



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TEMA:

**Plan de negocios para creación de comercializadora de cacao en
Babahoyo.**

AUTOR:

Pazmiño Riera, Elsa Michelle

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIADA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TUTOR:

Franco Quiroga, Santiago

**Guayaquil, Ecuador
02 de febrero del 2026**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Pazmiño Riera, Elsa Michelle**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada Negocios Internacionales**.

TUTOR:

f. _____
Franco Quiroga, Santiago

DIRECTOR DE LA CARRERA:

f. _____
Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth

Guayaquil, a los 02 del mes de febrero del año 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMIA Y EMPRPESA
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Pazmiño Riera, Elsa Michelle

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Plan de Negocios para creación de comercializadora de cacao en Babahoyo**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Negocios Internacionales**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 02 del mes de febrero del año 2026

LA AUTORA

f. _____
Pazmiño Riera, Elsa Michelle



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMIA Y EMPRPESA
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

AUTORIZACIÓN

Yo, Pazmiño Riera, Elsa Michelle

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan de Negocios para creación de comercializadora de cacao en Babahoyo**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 02 del mes de febrero del año 2026

LA AUTORA:

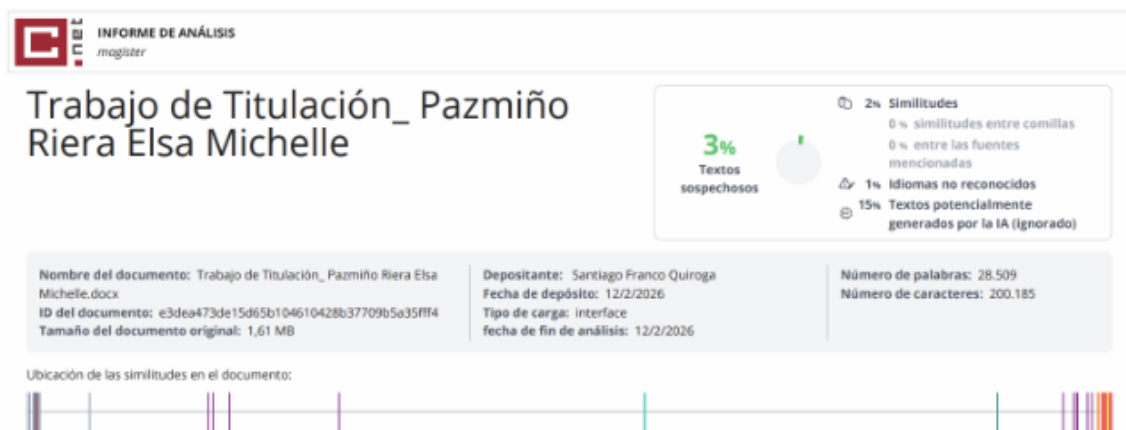
f. _____
Pazmiño Riera, Elsa Michelle



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

REPORTE DE COMPILATIO O URKUND



TUTOR:

I. _____
Franco Quiroga, Santiago

AGRADECIMIENTO

Agradezco a DIOS por escuchar mis oraciones desde el primer día en que empecé esta etapa universitaria, por guiarme en el buen camino y por brindarme muchas bendiciones. Gracias a su voluntad permitió la formación y la culminación de este proceso académico.

En segundo lugar, agradezco a mis padres por darme el apoyo y la oportunidad de ingresar a unas de las universidades prestigiosas del país. Gracias al esfuerzo inquebrantable de mi padre y la preocupación incansable de mi madre he logrado llegar a mis objetivos donde todavía me falta por recorrer. La superación y la profesión personal siempre continuara porque han educado a sus hijos con una gran determinación para llegar al éxito.

Gracias a mi padrino Oscar Javier González Justillo por el apoyo que él y su familia me brindaron en los primeros años de mi carrera universitaria, gracias por la oportunidad de completar y elaborar mis practicas preprofesionales universitaria en el comercial Oruliaceros.

Gracias a mi amiga Nathaly De Jesus Tobar León por su amistad incondicional desde el inicio de nuestra etapa universitaria. Gracias por su compañía constante, apoyo emocional y sus palabras de motivación fueron fundamentales en cada proceso difícil y en cada nuevo reto que enfrenté. Su amistad ha sido un pilar importante en este proceso académico.

Agradezco de manera especial a mi amiga Valentina Lilibeth Valdiviezo Salazar, a quien tuve la fortuna de conocer a mitad de nuestra carrera universitaria. Gracias a su compañía, a su amistad sincera y sus valiosos consejos fueron un apoyo importante durante esta etapa universitaria.

Agradezco a mi amiga Pierina Suleyka Samaniego Reyes, a quien tuve la fortuna de conocer a mitad de nuestra carrera universitaria. Quien logro sacarme muchas sonrisas en momentos de tempestad, quien me brindo su gran cariño y amor. Es una de las personas que me demostró que la verdadera amistad si existe.

Agradezco de manera especial a mi novio Jacob Charles Leighton Navolynski, por brindarme su compañía constante durante esta última etapa de elaboración de tesis, marcada por momentos de estrés y frustración. Sus consejos, sus palabras de aliento, su paciencia constante en mi y apoyo incondicional fueron muy importantes para mantenerme de pie y no rendirme. Gracias por brindar paz y tranquilidad en mis momentos difíciles.

Por último, pero no menos importante, gracias mi tutor, Santiago Franco Quiroga, quien me ayudo a elaborar mi tesis, con su apoyo incondicional y por supuesto con mucha paciencia, a pesar de contratiempos surgidos en este proceso, me ayudo a cumplir uno de mis sueños.

Elsa Michelle Pazmiño Riera

DEDICATORIA

Este proyecto va dedicado primeramente a Dios por acompañarme en cada momento de este proceso y por darme la oportunidad de finalizar uno de mis proyectos. Este trabajo también va dedicado a mis padres Holger Miguel Pazmiño Estrada y Ana Marlene Riera Jiménez porque me han ayudado a seguir adelante y gracias a ellos por su preocupación y paciencia. Me dieron esta gran oportunidad para mi futuro. También va dedicado mi trabajo a mis hermanos por cada una de las palabras de motivación cuando más lo necesitaba.

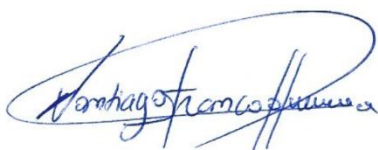
Elsa Michelle Pazmiño Riera



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONES**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f.  _____

Franco Quiroga, Santiago

TUTOR

f.  _____

Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth Mgs.

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Freire Quintero, Cesar Enrique

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONES**

CALIFICACIÓN

f. _____
Pazmiño Riera, Elsa Michelle

ÍNDICE

RESUMEN	XV
ABSTRACT	XVI
INTRODUCCIÓN.....	2
Antecedentes.....	4
Contextualización del problema	6
Justificación	8
Objetivo.....	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos.....	9
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	11
2.1.Bases Teóricas	11
2.1.1. Plan de Negocios	11
2.1.2. Cadena de Valor del Cacao	12
2.1.3. Comercialización Agropecuaria.....	12
2.1.4. Emprendimiento Agroindustrial.....	13
2.1.5. Competitividad y Mercado Internacional del Cacao	13
2.1.6. Desarrollo Territorial y Economía Rural	13
MARCO CONCEPTUAL	14
2.2. Plan de negocios	14
2.2.1. Comercialización agropecuaria	15
2.2.2. Cadena de valor del cacao	15
2.2.3. Acopio.....	15
2.2.4. Intermediación.....	16
2.2.5. Competitividad agroexportadora	16
2.2.6. Estudio de mercado	16
2.2.7. Logística comercial.....	17
MARCO REFERENCIAL	18
2.3. Fundamentación.....	18
2.3.1. Contexto del Sector Cacaotero en Ecuador.....	19
2.3.2. Producción y Comercialización del Cacao en Los Ríos.....	20
2.3.3. Situación del Cacao en Babahoyo	22
2.3.4. Oportunidades de Mercado para Comercializadoras Locales	24
2.3.5. Principales destinos de exportación del Cacao	25
MARCO LEGAL	27
2.4. Constitución de la República del Ecuador.....	27
2.4.1. Ley Orgánica de Desarrollo Agropecuaria (LODA)	29
2.4.2. Ley de Comercio Exterior (COMEX).....	30
PEGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	31
METODOLOGÍA.....	31
CAPITULO III: ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	41
3.1. Análisis PESTA	41
3.1.1. Análisis del Entorno Político	41
3.1.2. Análisis del Entorno Económico.....	42
3.1.3. Análisis del Entorno Social	44
3.1.4. Análisis del Entorno Tecnológico	46
3.1.5. Análisis del Entorno Ambiental	48
3.2. Las 5 Fuerzas de Porter	49
3.2.1. (F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes	49

3.2.2. (F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores	51
3.2.3. (F3) Amenaza de nuevo competidores entrantes	53
3.2.4. (F4) Amenaza de productos sustitutos	54
3.2.5. (F5) Rivalidad entre los competidores	56
CAPITULO IV: DESEABILIDAD - LIENZO DE MODELO DE NEGOCIOS	58
4.1. Segmento de mercado	58
4.2. Propuesta de valor	61
4.3. Relación con el cliente	63
4.4. Canales de distribución	64
CAPITULO V: FACTIBILIDAD -LIENZO DE MODELO DE NEGOCIOS	66
5.1. Actividades clave	66
5.2. Recursos clave	68
5.3. Sociales estratégicos	70
CAPITULO VI: VIABILIDAD ECONÓMICA	71
6.1. Demanda actual del mercado.....	72
6.1.1. Contexto del mercado de cacao	72
6.1.2. Demanda actual del cacao en Babahoyo	73
6.2. Crecimiento de la demanda	75
6.2.1. Tendencias del mercado del cacao	75
6.2.2. Factores que influyen en el crecimiento de la demanda.....	78
6.3. Balance de inicial.....	82
6.3.1. Activos iniciales	82
6.3.2. Pasivos iniciales	84
6.3.3. Proyección del crecimiento de la demanda	85
6.4. Balance de gastos.....	87
6.4.1. Costos fijos	87
6.4.2. Costos variables	88
6.4.3. Gastos totales del proyecto.....	88
6.5. Pronóstico de ventas	89
6.5.1. Supuestos para el pronóstico	89
6.5.2. Volumen de ventas proyectado	90
6.5.3. Ingresos estimados.....	91
6.6. Punto de equilibrio.....	92
6.7. Índices financieros.....	93
6.7.1. Rentabilidad.....	93
6.7.2. Liquidez	94
6.7.3. Solvencia.....	95
6.8. Análisis de sensibilidad	95
6.8.1. Escenario optimista.....	95
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	103
RECOMENDACIONES	104
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	106
ANEXOS	111

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores del Sector Cacaotero en Ecuador (2020–2024)}	20
Tabla 2. Producción y Comercialización del Cacao en Los Ríos (2020–2024)	22
Tabla 3. Principales destinos de exportación del Cacao	26
Tabla 4. Propuesta de Valor de la Comercializadora de Cacao en Babahoyo.....	62
Tabla 5. Relación con los clientes.....	64
Tabla 6. Relación con los clientes.....	65
Tabla 7. Actividades Clave de la Comercializadora de Cacao en Babahoyo	67
Tabla 8. Actividades Clave de la Comercializadora de Cacao en Babahoyo	69
Tabla 9. Socios Estratégicos de la Comercializadora de Cacao en Babahoyo	70
Tabla 10. Indicadores de demanda actual del cacao en Ecuador	73
Tabla 11. Evidencias e indicadores de demanda operativa de cacao en Babahoyo	74
Tabla 12. Tendencias del mercado del cacao (2020–2025) y su implicación para la comercialización.....	77
Tabla 13. Tendencias del mercado del cacao (2020–2025) y su implicación para la comercialización.....	81
Tabla 14. Activos corrientes iniciales	82
Tabla 15. Activos no corrientes	83
Tabla 16. Pasivo corriente.....	84
Tabla 17. Pasivo no corriente.....	84
Tabla 18. Total, pasivos	85
Tabla 19. Cronograma de deuda	85
Tabla 20. Proyección del crecimiento de la demanda nacional de cacao 2024–2028 ...	87
Tabla 21. Balance de gastos del proyecto	88
Tabla 22. Supuestos para el pronóstico de ventas.....	90

Tabla 23. Volumen proyectado de ventas de cacao (TM).....	91
Tabla 24. Volumen proyectado de ventas de cacao (TM).....	91
Tabla 25. Volumen proyectado de ventas de cacao (TM).....	93
Tabla 26. Rentabilidad	94
Tabla 27. Índices de liquidez	94
Tabla 28. Índices de solvencia	95
Tabla 29. Estado de resultado	96
Tabla 30. Balance general.....	97
Tabla 31. Flujo de Caja	98
Tabla 32. Estado de resultado	99
Tabla 33. Flujos de caja del proyecto y valoración.....	100
Tabla 34. Supuestos por escenarios	101
Tabla 35. Resultados por escenario.....	102

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa de comercio de cacao en el cantón de Babahoyo, provincia de Los Ríos, con el fin de mejorar las capacidades de los productores locales y optimizar la venta de cacao de buena calidad. Aunque Ecuador es el líder mundial en este segmento y Babahoyo cuenta con condiciones agroclimáticas favorables, los pequeños productores enfrentan limitaciones como un exceso de intermediarios, la falta de instalaciones de almacenamiento, un bajo nivel de estándares de calidad y un acceso limitado a los mercados formales.

El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, combinando análisis documental del sector cacaotero, diagnóstico del entorno mediante herramientas estratégicas como PESTA y las Cinco Fuerzas de Porter, y la estructuración del modelo de negocio a través del Business Model Canvas. Asimismo, se evaluó la factibilidad operativa y la viabilidad económica-financiera del proyecto, considerando proyecciones de demanda, estructura de costos, pronósticos de ventas, punto de equilibrio e indicadores financieros.

Los resultados evidencian que la creación de una comercializadora local es técnica y financieramente viable, ya que permite articular a los productores con mercados más rentables, mejorar los procesos de acopio, clasificación y comercialización, y reducir la dependencia de intermediarios informales. Además, el proyecto contribuye al desarrollo económico territorial, promueve la generación de empleo y fortalece la cadena de valor del cacao en Babahoyo, alineándose con las tendencias internacionales de trazabilidad, calidad y sostenibilidad.

Palabras clave: plan de negocios, comercialización de cacao, cacao fino de aroma, cadena de valor, competitividad agrícola, Babahoyo.

ABSTRACT

This research aims to design a business plan for the creation of a cocoa trading company in the canton of Babahoyo, Los Ríos province, in order to improve the competitiveness of local producers and optimize the commercialization of fine-flavor cocoa. Although Ecuador is the world leader in this cocoa segment and Babahoyo has favorable agro-climatic conditions, small producers face several limitations such as excessive intermediation, lack of collection infrastructure, limited quality standardization, and restricted access to formal markets.

The study was developed using a mixed-method approach, combining documentary analysis of the cocoa sector, environmental assessment through strategic tools such as PESTA analysis and Porter's Five Forces, and the design of the business model using the Business Model Canvas. Additionally, the operational feasibility and economic-financial viability of the project were evaluated, considering demand projections, cost structure, sales forecasts, break-even point, and financial indicators.

The results show that the creation of a local trading company is both technically and financially viable, as it facilitates the integration of producers into more profitable markets, improves collection, classification, and commercialization processes, and reduces dependence on informal intermediaries. Furthermore, the project contributes to local economic development, promotes job creation, and strengthens the cocoa value chain in Babahoyo, aligning with international trends in traceability, quality, and sustainability.

Keywords: business plan, cocoa commercialization, fine-flavor cocoa, value chain, agricultural competitiveness, Babahoyo.

INTRODUCCIÓN

El cacao ecuatoriano es reconocido mundialmente como uno de los productos agrícolas con mayor valor agregado por su calidad, aroma y aporte a la industria chocolatera internacional. De acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG, 2023), Ecuador se mantiene como el primer exportador mundial de cacao fino de aroma, representando alrededor del 63% de la oferta global, lo que lo convierte en un producto estratégico dentro del comercio exterior del país. Cabe destacar que en la provincia de Los Ríos, específicamente el cantón Babahoyo, constituye una de las zonas con mayor producción nacional de cacao, aportando significativamente al desarrollo agrícola y al empleo rural (INEC, 2022).

El crecimiento sostenido del sector ha impulsado nuevas oportunidades para emprendimientos orientados a la comercialización, acopio y distribución del cacao y sus derivados, ya que, para el 2020 y 2024, las exportaciones de cacao ecuatoriano registraron un incremento del 28%, impulsadas por la demanda de mercados como Estados Unidos, Países Bajos y Malasia (BCE, 2024), exponiendo un entorno favorable para la creación de modelos de negocio que articulen a pequeños productores con cadenas de valor más competitivas y sostenibles.

No obstante, a pesar del alto potencial productivo de Babahoyo, persiste una limitada capacidad de comercialización formal por parte de los agricultores, quienes enfrentan barreras como la falta de acceso a mercados directos, precios inestables, intermediación excesiva y carencia de procesos de estandarización (FAO, 2023), brechas que afectan la rentabilidad del productor y por ende reducen la capacidad de agregar valor al producto, desembocando en desigualdades en la cadena agro productiva (Pérez & Cedeño, 2021).

En este contexto, el diseño de un plan de negocios para una comercializadora de cacao en Babahoyo se vuelve una propuesta pertinente, ya que, permitiría estructurar un modelo empresarial eficiente, rentable y sostenible, capaz de mejorar los procesos de acopio, clasificación, almacenamiento, negociación y comercialización, así también, estudios recientes indican que los emprendimientos agroindustriales bien planificados incrementan hasta en un 35% sus posibilidades de sostenibilidad en mercados internacionales, cuando integran modelos de gestión basados en innovación, calidad y articulación con productores locales (CEPAL, 2022).

La tendencia global hacia el consumo de cacao premium y la trazabilidad sostenible respalda aún más la pertinencia de esta investigación, por lo que, en concordancia con ICCO (2024), la demanda del cacao fino de aroma crecerá un promedio del 4,8% anual entre 2024 y 2030, impulsada por consumidores que valoran la transparencia, el origen del producto y las cadenas responsables, representando una oportunidad estratégica para Babahoyo, región que posee condiciones agroclimáticas óptimas y una larga tradición cacaotera.

Por tanto, la presente investigación se orienta a elaborar un plan de negocios que permita determinar la viabilidad técnica, económica, comercial y financiera para la creación de una comercializadora de cacao en Babahoyo, así también, se busca fortalecer la competitividad local, mejorar la inserción en mercados y promover un modelo empresarial alineado con las tendencias internacionales del sector, siendo el estudio relevante académica y socialmente al contribuir con información actualizada y aplicable, que apoye el desarrollo económico regional mediante el aprovechamiento eficiente de uno de los productos emblemáticos del Ecuador.

Antecedentes

El cacao ha sido históricamente uno de los productos más representativos del Ecuador, no solo por su relevancia económica, sino también por su impacto sociocultural en las regiones productoras, ya que, estudios recientes destacan que el país ha consolidado su liderazgo mundial en la producción de cacao fino y de aroma, representando más del 63% de la oferta global, lo que posiciona a la cadena cacaotera como un pilar estratégico dentro del comercio internacional ecuatoriano (MAG, 2023), crecimiento que ha estado acompañado por una mayor demanda de mercados internacionales que privilegian productos con trazabilidad, certificaciones ambientales y altos estándares de calidad (ICCO, 2024).

En la última década, las exportaciones de cacao y sus derivados han experimentado un notable incremento, por lo que para el 2020 y 2024, las exportaciones crecieron en un 28%, impulsadas principalmente por la creciente demanda en Estados Unidos, Europa y Asia, mercados que buscan cacao premium para la industria chocolatera gourmet (BCE, 2024), lo que, ha generado nuevas oportunidades para actores emergentes dentro de la cadena productiva del cacao, especialmente para emprendimientos dedicados al acopio, comercialización y procesamiento primario del cacao.

Dentro del contexto nacional, la provincia de Los Ríos se destaca como una de las principales zonas productoras del país, ya que, según el INEC (2022), más del 22% de los agricultores locales se dedican al cultivo de cacao, lo que convierte a esta actividad en una fuente fundamental de ingresos para las familias rurales y en un eje dinamizador del desarrollo económico local, no obstante, diversos estudios coinciden en que, aunque existe un alto potencial productivo, los productores enfrentan múltiples limitaciones, entre ellas: bajos niveles de asociatividad, escasa tecnificación, debilidad en los canales de comercialización y dependencia de intermediarios (FAO, 2023).

Debido a estas brechas, se ha incrementado el interés por crear modelos empresariales que permitan fortalecer la cadena comercial del cacao desde el territorio, de manera que se reduzca la intermediación, se mejore la calidad del grano y se impulsen precios más justos para los productores, donde la CEPAL (2022) señala que las iniciativas de comercialización formal, cuando van acompañadas de estrategias de gestión empresarial y logística eficiente, pueden incrementar entre un 20% y un 35% la rentabilidad de pequeños y medianos productores.

Asimismo, investigaciones recientes recalcan que el desarrollo de comercializadoras locales contribuye no solo a la dinamización del sector agrícola, sino también a la generación de empleo, fortalecimiento de capacidades técnicas y mejora de la competitividad regional (Vera & Moreira, 2023), así también, al integrarse a cadenas de valor orientadas a la exportación, los emprendimientos pueden acceder a mercados más estables, precios diferenciados y certificaciones internacionales, lo que amplía las oportunidades de crecimiento sostenible.

En este contexto, el cantón Babahoyo presenta condiciones geográficas, productivas y logísticas que permiten considerar la creación de una comercializadora de cacao como una alternativa viable y estratégica, en honor a su cercanía a: centros de acopio, vías de transporte y mercados de exportación le otorgan ventajas competitivas que han sido destacadas en diversos diagnósticos territoriales (Gobierno Provincial de Los Ríos, 2023), motivo por el cual, se evidencian la necesidad de fortalecer la cadena de comercialización y aprovechar las tendencias globales del mercado, lo que justifica el desarrollo de un plan de negocios que permita estructurar un modelo eficiente, sostenible y alineado con la demanda creciente del cacao fino de aroma.

Contextualización del problema

El cacao constituye uno de los principales productos agrícolas de exportación del Ecuador y un pilar fundamental para miles de familias rurales dedicadas a su cultivo y comercialización, dentro, de la provincia de Los Ríos, especialmente el cantón Babahoyo, dicha actividad representa una de las principales fuentes de ingresos agrícolas, debido a las condiciones favorables del suelo, clima y tradición productiva (INEC, 2022), no obstante, pese al notable potencial productivo, la estructura comercial del cacao en Babahoyo enfrenta importantes desafíos que limitan la generación de valor y la inserción eficiente en los mercados nacionales e internacionales.

Durante el periodo 2020–2024, el país experimentó un crecimiento sostenido en sus exportaciones de cacao, con un incremento acumulado del 28% gracias a la ampliación de la demanda global por cacao fino y de aroma (BCE, 2024), sin embargo, este crecimiento macroeconómico no siempre se traduce en mejores condiciones para los productores locales, además cabe señalar que la cadena de valor continúa altamente fragmentada, pues está caracterizada por la presencia dominante de intermediarios, quienes acopian el producto a precios inferiores al valor real del mercado, reduciendo significativamente la rentabilidad del productor (FAO, 2023).

En Babahoyo, esta problemática se intensifica debido a la limitada capacidad de los pequeños agricultores para acceder a canales de comercialización directa, la ausencia de infraestructura para el almacenamiento adecuado del grano, y la falta de estandarización en procesos de selección y postcosecha (Pérez & Cedeño, 2021), lo que, desemboca en: pérdidas de calidad, fluctuaciones en el precio de venta y un menor posicionamiento del cacao local en mercados especializados que demandan trazabilidad, certificaciones y cumplimiento de parámetros técnicos.

A nivel internacional, el mercado del cacao muestra una tendencia creciente hacia productos premium, sostenibles y de origen verificado, se estima que, entre 2024 y 2030, la demanda global de cacao fino de aroma crecerá un 4,8% anual, impulsada por consumidores que valoran la transparencia en la cadena productiva y el comercio justo (ICCO, 2024), tendencia, que abre oportunidades significativas para regiones productoras como Babahoyo; sin embargo, para acceder a dichos mercados es indispensable contar con estructuras comerciales organizadas, eficientes y con capacidad de cumplir estándares de calidad.

Frente a estas condiciones, surge la necesidad de fortalecer los eslabones de acopio y comercialización mediante la creación de empresas locales especializadas que reduzcan la intermediación, generen precios más competitivos, mejoren las condiciones de negociación y promuevan la agregación de valor, donde, la CEPAL (2022) sostiene que, los emprendimientos agro comerciales bien estructurados pueden aumentar hasta en un 35% la rentabilidad de los productores al integrarse de manera formal a cadenas de valor orientadas a la exportación.

Por ello, el cantón Babahoyo se encuentra ante un escenario donde, a pesar del elevado potencial productivo y del creciente mercado internacional, persiste una brecha entre la producción local y su adecuada comercialización, dicha, situación justifica la necesidad de diseñar un plan de negocios que permita evaluar la viabilidad y el impacto de crear una comercializadora de cacao, capaz de articular a los productores con mercados más rentables, mejorar los procesos logísticos y contribuir al desarrollo económico regional.

Justificación

El cacao constituye uno de los productos estratégicos para el desarrollo económico del Ecuador, tanto por su participación en las exportaciones agrícolas como por su impacto directo en las comunidades rurales, donde, Los Ríos, el cantón Babahoyo, se caracteriza por una fuerte tradición agrícola donde el cultivo de cacao representa una actividad esencial para gran parte de los pequeños y medianos productores (INEC, 2022), sin embargo, pese al alto potencial productivo y del posicionamiento internacional del cacao fino de aroma ecuatoriano, persisten limitaciones estructurales que obstaculizan una comercialización eficiente y sostenible.

Durante el periodo 2020–2024, las exportaciones ecuatorianas de cacao registraron un crecimiento del 28%, impulsado por mercados que buscan productos de mayor calidad y trazabilidad (BCE, 2024), sin embargo, pese a este crecimiento no se refleja de manera equitativa en el ingreso de los agricultores locales, por lo que, la FAO (2023) señala que, la cadena productiva del cacao continúa dominada por intermediarios que fijan precios por debajo de los valores de referencia, reduciendo significativamente la rentabilidad de los productores y limitando su capacidad para mejorar la calidad del grano o invertir en tecnologías postcosecha.

En Babahoyo, esta situación se evidencia en la falta de infraestructura para el acopio adecuado, la informalidad en la venta del grano y la inexistencia de mecanismos de comercialización directa, dichos factores generan pérdidas de calidad, variabilidad en los precios, escaso poder de negociación y una limitada capacidad para cumplir con los estándares exigidos por los mercados internacionales (Pérez & Cedeño, 2021), por lo que, la creación de una comercializadora de cacao ofrece una alternativa viable para fortalecer los procesos logísticos, mejorar la trazabilidad del producto y facilitar el acceso a mercados especializados.

Asimismo, las tendencias globales hacia productos sostenibles, certificados y de origen verificable representan una ventana de oportunidad para los emprendimientos locales, de acuerdo con la ICCO (2024), se prevé que la demanda de cacao fino de aroma crezca un 4,8% anual hasta 2030, incrementando la necesidad de estructuras organizadas que garanticen calidad, volumen y continuidad de abastecimiento, por lo que, la CEPAL (2022) enfatiza que los emprendimientos agro comerciales con planificación estratégica aumentan hasta en un 35% sus posibilidades de éxito y sostenibilidad.

Siendo, el estudio relevante al permitir evaluar de manera técnica, financiera, comercial y operativa la creación de una comercializadora de cacao en Babahoyo, además de, contribuir al fortalecimiento del sector agrícola local, promueve la articulación entre productores y mercados, facilita la reducción de la intermediación y fomenta la generación de empleo y desarrollo económico territorial.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para la creación de una comercializadora de cacao en Babahoyo, que permita mejorar la competitividad de los productores locales y optimizar la comercialización de cacao fino de aroma.

Objetivos Específicos

- Analizar la cadena de valor del cacao en Babahoyo, identificando los actores clave y las principales dificultades que enfrentan los productores para acceder a mercados internacionales.
- Elaborar una propuesta de modelo de negocio para la comercializadora de cacao, utilizando herramientas como el Business Modelo Canvas, que contemple los aspectos clave de la estructura organizativa, operaciones y estrategia comercial para conectar a los productores de Babahoyo con compradores internacionales.

- Validar la propuesta de valor de la comercializador de Cacao con productores de Babahoyo.
- Evaluar la viabilidad económica y financiera del plan de negocios, determinando los costos, fuentes de ingresos y el retorno de inversión esperado, a fin de garantizar la rentabilidad y sostenibilidad de la comercializadora de cacao a largo plazo.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1.Bases Teóricas

El estudio de un plan de negocios para la creación de una comercializadora de cacao requiere un análisis profundo de los fundamentos conceptuales que sustentan la gestión empresarial, la estructura del mercado agrícola, la cadena productiva del cacao y los elementos estratégicos que influyen en la viabilidad de un modelo comercial, permitiendo comprender las dinámicas del sector cacaotero, la importancia de la planificación empresarial y el papel de la comercialización dentro de las cadenas productivas agroexportadoras.

2.1.1. Lienzo de Modelo de Negocios

Según Osterwalder y Pigneur (2010), el modelo de negocio es una herramienta estratégica que permite el análisis y el diseño de la lógica mediante la cual una organización crea, entrega y captura valor. Este modelo se divide en nueve elementos fundamentales que representan los componentes clave de un negocio: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, actividades clave, socios estratégicos y estructura de costos. Según Osterwalder y Pigneur (2010), el uso del Canvas proporciona una visión general del modelo de negocio, mejora la comprensión de las interrelaciones entre sus componentes y apoya la toma de decisiones estratégicas de manera visual y dinámica.

De manera similar, el Business Model Canvas se estableció como una herramienta flexible y adaptable para diversos sectores productivos. Desde esta perspectiva, Osterwalder (2014) enfatiza que el Business Model Canvas ayuda a reducir las incertidumbres empresariales al validar hipótesis y fortalecer la propuesta de valor a entornos competitivos, como lo reconoce la industria agro comercial.

2.1.2. Cadena de Valor del Cacao

La cadena productiva del cacao comprende los procesos de producción, acopio, fermentación, secado, almacenamiento, comercialización y exportación, por lo que, Porter (2023) señala que es un conjunto de actividades interrelacionadas que permiten generar valor agregado para un producto específico.

Según FAO (2023), la competitividad del cacao depende de factores como la correcta fermentación, el secado controlado, el acopio adecuado y la trazabilidad del producto, donde, la existencia de intermediarios informales en territorios como Babahoyo genera distorsiones en el precio y reduce la rentabilidad de los productores, lo que subraya la necesidad de comercializadoras que actúen como eslabones organizados dentro de la cadena.

2.1.3. Comercialización Agropecuaria

La comercialización agrícola abarca todas las actividades que permiten que un producto llegue desde el productor hasta el consumidor final, lo que, según Kotler & Keller (2021), la comercialización implica procesos de distribución, fijación de precios, negociación y promoción, cuyo objetivo es maximizar el valor percibido del producto, dentro del contexto ecuatoriano la comercialización presenta desafíos estructurales como: informalidad, inestabilidad de precios, intermediación excesiva y falta de infraestructura adecuada (CEPAL, 2022).

Por lo que, una comercializadora de cacao se integra dentro de este contexto como un agente formal que contribuye a mejorar la transparencia del mercado, garantizar la calidad y establecer vínculos eficientes entre productores y compradores nacionales e internacionales.

2.1.4. Emprendimiento Agroindustrial

El emprendimiento agroindustrial surge como una alternativa para aumentar el valor agregado de los productos agrícolas mediante la incorporación de procesos de transformación, clasificación y comercialización, según Acosta & Loor (2021), los emprendimientos agroindustriales permiten diversificar la economía rural y mejorar los ingresos de los productores al insertarlos en cadenas de valor más estables.

Dentro del sector cacaotero, los emprendimientos comerciales generan impactos positivos al ofrecer servicios de acopio, estandarización, certificación y gestión logística, dichos, factores incrementan la competitividad del cacao ecuatoriano, especialmente el producido en zonas como Babahoyo.

2.1.5. Competitividad y Mercado Internacional del Cacao

La competitividad del cacao se relaciona con su capacidad para insertarse en mercados de alta calidad, en honor a que, el Ecuador es reconocido como el principal productor mundial de cacao fino de aroma, con una participación del 63% del mercado global (MAG, 2023), además la ICCO (2024) estima que, la demanda internacional del cacao premium crecerá un 4,8% anual hasta 2030, impulsada por consumidores que valoran la trazabilidad, sostenibilidad y origen del producto.

La competitividad también está vinculada a la infraestructura de acopio, los estándares de calidad y la existencia de empresas intermediarias formales, capaces de conectar de manera eficiente la producción local con compradores nacionales e internacionales.

2.1.6. Desarrollo Territorial y Economía Rural

El fortalecimiento de actividades comerciales en zonas agrícolas genera impactos significativos en la economía rural, según la CEPAL (2022), la integración de

emprendimientos agrocomerciales en territorios rurales permite mejorar la generación de empleo, incrementar los ingresos familiares y dinamizar la actividad económica local, donde, Babahoyo, funge como uno de los cantones más productivos de Los Ríos, presenta condiciones favorables para el desarrollo de iniciativas que fortalezcan la cadena productiva del cacao.

El desarrollo territorial depende de la articulación entre productores, empresas comercializadoras, gobiernos locales y mercados globales. Esta articulación permite reducir brechas de acceso, mejorar la infraestructura y promover prácticas agrícolas sostenibles.

MARCO CONCEPTUAL

2.2. Plan de negocios

Un plan de negocios es un documento estratégico que describe la estructura, viabilidad y proyecciones de un emprendimiento, permitiendo analizar los aspectos comerciales, operativos y financieros de una iniciativa empresarial, bajo el criterio de West & Ibrahim (2020), un plan de negocios constituye una herramienta fundamental para tomar decisiones, evaluar riesgos y orientar la implementación de un proyecto, especialmente en entornos competitivos.

Dichos sectores agroproductivos como el cacao, el plan de negocios permite identificar las condiciones del mercado, los actores involucrados, la demanda potencial y las oportunidades de inserción comercial, garantizando una planificación coherente y sostenible, siendo un instrumento esencial para justificar la creación de una comercializadora que contribuya al fortalecimiento de la cadena productiva local.

2.2.1. Comercialización agropecuaria

La comercialización agropecuaria comprende el conjunto de actividades que permiten que los productos agrícolas se desplacen desde el productor hasta el consumidor final, incluyendo acopio, clasificación, transporte, negociación y venta, de acuerdo con Kotler & Keller (2021) señalan que la comercialización implica procesos de intercambio que agregan valor al producto, haciendo posible su acceso a mercados más amplios y competitivos.

Dentro del, contexto del cacao, la comercialización adquiere relevancia debido a la necesidad de garantizar calidad homogénea, trazabilidad y canales de compra transparentes, aspectos que afectan directamente la rentabilidad de los productores y su capacidad para insertarse en cadenas formales de exportación.

2.2.2. Cadena de valor del cacao

La cadena de valor del cacao es el conjunto de actividades articuladas que permiten transformar el grano desde su producción en finca hasta su comercialización final en mercados nacionales o internacionales, por lo que, Porter (2023) explica que incluye actividades primarias, como: producción, poscosecha, acopio y transporte, además de actividades de apoyo, como: capacitación, financiamiento y control de calidad, las cuales determinan la competitividad del producto.

2.2.3. Acopio

El acopio se refiere al proceso mediante el cual se recolecta, concentra y almacena el producto agrícola antes de su comercialización, según la FAO (2023), el acopio es un eslabón estratégico dentro de las cadenas agroproductivas porque garantiza el manejo adecuado del producto, reduce pérdidas poscosecha y permite consolidar volúmenes que cumplen con los requerimientos del mercado.

En el caso del cacao, el acopio adecuado implica condiciones óptimas de almacenamiento, registro, clasificación según calidad y control de humedad, apoyado por la comercializadora local en Babahoyo, la cual, tiene la capacidad de mejorar significativamente este proceso, reduciendo la dependencia de intermediarios y asegurando mejor organización del mercado.

2.2.4. Intermediación

La intermediación es la actividad mediante la cual agentes ajenos a la producción compran productos agrícolas para revenderlos, obteniendo un margen comercial, así, Pérez & Cedeño (2021) indican que, si bien la intermediación puede facilitar la circulación del producto, en sectores como el cacao muchas veces genera asimetrías de información y precios, afectando la rentabilidad de los productores.

2.2.5. Competitividad agroexportadora

La competitividad agroexportadora se refiere a la capacidad de un producto agrícola para ingresar y mantenerse en mercados internacionales, cumpliendo estándares de calidad, volumen, sostenibilidad y trazabilidad, por lo que, la CEPAL (2022) sostiene que, la competitividad en productos agroexportables depende de la eficiencia de la cadeia productiva, el fortalecimiento de capacidades productivas y la articulación entre productores, empresas y políticas públicas.

Para el cacao ecuatoriano la competitividad está asociada a la fermentación adecuada, el manejo postcosecha y la disponibilidad de centros de acopio que garanticen calidad homogénea, factores que una comercializadora en Babahoyo puede fortalecer.

2.2.6. Estudio de mercado

Un estudio de mercado es un proceso sistemático que permite analizar las características del entorno comercial, la demanda, la oferta, el comportamiento del

consumidor y las oportunidades del sector, para Scarborough (2021), el estudio de mercado constituye una herramienta esencial para evaluar la viabilidad de un plan de negocios, ya que provee información precisa sobre la competencia, los clientes potenciales y las condiciones que favorecen o limitan el éxito del proyecto.

2.2.7. Logística comercial

La logística comercial comprende el conjunto de actividades asociadas al almacenamiento, transporte, manejo, distribución y entrega de bienes dentro de la cadena de suministro, donde, los autores Rodríguez & Silva (2022) explican que la logística comercial es clave para la eficiencia operativa, ya que reduce tiempos, costos y pérdidas, mejorando la competitividad del producto.

En el cacao, dentro de una logística adecuada implica transporte oportuno, almacenamiento en condiciones óptimas y coordinación eficiente entre productores, acopiadores y compradores, ya que, para Babahoyo, fortalecer la logística comercial mediante una comercializadora permitiría optimizar el flujo del producto y asegurar su calidad desde origen hasta destino.

MARCO REFERENCIAL

2.3. Fundamentación

La fundamentación teórica de esta investigación se sustenta en el análisis del comportamiento del sector cacaotero ecuatoriano, el funcionamiento del sistema de valor agrícola, y los principios que rigen la planificación estratégica empresarial, elementos esenciales para comprender la necesidad y pertinencia de diseñar un plan de negocios para una comercializadora de cacao en el cantón Babahoyo.

En primer lugar, el comportamiento del mercado agrícola requiere comprender el rol que desempeñan los pequeños y medianos productores dentro de la cadena de comercialización, según la FAO (2023), la agricultura familiar representa más del 70% de la producción alimentaria en América Latina, pero enfrenta debilidades estructurales relacionadas con la comercialización informal, la falta de acceso a mercados y la baja capacidad de negociación, contexto que, se replica en Ecuador, donde gran parte de los productores cacaoteros dependen de intermediarios que adquieren el producto a precios inferiores a los del mercado internacional (Pérez & Cedeño, 2021).

En segundo lugar, la fundamentación se apoya en la teoría de la cadena de valor propuesta por Porter, la cual señala que la competitividad de un producto depende de la eficiencia con que se articulan las actividades primarias y de apoyo dentro del proceso productivo (Porter, 2023), en el caso del cacao, estas actividades incluyen la producción, fermentación, secado, acopio, clasificación y comercialización, por lo que, la ICCO (2024) sostiene que la calidad y trazabilidad del cacao fino de aroma dependen directamente de la correcta ejecución de las etapas poscosecha y del manejo adecuado del acopio, lo que refuerza la importancia de contar con comercializadoras locales que agreguen valor y estandaricen los procesos.

Por otro lado, se integra la fundamentación desde la perspectiva del emprendimiento agroindustrial, considerado como una herramienta para transformar la producción primaria en bienes con mayor valor agregado, que según Acosta & Loor (2021), los emprendimientos agroindustriales impulsan la diversificación productiva, promueven la formalización de actividades rurales y generan empleo en las zonas agrícolas.

Asimismo, la planificación estratégica empresarial permite prever escenarios de riesgo, identificar oportunidades del mercado y establecer rutas de acción eficientes, donde, los autores West e Ibrahim (2020) afirman que los planes de negocios son herramientas esenciales para evaluar la viabilidad financiera, operativa y comercial de un nuevo emprendimiento, especialmente en sectores agroexportadores que enfrentan fluctuaciones constantes en precios, demanda y costos logísticos.

2.3.1. Contexto del Sector Cacaotero en Ecuador

El Ecuador se ha consolidado como uno de los actores más importantes dentro del mercado mundial del cacao, especialmente por su liderazgo en la producción y exportación de cacao fino de aroma, de acuerdo con datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG, 2023), el país aporta aproximadamente el 63% del cacao fino de aroma que circula en el mercado internacional, lo que lo posiciona como el principal proveedor de este segmento de calidad superior.

Durante el periodo 2020–2024, la cadena cacaotera mostró un crecimiento sólido, incluso en contextos globales de incertidumbre, ya que, las exportaciones del sector aumentaron 28%, impulsadas por la demanda de la industria chocolatera premium en Estados Unidos, Europa y Asia (Banco Central del Ecuador, 2024), exponiendo una importante oportunidad para fortalecer la cadena de comercialización local, especialmente en zonas altamente productivas como Los Ríos y su cantón Babahoyo.

Por otra parte, la Organización Internacional del Cacao (ICCO, 2024) proyecta que la demanda mundial de cacao fino de aroma crecerá alrededor de 4,8% anual entre 2024 y 2030, debido al interés de los consumidores por productos sostenibles, trazables y de origen verificado, dicha tendencia impulsa a los países productores a mejorar sus procesos de acopio, fermentación y comercialización para cumplir con estándares internacionales cada vez más rigurosos.

Sin embargo, pese al alto potencial productivo nacional, persisten desafíos en la cadena de productiva en aspectos como: informalidad en la comercialización, fluctuaciones de precios, baja tecnificación y dependencia de intermediarios (FAO, 2023), afectando directamente la rentabilidad de los productores y limitan el aprovechamiento óptimo del mercado internacional.

A continuación, se presenta una tabla comparativa que resume los principales indicadores del sector cacaotero ecuatoriano entre 2020 y 2024, evidenciando su dinamismo y relevancia estratégica.

Tabla 1. *Indicadores del Sector Cacaotero en Ecuador (2020–2024)*

Indicador	2020	2022	2024
Exportaciones totales de cacao (miles de TM)	322.000	360.000	412.000
Crecimiento porcentual anual	–	8.5%	11.4%
Participación mundial en cacao fino de aroma	63%	63%	63%
Precio promedio internacional por TM (USD)	2.430	2.680	3.120
Producción nacional (TM)	330.000	350.000	380.000
Principales destinos de exportación	EE. UU., Países Bajos	EE. UU., Malasia	EE. UU., Países Bajos, China

Nota. Elaborado por la autora

2.3.2. Producción y Comercialización del Cacao en Los Ríos

La provincia de Los Ríos es uno de los territorios cacaoteros más importantes del país, destacándose por su clima tropical húmedo, suelos fértiles y una larga tradición

agrícola que ha permitido consolidar al cacao como uno de los principales cultivos permanentes de la zona, en atención al INEC (2023), Los Ríos concentra aproximadamente el 25% de la producción nacional de cacao, posicionándose como la segunda provincia con mayor aporte, solo después de Manabí, siendo el cantón Babahoyo un polo agrícola estratégico, debido a su ubicación geográfica, disponibilidad de mano de obra y conectividad vial con mercados nacionales.

La producción en Los Ríos se caracteriza por la predominancia de pequeños y medianos productores que poseen entre 1 y 10 hectáreas cultivadas, aportando más del 70% del cacao provincial, aunque enfrenta limitaciones relacionadas con tecnificación, acceso a crédito y comercialización formal (FAO, 2023), no obstante, si bien los rendimientos promedio han mejorado en los últimos cinco años debido a la adopción de materiales genéticos resistentes y programas de renovación de plantaciones, aún existe una brecha considerable respecto al potencial productivo de la zona.

En lo que respecta a la comercialización, Los Ríos presenta una estructura marcada por la presencia de intermediarios, quienes compran el cacao en baba o seco sin aplicar estandarización de calidad, según el MAG (2023), cerca del 65% del cacao producido en la provincia se comercializa a través de intermediarios locales, lo que reduce los ingresos del productor al no existir mecanismos transparentes de fijación de precios.

No obstante, Los Ríos cuenta con centros de acopio privados, asociaciones formalizadas y un creciente interés por parte de empresas exportadoras que buscan proveedores confiables y con volumen de producción constante, donde, la mejora de la infraestructura de acopio y la aparición de nuevas comercializadoras en la provincia han permitido que algunos productores accedan a procesos de certificación, lo que incrementa el valor del grano y facilita su ingreso a mercados diferenciados.

Para comprender mejor la dinámica productiva y comercial de Los Ríos, a continuación, se presenta una tabla comparativa con los indicadores más relevantes del periodo 2020–2024.

Tabla 2. *Producción y Comercialización del Cacao en Los Ríos (2020–2024)*

Indicador	2020	2022	2024
Producción provincial (TM)	72.000	80.500	92.300
Participación en la producción nacional	23%	24%	25%
Rendimiento promedio (kg/ha)	650	720	780
Porcentaje vendido a intermediarios	70%	68%	65%
Asociaciones formalizadas activas	54	60	67
Productores beneficiados por programas de asistencia	5.320	6.480	7.210

Nota. Elaborado por la autora

Los datos evidencian una tendencia creciente en la producción provincial, lo cual se atribuye a programas de renovación de cacaotales, mayor asistencia técnica y mejor manejo postcosecha, sin embargo, la comercialización continúa siendo un punto crítico, dado que la mayoría de productores dependen de intermediarios sin acceso a canales directos de exportación o compradores especializados.

Este escenario sustenta la pertinencia de crear nuevas comercializadoras formales en Babahoyo y sus alrededores, con el fin de mejorar el acopio, estandarizar la calidad, negociar mejores precios y fortalecer la articulación entre productores y mercados nacionales e internacionales.

2.3.3. Situación del Cacao en Babahoyo

El cantón Babahoyo, capital de la provincia de Los Ríos, constituye uno de los territorios estratégicos para la producción y comercialización de cacao en el país debido a su ubicación geográfica, suelos fértiles y alta concentración de pequeños y medianos agricultores dedicados a este cultivo, según el INEC (2023), en Babahoyo existen más de

3.800 unidades productivas agrícolas vinculadas al cacao, representando una parte significativa del aporte provincial a la cadena cacaotera nacional.

La producción de cacao en Babahoyo se caracteriza principalmente por sistemas agrícolas tradicionales, donde predomina el uso de prácticas de cultivo heredadas y una limitada tecnificación, pese al rendimiento promedio ha mejorado en los últimos años, aún se sitúa por debajo del potencial productivo estimado por organismos especializados, debido a factores como envejecimiento de cacaotales, deficiencias en la fertilización y falta de acceso a sistemas modernos de riego (MAG, 2024).

En el ámbito comercial, Babahoyo presenta una estructura marcada por la intermediación informal, según el Gobierno Provincial de Los Ríos (2024), más del 70% del cacao producido en el cantón se comercializa a través de intermediarios, quienes establecen precios de compra sin responder a mecanismos transparentes o criterios de calidad.

La ausencia de centros de acopio formales y de empresas comercializadoras locales limita la capacidad de los agricultores para negociar mejores precios y acceder a mercados especializados, además de la carencia de procesos estandarizados de postcosecha que, restringe la posibilidad de que el cacao de Babahoyo alcance parámetros premium, un requisito clave para compradores internacionales.

Pese a estas limitaciones, Babahoyo cuenta con condiciones agroambientales y logísticas que podrían potenciar el desarrollo de una comercializadora local, gracias a su conectividad vial hacia Guayaquil, Quevedo y Babahoyo urbano facilita la movilidad del producto y reduce costos logísticos (MAG, 2023).

2.3.4. Oportunidades de Mercado para Comercializadoras Locales

El mercado del cacao, tanto a nivel nacional como internacional, ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, impulsado por la demanda de productos premium, trazables y de origen sostenible, ofertando una serie de oportunidades para la creación de comercializadoras locales en territorios estratégicos como Babahoyo, donde existe una elevada disponibilidad de producción y un creciente interés de los agricultores por acceder a mercados más rentables.

En primer lugar, el incremento de la demanda mundial de cacao fino de aroma constituye una de las principales oportunidades, por lo que, la ICCO (2024) proyecta un crecimiento promedio del 4,8% anual en la demanda de este tipo de cacao hasta 2030, debido a la expansión de segmentos de chocolate gourmet y al interés de los consumidores por productos diferenciados, tendencia global que favorece directamente a Ecuador, al ser el principal proveedor mundial de cacao fino de aroma, lo que incrementa el atractivo de nuevas estructuras de comercialización que aseguren calidad y oferta constante.

En segundo lugar, existe una oportunidad significativa derivada de la necesidad de mejorar la trazabilidad y los estándares de calidad, ya que, los compradores internacionales buscan grano con especificaciones precisas en fermentación, humedad, aroma y certificaciones sostenibles (FAO, 2023), motivo por el cual, las comercializadoras locales tienen la posibilidad de posicionarse como agentes clave en este proceso al ofrecer servicios de acopio, clasificación, control de calidad y estandarización, lo que permitiría incrementar el valor comercial del cacao producido en Babahoyo y su competitividad en mercados especializados.

Otro aspecto relevante es la creciente diversificación de canales comerciales. Durante el periodo 2020–2024, se observó un aumento en la participación de pequeñas y medianas empresas ecuatorianas que exportan cacao a través de alianzas con

chocolaterías boutique, mercados orgánicos y plataformas digitales de comercio exterior (CEPAL, 2022), evidenciando que no solo las grandes exportadoras tienen cabida en el mercado internacional, sino que las comercializadoras locales pueden acceder a nichos rentables mediante estrategias de diferenciación.

Asimismo, se identifican oportunidades relacionadas con la reducción de la intermediación, dentro de Babahoyo, más del 70% del cacao se comercializa mediante intermediarios informales (Gobierno Provincial de Los Ríos, 2024), lo que disminuye los ingresos del productor y limita la estandarización del grano, por lo que, la creación de una comercializadora formal permitiría ofrecer precios más competitivos, mejorar la transparencia del proceso y establecer relaciones comerciales directas con compradores nacionales e internacionales.

Finalmente, la política pública nacional y las iniciativas de cooperación internacional están impulsando el fortalecimiento de cadenas agroproductivas, a través de programas del MAG y organismos como FAO y BID han fomentado la capacitación técnica, el manejo poscosecha y la asociatividad agrícola, generando un entorno favorable para la consolidación de comercializadoras que integren a los productores en modelos económicos más rentables y sostenibles (MAG, 2023).

2.3.5. Principales destinos de exportación del Cacao

El cacao ecuatoriano, reconocido internacionalmente por su calidad, aroma y características organolépticas distintivas, mantiene una posición relevante dentro del comercio mundial, de este modo, durante el periodo 2020–2024, Ecuador ha consolidado su rol como uno de los principales proveedores globales de cacao fino de aroma, abasteciendo mercados altamente exigentes y diversificados, comportamiento que favorece la creación de nuevas comercializadoras locales debido a la creciente demanda de grano de calidad y a las oportunidades derivadas de la exportación.

Según datos del Banco Central del Ecuador (BCE, 2024), los principales destinos de exportación del cacao ecuatoriano en los últimos años han sido: Estados Unidos, Países Bajos, Indonesia, Malasia, México y China, lo que evidencia la importancia tanto de los mercados tradicionales como de los emergentes, no obstante, Estados Unidos se mantiene como el principal comprador, con una participación promedio del 34% en el total exportado, seguido por Países Bajos con un 18%, país que actúa como un sólido centro de distribución hacia Europa.

La tendencia internacional hacia productos con certificaciones de sostenibilidad, trazabilidad y comercio justo también ha impulsado la demanda de cacao ecuatoriano en mercados altamente especializados. Malasia e Indonesia han incrementado su participación como destinos relevantes, impulsados por su creciente industria chocolatera y sus plantas procesadoras, mientras que, China ha emergido en la última década como un consumidor estratégico debido al incremento en la demanda de chocolate premium (ICCO, 2024).

A continuación, se presenta una tabla que sintetiza los principales destinos del cacao ecuatoriano durante el periodo 2020–2024

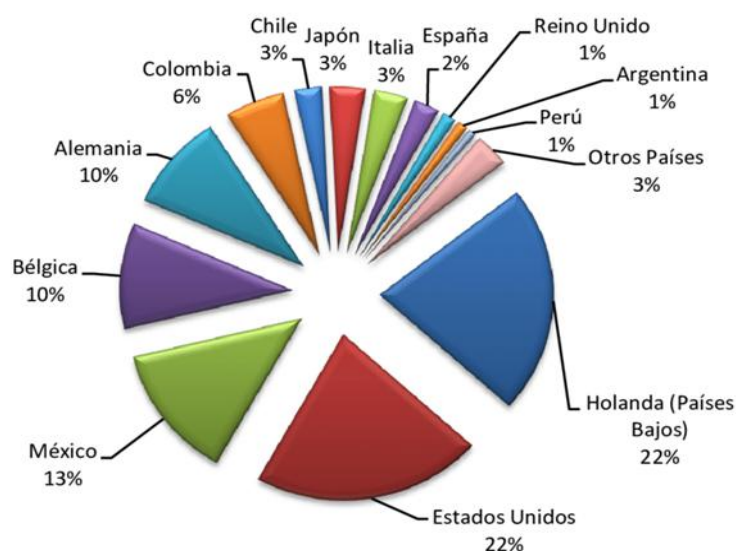
Tabla 3. *Principales destinos de exportación del Cacao*

País de destino	Participación 2020	Participación 2022	Participación 2024	Características del mercado
Estados Unidos	32%	33%	34%	Mayor importador; demanda chocolate premium
Países Bajos	17%	18%	18%	Centro logístico y redistribuidor europeo
Malasia	12%	13%	14%	Procesamiento de cacao industrial
Indonesia	9%	10%	11%	Industria chocolatera en expansión

México	6%	7%	7%	Aumento de chocolaterías artesanales
China	3%	5%	7%	Alta demanda de productos gourmet
Otros destinos	21%	14%	9%	Diversificación hacia mercados emergentes

Nota. Elaborado por la autora

Figura 1. Principales destinos de exportación del Cacao



Nota. Elaborado por la autora

MARCO LEGAL

2.4. Constitución de la República del Ecuador

La Constitución de la República del Ecuador (2008) establece los principios fundamentales que orientan el desarrollo económico, productivo y social del país, constituyendo el marco jurídico superior para las actividades agrícolas y comerciales vinculadas al cacao, dentro del Artículo 3, numeral 5, el Estado reconoce como uno de sus deberes primordiales impulsar el desarrollo económico equilibrado y equitativo, garantizando oportunidades productivas para todos los sectores, especialmente para aquellos vinculados a la economía rural.

Además, la Carta Magna promueve un modelo de desarrollo sustentado en la economía social y solidaria, donde las actividades agrícolas, asociativas y comunitarias ocupan un rol central para la reducción de desigualdades y la generación de ingresos sostenibles, dentro de su Artículo 276 establece que, el desarrollo debe sustentarse en la “redistribución equitativa de los recursos y medios de producción”, lo cual respalda la creación de comercializadoras locales que permitan mejorar el poder de negociación de los productores y reducir la dependencia de intermediarios.

En relación directa con las actividades agroproductivas, el Artículo 281 garantiza la soberanía alimentaria, reconociendo la importancia de fortalecer la producción nacional, mejorar los sistemas de acopio y promover cadenas productivas justas, destacando: “sistemas de comercialización estables y solidarios”, y el fomento a “la producción, transformación y comercialización de productos agrícolas con valor agregado”.

Por otro lado, el Artículo 304 regula la política comercial, señalando que esta debe promover el acceso a mercados internacionales, incrementar la competitividad y apoyar la inserción estratégica de productos ecuatorianos en cadenas globales de valor. En este sentido, el cacao ecuatoriano constituye un producto prioritario de exportación, y la existencia de comercializadoras locales con procesos estandarizados contribuye a cumplir con las exigencias de trazabilidad, calidad y sostenibilidad demandadas por los mercados internacionales.

Finalmente, la Constitución resalta la importancia de la promoción del empleo digno (Art. 33), el fomento a la producción sostenible (Art. 283) y el apoyo a la economía rural, por lo que, la creación de una comercializadora de cacao en Babahoyo encaja plenamente dentro de estos principios al generar oportunidades económicas, mejorar la

articulación entre productores y compradores, dinamizar la economía local y fortalecer una de las cadenas agrícolas más representativas del país.

2.4.1. Ley Orgánica de Desarrollo Agropecuario (LODA)

La Ley Orgánica de Desarrollo Agropecuario (LODA) constituye el marco jurídico fundamental que regula las actividades agrícolas, pecuarias, agroindustriales y de comercialización en el Ecuador, siendo su fin principal fortalecer la productividad agropecuaria, promover el desarrollo rural sostenible y garantizar condiciones adecuadas para la generación de ingresos en la población dedicada al sector agrícola.

En primer lugar, la LODA reconoce la importancia estratégica de los cultivos permanentes para la economía nacional y prioriza políticas destinadas a mejorar la competitividad agrícola, por lo que, el cacao, al ser uno de los principales productos de exportación del país, recibe especial atención dentro de los programas de fomento, asistencia técnica y desarrollo rural integral, dado que, estipula que el Estado debe promover la tecnificación agrícola, la modernización de sistemas de acopio y la implementación de prácticas sostenibles que mejoren la calidad del producto y su capacidad de inserción en mercados internacionales

Asimismo, la LODA impulsa la asociatividad y organización de pequeños y medianos productores, reconociendo que la articulación colectiva mejora las condiciones de negociación, comercialización y acceso a financiamiento, siendo relevante para Babahoyo, donde gran parte de los agricultores son pequeños productores que enfrentan debilidades estructurales frente a la intermediación informal.

En relación con la comercialización agropecuaria, la ley establece que se deben incentivar cadenas de valor eficientes, transparentes y orientadas al mercado, promoviendo sistemas de acopio, clasificación y procesamiento que incrementen el valor

agregado de los productos, en atención con la LODA, la intervención de agentes formales dentro de la cadena productiva contribuye a reducir la especulación de precios y a garantizar la estabilidad económica de los agricultores, elementos esenciales para fortalecer el sector cacaotero en Babahoyo.

La normativa también contempla lineamientos para garantizar la soberanía y seguridad alimentaria, así como la promoción de prácticas sostenibles en la agricultura. Aunque el cacao no es un producto básico de consumo interno, su rol como rubro exportador prioritario implica que el Estado debe asegurar condiciones que favorezcan su producción sostenible, manejo adecuado del suelo y protección de la biodiversidad.

2.4.2. Ley de Comercio Exterior (COMEX)

La Ley de Comercio Exterior, administrada en el Ecuador a través del Comité de Comercio Exterior (COMEX), constituye el marco regulatorio que establece las directrices para la gestión de las importaciones, exportaciones y demás operaciones vinculadas con el comercio internacional del país, su fin principal es garantizar el desarrollo productivo, la competitividad y la inserción estratégica de los productos ecuatorianos en los mercados globales.

En primer lugar, la Ley de Comercio Exterior establece lineamientos para promover la diversificación de la oferta exportable, la reducción de barreras comerciales y el fortalecimiento de cadenas productivas orientadas a mercados internacionales, mediante resoluciones del COMEX, se definen políticas arancelarias, mecanismos de fomento comercial, incentivos para exportadores y esquemas de facilitación logística que impactan directamente a los actores de la cadena cacaotera, incluidos productores, asociaciones, centros de acopio y comercializadoras.

El COMEX también regula los requisitos técnicos, sanitarios y de calidad que deben cumplir los productos destinados a exportación. En el caso del cacao, esto incluye estándares relacionados con humedad, fermentación, presencia de impurezas y condiciones de empaque. Cumplir con estas exigencias permite el acceso a mercados especializados que pagan precios diferenciados.

Asimismo, la Ley de Comercio Exterior fomenta la competitividad mediante la trazabilidad y certificación, aspectos cruciales para el cacao ecuatoriano, especialmente el fino de aroma. Los mercados internacionales demandan información verificable sobre el origen del grano, prácticas agrícolas sostenibles y condiciones laborales adecuadas, por lo que, el COMEX, junto con entidades como el MAG, la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario (AGROCALIDAD) y la ICCO, promueve esquemas de certificación que favorecen la inserción del cacao ecuatoriano en nichos premium.

Por otro lado, la Ley de Comercio Exterior incluye disposiciones relacionadas con la facilitación del comercio, como la simplificación de trámites, digitalización de documentos, implementación de ventanillas únicas y reducción de tiempos operativos portuarios.

PEGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las necesidades, limitaciones y oportunidades presentes en la cadena de producción y comercialización del cacao en el cantón Babahoyo que justifican y orientan el diseño de un plan de negocios para la creación de una comercializadora local?

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.5.1 Diseño de investigación

El diseño de investigación adoptado en este estudio es no experimental, cualitativo y de carácter descriptivo–interpretativo, ya que, busca comprender en profundidad las

dinámicas, percepciones y experiencias de los actores involucrados en la cadena de producción y comercialización del cacao en el cantón Babahoyo, de acuerdo con Hernández et al., (2021), los diseños cualitativos no experimentales permiten estudiar fenómenos en su contexto natural, sin manipular variables, favoreciendo la interpretación de significados y patrones presentes en la realidad social.

Este diseño resulta pertinente debido a que la problemática del sector cacaotero local está estrechamente relacionada con prácticas culturales, relaciones comerciales, condiciones productivas y decisiones económicas que solo pueden analizarse adecuadamente a través de técnicas cualitativas, según Flick (2022), la investigación cualitativa permite acceder a perspectivas diversas y comprender cómo los actores interpretan su entorno, lo cual es esencial en investigaciones orientadas a propuestas de desarrollo local y modelos de negocio.

La técnica principal utilizada es la entrevista semiestructurada, que proporciona flexibilidad para profundizar en categorías emergentes sin perder la estructura necesaria para asegurar la comparabilidad de la información, apoyado por Creswell & Poth (2020), este tipo de entrevistas facilita obtener descripciones detalladas de procesos y experiencias, habilitando un análisis más contextualizado y riguroso.

Siguiendo el modelo metodológico adoptado en la tesis base, el diseño se organiza en tres etapas secuenciales:

- Diagnóstico de la cadena productiva y comercial;
- Identificación de necesidades y oportunidades;
- Diseño preliminar del plan de negocios.

2.5.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se desarrolla en este estudio es cualitativa, descriptiva y exploratoria, dado que se orienta a comprender la situación actual de la cadena de producción y comercialización del cacao en el cantón Babahoyo, así como las experiencias, percepciones y necesidades de los actores que participan en ella, según Hernández et al., (2021), la investigación cualitativa permite analizar fenómenos sociales en su ambiente natural, interpretando significados, prácticas y dinámicas propias del contexto en el que ocurren, siendo pertinente el sector cacaotero, donde los problemas de comercialización están estrechamente vinculados con factores culturales, económicos y organizativos.

El estudio es descriptivo, al buscar detallar y caracterizar las prácticas productivas, los procesos de acopio, la participación de intermediarios y la forma en que los productores se relacionan con el mercado, por lo que, Creswell & Poth (2020) señalan que, los estudios descriptivos cualitativos permiten construir una comprensión profunda del fenómeno a partir de la narrativa de los participantes, ofreciendo una representación fiel de su realidad.

Asimismo, la investigación es exploratoria, ya que aborda una problemática donde existe información fragmentada y poca sistematización en el contexto local, dado que, Flick (2022), menciona que, la investigación exploratoria se utiliza cuando el fenómeno no ha sido suficientemente estudiado o cuando se requiere identificar elementos clave que servirán de base para una propuesta posterior, en este caso, el diseño de un plan de negocios para una comercializadora de cacao.

2.5.3 Alcance

El alcance de esta investigación es descriptivo, ya que, se busca caracterizar y comprender de manera profunda la situación actual de la cadena de producción y comercialización del cacao en el cantón Babahoyo, así como las necesidades, limitaciones y oportunidades percibidas por los actores involucrados, de acuerdo a Hernández et al., (2021), el alcance descriptivo permite detallar las realidades, prácticas y relaciones existentes dentro de un fenómeno social, mientras que el enfoque interpretativo posibilita analizar los significados que los participantes atribuyen a sus experiencias.

Este alcance resulta pertinente porque el estudio no pretende establecer relaciones causales ni realizar mediciones estadísticas, sino analizar fenómenos reales desde la perspectiva de los protagonistas del sector cacaotero, como productores, asociaciones, acopiadores y representantes institucionales, apoyado por Creswell & Poth (2020) quienes señalan que los estudios cualitativos con alcance descriptivo e interpretativo permiten reconstruir narrativamente procesos y contextos, ofreciendo un entendimiento profundo y contextualizado del problema investigado.

2.5.4 Muestra

La muestra de esta investigación es no probabilística y de tipo intencional, dado que los participantes se seleccionan en función de su pertinencia, conocimiento y relación directa con la cadena de producción y comercialización del cacao en el cantón Babahoyo, ya que, dentro de los estudios cualitativos, la muestra no se determina por criterios estadísticos, sino por la relevancia y riqueza informativa que cada actor puede aportar al fenómeno estudiado, la selección intencional permite identificar participantes que posean experiencias significativas y que contribuyan con información profunda y contextualizada para la comprensión del problema Creswell & Poth (2020),

Por lo que, dentro del estudio se consideran:

- *Productores cacaoteros*: 5 agricultores de distintas comunidades del cantón, seleccionados por su experiencia, años de trabajo y participación en la comercialización.
- *Representantes de asociaciones agrícolas*: 3 directivos o socios activos, capaces de aportar una visión organizativa y colectiva del sector.
- *Intermediarios o acopiadores locales*: 2 actores vinculados con la compra directa en finca o en puntos de acopio.
- *Funcionarios o técnicos del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)*: 1 especialista que aporte información institucional, técnica y normativa sobre el manejo del cacao.

Obteniendo una mirada completa del proceso productivo y comercial desde diferentes perspectivas, lo que fortalece la triangulación de la información y aporta validez al análisis cualitativo.

2.5.5 Técnica de recogida de datos

La técnica principal utilizada para la recolección de datos en esta investigación es la entrevista semiestructurada, debido a su capacidad para obtener información profunda, flexible y contextualizada directamente de los actores involucrados en la cadena de producción y comercialización del cacao en el cantón Babahoyo, según Creswell & Poth (2020), las entrevistas semiestructuradas permiten explorar percepciones, experiencias y significados que los participantes atribuyen a su realidad, facilitando la comprensión cualitativa de fenómenos sociales y productivos.

La entrevista semiestructurada se aplicó a productores cacaoteros, representantes de asociaciones, acopiadores locales y técnicos del Ministerio de Agricultura y Ganadería, seleccionados mediante un muestreo intencionales, centrándose en temas clave como: producción y manejo del cultivo, prácticas postcosecha, condiciones de

comercialización, relación con intermediarios, dificultades del mercado local y expectativas frente a la creación de una comercializadora.

Adicionalmente, se empleó la revisión documental como técnica complementaria para contrastar y contextualizar la información obtenida en campo, con el fin de recopilar datos provenientes de informes oficiales, boletines del MAG, estadísticas del INEC, estudios del BCE, y documentos de organismos internacionales vinculados al cacao.

2.5.6 Análisis de datos

El análisis de datos en esta investigación se desarrolla mediante un proceso cualitativo basado en la codificación temática, orientado a interpretar la información obtenida a través de las entrevistas semiestructuradas y la revisión documental, con el fin de organizar, clasificar y comprender los significados expresados por los actores involucrados en la cadena de producción y comercialización del cacao en el cantón Babahoyo.

El proceso inicia con la transcripción literal de las entrevistas realizadas a productores, representantes de asociaciones, acopiadores y técnicos institucionales, con el fin de obtener una interpretación estructurada de la realidad, tal como recomienda Saldaña (2021), quien sostiene que la categorización temática permite pasar de datos descriptivos a explicaciones interpretativas coherentes.

Finalmente, se realiza una triangulación de fuentes, contrastando los hallazgos provenientes de las entrevistas con la información recogida en documentos oficiales, informes sectoriales, estadísticas nacionales e investigaciones previas.

PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE (VPC) DEL COMPRADOR Y VENDEDOR HIPOTÉTICOS

La propuesta de valor al cliente (CVP) es un elemento central del diseño del modelo de negocio porque permite a las empresas identificar los beneficios que ofrecen a sus clientes y cómo estos beneficios atienden sus necesidades o problemas específicos. Según Osterwalder y Pigneur (2010), la propuesta de valor describe los productos y servicios que generan valor para un grupo de clientes específico y diferencian a la empresa en el mercado.

En el presente estudio preliminar, la propuesta de valor se desarrolló inicialmente de manera hipotética, basándose en un análisis teórico, una revisión de la literatura profesional y el estudio del contexto del sector del cacao en la región de Babahoyo. Esta estructura inicial permitió formular las primeras hipótesis sobre las necesidades, expectativas y problemas de los productores y compradores de cacao, antes de que fueran validadas por los datos primarios recopilados durante las entrevistas. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), este enfoque es apropiado para investigaciones descriptivas y exploratorias, cuando es necesario elaborar previamente bases conceptuales para una posterior validación empírica.

El desarrollo de un VPC puede ayudar a desarrollar el modelo de negocio y facilitar los procesos de investigación, así como identificar oportunidades para mejorar la creación de valor y fortalecer la coordinación con los objetivos estratégicos (Porter, 2008).

ALCANCE DEL ESTUDIO Y ENTREVISTAS REALIZADAS

Este estudio es de carácter descriptivo y exploratorio, ya que su objetivo es identificar y examinar las condiciones actuales del mercado del cacao en el cantón de Babahoyo, así como los principales problemas, necesidades y percepciones de los productores y compradores involucrados en la cadena de valor. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), este tipo de investigación permite describir fenómenos poco estudiados y recoger información directa de los actores participantes, sin buscar estudiar las relaciones causales.

Con respecto a este uso, que sirve como una implementación del conocimiento básico, se ha explorado a través de entrevistas semiestructuradas, proporcionadas a productores de chocolate y compradores de chocolate que fueron seleccionados para representar la participación en el mercado local. Estas entrevistas pueden generar un conocimiento amplio y flexible, permitiendo a los entrevistados expresar libremente sus experiencias, procesos y prácticas en el comercio de chocolate.

Entrevista sobre lo que ocurrió con diez productores de cacao que venden en el mercado local y regional, así como con diez productores de cacao del distrito de Babahoyo, que producen en el segmento de producción pequeña y mediana. La información recopilada proporciona una idea para comprender la dinámica del mercado existente y puede servir como base para el mercadeo y la mejora del producto, así como para oportunidades de desarrollo empresarial.

PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE (VPC) DEL COMPRADOR Y VENDEDOR VALIDADOS

Esto se confirmó a través de entrevistas con productores y compradores de cacao que habían interactuado con el mercado local y regional después de desarrollar un VPC hipotético. Esta validación permitió comparar las suposiciones iniciales con la realidad del mercado, ajustando la propuesta de valor en función de las necesidades, problemas y expectativas expresadas por los participantes de la cadena. Los datos recopilados muestran que tanto los productores como los compradores de cacao enfrentan problemas estructurales en el mercado, lo que confirma la importancia de una empresa comercial que conecte de manera efectiva la oferta y la demanda.

2.6.1 VPC Validado para el Vendedor (Productores Cacaoteros)

Las entrevistas realizadas con los productores de cacao en el cantón Babahoyo nos permitieron confirmar que uno de los principales problemas es la inestabilidad de los precios y la gran dependencia de intermediarios, quienes imponen condiciones duras a los agricultores. Asimismo, los productores también mencionaron que, aunque se esfuerzan por mejorar el proceso de fermentación y secado, la calidad no siempre es reconocida, porque el cacao a menudo se mezcla con lotes de menor calidad, lo que disminuye la cantidad que reciben.

Otro aspecto validado fue la limitada infraestructura para el secado, almacenamiento y transporte, lo que afecta la conservación del grano y debilita la capacidad de negociación del productor. Además, se evidenció un bajo acceso a información confiable sobre precios y demanda, así como escaso apoyo técnico y financiero para mejorar los procesos productivos.

En función de ello, la propuesta de valor validada para el vendedor se centra en ofrecer un canal de comercialización formal que garantice condiciones claras de compra, evaluación técnica del cacao, pagos confiables y acompañamiento básico para mejorar la calidad, contribuyendo a reducir la incertidumbre y aumentar la estabilidad económica del productor.

2.6.1 VPC Validado para el Comprador

En el caso de los compradores, las entrevistas permitieron confirmar que uno de los principales problemas es la variabilidad en la calidad del cacao recibido, especialmente en lo relacionado con niveles de fermentación, humedad y presencia de moho. También se identificó como dificultad frecuente la falta de homogeneidad en los lotes y la ausencia de trazabilidad clara del producto, lo que genera riesgos comerciales y afecta la confianza en los proveedores.

Los compradores señalaron que valoran especialmente la posibilidad de adquirir cacao con características estandarizadas, control de calidad previo, cumplimiento en los volúmenes acordados y reducción de riesgos en el proceso de compra. Asimismo, manifestaron interés en contar con un proveedor que facilite la logística, asegure la disponibilidad del producto y mantenga relaciones comerciales formales y estables.

Con base en estos resultados, se valida que la propuesta de valor para el comprador debe orientarse a garantizar un suministro constante de cacao clasificado, con control de calidad, trazabilidad del origen y reducción de la variabilidad entre lotes. De esta manera, la comercializadora se posiciona como un intermediario especializado que agrega valor al producto, disminuye los riesgos de compra y mejora la eficiencia de la cadena de suministro.

CAPITULO III: ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1. Análisis PESTA

3.1.1. Análisis del Entorno Político

El entorno político del Ecuador influye directamente en el funcionamiento de la cadena de producción y comercialización del cacao, así como en la viabilidad de nuevas iniciativas empresariales en el sector agroproductivo, durante el periodo 2020–2025, el país ha experimentado cambios significativos en materia de políticas públicas, normativa agrícola y estrategias de apoyo al desarrollo rural, los cuales generan impactos tanto positivos como restrictivos para los productores y comercializadores de cacao.

En primer lugar, el Estado ecuatoriano reconoce al cacao como un producto estratégico de exportación, lo que ha impulsado la implementación de programas gubernamentales orientados a mejorar la productividad, la calidad del grano y la articulación comercial, por lo que, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) ha fortalecido iniciativas de asistencia técnica, renovación de cacaotales y capacitación para productores rurales, lo que beneficia a territorios altamente productivos como Babahoyo.

Asimismo, las decisiones del Comité de Comercio Exterior (COMEX) y las políticas de apertura comercial inciden en la demanda internacional del cacao ecuatoriano, ya que, las regulaciones arancelarias, los acuerdos comerciales y las normas de exportación establecen estándares de calidad, trazabilidad y requisitos sanitarios que toda empresa comercializadora debe cumplir, no obstante, pese a que, estas normativas elevan las exigencias, también permiten acceder a mercados especializados que remuneran mejor la calidad del cacao fino de aroma, favoreciendo a comercializadoras que operen bajo criterios formales.

Por otra parte, persisten desafíos derivados de la inestabilidad política y cambios frecuentes en las políticas económicas, especialmente en lo referente a la inversión pública, subsidios agrícolas, incentivos a la exportación y financiamiento para pequeños productores, donde la volatilidad política puede retrasar programas de apoyo rural, afectar la continuidad de proyectos productivos y limitar la ejecución de infraestructura agrícola, lo que repercute en la capacidad operativa de los productores de Babahoyo.

Finalmente, la presencia de normativas estrictas relativas a seguridad alimentaria, sostenibilidad y control ambiental constituye un aspecto político importante para el sector. La política pública actual promueve prácticas agrícolas sostenibles, reducción de deforestación asociada al cacao, manejo responsable del suelo y transición hacia sistemas productivos resilientes, elementos que influyen directamente en el modelo operativo de una comercializadora, especialmente si busca acceder a mercados internacionales con exigencias de certificación.

3.1.2. Análisis del Entorno Económico

El entorno económico del Ecuador en el periodo 2020–2025 ha mostrado comportamientos fluctuantes derivados de factores internos y externos, los cuales influyen directamente en la cadena de producción y comercialización del cacao. Para un emprendimiento como una comercializadora local en Babahoyo, resulta fundamental comprender estas dinámicas, ya que determinan el acceso a financiamiento, los costos operativos, la capacidad de consumo y las oportunidades en mercados nacionales e internacionales.

Tras la contracción económica del 2020 debido a la pandemia, el país inició un proceso gradual de recuperación, según el Banco Central del Ecuador (BCE, 2024), la economía ecuatoriana retornó a tasas positivas de crecimiento durante 2021–2024, impulsada principalmente por sectores no petroleros, entre ellos la agricultura. Este

entorno ha generado mejores condiciones para la inversión en cadenas agroproductivas, especialmente en rubros de exportación como el cacao, cuya demanda internacional se ha mantenido estable e incluso en expansión.

De acuerdo con la ICCO (2024), los precios internacionales del cacao experimentaron incrementos relevantes debido a la alta demanda de la industria chocolatera y a restricciones productivas en países africanos, lo que fortaleció la posición del cacao ecuatoriano como producto premium, dicho comportamiento constituye una oportunidad económica significativa para comercializadoras locales, ya que precios internacionales más altos pueden generar márgenes comerciales atractivos si se garantiza calidad, estandarización y trazabilidad.

Por otro lado, el entorno económico presenta desafíos relacionados con los costos logísticos y productivos, donde, el incremento en el valor de insumos agrícolas, la escasez temporal de fertilizantes y los costos de transporte han afectado la rentabilidad de los productores, por lo que, la FAO (2023) destaca que la volatilidad de los precios de insumos puede limitar la capacidad productiva de pequeños agricultores, especialmente en regiones rurales como Babahoyo, en dicho contexto, una comercializadora se convierte en un aliado estratégico al ofrecer mecanismos de compra más estables, asistencia técnica y procesos de acopio que reduzcan costos individuales.

Asimismo, el acceso al crédito agrícola continúa siendo limitado, puesto que, pese a la existencia de programas financieros públicos, los requisitos formales y garantías exigidas dificultan la obtención de préstamos para pequeños productores y emprendimientos rurales, dicha realidad impacta directamente en la cadena del cacao, donde la falta de capital restringe la tecnificación, el manejo postcosecha y la capacidad de entrega de volúmenes mayores, no obstante, iniciativas como créditos productivos

locales y alianzas comerciales pueden ser claves para el desarrollo de una comercializadora sostenible.

Finalmente, el sector agrícola mantiene una fuerte contribución a las exportaciones no petroleras del país, el MAG (2023) reporta un crecimiento sostenido del volumen exportado y una mayor diversificación de destinos, lo que fortalece la perspectiva económica para proyectos vinculados al acopio y comercialización, dicho dinamismo crea un escenario favorable para que nuevas comercializadoras como la propuesta en Babahoyo se inserten en cadenas de valor más competitivas y con mejor acceso a mercados especializados.

3.1.3. Análisis del Entorno Social

El entorno social del cantón Babahoyo y de la provincia de Los Ríos constituye un elemento determinante para comprender la dinámica de la cadena de producción y comercialización del cacao, dicho contexto refleja las condiciones de vida de los productores, el nivel de organización comunitaria, las prácticas culturales asociadas al cultivo y los factores sociodemográficos que influyen en la sostenibilidad del sector, por lo que, analizar estos elementos resulta clave para evaluar la pertinencia de implementar una comercializadora local que mejore las oportunidades económicas de los agricultores.

En primer lugar, la mayor parte de los productores cacaoteros de Babahoyo son pequeños y medianos agricultores, cuya economía depende en gran medida de las cosechas y de la venta directa del grano, según el INEC (2023), el sector agrícola constituye una de las principales fuentes de empleo en la zona rural de Los Ríos, pero presenta condiciones de vulnerabilidad debido a bajos niveles de tecnificación, escaso acceso a servicios públicos, dificultades de formalización y limitada capacidad de negociación, dicha realidad social hace que muchos agricultores enfrenten ingresos fluctuantes y dependan de intermediarios para la venta de su producción.

Un aspecto relevante es el nivel de asociatividad presente en el territorio, en Babahoyo, existen varias asociaciones agrícolas que agrupan a productores de cacao con el fin de gestionar capacitación, asistencia técnica y, en algunos casos, pequeños procesos de acopio, sin embargo, muchas de estas organizaciones presentan debilidades en su estructura operativa, manejo administrativo y capacidad de gestión, lo que limita su incidencia en la cadena comercial, por lo que, el fortalecimiento de estas asociaciones y su articulación con una comercializadora formal podría mejorar significativamente la cohesión social y el acceso a mercados más estables.

Otro elemento social clave es la transmisión generacional de prácticas agrícolas, ya que, el cultivo del cacao en Babahoyo tiene raíces históricas y culturales profundas, siendo parte de la identidad productiva local, no obstante, la participación de jóvenes en esta actividad ha disminuido progresivamente debido a la migración, la búsqueda de otras oportunidades laborales y la percepción de baja rentabilidad en la agricultura tradicional.

Asimismo, el entorno social refleja limitaciones educativas y tecnológicas entre los productores, lo que dificulta su comprensión de estándares de calidad, requisitos de exportación y mecanismos de trazabilidad exigidos por mercados internacionales, de acuerdo con el MAG (2023), existe una brecha importante en el acceso a formación especializada, lo cual impacta en la calidad del grano y en la capacidad de los agricultores para insertarse en cadenas comerciales más competitivas.

Finalmente, las comunidades rurales de Babahoyo mantienen una fuerte dependencia económica hacia la agricultura, lo que convierte al cacao en una actividad central para la estabilidad social y el bienestar comunitario, donde, la creación de una comercializadora formal representa una oportunidad de impacto social positivo, al permitir mejorar los precios recibidos por los productores, generar empleo en actividades

de acopio y clasificación, e incentivar la participación de jóvenes en cadenas productivas más tecnificadas.

3.1.4. Análisis del Entorno Tecnológico

El entorno tecnológico constituye un factor clave para la competitividad de la cadena de producción y comercialización del cacao en Ecuador y, de forma particular, en el cantón Babahoyo, de esta forma, la incorporación de tecnologías en el sector agrícola ha avanzado en los últimos años, impulsada por políticas de modernización productiva, demandas del mercado internacional y la necesidad de mejorar la calidad del grano, sin embargo, persisten brechas significativas entre los pequeños productores rurales y las empresas exportadoras o procesadoras que operan con estándares más avanzados.

En primer lugar, las tecnologías vinculadas al manejo poscosecha, como fermentadores controlados, secadores solares técnicos, medidores de humedad y sistemas de selección del grano, se han vuelto indispensables para cumplir con los requisitos de calidad del cacao fino de aroma, no obstante, el acceso a estas herramientas continúa siendo limitado para la mayoría de productores de Babahoyo, quienes dependen de métodos tradicionales y recursos básicos, dicha brecha tecnológica influye directamente en la uniformidad del grano, la reducción de defectos y el valor final del producto en el mercado.

En segundo lugar, la digitalización del sector agrícola ha impulsado plataformas destinadas a la trazabilidad y monitoreo de cultivos, promovidas por instituciones como el MAG y organismos de cooperación internacional, de este modo, las herramientas permiten registrar datos de producción, prácticas sostenibles y origen del grano, elementos altamente valorados por compradores internacionales, ya que, pese a la adopción de estas tecnologías crece a nivel nacional, su uso entre los productores de

Babahoyo sigue siendo limitado por falta de capacitación, conectividad y recursos económicos.

Asimismo, la tecnología aplicada a la comercialización y logística ha tomado relevancia en los últimos años, apoyado por sistemas digitales de pesaje, aplicativos móviles para consultas de precios, herramientas de registro de compras y plataformas de comercio electrónico agrícola representan oportunidades para reducir la dependencia de intermediarios y mejorar la transparencia del mercado, por lo que, para una comercializadora local, la implementación de estas tecnologías puede convertirse en un diferenciador estratégico, permitiendo un acopio más eficiente, registros confiables y procesos estandarizados que respalden su credibilidad.

Otro elemento relevante es la disponibilidad de tecnologías vinculadas a la producción sostenible, como sistemas de riego tecnificado, sensores de humedad, prácticas agroforestales diseñadas con base en estudios técnicos y paquetes agronómicos mejorados, sin embargo, pese a que estas innovaciones aportan a la productividad y calidad del cacao, su adopción sigue siendo parcial en Babahoyo debido a los costos de implementación y a la limitada asistencia técnica permanente.

Sin embargo, el entorno tecnológico también presenta oportunidades, en honor a la creciente oferta de programas de capacitación en buenas prácticas agrícolas, herramientas postcosecha y digitalización rural permite que los productores y nuevas empresas se integren progresivamente a modelos productivos más eficientes, por lo que, la incorporación de tecnología en procesos críticos como acopio, clasificación y trazabilidad permitiría a la comercializadora proponer un esquema más competitivo, alineado a las exigencias de los mercados nacionales e internacionales.

3.1.5. Análisis del Entorno Ambiental

El entorno ambiental constituye un factor determinante para la producción y calidad del cacao en el cantón Babahoyo, debido a que este cultivo depende de condiciones ecológicas específicas como precipitación, humedad, temperatura y fertilidad del suelo, por lo que, el análisis del entorno ambiental permite comprender tanto las oportunidades como las amenazas que inciden en la cadena productiva, así como los retos que una comercializadora debe considerar para garantizar la sostenibilidad del negocio.

En primer lugar, Babahoyo posee condiciones agroclimáticas favorables para el cultivo del cacao, caracterizadas por suelos fértiles, alta humedad relativa y temperaturas promedio adecuadas para el desarrollo del cacao tipo Nacional Fino de Aroma, dichos factores representan una ventaja ambiental natural que posiciona a la zona como una de las más productivas de la provincia de Los Ríos, sin embargo, la variabilidad climática registrada en los últimos años ha generado incertidumbre en los ciclos productivos, afectando la floración, la sanidad del cultivo y la calidad del grano.

Un aspecto relevante del entorno ambiental es el impacto de fenómenos climáticos extremos, como fuertes precipitaciones, inundaciones y periodos de sequía, por lo que, la Secretaría de Gestión de Riesgos (2023) advierte que Los Ríos es una provincia altamente vulnerable a eventos climáticos asociados al fenómeno de El Niño, lo que puede ocasionar pérdidas de cosecha, dificultad de acceso a las zonas rurales y deterioro en el manejo postcosecha, dichos riesgos deben ser considerados por una comercializadora, especialmente en lo referente a infraestructura de acopio, logística y medidas de contingencia.

Asimismo, la presencia de plagas y enfermedades, como la moniliasis o la escoba de bruja, continúa siendo una amenaza ambiental significativa para los productores, por lo que, el MAG (2024) ha señalado que la falta de manejo adecuado, sumada a la limitada

asistencia técnica, agrava el impacto de estas enfermedades en los pequeños agricultores. La adopción de prácticas sostenibles, uso de materiales genéticos resistentes y capacitación técnica son fundamentales para reducir los riesgos productivos

Otro elemento ambiental clave es el creciente compromiso internacional con la sostenibilidad y la agricultura responsable, ya que, los mercados de cacao de alto valor exigen cumplimiento de criterios ambientales como reducción de deforestación, manejo integrado del cultivo, biodiversidad y trazabilidad del origen, por tanto, si una comercializadora en Babahoyo incorpora estándares ambientales adecuados como: planes de manejo sostenible, monitoreo de postcosecha y certificaciones verdes, podrá acceder a compradores internacionales con mejores precios por tonelada.

Finalmente, la gestión ambiental local también afecta a la cadena comercial, donde, las limitaciones en infraestructura para el manejo de residuos, la falta de sistemas integrados de riego y el uso ineficiente del suelo influyen en la productividad y calidad del grano, no obstante, también existen oportunidades: programas gubernamentales y de cooperación internacional promueven prácticas climáticamente inteligentes, reforestación productiva y técnicas de mitigación que pueden ser adoptadas y potenciadas por una comercializadora comprometida con la sostenibilidad.

3.2. Las 5 Fuerzas de Porter

3.2.1. (F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes

El poder de negociación de los compradores en la cadena de comercialización del cacao es uno de los factores más influyentes para determinar la rentabilidad de los productores y de las empresas intermediarias o comercializadoras, dentro del contexto de Babahoyo, este poder se caracteriza por su alta concentración y por la existencia de

asimetrías en la información y en la capacidad de negociación entre los diferentes actores involucrados.

En primer lugar, los compradores principales en la zona como: acopiadores locales, intermediarios, centros de acopio privados y, en menor medida, empresas exportadoras, poseen un poder significativo debido a su control del acceso al mercado formal, ya que, según análisis sectoriales del MAG (2023), más del 70% del cacao en Los Ríos se comercializa a través de intermediarios, quienes fijan los precios de compra basados en condiciones del mercado internacional, pero con márgenes que no siempre se reflejan de manera justa en el pago al productor, lo que, genera una posición de desventaja para los agricultores, quienes dependen de estos actores para colocar su producción, especialmente cuando carecen de infraestructura de acopio o transporte propio.

Además, los compradores suelen exigir estándares específicos de calidad, tales como un porcentaje determinado de fermentación, bajos niveles de humedad y ausencia de impurezas, puesto que, muchos productores utilizan prácticas tradicionales y no cuentan con equipos especializados, el comprador incrementa su poder al poder rechazar lotes o pagar precios inferiores por grano considerado “fuera de estándar”.

Otro elemento clave es que los compradores, especialmente los exportadores, operan con información actualizada sobre precios internacionales, variaciones del mercado y expectativas de la industria chocolatera, mientras que los productores rurales suelen tener acceso limitado a estos datos, dicha, asimetría informativa, descrita por la FAO (2023) como un obstáculo estructural en cadenas agrícolas, otorga a los compradores un poder adicional, ya que pueden influir en la percepción del productor sobre el precio justo de su producto.

Sin embargo, el poder de los compradores no es absoluto, en los últimos años, la creciente demanda de cacao fino de aroma por parte de industrias chocolateras premium

en mercados como Estados Unidos, Europa y Asia ha generado mayores oportunidades para productores que puedan cumplir estándares más altos, abriendo la posibilidad de que una comercializadora local en Babahoyo actúe como un nuevo comprador con capacidad para ofrecer precios más competitivos, acopio formal, asistencia técnica y acceso a canales de comercialización diferenciados.

Finalmente, la falta de alternativas de venta y la alta dependencia de intermediarios fortalecen el poder de los compradores actuales, por lo que, la introducción de una comercializadora formal, con procesos estandarizados, contratos de compra y servicios de valor agregado, puede equilibrar esta dinámica, reduciendo el poder concentrado de los compradores tradicionales y mejorando las condiciones de negociación para los productores locales.

3.2.2. (F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

En la cadena de valor del cacao, los proveedores están representados principalmente por productores cacaoteros, asociaciones agrícolas, proveedores de insumos y prestadores de servicios agrícolas, en el contexto de Babahoyo, estos actores mantienen un poder de negociación limitado debido a factores estructurales, organizativos y económicos que los colocan en desventaja frente a los compradores y agentes comerciales de mayor escala.

En primer lugar, la mayoría de los productores de Babahoyo son pequeños agricultores, con superficies reducidas de cultivo, producción estacional y bajos niveles de tecnificación, puesto que, dicha atomización de la oferta impide que los productores logren economías de escala que fortalezcan su poder de negociación, según el MAG (2023), más del 80% de los agricultores de cacao en la provincia de Los Ríos trabajan de manera individual, lo que dificulta el establecimiento de precios colectivos o la negociación conjunta de condiciones más favorables.

Además, muchos productores dependen de insumos agrícolas externos, como fertilizantes, fungicidas y herramientas, cuyos precios han aumentado en el periodo 2021–2024 debido a la inflación mundial, problemas logísticos y encarecimiento de materias primas, por tanto, los proveedores de estos insumos poseen un poder significativo al establecer precios que inciden directamente en los costos de producción, dicha dependencia reduce aún más el margen de maniobra del productor para negociar mejores condiciones comerciales para su grano.

Otro elemento clave es la limitada disponibilidad de infraestructura poscosecha como: secadores, fermentadores, centros de acopio comunitario, lo que obliga a muchos productores a vender cacao húmedo o con procesos de fermentación incompletos, además que, disminuye su capacidad para exigir precios más altos, pues el comprador debe asumir el riesgo y el costo de completar o corregir el proceso postcosecha, por lo que, la FAO (2023) identifica esta situación como un factor crítico que debilita el poder negociador del productor rural en América Latina.

La falta de información de mercado también incide en el poder de los proveedores, ya que, mientras los compradores tienen acceso a precios internacionales, tendencias y estándares de calidad, muchos productores dependen de rumores locales o de la información que proporcionan los propios intermediarios, dicha simetría informativa limita la capacidad del proveedor para negociar precios justos o identificar oportunidades de mercado.

Por tanto, la creación de una comercializadora de cacao en Babahoyo puede transformar significativamente este escenario, ya que, al ofrecer servicios de acopio, estandarización, asistencia técnica y precios transparentes, la comercializadora puede

aumentar el valor del producto y fortalecer la posición de los proveedores locales frente a intermediarios tradicionales.

3.2.3. (F3) Amenaza de nuevo competidores entrantes

La amenaza de nuevos competidores entrantes en el sector de comercialización del cacao en Babahoyo se considera moderada, debido a una combinación de barreras de entrada, condiciones económicas y requisitos técnicos que pueden limitar la incorporación de nuevos actores en la cadena comercial, por lo que, evaluar esta fuerza permite comprender el grado de competencia potencial que enfrentaría una nueva comercializadora en el mercado local.

En primer lugar, el sector cacaotero ecuatoriano presenta barreras de entrada asociadas a la calidad y estandarización del producto, por tanto, para operar de manera competitiva, un nuevo actor debe cumplir con estándares rigurosos de fermentación, secado, clasificación y trazabilidad, especialmente si aspira a trabajar con cacao fino de aroma para exportación, dichas exigencias implican inversiones en infraestructura a través de: centros de acopio, secadores técnicos, equipos de laboratorio básico, lo cual limita la entrada de emprendimientos con recursos limitados.

Además, la comercialización del cacao requiere conocimiento técnico y experiencia en el sistema de valor, incluyendo manejo postcosecha, control de calidad, identificación de defectos, negociación con productores y entendimiento del mercado internacional, por tanto, los actores tradicionales ya establecidos poseen estas capacidades, lo que dificulta la entrada de competidores sin formación o redes de contacto adecuadas.

Otro factor relevante es la presencia de intermediarios consolidados en la zona, puesto que, en Babahoyo, los intermediarios locales cuentan con relaciones históricas con

los productores, sistemas de compra en finca, liquidez inmediata y redes establecidas de transporte y distribución, dicha estructura reduce el incentivo de los productores para cambiar de comprador, lo que aumenta las barreras para el ingreso de nuevas comercializadoras.

Sin embargo, también existen condiciones que podrían facilitar la entrada de nuevos competidores, por tanto, la demanda global del cacao ecuatoriano sigue creciendo, especialmente en segmentos premium de la industria chocolatera, lo que, según ICCO (2024), el cacao fino de aroma del Ecuador mantiene una posición destacada por su calidad diferencial, lo que abre oportunidades para nuevos agentes que puedan garantizar procesos de acopio eficientes y calidad uniforme.

Asimismo, el auge de modelos de negocio basados en comercio justo, trazabilidad y sostenibilidad favorece la entrada de comercializadoras que promuevan relaciones más equitativas con productores y prácticas agrícolas responsables, por tanto, un emprendimiento que incorpore estándares ambientales y sociales podría diferenciarse fácilmente de intermediarios tradicionales que operan sin procesos formales.

3.2.4. (F4) Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos en el sector del cacao ecuatoriano es considerada baja a moderada, ya que, aunque existen alternativas que pueden reemplazar parcialmente al cacao en algunos segmentos de la industria alimentaria, ninguno de ellos ofrece las mismas propiedades organolépticas, culturales y de mercado que el cacao fino de aroma producido en Ecuador, no obstante, es importante evaluar estos sustitutos debido a su impacto potencial en la demanda, los precios y la dinámica competitiva.

En el ámbito internacional, algunos productos como la algarroba, el café, y ciertos aromas sintéticos derivados de procesos químicos pueden actuar como sustitutos parciales

del cacao, especialmente en la elaboración de productos de gama baja o de menor pureza, dicho, ingredientes son utilizados por la industria alimentaria debido a su menor costo y disponibilidad estable, sin embargo, su capacidad de sustitución es limitada, ya que no poseen las características sensoriales ni el prestigio asociados al cacao fino de aroma ecuatoriano, el cual es altamente valorado por chocolaterías artesanales y fabricantes premium.

Asimismo, en los últimos años, la industria ha mostrado interés en el desarrollo de ingredientes alternativos plant-based para productos de confitería, como mezclas de granos tostados, harinas aromáticas o extractos vegetales que pueden imitar parcialmente el sabor del cacao, no obstante, estos sustitutos no reemplazan por completo al cacao en productos de alta calidad, donde los perfiles aromáticos complejos y la fermentación natural son elementos esenciales.

En el contexto nacional y particularmente en Babahoyo, no existen cultivos alternativos que compitan directamente con el cacao como sustitutos comerciales, puesto que, otros cultivos como el arroz, el maíz o el banano compiten por superficie agrícola, pero no sustituyen al cacao como materia prima en la industria chocolatera, por tanto, la amenaza de sustitución en términos de producción interna es baja.

A pesar de estos posibles sustitutos, el cacao fino de aroma ecuatoriano mantiene una fuerte diferenciación basada en su origen, sabor, calidad sensorial y reputación internacional, dichas, características actúan como una barrera natural frente a productos alternativos, reduciendo la amenaza de sustitución directa, por lo que, para una comercializadora en Babahoyo, esta ventaja diferenciadora representa una oportunidad estratégica para posicionar el producto en segmentos de mercado de alto valor.

3.2.5. (F5) Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores en el sector de comercialización del cacao en Babahoyo es alta, debido a la presencia de múltiples intermediarios, acopiadores locales y empresas exportadoras que compiten por captar la producción de los agricultores, esta competencia intensa influye directamente en la fijación de precios, las condiciones de compra y en las oportunidades de ingreso de nuevos actores al mercado, como la comercializadora propuesta.

En primer lugar, el mercado local está dominado por intermediarios tradicionales que operan con estructuras informales de compra, visitas directas a fincas, pagos inmediatos y relaciones históricas con los productores, dichos, intermediarios suelen ofrecer liquidez rápida, lo que constituye un incentivo para los agricultores, especialmente aquellos que carecen de recursos para almacenar, fermentar adecuadamente o transportar su cacao, práctica que genera un ambiente altamente competitivo, donde los intermediarios compiten entre sí por volumen, incluso ofreciendo variaciones pequeñas en el precio para atraer la producción.

Además, existen centros de acopio privados y empresas procesadoras ubicadas en Los Ríos y provincias cercanas que adquieren cacao directamente de productores o intermediarios, dichos, actores cuentan con infraestructura y capacidad financiera para ofrecer precios más estables, lo que eleva la competencia en la zona, además que, algunos exportadores también realizan compras estacionales, lo que intensifica la rivalidad durante los picos de producción.

Por otro lado, la falta de asociatividad estructurada entre los productores favorece la fragmentación del mercado y facilita la competencia agresiva entre los compradores, puesto que, los productores atomizados suelen vender a distintos intermediarios sin

contratos previos, creando una dinámica donde el primer comprador que llega con liquidez suele captar la producción.

Sin embargo, la rivalidad también presenta oportunidades, en honor a la demanda creciente de cacao premium y sostenible a nivel internacional ha incentivado a algunas empresas a diferenciarse mediante certificaciones, sistemas de trazabilidad y programas de fidelización con productores, dichos modelos más formales contrastan con la competencia basada únicamente en el precio, abriendo espacio para que una nueva comercializadora se posicione mediante servicios de valor agregado, como: asistencia técnica, acopio formal, pago justo y transparente, estandarización de calidad, programas de sostenibilidad.



Nota. Elaborado por la autora

CAPITULO IV: DESEABILIDAD - LIENZO DE MODELO DE NEGOCIOS

El Business Model Canvas es una herramienta estratégica desarrollada por Osterwalder y Pigneur (2010). Puede presentar la lógica de un modelo de negocio de manera visual y estructurada. A través de nueve bloques interconectados, el canvas ayuda a entender cómo una organización crea, entrega y captura valor, y sirve como una herramienta clave para analizar, diseñar y ejecutar planes en entornos controlados y competitivos.

4.1. Segmento de mercado

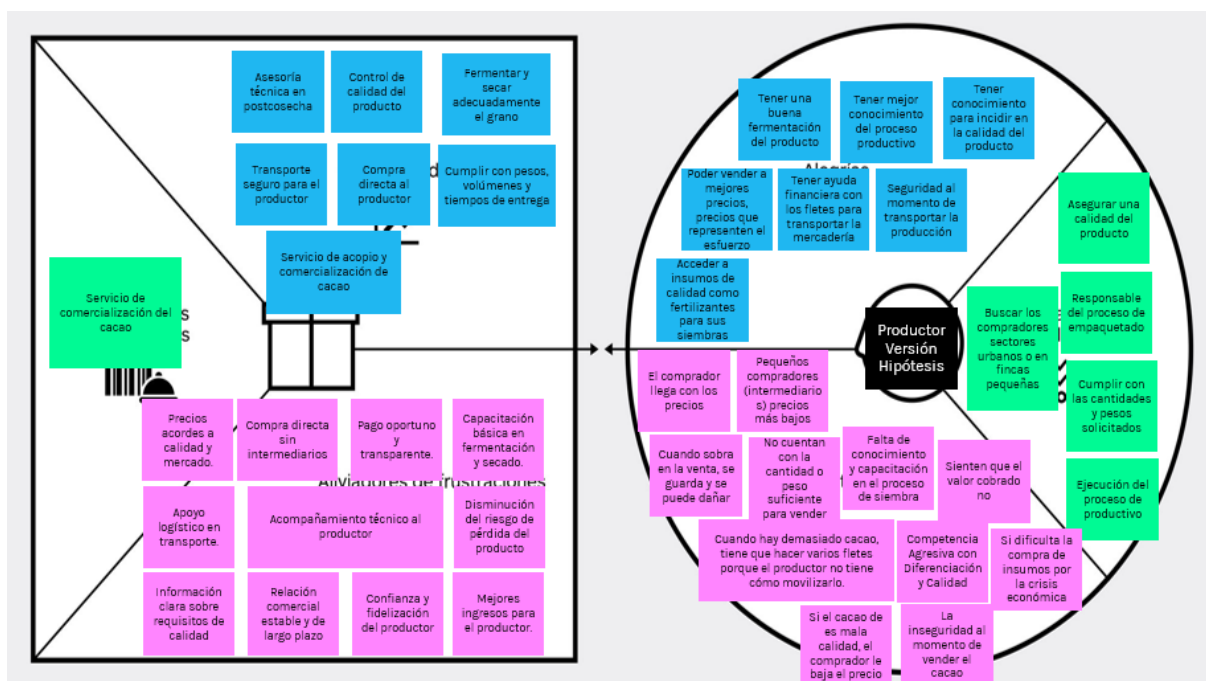
El segmento de mercado de la comercializadora de cacao propuesta se define a partir de los actores con los que la empresa interactúa directamente y para quienes genera valor dentro de la cadena productiva, dentro de los modelos de negocio agroalimentarios, la segmentación no se limita únicamente al comprador final, sino que incluye a los proveedores estratégicos y a los clientes comerciales, dado que la creación de valor depende de la articulación eficiente entre ambos extremos de la cadena (FAO, 2023).

En este sentido, el primer segmento de mercado está conformado por productores cacaoteros pequeños y medianos del cantón Babahoyo, quienes representan el eslabón inicial de la cadena, los cuales se caracterizan por operar con superficies reducidas, limitado acceso a infraestructura de postcosecha y una alta dependencia de intermediarios para la venta de su producción, así también, la CEPAL (2022), indica que, este tipo de productores enfrenta dificultades estructurales relacionadas con la fijación de precios, la volatilidad del mercado y la falta de acceso directo a compradores formales, lo que reduce su rentabilidad y sostenibilidad económica, ya que, la comercializadora se orienta a este segmento como proveedor estratégico, ofreciéndole un canal formal de comercialización, mayor transparencia y acompañamiento técnico. (MAG, 2023).

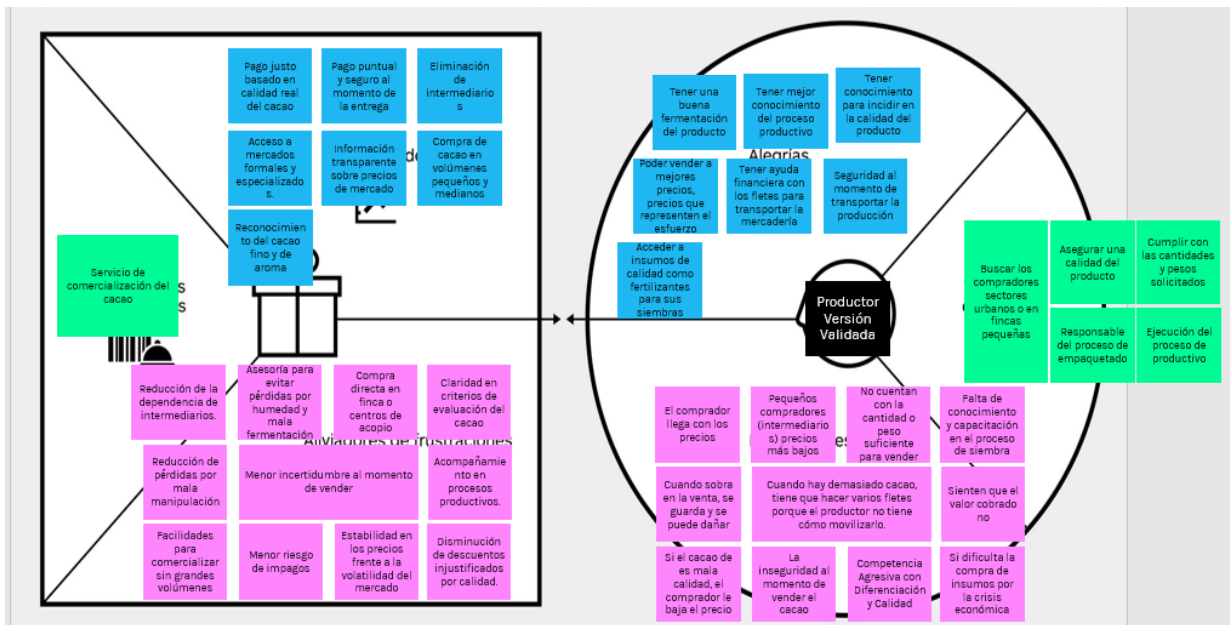
Un segundo segmento relevante lo constituyen las asociaciones y organizaciones de productores cacaoteros del cantón y su zona de influencia, dichas, organizaciones facilitan la concentración de volúmenes, el acopio colectivo y la adopción de prácticas de mejora de calidad, por lo que la FAO (2023) destaca que, la asociatividad agrícola es un factor clave para mejorar el acceso a mercados, reducir costos de transacción y fortalecer la posición negociadora de los productores, razón por la cual la comercializadora contempla a estas organizaciones como socios estratégicos dentro de su segmento de mercado.

Desde el lado de la demanda, la comercializadora se dirige a compradores nacionales especializados, tales como centros de acopio de mayor escala, industrias chocolateras artesanales y empresas procesadoras, que demandan cacao con estándares definidos de fermentación, humedad y homogeneidad, segmento el cual, valora la confiabilidad en el suministro, la calidad constante del producto y la trazabilidad del origen, elementos fundamentales en los mercados agroalimentarios modernos (Kotler & Keller, 2021).

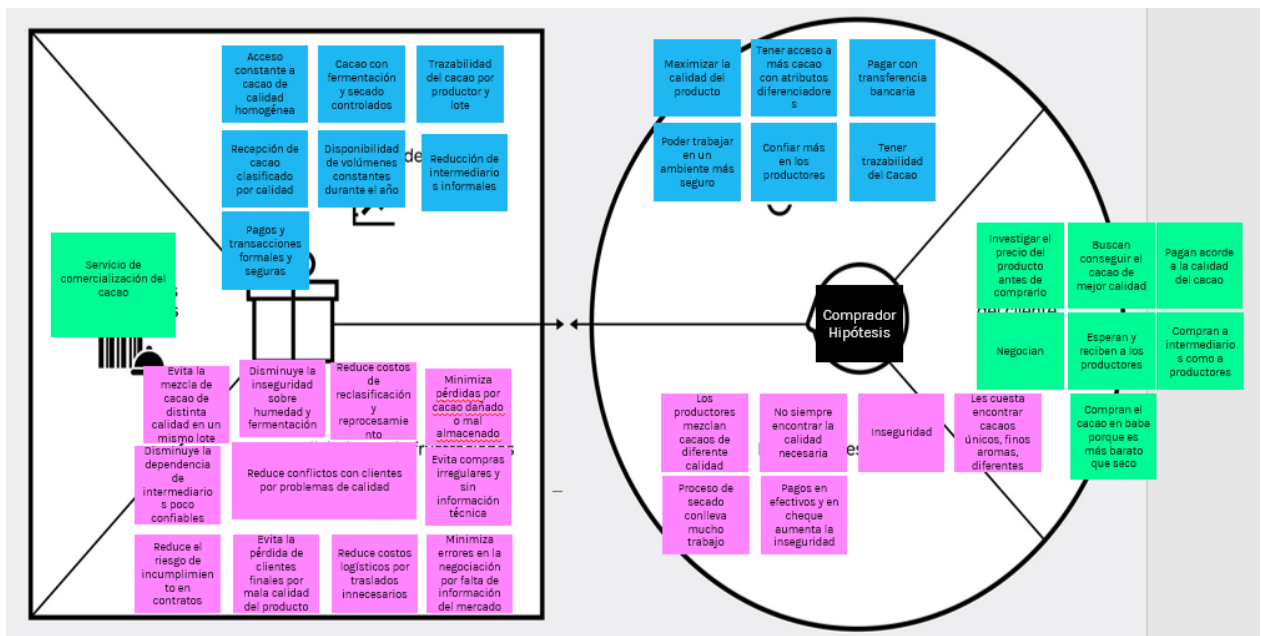
Productor Hipótesis



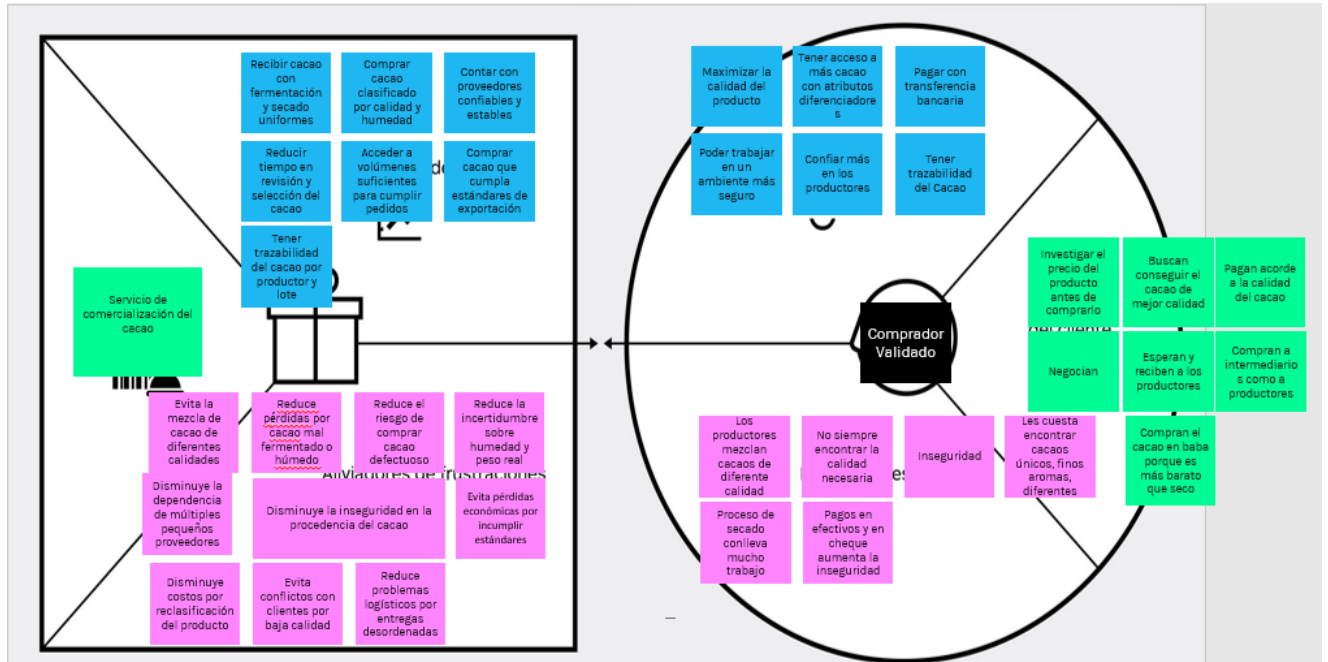
Productor Valido



Comprador Hipótesis



Comprador Valido



4.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor de la comercializadora de cacao en Babahoyo se fundamenta en la creación de beneficios claros y diferenciados para los actores que participan en la cadena productiva, principalmente productores cacaoteros y compradores formales. En el ámbito de los agronegocios, una propuesta de valor sólida no se limita al producto físico, sino que incorpora servicios, procesos y relaciones que permiten resolver problemas estructurales del mercado y generar ventajas competitivas sostenibles (Osterwalder & Pigneur, 2010).

En el contexto local, el diagnóstico realizado evidenció que los productores enfrentan dificultades relacionadas con la intermediación, la inestabilidad de precios y la falta de infraestructura de acopio y poscosecha. Por su parte, los compradores demandan cacao con estándares definidos de calidad, homogeneidad y trazabilidad. Frente a este

escenario, la comercializadora se plantea como un actor articulador que conecta la oferta local con la demanda especializada, agregando valor a lo largo de la cadena.

Con el fin de sintetizar los elementos centrales de la propuesta de valor, a continuación, se presenta la Tabla 4, que se relaciona con los segmentos de mercado identificados con los principales problemas que enfrentan y las soluciones ofrecidas por la comercializadora.

Tabla 4. *Propuesta de Valor de la Comercializadora de Cacao en Babahoyo*

Segmento	Problema identificado	Propuesta de valor ofrecida
Productores cacaoteros pequeños y medianos	Dependencia de intermediarios, precios inestables, falta de acopio y poscosecha adecuada	Compra directa y transparente, precios alineados al mercado, acopio formal, apoyo en fermentación y secado
Asociaciones de productores	Dificultad para consolidar volúmenes y acceder a mercados formales	Articulación comercial, concentración de oferta, fortalecimiento organizativo
Compradores nacionales	Variabilidad en calidad y volumen, falta de trazabilidad	Suministro constante de cacao clasificado, homogéneo y con control de calidad
Compradores internacionales / exportadores	Riesgos de incumplimiento de estándares y origen del producto	Cacao fino de aroma con trazabilidad, cumplimiento técnico y prácticas sostenibles

Nota. Elaborado por la autora

Como se observa en la Tabla 4, la propuesta de valor de la comercializadora se construye de manera bidireccional, atendiendo simultáneamente las necesidades de los productores y de los compradores, puesto que, para los productores, el modelo ofrece mejores condiciones de: comercialización, reducción de riesgos y mayor estabilidad económica, mientras que, para los compradores garantiza un producto confiable, estandarizado y alineado a las exigencias del mercado.

Esta propuesta de valor constituye el eje central del modelo de negocio, ya que, permite diferenciar a la comercializadora frente a intermediarios tradicionales, fortalecer la competitividad del cacao producido en Babahoyo y sentar las bases para relaciones comerciales sostenibles en el mediano y largo plazo, además, servirá como referencia

para el desarrollo de los siguientes componentes del Lienzo de Modelo de Negocios, especialmente los canales, la relación con clientes y las fuentes de ingresos.

4.3. Relación con el cliente

La relación con el cliente define la forma en que la comercializadora de cacao establece, mantiene y fortalece el vínculo con los distintos segmentos de mercado a lo largo del tiempo, dentro, del marco del Lienzo de Modelo de Negocios, este componente es fundamental porque permite identificar cómo la empresa interactúa con sus clientes, genera confianza, fidelización y sostenibilidad comercial (Osterwalder & Pigneur, 2020).

En el caso de la comercializadora propuesta en Babahoyo, la relación con el cliente se estructura de manera diferenciada, considerando que el modelo de negocio involucra dos grupos claramente distintos: por un lado, los productores cacaoteros, que actúan como proveedores estratégicos; y por otro, los compradores nacionales e internacionales, que demandan cacao de calidad, por tanto, cada segmento requiere un tipo de relación específico, acorde a sus necesidades, expectativas y nivel de interacción.

Para los productores, la relación se basa en la confianza, acompañamiento y estabilidad, ya que se busca construir vínculos de largo plazo que mejoren sus condiciones de comercialización y fortalezcan su permanencia en la cadena productiva, para los compradores, la relación se orienta a la formalidad, confiabilidad y cumplimiento, garantizando calidad constante, entregas oportunas y transparencia en la información del producto, según Kotler & Keller (2021), las relaciones sostenibles en mercados agroalimentarios se fundamentan en la consistencia del servicio y en la capacidad de cumplir lo prometido al cliente, a continuación, se presenta la Tabla 5 que sintetiza los tipos de relación establecidos con cada segmento de mercado.

Tabla 5. *Relación con los clientes*

Segmento de cliente	Tipo de relación	Descripción de la relación
Productores cacaoteros	Relación de acompañamiento y largo plazo	Compra directa, precios transparentes, asesoría básica en poscosecha, comunicación permanente
Asociaciones de productores	Relación colaborativa	Coordinación para acopio, planificación de volúmenes, fortalecimiento organizativo
Compradores nacionales	Relación comercial formal	Cumplimiento de estándares de calidad, entregas programadas, acuerdos de suministro
Compradores internacionales / exportadores	Relación contractual y de confianza	Contratos de compra, trazabilidad del producto, cumplimiento normativo y técnico

Nota. Elaborado por la autora

Como se observa en la Tabla 5, la comercializadora adopta un enfoque relacional diferenciado, que permite atender de forma adecuada las particularidades de cada segmento, dicho, enfoque contribuye a generar lealtad por parte de los productores, reducir la rotación de proveedores y asegurar una oferta constante de cacao de calidad, así también, se fortalece la confianza de los compradores al garantizar cumplimiento, transparencia y trazabilidad.

La adecuada gestión de la relación con los clientes se convierte así en un elemento clave para la sostenibilidad del modelo de negocio, ya que no solo facilita las transacciones comerciales, sino que también consolida vínculos estratégicos que permiten a la comercializadora posicionarse como un actor confiable dentro de la cadena de valor del cacao en Babahoyo.

4.4. Canales de distribución

Los canales de distribución representan los medios a través de los cuales la comercializadora de cacao hace llegar su propuesta de valor a los diferentes segmentos de mercado, dentro del marco del Lienzo de Modelo de Negocios, este componente permite identificar cómo la empresa se comunica con sus clientes, cómo entrega el

producto y qué mecanismos utiliza para concretar la venta (Osterwalder & Pigneur, 2020).

En el contexto del sector cacaotero, los canales de distribución adquieren especial relevancia debido a la necesidad de garantizar la calidad del producto durante el transporte, cumplir con tiempos de entrega y responder a los requerimientos técnicos de los compradores, por lo que, para la comercializadora propuesta en Babahoyo, los canales se diseñan considerando la ubicación geográfica del cantón, su conectividad vial y la cercanía a centros logísticos y portuarios estratégicos.

La comercializadora adopta un enfoque de canales diferenciados, acorde al tipo de cliente atendido, mientras que, para los compradores nacionales se priorizan canales directos y de menor complejidad logística, para los compradores internacionales se requiere una articulación con operadores logísticos, exportadores y puertos de salida, según Kotler & Keller (2021), la adecuada selección de canales permite optimizar costos, reducir riesgos y mejorar la experiencia del cliente, por tanto, a continuación, se presentan los principales canales de distribución definidos para la comercializadora de cacao.

Tabla 6. *Relación con los clientes*

Segmento de cliente	Canal de distribución	Descripción del canal
Productores cacaoteros	Punto de acopio local	Recepción del cacao en centros de acopio de la comercializadora ubicados en Babahoyo
Asociaciones de productores	Acopio coordinado	Entrega de volúmenes consolidados en puntos acordados con la comercializadora
Compradores nacionales	Venta directa	Entrega directa desde el centro de acopio a industrias chocolateras y procesadoras
Compradores internacionales / exportadores	Canal indirecto (exportación)	Comercialización a través de exportadores, operadores logísticos y puertos nacionales
Clientes especializados	Contratos de suministro	Entregas programadas según acuerdos comerciales y estándares técnicos

Nota. Elaborado por la autora

Como se observa en la Tabla 6, la comercializadora utiliza canales de distribución cortos y controlados, lo que permite reducir la intermediación, mantener la calidad del cacao y asegurar una comunicación fluida con los clientes, dicho, enfoque facilita la trazabilidad del producto, optimiza los tiempos de entrega y disminuye los costos logísticos asociados.

La adecuada definición de los canales de distribución fortalece la eficiencia operativa del modelo de negocio y contribuye a posicionar a la comercializadora como un actor confiable dentro de la cadena de valor del cacao, además, dichos canales sirven de base para el análisis posterior de actividades clave, recursos necesarios y estructura de costos, garantizando coherencia interna en el diseño del plan de negocios.

CAPITULO V: FACTIBILIDAD -LIENZO DE MODELO DE NEGOCIOS

5.1. Actividades clave

Las actividades clave corresponden a los procesos esenciales que la comercializadora de cacao debe ejecutar para que su modelo de negocio funcione de manera eficiente y sostenible. En el Lienzo de Modelo de Negocios, este componente permite identificar las acciones fundamentales necesarias para crear y entregar la propuesta de valor, mantener la relación con los clientes y generar ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2020).

En el marco de la factibilidad del negocio, la identificación de las actividades clave resulta crucial, ya que permite evaluar si la empresa cuenta las capacidades operativas requeridas para implementar el modelo propuesto, por lo que, en el caso de la comercializadora de cacao en Babahoyo, estas actividades se concentran principalmente en la gestión del acopio, el control de calidad, la comercialización y la logística del producto.

Las actividades clave se definen considerando las características del sector cacaotero local, las exigencias de los compradores y la necesidad de reducir la intermediación informal, además, dichas actividades están directamente relacionadas con la viabilidad técnica y operativa del negocio, ya que determinan los recursos necesarios, la estructura de costos y la capacidad de cumplir con los estándares del mercado.

Con el fin de sintetizar las principales actividades que deberá desarrollar la comercializadora, a continuación, se presenta la Tabla 7 que las agrupa de manera estructurada.

Tabla 7. *Actividades Clave de la Comercializadora de Cacao en Babahoyo*

Área	Actividad clave	Descripción de la actividad
Abastecimiento	Compra y recepción de cacao	Adquisición directa del cacao a productores y asociaciones, verificación inicial del producto
Postcosecha	Clasificación y control de calidad	Revisión de fermentación, humedad, limpieza y selección del grano
Acopio	Almacenamiento del cacao	Conservación del producto en condiciones adecuadas para evitar pérdidas o deterioro
Comercialización	Negociación y venta	Gestión de acuerdos comerciales con compradores nacionales e internacionales
Logística	Transporte y despacho	Coordinación del traslado del cacao hacia centros de procesamiento o exportación
Gestión administrativa	Registro y control	Control de inventarios, documentación, trazabilidad y gestión de pagos
Relación con productores	Acompañamiento básico	Comunicación, coordinación de entregas y orientación en prácticas poscosecha

Nota. Elaborado por la autora

Como se observa en la Tabla 10, las actividades clave de la comercializadora abarcan tanto procesos operativos como administrativos, lo que permite garantizar la continuidad del negocio y la entrega efectiva de la propuesta de valor, dichas, actividades están orientadas a asegurar la calidad del cacao, optimizar la logística y fortalecer la relación con los productores y compradores.

La correcta ejecución de estas actividades es determinante para la factibilidad del modelo de negocio, ya que de ellas depende la capacidad de la comercializadora para operar de manera eficiente, cumplir con los estándares del mercado y generar ingresos sostenibles, por lo que, el análisis sirve como base para la identificación de los recursos clave, los socios estratégicos y la estructura de costos, que se desarrollarán en los siguientes subapartados del capítulo.

5.2. Recursos clave

Los recursos clave comprenden los activos fundamentales que la comercializadora de cacao debe poseer o gestionar para ejecutar sus actividades clave y hacer viable el modelo de negocio, motivo por el cual, dentro del Lienzo de Modelo de Negocios, dicho componente permite identificar los recursos físicos, humanos, financieros y organizativos que sostienen la operación y garantizan la entrega de la propuesta de valor (Osterwalder & Pigneur, 2020).

Bajo, la perspectiva de la factibilidad, el análisis de los recursos clave resulta determinante, ya que permite evaluar si la empresa cuenta con las capacidades necesarias para operar de manera eficiente o si requiere inversiones y alianzas para cubrir brechas existentes, puesto que, en el caso de la comercializadora de cacao en Babahoyo, los recursos se concentran principalmente en infraestructura de acopio, capital humano especializado, sistemas de gestión y recursos financieros mínimos para asegurar continuidad operativa.

En honor a que, dichos recursos están directamente vinculados con la reducción de la intermediación informal, el aseguramiento de la calidad del cacao y la capacidad de atender mercados nacionales e internacionales, además de permitir, sostener relaciones estables con productores y compradores, elementos esenciales para la sostenibilidad del negocio, por lo que, con el fin de estructurar los recursos clave necesarios para la

implementación de la comercializadora, a continuación, se presenta la Tabla 8, que los clasifica por tipo y describe su función dentro del modelo de negocio.

Tabla 8. *Actividades Clave de la Comercializadora de Cacao en Babahoyo*

Tipo de recurso	Recurso clave	Descripción y función
Físicos	Centro de acopio	Infraestructura para recepción, almacenamiento y conservación del cacao en condiciones adecuadas
Físicos	Equipos poscosecha	Secadores, medidores de humedad, balanzas y herramientas básicas de clasificación
Humanos	Personal operativo	Encargados de acopio, control de calidad, almacenamiento y logística
Humanos	Personal administrativo	Gestión contable, registros, trazabilidad, contratos y control de pagos
Humanos	Conocimiento técnico	Capacidades en manejo poscosecha, estándares de calidad y comercialización
Financieros	Capital de trabajo	Recursos para compra de cacao, pago a productores, transporte y operación diaria
Organizativos	Sistemas de registro	Control de inventarios, trazabilidad del producto y documentación comercial
Relacionales	Red de productores y asociaciones	Base de proveedores estratégicos que garantiza volumen y continuidad de abastecimiento

Nota. Elaborado por la autora

Como se evidencia en la Tabla 8, los recursos clave de la comercializadora combinan activos tangibles e intangibles, los cuales, son indispensables para asegurar la operatividad del negocio, puesto que, la disponibilidad de infraestructura y equipos permite mantener la calidad del cacao, mientras que el capital humano y organizativo garantiza una gestión eficiente y transparente.

La correcta articulación de estos recursos contribuye directamente a la factibilidad técnica y operativa del modelo de negocio, ya que permite ejecutar las actividades clave definidas previamente y responder a las exigencias del mercado, así también, este análisis sirve como base para la identificación de los socios estratégicos y para la estimación de la estructura de costos, componentes que se desarrollarán en los siguientes subapartados del capítulo.

5.3. Sociales estratégicos

Los socios estratégicos son las personas, organizaciones e instituciones externas que contribuyen al funcionamiento y sostenibilidad de la comercializadora de cacao, ya sea mediante el suministro de materia prima, apoyo técnico, servicios logísticos, financiamiento o acceso a mercados, por lo que, dentro de este componente, dicho apartado permite identificar alianzas clave que reducen riesgos, optimizan recursos y fortalecen la viabilidad del modelo propuesto (Osterwalder & Pigneur, 2020).

Desde la perspectiva de la factibilidad, la identificación de socios estratégicos es fundamental, ya que una comercializadora de cacao no opera de manera aislada, sino dentro de una red de actores que conforman la cadena de valor, dentro del cantón Babahoyo, la articulación con productores organizados, instituciones públicas y actores logísticos permite asegurar abastecimiento continuo, cumplimiento de estándares técnicos y acceso a mercados más amplios.

Asimismo, los socios estratégicos facilitan la reducción de costos operativos, el acceso a conocimiento especializado y la mitigación de riesgos asociados a la producción agrícola, la logística y la comercialización, motivo por el cual, la elección responde a criterios de complementariedad, confianza y alineación con los objetivos del negocio, por lo que, en este sentido, se presenta la Tabla 9 que sintetiza los principales socios estratégicos identificados para la comercializadora de cacao.

Tabla 9. *Socios Estratégicos de la Comercializadora de Cacao en Babahoyo*

Socio estratégico	Tipo de socio	Aporte al modelo de negocio
Productores cacaoteros	Proveedores clave	Suministro constante de cacao, conocimiento del territorio y del cultivo
Asociaciones de productores	Socios productivos	Consolidación de volúmenes, coordinación de acopio y mejora de calidad
Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	Institucional	Asistencia técnica, capacitación y programas de fortalecimiento productivo

Gobiernos locales (GAD)	Institucional	Apoyo territorial, coordinación local y facilitación de proyectos
Empresas de transporte	Logístico	Traslado del cacao desde el acopio hacia compradores o centros de exportación
Exportadores y compradores formales	Comercial	Acceso a mercados nacionales e internacionales, contratos de compra
Instituciones financieras	Financiero	Créditos productivos y capital de trabajo
Organismos de cooperación	Técnico–social	Capacitación, sostenibilidad y fortalecimiento de la cadena de valor

Nota. Elaborado por la autora

Como se observa en la Tabla 9, los socios estratégicos cumplen funciones complementarias que fortalecen la operatividad y sostenibilidad de la comercializadora. La relación con productores y asociaciones garantiza el abastecimiento del producto, mientras que los aliados institucionales y logísticos permiten mejorar capacidades técnicas, reducir riesgos y facilitar el acceso a mercados formales.

La adecuada gestión de estos socios estratégicos contribuye directamente a la factibilidad del modelo de negocio, ya que permite optimizar recursos, mejorar la eficiencia operativa y asegurar continuidad en la comercialización del cacao. Además, estas alianzas refuerzan el enfoque de desarrollo local del proyecto, al integrar actores públicos y privados en un sistema de valor más equitativa y organizada.

CAPITULO VI: VIABILIDAD ECONÓMICA

6.1. Demanda actual del mercado

6.1.1. Contexto del mercado de cacao

La demanda actual del cacao en Ecuador es evaluada a partir de dos indicadores complementarios: (i) la capacidad real del mercado para absorber la producción (ventas nacionales) y (ii) el dinamismo del comercio, especialmente a través de exportaciones y precios, considerando que el cacao ecuatoriano tiene una fuerte orientación hacia mercados externos, indicadores los cuales, son fundamentales, al permitir verificar que existe un flujo comercial vigente y suficientemente amplio para sostener la colocación del producto durante la fase de implementación.

En primer lugar, la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) evidencia que el cacao mantiene un comportamiento de mercado activo, puesto que, en el 2023 se registró una producción nacional de 375.719 toneladas métricas de cacao y ventas por 374.623 toneladas métricas, evidenciando que, la mayor parte de la producción se coloca efectivamente en el mercado (INEC, 2023), data que, es relevante para el presente proyecto, en honor a que, cuando la brecha entre producción y ventas es mínima, se interpreta que existe una demanda suficiente y canales comerciales operativos capaces de absorber el cacao disponible.

Además, el comportamiento reciente muestra una tendencia de crecimiento en producción, lo cual suele estar asociado a incentivos de mercado como: precio, demanda y expectativas, por lo que, la ESPAC reporta que la producción pasó de 302.094 toneladas métricas en 2021 a 337.149 toneladas métricas en 2022 y 375.719 toneladas métricas en 2023, lo que refleja una expansión del sector cacaotero nacional (INEC, 2023), por tanto, para la comercializadora, dicho crecimiento implica una mayor disponibilidad de cacao

para acopio y comercialización, y al mismo tiempo una señal de que el mercado sigue siendo atractivo para productores y compradores.

En segundo lugar, el dinamismo exportador refuerza la idea de una demanda activa, ya que, para el 2024, reportes oficiales del sistema de información pública agropecuaria (SIPA–MAG) han señalado incrementos significativos en el valor de ventas del cacao, impulsados tanto por mayores envíos como por mejoras en el precio internacional (SIPA–MAG, 2024), lo expuesto con el fin de robustecer el estudio se lo acompaña de la siguiente Tabla 10.

Tabla 10. *Indicadores de demanda actual del cacao en Ecuador*

Indicador	2021	2022	2023	Fuente
Producción nacional (TM)	302.094	337.149	375.719	INEC, ESPAC 2023
Ventas nacionales (TM)	—	—	374.623	INEC, ESPAC 2023

Nota: En el documento consultado, las ventas aparecen consolidadas con claridad en 2023

Por lo tanto, la demanda actual del cacao en Ecuador se encuentra respaldada por (i) un volumen nacional alto con ventas prácticamente equivalentes a la producción y (ii) un contexto comercial reciente favorable, lo que constituye una base sólida para la implementación de una comercializadora en Babahoyo, sustento el cual permite avanzar, el presente estudio.

6.1.2. Demanda actual del cacao en Babahoyo

La demanda actual del cacao en Babahoyo se expresa, principalmente, como demanda de acopio y comercialización, más que, como un consumo final alto dentro del cantón, puesto que, Babahoyo funciona como un nodo territorial donde convergen producción rural, intermediación organizada y plataformas de mercado que permiten que el cacao se mueva con continuidad, incluso cuando el destino final esté fuera del cantón. Esta dinámica es coherente con el carácter agrícola del territorio y con la lógica del cacao como commodity agroexportador, cuyo precio y colocación local dependen fuertemente

del mercado nacional e internacional (Ministerio de Agricultura y Ganadería [MAG], 2024).

En el territorio cantonal existen señales claras de demanda operativa: el cantón cuenta con infraestructura de comercialización de alimentos y productos primarios, incluyendo cuatro mercados, entre ellos el Mercado Mata de Cacao, que funcionan bajo modalidades mayoristas y minoristas, facilitando el relacionamiento entre compradores y vendedores y sosteniendo la circulación de productos agropecuarios (Alcaldía de Babahoyo, 2025), apoyado por el contexto de la agricultura familiar y campesina local, donde, el cacao aparece como un cultivo habitual asociado a la venta local, lo que implica una demanda constante de compra por parte de comerciantes e intermediarios vinculados al mercado interno (Alcaldía de Babahoyo, 2025).

Asimismo, en Babahoyo se observa un componente importante de organización y fortalecimiento productivo que sostiene la demanda de acopio, por lo que, la prefectura de Los Ríos reportó la entrega de 24.000 plantas de cacao (variedad CCN51) en el sector Mata de Cacao, parroquia rural Febres Cordero, beneficiando a 43 familias pertenecientes a asociaciones agrícolas, dentro de un programa de productividad cacaotera con acompañamiento técnico (Prefectura de Los Ríos, 2025), de este modo en la Tabla 11, se muestra las evidencias de los indicadores de la demanda.

Tabla 11. *Evidencias e indicadores de demanda operativa de cacao en Babahoyo*

Evidencia/indicador local	Qué refleja en términos de demanda
Existencia de 4 mercados, incluyendo el Mercado Mata de Cacao, con modalidad mayorista/minorista	Plataforma local de intercambio y compra-venta de productos agropecuarios; facilita acopio e intermediación
El cacao aparece como cultivo vinculado a agricultura familiar y venta local	Demanda recurrente de compra por comerciantes/intermediarios para mercado interno
Entrega de 24.000 plantas CCN51 en Mata de Cacao (Febres Cordero),	Expansión/renovación productiva que presupone circuito comercial activo (demanda

43 familias beneficiarias, con acompañamiento técnico	de acopio presente y expectativa de mayor volumen futuro)
Contexto nacional del cacao como rubro exportador y generador de ingresos	La demanda local se “ancla” a la compra nacional/exportadora que define precio y rotación del grano

Nota: En el documento consultado, las ventas aparecen consolidadas con claridad en 2023

Finalmente, aunque la producción local puede destinarse en parte al consumo interno, el comportamiento de precios y compra en Babahoyo se alinea con la presión del mercado nacional, impulsado por exportaciones y por el desempeño del sector a escala país (Alcaldía de Babahoyo, 2025), motivo por el cual, para el plan de negocios, la “demanda” en Babahoyo debe entenderse como la capacidad real del territorio para sostener compras frecuentes de cacao (acopio), apoyada en mercados locales, asociaciones productivas y programas de fortalecimiento que dinamizan la oferta y, al mismo tiempo, mantienen activos los canales de comercialización.

6.2. Crecimiento de la demanda

6.2.1. Tendencias del mercado del cacao

El mercado del cacao en el periodo 2020–2025 se caracteriza por un entorno de alta volatilidad, con cambios fuertes en precios, disponibilidad de oferta y costos operativos en la cadena, dicha, dinámica ha estado marcada por factores adversos como: pandemia, tensiones geopolíticas, eventos climáticos y disrupciones productivas, generando ciclos más cortos y más intensos en los precios de materias primas, incluido el cacao, por lo que, el Commodity Markets Outlook del Banco Mundial describe que, entre 2020 y 2024, los movimientos de precios de commodities han sido “frecuentes y agudos”, dentro de una década especialmente turbulenta, lo que eleva la incertidumbre para agentes que operan en mercados agrícolas (World Bank, 2025).

En ese contexto, una tendencia central del cacao ha sido el desequilibrio entre oferta y demanda durante la temporada 2023 al 2024, con afectaciones particularmente severas en África Occidental, puesto que, el reporte mensual de la International Cocoa Organization (ICCO) para enero de 2024 enfatiza el “shortfall” global de oferta y señala caídas relevantes en disponibilidad: los arribos a puertos de Costa de Marfil se estimaban 34% menores interanualmente y las compras “graded and sealed” en Ghana 35% menores, lo que coincide con condiciones climáticas estacionales que exacerban la presión sobre precios (ICCO, 2024), por lo que, este tipo de caída en los flujos físicos del grano es una señal directa de restricción de oferta y, por tanto, de mayores presiones sobre precios internacionales.

Como consecuencia, otra tendencia relevante del periodo ha sido el repunte pronunciado de precios y la transmisión de esa presión a la industria, ya que, dentro del mismo reporte, la ICCO evidencia incrementos fuertes en los promedios de futuros en Londres y Nueva York, y un mercado en backwardation, apoyado por una reducción de inventarios (ICCO, 2024), por lo que, medios especializados y reportes de mercado han descrito cómo la crisis de oferta encareció el acceso a grano para procesadores; por ejemplo, Reuters informó que plantas importantes en Costa de Marfil y Ghana redujeron o detuvieron procesamiento porque no podían costear la compra del grano, lo que anticipaba mayor presión para los precios del chocolate y ajustes en la cadena (Reuters, 2024).

En términos estructurales, el mercado mostró además una tendencia a ajustes institucionales en países productores para contener efectos secundarios de precios altos como actividades ilícitas de contrabando o desincentivos al productor, por lo que, Reuters reportó medidas como incrementos fuertes del precio pagado a productores (farmgate) en Ghana e Ivory Coast durante 2024, en respuesta al entorno de precios internacionales

elevados (Reuters, 2024a) influyendo en el costo base del grano y en las condiciones de compra a lo largo de la cadena, con efectos directos sobre márgenes de intermediación y comercialización.

Hacia 2025, los reportes de la ICCO sugieren un cambio de fase, ya que, según el Boletín Trimestral publicado en noviembre de 2025 indica que, la temporada 2023 al 2024 cerró con un déficit sustancial de 489.000 toneladas, en contraste con una proyección de superávit de 49.000 toneladas para el periodo contables del 2024 al 2025, asociada a expectativas de recuperación de oferta debido a reinversión y mejoras productivas estimuladas por precios elevados (ICCO, 2025), lo que, sugiere un mercado que, luego de un déficit histórico, empieza a mostrar señales de normalización relativa; sin embargo, la experiencia 2020–2024 indica que la volatilidad seguirá siendo un rasgo clave del sector (World Bank, 2025), por lo que, dentro de la Tabla 12, se resume lo expuesto.

Tabla 12. *Tendencias del mercado del cacao (2020–2025) y su implicación para la comercialización*

Periodo	Tendencia principal	Evidencia de mercado	Implicación para comercializadoras
2020–2024	Volatilidad alta en commodities	Precios con ciclos más frecuentes e intensos desde 2020	Mayor incertidumbre: se requiere planificación, contratos y control de costos
2023/24	Restricción severa de oferta (África Occidental)	Caídas en arribos a puertos de Costa de Marfil y compras en Ghana	Riesgo de desabastecimiento: valor del acopio y relaciones estables con proveedores
2024	Presión de precios y estrés industrial	Procesadores reducen producción por alto costo del grano	Oportunidad para vendedores con oferta asegurada; compradores más exigentes en calidad.
2024	Ajustes institucionales de precios al productor	Incrementos del farmgate en Ghana e Ivory Coast	Aumenta costo base; se estrechan márgenes si no hay eficiencia/logística.
2024/25–2025	Señales de recuperación de oferta y cambio de balance	Déficit 2023/24 vs superávit proyectado 2024/25 (ICCO)	Se mantiene atractivo del mercado, pero con necesidad de gestión de riesgo por cambios rápidos

Nota. Elaborado por la autora

Para el presente plan de negocios, estas tendencias implican que el crecimiento de la demanda no debe interpretarse únicamente como “más consumo”, sino como una combinación de demanda sostenida de la industria (grindings), reacomodos por precio y una demanda comercial activa que premia la disponibilidad, la calidad y la trazabilidad del grano.

6.2.2. Factores que influyen en el crecimiento de la demanda

El crecimiento de la demanda del cacao no depende de un solo elemento, sino de la interacción de factores macroeconómicos, industriales, regulatorios y de consumo, para el periodo 2020–2025, estos factores se han intensificado por la volatilidad de commodities y por ajustes estructurales en la cadena global del cacao, lo cual hace que la “demanda” se exprese tanto como consumo final de chocolate como, sobre todo, como demanda industrial de procesamiento (grindings), compras de exportadores y necesidades de abastecimiento de la industria.

a) Demanda industrial y capacidad de procesamiento (grindings)

Una señal clave de demanda global de cacao es el nivel de procesamiento industrial, por lo que, la ICCO ha señalado que, aunque la demanda ha sido resiliente, la escasez de grano y los precios elevados han ralentizado el procesamiento en la temporada 2023/24, aun cuando la demanda seguía superando a la oferta en ese ciclo.

En términos prácticos, cuando los precios del grano suben demasiado, los procesadores enfrentan márgenes comprimidos, lo que puede reducir compras y transformar el crecimiento de la demanda en una demanda “más selectiva” o incluso en una demanda temporalmente más baja por ajuste industrial.

b) Precios internacionales y elasticidad (consumo vs. encarecimiento)

Entre 2020 y 2024 se consolidó una etapa de alta volatilidad en materias primas, con shocks que afectaron precios y expectativas, por lo que, el Banco Mundial describe este periodo como parte de una década particularmente turbulenta para commodities, con movimientos abruptos y frecuentes desde 2020, repercutiendo sobre la demanda:

1. En el corto plazo, precios altos pueden aumentar el valor transado y dinamizar exportaciones;
2. Pero a nivel de consumo final, el encarecimiento presiona a la industria a “ajustar” productos, lo que puede enfriar el crecimiento del consumo masivo y desplazar la demanda hacia segmentos premium o hacia compras más racionalizadas.

c) Preferencias del consumidor y crecimiento del segmento premium

Una tendencia que sostiene el crecimiento de la demanda, incluso en entornos de precio alto, es el avance del segmento premium, donde la compra se basa en calidad, origen, experiencia y atributos éticos, así también, reportes de mercado señalan que el chocolate premium mantiene perspectivas de crecimiento a mediano plazo, impulsado por consumidores que valoran productos de mayor calidad y abastecimiento responsable, para el Ecuador, esta tendencia es especialmente favorable por su reputación en cacao fino y por la posibilidad de capturar “premios” cuando se garantiza postcosecha adecuada, homogeneidad y trazabilidad.

d) Regulaciones de sostenibilidad y trazabilidad (EUDR)

En 2020–2025 crece un determinante no-precio: cumplimiento regulatorio. La Unión Europea aprobó la Regulación (EU) 2023/1115 (EUDR) para reducir la deforestación asociada a commodities importados como el cacao; esta norma exige diligencia debida y trazabilidad del origen para colocar productos en el mercado europeo, además, la implementación de esta regulación fue postergada un año en 2025, por lo que, Reuters reportó que la UE aprobó el retraso y fijó fechas de cumplimiento para grandes empresas desde diciembre de 2026 y para firmas más pequeñas desde junio de 2027, lo que, influye directamente en la demanda porque el comprador europeo tenderá a privilegiar cadenas capaces de entregar cacao con trazabilidad verificable, separación de lotes y documentación, lo que eleva la demanda por proveedores/comercializadoras más formales y reduce espacio para comercialización sin control de origen.

e) Oferta global, clima y “seguridad de abastecimiento”

La demanda también crece o cambia de forma, por razones de seguridad de suministro, puesto que, la ICCO documentó caídas fuertes de flujos físicos en África Occidental y condiciones de déficit, lo que genera compras más agresivas cuando hay disponibilidad, y reconfigura contratos y relaciones comerciales, dentro de estas etapas, la demanda no siempre se traduce en “más consumo”, pero sí en más necesidad de asegurar volumen y calidad, elevando el valor estratégico del acopio y de relaciones estables con productores.

f) Condiciones del comercio internacional y costos logísticos

En 2020–2025, los costos logísticos y operativos como: transporte, energía, empaques, han sido una variable que afecta la demanda “efectiva” porque incide

en el precio final y en la capacidad de los compradores para sostener volúmenes, lo que, ha empujado a la industria a buscar eficiencia, contratos más sólidos y proveedores cercanos o confiables.

Tabla 13. *Tendencias del mercado del cacao (2020–2025) y su implicación para la comercialización*

Factor	Cómo influye en la demanda	Implicación para la comercializadora en Babahoyo
Procesamiento industrial (grindings)	Si baja el grinding, se enfría la demanda industrial; si sube, crece compra de grano	Asegurar calidad y contratos; diversificar compradores
Precios internacionales y volatilidad	Precios altos pueden frenar consumo masivo y ajustar compras industriales	Gestionar riesgo (márgenes, costos, rotación de inventario)
Segmento premium (calidad y origen)	Sostiene crecimiento por preferencia de alta calidad y origen diferenciado	Enfocar en poscosecha, homogeneidad, trazabilidad y lotes diferenciados
Regulación EUDR (sostenibilidad)	Aumenta demanda por cacao trazable y “deforestation-free”	Implementar trazabilidad por lote, registro y separación de producto
Calendario de implementación EUDR	Cambia tiempos de exigencia; empresas se preparan con anticipación	Preparación temprana mejora acceso a compradores EU o exportadores que venden a EU
Escasez de oferta / clima	Aumenta compras por seguridad de abastecimiento; eleva exigencia comercial	Fortalecer red de productores, acopio planificado y continuidad de suministro
Ajustes industriales por costos	Puede reducir compras de procesadores por incapacidad de costear grano	Buscar clientes con capacidad financiera; contratos de suministro y calidad

Nota. Elaborado por la autora

Por tanto, el crecimiento de la demanda del cacao en 2020–2025 está condicionado por un equilibrio dinámico entre industria (grindings), precio, preferencias premium y exigencias regulatorias, además de variables de oferta climática, por lo tanto, para el estudiante estas tendencias no solo justifican la existencia de demanda, sino que orientan el “cómo competir”: formalidad, trazabilidad, eficiencia operativa, control de calidad y relaciones estables con productores y compradores.

6.3. Balance de inicial

6.3.1. Activos iniciales

Los activos iniciales representan los recursos económicos con los que la comercializadora inicia operaciones y que serán utilizados para ejecutar sus actividades clave como: acopio, control de calidad, almacenamiento, comercialización y logística.

Activos corrientes

Tabla 14. *Activos corrientes iniciales*

Cuenta	Detalle	Cant.	Costo unitario	Subtotal
Efectivo y equivalentes	Cuenta bancaria operativa	1	—	50.000
	Cuenta de compras (pago a productores/acopio)	1	—	15.000
	Caja chica	1	—	500
	Fondo de contingencia	1	—	4.500
Subtotal efectivo y equivalentes				70.000
Depósitos y anticipos	Depósito arriendo bodega (2 meses)	2	700	1.400
	Servicios básicos	1	200	200
	Transporte	1	200	200
Subtotal depósitos y anticipos				1.800
Suministros operativos (consumibles)	Sacos para acopio	500	1,20	600
	Etiquetas/lotas y marcadores indelebles	1	100	100
	Insumos de limpieza	1	80	80
	EPP consumible	1	120	120
	Papelería y formularios iniciales	1	60	60
Subtotal suministros				960
Gastos pagados por anticipado	Licencia anual de software contable	1	300	300
Subtotal prepagos				300
Cuentas por cobrar	Ventas al contado	—	—	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE				73.060

Nota. Elaborado por la autora

Activos no corrientes

Tabla 15. *Activos no corrientes*

Activo no corriente	Detalle	Cant.	Costo unitario	Subtotal
Adecuaciones	Pintura, reparación menor, ordenamiento del espacio	1	2.000	2.000
	Instalación eléctrica básica y puntos de conexión	1	1.200	1.200
	Señalética, demarcación y control visual de zonas	1	300	300
	Estantería metálica básica	1	1.800	1.800
	Ventilación/iluminación básica del área de acopio	1	700	700
Subtotal adecuaciones				6.000
Equipos de acopio y control de calidad	Báscula de plataforma	1	2.200	2.200
	Balanza colgante auxiliar	1	180	180
	Medidor de humedad para cacao	1	650	650
	Termohigrómetro	2	35	70
	Mesa de selección / clasificación	1	250	250
	Lámparas de inspección	2	30	60
	Tamices/cribas para preclasificación	2	45	90
Subtotal control de calidad				3.620
Almacenamiento y manipulación	Pallets	30	25	750
	Estibas plásticas / separadores	10	20	200
	Lonas/cobertores	5	35	175
	Diablito/carreta manual	1	120	120
	Carretilla plataforma	1	220	220
	Extintores	2	55	110
	Botiquín	1	45	45
	EPP durable (chalecos/cascos básicos)	4	20	80
Subtotal almacenamiento/manipulación				1.700
Administración y TI	Laptop	1	850	850
	Impresora multifuncional	1	250	250
	UPS / regulador	1	90	90
	Router / equipo de conectividad	1	60	60
	Escritorio	1	140	140
	Sillas de oficina	2	60	120
	Archivador	1	110	110
	Celular corporativo	1	150	150

Subtotal administración	1.770
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	13.090

Nota. Elaborado por la autora

6.3.2. Pasivos iniciales

Pasivo corriente

Tabla 16. *Pasivo corriente*

Pasivo corriente	Base de determinación	Monto (USD)
Porción corriente del préstamo	Amortización de capital mensual constante (12/36 meses del principal)	18.333,33
Proveedores y servicios por pagar	Obligaciones por compras iniciales de suministros/servicios operativos	1.750,00
Obligaciones laborales acumuladas	Provisión operativa por obligaciones con el personal (inicio de operaciones)	1.800,00
Obligaciones tributarias y tasas	Impuestos/tasas devengadas al inicio (referencial)	650,00
Retenciones por pagar	Retenciones aplicables devengadas (referencial)	300,00
Otros pasivos corrientes	Gastos devengados menores (referencial)	500,00
TOTAL PASIVOS CORRIENTES		23.333,33

Nota. Elaborado por la autora

Pasivo no corriente

Tabla 17. *Pasivo no corriente*

Pasivo no corriente	Base de determinación	Monto (USD)
Préstamo bancario	Saldo de capital pendiente después de los 12 meses iniciales	36.666,67
TOTAL, PASIVOS NO CORRIENTES		36.666,67

Nota. Elaborado por la autora

Total, pasivos

Tabla 18. Total, pasivos

Clasificación	Monto (USD)
Total, pasivos corrientes	23.333,33
Total, pasivos no corrientes	36.666,67
TOTAL PASIVOS INICIALES	60.000,00

Nota. Elaborado por la autora

Detalle del préstamo

Condiciones del financiamiento:

- Monto (principal): 55.000,00 USD
- Plazo: 36 meses
- Tasa nominal anual: 12% (1% mensual)
- Forma de pago: amortización de capital constante (1.527,78 USD/mes) + intereses sobre saldo

Tabla 19. Cronograma de deuda

Mes	Saldo inicial	Interés (1%)	Amortización capital	Cuota total	Saldo final
1	55.000,00	550,00	1.527,78	2.077,78	53.472,22
2	53.472,22	534,72	1.527,78	2.062,50	51.944,44
3	51.944,44	519,44	1.527,78	2.047,22	50.416,67
4	50.416,67	504,17	1.527,78	2.031,94	48.888,89
5	48.888,89	488,89	1.527,78	2.016,67	47.361,11
6	47.361,11	473,61	1.527,78	2.001,39	45.833,33
7	45.833,33	458,33	1.527,78	1.986,11	44.305,56
8	44.305,56	443,06	1.527,78	1.970,83	42.777,78
9	42.777,78	427,78	1.527,78	1.955,56	41.250,00
10	41.250,00	412,50	1.527,78	1.940,28	39.722,22
11	39.722,22	397,22	1.527,78	1.925,00	38.194,44
12	38.194,44	381,94	1.527,78	1.909,72	36.666,67

Nota. Elaborado por la autora

6.3.3. Proyección del crecimiento de la demanda

La proyección del crecimiento de la demanda del cacao se plantea como un ejercicio de estimación que permite sustentar, con criterios técnicos y evidencias recientes, el comportamiento esperado del mercado en el horizonte de planificación del plan de negocios.

En Ecuador, la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) reporta que la producción nacional de cacao (almendra seca) creció de 302.094 toneladas métricas (TM) en 2021 a 375.719 TM en 2023, mientras que, las ventas pasaron de 301.807 TM (2021) a 374.623 TM (2023), manteniéndose prácticamente equivalentes a la producción, lo cual evidencia una alta capacidad de colocación del producto y un mercado activo (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2023), por lo que, se adopta un enfoque por escenarios, considerando que el mercado global atravesó un ciclo de tensión entre oferta y demanda y una etapa de fuerte volatilidad de precios, puesto que, la International Cocoa Organization (ICCO) informó que la temporada del 2023 al 2024 cerró con un déficit considerable (489.000 toneladas) y proyectó un cambio hacia un superávit (49.000 toneladas) para los periodos contables del 2024 al 2025, la cual estuvo asociada a recuperación productiva y reinversión estimulada por precios altos, sugiriendo una fase de normalización relativa del balance global, aunque no necesariamente una reducción total del riesgo (ICCO, 2025).

De forma complementaria, el Banco Mundial advierte que, los mercados de commodities han mostrado oscilaciones frecuentes e intensas desde 2020, lo que justifica proyecciones prudentes y el uso de escenarios para capturar incertidumbre (World Bank, 2025), por lo que, dentro del contexto ecuatoriano, además, la dinámica exportadora reciente refleja sensibilidad del sector a precios internacionales: el boletín oficial reportó incrementos relevantes en ventas y precio internacional de referencia en 2024, reforzando que el crecimiento puede acelerarse en periodos de precios altos, pero también ajustarse si cambian las condiciones de oferta o si la industria modera compras por costos (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2024), con base en estos elementos, se construyen tres escenarios de crecimiento anual para la demanda nacional tomando como año base 2023 (374.623 TM): un escenario conservador del 3% anual, un escenario base

del 5% anual y un escenario dinámico del 7% anual, la Tabla 20 resume los resultados de esta proyección.

Tabla 20. *Proyección del crecimiento de la demanda nacional de cacao 2024–2028*

Año	Conservador (3%)	Base (5%)	Dinámico (7%)
2024	385.862	393.354	400.847
2025	397.438	413.022	428.906
2026	409.361	433.673	458.929
2027	421.641	455.357	491.054
2028	434.291	478.124	525.428

Nota. Elaborado por la autora

En términos de interpretación, el escenario base (5%) se considera el más adecuado para la tesis porque reconoce el dinamismo evidenciado por la ESPAC sin replicar de forma automática el crecimiento observado en 2021–2023, dado que el mercado internacional se encuentra en un proceso de ajuste posterior a un déficit relevante y con perspectivas de recomposición del balance global, según (ICCO, 2025), además de, un entorno de volatilidad de commodities que incrementa el riesgo de proyecciones lineales (World Bank, 2025).

6.4. Balance de gastos

El balance de gastos del proyecto reúne la estructura de costos necesaria para operar la comercializadora de cacao, diferenciando entre costos fijos y costos variables, dicha, distinción es clave porque permite calcular con precisión el punto de equilibrio, proyectar el flujo de caja y evaluar la sostenibilidad operativa del negocio, por lo que, al final del apartado, para asegurar claridad y coherencia, se presenta una tabla única que integra los tres subtemas del apartado: costos fijos, costos variables y gastos totales del proyecto.

6.4.1. Costos fijos

Los costos fijos corresponden a la base operativa mínima para que la comercializadora funcione: personal, arriendo, servicios, administración, seguridad y

mantenimiento, ya que, dichos rubros no dependen del tonelaje comprado o vendido en el corto plazo; por ello, determinan el nivel mínimo de ventas necesario para evitar pérdidas.

6.4.2. Costos variables

Los costos variables se generan directamente por la operación comercial como compra del cacao, logística por tonelada, materiales de acopio y control básico, puesto que, en una comercializadora, el componente más importante del costo variable es la compra de cacao, pues define el margen bruto junto con el precio de venta.

6.4.3. Gastos totales del proyecto

Los gastos totales resultan de sumar los costos fijos y los costos variables, permitiendo obtener el costo total mensual y anual, y establecer el costo unitario para el análisis posterior de punto de equilibrio e indicadores financieros, de este modo se presenta la tabla 21, que resume lo expuesto

Tabla 21. *Balance de gastos del proyecto*

Categoría	Rubro	Base de cálculo	Costo mensual	Costo anual
A. COSTOS FIJOS (6.4.1)	Sueldo administrador/comercial	1 persona	1.300	15.600
	Sueldo auxiliar de bodega	1 persona	750	9.000
	Cargas y beneficios (estimado)	≈ 25% de sueldos	512,50	6.150
	Arriendo bodega/oficina	mensual	700	8.400
	Servicios básicos (luz/agua)	mensual	180	2.160
	Internet y telefonía	mensual	70	840
	Contabilidad y obligaciones administrativas	mensual	150	1.800
	Seguridad y seguros básicos	mensual	120	1.440
	Mantenimiento y limpieza	mensual	110	1.320
	Transporte administrativo / movilidad	mensual	120	1.440
	Marketing básico (visitas comerciales/branding mínimo)	mensual	120	1.440
	Gastos varios y contingencia fija	mensual	100	1.200
	TOTAL COSTOS FIJOS		4.332,50	51.990

B. COSTOS VARIABLES (6.4.2)	Compra de cacao	10 TM/mes × 6.200	62.000	744.000
	Transporte local por tonelada	10 TM × 35 USD	350	4.200
	Sacos y embalaje	10 TM × 18 USD	180	2.160
	Muestreo y control básico de calidad	10 TM × 12 USD	120	1.440
	Pérdidas/mermas operativas (muy conservador)	0,5% sobre compra cacao	310	3.720
TOTAL COSTOS VARIABLES	TOTAL COSTOS VARIABLES		62.960	755.520
C. GASTO TOTAL (6.4.3)	TOTAL GENERAL (A+B)		67.292,50	807.510

Nota. Elaborado por la autora

La Tabla 21 muestra que, para el Año 1, el proyecto mantiene una estructura fija controlada (aprox. USD 51.990/año) y un costo variable dominante asociado a la compra del cacao (aprox. USD 744.000/año), dicha, composición es coherente con el tipo de negocio: la comercializadora depende de margen por tonelada y de rotación eficiente, donde, con un volumen promedio de 120 TM/año, el costo total anual estimado asciende a USD 807.510, valor que se usará como base para el pronóstico de ventas, el punto de equilibrio y los índices financieros.

6.5. Pronóstico de ventas

6.5.1. Supuestos para el pronóstico

Para garantizar que el pronóstico de ventas sea coherente y verificable, se establecen supuestos operativos y comerciales que definen el horizonte de evaluación, la unidad de venta, la capacidad de acopio y la lógica de crecimiento anual, así como el precio promedio de comercialización utilizado para estimar ingresos, dichos, supuestos permiten que las proyecciones se mantengan consistentes con la estructura de costos y

con la capacidad real de una comercializadora en fase inicial, los mismos que se exponen a continuación en la Tabla 22.

Tabla 22. *Supuestos para el pronóstico de ventas*

Supuesto	Valor	Justificación técnica
Horizonte de proyección	3 años	Coherente con análisis financiero de un plan de negocios
Unidad de venta	Tonelada métrica (TM)	Medida estándar de comercialización
Volumen Año 1	120 TM	Capacidad inicial de acopio y rotación
Crecimiento Año 2	25%	Expansión de red de proveedores y compradores
Crecimiento Año 3	20%	Consolidación comercial y mayor rotación
Precio promedio de venta Año 1	6.900 USD/TM	Precio mayorista referencial del mercado
Ajuste anual de precio	2%	Criterio conservador ante volatilidad
Estacionalidad	Sí	Variación de oferta por cosecha

Nota. Elaborado por la autora

Los supuestos definidos en la tabla anterior constituyen la base metodológica del pronóstico: el volumen proyectado responde a la capacidad operativa y al crecimiento gradual del negocio, mientras que el precio promedio se mantiene bajo un criterio conservador para evitar sobreestimar ingresos y asegurar consistencia con el análisis financiero posterior.

6.5.2. Volumen de ventas proyectado

A partir de los supuestos establecidos, se proyecta el volumen de ventas anual y su distribución mensual, incorporando una estacionalidad moderada que refleja variaciones típicas de disponibilidad del grano durante el año. Esta proyección permite medir la capacidad de colocación del negocio y facilita el cálculo posterior de ingresos, punto de equilibrio y flujo de caja.

Tabla 23. *Volumen proyectado de ventas de cacao (TM)*

Mes	Año 1	Año 2	Año 3
Ene	8	10	12
Feb	8	10	12
Mar	9	11	13
Abr	10	12	14
May	10	13	15
Jun	11	13	15
Jul	12	14	16
Ago	12	14	16
Sep	10	13	15
Oct	10	13	15
Nov	10	13	15
Dic	10	14	17
Total anual (TM)	120	150	180

Nota. Elaborado por la autora

El volumen total anual proyectado evidencia un crecimiento gradual y defendible: el Año 1 se concentra en consolidar la operación, mientras que en los Años 2 y 3 se incrementa el tonelaje por ampliación de proveedores y compradores, manteniendo una distribución mensual coherente con la estacionalidad y con la capacidad logística del negocio.

6.5.3. Ingresos estimados

Con el volumen anual proyectado, se estiman los ingresos multiplicando el tonelaje comercializado por el precio promedio de venta anual. Para mantener consistencia y prudencia, el precio se ajusta de forma moderada año a año, evitando supuestos optimistas que distorsionen la viabilidad económica del proyecto.

Tabla 24. *Volumen proyectado de ventas de cacao (TM)*

Año	Volumen (TM)	Precio promedio (USD/TM)	Ingreso anual (USD)
1	120	6.900	828.000
2	150	7.038	1.055.700
3	180	7.179	1.292.220

Nota. Elaborado por la autora

Los ingresos estimados muestran una trayectoria creciente explicada principalmente por el aumento del volumen comercializado, complementado por un

ajuste moderado del precio promedio anual. Esta proyección constituye la base numérica para el análisis de rentabilidad, el cálculo del punto de equilibrio y la evaluación de indicadores financieros en los siguientes apartados.

6.6. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio permite determinar el nivel mínimo de ventas que debe alcanzar la comercializadora para cubrir completamente sus costos, sin generar utilidad ni pérdida, por lo que, dentro del estudio, el cálculo se realiza diferenciando costos fijos) y costos variables, por lo que, primero se determina el costo fijo anual del proyecto y el costo variable unitario por tonelada (CVu), que incluye no solo la compra del cacao sino también los costos variables operativos directamente asociados a la comercialización como: transporte local, sacos/embalaje, muestreo y control básico de calidad, así como una merma operativa conservadora, posteriormente, se estima el margen de contribución unitario (MCu), entendido como la diferencia entre el precio de venta unitario (P) y el costo variable unitario (CVu), ya que ese margen es el que “contribuye” a cubrir los costos fijos.

Finalmente, el punto de equilibrio se calcula en unidades (TM) mediante la expresión $PE_u = CF / MC_u$ y, a partir de ese resultado, se obtiene el punto de equilibrio en valores monetarios (USD) multiplicando el volumen de equilibrio por el precio unitario ($PE\$ = PE_u \times P$), puesto que, para efectos del Año 1, se adopta un escenario base coherente con el balance de gastos ya determinado: costos fijos anuales del proyecto y un precio promedio de venta por tonelada, junto con el costo variable unitario calculado a partir de la estructura realista de compra y operación, dentro de la Tabla 25 se presenta el cálculo completo del punto de equilibrio, integrando la determinación de costos fijos y variables, el margen de contribución, y el resultado tanto en unidades como en valores monetarios.

Tabla 25. *Volumen proyectado de ventas de cacao (TM)*

Concepto	Valor
Costos fijos (CF)	51.990,00
Precio de venta unitario (P)	6.900,00
Compra de cacao	6.200,00
Transporte local	35,00
Sacos y embalaje	18,00
Muestreo y control básico	12,00
Merma operativa (0,5% sobre compra)	31,00
Costo variable unitario (CVu)	6.296,00
Margen de contribución unitario (MCu = P – CVu)	604,00
Margen de contribución (MCu/P)	8,75%
Punto de equilibrio en unidades (PEu = CF/MCu)	86,08
Punto de equilibrio en unidades	7,17
Punto de equilibrio monetario (PE\$ = PEu × P)	593.925,50
Punto de equilibrio monetario	49.493,79

Nota. Elaborado por la autora

Con base en los resultados, la comercializadora debe comercializar aproximadamente 86,08 TM al año (equivalente a 7,17 TM mensuales) para cubrir sus costos fijos bajo el escenario bases, lo que, en términos monetarios, esto representa un umbral mínimo cercano a \$ 593.925,50 anuales (aprox. \$ 49.493,79 mensuales).

Motivo por el cual, la sostenibilidad financiera del proyecto dependerá de mantener ventas superiores a este nivel y de proteger el margen unitario mediante control de mermas, eficiencia logística y negociación efectiva de precios de compra y venta.

6.7. Índices financieros

6.7.1. Rentabilidad

En esta sección se cuantifica el desempeño del negocio en términos de margen bruto, operativo y neto, además de rentabilidad sobre la inversión (ROA y ROE), tomando como base la utilidad neta y la estructura del balance inicial.

Tabla 26. Rentabilidad

Indicador	Fórmula	Cálculo con datos base	Resultado
Margen bruto	Utilidad bruta / Ventas	72.480,00 / 828.000,00	8,75 %
Margen operativo	EBIT / Ventas	20.490,00 / 828.000,00	2,47 %
Margen neto	Utilidad neta / Ventas	11.173,75 / 828.000,00	1,35 %
ROA	Utilidad neta / Activo total	11.173,75 / 86.150,00	12,97 %
	Utilidad neta / Patrimonio	11.173,75 / 26.150,00	42,73 %

Nota. Elaborado por la autora

La lectura contable de estos resultados muestra que el negocio opera con márgenes propios de una comercializadora (margen bruto relativamente estrecho) y que la rentabilidad sobre el patrimonio se incrementa por el apalancamiento del proyecto (mayor participación de financiamiento externo frente al capital aportado).

6.7.2. Liquidez

La liquidez mide la capacidad del proyecto para cubrir sus obligaciones de corto plazo con activos corrientes, de este modo, se incluyen la razón corriente, prueba ácida y capital de trabajo para evidenciar la holgura operativa del negocio en el primer año.

Tabla 27. Índices de liquidez

Indicador	Fórmula	Cálculo con datos base	Resultado
Razón corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	73.060,00 / 23.333,33	3,13
Prueba ácida	(Activo corriente – Anticipos/Prepagos) / Pasivo corriente	(73.060,00 – 300,00) / 23.333,33	3,12
Capital de trabajo	Activo corriente – Pasivo corriente	73.060,00 – 23.333,33	49.726,67

Nota. Elaborado por la autora

En términos operativos, los indicadores reflejan una posición de liquidez sólida en el escenario base, lo cual es coherente con una comercializadora que necesita alta disponibilidad de recursos de corto plazo para sostener ciclos de compra y rotación.

6.7.3. Solvencia

La solvencia analiza la proporción de endeudamiento del proyecto, la relación deuda-patrimonio y la capacidad de cubrir intereses con el resultado operativo, dichos indicadores permiten evaluar el riesgo financiero y la estabilidad del financiamiento en el tiempo.

Tabla 28. *Índices de solvencia*

Indicador	Fórmula	Cálculo con datos base	Resultado
Razón de endeudamiento	Pasivo total / Activo total	60.000,00 / 86.150,00	69,65 %
Deuda / Patrimonio	Pasivo total / Patrimonio	60.000,00 / 26.150,00	2,29
Razón patrimonial	Patrimonio / Activo total	26.150,00 / 86.150,00	30,35 %
Cobertura de intereses	EBIT / Intereses	20.490,00 / 5.591,67	3,66

Nota. Elaborado por la autora

Los resultados evidencian una estructura con apalancamiento relevante donde el pasivo es mayor que el patrimonio, pero con una cobertura de intereses adecuada en el escenario base, lo que indica capacidad de atender el costo financiero mientras se mantenga el margen por tonelada y el volumen proyectado.

6.8. Análisis de sensibilidad

6.8.1. Alcance, horizonte y objetivo

El análisis de sensibilidad del presente plan de negocios se desarrolla con el propósito de medir la solidez financiera del proyecto frente a cambios razonables en las variables que más influyen en sus resultados, por lo que, el análisis comprende la evaluación del desempeño del proyecto bajo un escenario base y su comparación con escenarios alternativos, verificando el efecto de variaciones en el volumen comercializado, precio de venta, precio de compra del cacao, costos logísticos y

operativos variables, mermas, costos fijos (anuales) y condiciones financieras del préstamo (tasa y cronograma de pago).

El horizonte de evaluación se establece en cinco años (Año 1–Año 5) para capturar adecuadamente el ciclo de maduración del negocio, el comportamiento de la inversión y la generación de flujos de caja, incorporando adicionalmente un resumen operativo a tres años (Año 1–Año 3) para mantener consistencia con las proyecciones comerciales del capítulo de viabilidad económica, por lo que, el objetivo central es determinar cómo se modifican los indicadores de decisión financiera del proyecto cuando las variables críticas.

6.8.2. Estados financieros

Estado de resultados

El Estado de Resultados proyectado muestra la capacidad del negocio para generar utilidad a partir del margen por tonelada y del control de gastos, donde, se presenta el desempeño anual durante cinco años, incorporando utilidad bruta, utilidad operativa (EBIT), resultado antes de impuestos e impuesto a la renta, hasta llegar a la utilidad neta.

Tabla 29. *Estado de resultado*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas netas	828.000,00	1.055.700,00	1.292.176,80	1.449.823,32	1.628.194,04
Costo de ventas (variable)	755.520,00	963.288,00	1.179.064,51	1.322.910,46	1.485.668,58
Utilidad bruta	72.480,00	92.412,00	113.112,29	126.912,86	142.525,46
Gastos operativos fijos (sin depreciación)	51.990,00	53.549,70	55.156,19	56.810,88	58.515,20
Depreciación	2.618,00	2.618,00	2.618,00	2.618,00	2.618,00
Utilidad operativa (EBIT)	17.872,00	36.244,30	55.338,10	67.483,98	81.392,26
Gastos financieros (intereses)	5.591,67	3.391,67	1.191,67	0,00	0,00

Utilidad antes de impuestos (UAI/EBT)	12.280,33	32.852,63	54.146,43	67.483,98	81.392,26
Impuesto a la renta	3.070,08	8.213,16	13.536,61	16.871,00	20.348,06
Utilidad neta	9.210,25	24.639,48	40.609,82	50.612,99	61.044,19

Nota. Elaborado por la autora

El desempeño proyectado evidencia que la utilidad neta crece conforme aumenta el volumen comercializado y se reduce la carga financiera (intereses) al amortizarse la deuda, puesto que, dentro de una comercializadora, este comportamiento es consistente: la rentabilidad depende de sostener el margen por tonelada y la rotación, manteniendo disciplina en gastos fijos, mermas y costos logísticos.

Balance general

El Balance General proyectado muestra la posición financiera anual del proyecto, detallando activos, pasivos y patrimonio, por lo que, se incorpora la depreciación acumulada del activo fijo, la evolución de la deuda (amortización) y la acumulación de utilidades retenidas en el patrimonio.

Tabla 30. *Balance general*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y bancos	51.094,92	59.771,07	84.412,59	137.385,55	200.784,57
Inventarios (cacao)	12.400,00	12.648,00	12.900,96	13.158,98	13.422,16
Otros activos corrientes (anticipos, insumos, prepagos)	3.060,00	3.060,00	3.060,00	3.060,00	3.060,00
Total activo corriente	66.554,92	75.479,07	100.373,55	153.604,53	217.266,73
ACTIVO NO CORRIENTE					
Propiedad, planta y equipo neto	10.472,00	7.854,00	5.236,00	2.618,00	0,00
Total activo no corriente	10.472,00	7.854,00	5.236,00	2.618,00	0,00
TOTAL ACTIVO	77.026,92	83.333,07	105.609,55	156.222,53	217.266,73
PASIVO CORRIENTE					
Cuentas por pagar y otras obligaciones	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Préstamo bancario – porción corriente	18.333,33	18.333,33	0,00	0,00	0,00
Total pasivo corriente	23.333,33	23.333,33	5.000,00	5.000,00	5.000,00

PASIVO NO CORRIENTE					
Préstamo bancario – largo plazo	18.333,34	0,01	0,00	0,00	0,00
Total pasivo no corriente	18.333,34	0,01	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO	41.666,67	23.333,34	5.000,00	5.000,00	5.000,00
PATRIMONIO					
Capital social	26.150,00	26.150,00	26.150,00	26.150,00	26.150,00
Utilidades retenidas	9.210,25	33.849,73	74.459,55	125.072,53	186.116,73
TOTAL PATRIMONIO	35.360,25	59.999,73	100.609,55	151.222,53	212.266,73
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	77.026,92	83.333,07	105.609,55	156.222,53	217.266,73

Nota. Elaborado por la autora

La estructura del balance refleja una transición típica: en los primeros años el pasivo disminuye por amortización del préstamo y el patrimonio crece por acumulación de utilidades retenidas, evidenciando que la caja aumenta de forma relevante en los años posteriores cuando el proyecto opera sin carga de capital e intereses, manteniendo inventario operativo y obligaciones corrientes controladas.

Flujo de Caja

Tabla 31. Flujo de Caja

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN					
Utilidad neta	9.210,25	24.639,48	40.609,82	50.612,99	61.044,19
(+) Depreciación	2.618,00	2.618,00	2.618,00	2.618,00	2.618,00
(-) Variación de inventarios	-12.400,00	-248,00	-252,96	-258,02	-263,18
Flujo neto de operación (CFO)	-571,75	27.009,48	42.974,86	52.972,97	63.399,01
FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN					
Inversiones / CAPEX	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo neto de inversión (CFI)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO					
(-) Pago de capital del préstamo	-18.333,33	-18.333,33	-18.333,34	0,00	0,00
Flujo neto de financiamiento (CFF)	-18.333,33	-18.333,33	-18.333,34	0,00	0,00
Variación neta del efectivo	-18.905,08	8.676,15	24.641,52	52.972,97	63.399,01
Efectivo inicial	70.000,00	51.094,92	59.771,07	84.412,59	137.385,55
Efectivo final	51.094,92	59.771,07	84.412,59	137.385,55	200.784,57

Nota. Elaborado por la autora

El flujo de caja evidencia el efecto conjunto de (i) la generación operativa de efectivo y (ii) el pago de capital del financiamiento, ya que para el Año 1 se observa una reducción neta por la amortización de deuda y la constitución de inventario operativo; a partir del Año 2, el flujo operativo se fortalece, y desde el Año 4 el efectivo aumenta con mayor intensidad al no existir pagos de capital ni intereses.

6.8.4. Cálculo del CPPC

El Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC o WACC) representa la tasa mínima que debe generar el proyecto para remunerar a sus fuentes de financiamiento (deuda y patrimonio), dicha tasa es empleada como tasa de descuento para valorar los flujos de caja y calcular el VAN, y también como referencia para interpretar la TIR (si la TIR es mayor que el WACC, el proyecto tiende a crear valor, ya que, el El WACC se calcula ponderando el costo del patrimonio (K_e) y el costo de la deuda después de impuestos ($K_d \cdot (1-T)$) según su participación en el capital total ($V = D + E$), aplicando la fórmula: $WACC = (E/V) \cdot K_e + (D/V) \cdot K_d \cdot (1-T)$.

Tabla 32. *Estado de resultado*

Concepto	Fórmula (Excel)	Valor	Unidad
Deuda total	D	60.000,00	\$
Patrimonio	E	26.150,00	\$
Capital total	$V = D + E$	86.150,00	\$
Peso de la deuda	D/V	0,6965	—
Peso del patrimonio	E/V	0,3035	—
Costo de la deuda (antes de impuestos)	K_d	12,00%	anual
Impuesto a la renta	T	25,00%	anual
Costo de deuda después de impuestos	$K_d \cdot (1-T)$	9,00%	anual
Costo del patrimonio (tasa requerida)	K_e	18,00%	anual
Componente patrimonio	$(E/V) \cdot K_e$	5,46%	anual
Componente deuda	$(D/V) K_d (1-T)$	6,27%	anual
CPPC / WACC	$*(E/V) K_e + (D/V) K_d (1-T)$	11,73%	anual

Nota. Elaborado por la autora

Con base en el cálculo anterior, el CPPC/WACC del proyecto es 11,73% anual, por lo que esta tasa se adopta como tasa de descuento para el cálculo del VAN dentro del análisis de sensibilidad, dado que el proyecto presenta una estructura con mayor peso de deuda ($D/V = 0,6965$), el WACC se ve influido de forma importante por el costo efectivo de la deuda; en consecuencia, variaciones en tasa de interés, en la estructura D/E o en la carga tributaria pueden modificar la tasa de descuento y, por extensión, los resultados de VAN, TIR y PRI en los escenarios evaluados.

6.8.5. Evaluación financiera del proyecto

Para evaluar la conveniencia financiera del proyecto se utilizan tres indicadores estándar: el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI).

Así también, el análisis se realiza con los flujos de caja del proyecto (flujo disponible generado por la operación, antes de financiamiento), considerando como inversión inicial (Año 0) el monto total requerido para poner en marcha la comercializadora (activos del balance inicial), mientras que, la tasa de descuento aplicada corresponde al CPPC/WACC = 11,73% anual.

Tabla 33. *Flujos de caja del proyecto y valoración*

Año	Flujo de caja del proyecto	Factor de descuento	Valor presente (VP)	VP acumulado
0	-86.150,00	1,000000	-86.150,00	-86.150,00
1	16.022,00	0,895016	14.339,93	-71.810,07
2	29.553,23	0,801082	23.673,65	-48.136,42
3	43.868,62	0,717018	31.451,73	-16.684,69
4	52.972,97	0,642362	33.991,87	17.307,18
5	74.881,17	0,575477	43.005,47	60.312,65

Nota. Elaborado por la autora

VAN

El VAN se obtiene sumando los valores presentes (VP) de los flujos del proyecto descontados al WACC, ya que, cuando el VAN es positivo, el proyecto crea valor por

encima del costo de capital. Con base en la Tabla 47, el VAN = \$ 60.312,65, por lo que, bajo el escenario base, el proyecto resulta financieramente conveniente.

TIR

La TIR es la tasa que iguala a cero el VAN, ya que, en términos de decisión, si $TIR > WACC$, el proyecto genera rendimiento superior a su costo de capital, por lo que, con los flujos evaluados, la $TIR = 31,10\%$ anual, valor superior al $WACC = 11,73\%$, lo que respalda la viabilidad financiera del proyecto en el escenario base.

PRI

El Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) mide el tiempo requerido para recuperar la inversión inicial con los flujos netos generados, en honor a que, con los flujos no descontados, la recuperación ocurre entre el Año 2 y el Año 3, obteniéndose un PRI simple $\approx 2,92$ años.

6.8.6. Sensibilización de escenarios

La sensibilización por escenarios evalúa la estabilidad financiera del proyecto cuando cambian de manera simultánea las variables que más afectan el desempeño de una comercializadora de cacao: volumen comercializado (TM), precio de venta, precio de compra, costos logísticos variables, merma y costos fijos, por lo que, el objetivo principal es comprobar si el proyecto mantiene su viabilidad bajo condiciones menos favorables, y cuánto mejora cuando se presentan condiciones favorables.

Tabla 34. *Supuestos por escenarios*

Variable crítica	Pesimista	Base	Optimista
Volumen (TM)	-5%	0%	+10%
Precio de venta (\$/TM)	-2%	0%	+2%
Precio de compra (\$/TM)	+2%	0%	-2%
Costos logísticos variables (\$/TM)	+3%	0%	-5%
Merma operativa	0,60%	0,50%	0,40%
Costos fijos (\$/año)	+3%	0%	-2%

Nota. Elaborado por la autora

Estos supuestos representan tres condiciones de operación: el escenario pesimista presiona el margen el cual sube compra y baja venta, además de reducir rotación, el escenario base mantiene los parámetros del modelo financiero, y el escenario optimista combina mayor volumen y eficiencia (menor merma y logística), mejorando el margen y acelerando la generación de caja.

Tabla 35. *Resultados por escenario*

Escenario	VAN (\$)	TIR	PRI simple	PRI descontado
Pesimista	-85.986,18	-23,53%	No recupera en 5 años	No recupera en 5 años
Base	61.428,97	31,34%	2,92 años	3,49 años
Optimista	235.640,13	78,09%	1,51 años	1,73 años

Nota. Elaborado por la autora

Los resultados confirman que el proyecto es altamente sensible a la combinación margen por tonelada (precio de venta vs. precio de compra) y volumen. En el escenario base el proyecto es financieramente viable (VAN positivo y TIR superior al CPPC). En el escenario pesimista, la presión simultánea sobre margen y rotación reduce de forma crítica los flujos y el proyecto no recupera la inversión dentro del horizonte evaluado. En el escenario optimista, el aumento del volumen y la eficiencia operativa incrementan significativamente el VAN y reducen el PRI, reflejando que la estrategia del negocio debe concentrarse en: asegurar abastecimiento, proteger márgenes mínimos de compra-venta y controlar mermas/logística.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En cumplimiento del objetivo general, el plan de negocios diseñado evidencia que la creación de una comercializadora de cacao en Babahoyo es una alternativa pertinente para fortalecer la articulación comercial del cacao fino de aroma, al reducir fricciones de mercado, mejorar la coordinación entre oferta y demanda y elevar la capacidad de negociación de los productores locales mediante una estructura formal de acopio, control de calidad y comercialización.

Respecto al primer objetivo específico, el análisis de la cadena de valor del cacao en Babahoyo permitió identificar a los actores clave como: productores, asociaciones, intermediarios, transportistas, acopiadores, compradores y entidades de apoyo y corroborar que las principales dificultades para acceder a mercados internacionales se concentran en: heterogeneidad de la calidad, limitaciones logísticas, asimetrías de información sobre precios, dependencia de intermediación, y restricciones de capital de trabajo para sostener procesos de postcosecha y acopio continuo.

En relación con el segundo objetivo específico, se estructuró un modelo de negocio mediante el Business Model Canvas que define con claridad el segmento de compradores, la propuesta de valor, los canales, la relación con clientes, las actividades y recursos clave, así como la red de socios estratégicos, de este modo, el modelo propuesto es coherente con una comercializadora enfocada en cacao fino de aroma, porque prioriza la trazabilidad, el control de humedad/fermentación, la estandarización por lotes y la gestión comercial orientada a compradores que pagan diferenciales por calidad.

En atención al tercer objetivo específico, la validación de la propuesta de valor con productores de Babahoyo permitió confirmar que el beneficio más relevante para el

productor no es únicamente el precio, sino la combinación de pago oportuno, transparencia en el peso y la calidad, acompañamiento básico en estándares, y acceso a una demanda más estable, lo que, refuerza que la comercializadora debe operar como un puente técnico–comercial y no solo como un comprador más.

Finalmente, en cumplimiento del cuarto objetivo específico, la evaluación de viabilidad económica y financiera evidenció que el proyecto puede ser rentable y sostenible en el largo plazo si se cumplen dos condiciones críticas: (i) sostener un volumen mínimo de operación por encima del punto de equilibrio, y (ii) proteger el margen por tonelada mediante negociación de compra–venta, control de mermas y disciplina logística.

Recomendaciones

Las recomendaciones para la implementación del plan de negocios de la comercializadora de cacao en Babahoyo deben orientarse a asegurar la sostenibilidad operativa, fortalecer la competitividad de los productores y consolidar un modelo de comercialización capaz de conectar de manera estable con compradores nacionales e internacionales.

En primer lugar, se recomienda implementar un esquema de control de calidad por lotes, donde, se incluyen criterios mínimos de humedad, fermentación, impurezas y trazabilidad como condición operativa obligatoria, debido a que la estandarización es el punto de partida para acceder a mercados que reconocen diferenciales por cacao fino de aroma y para reducir rechazos o descuentos por calidad, además de, formalizar acuerdos de abastecimiento con productores y asociaciones locales que definan volúmenes mínimos, calendarios de entrega alineados a cosecha, criterios de clasificación y mecanismos de incentivos por cumplimiento, ya que esto reduce la dependencia de

compras oportunistas y estabiliza el volumen necesario para sostener el negocio por encima del punto de equilibrio.

Asimismo, se recomienda establecer una política interna de “margen mínimo por tonelada” como regla de decisión comercial, de modo que las compras y ventas se gestionen con base en criterios financieros (margen, rotación y riesgo), protegiendo la rentabilidad frente a la volatilidad del mercado; en esa misma línea, se sugiere fortalecer el capital de trabajo mediante una caja mínima operativa y una línea contingente de financiamiento, considerando que la liquidez es crítica para sostener el ciclo compra–acopio–venta y que su deterioro afecta directamente la continuidad de operación y la confianza del productor.

Mientras que, en el componente comercial, se recomienda desarrollar una estrategia segmentada que combine compradores nacionales premium como base de rotación con compradores internacionales especializados como meta de diferencial, diversificando riesgo y permitiendo escalar de manera gradual sin depender de un solo canal, con el fin de mejorar la fidelización y competitividad del productor, debe institucionalizarse una política de transparencia y pago oportuno porque la confianza y la previsibilidad de pago son determinantes para asegurar abastecimiento continuo.

En la operación, se recomienda optimizar logística y almacenamiento mediante rutas consolidadas, proveedores logísticos alternos y condiciones adecuadas de bodega (ventilación, control de humedad y rotación FIFO), dado que los costos logísticos y la merma impactan directamente el costo variable unitario y el margen por tonelada.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Altamirano Arevalo, J., & Rivera Poma, M. (2023). Determinantes de la competitividad de la exportación de cacao en el Ecuador. Período 2015-2023. *Revista Científica Internacional*, 12(2), 15-25. doi:<https://doi.org/10.69639/arandu.v12i2.930>
- Antolinez Sandoval, E., Almanza Merchán, P., Baraona, y., Polanco Díaz, E., & Serrano Cely, P. (2020). Estado actual de la cacaocultura: una revisión de sus principales limitantes. *Ciencia y Agricultura*, 17(2). doi:<https://doi.org/10.19053/01228420.v17.n2.2020.10729>
- Barbosa Ibañez, E., & Bracho Colina, E. (2023). Análisis de la producción de mango sobre el crecimiento económico en el departamento del Cesar en el periodo comprendido entre el año 2007 a 2022. *Mundo Fesc*, 14(28). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10243624.pdf>
- Caicedo, J., Puyol, L., López, C., & Ibáñez, S. (2020). Adaptabilidad en el sistema de producción agrícola: Una mirada desde los productos alternativos sostenibles. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI(4), 308-327. <https://www.redalyc.org/journal/280/28065077024/html/>
- Cárdenas, J., & Palomino, R. (2020). *Fortaleciendo la Cadena de Cacao*. Ideos. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10348560.pdf>
- Castro Chuchuca, E., González, R., Sánchez, L., & Mora, N. (2022). Modelo de mercado enfocado al fortalecimiento e incremento de ventas del cacao: provincia de El Oro. *Digital Publisher CEIT*, 7(2). doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2022.2.979>
- Código Civil. (2015). *CÓDIGO CIVIL*. Ediciones Legales. <https://www.etapa.net.ec/Portals/0/TRANSPARENCIA/Literal-a2/CODIGO-CIVIL.pdf>

- Córdova Durán, E. (2024). Cacao fino de aroma: Comercio interno en el Ecuador. *Revista Científica Internacional*.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10343615.pdf>
- España Exportación e Inversiones. (2025). *Estudio de mercado - El cacao en Ghana 2025*.
<https://www.icex.es/content/dam/icex/centros/ghana/documentos/2025/estudio-mercado-cacao-ghana-2025-resumen.pdf>
- García Briones, A., Pico, B., & Jaime, R. (2021). La cadena de producción del Cacao en Ecuador: Resiliencia en los diferentes actores de la producción. *Novasinergia*, 4(2), 152-172. doi:<https://doi.org/10.37135/ns.01.08.10>
- Gatica Rodríguez, M. (2020). Responsabilidad civil por daños causados por especímenes caninos potencialmente peligrosos: construcción y utilidad de una regla especial de responsabilidad. *Revista de Derecho*. doi:<https://doi.org/10.7440/res64.2018.03>
- González Rosado, L., Moreira Sornoza, W., & Dueñas Rivadeneira, A. (2022). La cadena de comercialización del cacao fino de aroma, cantón Pichincha, Ecuador. *ECA Sinergia*, 13(3). doi:<https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v13i3.4689>
- Guadarrama Tavira, E., & Rosales Estrada, E. (2015). MARKETING RELACIONAL: VALOR, SATISFACCIÓN, LEALTAD Y RETENCIÓN DEL CLIENTE. ANÁLISIS Y REFLEXIÓN TEÓRICA. *Ciencia y Sociedad*, 40(2), 307-340.
<https://www.redalyc.org/pdf/870/87041161004.pdf>
- Gutiérrez Martínez, D. (2022). PIERRE BOURDIEU Y LA TEORÍA SOCIAL CONTEMPÓRANEA: MAPAS CONCEPTUALES PARA SU USO HEURÍSTICO. 15-36. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8052052.pdf>

- L. LEON, L. (2001). Apuntes sobre la responsabilidad Civil derivada de los daños causados por animales. *DERECHO & SOCIEDAD*.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7792630.pdf>
- Lara Martínez, O. (2024). La cadena de valor en las empresas. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, V(5), 10-14.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9768012.pdf>
- Londoño-Choez, V., & Alarcón Parra, K. (2025). El principio de juridicidad y su impacto en la eficiencia de la administración pública: Un análisis jurídico de la normativa Ecuatoriana. *Dom. Cien*, 11(2). doi:<https://doi.org/10.23857/dc.v11i2.4328>
- López, J., & de la Serrana, G. (2023). Cuadernos de Derecho de daños. *Nueva Colección*.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9064163.pdf>
- Lozano Chaguay, L., Caicedo Flores, J., Fernández Bayas, T., & Onofre Zapat, R. (2019). EL MODELO DE NEGOCIO: METODOLOGÍA CANVAS COMO INNOVACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DISEÑO E PROYECTOS EMPRESARIALES. *JOURNAL OF SCIENCE AND RESEARCH*, 4, 12-13.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7368617.pdf>
- Lozano Chaguay, L., Caicedo Flores, J., Fernández, T., & Onofre, R. (2019). EL MODELO DE NEGOCIO: METODOLOGÍA CANVAS COMO INNOVACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DISEÑO DE PROYECTOS EMPRESARIALES. *Revista Ciencia e Investigación*, 4.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7368617.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Minería. (2024). *Ecuador, país de origen del cacao, expone en Bruselas su producción sustentable y libre de deforestación*. El Nuevo Ecuador.

<https://www.agricultura.gob.ec/ecuador-pais-de-origen-del-cacao-expone-en-bruselas-su-produccion-sustentable-y-libre-de-deforestacion/>

Moreno Miranda, C., Molina, I., Miranda, Z., Moreno, R., & Moreno, P. (2020). LA CADENA DE VALOR DE CACAO EN ECUADOR: UNA PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA COADYUVAR A LA SOSTENIBILIDAD. *Bioagro*, 5-10. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7901982.pdf>

Negi, D. (2022). RAYMOND VERNON'S PRODUCT LIFE CYCLE THEORY: UNDER INTERNATIONAL TRADE LAW. *Brillopedia*. <https://www.brillopedia.net/post/raymond-vernon-s-product-life-cycle-theory-under-international-trade-law>

Parada Gutiérrez, O., & Veloz Cordero, R. (2021). Análisis socioeconómico de productores de cacao, localidad Guabito, provincia Los Ríos, Ecuador. *Ciencias Holguín*, 27(1). <https://www.redalyc.org/journal/1815/181565709001/html/>

Puentes, M. (2016). CONCEPTO Y ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD OBJETIVA. *Revista de Derecho Privado*(56), 1-19. <https://www.redalyc.org/pdf/3600/360055998003.pdf>

Rivera Carchi, L., Suárez Ramón, D., & Ramón Merchán, M. (2021). Estudio doctrinario sobre la responsabilidad civil y la reparación integral ocasionado en la Legislación Ecuatoriana. *Dom. Cien.*, 7(1), 10-15. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8231659.pdf>

Rosero, J. (2002). *LA VENTAJA COMPARATIVA DEL CACAO ECUATORIANO*. Dirección General. <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Apuntes/a20.pdf>

- Trejo Lozano, R., Sánchez Guzmán, A., Pérez Carrizales, J., Moreno Cuevas, Z., & González Panzo, B. (2023). Análisis de Factores Internos y Externos Mediante las Herramientas de PESTEL y FODA en una Empresa de Corte Laser en el Estado de Tlaxcala. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9482076.pdf>
- Trujillo Sandoval, D. (2021). Factores que Afectan la Variación de los Ingresos FOB por Exportación de Banano y Plátano Ecuatoriano. *Economía y Negocios*, 12(1), 1-12. doi:<https://doi.org/10.29019/eyn.v12i1.902>
- Vásquez Bernal, J., & Tonon Ordóñez, L. (2021). Modelo de gravedad de las exportaciones de cacao en grano del Ecuador. *Innova research journal*, 6(1), 216-231. <https://www.redalyc.org/pdf/7378/737880767013.pdf>

ANEXOS

Entrevista para los productores

¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta actualmente para vender su cacao en el mercado local?

“Lo más complicado es que el precio cambia mucho. Un día ofrecen un valor y al siguiente día bajan el valor, a veces dejamos guardado el cacao para esperar el día en que suba de nuevo el cacao. Eso me genera preocupación porque no sé cuándo vender”

Efraín Riera

“La mayor dificultad es que dependemos totalmente de los intermediarios. Ellos fijan el precio y nosotros solo aceptamos.”

José Pazmiño

“Aunque mejoro la fermentación, al venderlo lo mezclan con cacao de menor calidad y pierdo el valor de mi esfuerzo.”

Miguel Pazmiño

“No tengo transporte propio, solo tengo una moto, pero cuando tengo demasiada cantidad de cacao dependo mucho del comprador que venga a mi finca”

Ángel Zambrano

“En el mercado local casi siempre compran los mismos intermediarios y eso mantiene los precios bajos.”

Miguel Samaniego

“Una de las mayores dificultades es que los compradores llegan cuando quieren, no cuando uno realmente necesita vender. A veces tengo el cacao ya seco y listo, pero pasan varios días sin que nadie venga, y eso me obliga a guardarlo más tiempo, lo cual afecta la calidad”

Luis Vera

“El problema principal es que el precio cambia demasiado rápido y no tenemos ninguna garantía. Hoy nos dicen un valor y mañana ya bajó, y nosotros no tenemos la posibilidad de guardar mucho tiempo porque el cacao se daña.”

Carlos Zamora

“La verdad es que aquí en la zona hay muy pocos compradores y eso hace que los precios se mantengan siempre bajos. Como no hay competencia, ellos mismos controlan todo. Si uno no acepta lo que ofrecen, simplemente no te compran y uno termina perdiendo el día.”

Javier Moran

“Una gran dificultad es el transporte. Yo vivo más alejado y cuando quiero llevar el cacao al pueblo tengo que pagar camioneta, y eso reduce la ganancia. A veces sale más caro el traslado que la diferencia de precio que dan allá, por eso termino vendiéndolo a quien llegue, aunque pague menos.”

Andrés Cedeño

“La humedad es un problema porque si llueve varios días seguidos no puedo secar bien el cacao, y los intermediarios se aprovechan para bajarme el precio. Ellos dicen que está

muy húmedo y descuentan más de lo que deberían. Eso desanima porque uno se esfuerza, pero igual pierde.”

Juan Murillo

¿A través de qué medios o canales suele comercializar su producción?

“Siempre vendo a intermediarios porque son los únicos que llegan por donde vivo.”

Efraín Riera

“Yo entrego la producción a una cooperativa, aunque no siempre me pagan con un valor justo.”

José Pazmiño

“Vendo directamente a un mayorista en Babahoyo, aunque se me hace complicado llevar mi producto por falta de transporte”

Miguel Pazmiño

“Dependo de centros de acopio. A veces pagan bien, otras no.”

Ángel Zambrano

“Como vivo en mi finca yo lo vendo a intermediarios porque son los que me quedan más cerca, pero con un precio injusto”

Miguel Samaniego

“En mi caso vendo principalmente a los compradores que pasan por las fincas. No es que me guste, pero son los únicos que llegan hasta acá. Yo preferiría llevarlo a un centro de acopio, pero no tengo vehículo y eso me limita mucho.”

Luis Vera

“Yo trato de vender a una asociación local, porque ellos a veces pagan un poquito mejor, pero no siempre tienen recursos para comprar toda mi cosecha. Cuando eso pasa, me toca recurrir otra vez a los intermediarios.”

Carlos Zamora

“Normalmente vendo a un comerciante de Babahoyo que viene cada semana, pero yo tengo que asegurarme de que él llegue, porque si no me toca guardar el cacao y esperar. Me gustaría tener un contrato fijo, pero por ahora eso es lo que hay.”

Javier Moran

“Cuando tengo bastante cacao seco, llamo a un comprador mayorista que conozco, pero él solo viene si junto una buena cantidad. Si no llego al volumen, termino vendiendo aquí mismo en la zona a precios más bajos.”

Andrés Cedeño

“Yo uso principalmente intermediarios y, en contadas ocasiones, una cooperativa. El problema es que la cooperativa también tiene sus condiciones, como la humedad exacta y el grado de fermentación, y no siempre puedo cumplirlas.”

Juan Murillo

¿Considera que los precios que recibe por su cacao son justos?

“No, porque los costos de producción son altos y el precio no alcanza para todos mis gastos.”

Efraín Riera

“A veces sí, pero creo que podría ser mejor porque también deberían ver por la calidad del producto.”

José Pazmiño

“Cuando la fermentación sale buena, logro un precio adecuado, pero no siempre es valorado la calidad.”

Miguel Pazmiño

“En algunas ocasiones son justos con el precio, pero normalmente los precios son bajos.”

Ángel Zambrano

“No, los intermediarios se quedan con una parte muy grande y en cambio nosotros debemos ver una manera para que nos alcancen con los gastos de la producción de este producto.”

Miguel Samaniego

“No, no son justos porque el costo de producir ha subido bastante. Los fertilizantes, la mano de obra y el mantenimiento de la finca cuestan más cada año, pero el precio del cacao sigue siendo casi el mismo.”

Luis Vera

“A veces nos pagan bien cuando el cacao sube en el mercado, pero la mayoría del tiempo siento que el esfuerzo no se ve reflejado.”

Carlos Zamora

“Creo que el precio no es justo porque no valoran la calidad. Yo fermento bien, seco bien y cuido mi cacao, pero igual lo mezclan con cacao corriente y nos pagan a todos por igual. Eso no motiva a mejorar.”

Javier Moran

“Los precios son muy bajos y no cubren todo el trabajo que hacemos. A veces parece que los intermediarios esperan que uno esté necesitado para pagarnos menos. Esa forma de trabajar no beneficia al agricultor.”

Andrés Cedeño

“No, porque siempre nos ponen excusas para pagar menos. Que si está húmedo, que si está muy pequeño, que si no está bien fermentado. Todo eso sirve para bajar el precio, aunque uno haya trabajado bien.”

Juan Murillo

¿Ha tenido problemas para acceder a compradores grandes o mercados internacionales?

“Sí, piden volúmenes muy altos que solo no puedo cumplir porque tengo mi pequeña finca.”

Efraín Riera

“No tengo contactos ni información sobre esos mercados internacionales.”

José Pazmiño

“Necesitan certificaciones que yo no tengo, y para poder sacar la certificación es un trámite largo y son costosas.”

Miguel Pazmiño

“Me piden registros que no puedo mantener porque a veces suele ver cosechas malas por la sequía, pero en otras ocasiones suele ser buena, pero no cuento con los registros que me piden”

Ángel Zambrano

“He intentado, pero esos compradores ya tienen proveedores fijos y a nosotros no nos dan la oportunidad.”

Miguel Samaniego

“Sí, porque los compradores grandes piden volúmenes que yo no puedo reunir solo.”

Luis Vera

“No tenemos contactos ni información. Aquí uno apenas conoce a los intermediarios; no sabemos cómo llegar a un exportador. No hay nadie que nos guíe o explique los requisitos.”

Carlos Zamora

“He escuchado que pagan mejor afuera, pero piden certificaciones, análisis y registros que yo no tengo. Todo eso cuesta dinero y tiempo, y uno como pequeño productor no puede hacerlo solo.”

Javier Moran

“Los compradores grandes quieren cacao de una calidad muy uniforme y constante. A veces yo produzco bien, pero otras no tanto, y eso me cierra las puertas. Ellos quieren proveedores estables, y uno solo no lo puede garantizar.”

Andrés Cedeño

“He tratado de contactar exportadores por medio de conocidos, pero ellos ya tienen sus proveedores fijos y no es fácil entrar. Además, piden contratos y documentos que no manejo.”

Juan Murillo

¿Cuenta con la infraestructura necesaria para conservar y trasladar su producto de manera adecuada?

“No, mi almacenamiento es improvisado y pierde calidad con la humedad.”

Efraín Riera

“No cuento con infraestructura adecuada; se afecta la calidad por esa razón.”

José Pazmiño

“Tengo espacio para secar, pero es insuficiente en invierno por la humedad.”

Miguel Pazmiño

“No tengo transporte propio y alquilar me quita ganancia.”

Ángel Zambrano

“Tengo almacenamiento, pero carezco de un buen sistema de secado.”

Miguel Samaniego

“No tengo un lugar adecuado para almacenar. Cuando llueve fuerte, la humedad sube y el cacao se me puede manchar o fermentar de más. Eso hace que me rebajen el precio.”

Luis Vera

“Tengo un área pequeña para secar, pero no tiene techo, así que cuando llueve me toca recoger todo corriendo. Eso afecta bastante porque el cacao no se seca de manera uniforme.”

Carlos Zamora

“Tengo un espacio para guardar el cacao, pero no está bien ventilado. En invierno se humedece y no tengo cómo controlar eso.”

Javier Moran

“No tengo infraestructura adecuada. El secado lo hago con plástico y madera, y el traslado lo hago en moto, lo cual no es lo ideal. Eso baja mi productividad.”

Andrés Cedeño

“Tengo un pequeño secadero, pero no alcanza en época de cosecha grande. Me toca amontonar el cacao y se daña. Y trasladarlo siempre es un problema porque no tengo vehículo.”

Juan Murillo

¿Qué tan informado se siente sobre las tendencias de precios y la demanda del cacao?

“Muy poco; solo me entero por comentarios de otros agricultores.”

Efraín Riera

“Me informo por redes, pero la información no siempre es clara.”

José Pazmiño

“Conozco algo, pero no entiendo bien los precios internacionales.”

Miguel Pazmiño

“No estoy tan informado; vendo al precio que me ofrecen porque no puedo guardar mi producto ya que se pierde la calidad.”

Ángel Zambrano

“Sí me informo, pero me gustaría que me ayudaran con más información porque suele suceder que en algunas ocasiones no logro entender, entonces me gustaría que nos ayudaran con capacitaciones para interpretar los datos.”

Miguel Samaniego

“La verdad uno se entera solo cuando llega al centro de acopio y ve si el precio subió o bajó. No tenemos un lugar fijo donde consultar.”

Luis Vera

“Estoy más o menos informado porque hablo con otros productores, pero la información es muy informal. Todos decimos ‘hoy está a tanto’, pero nadie sabe realmente por qué sube o baja. Sería bueno tener una explicación más técnica de la demanda.”

Carlos Zamora

“No mucho, porque casi no tenemos acceso a internet y tampoco entiendo bien los reportes.”

Javier Moran

“Conozco lo básico, pero uno se maneja por experiencia, no por información real. Sabemos cuándo hay más compradores o cuándo escasea, pero no entendemos los mercados internacionales.”

Andrés Cedeño

“Poco informado. A veces llega un comprador diciendo que el precio bajó porque el mercado cayó, pero nosotros no sabemos si es cierto. No tenemos cómo comprobarlo. Por eso sería bueno tener una empresa que nos mantenga actualizados.”

Juan Murillo

¿Recibe apoyo técnico o financiero de alguna institución o empresa?

“No he recibido ningún apoyo técnico.”

Efraín Riera

“No recibo ninguna capacitación de alguna empresa”

José Pazmiño

“No he recibido ninguna ayuda, pero quisiera que nos ayuden con los líquidos o algún abono para nuestra planta de cacao.”

Miguel Pazmiño

“A veces AGROPAC nos capacita, pero no es constante.”

Ángel Zambrano

“No he recibido ninguna ayuda de ninguna empresa.”

Miguel Samaniego

“No recibimos apoyo técnico desde hace años. Todo sale del bolsillo de uno, y cuando uno busca créditos, los bancos piden demasiados requisitos.”

Luis Vera

“Muy ocasional. A veces alguna empresa viene a promocionar sus productos y nos enseña algo, pero no es capacitación real. Necesitamos asesorías constantes, sobre todo para mejorar la fermentación y el secado.”

Carlos Zamora

“No he recibido ayuda técnica ni económica. Todo lo aprendí viendo a mi papá y a mis vecinos. Creo que, si tuviéramos más acompañamiento, mejoraríamos la calidad del cacao y podríamos vender mejor.”

Javier Moran

“No he recibido ninguna ayuda de alguna empresa, todo lo hago con el poco conocimiento que tengo y con las enseñanzas de mis familiares.”

Andrés Cedeño

“Financieramente no. Técnicamente han venido técnicos del municipio alguna vez, pero no volvieron. Se necesita apoyo, sobre todo para combatir plagas y mejorar la producción.”

Juan Murillo

¿Le gustaría que existiera una empresa comercializadora en Babahoyo que conecte directamente a los productores con compradores nacionales e internacionales?

“Sería excelente para recibir mejores precios.”

Efraín Riera

“Sí, siempre que paguen puntualmente y sean serios.”

José Pazmiño

“Claro, abriría nuevos mercados y oportunidades.”

Miguel Pazmiño

“Sí, así no dependeríamos de intermediarios.”

Ángel Zambrano

“Sí, pero debería capacitarnos también.”

Miguel Samaniego

“Claro que sí. Sería una oportunidad para negociar mejor y dejar de depender de los intermediarios.”

Luis Vera

“Sí, porque eso abriría más puertas. A veces los compradores internacionales buscan cacao fino de aroma, pero nosotros no tenemos cómo ofrecerlo directamente.”

Carlos Zamora

“Por supuesto. Con una comercializadora tendríamos más seguridad para vender. A veces uno cosecha y no sabe si ese día el precio estará bueno. Con una empresa sería habría más estabilidad.”

Javier Moran

“Sí, pero me gustaría que también nos enseñen cómo preparar el cacao de acuerdo con lo que piden los compradores internacionales. No solo vender, sino entender qué buscan afuera.”

Andrés Cedeño

“Por mi parte sí. Creo que Babahoyo necesita una empresa así hace tiempo. Nos permitiría organizarnos mejor y evitarías que nos paguen lo que ellos quieran. Sería un beneficio para todos.”

Juan Murillo

¿Qué beneficios cree que tendría para usted tener una comercializadora que gestione la venta del cacao?

“Creo que tendríamos pagos más justos y seguros.”

Efraín Riera

“Puede ser que tengamos la oportunidad de acceder a compradores grandes.”

José Pazmiño

“Que se valore mi cacao por su verdadera calidad.”

Miguel Pazmiño

“Podría vender mi cacao con mejores precios.”

Ángel Zambrano

“Mayor estabilidad para planificar mi producción.”

Miguel Samaniego

“Yo creo que nos daría más estabilidad en los precios, porque habría acuerdos y contratos más claros.”

Luis Vera

“El principal beneficio sería que por fin se reconozca la calidad de nuestro cacao. A veces llevamos un producto bien fermentado y igual nos pagan como si fuera cacao corriente.”

Carlos Zamora

“Una comercializadora nos ahorraría tiempo y aseguraría un mercado más seguro.”

Javier Moran

“Que podamos obtener mejores ingresos y capacitaciones para mejorar la producción”

Andrés Cedeño

“Más tranquilidad económica. Cuando los precios son justos y los pagos seguros, uno trabaja con más motivación y puede invertir en mejorar la finca.”

Juan Murillo

En su opinión, ¿qué aspectos debería priorizar una comercializadora de cacao?

“Pagos justos y transparencia en el peso y la humedad.”

Efraín Riera

“Capacitación en poscosecha y fermentación.”

José Pazmiño

“Apoyo para certificaciones y acceso a mercados internacionales.”

Miguel Pazmiño

“Lo que debería priorizar son en los precios justos.”

Ángel Zambrano

“Buen manejo logístico y almacenamiento para mantener una buena calidad.”

Miguel Samaniego

“Muchos intermediarios nos bajan el precio por supuesta humedad cuando no es verdad. La comercializadora debe ser justa y clara.”

Miguel Samaniego

“También deberían priorizar la capacitación, porque muchos no sabemos cómo llegar al nivel de cacao de exportación.”

Carlos Zamora

“Creo que debe priorizar la logística, tener buenos centros de acopio, almacenamiento adecuado y transporte rápido para no perder calidad.”

Javier Moran

“Debe enfocarse en buscar mejores mercados y precios, y enseñarnos a producir lo que esos mercados requieren.”

Andrés Cedeño

“Para mí, la prioridad debe ser pagar precios justos. Si la comercializadora gana, que también ganemos nosotros, porque somos los que producimos.”

Juan Murillo

Entrevista a los compradores

¿Qué atributos de calidad considera más importantes al momento de comprar cacao?

“La fermentación es clave; si no está bien fermentado, el cacao pierde valor en el mercado.”

José Zambrano

“Para mí lo más importante es la humedad que tiene el cacao, porque si tiene mucha humedad se daña muy rápido.”

Luis Cedeño

“El aroma y el tamaño del grano influyen bastante en el precio final, ya que ambos son indicadores importantes de la calidad y del valor comercial del producto”

Carlos Mendoza

“Yo busco cacao de buena calidad, debe estar bien seco y libre de moho ya que esto permite que el grano se conserve en un buen estado.”

Miguel Alcívar

“Que el cacao tenga una buena fermentación y el secado correcto, no me gustaría comprar cacao que este semiseco.”

Juan Carlos Vera

“Que el grano del cacao tenga un buen color, pero que no esté quebrado ya que con su buen color y que no esté quebrado reflejan la calidad y el cuidado que ha tenido durante su manejo.”

Pedro Moreira

“Como comprador de Cacao considero que el grano tenga un aroma limpio y no esté contaminado, esto es muy importante al comprar el Cacao porque el aroma es uno de los principales indicadores de una correcta fermentación.”

Roberto Villamar

“Principalmente considero que la fermentación y la humedad es fundamental al comprar Cacao ya que la humedad de este producto garantiza la buena conservación del Cacao durante el almacenamiento y transporte.”

Fernando Delgado

“Uniformidad del lote, eso facilita la venta posterior. Esto quiere decir que los granos tienen características similares en su tamaño, color, nivel de fermentación y grado de secado.”

Jorge Macías

“La calidad general, pero sobre todo la fermentación porque este proceso influye directamente en el aroma, sabor y valor comercial de este producto.”

Ricardo Paredes

¿Con qué frecuencia encuentra problemas de calidad en el cacao que compra?

“Muy seguido, sobre todo por exceso de humedad, muchas veces me encuentro con este problema porque muchos productores no realizan un buen secado del cacao antes de venderlo.”

José Zambrano

“Casi siempre hay algún defecto porque no todos los productores aplican los mismos estándares de calidad, algunos lotes suelen tener granos mal fermentados.”

Luis Cedeño

“A veces, depende del productor ya que depende mucho del conocimiento y la experiencia que tiene el productor, por ejemplo, hay algunos productores que hacen un buen proceso de fermentación y como resulta tienen una buena calidad de producto ya que ellos tienen la experiencia suficiente mientras que otros no siguen los procesos adecuados.”

Carlos Mendoza

“Frecuentemente encuentro cacao mal fermentado ya que esto requiere control del tiempo y condiciones adecuadas y no todos los productores lo manejan correctamente.”

Miguel Alcívar

“Durante la época de lluvias, el proceso de secado se vuelve más complicado, lo que esto aumentaría el riesgo de que los productores vendan su producto húmedo y con moho.”

Juan Carlos Vera

“Bastante seguido porque algunos productores no cuentan con la infraestructura suficiente para fermentar el cacao.”

Pedro Moreira

“No siempre, pero sí ocurre, aunque algunos productores entregan cacao de buena calidad, todavía hay casos en los que se presentan defectos como humedad, impurezas o granos dañados.”

Roberto Villamar

“La calidad del cacao suele ser un desafío porque intervienen muchos factores como el clima, el manejo del productor y el almacenamiento. Nosotros los compradores tenemos

la obligación de revisar cada lote de este producto para asegurarnos de que estamos comprando un producto de buena calidad”

Fernando Delgado

“Depende mucho del cuidado que le den al producto porque si el productor aplica buenas prácticas tendremos cacao de buena calidad”

Jorge Macías

“Más de lo que debería porque encuentro problemas de calidad con más frecuencia y como resultado esto afecta a la confianza de nuestros proveedores. Esto nos obliga a ser más cuidadosos y exigentes al momento de realizar controles para comprar cacao que cumpla con los estándares del mercado.”

Ricardo Paredes

¿Ha tenido inconvenientes por la mezcla de cacao de distinta calidad en un mismo lote?

“Cuando se mezcla cacao de buena calidad con cacao de menor calidad, el valor del lote completo disminuye, ya que el precio se establece considerando la calidad más baja presente. Esto representa una pérdida económica, porque incluso el cacao que es bueno no puede venderse a su precio real.”

José Zambrano

“Este es un problema frecuente porque algunos productores no clasifican adecuadamente el cacao antes de venderlo. La mezcla de granos con diferentes niveles de fermentación, humedad o tamaño dificulta mantener un estándar de calidad.”

Luis Cedeño

“Los exportadores exigen cacao con calidad uniforme para cumplir con los estándares internacionales. Cuando un lote está mezclado, es más difícil cumplir con esos requisitos, lo que puede causar rechazos o precios más bajos.”

Carlos Mendoza

“Cuando se vende un lote mezclado, el cliente puede detectar defectos después de la compra y presentar reclamos.”

Miguel Alcívar

“La mezcla de calidades hace que el lote no pueda clasificarse como cacao de alta calidad, lo que reduce su precio en el mercado. Los compradores finales buscan calidad uniforme y pagan menos cuando el producto no cumple con ese requisito.”

Juan Carlos Vera

“Cuando el cacao viene mezclado, es necesario realizar un proceso adicional de selección

y clasificación para separar los granos de diferente calidad. Esto requiere más tiempo, mano de obra y recursos, lo que aumenta los costos operativos para el comprador.”

Pedro Moreira

“La mezcla de calidades dificulta mantener estándares consistentes en el producto. Esto complica el proceso de venta, ya que los clientes buscan cacao confiable y uniforme.”

Roberto Villamar

“Sí, porque no se puede garantizar calidad, cuando un lote no es uniforme, no se puede asegurar que todo el cacao cumpla con los requisitos necesarios.”

Fernando Delgado

“Nos hace perder clientes, si un cliente recibe cacao de calidad inconsistente, puede perder la confianza y buscar otros proveedores.”

Jorge Macías

“Totalmente, afecta la confianza, La confianza es clave en el negocio del cacao. Cuando un lote presenta mezcla de calidades, el comprador puede dudar de la seriedad del proveedor. Esto afecta futuras negociaciones y la continuidad de la relación comercial.”

Ricardo Paredes

¿Qué dificultades ha identificado en el proceso de secado del cacao?

“El secado incompleto es una de las principales dificultades, ya que el cacao que no alcanza el nivel adecuado de sequedad puede deteriorarse rápidamente durante el almacenamiento.”

José Zambrano

“Uso de plásticos y mala ventilación, sin una ventilación adecuada dificulta la correcta eliminación de la humedad. Esto provoca que el cacao conserve humedad interna, lo que puede generar malos olores y afectar su conservación.”

Luis Cedeño

“El secado del cacao depende en gran medida de las condiciones climáticas, especialmente del sol. En días lluviosos o con alta humedad ambiental, el proceso se vuelve más lento e ineficiente.”

Carlos Mendoza

“Cuando el secado no es uniforme, algunos granos quedan más húmedos que otros. Esto afecta la calidad del lote y dificulta su comercialización.”

Miguel Alcívar

“Falta de infraestructura, muchos productores no cuentan con instalaciones adecuadas, como marquesinas o secadores, lo que dificulta el proceso. Sin la infraestructura correcta, el cacao queda expuesto a la humedad, la lluvia y la contaminación, afectando su calidad.”

Juan Carlos Vera

“Apuran el secado, algunos productores intentan acelerar el secado para vender el cacao más rápido, pero esto afecta negativamente la calidad.”

Pedro Moreira

“No respetan tiempos, el secado del cacao requiere un tiempo específico para lograr buenos resultados. Cuando no se respetan estos tiempos, el cacao puede quedar con humedad o perder calidad. Esto afecta su valor comercial.”

Roberto Villamar

“Secan en el suelo, secar el cacao directamente en el suelo expone los granos a suciedad, humedad y contaminación.”

Fernando Delgado

“Eso afecta aroma, un mal secado puede alterar el aroma natural del cacao. Esto afecta las características sensoriales del grano y reduce su calidad.”

Jorge Macías

“Genera moho, cuando el cacao no se seca correctamente, existe un alto riesgo de aparición de moho. Esto daña el producto y puede hacerlo inadecuado para la venta.”

Ricardo Paredes

¿Qué tan importante es la trazabilidad del cacao?

“La trazabilidad es muy importante porque permite conocer el origen exacto del cacao y las condiciones en las que fue producido.”

José Zambrano

“Actualmente, la trazabilidad es cada vez más necesaria debido a las exigencias del mercado. Los compradores y empresas buscan información clara sobre el origen del cacao para asegurar su calidad.”

Luis Cedeño

“Para la exportación, la trazabilidad es fundamental porque los mercados internacionales exigen conocer el origen del producto.”

Carlos Mendoza

“La trazabilidad permite demostrar que el cacao proviene de una fuente confiable y que ha sido manejado correctamente.”

Miguel Alcívar

“Permite pagar mejor, cuando el cacao tiene trazabilidad, es posible identificar su calidad y origen, lo que permite ofrecer un mejor precio al productor.”

Juan Carlos Vera

“La trazabilidad es necesaria para obtener certificaciones que avalen la calidad del cacao. Estas certificaciones aumentan el valor del producto y permiten acceder a mercados especializados.”

Pedro Moreira

“Es un requisito del mercado, en la actualidad, muchos compradores exigen trazabilidad como parte de sus condiciones de compra. Esto permite asegurar la calidad del cacao y cumplir con estándares establecidos.”

Roberto Villamar

“Antes la trazabilidad no era una prioridad, pero ahora es más importante debido a las nuevas exigencias del mercado, ahora los clientes buscan más información sobre el producto.”

Fernando Delgado

“La trazabilidad es fundamental porque permite llevar un control del producto desde su origen hasta su destino final.”

Jorge Macías

“La trazabilidad marca la diferencia porque permite ofrecer un producto más confiable y competitivo. Los clientes prefieren cacao que tenga información clara sobre su procedencia, lo que mejora las oportunidades de venta y fortalece la relación comercial.”

Ricardo Paredes

¿Qué modalidad de pago utiliza con mayor frecuencia?

“Utilizo el pago en efectivo porque es una forma rápida y directa de realizar la compra. Esto permite cerrar la negociación inmediatamente y facilita el proceso para el productor, quien puede disponer del dinero sin esperar.”

José Zambrano

“Prefiero la transferencia bancaria porque es más segura y permite tener un respaldo del pago realizado. Este método también facilita el control financiero y el registro de las transacciones, lo cual es importante para la organización del negocio.”

Luis Cedeño

“La modalidad de pago depende del monto de la compra. Para cantidades pequeñas se puede utilizar efectivo, mientras que para montos más grandes es más conveniente usar transferencia bancaria.”

Carlos Mendoza

“Utilizo mayormente la transferencia porque reduce los riesgos asociados al manejo de dinero en efectivo. Además, permite realizar pagos de manera más ordenada y transparente, lo que facilita la gestión administrativa.”

Miguel Alcívar

“El pago en efectivo es útil porque agiliza el proceso de compra y genera confianza con el productor. Este método permite concretar la transacción en el momento, sin necesidad de trámites adicionales.”

Juan Carlos Vera

“Prefiero la transferencia bancaria por motivos de seguridad, ya que evita riesgos como pérdida o robo de dinero. También permite mantener un registro claro de cada pago realizado, lo que facilita el control financiero.”

Pedro Moreira

“Es un requisito del mercado, en la actualidad, muchos compradores exigen trazabilidad

como parte de sus condiciones de compra. Esto permite asegurar la calidad del cacao y cumplir con estándares establecidos.”

Roberto Villamar

“Utilizo tanto efectivo como transferencia, dependiendo de la situación y las necesidades del productor. Esto brinda mayor flexibilidad y permite adaptarse a diferentes condiciones de compra.

Fernando Delgado

“El pago en efectivo inmediato facilita la compra, ya que permite cerrar el acuerdo rápidamente. Esto también motiva al productor a vender, al recibir el dinero sin demoras.”

Jorge Macías

“La transferencia es una opción confiable que permite realizar pagos de forma segura y organizada. Además, facilita el seguimiento de las transacciones y mejora la transparencia en el proceso de compra.”

Ricardo Paredes



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Pazmiño Riera, Elsa Michelle**, con C.C: # **1207882182** autora del trabajo de titulación: **Plan de Negocios para creación de comercializadora de cacao en Babahoyo** previo a la obtención del título de **Licenciada en Negocios Internacionales** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 2 de febrero del 2026

f. _____

Pazmiño Riera, Elsa Michelle

C.C: 1207882182

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Plan de Negocios para creación de comercializadora de cacao en Babahoyo.		
AUTORA	Pazmiño Riera, Elsa Michelle		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Franco Quiroga, Santiago		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Negocios Internacionales		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Negocios Internacionales		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	02 de febrero del 2026	No. DE PÁGINAS:	140 p.
ÁREAS TEMÁTICAS:	Plan de Negocios, Gestión empresarial, Comercio Exterior, Cadena de Valor del Cacao		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Plan de negocios, comercialización de cacao, cacao fino de aroma, cadena de valor, competitividad agrícola, Babahoyo.		
RESUMEN/ABSTRACT			
El objetivo de esta investigación es elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa de comercio de cacao en el cantón de Babahoyo, provincia de Los Ríos, con el fin de mejorar las capacidades de los productores locales y optimizar la venta de cacao de buena calidad. Aunque Ecuador es el líder mundial en este segmento y Babahoyo cuenta con condiciones agroclimáticas favorables, los pequeños productores enfrentan limitaciones como un exceso de intermediarios, la falta de instalaciones de almacenamiento, un bajo nivel de estándares de calidad y un acceso limitado a los mercados formales. El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, combinando análisis documental del sector cacaotero, diagnóstico del entorno mediante herramientas estratégicas como PESTA y las Cinco Fuerzas de Porter, y la estructuración del modelo de negocio a través del Business Model Canvas. Asimismo, se evaluó la factibilidad operativa y la viabilidad económica-financiera del proyecto, considerando proyecciones de demanda, estructura de costos, pronósticos de ventas, punto de equilibrio e indicadores financieros. Los resultados evidencian que la creación de una comercializadora local es técnica y financieramente viable, ya que permite articular a los productores con mercados más rentables, mejorar los procesos de acopio, clasificación y comercialización, y reducir la dependencia de intermediarios informales. Además, el proyecto contribuye al desarrollo económico territorial, promueve la generación de empleo y fortalece la cadena de valor del cacao en Babahoyo, alineándose con las tendencias internacionales de trazabilidad, calidad y sostenibilidad.			
ADJUNTO PDF:	☒ SI	☐ NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593 963431446	E-mail: elsapazminoriera@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Freire Quintero, Cesar Enrique		
	Teléfono: +593 990090702		
	E-mail: cesar.freire@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			