



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

“Análisis de costos logísticos en grandes exportadores de cacao y su incidencia en el precio de venta de cacao en grano hacia Estados Unidos”

Estudio de caso que se presenta como opción al título de Ingeniero en Administración de Empresas con énfasis en Negocios Internacionales.

Miguel Francisco Torres Salazar

Guayaquil

2018

CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL

QUE EL PRESENTE ESTUDIO DE CASO TITULADO:

Análisis de costos logísticos en grandes exportadores de cacao y su incidencia en el precio de venta de cacao en grano hacia Estados Unidos.

FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN EL INSTRUCTIVO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: MIGUEL FRANCISCO TORRES SALAZAR.

QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.

Samborondón, 19-06-2018

Mgs. Mónica Larrea Paredes

TUTOR

Resumen

El presente estudio de caso ha sido desarrollado con el propósito de proponer estrategias para reducir los costos logísticos a los que se enfrentan los exportadores de cacao. Para determinar estas estrategias es necesario analizar datos que muestran la realidad de los costos logísticos y la perspectiva del sector de exportadores cacaoteros, además de la demanda de los países a los se envía el cacao en grano, especialmente la demanda de Estados Unidos en este producto y su cifra en importaciones. Mediante el análisis de la información indicada se logrará ayudar al sector de exportadores cacaoteros mejorando el volumen de exportaciones del producto y logrando así impulsar la calidad del cacao ecuatoriano en Estados Unidos y el resto de los países.

Abstract

The present study of case has been developed for proposing strategies to reduce the logistic costs faced by cocoa exporters. To determine these strategies is necessary to analyze information that shows the reality of current logistic costs and cocoa exporter's perspective. Is important to review the demand of the countries where ecuadorians cocoa beans are sent, especially the United States demand in this product, and the information of USA importations. In result of this analysis of the correct information, it will be possible to help the cacao exporter sector by improving the export volume of the product and promoting the quality of the Ecuadorian cacao in the United States and the rest of the countries.

TABLA DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL.....	I
Introducción	1
Planteamiento del problema	3
Objetivos	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos.....	5
Justificación.....	5
Novedad.....	6
Alcance de la investigación	6
1. Marco Teórico.....	8
1.1 Agricultura en el Ecuador	8
1.2 Principales productos agrícolas del Ecuador.....	9
1.3 El cacao	10
1.4 Cacao Ecuatoriano.....	10
1.5 Comercio Internacional.....	11
1.6 Ventaja Comparativa	12
1.7 Ventaja Competitiva	13
1.8 Logística.....	15
1.9 Logística Internacional.....	15
1.10 Proceso logístico de exportación de cacao	15
1.11 Proceso de exportación	16
1.11.1 Registro en Banco Central/Certificado de Firma Digital.....	16
1.11.2 Registro de Operadores en Agrocalidad.....	16
1.11.3 Registro en EcuPass.....	16
1.11.4 Declaración Aduanera de Exportación – DAE	16
1.11.5 Declaración Jurada de Origen – DJO.....	16
1.11.6 Certificado de Origen – CO.....	17
1.11.7 Certificado Fitosanitario.....	17
1.11.8 Factura Comercial de Exportación.....	17
1.11.9 Proforma de Embarque.....	17
1.11.10 Contenedores.....	17
1.12 Costos y tiempo de exportación de cacao.....	19
1.12.1 Costos logísticos	19
1.13 Requerimientos para exportar a EEUU.....	20
1.13.1 Normas ISO.....	21
1.13.2 Normas de Origen	21
2. Marco Metodológico	23
2.1 Métodos de investigación.....	23
2.2 Metodología escogida	23
2.2.1 Formato Entrevista.....	24
2.3 Variables.....	25
2.3.1 Costos logísticos	25
2.3.2 Precio del cacao.....	25
2.3.3 Exportaciones.....	25
2.3.4 Importaciones.....	25
3. Análisis de datos	27
3.1 Precios del cacao	27
3.2 Exportaciones de cacao desde Ecuador.....	28

3.3 Importaciones y demanda de cacao desde Estados Unidos	31
3.4 Costos logísticos.....	32
3. 5 Análisis de la situación actual.....	33
3.5.1 Situación de las grandes empresas, medianas y pequeñas empresas.....	33
3.6 Entrevista.....	34
3.6.1 Análisis de la información obtenida en la entrevista.	37
4. Propuesta	39
4.1 Crear planes de apoyo para las pequeñas y medianas empresas en los que se establezcan precios justos en las actividades de la cadena logística para la exportación.	40
4.2 Modernizar el sector logístico mediante el uso de las nuevas tecnologías para agilizar los procesos que hasta ahora llevan un desgaste de tiempo y costos. ...	40
4.3 Establecer un servicio público o a costos preferenciales con el servicio de Agente logístico y de Aduanas.....	41
5. Conclusiones y Recomendaciones	43
5.1 Conclusiones	43
5.2 Recomendaciones.....	44
6. Bibliografía.....	45
7. Anexos.....	51

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Tipos de productores según volumen de exportación.....	3
Ilustración 2 Principales actores en la cadena de valor de producción de cacao..	15
Ilustración 3 Proceso logístico de exportación	18
Ilustración 4 Comparativo precio de cacao por años	27
Ilustración 5 Exportación Toneladas Métricas.....	28
Ilustración 6 Exportaciones a nivel mundial	29
Ilustración 7 Aporte del ecuador en exportaciones en América del Sur	29
Ilustración 8 Destinos de exportación desde Ecuador	31
Ilustración 9 Importaciones de cacao de Estados Unidos	32
Ilustración 10 Gastos de logística por contenedor	33
Ilustración 11 Check List Proceso Logístico de cacao	51
Ilustración 12 Costos logísticos externos	52

Introducción

El cacao también llamado a través de los años como la “Pepa de Oro”, ha sido considerado desde sus inicios como símbolo de riqueza para los cultivadores de grandes extensiones y para quienes se han dedicado a comercializarlo o industrializarlo representando para ellos una actividad lucrativa.

En 1830, Ecuador en la zona de Vinces y otros cantones de Los Ríos dedicaron sus tierras a la producción de cacao, ya en 1880 la producción de cacao en Ecuador ya se había duplicado y durante la época de 1890 Ecuador ya era el mayor exportador mundial de cacao y gracias a esta base sólida el cacao se convierte en un motor económico nacional. (ANECACAO, 2015)

Por esta razón desde sus inicios en el periodo colonial y durante la República la producción del cacao ha estado ligada fuertemente al desarrollo y mantenimiento de la economía del Ecuador. Se ha considerado a este cultivo como un producto relacionado a lo económico, político, a lo histórico y social del Ecuador.

Durante el siglo actual la producción de cacao ha constituido una de las cifras más importantes del sector agropecuario, junto al sector bananero y petrolero; entre estos tres se han generado recursos y empleo a través de los años, y con las exportaciones un gran aporte de divisas para el país, por lo que sin duda la producción de cacao ha contribuido al desarrollo y al progreso de la economía del Ecuador.

Desde entonces el cacao es uno de los productos que ha tenido y sigue teniendo fuente y una base importante de exportación que podemos considerar sostenible desde que surgió en el Ecuador. Se considera como el mejor cacao a nivel mundial por sus auténticas características florales, con un sabor y aroma únicos debido a las virtudes de la zona geográfica en la que el Ecuador está

ubicado, esto es lo que lo ha convertido en el cacao más apetecido por el mercado internacional.

Según indica el Banco Central del Ecuador (2017) con respecto a la economía, el Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador al finalizar el 2017 alcanzó la cifra de USD 103,057 millones, registrando un crecimiento en términos reales de 3,0% en comparación al 2016, en esta cifra existe un aporte importante por parte de las exportaciones de cacao hacia el exterior.

Las exportaciones en general presentaron un incremento de 0,6% en variación a las cifras registradas en el 2016, lo que contribuyó al incremento registrado en el PIB del Ecuador al finalizar el 2017. Entre las exportaciones con mayor relevancia que fueron de aporte en este incremento registrado se encuentran el banano, el café y cacao.

Con respecto a la superficie de labor agropecuaria entre los que se encuentran los cultivos permanentes, transitorios y barbecho, pastos naturales y cultivados se registró en el 2017 un espacio de 5,46 millones de hectáreas, de esta cifra la mayor superficie de suelo cultivable se destina hasta ahora a pastos cultivados.

La superficie total cosechada de cacao dentro del Ecuador al finalizar el 2017 fue de 467.327 Hectáreas (Has), lo que significó una producción de 205.955 Toneladas Métricas (TM), por lo que sigue siendo fuente de ingresos importante para muchas familias campesinas dentro del Ecuador. Por otro lado, la mano de obra representa un costo considerable para los productores en la siembra y cosecha del cacao que en valores representa anualmente un aproximado de USD 1,651.51 por hectárea.

Por ser un producto de alta demanda en varios países a nivel internacional, trata de estandarizarse en precios y normas de exportación para que exista una competencia leal en el mercado internacional. Según el Mercado de Cacao (2018)

en New York, el precio en la actualidad se encuentra en USD 2342 por Tonelada Métrica.

Entre los países productores de cacao que actualmente compiten en el mercado internacional están: Costa de Marfil, Ghana, Nigeria, Camerún, Brasil, Ecuador, Rep. Dominicana, Colombia, México, Perú, entre otros. De los mencionados Ecuador posee dos diferentes variedades de cacao como las más importantes del país, cacao arriba y cacao nacional tipo CCN-51.

Planteamiento del problema

La importancia del presente estudio es aportar con soluciones que permitan a las grandes empresas exportadoras de cacao ahorrar costos logísticos en el envío de sus productos hacia Estados Unidos, para lo cual es necesario indagar la información acerca de los procesos logísticos actuales.

En el Ecuador cada vez surgen más productores y a la vez comerciantes de cacao en grano, muchos de ellos con la visión de exportar el producto a diferentes lugares en el mundo para que sea conocido y exaltado por sus características únicas y de esta manera liderar el mercado internacional.

Ilustración 1 Tipos de productores según volumen de exportación

Tabla 3.1 Participación de Productores Cacaoteros por Tamaño de Explotación

Tipo de Productor	Superficie Sembrada	% del Total de Productores	% del Total de Área Sembrada
Pequeño	Menos de 10 Ha	49%	24%
Mediano	Entre 10 y 50 Ha	38%	47%
Grande	Más de 50 Ha	13%	29%

(Banco Central del Ecuador, 2016)

Mayor cantidad de productores resulta en una mayor cantidad de producción y mayor oferta de cacao en grano, también aumenta la capacidad de

exportación del producto, lo que representa una necesidad urgente de conocer los aspectos de la competitividad entre los productores.

De esta manera se lograría controlar y optimizar los costos de logística para las exportaciones de productos no petroleros como el cacao. En los procesos de optimización es necesario identificar los aspectos a mejorar, entre los que encontramos la tecnología, tiempos, costos en los trámites, transporte, entre otros.

Esta es una gran oportunidad para ganar terreno en el mercado internacional y resaltar el nombre del país relacionándolo con un producto de calidad y diferenciado por sus características únicas en el mundo. Logrando este objetivo se abre una gran posibilidad de desarrollo para el Ecuador en diferentes áreas tanto económico, como social, cultural.

Por estos motivos es necesario analizar los costos de exportación para encontrar soluciones óptimas que permitan al productor vender el cacao en un precio razonable sin que los altos costos logísticos influyan en la determinación del precio encareciendo el producto.

La optimización en la logística de exportación del cacao generaría precios competitivos, lo cual permitirá al productor ahorrar en la inversión de costos de exportación y así tener mayor beneficio en la actividad.

¿Cuál es el impacto de la optimización de procesos logísticos para establecer el precio de venta de cacao en grano hacia Estados Unidos?

Objetivos

Objetivo general

Analizar los costos logísticos de los grandes exportadores de cacao y su incidencia en el precio de venta de cacao en grano hacia Estados Unidos.

Objetivos específicos

- Determinar las bases teóricas referentes a la logística de exportación de cacao en grano.
- Analizar la estructura de las empresas exportadoras de cacao relacionado a la producción por hectáreas y a la posición de las pequeñas, medianas y grandes exportadoras dentro del país.
- Establecer estrategias que permitan mejorar la logística y optimización de costos de exportación de cacao en grano hacia Estados Unidos.

Justificación

El presente estudio tiene un alcance importante al considerar que según el Ministerio de Agricultura y Ganadería (2017) Ecuador se tiene gran potencial de sobresalir con los productos no tradicionales que se exportan, y los cuales necesitan un mayor impulso en varias áreas, entre ellas el conocimiento de procesos para optimización de costos y tiempos a nivel logístico.

Según Edwin Zambrano (2018) en el artículo publicado por Diario Expreso indica que el sector del cacao está en emergencia, haciendo referencia a los altos costos que enfrentan los productores de cacao, Por otro lado están los bajos precios de venta del producto que de manera repentina cambian y los productores

tienen que enfrentarse a estos desequilibrios, al ser determinados por países externos como EEUU, y para agravar las condiciones en la cadena del producto están los altos costos logísticos no regulados en los que el gobierno no ha intervenido para dar beneficios e impulso a las exportaciones del cacao.

Para tener una referencia de costos encontramos que, en los productos a granel, los costos logísticos más altos se componen principalmente por el costo de transporte: un 20.4% en el café, un 33.8% en la quinua y un 32.2% en el cacao. (The Grocer, 2018)

Lo que permitirá luego del respectivo análisis establecer propuestas concretas para la reducción de costos en beneficio de los exportadores mediante la estandarización y mejoras en el proceso de exportación del cacao.

Novedad

El presente estudio como análisis complementario empleará un análisis simple de datos, como son los costos logísticos de exportación y el precio de venta del cacao hacia Estados Unidos.

Alcance de la investigación

Exploratorio: Mediante este método se va a recopilar información estadística sobre la problemática del presente estudio para analizar los datos obtenidos. Se analizará los costos generales para la exportación de cacao a Estados Unidos y su incidencia en el precio de venta del cacao, información que será obtenida de las entidades de regulación en las exportaciones de cacao y de los testimonios de productores exportadores.

CAPÍTULO I

MARCO

TEÓRICO

1. Marco Teórico

1.1 Agricultura en el Ecuador

La agricultura en palabras breves es el arte de cultivar la tierra. Para Julián Pérez en un artículo publicado en un portal colombiano la agricultura es la labranza o cultivo de a tierra e incluye todos los trabajos relacionados al tratamiento del suelo y a la plantación de vegetales.

Las actividades agrícolas suelen estar destinadas a la producción de alimentos y a la obtención de verduras, frutas, hortalizas y cereales. La agricultura implica la transformación del medio ambiente para satisfacer las necesidades del hombre. Esta capacidad es la que diferencia al ser humano del resto de los seres vivos. (Perez J. D., 2009)

La agricultura ha sido desde siempre uno de los pilares fundamentales de desarrollo económico en el Ecuador, tanto en cultivos familiares como los destinados al comercio. El reporte de Productividad Agrícola del Ecuador señala que esta actividad aporta un promedio de 8.5% al PIB, siendo el sexto sector que aporta a la producción del país. (Banco Central del Ecuador, 2016)

El Ecuador tiene condiciones agroecológicas únicas en el mundo. Si bien las agro exportaciones tradicionales (banano, café y cacao) se localizaron en la región tropical de la Costa, las no tradicionales provienen no solamente de esa región con condiciones ecológicas adecuadas para la producción de una vasta gama de frutas y hortalizas tropicales y semi-tropicales sino también de la Sierra, que ofrece condiciones de suelos, temperaturas, intensidad de luz y otros factores que son inigualables en el mundo para la producción de hortalizas y flores, estas últimas en invernaderos en la mayoría de los casos. De igual forma, se ha planteado la producción de cultivos tropicales en la región amazónica. (Agrocalidad, 2012)

1.2 Principales productos agrícolas del Ecuador

La superficie agrícola abarca aproximadamente el 14% del total de la superficie del país. El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) (2017) presentó la Encuesta de Superficies de Producción Agropecuaria Continua en la que se reveló que Ecuador posee 7,3 millones de hectáreas dedicadas a la agricultura y la mayoría se ubican en Manabí, Guayas, Loja, Los Ríos y Esmeraldas.

En la Costa, donde las zonas son más áridas, mientras más cerca del mar se encuentra existe menos agricultura, pero también hay sitios muy aptos para cultivar maíz, yuca, algodón, frutas tropicales, banano, palma africana, café, cacao, caña de azúcar, entre otros. En la Sierra la mayoría de plantaciones son pastizales, sin embargo, también existe producción de papa, cebada, haba, maíz y hortalizas.

Por otro lado, en la Amazonía la actividad agrícola es menor, pero se destacan plantaciones de maíz, yuca, naranjilla, palma africana, caña de azúcar, cítricos y, mayoritariamente, pastizales. (Martinez, 2012)

De acuerdo a datos del INEC, la producción agropecuaria se concentra en un 46,69% en pastos cultivados, 20,67% en pastos naturales, 19,5% en cultivos permanentes y 13,5% en cultivos transitorios. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017)

Encontramos como productos destacados a la caña de azúcar, al café, la naranja, el banano, la papaya, la guayaba, el babaco, el fréjol, el cacao, el maíz, la papa, el chocho, la yuca, la naranjilla, la sandía, el camote, la cebada, las flores, entre otros. (Pro Ecuador, 2015)

1.3 El cacao

El cacao que tiene como nombre científico *Theobroma cacao*, que traducido del griego al español significa “Alimento de dioses” nace de una planta de tipo tropical que crece en climas cálidos y húmedos, por lo general es un árbol pequeño, entre 4 y 8 metros de alto, aunque si recibe sombra de árboles grandes, puede alcanzar hasta los 10 metros de alto. La madera es de color claro, casi blanco, y la corteza es delgada, de color café.

Las semillas del cacao varían en forma, tamaño y cualidades nutritivas. Pasados cinco años de haber sido plantado, el árbol tiene fuerza suficiente para sobrevivir y comenzar a producir fruto. Este árbol florece todos los años, en dos ciclos de seis meses cada uno.

Luego de seis meses, las bayas finalizan su crecimiento llegando a tener 15 o 25 cm. y pasan de ser verdes a tener una tonalidad amarilla, anaranjada o rojiza. Al abrir el fruto, aparecen acomodadas en la parte carnosa, entre 30 y 40 semillas del cacao, que al fermentarse, lavarse, secarse y tostarse deriva en licor, manteca, pasta de cacao y cocoa, entre otros. (Ochoa, 2013)

1.4 Cacao Ecuatoriano

El cacao ecuatoriano tiene la mayoría de sus cultivos en las zonas del Litoral y de la Amazonía, según Guillermo Herrera (2017) en un artículo publicado en la revista líderes. La producción del cacao se realiza principalmente en la costa y Amazonía del Ecuador. Siendo las provincias de mayor producción: Los Ríos, Guayas, Manabí y Sucumbíos, según el Portal de Pro Ecuador (2013), en el que también se indica que en Ecuador se desarrollan dos tipos de cacao:

Cacao Fino de Aroma: conocido también como Criollo o Nacional cuyo color característico es el amarillo, posee un aroma y sabor único, siendo esencial para la producción del exquisito chocolate gourmet apetecido a nivel mundial.

Cacao CCN-51: conocido también como Colección Castro Naranjal cuyo color característico es el rojo. Además, es reconocido por sus características de alto rendimiento para la extracción de semielaborados, ingredientes esenciales para la producción a escala de chocolates y otros. (Pro Ecuador, 2013)

1.5 Comercio Internacional

Una definición integral acerca de lo que significa el comercio es la que da Karl Polanyi (1976) en su artículo de Antropología y Economía, donde indica que “el comercio es el movimiento de los bienes a través del mercado. Todas las mercancías, los bienes producidos para la venta, son objetos potencialmente comercializables.”

En el mismo documento se hace referencia al origen del comercio en la antigüedad indicando desde el punto de vista sustantivo, que el comercio era un “método relativamente pacífico de adquirir los bienes que no se encuentran en ese territorio o lugar.”

Es por esto que desde los inicios del comercio podemos identificar que existió una forma primitiva de comercio internacional o entre regiones.

Entre los conceptos que se han dado al comercio internacional el autor Marcue (1998) menciona en su libro que “el comercio internacional es la rama de la ciencia económica” que trata sobre el intercambio de bienes y servicios entre ciertos países para la satisfacción de sus respectivos mercados. Este intercambio de bienes y servicios implica, necesariamente, la introducción de productos extranjeros a un país (importación) y el envío de sus propios productos a otros países (exportación).”

Una teoría de gran importancia es la Teoría Clásica del Comercio Internacional que tiene sus raíces en la obra “Investigación sobre la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones” de Adam Smith (1776) “Se basa en la

teoría del valor trabajo, la cual afirma que el trabajo es el único factor de la producción y que en una economía cerrada, los bienes se intercambian de acuerdo con las dotaciones relativas de trabajo que contienen.”

Esta teoría del comercio está basada en la división del trabajo y en la noción de productividad, en la determinación de tres cuestiones básicas:

- Las ganancias del comercio
- Los patrones del comercio
- Los términos de intercambio

Otra teoría planteada por Adam Smith (1776) es la que plasmó en su libro La Riqueza de las Naciones haciendo referencia a la “Teoría de la división internacional del trabajo”, Smith en esta teoría indicaba que los estados debían especializarse en la producción de aquellos artículos de exportación en los cuales tuvieran mayor ventaja comparativa, por su alta calidad y bajo precio.

Más adelante estas teorías fueron mejoradas con los aportes de David Ricardo (1817) en su libro “Principios de Economía Política y Tributación”, el indicaba que aun cuando un país tuviera ventaja absoluta en la elaboración de dos productos, podía ser relativamente más eficiente que otro en un producto determinado, situación a la que denomino principio de la ventaja comparativa.

1.6 Ventaja Comparativa

La teoría de la ventaja comparativa, se basó en la Teoría del Valor-Trabajo, la cual establece que el valor o precio de un bien es igual a la cantidad de trabajo empleado en la producción de dicho bien, descrito en el libro de Principios de Economía Política y tributación. (Ricardo, Principios de Economía Política y Tributación, 1817)

Una opinión interesante es la de Moreno (1992) en su libro de Marketing Internacional quien explica que los países en desarrollo deben fincar su progreso

económico - social en el crecimiento progresivo de su comercio internacional por cuanto el desarrollo de un país está estrechamente vinculado con el desenvolvimiento y alternativas de su comercio exterior, y en particular, al impulso de sus exportaciones, como actividad comercial generadora de divisas genuinas. (Moreno J. M., 1992)

Es decir entonces que el comercio internacional según el análisis del autor del presente estudio se relaciona a la teoría de la ventaja competitiva, la cual propone que los países se especialicen en los productos que les sean más fáciles de producir y en los que tengan cualidades que otros países no tengan, para lo cual es necesario que optimicen costos en su cadena de producción y en la logística de comercialización para así poder obtener mayores beneficios al comercializar estos productos ante los demás países.

1.7 Ventaja Competitiva

Entre los conceptos modernos encontramos el de la competitividad, que según Federico Anzil (2008) es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. Aquí nos indica que la competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país.

También se menciona que el estudio de los factores que determinan la competitividad nacional es importante debido a que el estado puede influir en la misma mediante su política económica y que básicamente existen tres enfoques para en análisis de la competitividad: el enfoque tradicional, el enfoque estructural y nuevos enfoques.

Enfoque Tradicional

El enfoque tradicional de la competitividad se basa en los costos laborales y el tipo de cambio. Estos dos factores determinarían los precios de los productos de un país en el mercado internacional, en relación a los precios de los productos de países extranjeros. Este enfoque lleva a otorgarle importancia a las

devaluaciones y a orientar la política económica en la reducción de costos. Este enfoque tendría mayor validez en mercados de productos con alta elasticidad precio. (Anzil, 2008)

Enfoque Estructural

Considera a la tecnología como endógena y crucial para determinar las ventajas comparativas dinámicas. Se desprende de este enfoque que se deben concentrar esfuerzos en el aumento de la productividad y la incorporación y desarrollo de tecnología, lo que no siempre se logra mediante la disminución de costos o las devaluaciones. (Anzil, 2008)

Otros de sus conceptos se basan en las condiciones que existen en la economía. Es decir, una nación será más competitiva si su entorno incentiva a lograr una mayor creación de valor, por ejemplo, mediante innovaciones.

Por otro lado la Revista Ekos Negocios (2018) indica que la competitividad es uno de los principales indicadores de prosperidad de un país, la define como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país.

Indica que se relaciona directamente con el crecimiento y bienestar de un país, ya que menciona que cuando un país es competitivo, es atractivo para la inversión; un país con inversión es capaz generar empleos. Los ciudadanos con empleos poseen niveles de ingresos que elevan su calidad de vida, capacidad de compra y bienestar.

La competitividad de un país depende de un gran número de elementos: legislaciones e instituciones que fomenten la competencia, infraestructura, entorno macroeconómico, preparación económica y acceso a la tecnología, entre otros.

Aunque no existe una forma de medición exacta, existen varios indicadores que buscan medir la competitividad a través de diferentes variables: el Foro

Económico Mundial, el Banco Mundial y el INEGI lo miden a nivel internacional. (Ekos Negocios, 2018)

1.8 Logística

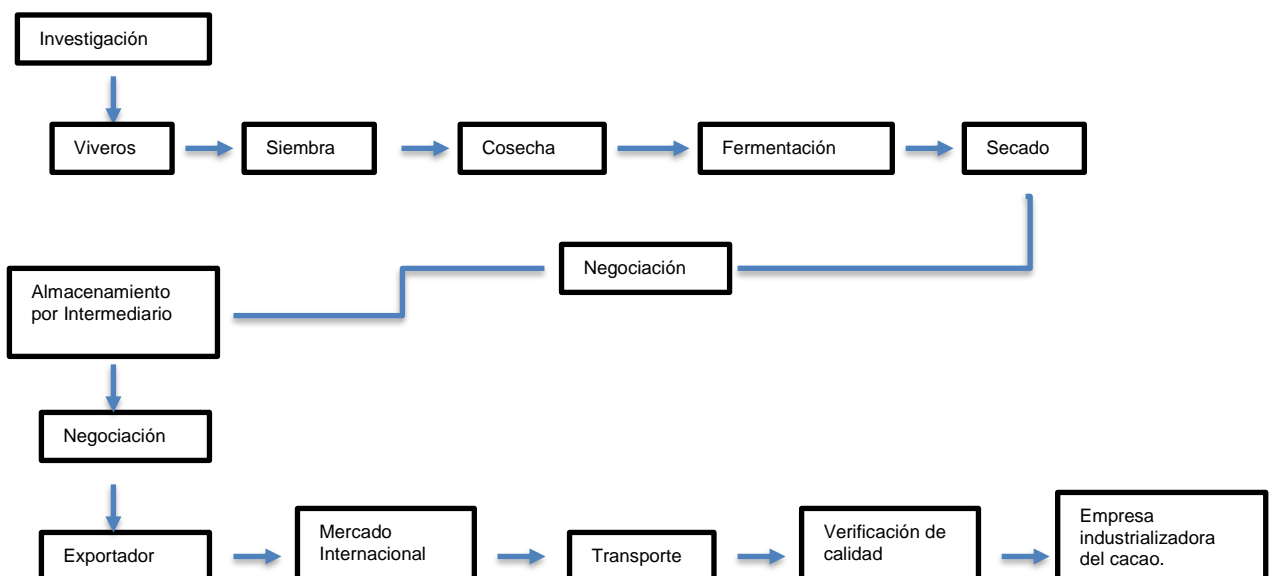
Para el presente estudio de caso, es también necesario indagar en los conceptos existentes sobre logística. Según Andrés Sevilla (2012) logística se refiere a todas las operaciones llevadas a cabo para hacer posible que un producto llegue al consumidor desde el lugar donde se obtienen las materias primas, pasando por el lugar de su producción.

1.9 Logística Internacional

La logística internacional es la suma de conocimientos necesarios para realizar correctamente una operación de comercio internacional, ya sea de importación o de exportación. El primer paso es identificar los momentos en que ocurren cada uno de los pasos como son el despacho aduanal, los fletes terrestres, fletes internacionales, etc. (Penaranda, 2013).

1.10 Proceso logístico de exportación de cacao

Ilustración 2 Principales actores en la cadena de valor de producción de cacao



(Ministerio de Comercio Exterior, 2016)

1.11 Proceso de exportación

1.11.1 Registro en Banco Central/Certificado de Firma Digital

Para realizar cualquier actividad de Comercio Exterior es necesario estar registrados en el Banco Central del Ecuador, y obtener un dispositivo llamado tóken o certificado de firma digital para operar en el sistema EcuPass y en la Ventanilla Única Ecuatoriana VUE.

1.11.2 Registro de Operadores en Agrocalidad

Como segundo punto es necesario que todos los productores, acopiadores, comercializadores que deseen exportar plantas, productos vegetales y artículos reglamentados consten registrados en el Sistema Guía de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro también llamada AGROCALIDAD.

1.11.3 Registro en EcuPass

Todo exportador debe registrarse en el sistema EcuPass para poder realizar los trámites dentro del portal de aduana y otras instituciones públicas con procesos dentro de la Ventanilla Única Ecuatoriana (VUE).

1.11.4 Declaración Aduanera de Exportación – DAE

Luego de estar registrados es necesario realizar la Declaración Aduanera de Exportación, una vez aceptada por el SENA E representa la autorización definitiva para la exportación de cacao.

1.11.5 Declaración Jurada de Origen – DJO

Es el documento en el cual se especifica que la mercancía a exportarse cumple con la normativa de origen establecida en los Acuerdos Comerciales que unilateralmente conceden preferencias arancelarias al Ecuador. La DJO es el requisito previo para la emisión de los Certificados de Origen y debe llenarse y registrarse por cada sub-partida arancelaria y producto.

1.11.6 Certificado de Origen – CO

Con la DJO se obtiene el certificado de origen que acredita que el producto ha sido producido o fabricado en el país, en este caso Ecuador.

1.11.7 Certificado Fitosanitario

Es necesario obtener el Certificado Fitosanitario emitido de manera oficial por Agrocalidad para las exportaciones de algunos tipos de plantas, productos o subproductos vegetales. Este documento certifica que los envíos de estos productos se encuentran libres de plagas cuarentenarias, y es considerado de vital importancia porque se ajustan a las disposiciones fitosanitarias vigentes de los países importadores.

1.11.8 Factura Comercial de Exportación

La factura comercial debe contener la información correcta y necesaria para que sea aceptada tanto en Ecuador como en el país de destino.

1.11.9 Proforma de Embarque

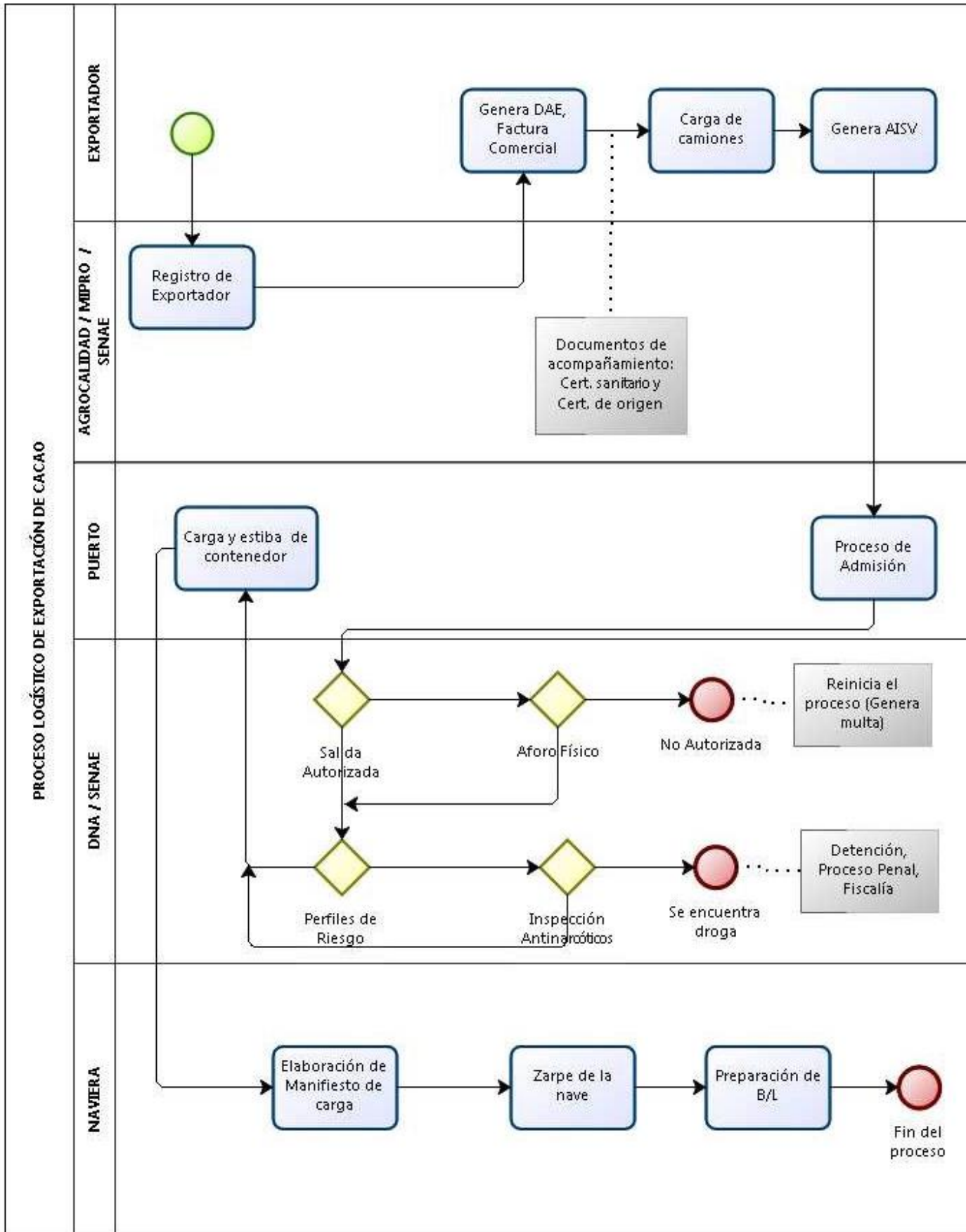
Este documento se entrega a la naviera para que puedan iniciar la elaboración de los documentos de embarque. Debe ser entregada con suficiente anticipación para pre-manifestar a aduana y a las autoridades en el puerto de destino. Contiene la información del embarcador, del consignatario, de las mercancías e instrucciones especiales de manejo.

1.11.10 Contenedores

Generalmente la exportación de cacao en sus distintas formas, es realizada por vía marítima y requiere de contenedores que facilitan su condición unitaria y transportación.

La mayoría del cacao en grano que se exporta desde Ecuador, conlleva un proceso de consolidación en puerto, es decir que los sacos son transportados desde la planta al puerto marítimo en camiones convencionales, luego almacenados temporalmente en bodegas del puerto mientras se preparan los contenedores para su llenado y estiba.

Ilustración 3 Proceso logístico de exportación



1.12 Costos y tiempo de exportación de cacao

1.12.1 Costos logísticos

Se puede definir a los costos logísticos como la suma de los costos ocultos involucrados cuando se mueven y almacenan materiales y productos desde los proveedores hasta los clientes.

Es importante conocer los costos y gastos aproximados en los que incurren los exportadores de cacao durante la cadena de exportación. Por esta razón se presentan los datos obtenidos del estudio de Luis Freire Guerrero con un detalle de estos costos relacionados a un contenedor.

En la realidad del Ecuador encontramos que, con mayores costos para el exportador, el producto de venta se vuelve más caro y menos competitivo. Los países vecinos tienen mayores ventajas por su ubicación geográfica o capacidad para vender en zonas más cercanas y logran mejores resultados según lo indicado por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (2017)

Por otro lado, Iván Ontaneda Presidente de Fedexpor indica que otro factor importante a considerar es que no existe un costo fijo del transporte y logística para las exportaciones ecuatorianas porque depende del país al que llega la carga, el volumen, la cantidad de contenedores, si la mercadería debe ir refrigerada, si va al granel, etc. Sin embargo, el valor promedio por contenedor exportado es de USD 1 800, que incluye el equipo más el traslado, los valores ascienden cuando los barcos no logran llenarse, ya que ese valor de aire se lo traslada al exportador.

Camilo Jarrín Presidente de la Cámara de Transporte Pesado del Pichincha indica que los costos de transporte interno de las mercancías desde su lugar de producción a los puertos encarecen también la logística y deben ser analizados.

1.13 Requerimientos para exportar a EEUU

A continuación, se presentan las Agencias Estadounidenses involucradas en los procesos de control de las importaciones, con enfoque a productos alimentarios.

Encontramos la USDA, el Departamento de Agricultura de Estados Unidos, que da apoyo en la comercialización agrícola. Este organismo está encargado de asegurar una buena alimentación mediante producto de calidad a los estadounidenses. Realiza de la revisión de los productos provenientes de otros países, en este caso el cacao en grano. Se basa en la Ley de Seguridad Alimentaria de Estados Unidos. (USDA U.S. DEPARTMENT OF AGRICULTURE, 2018)

La Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA) es la entidad encargada de establecer y verificar el cumplimiento de regulaciones para garantizar la seguridad, de los alimentos, medicamentos y cosméticos que se consumen en los Estados Unidos. (FDA Food and Drugs Administration, 2018)

Los productos importados regulados por la FDA están sujetos a inspección en la fecha de su entrada a la Aduana estadounidense; aquellos que no se encuentren conforme a la ley y reglamentos estarán sujetos a regularización o reexportación voluntaria (solo en caso de incumplimiento de regulaciones de clasificación, documentación, empaque o etiquetado) o a destrucción en caso se determine que constituyen una amenaza para la salud de los consumidores.

La FDA administra los siguientes aspectos:

- Cumplimiento de la Ley contra el Bioterrorismo
- Alimentos envasados de baja acidez y acidificados (LACF/AF)
- Aditivos e ingredientes alimentarios
- Etiquetado y envasado de alimentos procesados
- Alimentos preparados que contengan menos de 2% de contenido cárnico (Los que tienen mayor contenido son regulados por el FSIS) (FDA Food and Drugs Administration, 2018)

1.13.1 Normas ISO

La Organización Internacional para la Estandarización, (ISO por sus siglas en inglés, de “International Organization for Standardization”), es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de producción de bienes y servicios, comercio y comunicación. Su finalidad es la de buscar la estandarización de los productos y seguridad y calidad para las empresas u organizaciones (públicas o privadas) a nivel internacional.

Existen normas ISO para la producción de alimentos y para homogenizar la calidad de los mismos, así como para el establecimiento de estándares de inocuidad y comercialización.

1.13.2 Normas de Origen

Con el objetivo de garantizar que solo las mercancías que califiquen como originarias puedan acceder al trato arancelario preferencial. El certificado de origen acreditará que las mercancías son originarias del Ecuador.

Capítulo II

MARCO

METODOLÓGICO

2. Marco Metodológico

En el desarrollo de este capítulo se detallarán diferentes métodos, de los cuales se escoge el método a utilizar en el presente estudio de caso. Es necesario escoger una metodología adecuada que permita obtener la información requerida para un correcto análisis.

2.1 Métodos de investigación

De acuerdo a la conceptualización que realiza Sabino (2000) indica que la investigación es como “un esfuerzo que se emprende para resolver un problema, claro está, un problema de conocimiento”. A su vez Cerro y Bervian (1989) indican que es “una actividad encaminada a la solución de problemas y que su principal objetivo consiste en hallar respuestas a preguntas mediante el empleo de procesos científicos”

Existen diversos tipos de investigación, encontramos las siguientes: Co-relacional, Cualitativa, Descriptiva, Documental, Estudio De Caso, Experimental, Explicativa, Exploratoria, Histórica, Longitudinal, Seccional.

2.2 Metodología escogida

El presente estudio de caso se encuentra orientado al uso de una metodología de investigación descriptiva ya que trabajaremos basados en datos reales de la situación de exportación de cacao, y el objetivo principal del método descriptivo es la de lograr una interpretación de la información recopilada para poder sugerir estrategias adecuadas a la situación actual.

Se orienta también a un análisis cualitativo, ya que una herramienta de gran importancia utilizada en el presente estudio de caso es la entrevista, que nos permite conocer la situación actual del sector cacaotero desde una perspectiva real del sujeto entrevistado.

2.2.1 Formato Entrevista

Preguntas propuestas

1. ¿Cuál es el producto estrella de exportación de la empresa que representa?
2. ¿Actualmente, la empresa que representa produce el cacao y también lo exporta?
3. ¿La empresa cuenta con productores ya elegidos para proveer el cacao necesario?
4. ¿La empresa utiliza intermediarios en las negociaciones?
5. ¿El proceso de transporte interno y bodegaje lo realizan de manera directa?
6. ¿Desde qué año la empresa incursionó en la exportación del cacao en grano, y como fue inicialmente?
7. ¿Ha tenido que solicitar la empresa algún tipo de financiamiento para llevar a cabo las exportaciones de cacao? ¿Con qué tipo de financiamiento cuentan?
8. ¿Cuáles han sido los principales destinos de exportación?
9. ¿Cuáles son los requerimientos o normas técnicas que debe cumplir el producto para ser admitido en el mercado de Estados Unidos?
10. ¿De qué manera tuvo que actualizarse o innovar la empresa para incursionar en las exportaciones de cacao?
11. ¿Considera usted que hacen falta incentivos por parte del Estado para mejorar el volumen de exportaciones de cacao en grano? ¿Cuáles incentivos?

2.3 Variables

2.3.1 Costos logísticos

Es importante indagar en los costos logísticos que están presentes en la cadena de valor de la exportación de cacao hacia Estados Unidos, para de esta manera conocer la situación real que enfrentan los exportadores y la diferencia de valores que se negocian al ser empresas de gran tamaño o al ser pequeñas y medianas.

2.3.2 Precio del cacao

Luego de analizar los costos que enfrentan los exportadores, se puede comprender de mejor manera los datos obtenidos acerca de los precios finales en los que se vende el cacao, ya que está directamente relacionado el factor del costo logístico con el precio final al que se logra vender el producto.

2.3.3 Exportaciones

Variable fundamental para conocer en datos el volumen de exportaciones que se realizan del producto desde Ecuador hacia Estados Unidos y el resto de países y de esta manera determinar las estrategias que se necesitan para un mejor impulso.

2.3.4 Importaciones

Resulta necesario conocer las cifras de las importaciones de cacao que realizan los países, sobretodo el país destino principal que es Estados Unidos. De esta manera se puede conocer la demanda actual del cacao en este país y las oportunidades de incrementar el volumen de exportación hacia este país que tiene el producto ecuatoriano.

Capítulo III

Análisis de datos y de la Situación Actual

3. Análisis de datos

Para el presente estudio hemos recopilado los datos de las variables más importantes en el proceso logístico de exportación actual como son:

3.1 Precios del cacao

De acuerdo a Rabbobank (2018) el precio de cacao en la bolsa de New York podría aumentar de \$1,900 a \$2,200 por tonelada a finales del primer trimestre de 2018. Se han identificado precios en Nueva York al mes de abril 2018 de inclusive \$2,530 por tonelada de cacao. Las condiciones secas actuales en las naciones de África Occidental de Ghana y Costa de Marfil han provocado que las cosechas estén por debajo de las expectativas del mercado, y el precio se movió a un máximo de \$ 2914 por tonelada durante la semana del 30 de abril.

Para poder realizar una comparación encontramos las cifras de los últimos años con cierre al 2017 en la que podemos ver la diferencia del valor en que terminó diciembre 2017 de \$ 1.907 muy por debajo del valor presenciado en estos meses del 2018.

Ilustración 4 Comparativo precio de cacao por años

Exportaciones Año calendario					
Cacao en Grano + Semielaborados. Tm					
ECUADOR	2013	2014	2015	2016	2017
Enero	\$2.241	\$2.757	\$2.868	\$2.898	\$2.179
Febrero	\$2.172	\$2.938	\$2.881	\$2.855	\$2.011
Marzo	\$2.132	\$2.982	\$2.825	\$3.004	\$2.044
Abril	\$2.273	\$2.988	\$2.815	\$3.014	\$1.945
Mayo	\$2.323	\$2.958	\$2.039	\$3.019	\$1.967
Junio	\$2.260	\$3.090	\$3.186	\$3.053	\$1.975
Julio	\$2.274	\$3.115	\$3.272	\$2.983	\$1.961
Agosto	\$2.453	\$3.205	\$3.097	\$2.979	\$1.946
Septiembre	\$2.580	\$1.260	\$3.224	\$2.827	\$1.978
Octubre	\$2.699	\$3.041	\$3.134	\$2.681	\$2.091
Noviembre	\$2.729	\$2.851	\$3.306	\$2.464	\$2.126
Diciembre	\$2.782	\$2.905	\$3.291	\$2.267	\$1.907
TOTAL	\$2.419	\$2.999	\$3.078	\$2.837	\$2.011

(Anecacao, 2018)

3.2 Exportaciones de cacao desde Ecuador

Encontramos las siguientes cifras de las exportaciones realizadas desde Ecuador, y cuáles son los principales destinos.

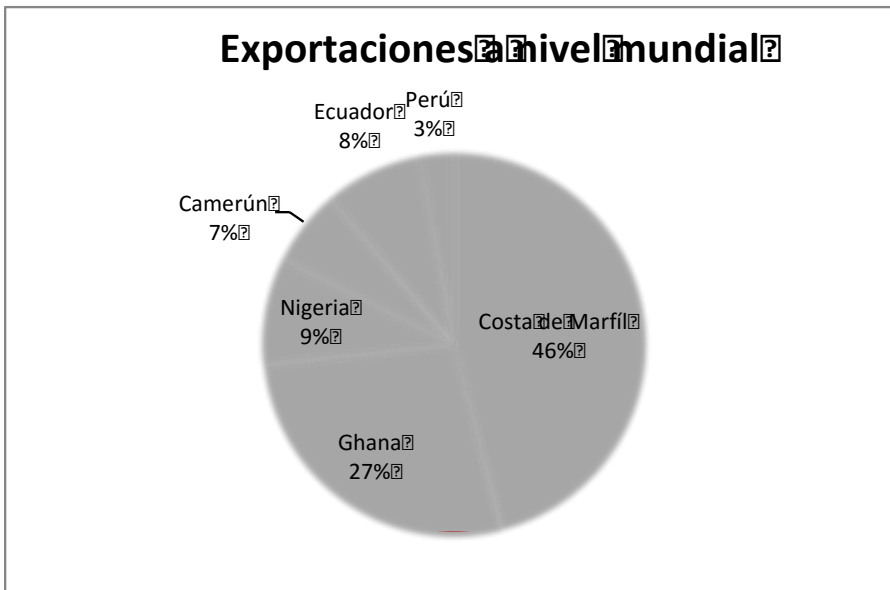
Ilustración 5 Exportación Toneladas Métricas

Exportaciones Año calendario Cacao en Grano + Semielaborados. Tm			
ECUADOR	2015/2016	2016/2017	VAR%
Ene	22.585	26.416	17%
Feb	23.165	22.398	-3%
Mar	19.396	27.986	44%
Abr	13.164	18.879	43%
May	13.305	16.955	27%
Jun	16.782	16.056	-4%
Jul	12.445	20.384	64%
Ago	13.228	28.622	116%
Sep	17.731	29.084	64%
Oct	28.972	37.316	29%
Nov	36.381	33.848	-7%
Dic	32.478	23.582	-27%
TOTAL	249.632	301.526	21%

(Anecacao, 2018)

Al cierre del 2017 según la OEC Complejidad Económica (2016) de países el Ecuador representó el 6,7% de las exportaciones de cacao a nivel mundial, luego de Costa de Marfil y de Ghana respectivamente. El total de las exportaciones de cacao a nivel mundial fue de \$ 10,2 billones.

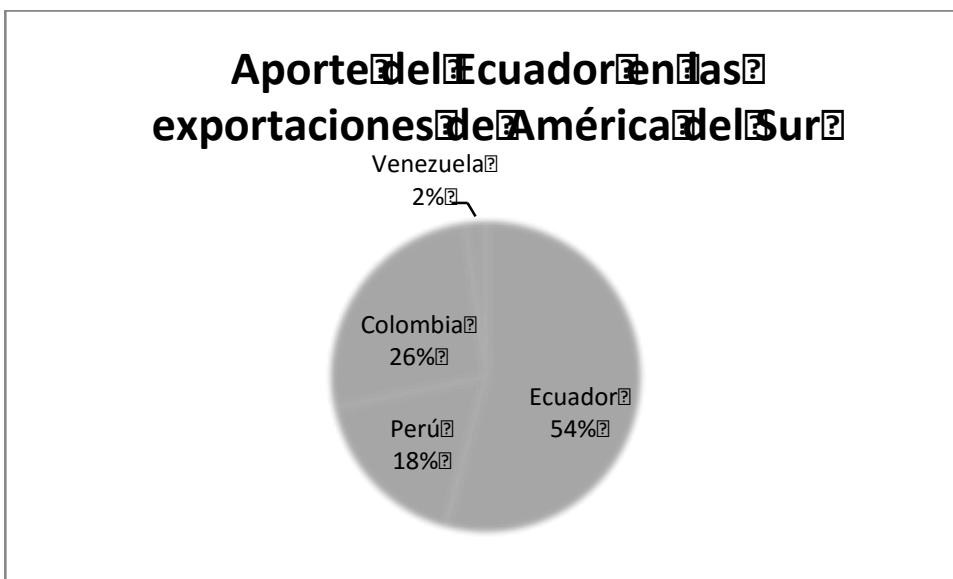
Ilustración 6 Exportaciones a nivel mundial



(The Observatory of Economic Complexity: OEC, 2016)

Profundizando en América del sur se realizaron alrededor de \$ 996 millones en exportaciones, de los cuales como observamos en el gráfico a continuación, el Ecuador representó el 71% de ese valor, en este caso \$ 682 millones, siendo el mayor de América del Sur.

Ilustración 7 Aporte del Ecuador en exportaciones en América del Sur



(The Observatory of Economic Complexity: OEC, 2016)

De estas exportaciones encontramos que la mayoría ha sido destinada a

Estados Unidos en el 2016 y 2017 según lo expresado por Anecacao (2018) en Toneladas Métricas.

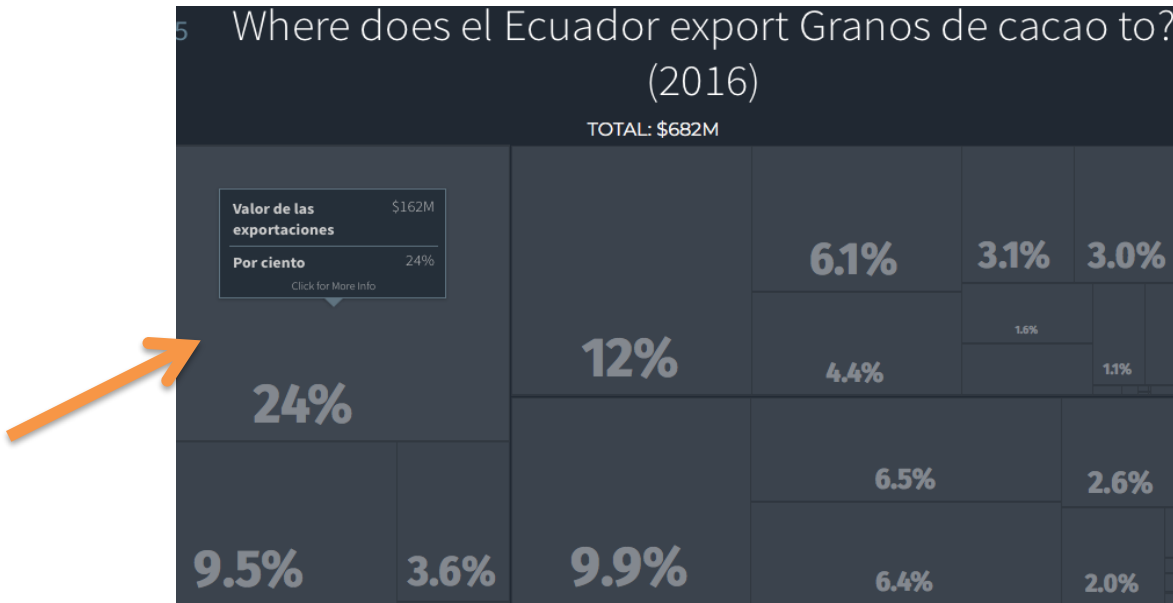
Ilustración 8 Destinos de exportación de cacao

Acumulado cacao en grano por destino Toneladas métricas. Enero - septiembre			
	2016	2017	VAR.%
E.E.U.U.	35.420	48.923	38%
Holanda	18.336	27.881	52%
Malasia	11.681	27.811	138%
México	13.683	18.812	37%
Indonesia	7.972	21.557	170%
Alemania	8.827	8.063	-9%
Bélgica	4.315	9.280	115%
India	7.955	3.452	-57%
Italia	4.831	4.336	-10%
China	4.627	4.052	-12%
Canadá	3.114	3.751	20%
Japón	2.555	4.048	58%
España	2.146	3.732	74%
Estonia	550	4.572	731%
Colombia	3.931	120	-97%
Otros	2.304	1.265	-45%
TOTAL	132.247	191.655	45%

(Anecacao, 2018)

Se muestran también datos de la OEC mediante el siguiente gráfico donde observamos que en valores de moneda hasta el cierre del 2016 las exportaciones hacia Estados Unidos fueron de \$ 162 millones representado un 24% de los \$682 millones totales que el Ecuador exportó, lo que convierte a Estados Unidos en el primer destino al que Ecuador exporta sus granos de cacao.

Ilustración 8 Destinos de exportación desde Ecuador



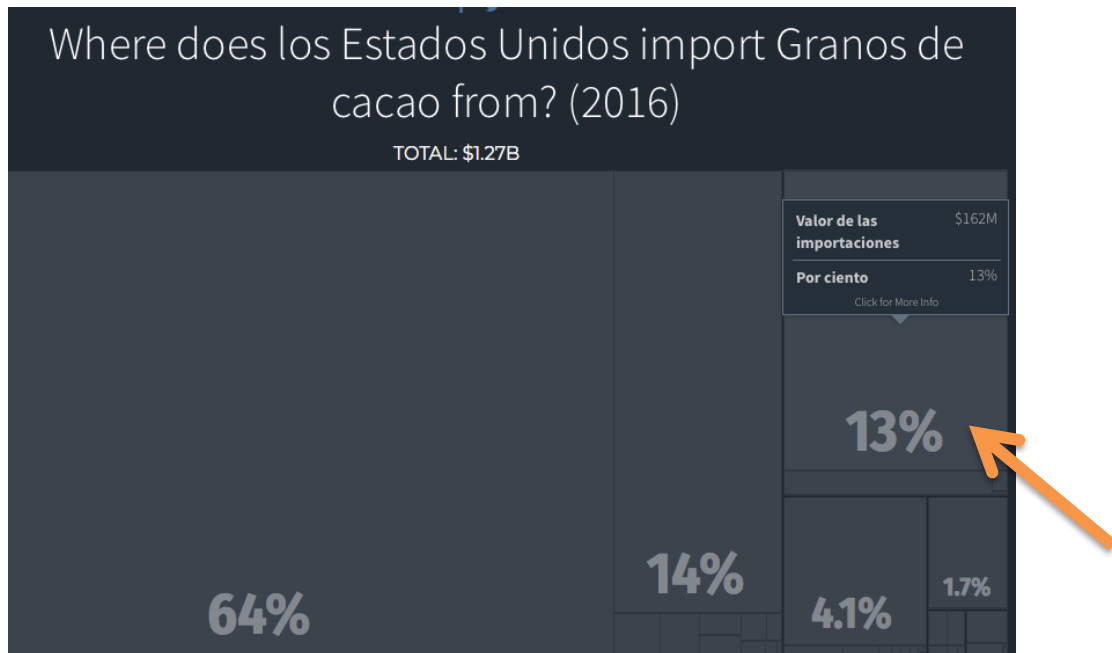
(The Observatory of Economic Complexity: OEC, 2016)

En el gráfico que se presenta podemos notar que Estados Unidos ha sido y continúa siendo el país al que se exporta la mayor cantidad de cacao en grano desde Ecuador, considerando que el 24% de las exportaciones totales desde Ecuador equivalente a \$ 162 millones se dirige a este destino.

3.3 Importaciones y demanda de cacao desde Estados Unidos

En el gráfico mostrado a continuación encontramos que Estados Unidos importa alrededor de \$ 1'27 billones en cacao al año, de los cuales Ecuador provee alrededor de \$ 162 millones, lo que representa el 13% de sus importaciones, luego de Costa de Marfil y Ghana que representan el 64% y el 14% respectivamente.

Ilustración 9 Importaciones de cacao de Estados Unidos



(The Observatory of Economic Complexity: OEC, 2016)

Al revisar el gráfico se visualiza que el valor el valor de \$162 millones exportados desde Ecuador hacia Estados Unidos representa únicamente el 13% de las importaciones o demanda de cacao de EEUU en el último año. Lo que significa que aún hay mucho mercado de cacao que ganar si se logra incrementar el volumen de producción y de exportación.

3.4 Costos logísticos

En el siguiente gráfico se presentan los datos de los gastos logísticos más frecuentes que enfrentan los exportadores relacionado a un contenedor para envío de cacao en grano. En este gráfico se observa que uno de los costos más altos es el de Transporte Interno, debido al traslado de los productos desde la planta de producción hasta las bodegas de los puertos.

Gastos Logísticos de exportación por contenedor

Descripción	Valor	%
Agente de Aduanas	\$350,00	19,08%
Sueldos y Salarios Dpto. Exportación	\$500,00	27,26%
Transporte Interno	\$500,00	27,26%
Costo de saco de cacao	\$80,00	4,36%
Empaque, Embalaje	\$150,00	8,18%
Certificado de origen	\$35,00	1,91%
Certificado Fitosanitario	\$35,00	1,91%
Certificado Agrocalidad	\$35,00	1,91%
Porteo de contenedor	\$74,00	4,03%
Inspección	\$45,00	2,45%
Gastos Varios	\$30,00	1,64%
Total Gastos Exportación	\$1.834,00	100%

(Freire, 2016)

3. 5 Análisis de la situación actual

3.5.1 Situación de las grandes empresas, medianas y pequeñas empresas

Los procesos logísticos que llevan a cabo los exportadores para transportar su cacao desde el Ecuador hacia su destino final, en este caso EEUU, están compuestos de trámites en muchos casos engorrosos que dificultan la exportación y encarecen el precio de venta del producto.

Bajo esta premisa se debe considerar que estos procesos se tornan aún más entorpecedores si se trata de pequeños exportadores en ocasiones personas naturales, e inclusive para medianas empresas, ya que, al no contar con procesos internos establecidos, además de la fuerza productiva y el poder de negociación de las grandes empresas exportadores, las condiciones que consiguen para sus exportaciones están en desventaja.

Un ejemplo real es que en el país con el ingreso de trasnacionales que empezaron a comprar el cacao de los productores para exportarlo, varias compañías cerraron sus puertas al verse afectadas por una competencia en

desventaja según lo indicado por Iván Ontaneda (2015), Presidente de Fedexport y representante de Anecacao.

Por esta razón es fundamental analizar y mejorar los procesos logísticos que actualmente manejan los exportadores de cacao ecuatorianos, ya que es la razón que no les ha permitido incrementar el volumen de exportaciones de manera considerable en los últimos años, sobretodo a las pequeñas y medianas empresas.

3.6 Entrevista

En este estudio de caso escogimos una técnica cualitativa que es una entrevista semiestructurada a un representante de los exportadores. Las respuestas de esta entrevista nos permitirán conocer la realidad desde la perspectiva de una persona interrelacionada en el medio de las exportaciones de cacao.

NOMBRE: Manuel CARGO: Gutiérrez EMPRESA/ ACTIVIDAD: Business Manager SECTOR: Cocoa Sourcing Ecuador DOMICILIO: Nestlé Ecuador S.A. Cacao Centro Empresarial Colón Torre 4, Piso 4to.	FECHA:	10-06-2018 10H30 En persona Email
	HORA DE LA ENTREVISTA:	
	FORMA ENTREVISTA:	
	OBTENCIÓN ENTREVISTA:	

Preguntas Generales:

1. ¿Cuál es el producto estrella de exportación de la empresa que representa?

Respuesta: En Nestlé se exporta actualmente y de manera principal cacao en grano y también cacao semi elaborado de cacao como manteca, polvo y licor de cacao. Estas exportaciones se realizan a empresas del grupo como a terceros no relacionados. Por otro lado, Nestlé también realiza exportaciones de chocolate como producto terminado hacia algunos países en menor cantidad.

2. ¿Actualmente, la empresa que representa produce el cacao y también lo exporta?

Respuesta: Nestlé es una Compañía que cree en el potencial productivo del Ecuador, sobretodo en el sector cacaotero, por lo que la política de la empresa es la de dar oportunidades al agricultor local de desarrollarse y proveer el cacao a Nestlé. Por esta razón Nestlé no tiene ni está interesada en tener campos o plantaciones de cacao, sino más bien el interés de la empresa es llegar a los pequeños productores, capacitarlos y ayudarlos a desarrollar su producto para que consigan una calidad óptima del producto y a su vez mejoren su negocio y su calidad de vida.

3. ¿La empresa cuenta con productores ya elegidos para proveer el cacao necesario?

Respuesta: Así es, de hecho, Nestlé cuenta con un plan establecido llamado Cocoa Plan en el que permitimos calificar a nuestros agricultores, y llevar a nuestros agrónomos a sus plantaciones para enseñarles mejores técnicas de cultivo, cuidado y cosecha del cacao y que así logren la máxima calidad del producto. De esta manera compramos el cacao que producen a precios competitivos y justos.

4. ¿La empresa utiliza intermediarios en las negociaciones?

Respuesta: Al tener un volumen de 20 mil toneladas al año aún no es posible dejar de contar al 100% de los intermediarios, sin embargo, se está trabajando para optimizar el proceso y lograr realizar las compras de manera directa con todos los productores.

5. ¿El proceso de transporte interno y bodegaje lo realizan de manera directa?

Respuesta: Efectivamente Nestlé compra el cacao y lo traslada a las fábricas en Guayaquil, donde existe un centro de acopio para luego exportar el cacao en grano, o enviar a la fábrica el cacao que se designe para procesar.

6. ¿Desde qué año la empresa incursionó en la exportación del cacao en grano, y como fue inicialmente?

No conozco los años con exactitud, pero calculo unos 35 años, ya que hace mucho Nestlé determinó que había capacidad disponible e inició las exportaciones de cacao en grano.

7. ¿Ha tenido que solicitar la empresa algún tipo de financiamiento para llevar a cabo las exportaciones de cacao? ¿Con qué tipo de financiamiento cuentan?

Respuesta: Nestlé tiene la ventaja de considerar a Ecuador un punto estratégico a largo plazo, y al contar con el soporte de la Compañía matriz en Suiza contamos con el capital de trabajo para poder operar. Al pertenecer al grupo nos ayudan con aporte de dinero a tasas muy bajas. No utilizamos ningún financiamiento adicional.

8. ¿Cuáles han sido los principales destinos de exportación?

Respuesta: Actualmente los principales mercados son Estados Unidos, España, Colombia, Suiza, Chile, Brasil, Perú.

9. ¿Cuáles son los requerimientos o normas técnicas que debe cumplir el producto para ser admitido en el mercado de Estados Unidos?

Especialmente las normas sanitarias y de calidad como la FDA, sin embargo, no hay mayor complicación, ya que el país cuenta con acuerdos bilaterales que facilitan la entrada del producto.

10. ¿De qué manera tuvo que actualizarse o innovar la empresa para incursionar en las exportaciones de cacao?

Nestlé tuvo que innovar en todas las áreas que interviene como en los procesos, también contratar personal especializado, compra de maquinarias que aporten con tecnología, entre otras.

11. ¿Considera usted que hacen falta incentivos por parte del Estado para mejorar el volumen de exportaciones de cacao en grano? ¿Cuáles incentivos?

Respuesta: Que se siga trabajo por tener un libre comercio, mejorar los acuerdos comerciales e incentivar con facilidades de financiamiento a los productores para que generen un mayor volumen de cacao a ser exportado. Finalmente considero que deben trabajar constantemente en mejorar los impuestos para las exportaciones.

3.6.1 Análisis de la información obtenida en la entrevista.

Con respecto a la información recopilada en la entrevista realizada al Sr. Manuel Gutiérrez Gerente de Exportaciones de Nestlé podemos notar que en el mercado cacaotero existe una perspectiva sobre que se ha mejorado los procesos de exportación, sin embargo, aún queda mucho trabajo por hacer para incrementar los volúmenes de exportación. Esto debe trabajarse desde el origen que son los productores agricultores y apoyarlos con incentivos de financiamiento para que generen mayor cantidad del producto.

Por otro lado, se puede analizar que efectivamente al ser una empresa grande y con apoyo de capital desde el exterior no es afectada por las variables comunes que afectan a los pequeños y medianos exportadores, como la falta de financiamiento, y de mejora en sus procesos para poder optimizar costos y tiempos en la cadena logística de la exportación del cacao hacia su país destino.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4. Propuesta

La propuesta principal del presente estudio es lograr la organización y optimización de los procesos logísticos de los pequeños productores para lograr una reducción de costos y tiempos y así puedan aprovechar los beneficios que tienen las grandes empresas exportadoras con procesos ya establecidos y optimizados.

Luego de analizar la información obtenida por medio de las herramientas de investigación como estadísticas reales de la exportación de cacao desde el Ecuador, costos logísticos y la entrevista realizada se detalla la siguiente propuesta:

- Crear planes de apoyo para las pequeñas y medianas empresas en los que se establezcan precios justos en las actividades de la cadena logística para la exportación.
- Modernizar el sector logístico mediante el uso de las nuevas tecnologías para agilizar los procesos que hasta ahora llevan un desgaste de tiempo y costos.
- Establecer mediante el Ministerio de Comercio Exterior una entidad pública o una Organización que a precios preferenciales ofrezca los servicios de Agentes de Aduana a los pequeños y medianos exportadores.

4.1 Crear planes de apoyo para las pequeñas y medianas empresas en los que se establezcan precios justos en las actividades de la cadena logística para la exportación.

En este punto la propuesta es llegar a una negociación con los diferentes actores de la cadena logística principalmente con los transportistas internos, considerando que en los datos analizados observamos que uno de los costos más altos en los que está inmerso el exportador es el transporte interno del producto, en este caso del cacao desde la planta de producción hasta los puertos de embarque.

En este punto también se propone que el Ministerio de Comercio Exterior establezca precios preferenciales y de apoyo con personal calificado que a bajo costo se encargue de las gestiones de embarque, proceso de cierre y sellado de los contenedores, para que así no exista falta de seguridad en los embarques y el exportador no tenga que pagar un valor adicional alto por este servicio.

4.2 Modernizar el sector logístico mediante el uso de las nuevas tecnologías para agilizar los procesos que hasta ahora llevan un desgaste de tiempo y costos.

Se propone modernizar y aplicar de mejor manera las tecnologías para reducir los costos y agilizar los procesos logísticos. En este caso la propuesta es que la tecnología ayude a los exportadores a realizar las gestiones de embarque y sellado de contenedores para así reducir los costos que requiere contratar personal especializado en estas tareas.

Además de proponer que mediante la tecnología se cree un sistema de seguridad para identificar cualquier actividad sospecha o cambio que se presente en el contenedor luego del embarque y así evitar problemas de carga ilegal de mercadería prohibida, lo que sucede muchas veces sin que el exportador se entere.

4.3 Establecer un servicio público o a costos preferenciales con el servicio de Agente logístico y de Aduanas.

Al analizar los datos de los costos logísticos que enfrentan los exportadores observamos que uno de los costos más altos se encuentra en los Agentes de Aduana, por lo que esta propuesta se basa en un proyecto realizado de manera posterior que permita crear un área del Ministerio de Comercio Exterior que, de servicio gratuito a los exportadores para llevar los trámites de exportación, de la misma manera que lo hacen los agentes de aduana. Otra opción es que este servicio tenga un costo, pero preferencial para las pequeñas y medianas empresas.

En esta propuesta se toma en cuenta que al ayudar a los exportadores de esta manera se logrará un mayor volumen de exportaciones del cacao hacia Estados Unidos y así poder aumentar el 13% de incidencia actual que tiene el cacao ecuatoriano en este país. Se debe tener en cuenta que los gastos en los que se vea inmerso el Ministerio de Comercio Exterior por este proyecto serán recuperados al aumentar el volumen de exportaciones del cacao, lo cual ayudará a equilibrar también la balanza de pagos del país.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

A partir de los datos recopilados se puede concluir que el mayor inconveniente de los exportadores ecuatorianos es el proceso logístico que atraviesan hasta conseguir hacer llegar su producto al país de destino, en este caso los exportadores de cacao quienes deben transportar su producto primero internamente para luego continuar con el largo proceso logístico desde el puerto.

Se concluye también que el sector de cacao tiene una alta necesidad de incentivos como inversión estatal y financiamiento que les permitan adquirir maquinarias modernas y restablecer sus procesos productivos, ya que solo de esta manera se conseguirá un mayor volumen de producción de cacao y a su vez un mayor volumen de exportación.

Al observar los datos anteriormente analizados, se puede concluir que el proceso logístico que envuelve a los exportadores de cacao en grano hacia Estados Unidos se encuentra aún con desperfectos que necesitan ser modificados en pro de dar igualdad de ventajas a los pequeños, medianos y grandes exportadores, evitando entorpecer el proceso de envío del producto hacia sus países destino.

5.2 Recomendaciones

Al concluir el presente estudio, se identifican recomendaciones necesarias a tomar en cuenta, primero podemos recomendar que las empresas exportadoras de cacao logren una unión dejando de lado la competitividad y uniéndose realmente para apoyar a los pequeños y medianos exportadores que aún no logran despegar en su actividad debido a la falta de optimización en sus procesos y de incentivos necesarios para lograr una mayor producción y de mejor calidad.

Se recomienda también manejar reportes estadísticos de volumen de producción, volumen de exportación y optimización de costos con mayor frecuencia y que sean socializados entre los intervinientes en la cadena logística de exportación del cacao en grano, es decir entre agricultores, compradores y exportadores del producto.

A partir de esto se recomienda crear en conjunto un Manual de Procesos en la exportación de cacao en grano para que desde los agricultores hasta los exportadores cuenten con un proceso establecido que facilite las gestiones respectivas dentro de la cadena logística desde el origen y la calidad del producto.

Se recomienda que este estudio pueda ser considerado en un futuro cercano para elaborar nuevas estrategias que ayuden a dinamizar el sector cacaotero y de esta manera se disminuyan las restricciones que hasta ahora solo han limitado el desarrollo potencial de este producto que debe ser explotado y promocionado a nivel mundial con mayor impulso.

6. Bibliografía

Waters, W. (2012). *El desarrollo de las agroexportaciones en el Ecuador: la primera respuesta empresarial*. Flacso Andes.

Diario La Hora. (21 de mayo de 2014). Los productos agrícolas más destacados.

Banco Central de Chile. (1990). Algunos antecedentes básicos sobre la evolución de las importaciones de bienes de capital.

The Observatory of Economic Complexity: OEC. (2016). *Ecuador: Importaciones, Exportaciones*. Recuperado el mayo de 2018, de

<https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/ecu/#Exportaciones>

Anzil, F. (julio de 2008). *Zona Económica*. Obtenido de zonaeconomica:

<https://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>

Ekos Negocios. (28 de marzo de 2018). *Ekos Negocios*. Recuperado el 30 de mayo de 2018, de

<http://www.ekosnegocios.com/Negocios/verArticuloContenido.aspx?idart=10363>

Sevilla, A. (mayo de 2012). *Economipedia*. Recuperado el 2018, de

<http://economipedia.com/definiciones/logistica.html>

Penaranda, L. (20 de abril de 2013). *Todo Comercio Exterior*. Recuperado el 2018, de

<http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/logistica-internacional-1>

Servicios al Exportador. (2015). Recuperado el 2018, de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/1025163015radB52B3.pdf>

Inside Futures. (marzo de 2018). *Inside Futures*.

Banco Central del Ecuador. (diciembre de 2016). Recuperado el 2018, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/Coyuntura/Integradas/etc201603.pdf>

ANECACAO. (2015). Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1274/1/T-ULVR-1332.pdf>

The Grocer. (17 de marzo de 2018). Precios de cacao en grano.

Rabobank. (enero de 2018). *Rabobank Finances*. Obtenido de <https://www.rabobankamerica.com/Agriculture-RNA/Ag-Financial-Solutions/Overview>

Anecacao. (2018). Sabor Arriba Revista Especializada en Cacao. *Sabor Arriba* , 15.

Freire, L. (2016). *Gastos logísticos de exportación por contenedor* . Universidad Laica Vicente Rocafuerte.

Ministerio de Comercio Exterior. (2016). *Terminal Fertisa*. Obtenido de <http://www.terminalfertisa.com/pdf/comunicados/comunicado-41.pdf>

Ontaneda, I. (2015). Desventajas en Exportacion de cacao. (Anecacao, Entrevistador)

Zambrano, E. (2018). Crisis en sector cacaotero. *Diario Expreso* .

USDA U.S. DEPARTMENT OF AGRICULTURE. (2018). *U.S. DEPARTMENT OF AGRICULTURE*. Recuperado el 2018, de <https://www.usda.gov>

FDA Food and Drugs Administration. (2018). Obtenido de <https://www.fda.gov/Food/default.htm>

Polanyi, K. (1976). *Comercio y mercado en los Imperios Antiguos*. Diaz Granados.

Marcue, F. Á. (1998). *Estrategias de Promocion en Comercio Exterior*. Trillas.

Perez, J. D. (2009). Agricultura y Productividad.

Agrocalidad. (2012). Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/registro-de-insumos-agropecuarios/>

Ochoa, M. J. (enero de 2013). *FAO*. Obtenido de FAO.

Martinez, F. (21 de mayo de 2012). Los productos agrícolas más destacados. *Los productos agrícolas más destacados* .

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *INEC*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2014/Resultados_reconstruccion_series_2014/4%20%20Metodologia_empalme_estructural_de_series_ESPAC_2014.pdf

Pro Ecuador. (2015). Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/alertas-y-oportunidades-comerciales-2-3/>

Smith, A. (1776). *Una Investigacion sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. Tecnos.

Ricardo, D. (1817). *Principios de Economía Política y Tributación*. Madrid, España: Pirámide.

Moreno, J. M. (1992). *Marketing Internacional*. Macchi.

Sabino. (2000).

Cervo, & Bervian. (1989). *Metodología de la investigación*.

Polanyi, K. (1976). *Antropología y Economía*. 10.

Polanyi, K. (1976). *Antropología y Economía*. 11.

Marcue. (1998). *El comercio internacional es la rama de la ciencia economica*.

Ricardo, D. (1817). *Principios de Economica Politica y Tributacion*.

Smith, A. (1776). *Investigacion sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*.

Moreno. (1992). *Marketing Internacional*.

Minervini. (1998). *Manual del exportador*.

Campos, A. (2005). (P. a. Peru, Recopilador)

Rivera, C. (2010). 8-9.

FAO, O. P. (2006). 12.

Perez, J. (2009). La agricultura en Colombia.

Herrera, G. (2015). *El cacao ecuatoriano, su historia empezo en el siglo XV*. Obtenido de Revista Lideres: <http://www.revistalideres.ec/lideres/cacao-ecuatoriano-historia-empezo-siglo.html>

PRO ECUADOR. (s.f.). *proecuador.gob.ec*. Obtenido de Pro Ecuador:
<http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/cacao-y-elaborados/>

Lamb, Hair, & McDaniel. (1998). *Marketing*.

W.L. HILL, C. (2002). *Negocios Internacionales Competencia en el mercado global*.

Connect Americas. (2012). *Connect Americas*. Obtenido de connectamericas.com:
<https://connectamericas.com/es/content/exportación-directa-o-indirecta-¿cuál-es-la-mejor>

Mondragon, V. (31 de 03 de 2016). *Barreras a las importaciones y exportaciones*. Obtenido de Diario del exportador:
<http://www.diariodelexportador.com/2016/03/barreras-las-importaciones-y.html>

JAS. Logo JAS. *Certificaciones internacionales*. FAO.

The Organic Standard. (2001).

Kotler, P. (2001). *Mercadotecnia* (Octava ed.).

McCarthy, J. (1997). *Marketing* (Undecima ed.).

Stanton, Etzel, & Walker. (2007). *Fundamentos de Marketing* (Treceava ed.).

Ries, A., & Trout, J. (1991). *La guerra de la mercadotecnia*.

Cateora, P., C. Gilly, M., & Graham, J. (2006). *Marketing Internacional*.

Tepstra, V. (2000). *Marketing Internacional*.

Mesa Holguin, M. (2004). *Fundamentos de Marketing*.

Cabero. (2007). *Investigacion de Mercados*.

Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva*.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2006). *SIICEX*. Obtenido de siicex.gob.pe:
<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/960767905rad810CE.pdf>

Guia basica del exportador. (2000). *Bancomext*. Obtenido de promexico.gob.mx:
<http://www.promexico.gob.mx/documentos/pdf/GuiaBasicaDelExportador.pdf>

Bervian, C. y. (1989). *Metodologia de la investigacion*.

BCE. (2015). *BALANZA COMERCIAL 2015*.

Ontaneda, I. (2016). *3500 familias proveen insumos 100% organicos para chocolates*.
Obtenido de El Telegrafo: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/guayaquil/10/3-500-familias-proveen-insumos-100-organicos-para-chocolates>

Nieburg, O. (2015). Consumo de chocolate en el mercado asiatico. *Confectionery* .

Doi, Y. (2015). OCE, Tokyo.

Banco Centroamericano de Integracion Economica. (2016). *Cacao Amigable con la Biodiversidad en América Central*.

ANECACAO. (2015). *Exportacion de cacao en grano desde Ecuador*.

PRO ECUADOR. (2015). *Pro Ecuador*. Obtenido de proecuador.gob.ec:
<http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-de-certificaciones-internacionales/>

Japan Exports & Imports. (2015). *Commodity by country*.

El Productor. (11 de 2016). Cacao ecuatoriano.

AMA AMERICAN MARKETING ASOCIATION. (2015). *marketingpower.com*. Recuperado el 2016, de AMERICAN MARKETING ASOCIATION: <http://www.marketingpower.com/>

Banco Central del Ecuador. (2017).

Cacao, M. M. (2017). Obtenido de <http://www.unitedcacao.com/index.php/es/corporate-profile-es/global-cocoa-market-es>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2017). Obtenido de

<https://www.agricultura.gob.ec/cacaoecuatoriano>

Herrera, G. (2017). Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/santiago-ribadeneira-pymes-vuelvan-globales.html>

Pro Ecuador. (2013). Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/monitoreo-de-exportaciones/>

7. Anexos

Ilustración 11 Check List Proceso Logístico de cacao

#	PROCESO	RESPONSABLE	INICIO DEL PROCESO		FIN DEL PROCESO		CUMPLIDO	OBSERVACIONES
			FECHA	HORA	FECHA	HORA		
1	Empaque y Paletización							
1.1	Empaque							
1.2	Paletizado (si aplica)							
2	Carga y estiba de unidad de transporte							
2.1	Carga							
2.2	Estiba							
2.3	Cierre de contenedor / sellos							
3	Unidad de transporte terrestre							
3.1	Revisión de documentos							
3.2	Revisión de Unidad de transporte							
3.3	Revisión de contenedor (si aplica)							
3.4	Revisión de EIR / Guía de movilización							
4	Transporte interno							
4.1	Determinación de ruta							
4.2	Transporte hasta lugar de destino							
4.3	Puntos de chequeo (si aplica)							
4.4	Rastreo satelital							
5	Ingreso al puerto							
5.1	Revisión de documentos							
5.2	Pesaje de la unidad							
5.3	Ubicación en patio							
6	Aforo Aduana							
6.1	Preparación de documentos							
6.2	Facturación en puerto / Crédito							
6.3	Proceso de Aforo							
6.4	Salida autorizada							
7	Inspección Antinarcóticos							
7.1	Preparación de documentos							
7.2	Facturación en puerto / Crédito							
7.3	Proceso de inspección							
7.4	Desbloqueo de la carga							
8	Transporte internacional							
8.1	Booking / Reserva							
8.2	Documentación							
8.3	Transporte marítimo							

Ilustración 12 Costos logísticos externos

Actividad/Actor	Ingresos (USD*)	Costos (USD*)	Valor Agregado (USD*)	Utilidad (USD*)	% Venta Final
Productores de Cacao	1,874	664	1,210	1,210	6.6%
Transporte terrestre	1,971	1,874	97	n/d	0.5%
Impuestos/Consejo de Mercadeo	2,745	1,971	774	n/d	4.2%
Transporte Internacional	2,793	2,745	48	n/d	0.3%
Costos Puerto de Llegada	2,993	2,793	201	n/d	1.1%
Intermediarios Internacionales	3,038	2,993	45	15	0.2%
Procesamiento y Molienda	4,434	3,038	1,395	211	7.6%
Fabricantes de Chocolate	10,858	4,434	6,425	870	35.2%
Venta al Detalle e Impuestos	18,917	10,858	8,058	473	44.2%

(Ministerio de Comercio Exterior, 2016)