

UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR
ESCUELA DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN COMERCIO INTERNACIONAL



**PROYECTO DE INNOVACIÓN COMO TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA SER
PRESENTADO A LA COMISIÓN EVALUADORA PARA SU REVISIÓN Y
APROBACION**

**“PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN
INTERNACIONAL DE CACAO ORGÁNICO A TRAVÉS DE PLATAFORMA
DIGITAL EN EL MERCADO DE ACCESO HABILITANTE DEL ACUERDO DE
ASOCIACION DE LA UNION EUROPEA Y EL SALVADOR “**

**PRESENTADO POR
LICDA. GLORIA IRIS LÓPEZ LÓPEZ**

SAN SALVADOR, MAYO,2024

INDICE

INTRODUCCION	III
CAPITULO I. NECESIDAD O ESTADO ACTUAL	IV
1.1 Tendencias de consumo globales, y regionales de cacao y sus procesos de comercialización	1
1.1.1 Datos globales del cacao.....	2
1.2 Importancia del Cacao Salvadoreño.....	3
1.3 Finca El Cashal.....	5
1.4 Situación actual de comercialización de cacao en Finca El Cashal.....	6
1.4.1 El análisis FODA, para Finca El Cashal.....	6
1.5 Proceso de innovación para mejorar el proceso de Comercialización para el cacao orgánico fino de aroma.....	8
1.6 Justificación	8
1.7 Fundamentación Teórica	9
1.7.1 Innovación de proceso	9
1.7.2 Desarrollando el proceso de innovación.	9
1.7.3 ¿Como se cultiva el cacao?	10
1.7.4 Cosecha del cacao	13
1.7.5 Tipos de contenedores y sus características	13
1.8 Leyes pertinentes en la Comercialización del Cacao desde El Salvador hacia países miembros de la Unión Europea	15
1.8.1 Tratado de Libre comercio entre El Salvador y la Unión Europea.	
El Salvador es parte de este acuerdo, en el cual se brindan condiciones favorables para la exportación de productos salvadoreños incluido el cacao.	15
1.8.2 El Reglamento de la Unión Europea sobre productos libres de deforestación y degradación forestal.....	15
1.9 Estructura para plataforma digital.	16
CAPITULO II. PROPUESTA DE INNOVACION.....	19
2.0 Objetivos	20

2.1 Diseño de la propuesta.....	20
2.2 Propuesta de valor nuevo modelo de negocios finca El Cashal.....	21
2.3 Delimitación de Mercado:	22
2.4 Análisis de la delimitación del mercado internacional inicial	23
2.6 Proceso de Implementación.....	28
2.6.1 Alcance de la propuesta de innovación.	28
2.8 Organización para la ejecución del proyecto.	33
2.8.1 Organización para la ejecución del proyecto.	34
2.9 Metodología.	37
2.9.1 Monitoreo y evaluación.....	40
2.9.2 Recursos y presupuestos.....	41
2.9.3 Principales pantallas de Interacción de la Herramienta digital	42
2.9.4 Diagrama de nuevo proceso de comercialización	47
2.9.5 Ilustración de la Cadena Logística	48
2.9.6 Condiciones de comercialización y documentos.....	49
2.3.3 Régimen de exportación.....	51
2.9.7 Aspectos Prácticos y administrativos del proceso de exportación	52
2.9.8 Formas de contratos internacionales.....	53
2.9.9 Retaceo	54
 CAPITULO III. RESULTADOS ESPERADOS.....	 56
3.0 Resultados de corto, mediano y largo plazo	57
3.1 Resultados de la innovación.....	60
3.1 Resultados plan de Marketing e indicadores de riesgo.....	63
3.2 Cambios observados en el bien servicio o proceso.....	65
3.3 Pruebas y demostraciones de la eficacia, eficiencia y efectividad.....	66
3.4 Percepciones y evaluaciones de usuarios y beneficiarios.....	66
 CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	 68
4.1 Conclusiones.....	69
4.2 Recomendaciones y propuestas	69
4.3 Plan de socialización de resultados	70

Índice de tablas.

Tabla 1: Código CIIU y partida arancelaria del cacao.....	5
Tabla 2: Matriz selección de países.....	22
Tabla 3: Cifras exportación de cacao entre Italia y El Salvador.....	26
Tabla 4: Roles en proceso de innovación.....	33
Tabla 5: Montos de inversión inicial.....	35
Tabla 6: Matriz de planificación.....	39
Tabla 7: Matriz monitoreo y evaluación.....	40
Tabla 8: Histórico de ventas.....	40
Tabla 9: Elaboración de presupuesto estimado.....	41
Tabla 10: Clasificación y descripción de mercancías.....	49
Tabla 11: Código arancelario del producto.....	50
Tabla 12: Contratos con Incoterms para CIF, FOB y EX.....	53
Tabla 13: Escenario de retaceo.....	54
Tabla 14: Estableciendo márgenes y precios de ventas.....	55
Tabla 15: Matriz de resultados.....	57
Tabla 16: Proyecciones para 5 años en libras, quintales, unidades, costos y ventas.	61
Tabla 17: Proyecciones consolidadas para 5 años en ventas, costos y utilidad bruta.	62
Tabla 18: Tiempo de recuperación de la inversión.....	62
Tabla 19: Plan de marketing e indicadores de riesgos.....	63
Tabla 20: Indicadores de riesgos en procesos de comercialización exterior.....	64
Tabla 21: Demostraciones antes vs después de la innovación.....	66
Tabla 22: Socialización de resultados.....	70

Índice de ilustraciones.

Ilustración 1: Consumo de chocolate per cápita, fuente Syndicat du chocolate.	1
Ilustración 2: Tasa de variación anual de exportaciones.	4
Ilustración 3: Análisis FODA 1	6
Ilustración 4: Tipos de contenedores más utilizados para el transporte de mercancías.....	14
Ilustración 5: Modelo de Negocios	21
Ilustración 6: Países importadores de Cacao a nivel mundial.	24
Ilustración 7: Proceso implementación.....	28
Ilustración 8: Pasos a seguir en el proyecto de innovación.....	29
Ilustración 9: Plan de Marketing	30
Ilustración 10: Diagrama estructura del nuevo departamento de comercialización..	34
Ilustración 11: Pantalla Home.....	42
Ilustración 12: Cadena logística.	48
Ilustración 13: Consideraciones para la exportación.	52

INTRODUCCION

El mercado actual en el cual se debaten las empresas y entidades productoras está lleno de retos y tendencias, los cuales demandan que las entidades se mantengan a la vanguardia de la tecnología usando estrategias comerciales que porten un valor agregado a sus consumidores.

En el presente trabajo se está elaborando una propuesta de mejora para la comercialización de cacao orgánico producido en el país, esto con el propósito de ofrecer una ventaja competitiva para la finca el Cashal y poder aumentar la porción de mercado al cual se suple.

La propuesta a presentar es de vital importancia para el desarrollo del mercado de cacao en El Salvador, la finalidad es innovar procesos saliendo de los parámetros establecidos y generando valor a la empresa El Cashal y a su marca.

Mediante estudios de mercado y estrategias se pretende innovar el proceso mediante el cual se vende y distribuye el Cacao fino de aroma producido por la finca El Cashal, todo lo anterior con el objetivo de mejorar el proceso actual el cual se maneja a través de un intermediario, aumentar el margen de ventas e ingresos de la empresa y posicionar la marca a nivel nacional y en mercado europeo.

Esto también representa una ventaja para los consumidores ya que se pretende modernizar y agilizar el proceso de venta y distribución lo cual a su vez permitirá reducir tiempos de entrega y aumentar el volumen de ventas de dicho producto.

Una vez desarrollada la propuesta y establecidos los recursos necesarios, la empresa El Cashal será capaz de maximizar su proceso de comercialización y distribución del producto, manejando de manera directa los requerimientos, demandas de clientes y fortaleciendo la cadena logística involucrada. El empoderamiento en las funciones hará posible que la empresa se establezca como una finca líder y a la vanguardia de la tecnología y el servicio.

CAPITULO I. NECESIDAD O ESTADO ACTUAL

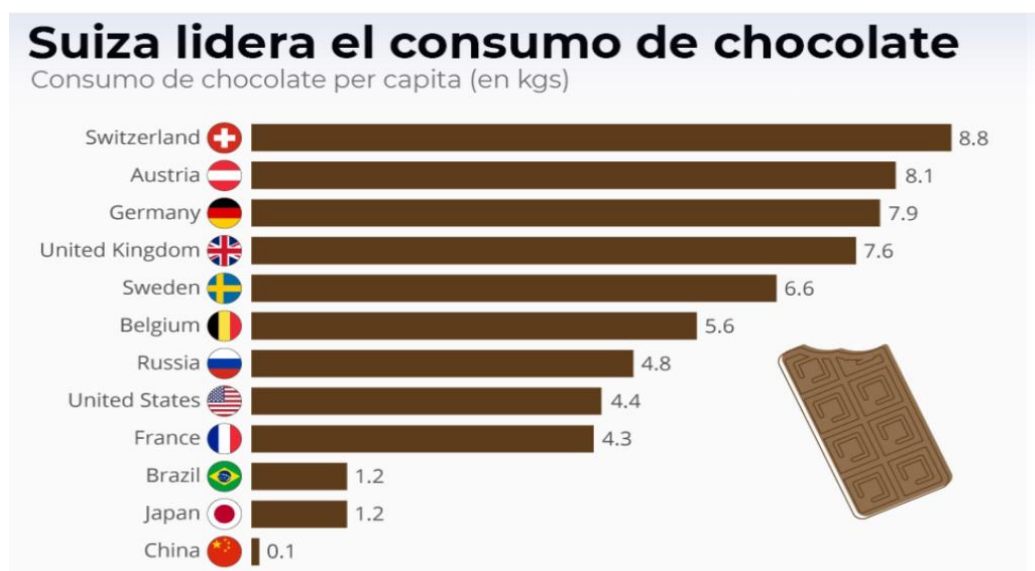
1.1 Tendencias de consumo globales, y regionales de cacao y sus procesos de comercialización

Las tendencias de consumo globales de cacao muestran un aumento en la demanda de cacao de alta calidad, así como una mayor conciencia sobre la sostenibilidad y la trazabilidad de los productos. El consumo de alimentos orgánicos y sostenibles ha incrementado por la conciencia ambiental, así como también por las preocupaciones en la salud de los consumidores, el cacao orgánico es uno de los productos que tienen más demanda en este sector y su tendencia es a seguir en alza.

Como se observa en la imagen 1.1 el chocolate tiene mucha aceptación en el mercado europeo, y su nivel de consumo es liderado por Suiza, seguido muy de cerca por Austria y Alemania, esto nos da una perspectiva de la oportunidad de mercado a incursionar en Europa.

Ilustración 1:

Consumo de chocolate per cápita, fuente Syndicat du chocolate.



Nota: Unión, 2023.

1.1.1 Datos globales del cacao.

En realidad, el chocolate está hecho de una fruta: el grano de cacao. Aproximadamente 40 granos de cacao están contenidos dentro de una mazorca de cacao. Un árbol de cacao produce dos cosechas por año de unas 50 mazorcas. Cuando una mazorca de cacao está madura, se volverá roja, amarilla o naranja.

Cada vaina contiene alrededor de 40 semillas del tamaño de una almendra, suficientes para hacer unas ocho barras de chocolate con leche o cuatro barras de chocolate amargo. (Gaag, 2008)

El cacao puede vivir hasta 200 años, pero solo produce granos de cacao viables durante 25 años.

África occidental ha sido el centro del cultivo mundial de cacao durante más de 60 años y hoy produce el 70% del cacao del mundo (Fuente: ICCO 2012).

Los cuatro principales productores de cacao en África Occidental son Costa de Marfil, Ghana, Nigeria y Camerún. Ghana produce el 25% del cacao del mundo.

(Foundation W. C., 2023). Europa es el mayor consumidor de cacao, por su uso para elaboración de chocolates y productos derivados de cacao siempre ha sido tradicionalmente alto, y se espera que continúe creciendo en los próximos años.

En cuanto a los procesos de comercialización, Europa es un mercado altamente regulado y competitivo, con una gran cantidad de importadores y distribuidores que buscan productos de alta calidad y sostenible. (Foundation W. C., 2023)

Los principales canales de comercialización son a través de importadores y distribuidores especializados en productos de cacao y chocolate, así como a través de grandes cadenas de supermercados y tiendas especializadas, esto según los pequeños productores de Cacao que trabajan en El Salvador.

Se pretende que, con la innovación a implementar, se pueda llegar a aumentar hasta en un 25% el porcentaje de mercado a cubrir basado en las proyecciones comerciales de nuestro gerente de ventas.

Antecedentes del cacao en El Salvador

El cacao se ha cultivado desde hace más de 3,000 años por los pueblos de origen maya que habitaron desde el sur de México, Guatemala, Honduras y el Occidente de El Salvador. Para los mayas el cacao tenía una gran importancia incluso se menciona en el libro del Popol Vuh y era utilizado para elaborar la bebida principal de los ventos ceremoniales, así como también lo utilizaron como moneda para el comercio.

Durante la época de la colonia por el año 1524 los conquistadores españoles notaron una gran extensión de tierra sembrada con cacao en el área de los Izalcos, siendo el centro de esta zona de producción lo que ahora se conoce como Izalco y Caluco en el departamento de Sonsonate. A finales del siglo XVI se exportaban cantidades considerables de cacao hacia nueva España lo que ahora es México, estas exportaciones salían del puerto de Acajutla, existen documentos que respaldan que se exporto en esa época alrededor de 29,000 quintales de cacao.

En el siglo XVIII dio inicio al declive del cultivo de cacao en la zona de los Izalcos.

En el siglo XX casi desaparece y en el siglo XXI surgen nuevas iniciativas para que este cultivo pueda renacer de forma tecnificada en distintas zonas de El Salvador y poder optar a exportar.

1.2 Importancia del Cacao Salvadoreño

Los productos de cacao salvadoreño que se venden en el mercado nacional incluyen barras de chocolate, bebidas de cacao y productos de panadería y repostería mientras que los productos de cacao salvadoreño que son exportados incluyen granos de cacao, pasta de cacao y chocolate.

Según datos de Ministerio de Economía de El Salvador MINEC, (2022) El cacao salvadoreño sigue siendo valorado por su sabor y calidad, y es exportado a varios países del mundo.

En términos macroeconómicos, el cacao es una importante exportación para El Salvador. Según datos del Banco Central de Reserva de El Salvador BCR (2021) las exportaciones de cacao en 2020 alcanzaron los \$3.5 millones de dólares, lo que representa un aumento del 16.7% con respecto al año anterior

El sector reportó una producción de alrededor de 1,000 toneladas métricas para el año 2022, y se prevé que se produzcan 1,000 toneladas métricas más de cacao para este año 2023. (Centroamerica, 2023)

Las exportaciones provenientes del cultivo de plantas con las que se preparan bebidas como es el cacao, han incrementado en el periodo de 2018 hasta 2022. (Reserva, 2021)

Imagen 1.2 Tasa de variación anual de exportaciones de plantas con las que se preparan bebidas de El Salvador al 2022.

Ilustración 2:

Tasa de variación anual de exportaciones.

Origen:

https://www.bcr.gob.sv/comex/ciiu_comercio.php



Fuente: *Banco Central de Reserva de El Salvador, BCR, 2023.*

El sector Cacao genera un aproximado de 10,000 empleos directos e indirectos y se produce en la actualidad en 10 de los 14 departamentos del país. En la actualidad la oferta de cacao orgánico fino de aroma es limitada en El Salvador, en contraparte a la demanda existente, por lo que se busca exportar cacao fino de aroma que cumplan con los estándares de calidad que lo acrediten como orgánico.

1.3 Finca El Cashal

La finca El Cashal está ubicada sobre la carretera panorámica, San Francisco Chinameca, La paz, inicio con el cultivo de cacao hace seis años, con una plantación relativamente pequeña de Cacao, el cual se comercializa localmente, en el año 2023 se inició con el cultivo de cacao orgánico fino de aroma el cual se comercializará a nivel internacional.

MISSION: *Ser uno de los principales proveedores de cacao orgánico fino de aroma de buena calidad, y a precio competitivo en El Salvador, participando también estratégicamente en mercados internacionales.*

VISION: *Apuntamos a ser una empresa rentable y líder en la exportación de cacao de buena calidad.*

VALORES: *Integridad, Servicio al cliente. (Cashal, 2007)*

Tabla 1:

Código CIU y partida arancelaria del cacao.

Código CIU	01272
Partida arancelaria cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado	18010000

Nota: *Salvador, Banco Central de Reserva, 2023.*

1.4 Situación actual de comercialización de cacao en Finca El Cashal

Actualmente el cacao es entregado al beneficio para su correcto manejo y pueda ser embalado y consolidado con otras fincas, encargándose el mismo beneficio de la logística de envío y comercialización al consumidor final.

Se producen alrededor de 20 quintales de cacao fino de aroma los cuales se entregan al beneficio y el beneficio se encarga del proceso de exportación y logística. (Cashal., 2007)

¿Como se hace actualmente?

La finca se encarga de cultivar y cosechar el fruto del cacao procesándolo hasta su forma de semilla “baba” llamado así porque la semilla se encuentra recubierta por una baba blanca y viscosa, cuando la semilla esta lista, esta se entrega a un beneficio en donde se encargan de tostarlo y empacarlo para su venta final, hasta este punto termina la participación de la finca el Cashal. El mismo beneficio llena un contenedor semanal para poder exportar el cacao hacia el extranjero.

1.4.1 El análisis FODA, para Finca El Cashal.

Ilustración 3:

Análisis FODA 1



Nota: Elaboración propia con base en reunión con Cashal.

Derivado del análisis FODA, las barreras a enfrentar se detallan:

- Poco conocimiento de la marca en mercado europeo.
- Con el desarrollo de la innovación en el proceso de comercialización se proyecta aumentar la cobertura de mercado y posicionar la marca a nivel nacional e internacional. Inversión inicial fuerte.
- El presupuesto para la innovación ha sido elaborado por el departamento de contabilidad, la inversión ha sido considerada y documentada para su desarrollo.
- Como estrategia derivada de la implementación de la plataforma digital, se ha provisionado la inversión inicial para su desarrollo e implementación.

Cambios en políticas comerciales.

Los tratados de libre comercio son clave para la comercialización del cacao fino de aroma, en este caso tratado de libre comercio con la unión europea.

¿Cómo se puede mejorar el proceso de comercialización para el cacao orgánico fino de aroma?

Las estrategias y el diseño de la propuesta están enfocados a desarrollar la innovación e implementar los cambios necesarios para maximizar los recursos y minimizar las áreas de mejora y necesidad antes planteadas.

1.5 Proceso de innovación para mejorar el proceso de Comercialización para el cacao orgánico fino de aroma.

Mejorar el canal de comercialización internacional es el cometido del proceso de

Innovación por desarrollar, para dicho fin, se necesita la creación de un departamento

Encargado de la distribución, seguimiento y trazabilidad del producto, esto para mejorar tiempos de entrega, tener una relación directa con el consumidor sin intermediarios, convirtiéndose esta en una relación B2B, por lo que nos vemos en la necesidad de plantearnos ¿Cómo se puede mejorar la comercialización de cacao orgánico salvadoreño en Europa?

1.6 Justificación

El desarrollo de este proyecto surge con la necesidad de agilizar y modernizar el comercio nacional e internacional del cacao producido en El Salvador.

Al observar el PIB de los años anteriores, las exportaciones tuvieron una participación del 31.2% en el total del PIB, es aquí donde radica la importancia de la mejora en el proceso de comercialización y exportación, a medida que se agiliza el proceso de venta y exportación, podemos aportar al crecimiento de las exportaciones abonando directamente al PIB.

Se toma como referencia el sector productor de cacao, el método tradicional se basa en la venta directa, alianzas con terceros, y exportar a través de otras empresas de mayor envergadura por lo que la necesidad de innovar en este proceso se vuelve una necesidad latente, ya que la mayoría de los productores no emplea un método logístico basado en plataformas digitales, esto representa una gran ventaja competitiva para los productores y al mismo tiempo para los consumidores, ya que mediante la innovación y digitalización de procesos, se ofrece la posibilidad de

colocar ordenes directamente desde un ordenador (de forma remota), enviarlas de manera digital a la empresa, gestionando al mismo tiempo su despacho y trazabilidad para satisfacción del consumidor final.

El impacto en la marca de la finca el Cashal será de beneficio ya que el uso de la tecnología y la incursión en mercado europeo genera una ventaja competitiva que posiciona la marca como una empresa vanguardista y con crecimiento económico sostenible y diferenciándose del resto de productores de cacao.

1.7 Fundamentación Teórica

1.7.1 Innovación de proceso

Consiste en la introducción de un nuevo o significativamente mejorado proceso de producción o de distribución, ello implica cambios significativos en las técnicas los materiales y los programas informáticos.

El propósito de estos cambios es mejorar la calidad o producir nuevos productos mejorados aumentando así la satisfacción de los consumidores e inclusive incursionar en nuevos mercados. Todo esto genera ventajas competitivas para las empresas que ponen en desarrollo innovaciones estratégicas. (Bancolombia, 2019)

1.7.2 Desarrollando el proceso de innovación.

Los cambios por implementar permitirán que la finca el Cashal tenga su propio “anexo de negocios” mediante el cual se podrá recibir y procesar las ordenes o requerimientos de clientes internos y extranjeros. Mediante el uso de una plataforma digital y el establecimiento de una oficina de negocios, la distribución y exportación del cacao se hará de manera directa (sin intermediarios) y el uso de la tecnología digital hará posible incursionar en mercados extranjeros. (Inc., 2023)

Según el blog de cultivo técnico del cacao, 2023, Los aspectos técnicos son:

En la actualidad el mercado del grano de Cacao es una industria multimillonaria especialmente enfocada en la producción de chocolates y postres, son 51 países los que están produciendo cacao. Principales compradores son Europa y Norte América.

El Cacao fino de aroma solo representa el 5% de la producción mundial, y tiene sobre precio por su excelente calidad. (Centroamerica, 2023)

En el mercado existen tres clasificaciones de cacao estandarizadas mundialmente, estas tres categorías son:

- **Cacao Premium de origen.** El cual se cosecha en zonas específicas y su origen es certificado
- **Cacao fino de aroma.** Cuenta con diferentes variables que lo diferencian como el color del grano, característica de sabor, morfología de la planta, etcétera
- **Cacao sostenible.** se encuentra ligado con proyectos que generan beneficios sociales y sostenibles.

Existen cuatro tipos de certificaciones para el cultivo del cacao:

- **Orgánica.** Es la que se cultiva en un sistema de producción libre de químicos, protege el medio ambiente y procura la salud humana
- **Certificación de comercio justo.** Se debe cumplir con normas estrictas para poder aplicar a esta certificación voluntaria
- **Rainforest Alliance.** Cultivo de cacao con tradiciones familiares que se remontan a muchas generaciones
- **certificación UTZ.** Es una de las más reconocidas a nivel mundial, hace caso a requerimientos sociales y ambientales de las prácticas de cultivo responsable y la gestión agrícola eficiente (cacaomovil, n.d.)

En el caso de estudio, la finca El Cashal no cuenta con ninguna certificación

1.7.3 ¿Como se cultiva el cacao?

El árbol de cacao, su nombre científico es *Theobroma cacao* L. de la familia de las Malbacea, que crece en los bosques tropicales de 51 países de Latinoamérica, África, Asia y Oceanía. Se cultiva dentro de los 15 grados al norte y 15 grados al sur

del ecuador, el fruto del cacao o también llamada mazorca es una valla que en su interior contiene las semillas de cacao, los cuales se encuentran protegidos por una cascara externa rugosa o lisa, la cantidad de semillas varían de 20 a 50 por cada mazorca dependiendo de la variedad genética y tienen varios colores que van desde el verde, amarillo rojo, anaranjado dependiendo también de su maduración. (Trigueros, Rafael, 2023)

El cacao se cultiva en ambientes de bosque húmedo caliente, por lo que no es recomendable sembrarlo al sol, tiene que ir acompañado de sombra para un mejor desarrollo, estos bosques ayudan a mitigar el calentamiento global, proteger la flora y fauna, como conserva los mantos acuíferos.

El árbol de cacao requiere de suelos francos arcillosos bien drenados, ricos en materia orgánica, Por ser el cacao un cultivo perenne es de suma importancia el seleccionar bien el terreno, a donde se quiere sembrar, si este no reúne los requisitos mínimos para el desarrollo adecuado de la planta, el cultivo no funcionara bien.

En cuanto al clima, la humedad y temperatura se encuentran estrechamente relacionados con el buen desarrollo de la plantación de cacao, la época de floración, brote y cosecha están regulados por el clima, la temperatura ideal es 25 grados C, no funciona bien con temperaturas menores de 21 C, ni mayores a 32 grados C. El cacao es muy sensible a la de humedad en el suelo, requiere de una precipitación superior a los 1200 mm anuales, siendo lo ideal unos 2000 mm bien distribuidos al año, el exceso de humedad superior a los 2,600 mm causa problema en las plantaciones.

La altura a la cual se debe de sembrar es desde el nivel del mar hasta los 1000 metros de altura en el área centroamericana, pero con una adecuada sombra para cada altura. La altura no es un factor determinante si se encuentran dentro de los rangos adecuados, constituye un factor secundario, es más determinante para el cultivo del cacao los factores climatológicos y edafológicos (Trigueros, Rafael, 2023)

Tipos de propagación en el cacao

La propagación puede ser sexual y asexual, la propagación que se realiza por semilla es la más común y económica (sexual) no requiere de mucho conocimiento técnico, ni cuidado, solo que en una misma mazorca se pueden obtener diferentes cacao con una gran viabilidad, mientras que la propagación asexual de cacao se realiza por diferentes tipos de injertos, acodos y enraizamiento de ramillas, siendo esta una copia exacta del árbol madre, logrando así replicar las mismas características.

Trasplante a campo

Una vez el árbol tiene unos tres o cuatro meses de desarrollo, es momento de sembrarlo en campo, en una distancia de 3 metros x tres metros (1,110 árboles por hectárea o 777 por manzana) en tierras franco arcillosas la profundidad del hoyo es de 35 por 35 centímetros y en suelos más pesados es de 50 por 50 centímetros. Es importante no dejarlo muy hondo porque creara charcos de agua cuando llueva y matar al árbol. El cultivo de cacao necesita sombra para desarrollarse bien, los árboles de copa alta que no boten hojas en verano y permitan una adecuada ventilación, que acompañaran al cacaotal toda su vida, se pueden sembrar forestales de alto valor para obtener ingresos adicionales y no dañar el cacaotal, de igual forma tenemos la sombra temporal que se sembrara en los primeros años de vida de la plantación mientras crece la sombra permanente, en la finca se ocupan diferentes tipos de musáceas.

Otros aspectos importantes que considerar son el control de malezas, las podas en cacao de formación, mantenimiento y sanitarias, el control de plagas y enfermedades, así como también la fertilización y riego. (Trigueros, Rafael, 2023)

1.7.4 Cosecha del cacao

El cacao puede tener producción todo el año, ya que se cosecha de cinco a seis meses, pero se tiene dos picos altos, el primero de abril/mayo y el segundo en Octubre/noviembre en el cual se procura cosechar cada 15 días para poder lograr la mayoría de mazorcas, en cuanto al corte se hace con tijeras un poco retirado del tronco para no dañar el cojín floral, solo se cosechan las mazorcas maduras, no se deben de mezclar las mazorcas trinitarias criollas ni forasteras en un solo grupo debido a que tienen distintos tiempos de fermentación, en el caso de la finca el Cashal se corta, apertura y se extrae las semillas de cacao y se lleva en baba pero cortada del mismo día al beneficio. Se producen alrededor de 20 quintales de cacao fino de aroma al año (IBARRA, 2024)

1.7.5 Tipos de contenedores y sus características

Para el transporte de los granos de cacao, los contenedores deben de cumplir con estándares específicos, deben de ser equipos de clase A, los cuales deberán de estar libres de olor, asegurarse que no haya ninguna filtración o agujero, los contenedores deben de ser inspeccionados de forma minuciosa antes de que se realice la carga de la mercancía, para evitar que el cacao se contamine o sufra algún daño en su tránsito. Para movilizar la carga hasta el destino final, se consideran tres tipos especiales de contenedores, equipos de 20', 40 HC y 45', los cuales se detallan en las imágenes:

Ilustración 4:**Tipos de contenedores más utilizados para el transporte de mercancías.****20' Enclosed Container**



- Inside Measurement: L- 19' 4", W – 7' 7", H – 7' 9"
- Exterior Measurement: L- 20', W – 8', H – 8' 5"
- Door Opening: W – 7' 7", H – 7' 5"
- Cubic Capacity: 1,170
- Maximum Legal Cargo Weight: 40,000
- Maximum Tri-Axle Weight: 62,280
- Tare Weight: 4,830

40' Dry High Cube Container



- Inside Measurement: L- 39' 5", W – 7' 7", H – 8' 9"
- Exterior Measurement: L- 40', W – 8', H – 9' 5"
- Door Opening: W – 7' 7", H – 8' 5"
- Cubic Capacity: 2,697
- Maximum Legal Cargo Weight: 44,200
- Maximum Overweight Cargo Weight: 58,290
- Tare Weight: 8,440

45' Dry High Cube Container – 96" Wide



- Inside Measurement: L- 44' 5", W – 8' 2", H – 8' 9"
- Exterior Measurement: L- 45', W – 8' 5", H – 9' 5"
- Door Opening: W – 8' 2", H – 8' 9"
- Cubic Capacity: 3,268
- Maximum Legal Cargo Weight: 41,700
- Maximum Overweight Cargo Weight: 56,730
- Tare Weight: 10,220

Fuente: *Crowley Maritime Corp* (CROWLEY, n.d.)

1.8 Leyes pertinentes en la Comercialización del Cacao desde El Salvador hacia países miembros de la Unión Europea

1.8.1 Tratado de Libre comercio entre El Salvador y la Unión Europea.

El Salvador es parte de este acuerdo, en el cual se brindan condiciones favorables para la exportación de productos salvadoreños incluido el cacao.

1.8.2 El Reglamento de la Unión Europea sobre productos libres de deforestación y degradación forestal

El reglamento establece normas de obligatorio cumplimiento relativas a la introducción y comercialización en el mercado europeo de productos y materias primas asociados a la deforestación y degradación ambiental, así como también a la exportación desde la Unión europea, de los productos pertinentes enumerados en el anexo I. que contengan o se hayan elaborado utilizando las materias primas pertinentes: ganado bovino, café, cacao, palma, caucho, soja y madera

Base legal: Reglamento UE 2023/1115 del parlamento europeo y del consejo del 31 de mayo de 2023 y por el que se deroga el reglamento (UE) 995/2010

En el caso de El Salvador los principales productos que estarán sujetos a estas disposiciones son: café y Cacao

Principales requisitos que deben cumplir las materias primas y productos pertinentes según el artículo 3 del reglamento:

- Que estén libres de deforestación
- Producidos de conformidad a la legislación pertinente del país de producción
- Que estén amparados por una declaración de diligencia debida

1.8.3 Otras leyes relacionadas:

- Ley del medioambiente y su reglamento
- Ley Forestal
- Ley de áreas naturales protegidas
- Ley de conservación de vida silvestre
- Código laboral
- Ley Crecer Juntos
- Ley del seguro social y su reglamento
- Ley del sistema de ahorro para pensiones
- Código civil (derecho de propiedad y uso de la tierra)

1.9 Estructura para plataforma digital.

Una plataforma digital puede estandarizar procesos, desarrollar y lanzar productos de manera eficiente, prestar servicio a los clientes, aumentar ventas y generar mayores ingresos. Según cognizant España “una plataforma digital es el software y la tecnología que se utilizan para unificar y optimizar las operaciones de negocio y los sistemas de IT. Una plataforma digital funciona como la columna vertebral de una

compañía para las operaciones y el engagement del cliente” (Cognizant España, n.d.)

Con el objetivo de mejorar y desarrollar los procesos que actualmente tiene la finca El Cashal, se pretende utilizar una herramienta digital que sea capaz de controlar la interacción con los compradores y registrar solicitudes de producto, órdenes de compra, precios, entre otros.

El concepto de dicha plataforma se basa en un sitio web con pantallas de interacción y colección de datos usando diferentes niveles de acceso para cada uno de los roles o usuarios previamente definidos por el administrador. En este caso, los usuarios finales pueden acceder mediante credenciales a sus pedidos, compra de nuevos productos, trazabilidad de sus órdenes, etc.

Una Plataforma digital es una herramienta de gran valor para enlazar productores de cacao con compradores potenciales de una manera eficiente y transparente.

A través de esta se puede controlar el flujo comercial y aumentar el nivel del alcance del negocio.

La estructura debe contener los siguientes módulos:

Listado de productos:

La finca El Cashal puede enumerar los productos disponibles para la venta, especificando detalles como la variedad, el perfil de sabor, la calidad y el volumen.

Perfil de clientes:

Debe manejar los registros de clientes actuales y potenciales para recibir pedidos, ordenes, reclamos, como parte de la interacción con el usuario.

Seguimiento y trazabilidad:

Integra herramientas de seguimiento y trazabilidad que permitan a los compradores rastrear el origen del cacao desde la finca hasta el punto de venta final, lo que garantiza la calidad y la autenticidad del producto.

Feedback y reseñas:

Permite que los usuarios de la plataforma califiquen y dejen reseñas sobre los productos y la experiencia de compra, lo que ayudará a construir confianza y credibilidad en el mercado.

Transacciones seguras y pagos:

Implementa medidas de seguridad robustas para proteger la información personal y financiera de los usuarios, y facilita métodos de pago seguros y confiables.

CAPITULO II. PROPUESTA DE INNOVACION

2.0 Objetivos

Objetivos General:

- Crear una plataforma digital para la gestión de comercio exterior de la empresa el Cashal.
- Implementar una mejora para acortar el canal de comercialización de la finca el Cashal para un mercado de exportación que facilitara la venta directa al consumidor

Objetivos específicos:

- Identificar clientes potenciales y sus necesidades con respecto a la distribución y venta del cacao a nivel internacional
- Desarrollar una estructura organizacional que soporte el proceso de comercialización internacional a la finca el Cashal con el propósito de atender directamente los requerimientos de los consumidores.
- Diseñar una plataforma comercial en formato digital que facilite el proceso de internacionalización de la empresa. para recibir, procesar y dar seguimiento a los requerimientos de producto por parte de los consumidores.

2.1 Diseño de la propuesta

La propuesta de innovación se basa en implementar una mejora en el proceso de comercialización del cacao salvadoreño, basado en un servicio de valor agregado el cual incluye una plataforma digital para ingreso de pedidos, relación directa con los clientes, información del tiempo de proceso y entrega de la orden ingresada, todo esto en tiempo real simplemente ingresando a la plataforma.

Mediante el uso de una oficina dedicada a las operaciones, se pretende mejorar el proceso administrativo, la tecnología y equipo de ofimática debe estar disponible con el fin de procesamiento de los datos de cliente, así como de los pedidos y órdenes del producto.

Todo lo anterior viene a integrarse con la producción del cacao para desprender ese proceso del área productiva, aumentando así la eficiencia de producción debido a que la carga comercial se desvía hacia un departamento independiente.

Los factores de competencia más importantes de este modelo de mejora son:

- Confiabilidad.
- Rapidez.
- Accesibilidad.
- Modernidad

2.2 Propuesta de valor nuevo modelo de negocios finca El Cashal.

Ilustración 5:



Nota: Cashal, 2007

Modelo de Negocios

En el modelo de negocios se definen las principales actividades y recursos de la finca el Cashal, al mismo tiempo se identifica la propuesta de valor que se está generando con el desarrollo del proceso de innovación. Servicios tan importantes como la trazabilidad del producto y la comercialización sin intermediarios serán posibles cambiando la manera tradicional de manejar este proceso.

Se podrá fortalecer la relación que se tiene con los clientes y se podrá generar un aumento en las utilidades vendiendo el cacao a chocolateras europeas a nivel B2B siempre con el recurso de la plataforma digital.

2.3 Delimitación de Mercado:

Existe la necesidad de innovar el proceso de comercialización porque se va a aumentar el potencial de la finca el Cashal y se agrega una ventaja competitiva al realizar la comercialización con la ayuda de herramientas digitales en lugar de permanecer con los métodos tradicionales, todo esto para posicionar la marca a nivel nacional y atraer nuevos consumidores y mercados para incursionar.

Cuadro 1.2 Matriz de selección de países.

Tabla 2:

Matriz selección de países

MATRIZ DE SELECCIÓN DE PAISES								
CATEGORIA	CRITERIOS		ITALIA		ALEMANIA		FRANCIA	
	CRITERIO GENERAL	PESO	VALORACION	TOTAL	VALORACION	TOTAL	VALORACION	TOTAL
INDICADORES								
POLITICOS	BARRERAS DE ENTRADA	30%	4	1.2	3	0.9	3	0.9
	ACUERDOS COMERCIALES	40%	5	2	5	2	5	2
	ARANCELES	30%	5	1.5	5	1.5	5	1.5
	TOTAL	100%		4.7		4.4		4.4
ECONOMICOS	INFLACION	40%	5	2	4.00	1.60	4.00	1.60
	CRECIMIENTO ECONOMICO	40%	2	0.8	4.00	1.60	4.00	1.60
	PIB PER CAPITA	20%	3	0.6	4.00	0.80	5.00	1.00
	TOTAL	100%		3.4		4.00		4.20
OTROS FACTORES	POBLACION TOTAL	40%	5	2	4.00	1.60	3.00	1.20
	CERCANIA GEOGRAFICA	10%	4	0.4	4.00	0.40	4.00	0.40
	CANTIDAD DE COMPETIDORES	50%	3	1.5	2.00	1.00	3.00	1.50
	TOTAL	100%		3.9		3.00		3.10
CULTURALES	IDIOMA	30%	4	1.2	4.00	1.20	4.00	1.20
	ACEPTACION CULTURAL	30%	3	0.9	4.00	1.20	4.00	1.20
	INDICE DE SEGURIDAD	40%	3	1.2	4.00	1.60	4.00	1.60
	TOTAL	100%		3.3		4.00		4.00

Fuente: Universita dei Saponi, n.d.

Aunque la valoración de selección para Italia es menor, existe un intermediario en este país europeo con el cual ya se trabaja exportando el cacao en grano, esto se hace a través de un tercero (beneficio) a quien se le entrega la producción de la finca Cashal. Es por este antecedente existente que se decidió aumentar la relación comercial con Italia.

2.4 Análisis de la delimitación del mercado internacional inicial

2.4.1 Elección del País Italia:

- Se ingresará a uno de los países más grandes de Europa con más de 60 millones de habitantes.
- Italia tiene una tasa de penetración de internet muy alta con una penetración de internet de con más del 90% y ocupando 7% a nivel Europa. Esto significa que la mayoría de la población italiana tiene acceso a internet, por lo que realizar publicidad y dar conocer el producto en la web, sería viable.
- Italia tiene el puesto número 28 con mayor per-capital, equivalente a más \$31k, por lo que incursionar en dicho país, el producto estuviese asequible a la mayor parte de la población.
- Empresa Vaicacao interesada en comprar cacao orgánico fino de aroma
- Total, de empresas que demandan cacao fino de aroma en Italia: 80
- cuanto es el PIB del segmento de mercado seleccionado.

2.4.2 Justificación de elección por PRODUCTO: CACAO ORGANICO en el mercado de País Italia.

2.4.3 Criterio Geográfico.

Se ha seleccionado Italia como la ubicación geográfica para el destino del producto, por ser un país bastante grande, se podría segmentar en un inicio por

regiones, en este caso las regiones del norte, tiene mayor concentración de consumidores con ingresos medios-altos y altos.

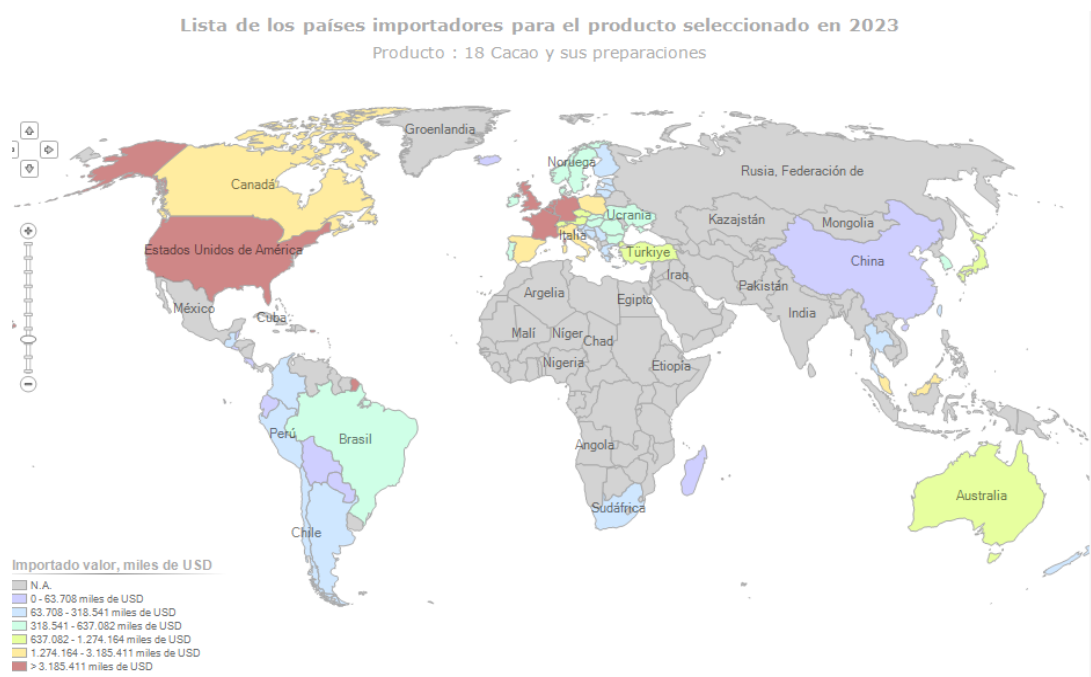
Debido a su amplia cultura culinaria, los italianos cada vez aprecian más los restaurantes, cafeterías y bares que les ofrecen variedad de servicios y diferentes tipos de comida, lo que sumado a la gran cantidad de cursos especializados que ofrecen chocolateros artesanales, impulsan el consumo de cacao fino de aroma y pasta de cacao.

En Italia, se evidencia una marcada preferencia por el chocolate oscuro que representa el 40% de todo el chocolate consumido en este país. Así también, en este mercado se muestra una clara inclinación por chocolates elaborados a base de granos de cacao de alta calidad. (Universita dei Saporì, n.d.)

Ciudad: Dentro de las ciudades más grandes, se encuentra Turín, situada en la región de Piamonte, en el norte de Italia, es un importante centro cultural y de negocios con muchas tradiciones y una gastronomía espectacular. Es uno de los lugares con mayor producción de chocolate

Ilustración 6:

Países importadores de Cacao a nivel mundial.



Fuente: Trade Map (Trade Map)

En Europa, varios países son importadores de Cacao debido a la alta demanda de chocolate y productos de Cacao (<https://es.statista.com>, n.d.). A continuación, el listado de los principales países que compran cacao en Europa:

1. Alemania
2. Países Bajos (Holanda)
3. Bélgica
4. Italia
5. Francia
6. España
7. Reino Unido
8. Suiza
9. Rusia
10. Polonia

A pesar de que Italia no está en primer lugar en el ranking de países importadores de Cacao, se ha elegido la primera opción para incursionar en el mercado europeo, debido a previos antecedentes de exportación por medio de terceros, así como también porque existe una previa negociación, con una empresa chocolatera (VAI CACAO), ubicada en Olbia, Sardinia, Italia.

La capacidad de suplir la demanda estará siempre sujeta a los volúmenes de producción de la finca El Cashal, haciendo una proyección de abarcar la demanda de dos de las empresas que se detallan en el literal 2.5

2.5 Empresas italianas que compran cacao en grano en el sector de mediana empresa

Existen 80 empresas en Italia en el sector de media empresas que son proveedores de cacao y chocolate en Italia (europages, n.d.), a continuación, listado de empresas que a corto plazo podrían ser clientes potenciales:

1. Vai Cacao



AUREA TRADINGS SRLS



La empresa AUREA TRADINGS SRLS, es una Fabricante/ Productor, que desarrolla su actividad en el sector Cacao y chocolate. Tiene su sede en Olbia, Italia.

2. Laboratorio Comba di Cerrina Luciano e Grande Pietro SNC



LABORATORIO COMBA DI CERRINA LUCIANO E GRANDE PIETRO S.N.C.



La empresa LABORATORIO COMBA DI CERRINA LUCIANO E GRANDE PIETRO S.N.C., es una Minorista, que desarrolla su actividad en el sector Pan y pasteles. También está presente en los sectores Bizcochos y galletas, Cacao y chocolate, Bizcochos y galletas, y Cacao y chocolate. Tiene su sede en Torino, Italia.

3. Venchi S.p.A

4. Baratti & Milano S.p.A

5. Amedei S.r.l.

6. Voltan S.p.A.

7. Icam S.p.A

8. Pernigotti S.p.A

Tabla 3:

Cifras exportación de cacao entre Italia y El Salvador

Comercio bilateral entre Italia y El Salvador

Producto: 1801 Cocoa and cocoa preparations

Unidad: miles de
dólares
estadounidenses

Product code	Product label	Italy's imports from El Salvador				
		Value in 2019	Value in 2020	Value in 2021	Value in 2022	Value in 2023
'1801	Cocoa beans, whole or broken, raw or roasted	2	14	29	17	56

Product code	Product label	Italy's imports from El Salvador				
		Value in 2019	Value in 2020	Value in 2021	Value in 2022	Value in 2023
'1801	Cocoa beans, whole or broken, raw or roasted	25	152	252	211	203

Product code	Product label	Italy's imports from world				
		Value in 2019	Value in 2020	Value in 2021	Value in 2022	Value in 2023
'1801	Cocoa beans, whole or broken, raw or roasted	24803 7	30248 8	34176 7	28347 6	32002 9

Fuente: *ITC calculations based on Eurostat statistics since January 2023.*
ITC calculations based on UN COMTRADE statistics until January 2023.

2.6 Proceso de Implementación

Ilustración 7:

Proceso implementación



Fuente: *Elaboración propia con base en estrategia de empresa*

2.6.1 Alcance de la propuesta de innovación.

El proyecto será desarrollado desde la etapa de generación de ideas hasta el diseño, es decir que se van a identificar las oportunidades y se va a documentar

2.6.2 Generación de ideas y movilización.

La finca El Cashal se vio en la necesidad de evaluar nuevos proyectos e innovar debido a que el proceso de comercialización e internacionalización se llevará a cabo a través de un tercero, mediante una lluvia de ideas se llegó a la conclusión de

implementar una mejora para innovar el proceso actual y que al mismo tiempo le diera un valor agregado a la empresa.

2.6.3 Descubrir oportunidades.

El análisis previo permite descubrir la necesidad que tiene la empresa de posicionar su marca y mejorar el servicio a los consumidores, entre las oportunidades podemos mencionar:

- Distribución y venta directa del producto.
- Trazabilidad del producto.
- Tratados de libre comercio con Europa.
- Posibles alianzas con sector alimenticio europeo.

2.6.4 Desarrollar documentos preliminares.

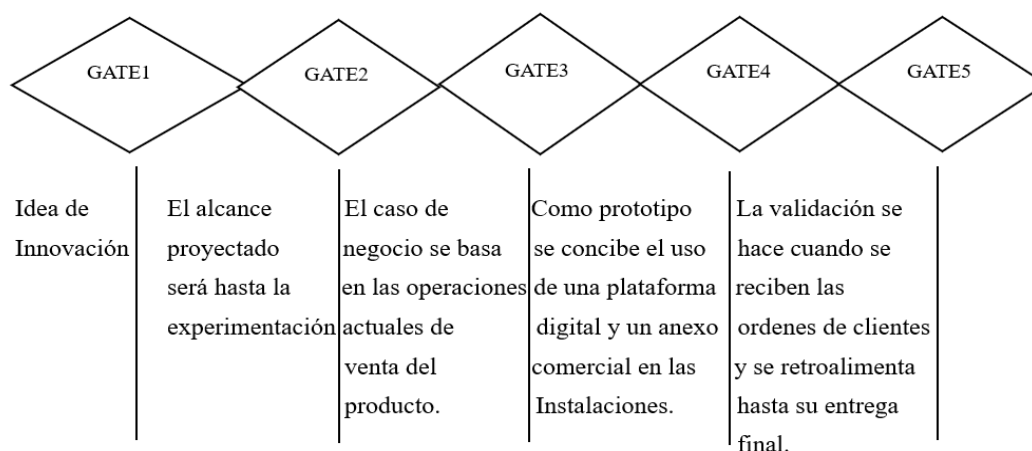
La documentación es parte fundamental de los procesos, mediante una adecuada documentación se fundamentan las operaciones y se deja constancia de los cambios y acciones tomadas y la planificación, creando un plan de marketing que contemple las líneas base para la puesta en marcha.

2.6.5 Finalizar el plan de negocios.

La planificación del plan de negocios fue plasmado basado en las necesidades del negocio, identificando las acciones y procesos a seguir.

Ilustración 8:

Pasos a seguir en el proyecto de innovación



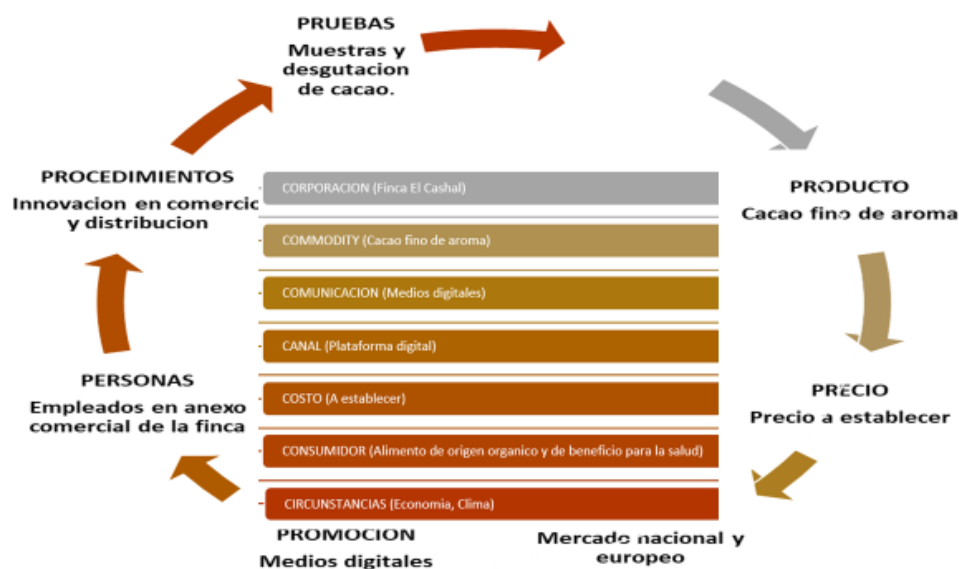
Nota: *Elaboración propia con base en proceso.*

2.7 Plan de Marketing estratégico

El desarrollo de la estrategia se guiará por un plan a largo plazo que es parte del insumo del presente proyecto. Obsérvese la ilustración 4 para mayor amplitud

Ilustración 9:

Plan de Marketing



Fuente: *Elaboración propia con base en teoría de Marketing*

2.7.1 Plan de Marketing operativo

El objetivo principal del plan de marketing operativo es incrementar el número de clientes registrados y aumentar el volumen de transacciones realizadas a través de la plataforma digital.

Producto.

En el caso de estudio, el cacao es el producto central y de manera esencial, es importante considerar la calidad, el origen y la variedad, por lo que el Cacao de la finca El Cashal es de origen orgánico y cultivado, además, los consumidores cada vez están más interesados en la sostenibilidad y las prácticas agrícolas éticas, por lo que tener cualidades como orgánico, de comercio justo o de cultivo sostenible puede ser un diferenciador clave en el mercado.

Precio.

El precio del cacao debe reflejar su calidad, origen, así como las condiciones del mercado y la demanda.

Considerando la demanda y el precio de mercado se ha establecido un precio de \$2.86 por libra de Cacao Orgánico.

Plaza.

Es fundamental seleccionar los canales de distribución adecuados que lleguen eficazmente al público objetivo y en el caso de estudio del Cacao, se estará usando la plataforma de comercio digital, combinado con distribuidores e incluso ferias de alimentos.

Promoción.

Para promocionar el Cacao se toman diferentes estrategias, como publicidad en medios impresos y digitales, relaciones públicas, marketing de contenido, redes sociales, demostraciones de productos, degustaciones, entre otros.

Es importante destacar las características únicas del cacao, su origen, su sabor y su versatilidad, esto ayuda a aumentar el valor percibido del producto.

Estrategias Operativas.

Estrategias de segmentación.

Segmentar a los clientes comerciales en función de su ubicación geográfica, tamaño del negocio y necesidades de producto (chocolaterías, fabricantes de alimentos, minoristas, etc.).

En el caso de estudio, la finca El Cashal realiza una segmentación de mercado a nivel internacional, considerando como mercado primario Fronteras Europeas y específicamente Italia.

Estrategias de Producto.

Se destacan las características únicas y los beneficios para la salud de los productos de la finca El Cashal, como su contenido de antioxidantes, sus propiedades estimulantes y su origen orgánico.

La tendencia al consumo de alimentos saludables y de origen orgánico aumenta el margen potencial de posicionamiento del producto.

Estrategias de promoción.

Implementar campañas publicitarias dirigidas a los segmentos de mercado identificados, utilizando medios tradicionales (anuncios en prensa, radio, televisión) y digitales (publicidad en línea, redes sociales, marketing de influencers).

Organizar eventos de degustación y demostraciones de productos en tiendas, ferias comerciales y eventos gastronómicos para aumentar la exposición de los productos de cacao y generar interés entre los consumidores.

Medición y seguimiento.

Utilizar métricas de ventas, como el volumen de unidades vendidas, para evaluar el rendimiento de las estrategias de marketing y realizar ajustes según sea necesario.

Recopilar comentarios de los clientes a través de encuestas y comentarios en línea (plataforma digital) para identificar áreas de mejora y satisfacer mejor sus necesidades y expectativas.

Con este plan de marketing operativo, la comercialización de productos de cacao estará respaldada por estrategias sólidas que impulsarán el crecimiento del negocio y aumentarán la participación en el mercado.

2.8 Organización para la ejecución del proyecto.

Para poder llevar a cabo el proyecto y que sea exitoso se requieren diferentes tipos de recursos que son claves para que se pueda materializar la propuesta de innovación, se requiere instalaciones adecuadas para el funcionamiento del nuevo departamento de comercialización de la Finca El Cashal, es decir oficina, sala de reuniones, cafetería y servicios higiénicos. La oficina o espacio físico se adecuará para que todas las actividades profesionales se realicen en un ambiente seguro. Tabla de roles en proceso de innovación.

Tabla 4:

Roles en proceso de innovación

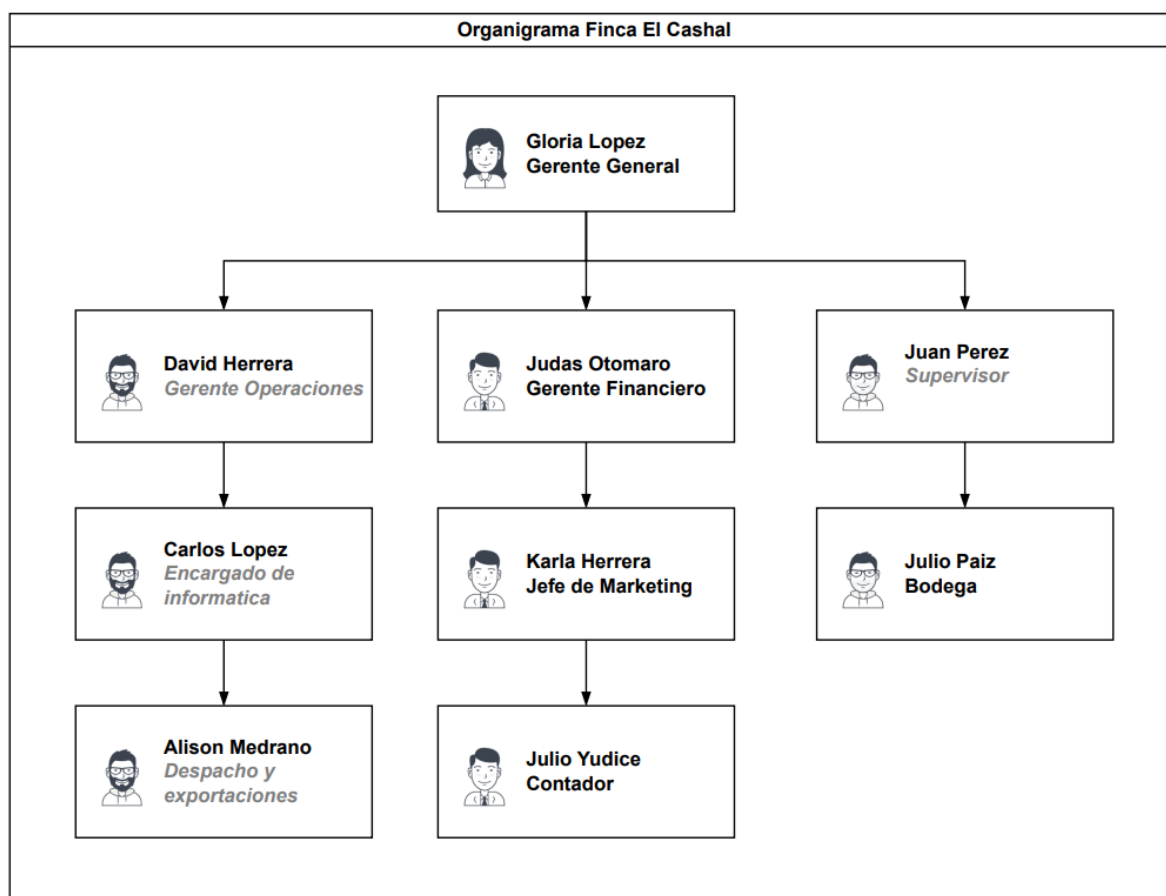
CARGO EN LA EMPRESA	ROL DEL PROCESO DE INNOVACION	TAREAS
Junta Directiva	Evaluador	Evaluacion de la propuesta
Gerente financiero	Coordinador	Elaboracion de presupuesto
Empleados	Ejecutor	Documentacion
Gerente financiero	Coordinador	Mejora de infraestructura
Gerente de sistemas	Coordinador	Evaluacion de inversion para tecnologia

Fuente: *Elaboración propia con base en observación y decisión de grupo consultor*

2.8.1 Organización para la ejecución del proyecto.

Ilustración 10:

Diagrama estructura del nuevo departamento de comercialización



Fuente: *Creación propia*

Para la estructura organizacional, el desarrollo de las actividades de estrategia estará a cargo del gerente general y comercial, en la estructura también estará designada una persona para el área de finanzas, un profesional para el área de informática y una persona adicional que apoyará al área de ventas, el gerente general será el responsable de la administración de los recursos humanos de la empresa.

La oficina contara con todos los implementos necesarios para que el personal puede realizar sus actividades diarias de manera eficiente, de igual forma para poder hacer uso de las herramientas digitales se contara con software y hardware adaptado a las necesidades actuales. En cuanto al presupuesto para poder ejecutar el proyecto, se estima de una inversión inicial de US \$25,000.00, en los que se contemplan salarios del personal, beneficios de ley, costo por adaptación de oficina y compra de equipos

Tabla 5:

Montos de inversión inicial.

INVERSION INICIAL DEL PROYECTO	
ACTIVOS TANGIBLES	\$8,125.00
ACTIVOS INTANGIBLES	\$7,325.00
COSTO DE CAPITAL DE TRABAJO	\$8,050.00
IMPREVISTOS PROVISIONADOS	\$1,500.00
INVERSION INICIAL	\$25,000.00

Nota: *Fuente propia.*

Activos Tangibles:

Son los activos físicos con los que cuenta la empresa, estos incluyen mobiliario, equipos, infraestructura, entre otros.

Equipo de Oficina	\$ 1,800.00
Mobiliario	\$ 1,200.00
Infraestructura	\$ 5,125.00
	\$ 8,125.00

Activos Intangibles:

Son los activos virtuales con los que cuenta la empresa, estos incluyen software, propiedad intelectual, bases de datos de clientes, entre otros.

Software	\$ 2,225.00
Propiedad intelectual	\$ 4,100.00
Marca	\$ 1,000.00
	\$ 7,325.00

Capital de trabajo:

El disponible de la empresa para llevar a cabo sus operaciones cotidianas.

Mano de obra	\$ 2,250.00
Materiales	\$ 3,900.00
Costos por proyectos	\$ 1,900.00
	\$ 8,050.00

Imprevistos:

Los gastos imprevistos como su nombre lo indica se derivan de situaciones fuera de control para la empresa.

Imprevistos	\$ 1,500.00
	\$ 1,500.00

2.9 Metodología.

A continuación, se plantea la metodología a seguir para alcanzar el objetivo general de la propuesta de innovación.

Analizar el estado actual.

El proceso actual para la comercialización del producto incluye la participación de terceros con el propósito de vender y exportar el cacao, se reciben las ordenes o pedidos mediante llamadas telefónicas y clientes por mostrador. El cliente necesita estar en comunicación constante con personal de la finca para conocer el estado de su orden. Este proceso es la forma tradicional en la cual se maneja la venta del cacao, lo cual representa tiempos muertos y desaprovechamiento de los recursos.

Identificar las áreas de mejora.

Mediante la observación y monitoreo de procesos se ha podido identificar las áreas en las cuales las mejoras a proponer serán de beneficio para aumentar el margen de ventas y al mismo tiempo las utilidades percibidas en el ejercicio. Entre las áreas a mejorar podemos mencionar:

- Mejora en tiempos de entrega.
- Agilidad en la respuesta al cliente.
- Trazabilidad del producto y orden de clientes.
- Mejora en la interacción con consumidores y distribuidores.

Plantear la iniciativa.

Después del monitoreo y evaluación, procedemos a plantear la mejora a implementar basados en las necesidades y áreas evaluadas.

El planteamiento por desarrollar se basa en mejorar la comercialización mediante un servicio más ágil y moderno, utilizando para esto una plataforma digital, mediante la cual el proceso de compra y distribución se digitaliza y se pone a disposición de los consumidores 24/7 con solo tener acceso a un computador y conexión a internet.

Para el proceso de ejecución hemos recolectado los criterios observados y evaluados, necesitamos establecer una base de operaciones para atender los pedidos de los consumidores. Con equipo adecuado de oficina y el uso de la plataforma electrónica, se tendrá la capacidad de manejar de manera digital e innovar en nuestro proceso.

Estrategias por seguir.

Como parte del proceso de innovación se debe proceder a re estructurar y definir, por lo cual se define a continuación los pasos más importantes a tomar:

Elaboración de presupuesto.

Esta tarea no debería tomar más de un mes para poder ser entregada, el departamento de contabilidad será designado para elaborar un presupuesto estimado el cual debe incluir mejora de instalaciones, mano de obra, tecnología, publicidad, salarios, entre otros.

Documentación de la innovación.

Se debe elaborar un documento maestro el cual recopile la información de los cambios, y establezca el beneficio que se espera de todas estas acciones. El cual se ira trabajando con base en avances programados con el asesor.

Mejora de la infraestructura.

Se ha definido la necesidad de una oficina anexo a la finca el Cashal, por lo tanto, se debe proceder con la construcción del espacio idóneo para la oficina de comercialización, el equipo de recursos humanos y compras serán los encargados de cotizar materiales y mano de obra para esta tarea, debe ser supervisado por un ingeniero civil y un arquitecto mediante contratación eventual.

Evaluación de inversión para de tecnología.

El uso de paquetes informáticos y una plataforma digital es la parte medular del proceso de innovación, ya que mediante la plataforma digital se brindarán los servicios adicionales que lleven a generar la ventaja competitiva para la finca el Cashal. El departamento de informática ha sido designado para evaluar y obtener las herramientas de los mejores proveedores a futuro. Cuadro 1.4 matriz de planificación.

Tabla 6:
Matriz de planificación.

MATRIZ DE PLANIFICACION								
OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
Identificar clientes potenciales y sus necesidades con respecto a la distribución y venta del cacao a nivel internacional	Investigacion de mercado.	Departamento de mercadeo						
	Selecccion de mercado internacional.	Departamento de mercadeo						
	Documentacion de la innovacion.	Departamento de recursos humanos						
	Elaboracion de presupuesto.	Departamento de contabilidad.						
Desarrollar un anexo comercial a la finca el Cashal con el propósito de atender directamente los requerimientos de los consumidores.	Mejora de la infraestructura.	Departamento de compras y Recursos Humanos.						
	Compra de tecnologia.	Departamento de informatica.						

Fuente: *Elaboración propia con base en la observación.*

2.9.1 Monitoreo y evaluación

Tabla 3. Matriz de monitoreo y evaluacion del proceso de innovacion.

Tabla 7:

Matriz monitoreo y evaluación

Etapas del proceso de innovación	Actividades	Acciones	Métricas de progreso
Generacion de ideas	Elegir la propuesta	Revisar, Concretar	Diseño de la innovación, factible o no
Analizar el estado actual.	Documentacion de la innovacion	Obervar los procesos actuales	Documento preliminar
Identificar las áreas de mejora.	Evaluar las areas a re estructurar	Establecer los cambios a realizar	Estrategias de Marketing
Plantear la iniciativa.	Presentacion de documento final	Presentacion para aprobacion	Documento rector de la estrategia de marketing

Nota: *Elaboración propia con base en la metodología Startgate*

Tabla 8:

Histórico de ventas.

HISTORICO DE VENTAS FINCA EL CASHAL							
AÑO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	SUMAS
2021	\$ 25,345.00	\$ 27,252.00	\$ 24,356.00	\$ 22,878.00	\$ 29,000.00	\$ 26,990.00	\$ 155,821.00
2022	\$ 22,987.00	\$ 21,345.00	\$ 24,890.00	\$ 25,678.00	\$ 27,680.00	\$ 29,111.00	\$ 151,691.00
2023	\$ 42,364.28	\$ 43,613.18	\$ 42,321.15	\$ 41,074.15	\$ 49,266.00	\$ 47,777.33	\$ 266,416.09
PRONOSTICO PROMEDIO	\$ 30,232.09	\$ 30,736.73	\$ 30,522.38	\$ 29,876.72	\$ 35,315.33	\$ 34,626.11	\$ 191,309.36

Fuente: *Elaboración propia con base en datos de la empresa El Cashal.*

2.9.2 Recursos y presupuestos

Tabla 9:

Elaboración de presupuesto estimado.

PRESUPUESTO ESTIMADO				
Descripción	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
Equipo de oficina	\$1,000.00	\$500.00	\$500.00	
Papelería	\$250.00	\$150.00	\$100.00	\$100.00
Salarios Nueva Estructura	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00
Equipo de informática	\$1,500.00	\$1,000.00		
Asesoría digital	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00
Gastos de administración	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00
Gastos de mercadeo	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00
Otros gastos	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00
Software	\$1,850.00	\$125.00	\$125.00	\$125.00
Trámites legales	\$150.00	\$100.00		
Tramites de exportación	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00
	\$6,800.00	\$3,925.00	\$2,775.00	\$2,275.00

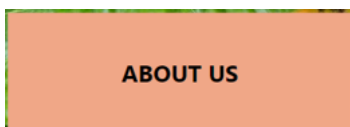
Fuente: *Elaboración propia con base en datos de la empresa (Cashal, 2007)*

2.9.3 Principales pantallas de Interacción de la Herramienta digital

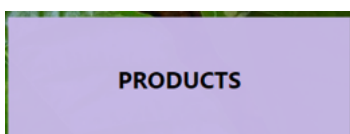
A continuación, se detallan las principales pantallas de interacción con el usuario final.

Ilustración 11:

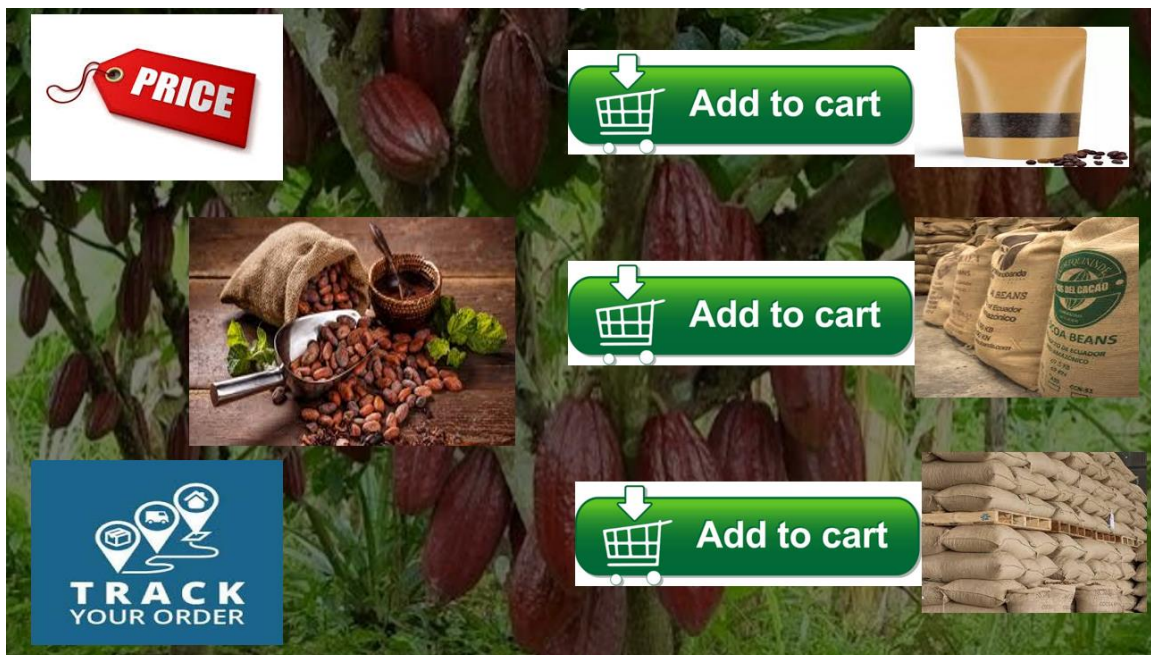
Pantalla Home.



El botón de comando About Us desplegará un resumen de la información pertinente a la finca El Cashal, un poco de sus antecedentes y canales de contacto.



El botón de comando Products lleva al usuario a la pantalla de compra y rastreo de productos.



Nota: En la Ilustración se puede observar la pantalla de inicio de la plataforma mediante la cual el usuario tiene interacción con nuestros productos y puede enviar sus pedidos.

Ilustración de pantalla productos

En la Ilustración anterior se observa el módulo de productos en la cual el usuario puede ordenar los productos disponibles, así como la opción para rastrear su orden o pedido pendiente.



El botón de comando ADD TO CART lleva al usuario al carrito de compras y al proceso de pagos.



• PRICE	SIZE
• US \$2.86	2 LBS
• US \$142.86	100 LBS
• US \$ 314.29	1 QQ





SHIPPING IN ITALY

Orders are processed within 1-4 days and are shipped from our warehouse. Shipping is free only for Italy over \$70.00 with courier deliveries in 4-6 working days

For orders under \$70.00, the cost of standard shipping is \$6.00 and Express shipping is \$10.00. All shipments are strictly tracked.

INTERNATIONAL SHIPPINGS

Deliveries in Europe take approximately up to 45 working days after the dispatch of the parcel. If you are based abroad Europe; please keep in mind it is your responsibility to pay any taxes or customs charges that may be incurred once the items arrive in your country.

From our side, we will prepare all the documents and invoices needed for a smooth custom clearance.

You'll receive the tracking number for your reference.

La plataforma contendrá la información de los envíos si son locales o internacionales, el tiempo de envío, costos de entrega y documentación respectiva



El botón de comando TRACK MY ORDER lleva al usuario a la pantalla de rastreo de sus pedidos o productos.



Contact us

Reviews

Un aspecto importante es que también facilita el acceso para que el usuario pueda enviar comentarios o reseñas acerca del producto y del servicio



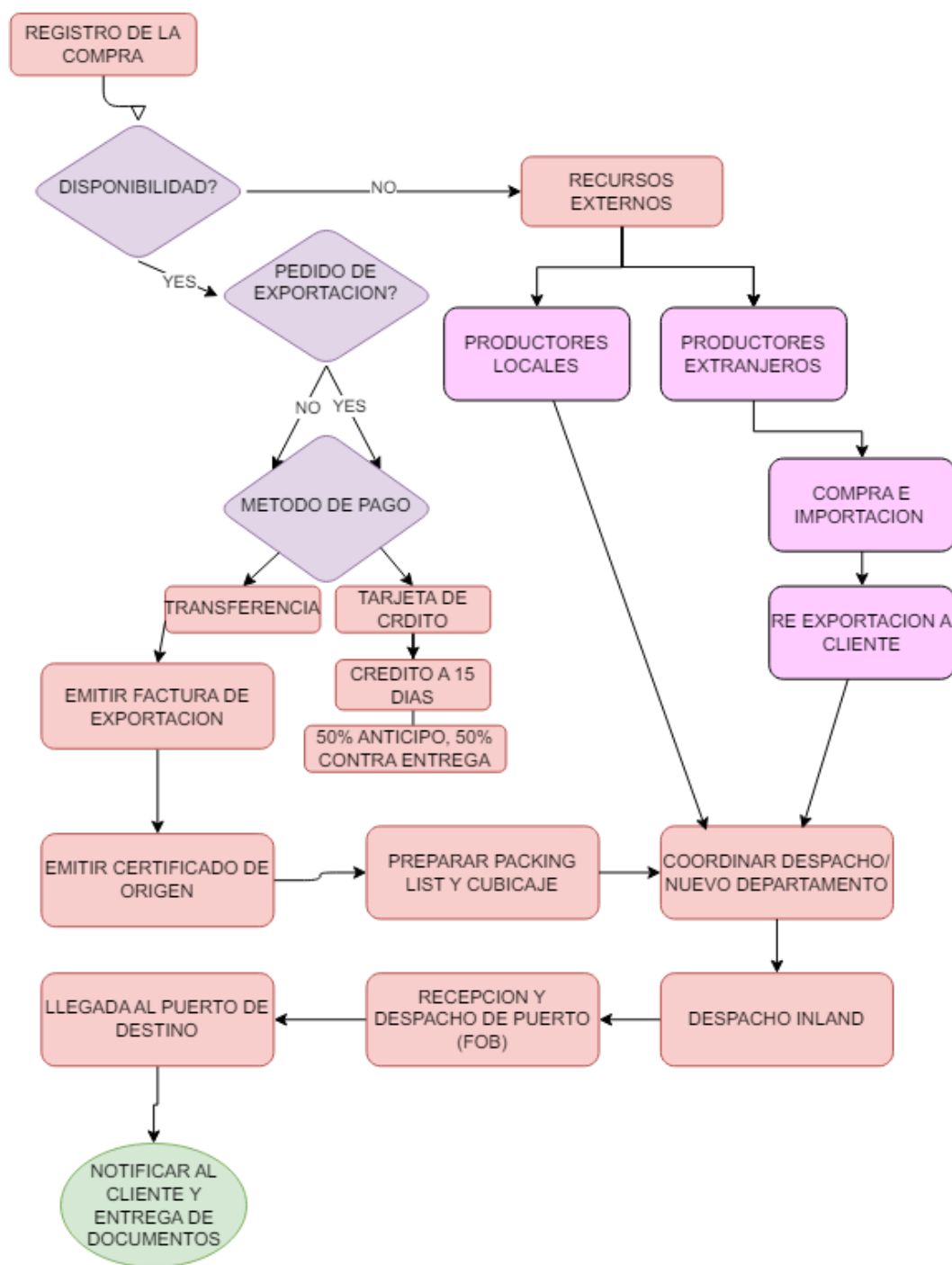
CONTACT US



You can write to us directly

You can contact us by writing an email to: fincaelcashal@gmail.com

2.9.4 Diagrama de flujo de información del nuevo proceso de comercialización

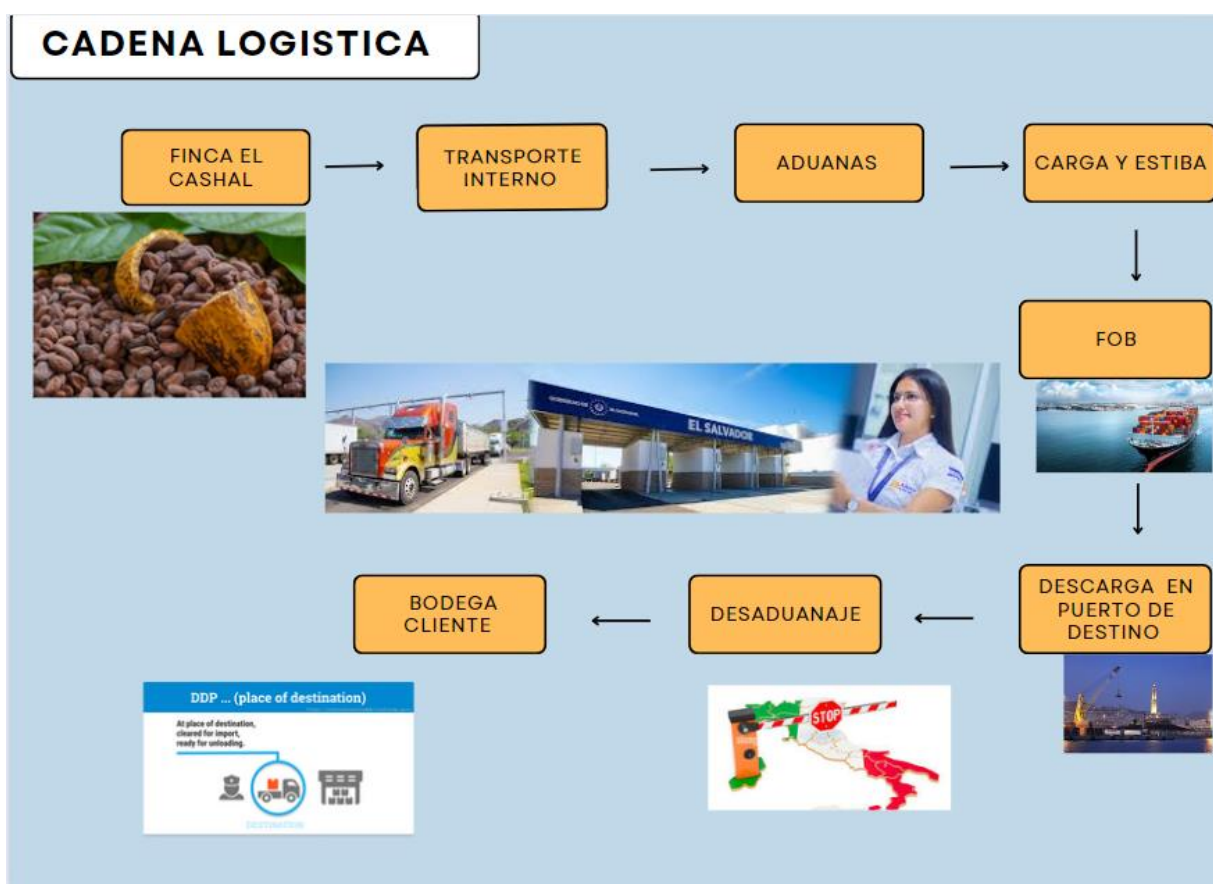


2.9.5 Ilustración de la Cadena Logística

La cadena Logística se enfoca en organizar y coordinar los movimientos de las mercancías, la gestión del inventario, ubicación de bodegas y centros de distribución así como la correcta coordinación del transporte, con la creación del nuevo departamento de comercialización en la finca El Cashal, se estarían absorbiendo las principales funciones de un departamento de exportación, cuyo principal objetivo es entregar el cacao de manera eficiente, para poder mover un producto desde el lugar de su producción hasta su consumidor se requiere de muchos procesos, desde el embalaje, transporte, documentación, pago de impuestos, etcétera.

Ilustración 12:

Cadena logística.



Fuente: *Elaboración propia*

2.9.6 Condiciones de comercialización y documentos

Para exportar cacao orgánico desde El Salvador hacia la Unión Europea, es importante cumplir con una serie de requisitos y procesos, a continuación, se detalla lista de verificación por áreas que se deben de considerar:

Requisitos de Origen para obtener los beneficios arancelarios del Acuerdo de asociación Centroamérica y la unión europea

Tabla 10:

Clasificación y descripción de mercancías.

Clasificación y descripción de las mercancías	Requisitos de Origen de ingreso a la UE y CA
CAPITULO 18. Cacao y sus preparaciones	La regla de origen para exportar cacao y sus preparaciones bajo los beneficios del Acuerdo, establece que pueden utilizarse materiales importados de cualquier Parte; excepto los materiales clasificados en la misma partida del producto.

Fuente: *Apéndice 2, Anexo II Acuerdo de Asociación*

Resultados de acceso a mercado europeo por Clasificación arancelaria según el acuerdo de asociación.

Tabla 11:
Código arancelario del producto.

Código Arancelario	Productos	Resultados de Acceso a la Unión Europea
1801	Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado	Libre de aranceles

Fuente: *UE*

Según El reglamento de la unión europea sobre productos libres de deforestación que entró en vigor en junio del 2023, prohíben a las empresas introducir productos en el mercado de la Unión Europea salvo que no contribuyan a la deforestación y estén producidos conforme a ley, se aplica al café, cacao, caucho natural, aceite de palma, carne de vacuno y cuero, soja y madera, así como también determinados productos derivados (enumerados en el Anexo I). Se aplica a todos los productos comercializados en el mercado de la Unión europea.

Las condiciones para poder exportar hacia la UE según este reglamento (EUDR) son las siguientes:

- Libres de deforestación. No deforestación y No degradación después del 31 de diciembre del año 2020.
- Producidos de acuerdo con la legislación pertinente del país de producción. Leyes aplicables relativas a la situación jurídica de producción
- Cubiertos por una declaración de diligencia debida. Se presenta en las aduanas antes de la importación, esta debe de contener la geolocalización de la parcela de producción

Requisitos generales para la exportación de Cacao:

- Identificación del producto (incluye peso neto y bruto, categoría de calidad)
- Pasar las inspecciones aduaneras en el punto de entrada de la UE

- Ser importadas en la UE por un importador inscrito en el registro oficial de un país en la UE
- Ser notificadas a las aduanas antes de su llegada al punto de entrada
- Presentar documentos o certificados que muestren los estándares de comercialización

En cuanto al embalaje, los granos de cacao se empacan en sacos de 60kgs de bramante o de yute. Los sacos se estiban en tarimas para evitar que entren en contacto con el suelo, por ser un producto relativamente sensible, puede verse afectado por una serie de factores externos como la humedad y temperatura, por lo que en la finca El Cashal se toma en cuenta guardar el caco en una bolsa hermética, ya que además de mantener fresco el cacao, este tipo de bolsas también evita que insectos y otras alimañas puedan dañar el envío

Los principales documentos que se solicitan para que se puedan realizar todos los tramites de exportación de cacao orgánico son los siguientes:

- ✓ Bill of lading o conocimiento de embarque
- ✓ Manifiesto de carga
- ✓ DUCA T Y DUCA D
- ✓ Factura comercial
- ✓ Certificado de Origen
- ✓ Certificado Fitosanitario

2.3.3 Régimen de exportación

El régimen aduanero que es aplicable en este caso es el de exportación definitiva, que permite la libre circulación de la mercancía fuera del territorio aduanero del país

Base Legal:

Art. 93 y 130 del Código Aduanero Uniforme Centroamericano, CAUCA.

Arts.320-321,323,370-375 del Reglamento de Código Aduanero Uniforme Centroamericano, (RECAUCA.)

Art. 6 de la Ley de Registro de Importadores.

Art. 107 inciso tercero del Código Tributario.

Art. 42 el Reglamento de Aplicación del Código Tributario.

Disposición Administrativa de Carácter General, No. DGA-014-2007, de fecha 29 de octubre de 2007 (ADUANA EL SALVADOR, n.d.)

2.9.7 Aspectos Prácticos y administrativos del proceso de exportación

Ilustración 13:

Consideraciones para la exportación.



Fuente: *Elaboración propia*

2.9.8 Formas de contratos internacionales

Tabla 12:

Contratos con Incoterms para CIF, FOB y EX.

CONTRATOS CIF	CONTRATOS FOB	CONTRATOS EXW
COST, INSURANCE, FREIGHT	FREE ON BOARD	EX WORKS
El vendedor es responsable de todos los costos y riesgos hasta que la mercancía llegue al puerto de destino convenido.	El vendedor asume el costo y riesgo hasta que la mercancía esté a bordo del barco en el puerto de embarque	el vendedor pone la mercancía a disposición del comprador en sus propias instalaciones o en otro lugar acordado
El contrato incluye el costo de la mercancía, el seguro y el flete marítimo	El comprador asume todos los costos y riesgos	El comprador es responsable de todos los costos y riesgos a partir de ese momento.
COSTOS ASOCIADOS Y RESPONSABILIDADES		

El vendedor asume la responsabilidad de contratar y pagar el transporte de la carga hasta el puerto de destino, así como el seguro. El comprador asume los costos de descarga en el puerto de destino.	El vendedor es responsable de los costos y riesgos hasta que la mercancía esté a bordo del barco en el puerto de embarque. El comprador asume los costos de transporte marítimo, seguro marítimo, descarga y transporte terrestre.	El comprador asume todos los costos y riesgos desde la entrega de la mercancía en las instalaciones del vendedor
--	--	--

Fuente: *Elaboracion propia.*

2.9.9 Retaceo

Tabla 13:

Escenario de retaceo.

Facturación					Gastos incurridos					Nuevo costo un	
Producto	un	Costo unitario	Costo total	Share % gastos	Trámites aduanero	Seguro	Flete	Transporte Inter		Costo total	Costo real
Cacao 2 lb	550	\$ 0.73	\$ 400	25%	\$ 75.00	\$ 62.50	\$ 450.00	\$ 112.50		\$ 1,100.00	\$ 2.00
Cacao 100 lb	26.4	\$ 36.36	\$ 960	60%	\$ 180.00	\$ 150.00	\$ 1,080.00	\$ 270.00		\$ 2,640.00	\$ 100.00
Cacao 1 qq.	3	\$ 80.00	\$ 240	15%	\$ 45.00	\$ 37.50	\$ 270.00	\$ 67.50		\$ 660.00	\$ 220.00
	579		\$ 1,600	100%	\$ 300.00	\$ 250.00	\$ 1,800.00	\$ 450.00		\$ 4,400.00	

Gastos incurridos

Trámites aduanero

\$ 300.00

Seguro

\$ 250.00

Flete

\$ 1,800.00

Transporte Interno

\$ 450.00

Nota: *Elaboración propia.*

Tabla 14:
Estableciendo márgenes y precios de ventas.

Estableciendo Precio de venta					
Producto	Costo un real	PV	tiendas	Imp. Agg.	
Cacao 2 lb	\$ 2.00	\$ 2.86	\$ 4.20	\$ 4.75	
Cacao 100 lb	\$ 100.00	\$ 142.86	\$ 210.08	\$ 237.39	
Cacao 1 qq.	\$ 220.00	\$ 314.29	\$ 462.18	\$ 522.27	
Margen % nuestro	30%				
Margen % tiendas	32%				

Nota: *Elaboración propia.*

Se ha considerado un margen del 30% como empresa y para las diferentes tiendas un 32%, adicionalmente se ha sacado el precio de venta al consumidor final, es decir, que este incluye costos de producción + costo de exportación + margen de venta + margen de tiendas + impuesto agregado y finalmente podemos saber el precio de venta al consumidor final, lo que nos va a permitir saber si somos competitivos con esos precios en el mercado, también podemos conocer si el precio de venta es el adecuado al público y poder mejorar nuestros procesos de producción o identificar que costos son los que impactan al producto y poder subsanar lo más pronto posible.

CAPITULO III. RESULTADOS ESPERADOS

3.0 Resultados de corto, mediano y largo plazo

Se espera entregar a corto plazo una guía de implementación de la innovación a los empresarios, a esto se le llama plan de Marketing Internacional. Esta guía se ira realizando paulatinamente durante la investigación.

Como resultado principal, derivado de la modernización del proceso, se pretende re estructurar los procesos obsoletos, mediante la revolución del sistema de comercialización, se dice que es una revolución ya que la finca El Cashal estaba delimitada por las prácticas tradicionales en la venta y distribución de sus productos, en consecuencia, el planteamiento de una herramienta web, la trazabilidad en tiempo real y la retroalimentación de los usuarios, plantea un valor agregado que conlleva a proyecciones de crecimiento (a futuro) y nuevas inversiones basados en el valor de retorno y la sostenibilidad del proyecto.

Como avances al asesor. Contempla resultados como los que muestra la tabla a continuación

Tabla 15:

Matriz de resultados

Objetivos del proyecto	Resultados a corto plazo	Indicador	Riesgo	Accion Mitigadora
Identificar clientes potenciales	Aumento de clientes .	Numero de ordenes despachadas (efectivas) / numero de ordenes recibidas.	Alto	Eventos de marketing para dar a conocer el producto y la empresa.
Desarrollo de estructura para atender directamente requerimientos de clientes.	Aumento en las ventas.	Numeros de Ventas netas	Alto	Evaluacion de semanal de los recursos y resultados obtenidos
Crear plataforma digital para gestion de comercio exterior.	Incursión en mercado europeo.	Numero de clientes filtrados por registro digital	Medio	Promocion a traves de medios y redes sociales
Objetivos del proyecto	Resultados a mediano plazo	Indicador	Riesgo	Accion Mitigadora
Identificar clientes potenciales	Aumento de publicidad para la empresa.	Numero de clientes nuevos	Medio	Ferias de producto
Desarrollo de estructura para atender directamente requerimientos de clientes.	Posicionamiento de marca.	Resultados de encuestas y cuestionarios acerca de la preferencia de la marca	Alto	Aumento en estrategias de publicidad
Crear plataforma digital para gestion de comercio exterior.				
Objetivos del proyecto	Resultados a largo plazo	Indicador	Riesgo	Accion Mitigadora
Identificar clientes potenciales	Expansión de marca y alcance.	Numero de ordenes despachadas (efectivas) / numero de ordenes recibidas.	Medio	Estrategias para aumento de ventas.
Desarrollo de estructura para atender directamente requerimientos de clientes.	Alianzas estratégicas.	Numero de socios comerciales	Medio	Contactar a otros productores para establecer vinculos de negocios
Crear plataforma digital para gestion de comercio exterior.	Mercadeo internacional.	Numero de ventas filtradas por mercado extranjero.	Alto	Impulsar la exportacion y aumentar los pedidos en mercado internacional.

Fuente: *Cashal, 2007*

Aumento de clientes.

El aumento de los clientes que consumen cacao de la finca El Cashal es uno de los resultados esperados a corto plazo, el manejo de las órdenes y pedidos directamente desde el anexo comercial, aumentan la ventaja competitiva de la empresa para atender mejor su mercado y poder satisfacer la demanda de clientes adicionales.

Aumento en las ventas.

El aumento de las ventas es otro de los resultados esperados al corto plazo, es una relación directamente proporcional, si se aumentan los clientes, también se va a aumentar el margen de venta percibido.

Incursión en mercado europeo.

La incursión al mercado europeo es uno de los resultados esperados al corto plazo, con la expansión de las operaciones comerciales, se pretende llegar a distribuir el cacao directamente al mercado europeo, ofreciendo tiempos de respuesta más rápidos y trazabilidad de las órdenes y pedidos haciendo más eficaz y eficiente la cadena de distribución.

Resultados de mediano plazo.

Aumento de publicidad para la empresa.

Con el aumento en el control de las transacciones comerciales y el aumento de clientes, también se aumenta la publicidad por referencia para la finca El Cashal.

Los clientes actuales dan su opinión del servicio y el producto, recomendando al mismo tiempo a la empresa para sus socios o clientes potenciales.

Posicionamiento de marca.

El posicionamiento de marca es otro resultado esperado a mediano plazo, el aumento de las ventas y alcance de mercado hace posible que la marca sea

reconocida por los consumidores y darse a conocer como una de las marcas de cacao más distribuidas y consumidas a nivel nacional e internacional.

Resultados de largo plazo.

Expansión de marca y alcance.

Como resultado a largo plazo de los cambios y la innovación en el proceso comercial, la empresa podrá elaborar proyecciones de expansión y diversificación de marca, como por ejemplo el desarrollo de nuevos productos, asociaciones con empresas que requieren el cacao como materia prima para su producción, entre otros.

Alianzas estratégicas.

Las empresas buscan alianzas estratégicas para poder aumentar sus márgenes de ganancia y posicionarse aún más en el mercado de consumo de sus productos.

La finca El Cashal se proyecta realizar alianzas estratégicas con proveedores o con productores que utilicen el cacao como materia prima secundaria para sus productos estrella.

Mercadeo internacional.

El cumplimiento del plan de mercadeo internacional se proyecta como resultado a largo plazo, llegar a establecer distribución directa hacia el mercado europeo se vuelve prioridad y se pretende establecer relaciones comerciales de manera permanente.

3.1 Resultados de la innovación.

Cambios en necesidades y problemas abordados.

Como muestra de mejora con la propuesta de innovación se observa un aumento en la satisfacción de los clientes en cuanto al seguimiento de sus pedidos.

Al mismo tiempo, se ha percibido un aumento considerable en las ventas de producto ya que la plataforma permite recibir los pedidos y compras en tiempo real evitando así procesos de terceros y demora en la logística.

Tabla 16:

Proyecciones para 5 años en libras, quintales, unidades, costos y ventas.

Para el 1° año				
Producto	lb	Costo unitario lb	QQ	Lb
Cacao 2 lb	1100	\$0.73	20	4400
Cacao 100 lb	2640	\$36.36		
Cacao 1 qq.	660	\$80.00		

Proyecciones en lb								
Año	Producto	lb	Año	Producto	lb	Año	Producto	lb
2024	Cacao 2 lb	1100	2024	Cacao 100 lb	2640	2024	Cacao 1 qq.	660
2025	Cacao 2 lb	1,155	2025	Cacao 100 lb	2,772	2025	Cacao 1 qq.	693
2026	Cacao 2 lb	1,210	2026	Cacao 100 lb	2,904	2026	Cacao 1 qq.	726
2027	Cacao 2 lb	1,265	2027	Cacao 100 lb	3,036	2027	Cacao 1 qq.	759
2028	Cacao 2 lb	1,320	2028	Cacao 100 lb	3,168	2028	Cacao 1 qq.	792

Proyecciones lb y qq						
Año	Producto	lb	un	QQ	Costo anual	Ventas
2024	Cacao 2 lb	1,100	550	5	\$400.00	\$ 1,571.43
2025	Cacao 2 lb	1,155	578	5	\$420.00	\$ 1,650.00
2026	Cacao 2 lb	1,210	605	6	\$440.00	\$ 1,728.57
2027	Cacao 2 lb	1,265	633	6	\$460.00	\$ 1,807.14
2028	Cacao 2 lb	1,320	660	6	\$480.00	\$ 1,885.71
2024	Cacao 100 lb	2,640	26	12	\$960.00	\$ 3,771.43
2025	Cacao 100 lb	2,772	28	13	\$1,008.00	\$ 3,960.00
2026	Cacao 100 lb	2,904	29	13	\$1,056.00	\$ 4,148.57
2027	Cacao 100 lb	3,036	30	14	\$1,104.00	\$ 4,337.14
2028	Cacao 100 lb	3,168	32	14	\$1,152.00	\$ 4,525.71
2024	Cacao 1 qq.	660	3	3	\$240.00	\$ 942.86
2025	Cacao 1 qq.	693	3	3	\$252.00	\$ 990.00
2026	Cacao 1 qq.	726	3	3	\$264.00	\$ 1,037.14
2027	Cacao 1 qq.	759	3	3	\$276.00	\$ 1,084.29
2028	Cacao 1 qq.	792	4	4	\$288.00	\$ 1,131.43

Nota: Se han establecido proyecciones con forecast lineal y para el segundo año, se ha considerado un 30% de incremento de ventas, debido a lo que se espera del capital inyectado para su mayor comercialización.

Tabla 17:

Proyecciones consolidadas para 5 años en ventas, costos y utilidad bruta.

	Ventas (incluye ganancia)	Ventas (costo prod + gastos expo + % ganancia)		
Etiquetas de fila	Suma de Ventas	Suma de Costo anual	Suma de UB (\$)	Suma de ub%
2024	\$6,285.71	\$1,600.00	\$4,686	75%
2025	\$6,600.00	\$1,680.00	\$4,920	75%
2026	\$6,914.29	\$1,760.00	\$5,154	75%
2027	\$7,228.57	\$1,840.00	\$5,389	75%
2028	\$7,542.86	\$1,920.00	\$5,623	75%
Total general	\$34,571.43	\$8,800.00	\$25,771	75%

Nota: Elaboración propia con base en proyecciones lineales.

Tabla 18:

Tiempo de recuperación de la inversión

Tiempo de recuperación	
Inv. Inicial	\$25,000.00
Entradas	\$4,685

2024	2025	2026	2027	2028	2029
\$20,315	\$13,984	\$6,909	\$	\$	\$

ROI	3 años y 4 meses
------------	-------------------------

Nota: *El tiempo de recuperación estimado es de 3 años y 4 meses, posterior a ellos se comienza a percibir utilidades alrededor de más de ocho mil dólares.*

3.1 Matriz de Marketing y riesgos

Tabla 19:

Matriz de Marketing y riesgos.

Meta	Fecha Inicio	Fecha Fin	Responsable	Proyectado	Riesgo	Indicadores de Desempeño (KPIs)	Acción Mitigadora
Aumento de clientes	6/1/2024	6/30/2024	Jefe de Marketing	Aumento de clientes hasta en un 30%	Alto	Numero de clientes activos.	Revision de canales de distribucion y reforzar las relaciones con los compradores actuales.
Aumento en las ventas	7/1/2023	7/15/2024	Gerente Financiero	Aumentar el nivel de ventas hasta en un 25%	Alto	Ventas mensuales y promedios de ventas	Enfocar esfuerzos en los clientes activos asi como trabajar en la adquisicion de nuevos clientes.
Incursion en mercado Europeo	8/1/2024	8/31/2024	Jefe de Marketing	Adquirir como minimo 2 clientes nuevos de exportacion mensuales	Medio	Reporte de clientes de exportacion	Viajes y reuniones mensuales con clientes extranjeros. Control mensual de procesos de exportacion y mejora continua en la incursion de mercados extranjeros.

Nota: *Elaboración propia.*

Descripción de los Elementos

1. Meta: La meta a alcanzar.
2. Responsable: Persona o equipo encargado de la ejecución de la actividad.
3. Indicadores de Desempeño: Métricas clave para medir el éxito de la actividad.
4. Riesgo: Evaluación del nivel de riesgo asociado a la actividad (bajo, medio, alto).
5. Acción Mitigadora: Estrategias o acciones para reducir o gestionar el riesgo identificado.

Indicadores de Riesgo

Tabla 20:

Indicadores de riesgos en procesos de comercialización exterior.

Riesgo	Descripción	Probabilidad	Impacto	Calificación de Riesgo	Acción Mitigadora
Riesgo de documentación	Errores o retrasos en la documentación necesaria para la exportación.	Media	Alta	Alto	Implementación de sistemas automatizados de gestión documental y capacitación del personal en procedimientos correctos.
Riesgo de transporte	Daños o pérdida de mercancías durante el transporte.	Media	Alta	Alto	Selección de transportistas con buena reputación, seguros de carga y embalaje adecuado.
Riesgo de almacenamiento	Problemas con el almacenamiento de productos antes del envío.	Baja	Media	Moderado	Inspecciones regulares de los almacenes y condiciones de almacenamiento adecuadas.
Riesgo de inventario	Discrepancias en el inventario que llevan a faltantes o excesos.	Media	Media	Moderado	Sistemas de gestión de inventario en tiempo real y auditorías periódicas.
Riesgo de TI (Tecnología de Información)	Fallos en los sistemas informáticos que soportan las operaciones de exportación.	Baja	Alta	Moderado	Plan de contingencia de TI y mantenimiento regular de sistemas y software.
Riesgo de proveedores	Incumplimiento o retrasos por parte de proveedores críticos.	Media	Alta	Alto	Evaluación y diversificación de proveedores, acuerdos de servicio y contratos sólidos.
Riesgo de recursos humanos	Escasez de personal capacitado para manejar las operaciones de exportación.	Media	Media	Moderado	Programas de capacitación continua y planes de sucesión para puestos clave.
Riesgo de comunicación	Falta de comunicación efectiva entre las partes involucradas.	Alta	Media	Alto	Establecimiento de canales de comunicación claros y reuniones regulares de coordinación.

Nota: Elaboración propia.

Leyenda:

Probabilidad: Alta, Media, Baja.

Impacto: Alta, Media, Baja.

Calificación de Riesgo: Combinación de la probabilidad y el impacto. Puede ser Crítico, Alto, Moderado, o Bajo.

Descripción de los Elementos:

1. Riesgo: Identificación del tipo de riesgo operativo.
2. Descripción: Breve explicación del riesgo.
3. Probabilidad: Evaluación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo
4. Impacto: Evaluación del impacto que tendría el riesgo si ocurriera
5. Calificación de Riesgo: Determinación del nivel de riesgo basado en la probabilidad y el impacto
6. Acción Mitigadora: Estrategias o acciones que se pueden tomar para reducir o gestionar el riesgo

3.2 Cambios observados en el bien servicio o proceso.

A continuación, se mencionan algunos de los cambios notables el proceso:

- Posicionamiento de marca.

Con la innovación de los procesos y el uso de herramientas digitales se ha logrado posicionar la marca y los productos relacionados con la finca El Cashal.

Una simple consulta en los motores de búsqueda más usados por los compradores ha hecho posible que el producto sea reconocido a nivel internacional y que llegue al alcance de más compradores potenciales con solamente un click en el portal de la empresa.

- Eficiencia y eficacia en la comercialización.

Uno de los factores más importantes que resultan de esta innovación es el aumento en la eficiencia y eficacia para comercializar el producto.

Con la creación del equipo especializado y el uso de herramientas digitales, los pedidos de clientes se reciben en tiempo real disminuyendo los tiempos de respuesta y tiempos de entrega respectivamente.

Como valor agregado, el usuario puede dar trazabilidad a su producto aumentando así la satisfacción del cliente.

3.3 Pruebas y demostraciones de la eficacia, eficiencia y efectividad.

Tabla 21:
Demostraciones antes vs después de la innovación.

ANTES DE LA INNOVACION	DESPUES DE LA INNOVACION	INDICADOR	MEDICION
Cifras de ventas se mantenían en un promedio constante.	Se percibe un aumento de hasta el 30% en el número de pedidos y ventas de producto.	Proyeccion de ventas en comparacion con meses anteriores	El aumento del 30% se refleja en las ventas de 2023 versus la proyeccion para 2024
No existía rastreo ni trazabilidad del producto.	Mediante la herramienta digital es posible dar seguimiento a las ordenes ingresadas por clientes, así como también la información detallada del producto y su procesamiento, accediendo a la plataforma.	La plataforma digital registra el numero de clientes que han registrado su pedido	Entre las características integradas de la plataforma, se encuentra un contador de visitas (clicks) al link de rastreo del producto.
No había parámetros de satisfacción al cliente	A través del portal, los clientes pueden enviar comentarios o retroalimentación.	Cuestionarios y encuestas digitales a través de la plataforma y muestreo telefonico.	Como parte de las innovaciones digitales, los usuarios completaran una encuesta de satisfacción cuyo proposito es alcanzar el 95% o mas de aprobacion por parte del cliente.
Se exportaba a mercados internacionales por medio de tercero	La proyección al mercado europeo ahora es posible gracias a la innovación y el uso de la plataforma digital al alcance de cualquier usuario con internet.	Filtrando el listado de clientes, el sistema permite identificar los clientes de exportacion.	Como parte de la mejora de proceso, se pretende alcanzar un 60% de clientes extranjeros para exportacion.

Nota: Elaboración propia.

Tabla Demostración 1

3.4 Percepciones y evaluaciones de usuarios y beneficiarios.

La interfaz de usuario de la plataforma digital nos da la oportunidad de recibir comentarios, evaluaciones o feedback por parte de los usuarios.

Otra de las ventajas que nos brinda la modernización es la recopilación de datos de usuario (correo electrónico, teléfono) los cuales son esenciales para enviar encuestas de usuarios o consultas aleatorias sobre la percepción del servicio y nivel de satisfacción.

CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

La creación de un departamento de comercio exterior, así como la implementación de una plataforma digital para la comercialización internacional de cacao orgánico de la finca El Cashal, ofrece diversas ventas y beneficios para los actores involucrados. Durante el desarrollo de este proyecto de innovación se han identificado importantes conclusiones, en primer lugar, se ha constatado que la plataforma agiliza y simplifica el proceso de comercio, permitiendo una mayor eficiencia y rapidez en las transacciones, también se ha evidenciado que la implementación de esta plataforma contribuye a la trazabilidad y transparencia en la cadena de suministros, asegurando la calidad y procedencia del cacao orgánico. Además, se ha comprobado que la plataforma digital facilita la comunicación y colaboración entre las diferentes partes, promoviendo la creación de alianzas estratégicas y el fortalecimiento del sector, generando oportunidades de crecimiento y desarrollo sostenible para el sector en el mercado europeo.

4.2 Recomendaciones y propuestas

Algunas recomendaciones y propuestas para el proyecto al crear el departamento de comercialización y la plataforma como herramienta se detallan a continuación:

- Desarrollar una plataforma que permita conectar a los productores de cacao orgánico con compradores internacionales de forma segura y eficiente
- Ofrecer información actualizada sobre precios, certificaciones y tendencias de mercado
- Facilitar el proceso de compraventa y logística de exportación
- Implementar herramientas de trazabilidad y blockchain para garantizar la autenticidad y calidad del cacao orgánico, brindar transparencia a lo largo de la cadena de suministro
- Desarrollar un sistema de análisis de datos e inteligencia de mercado que permita identificar nuevas oportunidades en el mercado europeo, monitorear tendencias de consumo, optimizar toma de decisiones

- Establecer alianzas estratégicas con entidades gubernamentales, gremios, y organizaciones de apoyo en El Salvador y países de la unión europea
- Implementar un programa de responsabilidad social y sostenibilidad que contribuya al desarrollo socioeconómico de las comunidades cacaoteras.

4.3 Plan de socialización de resultados

Tabla 22:

Socialización de resultados.

RESULTADO	MEDIO UTILIZADO	FECHA	DESTINATARIO
Identificar el área de mejora	Entrevistas internas	2/10/2023	Gerencia general
Perfil inicial de investigación	Documento escrito	4/23/2023	Coordinador de maestría
Documento de anteproyecto	Documento escrito	5/1/2023	Asesora de proyecto
Desarrollo y evaluación de proyecto	Reunión con áreas involucradas	6/1/2023	Áreas involucradas
Aprobación de proyecto	Entrega de documento	5/10/2024	Asesora de proyecto
Defensa de proyecto	Presentación	5/30/2024	Comité evaluador
Entrega final del documento	Presentación	6/10/2024	Comité evaluador uess
Resultados del informe final del proyecto	Reunión accionistas	9/12/2024	Accionistas

Nota: Elaboración propia.

Fuentes de Información

Bancolombia, G. (1 de Marzo de 2019). *Grupo Bancolombia*. Obtenido de Grupo Bancolombia:

<https://www.bancolombia.com/wps/portal/innovacion/transformacion-digital/innovacion-empresarial>

cacaomovil. (s.f.). Obtenido de <https://cacaomovil.com/site/guide/certificacion-del-cacao/44/la-certificacion>

Cashal, F. E. (Febrero de 2007). *Manual de empleados*. San Salvador.

Centroamerica, F. (23 de Enero de 2023). *Centroamerica, Forbes*. Obtenido de <https://forbescentroamerica.com/2023/01/23/cacao-salvadoreno-esta-llegando-a-mercados-europeos>

director ejecutivo de Alianza Cacao, J. A. (23 de January de 2023). (E. D. Salvador, Entrevistador)

Economia, E. P. (29 de Octubre de 2021). *Cinco dias, El Pais*. Obtenido de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/10/29/economia/1635501714_870036.html

FORBES. (2023). Cacao salvadoreño está llegando a mercados europeos. *FORBES CENTRO AMERICA*.

Foundation, F. (12 de June de 2023). *fairtrade.org.uk*. Obtenido de fairtrade.org.uk: www.fairtrade.org.uk

Foundation, W. C. (June de 2023). *World Cocoa Foundation*. Obtenido de <https://www.worldcocoafoundation.org/>

Gaag, T. W. (2008). The bittersweet world of chocolate. En T. W. Gaag, *The bittersweet world of chocolate*. New Internationalist.

I, B. C. (19 de Diciembre de 2022). *Noticias BCR*. Obtenido de Noticias BCR: <https://www.bcr.gob.sv/2022/12/19/las-exportaciones-de-el-salvador-sumaron-us6807-2-millones-a-noviembre-de-2022/>

Inc., H. (26 de Abril de 2023). <https://blog.hubspot.es/marketing/proceso-de-innovacion>. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/proceso-de-innovacion>: <https://blog.hubspot.es/marketing/proceso-de-innovacion>

MINEC. (2022).

Ministerio de Educación. (2009). *“Historia 1 y 2 El Salvador”*.

Reserva, B. C. (2021).

Salvador, B. C. (2022).

Salvador, B. C. (2023). *Banco Central de Reserva*. Obtenido de https://www.bcr.gob.sv/comex/ciiu_comercio.php

Trigueros, Rafael. (2023). *CURSO AGRICOLA. MANEJO TECNIFICADO DEL CULTIVO DE CACAO*. IZALCO.

Union, T. C. (June de 2023). *Syndicat Du Chocolat*. Obtenido de Syndicat Du Chocolat: <https://www.syndicatduchocolat.fr/>

Universita dei Saponi, C. (s.f.). Obtenido de Negocios sin fronteras: <https://www.proecuador.gob.ec/cacao-fino-de-aroma-cada-vez-mas-valorado-en-italia/#:~:text=Debido%20a%20su%20amplia%20cultura%20culinaria%2C%20los%20italianos,cacao%20fino%20de%20aroma%20y%20pasta%20de%20cacao>.

ANEXOS

