,00 dólares

#### Diagrama de flujos

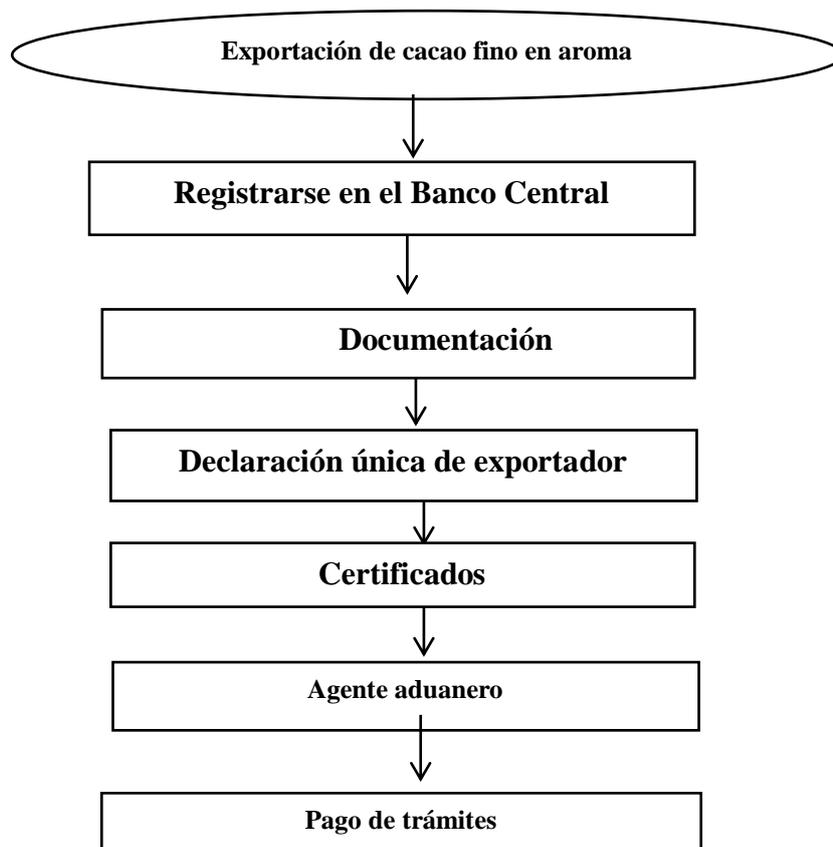


Figura 15 Exportación de cacao fino de aroma  
Fuente: "Comercial Bravo"

## **2.4. Resultado 4**

**Objetivo:** Desarrollar estrategias que permitan definir la estructura organizacional, planes de trabajo, visión, misión y objetivos del negocio.

### **2.4.1. Plan de negocio**

#### **Razón Social: “Comercial Bravo”**

**Definición.** – El “Comercial Bravo” es una microempresa ubicada en la provincia de Esmeraldas, cantón Eloy Alfaro, Parroquia Borbón, tiene como actividad principal la comercialización de cacao fino de aroma, este negocio va dirigido a potenciales compradores de cacao que tengan como finalidad adquirir esta materia prima para convertirla en un producto elaborado como el chocolate. El cacao aún sigue siendo un producto muy importante para el Ecuador, este es considerado después del petróleo uno de los más exportados y apetecidos a nivel mundial.

En el país existen muchos exportadores de cacao fino en aroma, pero lo que marca la diferencia entre ellos y “Comercial Bravo” es el trato del producto desde el momento en que lo adquiere hasta que lo vende, esta microempresa hace un estudio minucioso de la calidad de la materia en el proceso de compra, de secado, limpiado y empaque para luego ser comercializado. Con esta estrategia evita que rechacen su producto o que le den una calificación baja, permitiendo así que la venta del cacao se más rápida y segura.

#### **Misión**

“Comercial Bravo” es una microempresa comercializadora de cacao fino de aroma ecuatoriano desde hace 20 años, brinda un producto de alta calidad, busca satisfacer las

necesidades de los clientes, esta microempresa se caracteriza por fortalecer valores éticos, sociales, y económicos.

### **Visión**

Ser una empresa líder a nivel local, nacional e internacional en la comercialización de cacao fino de aroma por la calidad del producto, afianzándonos con mejoras tecnológicas y siendo flexibles a los cambios que se den en este negocio, con la finalidad de mantenernos en el mercado.

### **Valores empresariales**

Cada empresa establece valores empresariales, estos proporcionan la identidad, carta de presentación institucional, la base de sus principios éticos, los cuales determinan la forma de comportamientos ante cualquier situación ya sea económica o social, son una base porque en ellos se construye la cultura empresarial. Los valores que establece el “Comercial Bravo” son los siguientes:

- ✓ Ética
- ✓ Honestidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Respeto
- ✓ Innovación
- ✓ Pasión
- ✓ Integridad
- ✓ Confianza
- ✓ Transparencia y cultura abierta
- ✓ Disponibilidad al cambio

### **Objetivos estratégicos.**

- ✓ Incentivar el cultivo de cacao fino de aroma y generar alianzas con nuevos productores.

- ✓ Establecer una rentabilidad neta no menor al 20% durante 5 años.
- ✓ Establecer normas de control interno que garanticen una administración y contabilidad transparente.
- ✓ Elaborar los estados financieros proyectados con la finalidad de determinar la viabilidad económica y financiera.

### **Estudio de mercado**

#### **Estrategia de segmentación.**

El producto estará dirigido a potenciales consumidores de cacao fino de aroma, que se dedican a elaborar productos derivados de esta materia prima para comercializarlos a nivel mundial, el cacao fino de aroma es apetecido por la mayoría de los productores de chocolate por su sabor y su inigualable aroma. La estrategia para la segmentación está dirigida a la satisfacción de las necesidades del cliente, entregando un producto de acuerdo a sus requerimientos y exigencias.

*Tabla 3*  
*Segmentación geográfica*

<b>Variables</b>	<b>Descripción</b>
País	Ecuador
Región	Costa
Provincia	Esmeraldas
Latitud	0.9592
Longitud	-79.6539688
Clima	de 15 a 35° C
Población	643 654 habitantes
Fundación	20 de noviembre de 1847
Alcalde	Lucía Sosa
Código postal	EC08
Prefijo telefónico	(06)
Moneda	Dólar
Idioma predominante	Castellano

Esta tabla explica la segmentación geográfica donde se encuentra ubicado el “Comercial Bravo” lo que permite que se pueda recopilar y analizar información de acuerdo a la ubicación física de las personas.

Tabla 4  
Segmentación demográfica

<b>Producto ofertado</b>	<b>Edad</b>	<b>Nivel de Ingresos</b>	<b>Ocupación</b>	<b>Profesión</b>
<b>Cacao fino de aroma</b>	De 30 años en adelante	Dependiendo del cliente, puede variar.	Dedicados a los negocios.	Que se dedique a cualquier profesión

Con la segmentación demográfica se puede establecer al grupo de consumidores específicos que podrán adquirir el producto, o están interesados en él.

Tabla 5  
Segmentación psicográfica

<b>Segmentación</b>	<b>Descripción</b>
<b>Personalidad</b>	Metódico, serio en los negocios, responsable.
<b>Estilos de vida</b>	Personas activas en los negocios.
<b>Intereses</b>	Interesados en la busque de productos de calidad
<b>Opiniones</b>	Empresario
<b>Gustos y preferencias</b>	Prefiere las cosas de calidad, orden

La segmentación psicográfica permite conocer los rasgos psicológicos de los consumidores, su personalidad, estilo de vida, intereses ocupaciones y sus gustos, lo cual sirve para conocer al consumidor ideal del producto.

### **Segmentación del mercado en Francia**

Al igual que sus vecinos los suizos y los belgas, Francia también desarrolló su propio arte del chocolate. La cocina francesa está reconocida en el mundo entero como una de las mejores, y con el chocolate no podían ser menos. El chocolate llegó a Francia durante el siglo XVII. Primero cautivó a la corte como bebida agrisulce y algo picante, en tiempos de Luis XIII, no sin crear cierta controversia: Algunos pensaban que el chocolate tenía propiedades digestivas y reconstituyentes, pero sin embargo otros pensaban que era un potente afrodisíaco que

fomentaba el vicio. Finalmente, el chocolate acabó en las farmacias de toda Francia. (Sobre Francia, 2019)

La buena calidad del cacao orgánico que Ecuador produce sigue en la mira de los mercados internacionales. Es el caso de la empresa Francesa Kaoka, que buscó que 16 organizaciones campesinas fueran aliadas estratégicas para la compra exclusiva del producto. Actualmente, esta empresa compra entre 1.500 y 2.000 toneladas de cacao al año a los productores asociados a la Unión Nacional de Organizaciones Cacaoteras del Ecuador Para aumentar la productividad, la empresa creó una fundación con la UNOCACE, que se financia con un aporte de las exportaciones hechas a Francia. Con ella se busca pagar los sembríos de cacao ofreciendo un subsidio (UNOCACE), que solamente producen cacao orgánico (cacao fino de aroma) y con trazabilidad. (El Universo , 2012)



Figura 16 Empresa KAOKA. Elaborado por: El Universo

El cacao de Ecuador fue premiado por su excelente calidad, dio a conocer Valeria Escudero, directora de la Oficina Comercial en París, de Pro Ecuador. Las plantaciones Alicia Encalada Villacís y la Asociación Agrícola La Fortaleza obtuvieron el International Cocoa Awards. Además, Cofina, la Asociación de Productores Orgánicos de Vinces y Vicente Norero recibieron un certificado de reconocimiento por la calidad,

diversidad y excelencia de su cacao. El galardón se lo ganó en el Salón de Chocolate de París. Participaron 148 muestras de cacao provenientes de 35 países productores. Se premió a 17, seleccionados por un panel de expertos compuesto por grandes chocolateros y especialistas de cacao del mundo. (Diario Expreso, 2015)

El Quinto Salón del Salón del Chocolate en Ecuador es una cita perfecta para que dos chefs de Francia, donde trabajan los mejores chocolateros del mundo, degusten el mejor cacao del planeta. Los expertos Jacky Dupont, Christophe Puyodebat, quien ha trabajado como pastelero para el Primer Ministro Francés, confirman que este es un evento imperdible. Cuando le preguntan por su interés por el cacao ecuatoriano, Dupont alude a la calidad. La gente ya no quiere tanta cantidad sino calidad. En Ecuador está la mejor calidad. De África se exporta la mayor parte del cacao del mundo, pero en su gran mayoría no es de mucha calidad. Es un cacao industrial. Yo como artesano del chocolate no puedo utilizar otro que no sea el cacao fino, el que se produce en Ecuador y que se considera el mejor del mundo. (Diario La Hora , 2013)

### **Estrategia de posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento del “Comercial Bravo” partirá de la calidad del producto que se ofrece, la marca con la que se lo reconocerá es “Cacao Fino Bravo” se posicionará tanto a nivel nacional como internacional, su sabor y aroma será único debido a los cuidados en cada uno de los procesos al que se somete. El consumidor quedará satisfecho con el grano convirtiéndose en la primera opción al momento de comprar cacao fino de aroma.

### **Empresas chocolateras de Francia**

✓ **KAOKA FRANZUELA**

- ✓ **EUROFOOD TRADING SARL**
- ✓ **LES CHEVALIERS D'ARGOUGES**
- ✓ **COMPAGNIE DES CONFITURES**
- ✓ **CRIOLLO CHOCOLATIER**
- ✓ **L ARTISAN CHOCOLATIER**
- ✓ **CEMOI**
- ✓ **CHOCOLATERIE DARDENNE – CHOCOMAPT**
- ✓ **PENTOGONA**
- ✓ **LES SAVEURS D'ANTAN**
- ✓ **HADRIEN CHOCOLATIER**
- ✓ **CHOCOLATS YVES THURIES**
- ✓ **LE CHOCOLAT DES FRANÇAIS**

## **2.5. Marketing mix**

### **Producto**

El producto que se ofrece es de alta calidad, el cacao de aroma fino ecuatoriano es catalogado como uno de los mejores a nivel mundial, desde ya existe una garantía para los compradores potenciales y aún más con el buen trato que el “Comercial Bravo” le da a este grano. El propietario se ha preocupado por adquirir las mejores maquinarias que el cacao tenga los mejores procesos de escurrido, secado, limpiado y empaçado.

El material de empaque que se utiliza es el saco de Yute, a continuación, se establecen las siguientes características.

- ✓ El yute es un tejido una consistencia fuerte, no se rompe fácilmente.
- ✓ Se fabrica de fibras naturales llamadas yute., con alta resistencia y flexibilidad.

- ✓ Se utiliza para empacar granos como cacao, café, verduras entre otros.

### Características del cacao fino de aroma

Tabla 6  
Características del cacao fino en aroma

PRODUCTO	CARACTERÍSTICA	PRECIO
<b>Cacao fino en aroma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ También es conocido como cacao Criollo o Nacional.</li> <li>✓ Posee un aroma y color único.</li> <li>✓ Su color característico es amarillo.</li> <li>✓ Es especial para la elaboración de chocolates exquisitos.</li> </ul>	Los precios se establecen dependiendo la paraciencia del producto, sujetos al criterio de quien lo compra. Cuando el cacao está listo para ser vendido se consultan los precios en la página de <b>INO COCOA</b> o en base a la negociación que se haya hecho con una empresa determinada.

Elaborado por: Jenny Bravo  
Fuente: Comercial Bravo

#### Plaza

Los canales de distribución apropiados para el cacao fino de aroma es el acopio que tiene la microempresa “Comercial Bravo” tiene todo lo necesario para su almacenamiento y conservación, cuenta con camiones que son los que distribuyen el producto hasta su destino, a nivel nacional sus principales compradores está en Guayaquil, Manta, Quito, internacionalmente se exportará hasta Francia, este país ha probado el cacao fino de aroma ecuatoriano y ha quedado encantado con el producto, lo considera uno de los mejores para la elaboración de los más exquisitos chocolate.

#### Precio

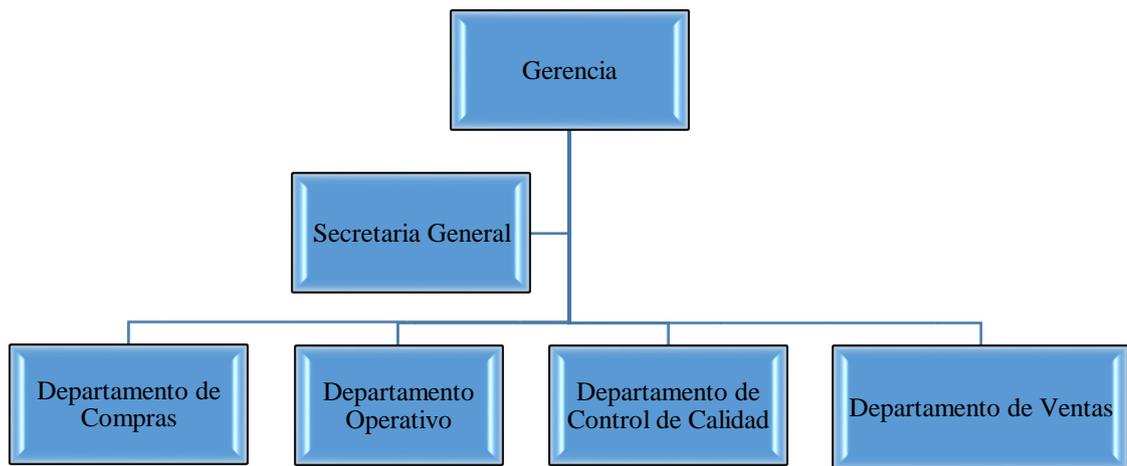
Aunque el precio del cacao varía cada día se puede llegar a acuerdo con las empresas para que este se mantenga, es un poco arriesgado, pero se podría captar más clientes, esto permitirá que los clientes se afiancen, se mantengan en las relaciones comerciales. Es muy importante

captar la atención del cliente con los precios siempre y cuando no perjudiquen el negocio sino más bien permita el crecimiento y desarrollo de la misma. De ideal manera hay que fijarse diariamente los precios establecidos en la página de INO COCOA.

### **Promoción**

La forma que se utilizará para captar la atención de los clientes, es por medio de publicidades tecnológicas como una página web: [www.comercialbravo.com](http://www.comercialbravo.com), con el objetivo fortalecer la comunicación con los clientes, en la cual se definirá la historia del cacao, sus características, enfoque hacia la responsabilidad ambiental y social método de exportación a Francia, también servirá para ventas online, esto será una carta de presentación del negocio, logrando un posicionamiento sólido en los conceptos que ofrece esta microempresa, calidad, respeto por el ambiente, comercio honesto y justo.

## 2.6. Estructura organizacional



*Figura 17 Organigrama del "Comercial Bravo"*  
*Fuente: Elaborado por: Jenny Bravo*

## 2.7.Manual de funciones

Tabla 7  
Funciones de Gerencia

<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
Nombre del cargo:	<b>GERENTE</b>
Dependencia:	Gerencia
Nivel de Cargos	1
Reporta a	Gerencia
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Tener título de tercer nivel, ser profesional en Administración de Empresas o carreras afines.
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Una experiencia mínima de (3) años en cargos similares.
<b>Objetivo principal</b>	
Direccionar a la microempresa “Comercial Bravo”, establecer metas y velar por el cumplimiento de estas, usando estrategias necesarias para el éxito de la misma.	
<b>Funciones Esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Representar a la microempresa frente a proveedores, clientes y demás importantes que colaboran en ella.</li> <li>✓ Reconocer las oportunidades internas y externas de la microempresa para que esta sea más competitiva en el mercado</li> <li>✓ Administrar el negocio de manera excelente para el cumplimiento de las metas.</li> <li>✓ Organizar adecuadamente la microempresa para un mejor ambiente laboral.</li> <li>✓ Velar por todos los miembros de la microempresa para que trabajen en alcanzar los objetivos de la misma.</li> </ul>	
<b>Competencias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Gerenciamiento de motivación:</u> Capacidad para mantener el ritmo de trabajo en la empresa con una conducta dirigida al cumplimiento de las metas.</li> <li>✓ <u>Conducción de trabajo en equipo:</u> Capacidad para dirigir, consolidar una empresa y conducir a un equipo de trabajo.</li> <li>✓ <u>Liderazgo:</u> Habilidad para dirigir y orientar a los miembros de la microempresa</li> <li>✓ <u>Logro de resultados:</u> Capacidad para cumplir con cada uno de los objetivos trazados en el negocio.</li> <li>✓ <u>Innovación:</u> Capacidad de ser creativo, presentar ideas que lleven a la microempresa a tener más acogida en el mercado.</li> <li>✓ <u>Comunicación eficaz:</u> Capacidad para escuchar los puntos de vista de los demás.</li> </ul>	

Elaborado por: Jenny Bravo

Fuente: Comercial Bravo

Tabla 9  
Secretaría

<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo:	<b>SECRETARIA GENERAL</b>
Dependencia:	Gerencia
Nivel de Cargos	
Reporta a	Gerencia
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Estudiante de carreras administrativas, contables o económicas
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Una experiencia mínima de (1) años en cargos similares.
<b>Objetivo principal</b>	
Llevar adecuadamente los registros y archivos de la empresa, tener una excelente atención al personal de la microempresa “Comercial Bravo”	
<b>Funciones Esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaboración de los documentos ordenados por el gerente de la empresa.</li> <li>✓ Archivar de forma actualizada los documentos de la empresa.</li> <li>✓ Ordenar los documentos de manera adecuada.</li> <li>✓ Estar pendiente de alguna necesidad del gerente.</li> </ul>	
<b>Competencias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Experticia técnica</u>: Capacidad para aplicar los conocimientos técnicos y mantenerlos actualizados.</li> <li>✓ <u>Eficiencia operacional</u>: Capacidad de asimilar las operaciones haciendo evidente el desempeño efectivo.</li> <li>✓ <u>Comunicación eficaz</u>: Capacidad para escuchar los puntos de vista de los demás.</li> </ul>	

Elaborado por: Jenny Bravo  
Fuente: Comercial Bravo

Tabla 11  
Función del Departamento Administrativo y Financiero

<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo:	<b>JEFE DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO</b>
Dependencia:	Área Administrativa y Financiera
Nivel de Cargos	
Reporta a	Gerencia
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Tener título de tercer nivel, ser profesional en Administración de Empresas o carreras afines.
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Una experiencia mínima de (2) años en cargos similares.
<b>Objetivo principal</b>	
Direccionar y controlar el área Administrativa y Contable de la microempresa “Comercial Bravo” controlar los ingresos egresos, costos y recursos de la empresa	
<b>Funciones Esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Interpreta y certifica los estados financieros de la microempresa.</li> <li>✓ Dirige, ejecuta y controla las políticas dirigidas a la gestión presupuestal y contable de la microempresa.</li> <li>✓ Dirige, ejecuta y controla las políticas dirigidas al Talento Humano de la microempresa.</li> <li>✓ Se encarga del proceso de contrato de empleados.</li> </ul>	
<b>Competencias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Conducción de trabajo en equipo</u>: Capacidad para dirigir, consolidar una microempresa y conducir a un equipo de trabajo.</li> <li>✓ <u>Liderazgo</u>: Habilidad para dirigir y orientar a los miembros de la microempresa</li> <li>✓ <u>Logro de resultados</u>: Capacidad para cumplir con cada uno de los objetivos trazados en la microempresa.</li> <li>✓ <u>Innovación</u>: Capacidad de ser creativo, presentar ideas que lleven a la microempresa a tener más acogida en el mercado.</li> <li>✓ <u>Comunicación eficaz</u>: Capacidad para escuchar los puntos de vista de los demás.</li> </ul>	

Elaborado por: Jenny Bravo

Tabla 12  
Función del Departamento de Compras

<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo:	<b>JEFE DEL DEPARTAMENTO COMPRAS</b>
Dependencia:	Área Administrativa y Financiera
Nivel de Cargos	
Reporta a	Gerencia
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Tener título de tercer nivel, ser profesional en Administración de Empresas o carreras afines.
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Una experiencia mínima de (2) años en cargos similares.
<b>Objetivo principal</b>	
Direccionar y controlar el área Compras de la microempresa “Comercial Bravo” controlar el ingreso y el stock de mercadería.	
<b>Funciones Esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocer las solicitudes de pedido</li> <li>✓ Verificar que la información consignada esté correcta, así como la de soporte.</li> <li>✓ Llevar un control de las órdenes de compra emitidas.</li> <li>✓ Control del presupuesto de Despacho y la Administración en general.</li> </ul>	
<b>Competencias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Conducción de trabajo en equipo</u>: Capacidad para dirigir, consolidar un departamento y conducir a un equipo de trabajo.</li> <li>✓ <u>Liderazgo</u>: Habilidad para dirigir y orientar a los miembros del departamento</li> <li>✓ <u>Logro de resultados</u>: Capacidad para cumplir con cada uno de los objetivos trazados en el departamento.</li> <li>✓ <u>Innovación</u>: Capacidad de ser creativo, presentar ideas que lleven a la microempresa a tener más acogida en el mercado.</li> <li>✓ <u>Comunicación eficaz</u>: Capacidad para escuchar los puntos de vista de los demás.</li> </ul>	

Elaborado por: Jenny Bravo

Tabla 14

*Función del Departamento de Operaciones*

<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo:	<b>JEFE DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES</b>
Dependencia:	Área Operativa
Nivel de Cargos	
Reporta a	Gerencia
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Tener título de tercer nivel, ser profesional en Lingüística
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Una experiencia mínima de (2) años en cargos similares.
<b>Objetivo principal</b>	
Direccionar y controlar el área Operativa de la microempresa “Comercial Bravo”	
<b>Funciones Esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Selecciona el personal del área Operativa</li> <li>✓ Dirige, controla y ejecuta el desarrollo de las operaciones.</li> <li>✓ Responsable de la movilización de la mercadería.</li> <li>✓ Revisión de la mercadería</li> <li>✓ Ordena y mantiene en buen estado la bodega.</li> </ul>	
<b>Competencias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Conducción de trabajo en equipo:</u> Capacidad para dirigir, consolidar un departamento y conducir a un equipo de trabajo.</li> <li>✓ <u>Liderazgo:</u> Habilidad para dirigir y orientar a los miembros del departamento</li> <li>✓ <u>Logro de resultados:</u> Capacidad para cumplir con cada uno de los objetivos trazados en el departamento.</li> <li>✓ <u>Innovación:</u> Capacidad de ser creativo, presentar ideas que lleven a la microempresa a tener más acogida en el mercado.</li> <li>✓ <u>Comunicación eficaz:</u> Capacidad para escuchar los puntos de vista de los demás.</li> </ul>	

Elaborado por: Jenny Bravo

Fuente: Comercial Bravo

Tabla 15  
Control de Calidad

<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo:	<b>JEFE DEL DEPARAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD</b>
Dependencia:	Área Administrativa
Nivel de Cargos	
Reporta a	Gerencia
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Tener título de tercer nivel, ser profesional en Administración de Empresas o carreras afines.
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Una experiencia mínima de (2) años en cargos similares.
<b>Objetivo principal</b>	
Direccionar y controlar el Área de Control de Calidad de la microempresa “Comercial Bravo”	
<b>Funciones Esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Obtener productos con alto índice de calidad</li> <li>✓ Mantener altos estándares de calidad del producto que se ofrece.</li> <li>✓ Establecer estrategias para mejorar la calidad del producto que se comercializa.</li> </ul>	
<b>Competencias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Conducción de trabajo en equipo</u>: Capacidad para dirigir, consolidar un departamento y conducir a un equipo de trabajo.</li> <li>✓ <u>Liderazgo</u>: Habilidad para dirigir y orientar a los miembros del departamento</li> <li>✓ <u>Logro de resultados</u>: Capacidad para cumplir con cada uno de los objetivos trazados en el departamento.</li> <li>✓ <u>Innovación</u>: Capacidad de ser creativo, presentar ideas que lleven a la microempresa a tener más acogida en el mercado.</li> <li>✓ <u>Comunicación eficaz</u>: Capacidad para escuchar los puntos de vista de los demás.</li> </ul>	

Elaborado por: Jenny Bravo

Tabla 16

Función del Departamento de Venta

<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo:	<b>JEFE DEL DEPARTAMENTO DE VENTA</b>
Dependencia:	Área Comercial
Nivel de Cargos	
Reporta a	Gerencia
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Tener título de tercer nivel, ser profesional en Administración de Empresas o carreras afines.
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Una experiencia mínima de (2) años en cargos similares.
<b>Objetivo principal</b>	
Direccionar y controlar el área Ventas de la microempresa “Comercial Bravo”	
<b>Funciones Esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Selecciona el personal de venta del “Comercial Bravo”</li> <li>✓ Dirige, controla y ejecuta el plan de venta de la empresa.</li> <li>✓ Responsable del mercadeo en la empresa</li> <li>✓ Diseña los presupuestos de ventas mensuales de la empresa.</li> </ul>	
<b>Competencias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Conducción de trabajo en equipo</u>: Capacidad para dirigir, consolidar un departamento y conducir a un equipo de trabajo.</li> <li>✓ <u>Liderazgo</u>: Habilidad para dirigir y orientar a los miembros del departamento</li> <li>✓ <u>Logro de resultados</u>: Capacidad para cumplir con cada uno de los objetivos trazados en el departamento.</li> <li>✓ <u>Innovación</u>: Capacidad de ser creativo, presentar ideas que lleven a la microempresa a tener más acogida en el mercado.</li> <li>✓ <u>Comunicación eficaz</u>: Capacidad para escuchar los puntos de vista de los demás.</li> <li>✓</li> </ul>	

Elaborado por: Jenny Bravo

## 2.8. Estudio económico financiero

### Inventario y Efectivo

El estudio determinó que la inversión inicial para la microempresa “Comercial Bravo”, tiene como inventario inicial \$35.000,00 y efectivo \$40.000,00, dando un total de \$75.000,00.

Tabla 17  
*Inventario y Efectivo*

<i>Inventario y Efectivo</i>	<b>Valor</b>
<i>Inventario</i>	\$35.000,00
<i>Efectivo</i>	\$40.000,00
<i>Total</i>	<b>\$75.000,00</b>

Fuente: “Comercial Bravo”  
Elaborado por: Jenny Bravo

### Gastos legales de exportación

Para la exportación de cacao fino de aroma se deben cumplir ciertos requisitos, como es la obtención de certificados, el registro en el Banco Central y los respectivos trámites que realiza el agente aduanero.

Tabla 18  
*Gastos legales de exportación*

<i>Gastos legales de exportación</i>	<b>Costo</b>
<i>Registro del Banco Central</i>	
<i>Documentación</i>	
<i>Declaración única de exportador</i>	
<i>Certificados</i>	<b>\$4000,00</b>
<i>Agente aduanero</i>	

Fuente: “Comercial Bravo”  
Elaborado por: Jenny Bravo

## Inversión fija

### ✓ Equipos de computo

Tabla 19

Equipo de Computación

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
<b>2</b>	Computadoras de escritorio	\$550,00	\$1100,00
<b>1</b>	Impresora	\$250,00	\$250,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$1350,00</b>

Fuente: "Comercial Bravo"

Elaborado por: Jenny Bravo

### ✓ Equipos de oficina

Tabla 20

Equipos de Oficina

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
<b>2</b>	Dispensador de agua	\$150,00	\$300,00
<b>2</b>	Ventiladores	\$75,00	\$150,00
<b>2</b>	Teléfono fax	\$15,00	\$30,00
<b>1</b>	Archivador	\$120,00	\$120,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$600,00</b>

Fuente: "Comercial Bravo"

Elaborado por: Jenny Bravo

### ✓ Muebles y enseres

Tabla 21

Muebles y enseres

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
<b>2</b>	Escritorio	\$130,00	\$260,00
<b>2</b>	Sillas hidráulicas	\$75,00	\$150,00
<b>2</b>	Teléfono	\$15,00	\$30,00
<b>1</b>	Archivador	\$120,00	\$120,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$560,00</b>

Fuente: "Comercial Bravo"

Elaborado por: Jenny Bravo

✓ **Vehículo**

Tabla 22  
Vehículos

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
<b>1</b>	Camioneta Chevrolet	\$30.000,00	\$30.000,00
<b>2</b>	Camión	\$135.000,00	\$270.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$300.000,00</b>

Fuente: "Comercial Bravo"  
Elaborado por: Jenny Bravo

2.8.1.1. **Edificio**

Tabla 23  
Edificio

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
<b>1</b>	Centro de acopio (Edificio)	\$40.000,00	\$40.000,00
	Secado de cacao (Edificio)	\$50.000,00	\$50.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$90.000,00</b>

Fuente: "Comercial Bravo"  
Elaborado por: Jenny Bravo

✓ **Maquinarias y equipo de producción**

Tabla 24  
Máquinas y equipo de producción

<b>Cantidad</b>	<b>Maquinarias y equipo de producción</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
<b>1</b>	Balanza Industrial	\$225,00	\$260,00
<b>1</b>	Horno para secado de cacao	\$1200,00	\$1200,00
<b>1</b>	Selladora	\$1500,00	\$1500,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$2960,00</b>

Fuente: "Comercial Bravo"  
Elaborado por: Jenny Bravo

✓ **Herramientas**

Tabla 25  
Herramientas

<b>Cantidad</b>	<b>Maquinarias y equipo de producción</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
<b>5</b>	Palas	\$10,50	\$15,00
<b>3</b>	Carretillas	\$40,00	\$120,00
<b>15</b>	Guantes	\$1,80	\$27,00

4	Rastrillos	\$12,00	\$48,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$210,00</b>

Fuente: "Comercial Bravo"

Elaborado por: Jenny Bravo

### ✓ Suministros de oficina

Tabla 26

Suministros de oficina

<b>Cantidad</b>	<b>Maquinarias y equipo de producción</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
10	Papel Bonds A4	\$4,50	\$45,00
12	Esferos	\$0,40	\$4,80
12	Lápices	\$0,30	\$3,60
5	Clips	\$0,60	\$3,00
5	Tablero portapapeles	\$4,50	\$22,50
2	Grapadoras	\$12,00	\$24,00
2	Perforadoras	\$13,50	\$27,00
12	Marcadores	\$0,75	\$9,00
12	Borradores	\$0,25	\$3,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$140,00</b>

Fuente: "Comercial Bravo"

Elaborado por: Jenny Bravo

### ✓ Suministros de limpieza

Tabla 27

Suministros de aseo

<b>Cantidad</b>	<b>Maquinarias y equipo de producción</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
3	Escobas	\$1,50	\$4,50
3	Trapeadores	\$1,85	\$5,55
5	Guantes	\$1,30	\$6,50
4	Desinfectantes	\$2,00	\$8,00
5	Tachos para basura	\$4,50	\$22,50
3	Palas para basura	\$1,80	\$5,40
10	Paquetes de fundas para basura	\$3,50	\$35,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$52,45</b>

Fuente: "Comercial Bravo"

Elaborado por: Jenny Bravo

Total, inversión fija= 395.872,45

✓ **Recursos Humanos**

Tabla 28  
Recursos Humanos

<i>Cantidad</i>	<b>Función</b>	<b>Remuneración unificada</b>	<b>Horas extras</b>	<b>Total</b>	<b>Décimo tercero</b>	<b>Décimo cuarto</b>	<b>Fondos de reserva</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>Remuneración total</b>
1	Gerente	1500		1500	125,00	32,83	124,95	62,5	<b>1845,28</b>
1	Secretaría General	500		500	41,67	32,83	41,65	20,83	<b>636,98</b>
1	Administración	800		800	66,67	32,83	66,64	33,33	<b>999,47</b>
1	Contador	800		800	66,67	32,83	66,64	33,33	<b>999,47</b>
1	Ventas	500		500	41,67	32,83	41,65	20,83	<b>636,98</b>
1	Compras	500		500	41,67	32,83	41,65	20,83	<b>636,98</b>
3	Operador de máquinas	400		1200	33,33	98,50	99,96	50,00	<b>1481,79</b>
2	Envasado y empaquetado	400		800	33,33	65,67	66,64	33,33	<b>998,97</b>
2	Chofer	500		1000	41,67	65,67	83,3	41,67	<b>1232,30</b>
13	<b>Total</b>	<b>5900</b>		<b>7600</b>	<b>491,67</b>	<b>426,83</b>	<b>633,08</b>	<b>316,67</b>	<b>9468,25</b>

<b>Sueldos mensuales</b>	8091,67
Total IESS Patronal	983,07
Total sueldo mes	<b>9074,74</b>

Fuente: "Comercial Bravo"  
Elaborado por: Jenny Bravo

✓ **Capital trabajo**

Tabla 29  
Capital de trabajo

<b>CUADRO CAPITAL DE TRABAJO</b>		
Descripción	Subtotal	Total
Gastos constitución		4000,00
Sueldos y remuneraciones		9468,25
Servicios básicos		327
Energía	150	
Agua	42	
Teléfono	135	
Suministros de oficina		140
Suministros de limpieza		52,45
Otros		100
<b>total</b>		<b>14087,70</b>
<b>Nota: El capital de trabajo ha sido provisionado para 3 meses</b>		

Fuente: "Comercial Bravo"  
Elaborado por: Jenny Bravo

✓ **Resumen de inversión total**

*Tabla 30*  
*Resumen de la inversión total*

<b>RESUMEN DE LA INVERSIÓN TOTAL</b>	
<i>Descripción</i>	<b>Total</b>
<i>Inventario</i>	35000,00
<i>Efectivo</i>	40000,00
<i>Gastos legales de exportación</i>	4000,00
<i>Recursos materiales y equipos</i>	395872,45
<i>Recursos humanos</i>	9468,25
<i>Capital trabajo</i>	14087,70
<i>Inversión inicial</i>	<b>498428,40</b>

Fuente: "Comercial Bravo"  
Elaborado por: Jenny Bravo

*Tabla 31*  
*Fuentes de financiamiento capital*

<b>Fuentes de financiamiento capital</b>				
<i>Inversión inicial</i>	498428,40	Tasa sistema financiero		Tasa del sistema financiero
<i>Préstamos Banco Pichincha</i>	\$200.000,00	Tasas Activa	12,45	0,1245

Fuente: "Comercial Bravo"  
Elaborado por: Jenny Bravo

✓ **Resumen de inversión total**

Tabla 32

Fuentes de financiamiento capital

<b>ACTIVOS</b>			<b>PASIVO</b>	
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>75000,00</b>	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	
Bancos	40000,00		Deuda a corto plazo	20000,00
Inventarios	35000,00		<b>TOTAL PASIVOS</b>	
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>395872,45</b>	<b>CORRIENTES</b>	<b>20000,00</b>
Equipos de computo	1350,00		<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	
Equipos de oficina	600,00		Deudas a largo plazo	210000,00
Muebles y enseres	560,00		<b>TOTAL PASIVOS NO</b>	
Vehículo	300000,00		<b>CORRIENTES</b>	<b>210000,00</b>
Edificio	90000,00		<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>230000,00</b>
Maquinarias y equipos de producción	2960,00		<b>PATRIMONIO</b>	
herramientas	210,00		CAPITAL	240872,45
Suministros de oficina	140,00		<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>240872,45</b>
Suministros de limpieza	52,45			
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>470872,45</b>	<b>PASIVO MÁS PATRIMONIO</b>	<b>470872,45</b>

Fuente: "Comercial Bravo"

Elaborado por: Jenny Bravo

✓ **Resumen de inversión total**

Tabla 33  
Presupuesto de Gastos

<b>PRESUPUESTO DE GASTOS</b>	
<i>Descripción</i>	<b>Gastos mensuales del primer año</b>
<i>Sueldos</i>	8091,67
<i>Energía</i>	50,00
<i>Agua</i>	14,00
<i>Teléfono</i>	45,00
<i>Gastos legales de exportación</i>	4000,00
<i>Mantenimiento de máquinas y equipos</i>	130,00
<i>Mantenimiento de instalaciones</i>	150,00
<i>Décimo tercer sueldo</i>	491,67
<i>Décimo cuarto sueldo</i>	426,83
<i>Útiles de oficina</i>	110,00
<i>Útiles de aseo y limpieza</i>	125,00
<i>Total</i>	<b>13634,17</b>

Fuente: "Comercial Bravo"  
Elaborado por: Jenny Bravo

2.8.1.2. **Cuadro de ingresos y costos**

Tabla 34  
Cuadro de ingresos y costos

<b>Producto</b>	<b>Quintal</b>	<b>Costo unitario por quintal</b>	<b>Venta unitaria por quintal</b>	<b>Costo total</b>	<b>Venta total</b>
<i>Cacao Fino de Aroma</i>	15000	60	85	900000	1275000
<i>Total Anual</i>				<b>900000</b>	<b>1275000</b>
<i>Total Mensual</i>				<b>75000</b>	<b>106250</b>

Fuente: "Comercial Bravo"  
Elaborado por: Jenny Bravo

✓ **Punto de equilibrio**

Tabla 35  
Cuadro de ingresos y costos

<i>Descripción</i>	<b>Mensuales</b>		<b>Total mensual</b>	<b>Anuales</b>		
	<b>Fijos</b>	<b>Variables</b>		<b>Fijos</b>	<b>Variables</b>	<b>total anual</b>
<i>Sueldos</i>	8091,67		8091,67	97100,04		97100,04
<i>Energía</i>	50,00		50,00	600		600
<i>Agua</i>	14,00		14,00	168		168
<i>Teléfono</i>	45,00		45,00	540		540
<i>-Gastos legales de exportación</i>	4000,00		4000,00	48000		48000
<i>Mantenimiento de máquinas y equipos</i>	130,00		130,00	1560		1560
<i>Mantenimiento de instalaciones</i>	150,00		150,00	1800		1800
<i>Décimo tercer sueldo</i>	491,67		491,67	5900,04		5900,04
<i>Décimo cuarto sueldo</i>	426,83		426,83	5121,96		5121,96
<i>Útiles de oficina</i>	110,00		110,00	1320		1320
<i>Útiles de aseo y limpieza</i>	125,00		125,00	1500		1500
<i>Materia prima</i>		75000	106250		<b>900000</b>	<b>900000</b>
<b>Total</b>	<b>13634,17</b>	<b>75000</b>	<b>88634,17</b>	<b>163610,04</b>	<b>900000</b>	<b>1063610,04</b>

Tabla 36  
Punto de Equilibrio

	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
<i>Ventas</i>	1580000,00	3450000,00
<i>Costos fijos totales</i>	13634,17	163610,04
<i>Costos variables totales</i>	75000,00	900000,00
<i>Punto de equilibrio</i>	45000,00	546000,00

Fuente: "Comercial Bravo"  
Elaborado por: Jenny Bravo

✓ **Estado de Resultados**

Tabla 37  
Estado de resultados

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>Total</b>
<b>INGRESOS</b>						
Ventas	753000,00	790650,00	830182,50	871691,63	915276,21	961040,02
Costo de venta	473000,00	496650,00	521482,50	547556,63	574934,46	603681,18
Utilidad bruta en ventas	280000,00	294000,00	308700,00	324135,00	340341,75	357358,84
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>13795,25</b>	<b>14485,01</b>	<b>15209,26</b>	<b>15969,72</b>	<b>16768,21</b>	<b>17606,62</b>
Gastos de remuneraciones	9468,25	9941,66	10438,74	10960,68	11508,71	12084,15
Gasto de exportación	4000,00	4000,00	4000,00	4000,00	4000,00	4000,00
Gastos servicios básicos	327,00	343,35	360,52	378,54	397,47	417,34
<b>GASTOS DE VENTA</b>	<b>21500,00</b>	<b>22210,00</b>	<b>22955,50</b>	<b>23738,28</b>	<b>24560,19</b>	<b>25423,20</b>
Gasto mantenimiento de vehículo	10500,00	11025,00	11576,25	12155,06	12762,82	13400,96
Gasto embalaje	3700,00	3885,00	4079,25	4283,21	4497,37	4722,24
Gasto promoción y mercadeo	7300,00	7300,00	7300,00	7300,00	7300,00	7300,00
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>67300,00</b>	<b>67300,00</b>	<b>67300,00</b>	<b>67300,00</b>	<b>67300,00</b>	<b>67300,00</b>
Gasto depreciación	35300,00	35300,00	35300,00	35300,00	35300,00	35300,00
Gasto amortización	32000,00	32000,00	32000,00	32000,00	32000,00	32000,00
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>177404,75</b>	<b>190004,99</b>	<b>203235,24</b>	<b>217127,00</b>	<b>231713,35</b>	<b>247029,02</b>
PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	26610,71	28500,75	30485,29	32569,05	34757,00	37054,35
<b>UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO</b>	<b>150794,04</b>	<b>161504,24</b>	<b>172749,95</b>	<b>184557,95</b>	<b>196956,35</b>	<b>209974,67</b>
Impuesto a la renta	37698,51	40376,06	43187,49	46139,49	49239,09	52493,67
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>113095,53</b>	<b>121128,18</b>	<b>129562,47</b>	<b>138418,46</b>	<b>147717,26</b>	<b>157481,00</b>
Reserva legal	11309,55	12112,82	12956,25	13841,85	14771,73	15748,10
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>101785,98</b>	<b>109015,36</b>	<b>116606,22</b>	<b>124576,62</b>	<b>132945,54</b>	<b>141732,90</b>

El análisis del Estado de Resultado demuestra que luego de restar los costos y gastos operacionales, de ventas y otros gastos por un periodo de 5 años, existe utilidad neta en todos los años de proyección. Lo que demuestra que el proyecto es viable económicamente.

✓ Estado de situación financiera.

Tabla 38

Estado de Situación Financiera

<b>ACTIVOS</b>	<b>538172,45</b>	<b>565081,07</b>	<b>593335,13</b>	<b>623001,88</b>	<b>654151,98</b>
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>75000,00</b>	<b>78750,00</b>	<b>82687,50</b>	<b>86821,88</b>	<b>91162,97</b>
Bancos	40000,00	42000,00	44100,00	46305,00	48620,25
Inventarios	35000,00	36750,00	38587,50	40516,88	42542,72
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>463172,45</b>	<b>486331,07</b>	<b>510647,63</b>	<b>536180,01</b>	<b>562989,01</b>
Equipos de computo	1350,00	1417,50	1488,38	1562,79	1640,93
Equipos de oficina	600,00	630,00	661,50	694,58	729,30
Muebles y enseres	560,00	588,00	617,40	648,27	680,68
Vehículo	300000,00	315000,00	330750,00	347287,50	364651,88
Edificio	90000,00	94500,00	99225,00	104186,25	109395,56
Maquinarias y equipos de producción	2960,00	3108,00	3263,40	3426,57	3597,90
herramientas	210,00	220,50	231,53	243,10	255,26
Suministros de oficina	140,00	147,00	154,35	162,07	170,17
Suministros de limpieza	52,45	55,07	57,83	60,72	63,75
Depreciación acumulada	-35300,00	-35300,00	-35300,00	-35300,00	-35300,00
Gasto amortización	-32000,00	-32000,00	-32000,00	-32000,00	-32000,00
<b>PASIVO</b>	<b>297711,22</b>	<b>312596,78</b>	<b>328226,62</b>	<b>344637,95</b>	<b>361869,85</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>87711,22</b>	<b>92096,78</b>	<b>96701,62</b>	<b>101536,70</b>	<b>106613,54</b>
Cuentas por pagar a corto plazo	20000,00	21000,00	22050,00	23152,50	24310,13
IESS por pagar	3402,00	3572,10	3750,71	3938,24	4135,15
Participación de trabajadores	26610,71	28500,75	30485,29	32569,05	34757,00
Impuesto a la renta	37698,51	40376,06	43187,49	46139,49	49239,09
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>210000,00</b>	<b>220500,00</b>	<b>231525,00</b>	<b>243101,25</b>	<b>255256,31</b>
Deudas a largo plazo	210000,00	220500,00	231525,00	243101,25	255256,31
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	240461,23	252484,29	265108,50	278363,93	292282,12
Reserva Legal	24046,12	25248,43	26510,85	27836,39	29228,21
Resultado del ejercicio	<b>216415,10</b>	<b>227235,86</b>	<b>238597,65</b>	<b>250527,54</b>	<b>263053,91</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>538172,45</b>	<b>565081,07</b>	<b>593335,13</b>	<b>623001,88</b>	<b>654151,98</b>

Estado de Situación Financiera proyectado para 5 años, para las proyecciones se utilizó una tasa del 5%, se realizaron en base a los movimientos que tuvo los años anteriores.

## CAPÍTULO III

### 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 3.1. Conclusiones

- ✓ El análisis realizado de la situación actual tanto de la microempresa como del mercado de Francia fue preciso para establecer estrategias, de segmentación y posicionamiento con la finalidad de mejorar el área comercial de la microempresa y para determinar la factibilidad del proyecto.
- ✓ Por medio de las modalidades y técnicas de investigación como la observación y la entrevista abierta, se recopiló la información necesaria como lo es la situación actual de la empresa, el ambiente laboral entre empleados y jefe, responsabilidades de cada trabajador y los procesos del cacao desde su compra hasta la venta nacional e internacional, se analizaron los datos para la elaboración del proyecto y el análisis de los resultados obtenidos.
- ✓ Se determinaron los requisitos para exportación del mercado en Francia, que van desde la fumigación del terreno donde será sembrado el cacao hasta la exportación de este a cada mercado internacional tiene sus parámetros de comercialización exterior, en unos pueden ser más exigentes que en otros, conocer el país con el que se pretende comercializar es de mucha importancia para mantener lazos comerciales bien cimentados.
- ✓ Se desarrollaron estrategias tales como la determinación de actividades a desarrollarse en cada puesto de trabajo que permitieron definir la estructura organizacional, la misión, la visión y los objetivos de la microempresa “Comercial Bravo”. Se estructuró el manual de funciones con el perfil de cada puesto de trabajo como: Departamento de

Gerencia, Departamento de Secretaría, Departamento Operativo, Departamento de Ventas, Departamento de Compras, Departamento de control de Calidad,

- ✓ Finalmente se concluye que el plan de negocios desarrollado en la investigación tiene como finalidad la negociación del cacao fino de aroma en el exterior, como es el caso del mercado de Francia, donde se detallaron las técnicas necesarias como, segmentación de mercado, estrategias de posicionamiento para una cuidadosa comercialización con mercados nacionales e internacionales.

### **3.2. Recomendaciones**

- ✓ Realizar cada año un diagnóstico llevado a cabo por sus directivos, que permita determinar la evolución de la microempresa “Comercial Bravo” que ayude identificar métodos y estrategias sustentables para el mejoramiento continuo de cada uno de los procesos a la que se somete el cacao fino de aroma.
- ✓ Utilizar las modalidades y técnicas de investigación como la observación y entrevistas mediante el departamento de Gerencia y Ventas para estudiar otros mercados y establecer alianzas estratégicas, que permitan un crecimiento de la microempresa, tanto local como internacional.
- ✓ El departamento de ventas debe revisar continuamente los requisitos de mercados donde se pretende exportar, para evitar errores al trasladar la mercadería a su destino, actualizarse constantemente en temas de exportación y en el estudio de mercado exterior.
- ✓ La Gerencia debe dar a conocer a los miembros de la empresa la misión, visión y el principal objetivo de esta, conjuntamente con la estructura organizacional, ubicar a cada empleado según el perfil de los puestos de trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Busines School. (2016). *Busines School*. Obtenido de Busines School: <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/etapas-de-un-proyecto/la-evaluacion-de-proyectos-herramienta-clave-para-evitar-el-fracaso>
- Alvardo, F. V. (2007). *Aprender a elaborar un plan de negocio*. Barcelona : Paidós Ibérica S.A. .
- Arvelo, M. A. (2017). *CIATEJ*. Obtenido de CIATEJ: <https://www.iica.int/sites/default/files/publications/files/2017/BVE17048806e.pdf>
- Baray, H. L. (2000). *INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DEL LA INVESTIGACIÓN*. Obtenido de Eumed.net .
- Barona, A. (20 de abril de 2018). *Grupo ALBE consultoría* . Obtenido de Grupo ALBE consultoría : <https://www.grupoalbe.com/cual-es-la-importancia-del-plan-de-negocios/>
- Buitrón, N. (2018). Estrategias de posicionamiento y mejoramiento de la imagen del restarurante Son Tenka de la ciudad de Santo Domingo, 2018. Santo Domingo, Santo Doningo de los Tsáchilas, Ecuador: Universidad Regional Autónoma de los Andes.
- BusinessCoaching. (14 de mayo de 2018). *BusinessCoaching*. Obtenido de BusinessCoaching: <https://www.business-coach.mx/blog/inversion-y-financiamiento-de-tu-empresa-diferencias>
- Cacaomovil. (2018). *Caja de herramientas para cacao*. Obtenido de Caja de herramientas para cacao: <http://cacaomovil.com/guia/10/>
- Cacaomovil. . (2018). *Caja de Herramientas para cacao* . Obtenido de Caja de Herramientas para cacao : <http://cacaomovil.com/guia/10/contenido/formas-de-comercializacion/>
- CAF. (Julio de 2018 ). *Iniciativa Latinoamericana* . Obtenido de Iniciativa Latinoamericana : [https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1258/OLC\\_CAF\\_boletin\\_3\\_Espa%C3%B1ol-final.pdf?sequence=1](https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1258/OLC_CAF_boletin_3_Espa%C3%B1ol-final.pdf?sequence=1)
- Cantero, P. (19 de diciembre de 2017). *Murciaeconomía*. Obtenido de Murciaeconomía: <https://murciaeconomia.com/art/53989/exportacion-directa-o-indirecta-mejor-opcion-para-su-negocio>
- Carrera, B. (25 de diciembre de 2011). Obtenido de <http://liduvina-carrera.blogspot.com/2011/12/la-investigacion-sus-modalidades-y.html>
- Cáseres, J. (2018).
- Caurin, J. (19 de julio de 2017). *Emprendepyme*. Obtenido de Emprendepyme: <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-plan-de-negocio.html>
- Caurin, J. (19 de julio de 2017). *Emprendepyme*. Obtenido de Emprendepyme: <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-plan-de-negocio.html>

- Cigcvinternacional. (2019). *Cig cv* . Obtenido de Cig cv :  
<http://www.cigcvinternacional.com/etapas/canales-de-exportacion/exportacion-indirecta>
- Colombia, O. A. (2002). *Monitoreo de Ecuador y principales cadenas productivas*. Bogotá.
- Conduce tu propia empresa . (18 de agosto de 2018). *Conduce tu propia empresa* . Obtenido de Conduce tu propia empresa : <https://blog.conducutuempresa.com/2018/08/tipos-de-plan-de-negocios.html>
- Copyright. (2019). *NORMAS APA*. Obtenido de NORMAS APA: <http://normasapa.net/elegir-diseno-de-investigacion/>
- Diario Expreso. (2015). *ANECACAO*. Obtenido de ANECACAO.
- Diario La Hora . (03 de Mayo de 2013). *Diario La Hora* . Obtenido de Diario La Hora :  
<https://www.lahora.com.ec/noticia/1101501439/franceses-vienen-por-el-mejor-cacao>
- El Universo . (30 de Junio de 2012). *El Universo* . Obtenido de El Universo :  
<https://www.eluniverso.com/2012/06/30/1/1416/productores-cacao-venden-mercado-frances.html>
- Emprendedores. (2019). *Emprendedores*. Obtenido de Emprendedores: <http://www.blog-emprendedor.info/que-es-el-estudio-de-mercado/>
- Entrepreneur. (14 de junio de 2011). *Entrepreneur*. Obtenido de Entrepreneur:  
<https://www.entrepreneur.com/article/264283>
- ESPINAL, J. P. (25 de enero de 2012). *JOSEFINA PANIAGUA ESPINAL*. Obtenido de JOSEFINA PANIAGUA ESPINAL:  
<https://www.eoi.es/blogs/josefinapaniagua/2012/01/25/marketing-mix-las-4-ps-de-marketing/>
- Espinoza, R. (2018). *Roberto Espinoza* . Obtenido de Roberto Espinoza .
- EUROPAGUES. (2019). *EUROPAGUES*. Obtenido de EUROPAGUES.
- Folgueiras, P. (2016). *Diposit*. Obtenido de Diposit:  
<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>
- Galán, J. S. (2018). *Economipedia* . Obtenido de Economipedia :  
<https://economipedia.com/definiciones/ventaja-absoluta.html#targetText=La%20ventaja%20absoluta%20de%20Adam,los%20que%20tienen%20ventaja%20absoluta.>
- Garcés, S. S. (septiembre de 2016). *Eumed.net*. Obtenido de Eumed.net:  
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/cacao.html>
- García, I. (5 de febrero de 2018). *Emprende pyme* . Obtenido de Emprende pyme :  
<https://www.emprendepyme.net/que-es-la-exportacion-de-productos.html>
- García, O. L. (2014). *Negociación Internacional* . Madrid : Global Marketing .

- Gardey, J. P. (2015). *Definición.de*. Obtenido de Definición.de:  
<https://definicion.de/resumen-ejecutivo/>
- Gimenez, A. O. (2013). *Contratación internacional práctica: Cómo evitar los riesgos contractuales en el comercio internacional*. España .
- González, M. F. (2007). *La protección jurídica para el cacao fino de aroma del Ecuador* .  
 Quito: Ediciones Abya-Yala .
- Guerrero, G. H. (2017). <https://www.revistalideres.ec/lideres/cacao-ecuatoriano-historia-empezo-siglo.html>. *Revista líderes*, 8.
- Hernández, Fernández, R., & C. & Baptista, P. (2006). *Métodos de investigación*.
- Hernández, R. F. (s.f.).
- Iannaccone, A. (2016). *La voz de Houston* . Obtenido de La voz de Houston :  
<https://pyme.lavoztx.com/qu-es-la-estrategia-de-ventas-4390.htm>
- Lastra, E. A. (2004). *Caracterización del circuito organico de la cadena de cacao en el Ecuador* . Quito: Pasquel Producciones .
- Lozano, S. (2019). *Instituto Rejiomontano Cumbres* . Obtenido de <https://2c-cumbres.webnode.mx/products/%C2%BFque%20es%20una%20entrevista/>
- Mañez, R. (3 de Septiembre de 2017). *Marketing and Web*. Obtenido de Marketing and Web:  
<https://www.marketingandweb.es/marketing/como-hacer-un-resumen-ejecutivo-para-un-plan-de-empresa/>
- Mañez, Rubén. (07 de Febreo de 2019). *escuela.marketing*. Obtenido de escuela.marketing:  
<https://escuela.marketingandweb.es/marketing-mix/>
- Menbreño, O. A. (16 de 08 de 2011). *FUNDESYRAM*. Obtenido de FUNDESYRAM:  
<https://www.fundesyram.info/biblioteca.php?id=4421>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (18 de abril de 2019). *Ministerio de Agricultura y Ganadería*. Obtenido de Ministerio de Agricultura y Ganadería:  
<https://www.agricultura.gob.ec/ecuador-continuara-como-el-principal-exportador-de-cacao-fino-de-aroma/#>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (18 de abril de 2019). *Ministerio de Agricultura y Ganadería*. Obtenido de Ministerio de Agricultura y Ganadería:  
<https://www.agricultura.gob.ec/ecuador-continuara-como-el-principal-exportador-de-cacao-fino-de-aroma/>
- Ministerio de Comercio Exterior . (2019). Obtenido de  
[file:///C:/Users/CDHTN/Downloads/GuiaExportador17Actualizado%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/CDHTN/Downloads/GuiaExportador17Actualizado%20(1).pdf)
- Misterio de Turismo . (19 de mayo de 2017). *Misterio de Turismo* . Obtenido de Misterio de Turismo : <https://www.turismo.gob.ec/embajador-de-francia-cacao-ecuatoriano-tiene-un-gran-potencial-de-crecimiento-a-escala-mundial/>
- Molina, R. (junio de 2017). *TechTarget*. Obtenido de TechTarget:  
<https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Plan-de-negocios>

- Montero, M. (25 de octubre de 2017). *Emprende pyme*. Obtenido de *Emprende pyme*:  
<https://www.emprendepyme.net/importancia-del-plan-de-ventas.html>
- Mundo negocios. (2019). *Mundo negocios*. Obtenido de Mundo negocios:  
<https://mundonegocios.net/contenido-de-un-plan-de-negocios-para-inversionistas/>
- MuyPymes. (5 de febrero de 2009). *MuyPymes*. Obtenido de MuyPymes:  
<https://www.muypymes.com/2019/02/05/que-es-un-plan-de-negocio>
- Naghi, M. (2005 de 2005). *Metodología de la investigación* . México : Limusa .
- Navarro, J. (junio de 2013). *Definición ABC*. Obtenido de Definición ABC:  
<https://www.definicionabc.com/economia/exportacion.php>
- Oca, J. M. (2019). *Econopedia* . Obtenido de Econopedia :  
<https://economipedia.com/definiciones/exportacion.html>
- Peña, M. (2016). *ENTREPRENEURT*. Obtenido de ENTREPRENEURT:  
<https://www.entrepreneur.com/article/269219>
- Plaza, M. A. (Abril de 2016). *ESPAE*. Obtenido de ESPAE:  
<http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2016/12/industriacacao.pdf>
- Question Pro . (2019). *Question Pro*. Obtenido de Question Pro.
- Quispe, L. (14 de marzo de 2015). *Ministerio de Agricultura y Riego Perú*. Obtenido de  
<http://minagri.gob.pe/portal/comercio-exterior/icomoeexportar/introduccion62/677-formas-de-exportacion>
- Riquelme, M. (17 de abril de 2018). *Web y empresas* . Obtenido de Web y empresas:  
<https://www.webyempresas.com/estrategia-de-ventas/>
- Roble, F. (2017). *Lifeder.com* . Obtenido de Lifeder.com .
- Romero, D. (23 de octubre de 2015). *Logotipo de InboundCycle*. Obtenido de Logotipo de InboundCycle:  
<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/las-variables-del-marketing-mix-que-debes-conocer>
- Rouse, M. (Junio de 2017). *Plan de negocios* . Obtenido de  
<https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Plan-de-negocios>
- Servicio de Acreditación Ecuatoriano . (21 de Marzo de 2018). *Servicio de Acreditación Ecuatoriano* . Obtenido de Servicio de Acreditación Ecuatoriano :  
<https://www.acreditacion.gob.ec/cacao-en-ecuador-mejora-su-calidad/>
- Sobre Francia. (2019). *Sobre Francia*. Obtenido de Sobre Francia.
- Steinberg, F. (2004). *La nueva teoría del comercio internacional y la política comercial estratégica*. Madrid : Eumed.net .
- Uriarte, J. M. (28 de agosto de 2018). *Características* . Obtenido de Características:  
<https://www.caracteristicas.co/investigacion-documental/>
- Varela, R. (25 de Julio de 2015). *Emprende en pyme*. Obtenido de *Emprende en pyme*:  
<https://www.emprendepyme.net/plan-de-negocio>

Velasco, F. (2007). *Aprender a elaborar un plan de negocio*. Barcelona : Paídos Ibérica S.A.

Velázquez, J. A. (2004). *Modelo de competitividad global de la industria de piel de cocodrilo Moreletii*. Sinaloa México .

Whetzel, J. (1 de febrero de 2018). *Cuida tu dinero*. Obtenido de Cuida tu dinero:  
<https://www.cuidatudinero.com/13171184/que-son-las-exportaciones-directas>

## ANEXOS

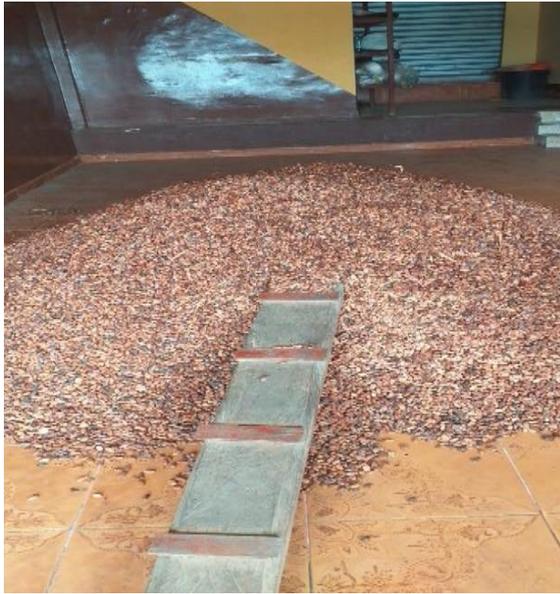
### Anexo 1. Fotografías



Los sacos de cacao son descargados del transporte fluvial por los trabajadores del “Comercia Bravo”, para luego ser llevados hasta el negocio en triciclos. En las imágenes se evidencia el proceso de descargo y movilización.



Una vez que el cacao llega al negocio, los trabajadores lo colocan en la balanza, el cacao es pesado y de acuerdo al peso es su valor. El jefe de compras verifica que el cacao esté en buen estado y cumpla con sus requisitos, para luego proceder a la compra.



Después que se realiza la compra, se coloca el cacao en su respectivo acopio y se procede al secado, una vez que el cacao está bien seco, se lo coloca en sacos de yute bien sellados. Los sacos de cacao son colocados en el camión en el que serán transportados y comercializados.

*Fuente: Jenny Bravo*  
*Elaborado por: Jenny Bravo*

## **Anexo 2. Entrevista a empleados**

### **Entrevista a los empleados**

**Nombre del responsable: Jenny Bravo**

**Nombre del entrevistado: Empleados del “Comercial Bravo”**

- 1) ¿Conoce a la perfección la función que realiza dentro de la microempresa “Comercial Bravo”?
- 2) ¿Conoce la misión, visión y los valores que tiene el “comercial Bravo”?
- 3) ¿Siente satisfacción trabajar en el “Comercial Bravo”?
- 4) ¿Recibió instrucciones o capacitación cuando empezó a laborar?
- 5) ¿La relación con su empleador es cordial?
- 6) ¿Está dispuesto a recibir capacitaciones en función a lo que desempeña en la microempresa?

### Anexo 3. Documentos para exportación

## DOCUMENTOS PARA EXPORTACIÓN

**SOLICITUD DE INSPECCIÓN N°**

NOMBRE DE EMPRESA : APROCANE  
RUC : 0891702310001  
FECHA DE INSPECCIÓN : JUEVES 28 DE NOVIEMBRE  
LUGAR DE INSPECCIÓN : PARROQUIA SAN MATEO SECTOR SAGUE  
HORA DE INSPECCIÓN : 8 MA  
LOTE N.- : AP-05-2019

DETALLES	CANTIDAD	PESO KG/N	PESO KG/B	TIPO/CALIDAD
SACOS	363	25000	25040	ASS
CAJAS				
FUNDAS				

FECHA INICIO FUMIGACIÓN : LUNES 25 DE NOVIEMBRE  
HORA INICIO DE FUMIGACIÓN : 8: AM  
FECHA FINAL DE FUMIGACIÓN : JUEVES 25 DE NOVIEMBRE  
HORA FINAL DE FUMIGACIÓN : JUEVES 25 DE NOVIEMBRE: 8 AM  
PRODUCTO APLICADO Y DOSIS DE PRODUCTO: PASTILLA GASTISIN  
FECHA DE EMBARQUE : 07 DE DICIEMBRE  
CONSIGNATARIO : MAX FELCHLING  
MEDIO DE TRANSPORTE : VAPOR MARITIMO  
PAÍS Y PUERTO DE DESTINO : HOLANDA ROTHERDAN (SUIZA)  
SOLICITADO POR : APROCANE  
VALOR FOB A EXPORTAR : 3400  
FACTURA NO. : 002448

FIRMA:   **APROCANE**  
Asociación de Productores de Sagúe  
en el Distrito de Sagúe  
CDD. MIN. 53055  
Fecha: 1 de Sep. 2008  
Maldonado-CRUZ

RECIBIDO POR: AGROCALIDAD

ASIGNADO A: AGROCALIDAD

Solicitud de inspección

Fuente: Aneccao

Elaborado por: Anecaco

La figura es una solicitud de inspección, en la que se detallan los datos de la empresa con la que se trabajará.



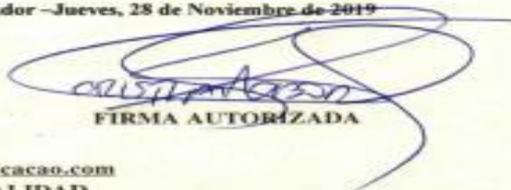
0017191

## CERTIFICADO DE FUMIGACIÓN

ANECACAO, como este aprobado para brindar el servicio de fumigación con su respectivo certificado bajo el No: 467-E.S.V, ha realizado el servicio de fumigación bajo las normativas y regulaciones de Agrocalidad en su resolución 024-A.

<b>RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA EXPORTADORA:</b>	<b>APROCANE</b>
<b>FECHA DE FUMIGACION:</b>	<b>Lunes, 25 de Noviembre de 2019</b>
<b>PRODUCTO FUMIGADO:</b>	<b>Cacao en Grano</b>
<b>TIPO / CLASE DE CACAO:</b>	<b>ASS</b>
<b>No. LOTE:</b>	<b>AP 05 2019</b>
<b>NUMERO DE SACOS FUMIGADOS:</b>	<b>363 sacos</b>
<b>PAIS / CIUDAD DE DESTINO:</b>	<b>Holanda - Rotterdam - Suiza</b>
<b>NOMBRE DE LA EMPRESA FUMIGADORA:</b>	<b>ANECACAO</b>
<b>PERMISO / MATRÍCULA:</b>	<b>467 - E.S.V.</b>
<b>NOMBRE DEL TECNICO FUMIGADOR:</b>	<b>Ing. Cristian Noboa</b>
<b>NOMBRE DEL PRODUCTO UTILIZADO:</b>	<b>GASTOXIN</b>
<b>SISTEMA DE FUMIGACIÓN:</b>	<b>Carpado / Pastillas</b>
<b>TIEMPO DE ACCIÓN:</b>	<b>72 horas</b>
<b>DOSIS APLICADA:</b>	<b>2 gramos de fosfina / Metro Cúbico</b>
<b>COMPONENTE ACTIVO:</b>	<b>Fosforo de Aluminio - Fosfina</b>
<b>RESIDUOS RETIRADOS POR:</b>	<b>Ecuquímica</b>
<b>TEMPERATURA AMBIENTE:</b>	<b>24 °C</b>
<b>MEDICION DE FOSFINA:</b>	<b>1100 PPM</b>
<b>EXTENSION DEL CERTIFICADO:</b>	<b>Guayaquil, Ecuador -Jueves, 28 de Noviembre de 2019</b>

SELLO SECO  
ANECACAO

  
FIRMA AUTORIZADA

E-mail: [administrativo@anecacao.com](mailto:administrativo@anecacao.com)

ECUADOR EXPORTA CALIDAD

PRIMER PRODUCTOR EN EL MUNDO DE CACAO FINO DE AROMA

*Certificado de fumigación*

*Fuente: Anecacao*

*Elaborado por: Anecacao*

En certificado de fumigación consta los datos de la empresa, perímetro y producto al que se le va a aplicar el producto, así como también los datos de la empresa fumigadora.



# BOOKING CONFIRMATION

Booking No.: **588340556**

Print Date: 2019-11-16 20:38 UTC

Booked by Party: KUEHNE NAGEL SA	Service Mode: CY/CY
Contact Name: ELYSIA ARNDIOS	From: Esmeraldas - Esmeraldas,Ecuador
Booked by Ref. No: 7621024991101100	To: Rotterdam,Zuid-Holland,Netherlands
Service Contract:	Ref.No: 7621024991101100
Price Owner: KUEHNE & NAGEL SA	Business Unit: Maersk del Ecuador (Guayaquil)
Named Account Customer:	Commodity Description: Plywood, panel, board products

**We request you to review the specific parameters, viz. Service Contract, Price Owner, Named account customer and Commodity description. In case there are any changes required to these parameters, please send us a request before any containers(s) are picked up. Please note this is not applicable for Maersk SPOT bookings.**

Les recordamos que todos sus valores pendientes con la Terminal Portuaria deberán de encontrarse pagados previo al cut-off; caso contrario, los contenedores permanecerán bloqueados por pagos pendientes y serán cancelados para embarque. Como punto adicional y con efecto inmediato, toda Garantía de Pagos en las distintas terminales portuarias de Guayaquil por parte de la Línea ha sido suspendida. Agradecemos su comprensión.

El plazo para enviar el VGM es el mismo plazo establecido para el envío de las instrucciones de embarque:

SERVICIO ECUMED: Miércoles 11:00 am  
SERVICIO ECUBEX: Jueves 06:00 pm  
SERVICIO WCCA: Miércoles 12:00 pm  
SERVICIO ESMERALDAS: Martes 05:00 pm

Contamos con servicio de camionaje disponible para usted, solo siene que enviamos un correo a [ec.Import@maersk.com](mailto:ec.Import@maersk.com) o solicitarlo por teléfono +593 4 2599600 opción 3 y con gusto le podemos cotizar nuestro servicio de transporte terrestre hasta su depósito o planta. Haga la prueba!

Tomamos esta oportunidad para recordar que todo pago de flete ( Basic Ocean Freight) en las cuentas de Ecuador están sujeto a recargo de 120USD por contenedor, por motivo del ISD( Impuesto a la salida de divisas)

Price Calculation Date: 2019-12-07

The rates and other applicable charges on your shipment will be invoiced based on Price Calculation Date (PCD)

For Non-FMC shipments, PCD is the Estimated Time of Departure (ETD) of the first vessel in the latest booking confirmation issued upon customer request.

For FMC shipments, PCD is the date on which Maersk A/S or one of its authorized agent(s) takes possession of the last container listed on the transport document.

Note: FMC regulated trades are shipments exiting or entering a port in the United States, Guam, US Virgin Islands, American Samoa or Puerto Rico (US).

For Maersk SPOT booking the price calculation date is the booking creation date as per your booking request.

## Equipment

Quantity	Size/Type/Height	(ft.in)	Collapsible	Sub. Equip	Gross Weight	Pack. Qty/Kind	Cargo Volume
1	40 DRY	9.5			25000.000 KGS		25.0000

## Intended Transport Plan

From	To	Vessel	Voy No.	ETD	ETA
Esmeraldas Terminal	Balboa Port Terminal	MERIDIAN	949N	2019-12-07	2019-12-17
Balboa Port Terminal	APM 1 Terminal Rotterdam	LICA MAERSK	950N	2019-12-25	2020-01-11

This document is subject to following:

The booking and carriage are subject to the Maersk Terms and Conditions of Carriage which are available upon request from the carrier or his representatives and are furthermore accessible on the Maersk website "<http://www.maersk.com>" under "Terms and conditions" or the same can be checked in "<https://forms.maersk.com/>"

- The shipment is subject to tariff rates unless a correct and applicable service contract number is available

- The carrier's right to substitute the named and/or performing vessel(s) with another vessel or vessels at any time.

- Arrival, berthing, departure and transit times are estimated and given without guarantee and subject to change without prior notice

- All dates/times are given as reasonable estimates only and subject to change without prior notice.

Shipments destined for or carried/transhipped via the USA:

- This document is given subject to the customer providing the correct cargo description in accordance with U.S. law, including U.S. Customs requirements as described in Customs Rules and Regulations, 19 CFR Parts 4, 11.1 and 176 of October 31, 2002

Load Itinerary

**Regulatory Advisory**

\* Your shipment is subject to EU customs advance cargo manifest regulations, which applies to all shipments discharging or transiting through the EU.  
 \* In order to secure cargo loading approval from the relevant customs authorities, please ensure that complete shipping instructions are submitted within the deadlines set.

Type	Location	Release Date	From	To	Return Date	Time	Load Ref.
Empty Container Depot	Road Feeder Services 1 Road Feeder Services 1 Av. Marcel Laniado Ingresando por Guayayul	2019-12-03	01:00				
Return Equip. Delivery Terminal	Esmeraldas Terminal Av. Jaime Roldos y Rocinto Portuario Esmeraldas - Esmeraldas				2019-12-06	01:00	
Forwarder Commission - Origin							

Without prejudice to all the Carrier's rights under the terms of carriage, I confirm as Shipper (or on behalf of and with full authority from the Shipper) that, in relation to any Goods shipped in empty containers picked up for stuffing:

The Goods in this booking are declared correctly in accordance with the requirements, definitions and/or classifications in the International Maritime Dangerous Goods Code 2016 including any amendments thereto and as may be updated from time to time.

The Goods are safe for carriage by sea and packed and loaded in accordance with the Code of Practice for Packing of Cargo Transport Units 2014 including any amendments thereto and as may be updated from time to time.

The Carrier is entitled to open and/or scan any package or Container at any time and to inspect the contents.

Please consider that the deadlines might be affected during local holidays and weekends, we recommend you to track the latest updates 7-10 days prior vessel ETD on <https://maersk.com/>

**Important: To stay informed about transport plan changes on your shipment, subscribe to notifications on our website: <https://www.maersk.com/notifications/#summary>. From September 17th 2018, notifications would only be sent to those subscribed**

Solicitud de *BUKING*  
 Fuente: *Aneccao*  
 Elaborado por: *Anecaco*

Esta es la solicitud de exportación, en la que se presenta todos los requisitos exigidos para la comercialización al exterior.



## Consulta del detalle de la declaración de exportación

Número de DAE	046-2019-40-06897158
---------------	----------------------

### Información de general

Código del distrito	ESMERALDAS	Código de régimen	EXPORTACION DEFINITIVA
Tipo de Despacho	DESPACHO NORMAL	Código del declarante	01903449
Fecha de Aceptación	29/11/2019 17:39:16		

### Información de Exportador

Nombre del exportador	ASOCIACION DE PRODUCTORES DE CACAO DE LA ZONA NORTE	Teléfono del exportador	06344717
Dirección del exportador	PQLIA MADONADO BARRIO 24 DE MAYO CALLE 24 DE MAYO		
Número de documento de CIU	RUC-0691702310001	Ciudad del exportador	ESMERALDAS
Nombre del declarante	PANCHI MOYA MARIO ENRIQUE	Número de documento de declarante	RUC-1701794900001
Dirección del declarante	AV. KENNEDY 1-01 Y C. M. BASTIDAS EDIFICIO COLOR VERDE PRIMER PISO ALTO		
Código de forma de pago	IMPORTACION QUE NO GENERA PAGO AL EXTERI	Código de moneda	DOLAR ESTADOUNIDENSE

### Información de carga

Puerto de carga	ESMERALDAS	Puerto privado desde donde embarca	--NULL--
Puerto de llegada o de destino	ROTTERDAM	Fecha de la carta de	29/11/2018
Nombre del consignatario	MAXFELCHLIN AG		
Dirección del	BAHNHOFSTRASSE 63 CH 8435		
Ciudad del contribuyente	SCHWYZ	Tipo de carga	CARGA CONTENERIZADA
Almacén de lugar de	[05103200] AUTORIDAD PORTUARIA DE ESMERALDAS	Medio de transporte	MARITIMO
País de destino final	PAISES BAJOS		

### Totales

Código de moneda	DOLAR ESTADOUNIDENSE	Tipo de cambio	1
Total moneda transacción	85000	Cantidad de ítem	1
Peso neto total	25000	Peso total	25000
Cantidad total de bultos	363	Cantidad de contenedores	1
Cantidad total de unidades físicas	25000	Cantidad total de unidades comerciales	25
Código de la mercancía de despacho urgente		Código de solicitud de aforo	
Fecha de primer ingreso		Fecha de primer embarque	

Firma del Contribuyente

1 de hoja /2 total de hojas

  
Mario Panchi Moya  
AGENTE NACIONAL DE ADUANA  
COD. 01903449



### Consulta del detalle de la declaración de exportación

Item

No. Item	Codigo Subpartida	Codigo Complementario	Codigo Suplementario	Descripcion de Mercancias	Pais de Origen	Peso Neto	Cantidad de U. Comerciales
1	1801201910	0030	0000	CALAO SECO NATURAL FINO DE AROMA	ECUADOR	25000	25

Despacho precedente

Numero de secuencia	Distrito precedente	Año precedente	Régimen precedente	Secuencial precedente	Numero Item

Observaciones de oca - item

Numero de Item	Numero de Secuencia	Tipo Observacion	Contenido

Documentos

Numero de Item	Numero de documento	Tipo de documento	Fecha de fin de vigencia	Fecha de emision
0	SI	EXPORTACION TIENE DESTINO FINAL TERRITORIOS O USEN INTERMEDIACION DE PERSONAS DOMICILIADAS EN PARAISOS FISCALES O REGIMENES FISCALES PREFERENTES CONSIDERADAS ASI POR EL SRP FACTURA COMERCIAL	29/11/2019	29/11/2019
0	0002446		15/11/2019	15/11/2019
0	1600853820190000006P	CERTIFICADO FITOSANITARIO	29/11/2019	29/11/2019

Finna del Contribuyente

2 de hoja /2 total de hojas

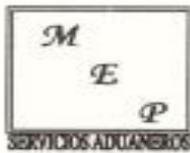
  
**Mario Panchi Moya**  
AGENTE NACIONAL DE ADUANA  
COD. 01903449

Declaración Aduanera de Exportación

Fuente: Aneccao

Elaborado por: Anecaco

La figura presenta la declaración de exportación, se colocan los datos de la empresa, el producto a comercializar, la cantidad y los requisitos que se exige para la exportación.



**Mario E. Panchi Moya**

AGENTE NACIONAL DE ADUANAS  
FEDATARIO ADUANERO  
Afiliado a la Federación y Asociación de Agentes Aduaneros



Esmeraldas, Diciembre 02 de 2019

Señores  
**UNIDAD CANINA ANTINARCOTICOS**  
Ciudad.

De mi consideración.

A nombre de la ASOCIACION DE PRODUCTORES DE CACAO DE LA ZONA NORTIYE DE ESMERALDAS (APROCANE) con RUC 0891702310001 ponemos en su conocimiento que se va a proceder a consolidar 363 sacos de cacao seco natural en un contenedor de 40 pies para ser exportado a Suiza consignado a la Compañía MAXFELCHLIN AG.

La fecha aproximada de embarque es para el día 05 de diciembre de 2019 a través de la línea naviera MAERSK.

Adjunto se servirá encontrar el Documento Aduanero de Exportación DAE 046-2019-40-00897158 de fecha 29/11/2019 debidamente registrada en la SENAE.

El producto estará ingresando al puerto como carga suelta el día 03 de diciembre a partir de las 10 horas, por lo que les agradeceremos disponer lo pertinente para realizar la inspección durante o previo a la consolidación en el contenedor.

Para este operativo contarán con la presencia de los Señores Enrique Valencia, Andrés Arce y Virginia Borja funcionario de APROCANE que estarán coordinando con su Unidad la inspección.

Por favor, remitir su disposición o requerimiento al correo electrónico [mepanchi@hotmail.com](mailto:mepanchi@hotmail.com) o [aprocane2000@hotmail.com](mailto:aprocane2000@hotmail.com) [andresarce2015@hotmail.com](mailto:andresarce2015@hotmail.com)

Atentamente,



Mario E. Panchi Moya  
AGENTE NACIONAL DE ADUANAS  
COD. 01903449



02/12/2019  
10432  
Sarg. Augusto Páez

Telefax: (06) 2461-073 / 2461-772 Celular: 099 8006270 - Domicilio 06-201-6769  
Av. Del Pacífico 1-01 Y C M Bastidas - Las Palmas  
Esmeraldas - Ecuador

¡ Lo difícil lo hacemos rápido...Lo imposible nos demoramos un poquito mas !

Fedatario Aduanero

Fuente: ANECCAO

Elaborado por: ANECACO

Este es el operativo antinarcótico realizado por aduana, para confirmar el producto que se estará exportando y eliminar cualquier sospecha de narcóticos en el cargamento.