



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE ECONOMÍA**  
**MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES Y**  
**GESTION DEL COMERCIO EXTERIOR**

**“TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL”**  
**PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN**  
**NEGOCIOS INTERNACIONALES Y GESTION DEL COMERCIO**  
**EXTERIOR**

**“DIMENSIÓN DEL NICHU ESPAÑOL PARA LA PASTA DE**  
**CACAO ECUATORIANA”**

**AUTORA: VIVIANA ALEXANDRA CARRERA PANCHANA**  
**TUTOR: EC. WILSON CEDEÑO MORÁN, MSC**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**  
**NOVIEMBRE 2016**

<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA</b>		
<b>FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL</b>		
<b>TÍTULO: “DIMENSIÓN DEL NICHOS ESPAÑOL PARA LA PASTA DE CACAO ECUATORIANA”</b>		
	<b>REVISORES:</b>	
<b>INSTITUCIÓN:</b> UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL	<b>FACULTAD:</b> DE ECONOMÍA	
<b>CARRERA:</b> MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES Y GESTIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	<b>No. DE PÁGS.:</b> 59	
<b>ÁREA TEMÁTICA:</b> COMERCIO EXTERIOR		
<b>PALABRAS CLAVES:</b> PASTA DE CACAO, MERCADO ESPAÑOL, PRODUCTOS SEMIELABORADOS		
<p><b>RESUMEN:</b> Los bajos precios del petróleo junto a los efectos provocados por el terremoto de abril del 2016, han repercutido de manera negativa en la economía ecuatoriana, haciéndose necesario contar, de manera prioritaria, con el ingreso de divisas. Ecuador, a lo largo de los años ha exportado productos primarios, como por ejemplo el cacao. Si bien en algunos países existe una demanda de productos semielaborados de este grano, la misma no está siendo cubierta desde Ecuador. El objetivo general del presente estudio fue identificar las características actuales del mercado español para determinar las estrategias comerciales que permitan aumentar la cuota de exportación de pasta de cacao hacia dicho país. La metodología utilizada fue mixta, el alcance fue descriptivo y explicativo y el diseño de investigación fue explicativo secuencial. Los principales métodos utilizados fueron el razonamiento deductivo y el análisis, siendo una de las técnicas utilizadas el análisis documental. Los resultados de este estudio muestran que existe demanda para la pasta de cacao sin desgrasar en España. Existen muy pocas referencias respecto a estudios relacionados con semielaborados del cacao, especialmente hacia el mercado español.</p>		
<b>No. DE REGISTRO (en base de datos):</b>	<b>No. DE CLASIFICACIÓN:</b> No.	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		
<b>ADJUNTO PDF</b>	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR:</b>	<b>Teléfono:</b>	<b>E-mail:</b>
<b>CONTACTO CON LAS INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Ec. Natalia Andrade Moreira	
	<b>Teléfono:</b> 2293083 ext. 108	

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de tutor de la estudiante **VIVIANA ALEXANDRA CARRERA PANCHANA**, del Programa de Maestría **EN NEGOCIOS INTERNACIONALES Y GESTION DEL COMERCIO EXTERIOR**, nombrado por el Decano de la Facultad de **ECONOMÍA**, CERTIFICO: que el estudio de Trabajo de Titulación especial Titulado **“DIMENSIÓN DEL NICHOS ESPAÑOL PARA LA PASTA DE CACAO ECUATORIANA”**, en opción al grado académico de Magíster en **NEGOCIOS INTERNACIONALES Y GESTIÓN DE COMERCIO EXTERIOR**, cumple con los requisitos académicos, científicos y formales que establece el Reglamento aprobado para tal efecto.

**Atentamente**

---

**EC. WILSON BENIGNO CEDEÑO MORÁN, MSC**

**TUTOR**

Guayaquil, 14 de septiembre de 2016

## **DEDICATORIA**

A mi mamá, Nelly y a mi abuelita Elvira.

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de este trabajo de titulación especial, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL”

---

**FIRMA**

**VIVIANA ALEXANDRA CARRERA PANCHANA**

## **ABREVIATURAS**

- **ANECACAO:** Asociación Nacional de Exportadores de cacao
- **BCE:** Banco Central del Ecuador
- **CEPAL:** Comisión Económica para América Latina
- **FCB:** Foote, Cone & Belding
- **FOB:** Free on board (libre a bordo)
- **INIAP:** Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias
- **ITC:** Intracen (Centro de Comercio Internacional)
- **PIB:** Producto interno Bruto
- **PROECUADOR:** Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones

## Tabla de contenido

Resumen .....	1
Introducción.....	2
Delimitación del problema: .....	2
Formulación del problema:.....	3
Árbol de problemas: .....	3
Justificación: .....	5
Objeto de estudio: .....	5
Campo de acción o de investigación: .....	5
Objetivo general: .....	6
Objetivos específicos:.....	6
La novedad científica: .....	6
MARCO TEÓRICO .....	7
1.1 Teorías generales .....	7
1.2 Teorías sustantivas .....	12
1.3 Referentes empíricos.....	14
MARCO METODOLÓGICO .....	16
2.1 Metodología: .....	16
2.2 Métodos: .....	17
2.3 Premisas .....	18
2.4 CDIU – Operacionalización de variables .....	18
2.5 Descripción de las unidades de análisis .....	18
2.6 Gestión de datos .....	19
2.7 Criterios éticos de la investigación .....	20
RESULTADOS .....	21
3.1. Antecedentes de la unidad de análisis o población.....	21
3.2 Diagnóstico o estudio de campo: .....	32
DISCUSIÓN.....	34
4.1 Contrastación empírica: .....	34
4.2 Limitaciones: .....	35
4.3 Líneas de investigación:.....	36
4.4 Aspectos relevantes.....	36
PROPUESTA .....	37
5.1 Modelo de Implicación Foote, Cone & Belding (FCB).....	37
5.2 Matriz de oportunidades de mercado de Ansoff .....	39

5.3 Determinación de Posicionamiento .....	40
5.4 Macrosegmentación .....	40
5.5 Demanda potencial de pasta de cacao sin desgrasar .....	41
5.6 Estrategias básicas según Porter .....	41
5.7 Situación competitiva de acuerdo al modelo de Porter.....	42
5.7 Estrategia de producto .....	44
5.8 Estrategia de precios .....	46
5.9 Estrategia de distribución.....	46
5.10 Estrategia de Promoción .....	50
5.11 Análisis del cumplimiento de la hipótesis .....	52
Conclusiones y recomendaciones.....	53
Bibliografía.....	55
Anexos.....	58



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1: Balanza comercial Ecuador – España (Millones USD).....	21
Tabla 2: Principales rubros exportados desde Ecuador a España, año 2015.....	22
Tabla 3: Exportaciones hacia España de productos considerados dentro del rubro Cacao y sus preparaciones, año 2015.....	23
Tabla 4: Exportaciones de pasta de cacao desde Ecuador hacia España, periodo 2011-2015.....	23
Tabla 5: Exportaciones FOB de pasta de cacao hacia España por tipo (miles USD).....	24
Tabla 6: Importaciones CIF de pasta de cacao realizadas desde España.....	24
Tabla 7: España: importaciones CIF de pasta de cacao orgánico, en miles USD.....	24
Tabla 8: España: importaciones de pasta de cacao, en miles USD, periodo 2011-2015.....	25
Tabla 9: España: importaciones de pasta de cacao. Desgrasada total o parcialmente en miles USD, periodo 2011-2015.....	26
Tabla 10: España: importaciones de pasta de cacao sin desgrasar, en miles USD, Periodo 2011-2015.....	27
Tabla 11: España: precio por tonelada de pasta de cacao sin desgrasar. Miles USD.....	27
Tabla 12: España: precio por tonelada de pasta de cacao desgrasada, en miles USD.....	28
Tabla 13: España: evolución de la demanda de pasta de cacao sin desgrasar, en toneladas métricas.....	28
Tabla 14: España: demanda de la pasta de cacao desgrasada total o parcialmente, en toneladas métricas.....	29
Tabla 15: Principales exportadores ecuatorianos de pasta de cacao, año 2012.....	30
Tabla 16: Empresas exportadoras de pasta de cacao en Ecuador. Año 2015.....	31
Tabla 17: Demanda potencial de pasta de cacao sin desgrasar en España.....	41

Tabla 18: Principales empresas españolas importadoras de productos de cacao y Chocolate, año 2015.....	48
Tabla 19: Principales fábricas de chocolates y dulces en España.....	50

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1: Árbol de problemas.....	4
Figura 2: Centro y periferia: la visión, el sistema y las políticas.....	11
Figura 3: Operacionalización de las variables.....	18
Figura 4: Balanza comercial Ecuador-España 2011-2015.....	20
Figura 5: Principales rubros exportados desde Ecuador a España, año 2015.....	22
Figura 6: España: importaciones de pasta de cacao, en miles USD Periodo 2011-2015.....	25
Figura 7: España: Importaciones de pasta de cacao desgrasada total o parcialmente En miles USD, periodo 2011-2015.....	26
Figura 8: España: participación de mercado de los proveedores de pasta de cacao sin desgrasar, en miles USD, año 2015.....	27
Figura 9: España evolución del precio por tonelada de las pasta de cacao sin sin desgrasar, en miles USD.....	28
Figura 10: España: evolución de la demanda de pasta de cacao sin desgrasar, en toneladas métricas .....	29
Figura 11: España: evolución de la demanda de pasta de cacao desgrasada total o Parcialmente, en toneladas métricas.....	30
Figura 12: Matriz FCB- pasta de cacao sin desgrasar.....	38
Figura 13: Matriz de oportunidades de ANSOFF.....	39
Figura 14: Macrosegmentación- pasta de cacao.....	40
Figura 15: Estrategias básicas según Porter- pasta de cacao sin desgrasar.....	42
Figura 16: Situación competitiva de acuerdo al modelo de Porter.....	43
Figura 17: Esquema genérico de la cadena de valor de cacao en el Ecuador.....	47
Figura 18: Ferias especializadas del sector cacao.....	51

## Resumen

Los bajos precios del petróleo junto a los efectos provocados por el terremoto de abril del 2016, han repercutido de manera negativa en la economía ecuatoriana, haciéndose necesario contar, de manera prioritaria, con el ingreso de divisas. Ecuador, a lo largo de los años ha exportado productos primarios, como por ejemplo el cacao. Si bien en algunos países existe una demanda de productos semielaborados de este grano, la misma no está siendo cubierta desde Ecuador. El objetivo general del presente estudio fue identificar las características actuales del mercado español para determinar las estrategias comerciales que permitan aumentar la cuota de exportación de pasta de cacao hacia dicho país. La metodología utilizada fue mixta, el alcance fue descriptivo y explicativo y el diseño de investigación fue explicativo secuencial. Los principales métodos utilizados fueron el razonamiento deductivo y el análisis, siendo una de las técnicas utilizadas el análisis documental. Los resultados de este estudio muestran que existe demanda para la pasta de cacao sin desgrasar en España. Existen muy pocas referencias respecto a estudios relacionados con semielaborados del cacao, especialmente hacia el mercado español.

**Palabras clave:** Pasta de cacao, mercado español, productos semielaborados.

## **Introducción**

### **Delimitación del problema:**

El desconocimiento de las características de los mercados internacionales y de los productos en ellos demandados ha contribuido a que exista un alto nivel de concentración de exportaciones de las empresas hacia los mercados tradicionales del Ecuador, realizando intercambios comerciales, en su mayor parte de productos primarios. Es así, que en la actualidad, se están desaprovechando oportunidades de aumentar el margen de utilidades de los empresarios ecuatorianos y de contribuir al crecimiento económico del país, al dejar de lado mercados que han tenido una demanda sostenible en el tiempo, como por ejemplo, productos semielaborados tales como la pasta de cacao. Si bien este producto ya se ha comercializado en años anteriores en países como España el nivel de exportaciones, desde Ecuador hacia dicho destino, ha disminuido notablemente, como consecuencia de la preferencia que existe aún de exportar el producto primario (granos de cacao). Sin embargo, existen países como China, Singapur y Camerún que en estos últimos años han incursionado al mercado de pasta de cacao en España, aprovechando la demanda existente de este producto.

De continuarse exportando en su mayor parte el producto primario existiría el riesgo de perder totalmente un mercado en el que incluso, se podría aumentar el nivel de participación; considerando que la calidad de la pasta de cacao de Ecuador es mayor que la de otros países, puesto que la materia prima posee características únicas en aroma y sabor, propias de la zona geográfica en la que se produce.

Entre las ventajas que existen al ingresar al escenario económico del Reino de España, está el compartir el mismo idioma, lo cual facilita la dinámica de las relaciones comerciales. Así mismo, se están llevando a cabo negociaciones para lograr la suscripción de un acuerdo comercial con la Unión Europea, el cual permitirá que los empresarios ecuatorianos puedan maximizar sus beneficios económicos al aprovechar las oportunidades comerciales que existieran.

**Formulación del problema:**

¿Por qué razón si España demanda pasta de cacao, Ecuador no es su proveedor?

¿Cuáles son las estrategias comerciales para aumentar la cuota de participación de la pasta de cacao ecuatoriana en el mercado español?

**Árbol de problemas:**

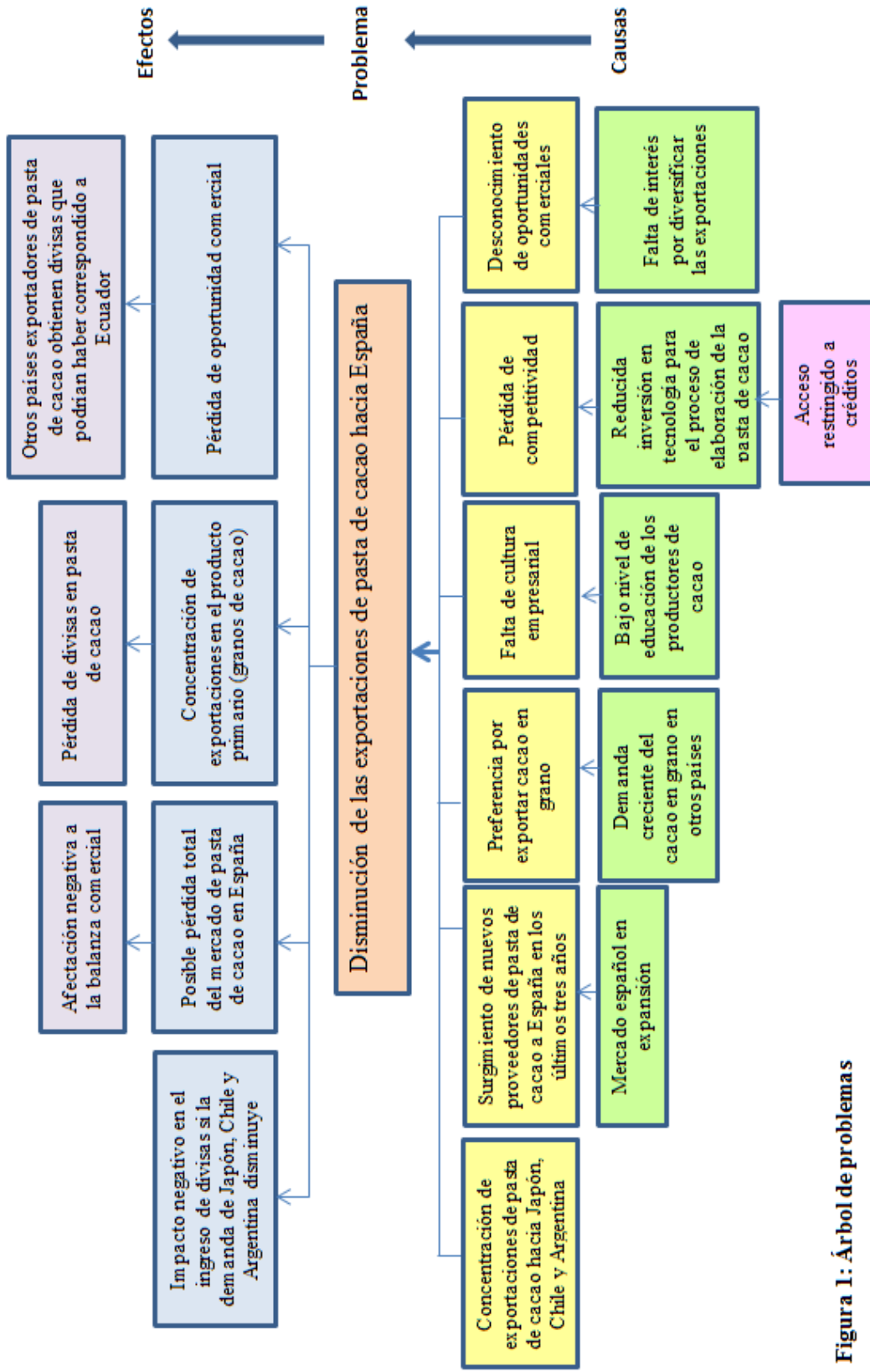


Figura 1: Árbol de problemas

**Justificación:**

La pasta de cacao es un producto semielaborado que se obtiene a partir de un proceso de molienda del cacao; es utilizada como materia prima en la producción de chocolate. Del año 2004 al 2015 las importaciones de este semielaborado en España pasaron de US\$ 85.460.000 a US\$123.461.000, mientras que las exportaciones desde Ecuador del mismo producto, hacia el destino antes mencionado, fueron US\$ 1.824.000 en 2004 y US\$ 216.000 en el 2015 (Centro de Comercio Internacional, 2015)

Ante el escenario económico que se presenta actualmente en el Ecuador, en el que resulta fundamental lograr un aumento en el ingreso de divisas, que contribuyan al incremento del Producto Interno Bruto (PIB), la identificación de estrategias comerciales que permitan aumentar la cuota de mercado de la pasta de cacao en España, se constituye en una muy valiosa oportunidad.

**Objeto de estudio:**

El objeto de estudio del presente trabajo es el mercado español de la pasta de cacao. Se define como mercado a “la plaza o país de especial importancia o significación en un orden comercial cualquiera” (Tamames & Gallego, 1994, pág. 345). En este sentido, el país a ser considerado es el Reino de España.

**Campo de acción o de investigación:**

El campo de investigación es el Comercio Exterior, definido como aquella actividad económica basada en los intercambios de bienes, capitales y servicios que lleva a cabo un determinado país con el resto de los países del mundo, regulado por normas internacionales o acuerdos bilaterales (Ballesteros, 2005, pág. 11). De acuerdo con Tamames & Gallego



(1994), la evolución del comercio exterior, es considerada como “uno de los principales indicadores de la coyuntura económica” (p. 125).

### **Objetivo general:**

Identificar las características actuales del mercado español para determinar las estrategias comerciales que permitan aumentar la cuota de exportación de pasta de cacao hacia dicho país.

### **Objetivos específicos:**

- 1.- Analizar la evolución de la balanza comercial entre Ecuador y España durante el periodo 2010 – 2015.
- 2.- Cuantificar las exportaciones de la pasta de cacao de Ecuador a España durante el periodo 2010 – 2015.
- 3.- Identificar a los principales países proveedores de pasta de cacao hacia España.
- 4.- Analizar la evolución de los precios de la pasta de cacao en España.
- 5.- Identificar la ventaja competitiva de la pasta de cacao de origen ecuatoriano.
- 6.- Formular la estrategia comercial adecuada para aumentar la cuota de mercado de la pasta de cacao de origen ecuatoriano en España.

### **La novedad científica:**

Existen muy pocas referencias respecto a estudios relacionados con semielaborados del cacao, especialmente hacia el mercado español.

## Capítulo 1

### MARCO TEÓRICO

#### 1.1 Teorías generales

La importancia que ha alcanzado el comercio internacional para el desarrollo de las naciones es innegable. Aún List, un economista de ideología proteccionista, en el siglo XIX consideraba que ésta era “una de las más poderosas palancas de la civilización y del bienestar nacional, ya que haciendo surgir nuevas necesidades estimula la actividad y tensión de energías, trasladando de una nación a otras nuevas ideas, inventos y aptitudes” (List, 1997, pág. 97).

Uno de los principales beneficios del comercio internacional es que “permite la creación de un mercado integrado que es más grande que el mercado de cualquier país, y así se hace posible ofrecer simultáneamente a los consumidores una gran variedad de productos y menores precios” (Krugman & Obstfeld, 2006, pág. 154).

Para el caso de Ecuador, De Yeregui & Cañar (2011) resaltan la trascendencia de esta actividad, ya que al tener una economía dolarizada, no puede emitir su propia moneda, por lo que las tres fuentes principales de dólares que circulan en el mercado interno provienen básicamente del endeudamiento externo, las remesas de personas migrantes y las exportaciones. Lo deseable, afirman los autores, es que la principal fuente de ingreso de divisas sean las exportaciones, resultando imprescindible incentivar la producción local y las ventas al exterior para lograr la sostenibilidad en el largo plazo de la economía ecuatoriana.

Si se analiza la participación de Ecuador en el comercio internacional, si bien es cierto que en la última década han surgido iniciativas de exportación de bienes manufacturados y que en

la actualidad se están realizando grandes esfuerzos gubernamentales para lograr el cambio de la matriz productiva, Ecuador es un país que aun sustenta sus ingresos de exportaciones en los productos primarios.

Una de las teorías que sirve de marco referencial para intentar explicar las características del desarrollo socioeconómico que se vino dando en el siglo pasado en la región, es la Teoría de la Dependencia, surgida en América Latina en la segunda mitad de la década de 1960. Esta teoría se constituyó en un

esfuerzo crítico para comprender las limitaciones de un desarrollo iniciado en un período histórico en que la economía mundial estaba ya constituida bajo la hegemonía de enormes grupos económicos y poderosas fuerzas imperialistas, aun cuando una parte de ellas estaba en crisis y abría oportunidad para el proceso de descolonización (Dos Santos, 2002, págs. 12-13).

Blomströn y Hettne (1990), resumen las ideas centrales defendidas por la escuela de dependencia (p.13):

- a) El subdesarrollo está conectado de manera estrecha con la expansión de los países industrializados;
- b) El desarrollo y subdesarrollo son aspectos diferentes de un mismo proceso universal;
- c) El subdesarrollo no puede ser considerado como primera condición para un proceso evolucionista;
- d) La dependencia no es sólo un fenómeno externo, sino que se manifiesta también bajo diferentes formas en la estructura interna (social, ideológica y política).

Estos mismos autores, señalan que en la escuela de la dependencia se distinguen algunas corrientes. Entre ellas, la crítica o autocrítica estructuralista de los científicos sociales ligados a la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), entre ellos Oswaldo Sunkel, Celso Furtado e inclusive Raúl Prebisch (Blomström & Hettne, 1990, pág. 15).

De acuerdo a Bielschowsky (1998), en el análisis de la CEPAL, se contrasta “el modo en que el crecimiento, el progreso técnico y el comercio internacional se dan en las estructuras económicas y sociales de los países "periféricos" y el modo en que se dan en los países "céntricos"” (pág.25). Este contraste, en el análisis del comercio internacional, destaca las interdependencias entre el comportamiento del "centro" y el de la "periferia", y los problemas que producen para esta última (Bielschowsky, 1998).

Palma (como se citó en Seers, 1987) resume las relaciones entre centro y periferia en los siguientes puntos:

- a) la periferia permanece retrasada por su incapacidad para generar, o integrar, el progreso técnico de la misma manera que lo hace el centro; por ello, la productividad del trabajo aumenta más lentamente en la periferia y, en consecuencia, los sectores productores para la exportación de materias primas, que forman la esencia de la periferia, progresan más lentamente que los sectores productores de manufacturas, que es lo característico del centro;
- b) en la periferia, los sectores de escasa productividad, como la agricultura de subsistencia, generan un continuo excedente de mano de obra, que presiona a la baja sobre los salarios del sector moderno, lo que, además de hacer que no crezca el mercado interno, disminuye los precios del sector de exportación;

- c) tanto las diferencias de productividad como la baja de los precios explican la tendencia al aumento de las diferencias entre el ingreso en el centro y la periferia;
- d) se produce una tendencia al desarrollo desigual entre los polos que forman el sistema (p.62).

En referencia a la relación real de intercambio, Dubois (2006), plantea que la crítica realizada por la CEPAL a la teoría convencional del comercio internacional se basó en demostrar que la división internacional del trabajo que existía, esto es, países productores de materias primas (periferia) y países productores de manufacturas (centro), beneficiaba a estos últimos. Es así que, “la tesis del deterioro de la relación real de intercambio plantea que el comercio entre el centro y la periferia perjudica a ésta” (Dubois, 2006).

Para Prebisch (1987), la dinámica de los centros impulsa el desarrollo periférico en la medida en que concierna a los intereses de los grupos dominantes de los centros (p. 38). La periferia entonces, suministraría a bajo costo los productos primarios que el centro necesita para su desarrollo industrial y tecnológico, desempeñando un papel pasivo y subordinado y salvo ciertos brotes de industrialización en algunos países, la periferia tiene la función específica que le corresponde en el “esquema pretérito de la división internacional del trabajo” proveyendo materia prima (Prebisch, 1987, pág. 184).

A continuación un cuadro que resume la visión, sistema y políticas del centro-periferia durante el siglo XIX y XX:

	SIGLO XIX	SIGLO XX (PRIMERA MITAD)	SIGLO XX (FINES)
<b>VISION: EN LOS ÚLTIMOS 200 AÑOS LA VISIÓN HA SIDO LA MISMA</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papel central del progreso técnico y de su impacto sobre las asimetrías del desarrollo económico</li> <li>• La determinación de posiciones centrales (activas, hegemónicas) o periféricas (pasivas, subordinadas) en la división internacional del trabajo.</li> <li>• La distribución de sus frutos entre (y dentro de) centros y periferia</li> </ul>			
<b>SISTEMA</b>			
Fuente del cambio técnico y especialización productiva	Revolución industrial. Centros generan progreso técnico, exportan manufacturas de consumo y capital e importan productos primarios. Periferias receptoras pasivas de progreso técnico, exportan productos primarios e importan manufacturas y bienes de capital. Comercio intersectorial	Segunda revolución industrial. Centros generan progreso técnico y exportan manufacturas de consumo y capital a las periferias. Comercio intraindustrial intracentros. Periferias copian tecnología industrial corporizada en equipos, exportan productos primarios e importan manufacturas	Revolución en tecnologías de la información. Centros propagan progreso técnico, vía transnacionalización productiva. Globalización financiera. Comercio intraindustrial e intrafirma entre centros y periferia. Centros exportan servicios. Periferias diversifican exportaciones de bienes (maquila)
Distribución internacional de las ganancias de productividad entre centros y periferias	Vía comercio. Cesión de parte de los frutos del progreso técnico. Deterioro términos de intercambio. Explicaciones por el lado de la oferta y por el lado de la demanda	Vía comercio. Cesión de parte de los frutos del progreso técnico en la actividad primaria. Retención de los frutos del progreso técnico en la industria vía protección	Vía comercio. Búsqueda de la competitividad internacional ("formas "espurias" y "legítimas"). Vía inversiones (captan menores costos laborales periféricos)
Reglas de juego de la economía mundial	Hegemonía británica, colonialismo en Asia y África coexistiendo con orden liberal en América Latina. Multilateralismo fundado teóricamente en el patrón oro y prácticamente en la balanza de pagos británica	Hegemonía estadounidense, descolonización masiva coexistiendo con bloques cerrados, crisis, guerras, etc. Proteccionismo en los centros, comienzo de la liberalización económica de posguerra. Fundación del GATT, el Banco Mundial y el FMI.	Tríada ( Estados Unidos, Unión Europea, Japón). Multilateralismo reglado por la OMC, el Banco Mundial y el FMI. Regionalismo abierto hemisférico. Libre flujo de inversión extranjera directa, de tecnología y de servicios. Asignación privada (transnacional) de recursos. Liberalización financiera
<b>ESTRUCTURAS Y POLITICAS EN LA PERIFERIA</b>			
Grado de diversificación e integración interna de las estructuras productivas	Economías primario-exportadoras coexistiendo con economías de subsistencia	Exportación primarios e industrialización orientada al mercado nacional. Heterogeneidad estructural	Transnacionalización de la industria. Maquila. Empresas pequeñas, medianas y microempresas crean empleo. Subsiste subempleo
Distribución interna de las ganancias de productividad	Fuerza de trabajo redundante presiona hacia abajo las remuneraciones y mejora rentabilidad sector primario. Diferentes tipos de situaciones.	Sector primario "subvenciona" a la industria. Concentración distributiva, consumismo, insuficiencia dinámica.	Globalización del progreso técnico y transnacionalización en las ganancias internas de productividad. Fortalecimiento sector financiero
Capacidad del Estado para incidir sobre las posiciones periféricas	Orden liberal, apertura económica.	Orden proteccionista. Industrialización sustitutiva de importaciones	Apertura, privatización, desregulación. Menor radio de acción en políticas

**Figura 2: Centro y periferia: la visión, el sistema y las políticas**

Fuente y elaboración: Di Filippo (1998)

En la actualidad, el centro, fuente de la revolución tecnológica, aún está conformado por los mismos países que hegemonizaron las relaciones económicas durante el siglo XX. La periferia por su parte, se ha ido diferenciando en diversos estratos de industrialización y desarrollo. Lo importante dentro de la perspectiva centro-periferia es, el impacto del cambio tecnológico del centro sobre el empleo y la equidad en la periferia. Hasta el presente, la

desigualdad está aumentando y, aunque no pueda darse por sentado que el escenario mundial est generando una nueva versión de relaciones asimétricas en la que el centro consolide su hegemonía y siga aumentando la distancia económica con la periferia, resulta evidente que el cambio técnico generado en el centro y su forma de difusión internacional debe ser tenidos en cuenta si se desea lograr una comprensión del orden internacional emergente (Di Filippo, 1998, pág. 184)

De acuerdo a Acosta (como se citó en Fontaine, 2006) existirían países que estarían atrapados en “la paradoja de la abundancia” puesto que han preferido beneficiarse de los ingresos derivados de la explotación de los recursos naturales a buscar la creación de la riqueza basada en el esfuerzo humano. El autor hace referencia a Shuldt, quien considera que dicha abundancia de recursos naturales ha distorsionado la estructura y la asignación de los recursos económicos del país, ha redistribuido regresivamente el ingreso nacional y ha concentrado la riqueza en pocas personas, deteriorando también la gobernabilidad y el medio ambiente de estas naciones (pág. 87).

## **1.2 Teorías sustantivas**

Cuáles son las razones por las que un país triunfa a nivel internacional en determinada industria? Michael Porter (1991) sostiene que la respuesta se halla en cuatro amplias características nacionales que dan forma al ambiente en el cual compiten las empresas locales:

- a) **Situación de los factores.** La posición del país en cuanto a factores de producción, como mano de obra especializada o infraestructura, necesarios para competir en determinada industria.

- b) **Condiciones de la demanda.** Es decir, el tipo de demanda nacional de los productos o servicios de una industria.
- c) **Industrias correlativas o coadyuvantes.** La presencia o ausencia en el país de industrias proveedoras e industrias correlacionadas competitivas a nivel internacional.
- d) **Estrategia de la empresa.** Estructura y competencia. Las condiciones nacionales que rigen la creación, organización y administración de las compañías y las modalidades de la competencia a nivel nacional (p.5)

De acuerdo al estudio que realizó Porter (1991), cada empresa y cada industria que obtuvo ventaja competitiva de forma sostenible, se caracterizó por ciertas conductas subyacentes:

- a) La ventaja competitiva nace del mejoramiento, la innovación y el cambio, es decir encuentran nuevos métodos para competir o nuevos y mejores medios para competir con los antiguos lineamientos. La innovación en términos estratégicos, de acuerdo a Porter, tendría un sentido muy amplio, ya que puede referirse al diseño de un nuevo producto, un nuevo enfoque de mercado, o un nuevo método de organización y capacitación.
- b) La ventaja competitiva abarca todo el sistema de valores, es decir todas las actividades referidas a la creación y uso de un producto, esto es intercambio con los proveedores, canales de distribución y compradores. Plantearse nuevas formas de configurar y manejar el sistema de valor sería una forma de obtener ventaja competitiva.
- c) La ventaja competitiva solo se mantiene con un mejoramiento incesante, es decir en la búsqueda constante de nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
- d) Sostener la ventaja requiere de implantar estrategias de enfoque internacional (p.6).

Entre los aspectos también resaltados por Porter (1991) para que una empresa pueda innovar están:

- a) Mantener relaciones con proveedores de primera categoría.



- b) Capacitar a los empleados constantemente con el objetivo de mantener ventajas competitivas complejas.
- c) Transformar en motivadores a los principales competidores.
- d) Contar con dirigentes visionarios influenciados por el ambiente en el que trabajan.
- e) Las fuentes de información de las que dispone y consulta (p. 9).

### **1.3 Referentes empíricos**

Existen casos en Ecuador de empresarios visionarios que han aprovechado las oportunidades que existen en el mercado internacional y han realizado una exitosa expansión comercial. Uno de ellos, como se citó en Burbano (2011), es el de Santiago Peralta, propietario y gerente de Productos SKS Farms Cia. Ltda.; quien inició su labor comercial en el año 2002 con la exportación de flores, y posteriormente cambió de rubro, dedicándose a la exportación de cacao orgánico, luego semi-elaborados de cacao y finalmente chocolates y productos gourmet a base de cacao fino de aroma. Los productos son comercializados bajo la marca PACARI Chocolates, la cual fue creada por el Sr. Peralta y su esposa, la Sra. Carla Barboto (p.62).

Entre los objetivos de PACARI, están llevar al mercado un chocolate ecuatoriano, orgánico y de la más alta calidad, construir un negocio basado en principios de sostenibilidad social y ambiental, y asegurarse que sus productos aporten al buen vivir de las comunidades productoras y a la conservación y manejo adecuado de los bosques (Burbano, 2011, pág. 72).

Como se citó en Burbano (2011), en el año 2010 la empresa empleó directamente a 25 personas, contando con más de 1.000 familias campesinas “colaboradoras”, productoras de cacao orgánico, beneficiándose indirectamente alrededor de 6 mil personas. El cacao que se compra a los agricultores debe tener certificación de orgánico, razón por la que la empresa

ayuda a certificar los cultivos, pagando directamente un par de certificaciones y apoyando la organización de los proveedores (pág.70). La empresa se involucra en toda la cadena de producción (cultivo, post cosecha, acopio, traslado) de la materia prima, para poder asegurar la calidad de sus productos finales, paga un precio justo por la materia prima, compra directamente a los agricultores, los capacita y educa (pág.73).

Como también se citó en Burbano (2011), entre los factores que incidieron para el éxito comercial de la empresa antes mencionada están el haber generado una relación de confianza con la parte de atrás de la cadena de valor, esto es los agricultores y hacia adelante, con los clientes (p.72).

En este caso, la estrategia utilizada por el Sr. Peralta, ha mostrado excelentes resultados, que le han permitido obtener el reconocimiento de la marca a nivel internacional.

## **Capítulo 2**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **2.1 Metodología:**

La metodología a utilizar será mixta. El enfoque mixto de investigación “implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 532).

El alcance será descriptivo, ya que se buscará especificar características del objeto a ser estudiado, en este caso, el mercado español de la pasta de cacao; el alcance también será explicativo, ya que se analizarán datos del comercio exterior de España, se pronosticará la demanda de importaciones de pasta de cacao de dicho país y se determinará el potencial de la pasta de cacao de acuerdo al análisis de posicionamiento y eficiencia.

El diseño de investigación es explicativo secuencial, el mismo que de acuerdo a Hernández, Fernández, & Baptista (2014):

Se caracteriza por una primera etapa en la que se recaban y analizan datos cuantitativos, seguida de otra donde se recogen y evalúan los datos cualitativos. La mezcla mixta ocurre cuando los resultados cuantitativos iniciales informan a la recolección de los datos cualitativos. Cabe señalar que la segunda fase se construye sobre los resultados de la primera. Finalmente, los descubrimientos de ambas etapas se integran en la interpretación y elaboración del reporte del estudio (p.554).

Es así, que en la primera etapa del trabajo se recabaran datos sobre el comercio exterior entre España y Ecuador, analizando luego aquellos que se refiera a las exportaciones de pasta

de cacao realizadas por Ecuador a España durante los últimos cinco años. Se analizarán casos abordados en estudios anteriores para luego de ello, realizar un diagnóstico y plantear una propuesta.

Se hará uso del razonamiento deductivo y el análisis, siendo una de las técnicas de recolección de datos, el análisis documental. De acuerdo a Quintana & Montgomery (2006), esta técnica contempla la realización de las siguientes acciones: rastrear e inventariar los documentos existentes y disponibles; clasificar dichos documentos; seleccionar los documentos más pertinentes para los propósitos de la investigación; leer en profundidad el contenido de los documentos seleccionados, para extraer elementos de análisis y consignarlos en notas marginales que registren los patrones, tendencias, convergencias y contradicciones que se vayan descubriendo, y, finalmente, leer en forma cruzada y comparativa los documentos en cuestión, ya no sobre la totalidad del contenido de cada uno, sino sobre los hallazgos previamente realizados, a fin de construir una síntesis comprensiva total, sobre la realidad analizada (p.65).

Para el análisis de los datos se utilizarán las medidas de tendencia central y de variabilidad, así como también la regresión lineal. Se aplicará la matriz de crecimiento de Ansoff.

## **2.2 Métodos:**

- **Razonamiento deductivo:** Se utilizará este razonamiento tomando en consideración la teoría económica de la ventaja competitiva.

- **Análisis:** para considerar los escenarios actuales y futuros se validará el haber escogido a España como mercado meta para la exportación de pasta de cacao.

### 2.3 Premisas

- La demanda de pasta de cacao en España se mantendrá estable en los próximos años.
- No existen barreras de entrada significativas al mercado español para la pasta de cacao.

### 2.4 CDIU – Operacionalización de variables

Categorías	Dimensiones	Instrumentos	Unidad de análisis
Económicas	Balanza comercial con España  Exportaciones de cacao y sus derivados  Estrategia comercial utilizada por exportadores de pasta de cacao	Guía de preguntas críticas	Reportes del Banco Central del Ecuador  Reportes del Centro de Comercio Internacional  Tesis sobre factibilidad de exportar chocolate
Sociales	Calidad de vida de los productores de cacao	Guía de preguntas críticas	Tesis sobre desafíos y ventajas del comercio justo del cacao

**Figura 3: Operacionalización de las variables**

**Fuente y elaboración: propia**

### 2.5 Descripción de las unidades de análisis

- **Reportes del Banco Central del Ecuador:** fueron utilizados para analizar la evolución de la balanza comercial entre Ecuador y España.
- **Reportes del Centro de Comercio Internacional:** se hizo uso de la información relacionada con los principales productos exportados desde Ecuador hacia España, la

demanda de pasta de cacao y los principales proveedores de dicho país, así como también los valores exportados desde Ecuador, para dimensionar así, el mercado objeto de estudio.

- **Tesis sobre factibilidad de exportar chocolate:** se obtuvo información sobre el referente empírico del presente trabajo, permitiendo la identificación de su estrategia de exportación.
- **Tesis sobre desafíos y ventajas del comercio justo del cacao:** se realizó la revisión de este documento con el objetivo de conocer el impacto del comercio justo en la calidad de vida de los productores de cacao y la pertinencia de lograr esta certificación.

## 2.6 Gestión de datos

Entre las principales fuentes de investigación se consideraron a revistas especializadas y demás publicaciones nacionales e internacionales, páginas web de empresas relacionadas al sector y de organismos estatales que tienen competencia en el tema.

A partir de los resultados de la Balanza Comercial entre Ecuador y España se advierte un saldo positivo para Ecuador en el año 2015. El cacao y sus preparaciones ocupan el cuarto lugar en los productos que más se han exportado hacia el país europeo. Por ello, las estrategias planteadas servirán para lograr un incremento en el nivel de exportaciones hacia España, específicamente de la pasta de cacao.

Con la información obtenida se procedió a elaborar gráficos y tablas estadísticas que permiten demostrar la validez del trabajo realizado, esto es, que existe un mercado para la pasta de cacao al que se puede tener acceso a través de estrategias comerciales adecuadas. Se elaboró también un pronóstico de la demanda de la pasta de cacao, tanto en cantidad como en valores monetarios, en el mercado español.

## **2.7 Criterios éticos de la investigación**

La investigación se ha realizado de manera transparente, haciendo uso de información abierta al público, disponible en internet y en publicaciones físicas, citando a los autores de trabajos previos que se han tomado como referencia.

Los cálculos se han realizado en base a cifras de páginas oficiales, para lo cual se ha citado en cada cuadro la fuente respectiva. La pertinencia social de la investigación, en beneficio del país, agrega carácter ético a la propuesta.

## Capítulo 3

### RESULTADOS

#### 3.1. Antecedentes de la unidad de análisis o población

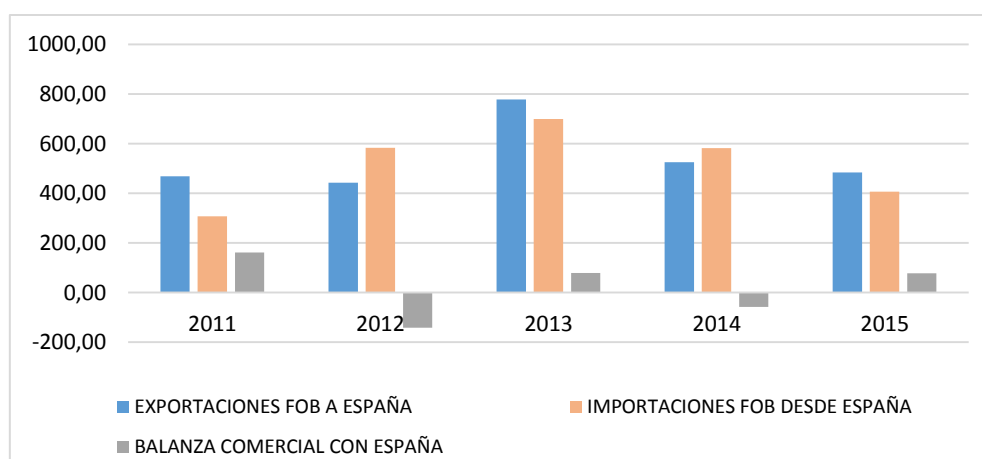
Las balanza comercial entre el Reino de España y Ecuador ha tenido un saldo positivo para este último país en el año 2015; alcanzando la cifra de USD77,15 millones. A continuación se detalla la evolución de la balanza comercial de los países antes mencionados, durante el periodo 2011-2015, de acuerdo a las cifras del Banco Central del Ecuador:

**Tabla 1: Balanza comercial Ecuador – España (Millones USD)**

RUBRO	AÑOS				
	2011	2012	2013	2014	2015
Exportaciones FOB hacia España	468,41	441,84	777,24	525,07	483,49
Importaciones FOB desde España	306,9	583,6	698,6	582,4	406,3
<b>Balanza comercial Ecuador-España</b>	161,51	-141,79	78,61	-57,30	77,15

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2015

Elaboración: Propia



**Fig.4: Balanza comercial Ecuador –España 2011-2015 (Millones USD)**

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2015

Elaboración: Propia



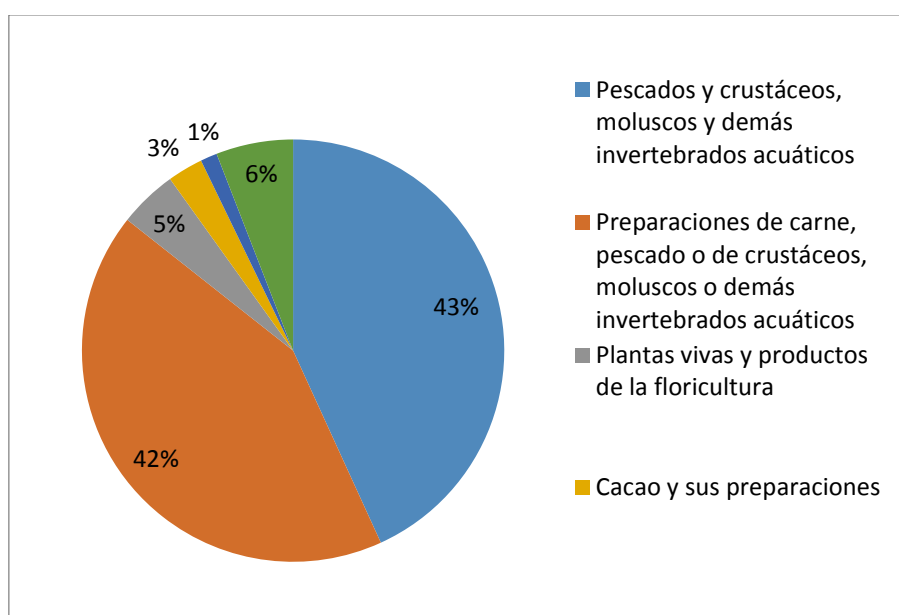
Entre los principales rubros exportados a España en el año 2015, de acuerdo a las cifras disponibles en la página web de la International Trade Centre (ITC), se encuentran los siguientes:

**Tabla 2: Principales rubros exportados desde Ecuador a España, año 2015**

No.	RUBROS	Miles USD	%
1	Pescados y crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos	208.776	43,18
2	Preparaciones de carne, pescado o de crustáceos, moluscos o demás invertebrados acuáticos	205.273	42,46
3	Plantas vivas y productos de la floricultura	21.615	4,47
4	Cacao y sus preparaciones	13.132	2,72
5	Preparaciones de hortalizas, de frutas u otros frutos o demás partes de plantas	6.170	1,28
6	Los demás	28.524	5,90
<b>TOTAL DE EXPORTACIONES HACIA ESPAÑA</b>		<b>483.490</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Centro de Comercio Internacional ITC, 2015

Elaboración: Propia



**Fig. 5: Principales rubros exportados desde Ecuador a España, año 2015**

Fuente: Centro de Comercio Internacional, 2015

Elaboración: Propia

Uno de los rubros mencionados se refiere al **cacao y sus preparaciones**. A continuación se presenta una tabla donde se desglosan los valores exportados hacia España, en el año 2015, por cada uno de los productos agrupados en el rubro antes mencionado:

**Tabla 3: Exportaciones hacia España de productos considerados dentro del rubro Cacao y sus preparaciones. Año 2015**

<b>Código</b>	<b>Productos</b>	<b>Miles USD</b>	<b>%</b>
1801	Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado.	12.863	97,95
1803	Pasta de cacao, incluso desgrasada.	216	1,64
1802	Cáscara, películas y demás residuos de cacao.	34	0,26
1805	Cacao en polvo sin adición de azúcar ni otro edulcorante.	19	0,14
1806	Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao.	0	0,00
1804	Manteca, grasa y aceite de cacao.	0	0,00
<b>Total</b>		<b>13.132</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Centro de Comercio Internacional ITC, 2015

Elaboración: propia

Con respecto a las exportaciones de pasta de cacao hacia España, a continuación se muestran los valores correspondientes al periodo 2011-2015.

**Tabla 4: Exportaciones de pasta de cacao desde Ecuador hacia España, periodo 2011-2015:**

<b>Año</b>	<b>Miles USD</b>
2011	914
2012	3.708
2013	490
2014	583
2015	216

Fuente: Centro de Comercio Internacional ITC, 2015

Elaboración: propia

La pasta de cacao que se exportó hacia España durante el año 2015 es desgrasada total o parcialmente, como a continuación se detalla:

**Tabla 5: Exportaciones FOB de pasta de cacao hacia España por tipo (miles USD)**

Código	Producto	2011	2012	2013	2014	2015
180320	Pasta de cacao, desgrasada total o parcialmente	914	3.643	490	583	216
180310	Pasta de cacao, sin desgrasar	0	65	0	0	0
<b>Total</b>		<b>914</b>	<b>3.708</b>	<b>490</b>	<b>583</b>	<b>216</b>

Fuente: Centro de Comercio Internacional ITC, 2015

Elaboración: propia

Con respecto a la demanda de pasta de cacao en España, en la siguiente tabla se muestran los valores correspondientes al periodo 2011-2015:

**Tabla 6: Importaciones CIF de pasta de cacao realizadas desde España.**

Año	Miles USD
2011	240.157
2012	183.784
2013	119.551
2014	105.321
2015	123.461

Fuente: Centro de Comercio Internacional ITC, 2015

Elaboración: propia

**Tabla 7: España: importaciones CIF de pasta de cacao, en miles USD**

Código	Producto	2011		2012		2013		2014		2015	
		USD	%	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%
180320	Pasta de cacao, desgrasada total o parcialmente	229.353	95,50	172.040	93,61	102.198	85,48	75.458	71,65	98.924	80,13
180310	Pasta de cacao, sin desgrasar	10.804	4,50	11.744	6,39	17.353	14,52	29.863	28,35	24.537	19,87
<b>Total</b>		<b>240.157</b>	<b>100,00</b>	<b>183.784</b>	<b>100,00</b>	<b>119.551</b>	<b>100,00</b>	<b>105.321</b>	<b>100,00</b>	<b>123.461</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Centro de Comercio Internacional ITC, 2015

Elaboración: propia

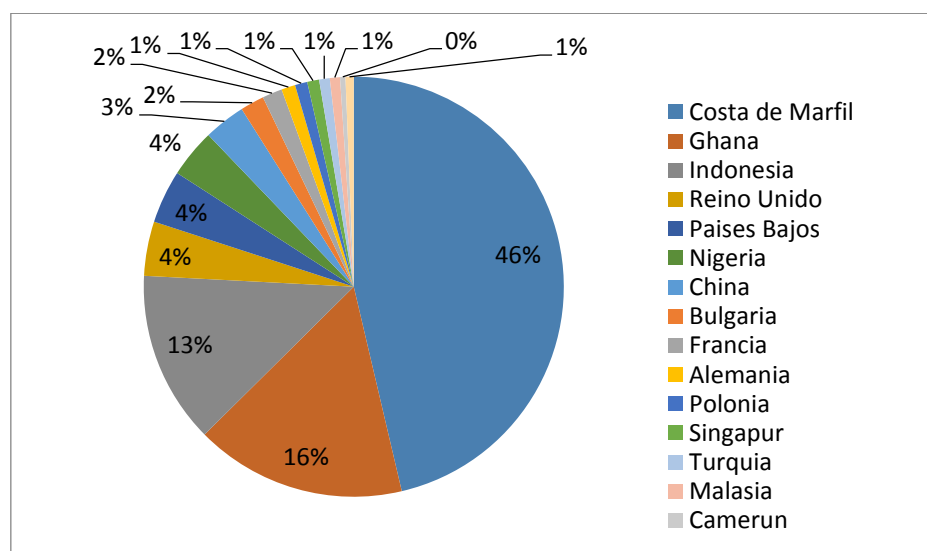
España ha podido satisfacer su demanda de pasta de cacao importándola desde los siguientes países:

**Tabla 8: España: importaciones de pasta de cacao, en miles USD, periodo 2011-2015**

No.	Países	2011	2012	2013	2014	2015
1	Costa de Marfil	15.874	40.918	33.181	32.631	57.196
2	Ghana	40.138	33.623	27.215	29.115	20.059
3	Indonesia	47.012	26.502	12.165	14.962	16.364
4	Reino Unido	885	4.091	3.676	1.949	5.164
5	Países Bajos	27.358	6.979	4.607	3.571	5.050
6	Nigeria	44.058	25.220	20.324	12.881	4.608
7	China	22.858	4.480	1.196	1.104	3.962
8	Bulgaria	0	0	0	0	2.274
9	Francia	2.222	644	1.790	1.058	1.890
10	Alemania	17.116	31.202	10.050	2.001	1.328
11	Polonia	130	0	0	3	1.174
12	Singapur	0	0	270	0	1.128
13	Turquía	0	0	0	0	1.012
14	Malasia	10.971	2.390	1.152	1.353	964
15	Camerún	0	0	149	741	509
16	Resto del mundo	248.298	190.107	123.040	3.953	780
	<b>TOTAL</b>	<b>240.157</b>	<b>183.784</b>	<b>119.551</b>	<b>105.321</b>	<b>123.461</b>

Fuente: Centro de Comercio Internacional ITC, 2015

Elaboración: propia



**Fig. 6: España: importaciones de pasta de cacao, en miles USD, periodo 2011-2015**

Fuente: Centro de Comercio Internacional ITC, 2015

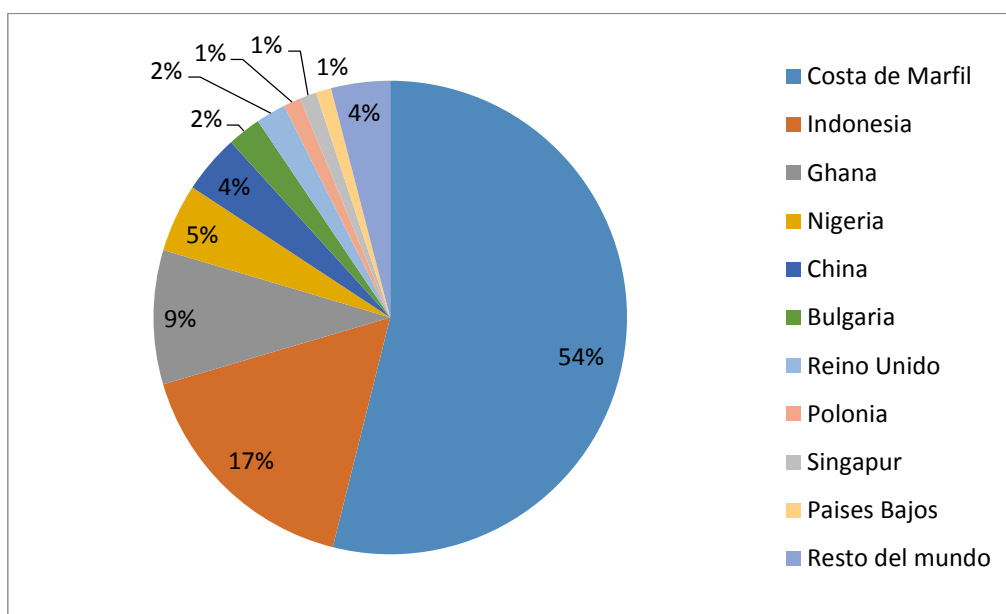
Elaboración: propia

**Tabla 9: España: importaciones de pasta de cacao****Desgrasada total o parcialmente, en miles USD periodo 2011-2015**

No.	Exportadores	2011	2012	2013	2014	2015
1	Costa de Marfil	15.401	40.040	31.825	27.816	53.321
2	Indonesia	47.012	26.502	12.165	14.962	16.364
3	Ghana	37.672	31.699	14.986	10.224	9.059
4	Nigeria	44.058	25.220	20.324	12.881	4.608
5	China	22.858	4.480	1196	1.104	3.962
6	Bulgaria	0	0	0	0	2.274
7	Reino Unido	818	3.658	3.593	623	2.016
8	Polonia	130	0	0	3	1.174
9	Singapur	0	0	270	0	1.128
10	Países Bajos	24.351	2.393	3.635	322	1.037
11	Resto del mundo	37.053	38.049	14.207	7.524	3.982
<b>TOTAL</b>		<b>229.353</b>	<b>172.040</b>	<b>102.198</b>	<b>75.458</b>	<b>98.924</b>

Fuente: Centro de Comercio Internacional ITC, 2015

Elaboración: propia

**Fig. 7: España: Importaciones de pasta de cacao****Desgrasada total o parcialmente, en miles USD, periodo 2011-2015**

Fuente: Centro de Comercio Internacional ITC, 2015

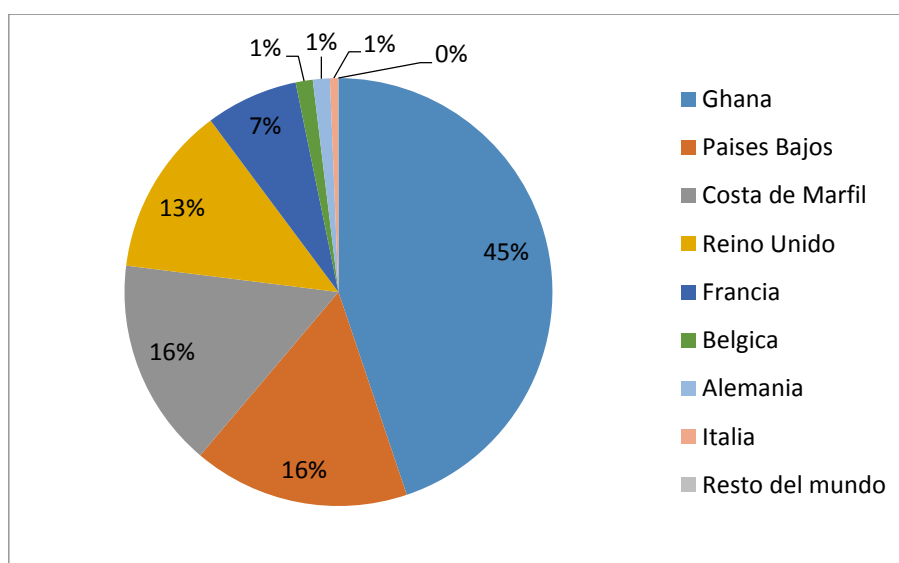
Elaboración: propia

**Tabla 10: España: importaciones de pasta de cacao****Sin desgrasar, en miles USD, periodo 2011-2015**

No.	Países	2011	2012	2013	2014	2015
1	Ghana	2.466	1.924	12.229	18.891	10.999
2	Países Bajos	3.007	4.587	972	3.249	4.014
3	Costa de marfil	472	878	1.357	4.815	3.875
4	Reino Unido	68	432	83	1.326	3.148
5	Francia	390	304	1.161	763	1.714
6	Bélgica	328	380	186	671	317
7	Alemania	891	2.185	1.250	0	315
8	Italia	3.182	1.050	54	27	148
9	Resto del mundo	0	3	61	122	8
	<b>Total</b>	<b>10.804</b>	<b>11.744</b>	<b>17.353</b>	<b>29.863</b>	<b>24.537</b>

Fuente: Centro de Comercio Internacional ITC, 2015

Elaboración: propia

**Fig. 8: España: participación de mercado de los proveedores de pasta de cacao Sin desgrasar, en miles USD, año 2015**

Fuente: Centro de Comercio Internacional ITC, 2015

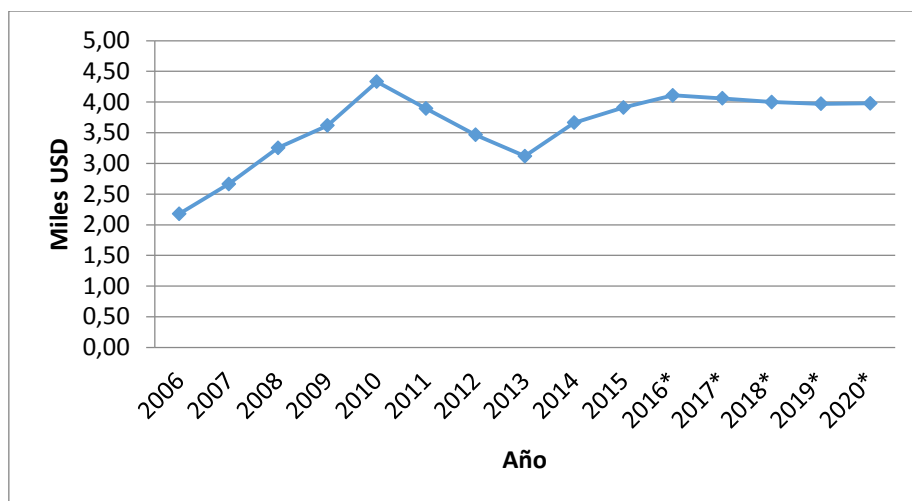
Elaboración: propia

**TABLA 11: España: precio por tonelada de pasta de cacao sin desgrasar. Miles USD**

AÑO	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
USD	2,18	2,66	3,25	3,62	4,33	3,89	3,47	3,12	3,66	3,91	4,11	4,06	4,00	3,97	3,98

Fuente: Centro de Comercio Internacional ITC, 2015

Elaboración: propia



**Fig.9: España: evolución del precio por tonelada de la pasta de cacao Sin desgrasar, en miles USD**

\*Valores proyectados

Fuente: Centro de Comercio Internacional ITC, 2015

Elaboración: propia

**TABLA 12: España: precio por tonelada de pasta de cacao**

**Desgrasada, en miles USD**

AÑOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
USD	0,68	0,71	0,77	1,18	2,71	4,14	3,64	2,00	1,23	1,41

Fuente: Centro de Comercio Internacional ITC, 2015

Elaboración: propia

**TABLA 13: España: evolución de la demanda de pasta de cacao**

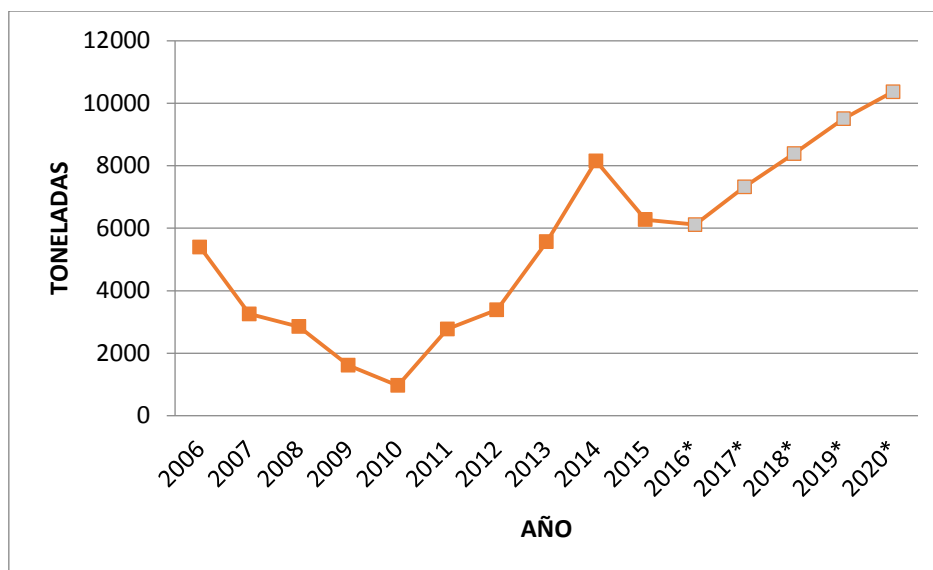
**Sin desgrasar, en toneladas métricas**

No.	AÑO	TON.
1	2006	5.395
2	2007	3.255
3	2008	2.851
4	2009	1.614
5	2010	967
6	2011	2.776
7	2012	3.389
8	2013	5.564
9	2014	8.150
10	2015	6.272
11	2016*	6.119
12	2017*	7.322
13	2018*	8.389
14	2019*	9.503
15	2020*	10.364

\*Valores proyectados

Fuente: Centro de Comercio Internacional ITC, 2015

Elaboración: propia



**Figura 10: España: evolución de la demanda de pasta de cacao Sin desgrasar, en toneladas métricas**

\*Valores proyectados

Fuente: Centro de Comercio Internacional ITC, 2015

Elaboración: propia

**Tabla 14: España: demanda de la pasta de cacao**

**Desgrasada total o parcialmente, en toneladas métricas**

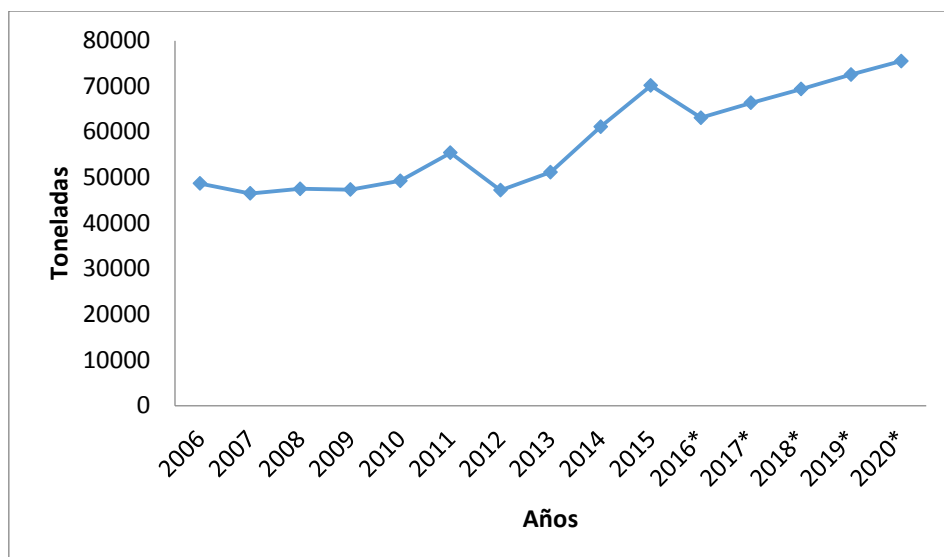
No.	AÑO	TON.
1	2006	48.673
2	2007	46.519
3	2008	47.525
4	2009	47.343
5	2010	49.288
6	2011	55.411
7	2012	47.202
8	2013	51.182
9	2014	61.151
10	2015	70.165
11	2016*	63.107
12	2017*	66.365
13	2018*	69.390
14	2019*	72.570
15	2020*	75.516

\*Valores proyectados

Fuente: Centro de Comercio Internacional ITC, 2015

Elaboración: propia





**Figura 11: España: evolución de la demanda de pasta de cacao  
Desgrasada total o parcialmente, en toneladas métricas**

\*Valores proyectados

Fuente: Centro de Comercio Internacional ITC, 2015

Elaboración: propia

**TABLA 15: Principales exportadores ecuatorianos de pasta de cacao, año 2012**

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION NANDINA	NOMBRE EXPORTADOR		
1803100000	SIN DESGRASAR	CACAOS FINOS ECUATORIANOS S.A. CAFIESA		
		CHOCOLATES FINOS NACIONALES COFINA S.A.		
		CIA. EC. PROD. DERIV. DE COCOA C.A. ECUACOCOA		
		CRIOLLO ECUADOR INTERNATIONAL S.A. ECUADORINSA		
		ECUADOR COCOA & COFFEE ECUACOFFEE S.A.		
		FEDERACION DE ORGANIZACIONES NEGRAS Y MESTIZAS DEL		
		NESTLE ECUADOR S.A.		
		PRODUCTOS SKSFARMS CIA. LTDA.		
		TRANSMAR COMMODITY GROUP OF ECUADOR S.A.		
		TRIAIRI S.A.		
		UNION REG. DE ORG. CAMPESINAS DEL LITORAL UROCAL		
		1803200000	DESGRASADA TOTAL O PARCIALMENTE	CHOCOLATES FINOS NACIONALES COFINA S.A.
				CIA. EC. PROD. DERIV. DE COCOA C.A. ECUACOCOA
CORPORACION PAKTA MINTALAY				
CRIOLLO ECUADOR INTERNATIONAL S.A. ECUADORINSA				
ECUADOR COCOA & COFFEE ECUACOFFEE S.A.				
ZAVALA CEVALLOS PLACIDO MANUEL				

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2016

Elaboración: Banco Central del Ecuador

Realizando una triangulación de datos entre la información que se ofrece en la página web del Banco Central del Ecuador, se obtuvo que las empresas exportadoras de pasta de cacao hacia España en el año 2012 fueron las siguientes:

### Pasta de cacao sin desgrasar

- Chocolates finos nacionales Cofina S.A.
- Compañía Ecuatoriana Productora de derivados de cocoa C.A. ECUACOCOA
- Ecuador Cocoa & Coffee ECUACOFFEE S.A.
- Nestlé Ecuador S.A.
- Productos SKSFARMS CIA.LTDA.

### Pasta de cacao desgrasada total o parcialmente

- Cofina S.A.
- Corporación Pakta Mintalay
- Ecuador Cocoa & Coffee ECUACOFFEE S.A.

**TABLA 16: Empresas exportadoras de pasta de cacao en Ecuador. Año 2015**

Código de producto	Descripción de producto	Nombre exportador
1803100000	Sin desgrasar	TRANSMAR ECUADOR S.A.
1803100000	Sin desgrasar	NESTLE ECUADOR S.A.
1803100000	Sin desgrasar	ECUADOR PRODUCE S.A. ECUAPRODUCE
1803100000	Sin desgrasar	UNION DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS CACAOTERAS UNOCACE
1803100000	Sin desgrasar	MOLINA RODRIGUEZ VILMA PATRICIA
1803100000	Sin desgrasar	ECUADOR COCOA & COFFEE, ECUACOFFEE S.A.
1803100000	Sin desgrasar	PRODUCTOS SKSFARMS CIA. LTDA.
1803100000	Sin desgrasar	CHOCOLATES FINOS NACIONALES COFINA S.A.
1803100000	Sin desgrasar	TULICORP S.A.
1803100000	Sin desgrasar	ECUATORIANA DE CHOCOLATES ECUACHOCOLATES S.A.
1803100000	Sin desgrasar	VALENZUELA LEON EDUARDO DAVID
1803100000	Sin desgrasar	ARRIBA CHOCOLATE COMPANY S.A. CHOCOMPANY
1803100000	Sin desgrasar	CACAOS FINOS ECUATORIANOS S.A. CAFIESA
1803100000	Sin desgrasar	ECO-KAKAO S.A.
1803100000	Sin desgrasar	FRESHCOSTA CIA. LTDA.
1803200000	Desgrasada total o parcialmente	ARRIBA CHOCOLATE COMPANY S.A. CHOCOMPANY
1803200000	Desgrasada total o parcialmente	CHOCOLATES FINOS NACIONALES COFINA S.A.

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2016

Elaboración: Banco Central del Ecuador

Realizando una triangulación de información del Banco Central A España únicamente exporto pasta de cacao desgrasada total o parcialmente la empresa COFINA S.A.

### **3.2 Diagnóstico o estudio de campo:**

El saldo de la balanza comercial entre Ecuador y España, en el año 2015, fue positivo para el país sudamericano. De acuerdo a datos del BCE (2016) este saldo se ha mantenido positivo para el periodo comprendido entre enero y mayo del 2016, alcanzando hasta esa fecha el valor de USD 90,6 millones. Es decir, que para el año 2016 la balanza comercial superó, hasta el mes de mayo, en un 17% el valor obtenido en el año 2015.

En el año 2015, las exportaciones ecuatorianas hacia el Reino de España corresponden en su mayor parte (85,64%) a pescados, crustáceos, moluscos, demás invertebrados acuáticos y sus preparaciones. El cacao y sus preparaciones es el cuarto rubro más exportado, con apenas un 2,72% de participación. De este último rubro, el 97,95% corresponde a cacao en grano y un 1,64% a pasta de cacao.

Considerando los datos del último lustro, se puede evidenciar que la totalidad de las exportaciones de pasta de cacao realizadas desde Ecuador hacia España se caracteriza por ser desgrasada total o parcialmente; exceptuando el año 2012, en el que se exportaron USD 65 mil dólares en pasta de cacao sin desgrasar. Cabe indicar que las exportaciones de pasta de cacao desgrasada total o parcialmente, realizadas desde Ecuador, se redujeron en un 76%, del año 2011 al 2015.

El mercado Español de la pasta de cacao ha experimentado un cambio en la composición de la demanda, pasando de un 4,5% de pasta de cacao sin desgrasar, en el 2011, a un 19,87% en el 2015 y de un 95,5% a un 80,13% en la pasta de cacao desgrasada total o parcialmente. Es importante señalar que el monto de las importaciones de pasta de cacao sin desgrasar, realizadas desde España, experimentó un aumento del 127% del año 2011 al 2015.

Los principales proveedores de pasta de cacao desgrasada total o parcialmente a España, durante el año 2015, fueron Costa de Marfil, Indonesia y Ghana. Estos tres países concentran el 80% del valor de estas importaciones. Por su parte, los principales proveedores de pasta de cacao desgrasada a España son Ghana, Países Bajos, Costa de Marfil y Reino Unido, que concentran el 90% de las importaciones.

El precio de la pasta de cacao sin desgrasar ha experimentado un incremento del 79% del año 2006 al 2015, con una variación promedio anual de 7,6%; mientras que el precio de la pasta de cacao desgrasada total o parcialmente se ha incrementado en un 107%, del año 2006 al 2015, con una variación promedio anual de 18,6%.

La demanda de España, de pasta de cacao sin desgrasar, en toneladas, se ha incrementado en un 16% del 2006 al 2015, con una variación promedio anual de 17,91%, mientras que la de pasta de cacao desgrasada total o parcialmente, ha hecho lo propio en un 44% con una variación promedio anual del 4%.

En el año 2012 la cantidad de empresas domiciliadas en Ecuador, que exportaron pasta de cacao sin desgrasar hacia España, fueron 5. Por su parte, las empresas que exportaron pasta de cacao desgrasada total o parcialmente, fueron 3. Ya para el 2015, ninguna empresa ecuatoriana exportó hacia España pasta de cacao sin desgrasar, mientras que una sola empresa exportó pasta de cacao desgrasada total o parcialmente hacia dicho país.

## Capítulo 4

### DISCUSIÓN

#### 4.1 Contrastación empírica:

Los resultados del diagnóstico realizado muestran que Ecuador aún exporta hacia España, en un mayor porcentaje, cacao en grano, en lugar de sus semielaborados o del producto final, que es el chocolate.

La composición de la demanda de pasta de cacao en España ha cambiado desde el 2011. En lo que se refiere a la pasta de cacao sin desgrasar, en el año 2015, se constituyó en el 20% de la demanda de pasta de cacao total, a diferencia de lo que ocurría en el año 2011, en el que este semielaborado constituyó el 4,5% de la misma.

Lo antes expuesto, da cuenta de que en Ecuador aún no ha existido un cambio en la oferta de productos de exportación, los cuales siguen siendo en su mayoría, productos primarios. El monto de las importaciones de pasta de cacao sin desgrasar ha tenido incremento significativo en el mercado español (127%), del año 2011 al 2015.

España necesita importar pasta de cacao para satisfacer su demanda interna. Este semielaborado, específicamente aquel sin desgrasar, es utilizado para la fabricación de chocolates. Como se puede notar en la evolución de las exportaciones de chocolate, desde el 2011 al 2015 los valores exportados por España han tenido un incremento del 10% (Centro de Comercio Internacional ITC, 2015).

Se evidenciaría entonces lo postulado respecto a las relaciones entre centro y periferia, ya que a pesar de haber transcurrido muchos años, desde que en Ecuador se empezó a exportar

granos de cacao, aun no se logra exportar el producto final, esto es chocolate, en grandes cantidades. Los países de centro siguen adquiriendo la materia prima y son ellos quienes se benefician de los altos precios del producto terminado.

Aunque lo ideal sería que Ecuador exporte chocolates, no es un proceso que pueda darse de manera inmediata, ya que como lo afirma Peralta (como se citó en Burbano, 2011), es de vital importancia que primero se mejore la calidad de la materia prima, sobre todo lo que tiene que ver con el tratamiento que se da al grano en la post-cosecha, así mismo, sería necesario contar con técnicos capacitados, con la inversión necesaria y por supuesto, con la generación de marcas para ser reconocidas a nivel internacional (pág. 64).

Es así, que mientras este proceso se va desarrollando, se podría exportar uno de los semielaborados del cacao, esto es, la pasta de cacao sin desgrasar a España, país que en la actualidad demanda este producto, en un nivel muy superior al del año 2011.

En el año 2014 el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones – PROECUADOR (PROECUADOR, 2016) realizó un estudio sobre la demanda de la pasta de cacao en India, encontrándose de manera similar al presente estudio, que existía un mercado para la pasta de cacao que se encontraba desatendido por los exportadores ecuatorianos (párr. 14).

#### **4.2 Limitaciones:**

En el presente estudio se realiza el diagnóstico, para el mercado español, únicamente para la pasta de cacao y no para todos los semielaborados del cacao. Asimismo, se realiza una

propuesta de estrategia comercial hacia el mercado español, específicamente para la pasta de cacao sin desgrasar.

#### **4.3 Líneas de investigación:**

En investigaciones futuras conviene abordar el estudio de las exportaciones de la pasta de cacao desgrasada y aquella total o parcialmente desgrasada, en otros mercados de la Unión Europea. Así mismo, se podría investigar respecto a nuevos mercados para los otros semielaborados del cacao en la Unión Europea.

#### **4.4 Aspectos relevantes**

En el presente estudio se ha demostrado la existencia de un mercado para la pasta de cacao ecuatoriana en España. La diferencia de este estudio con aquellos realizados para otros mercados, como el llevado a cabo por PROECUADOR, en el 2014 (para la India), es que los periodos analizados son distintos; aquellos trabajos no consideran proyecciones de precio, y de demanda; y en ellos tampoco se incluyó planteamientos de estrategias comerciales.

Para enfatizar la pertinencia del estudio y la propuesta de mejora de la situación (aprovechamiento de una demanda creciente) ante un mercado que ha modificado la estructura de tal demanda. En el anexo 2 se recopila a manera de síntesis, el criterio de expertos del ramo. Ellos sustentan la potencialidad del mercado y su demanda.

## Capítulo 5

### PROPUESTA

La propuesta que se realiza consiste en determinar una estrategia comercial para la exportación de pasta de cacao sin desgrasar a España, mercado que no está siendo aprovechado por los exportadores del sector industrial, y que de hacerlo generará un incremento en el ingreso de divisas para el Ecuador. Al ser un producto semielaborado, el impacto en la economía ecuatoriana será mayor que si se exportara el cacao en grano. A continuación se detalla la propuesta:

#### 5.1 Modelo de Implicación Foote, Cone & Belding (FCB)


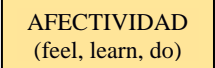
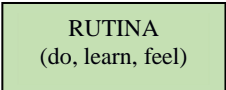
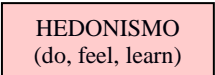
Como punto inicial resulta trascendental determinar de qué manera toman la decisión de compra los clientes del mercado al que se está dirigiendo el producto, en este caso, el sector industrial; quienes utilizan la pasta de cacao para la elaboración de chocolates y demás confites. Al querer maximizar su nivel de utilidades la decisión de compra de la materia prima resulta muy importante, por lo que resulta prioritario disponer de la mayor cantidad de información que facilite este proceso.

Avilés, Mafla, Pionce, & García (2016), refieren que la matriz FCB relaciona la implicación de compra del consumidor con la motivación de compra predominante entre la razón y la emoción (aprehensión intelectual vs. aprehensión emocional) (p.5).

El modo intelectual de aprehensión de lo real se apoya en el uso de la razón, la lógica, el razonamiento y las informaciones objetivas, mientras que el afectivo, por su parte, lo hace en las emociones, la intuición, la afectividad, los sentidos y lo no verbal (Lainez & Carrera, 2002, pág. 108). La intersección entre el grado de implicación y el modo de la aprehensión



de lo real se muestran en la siguiente matriz, donde se aprecian cuatro trayectorias distintas del proceso de respuesta:

	<b>APREHENSIÓN INTELECTUAL</b> (razón, lógica, hechos)	<b>APREHENSIÓN EMOCIONAL</b> (emociones, sentidos, intuición)
Implicación fuerte	 <p>(1)</p>	 <p>(2)</p>
Implicación débil	 <p>(3)</p>	 <p>(4)</p>

**Fig. 12: Matriz FCB – Pasta de cacao sin desgrasar**

Fuente: Lainez & Carrera, 2002

Elaboración: Propia

La pasta de cacao sin desgrasar se encuentra ubicada en el primer cuadrante. Los compradores de este semielaborado, que son los fabricantes de chocolate, tienen una implicación fuerte al realizar la compra. En otras palabras, la decisión de compra de la materia prima es compleja y no puede ser tomada a la ligera, ya que repercutiría directamente sobre su nivel de utilidades.

Asimismo, el modo de aprehensión de lo real es intelectual, siguiéndose la secuencia de información-evaluación-acción. En primera instancia, los compradores de la pasta de cacao sin desgrasar, recaban toda la información disponible respecto al producto: calidad, precios, trazabilidad, medios de pago, logística, etc. Posterior a ello, proceden a evaluar cada una de las ofertas y luego, realizan la compra.

## 5.2 Matriz de oportunidades de mercado de Ansoff

Para determinar la estrategia que facilite un ingreso exitoso a los mercados internacionales resulta indispensable conocer si el producto que se va a ofrecer es nuevo o no y el mercado al que se lo desea enfocar. La pasta de cacao sin desgrasar, con las características que posteriormente se indican, se la define como un producto actual, puesto que ya se comercializa, pero en muy baja escala y se la dirige a otros países. Por otra parte, se define al mercado español como nuevo, ya que se estaría incursionando en él, después de 3 años de no haberse registrado exportaciones de pasta de cacao sin desgrasar.

Espinosa (2015), refiere que la Matriz de Ansoff, es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de marketing estratégico (párr.1). Esta matriz relaciona los productos con los mercados de acuerdo al criterio de si estos son nuevos o actuales. Se obtienen así, cuatro cuadrantes en los que se plantean diferentes estrategias (párr.2)

		Productos	
		ACTUALES	NUEVOS
Mercados	ACTUALES	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos productos
	NUEVOS	Desarrollo de nuevos mercados <div style="border: 1px solid blue; border-radius: 15px; padding: 2px; display: inline-block;">Pasta de cacao sin desgrasar</div>	Diversificación

**Fig. 13: Matriz de oportunidades de mercado de ANSOFF**  
 Fuente: Espinosa (2015)  
 Elaboración: Propia

En el caso de la pasta de cacao sin desgrasar, la estrategia a seguir es desarrollo de nuevos mercados. Como también se citó en Espinosa (2015), para ejecutar esta estrategia resulta necesario “identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución” (párr.6). Es así, que se tendría que realizar la localización

geográfica de las empresas de España que están demandando pasta de cacao, así como también identificar los canales de distribución óptimos.

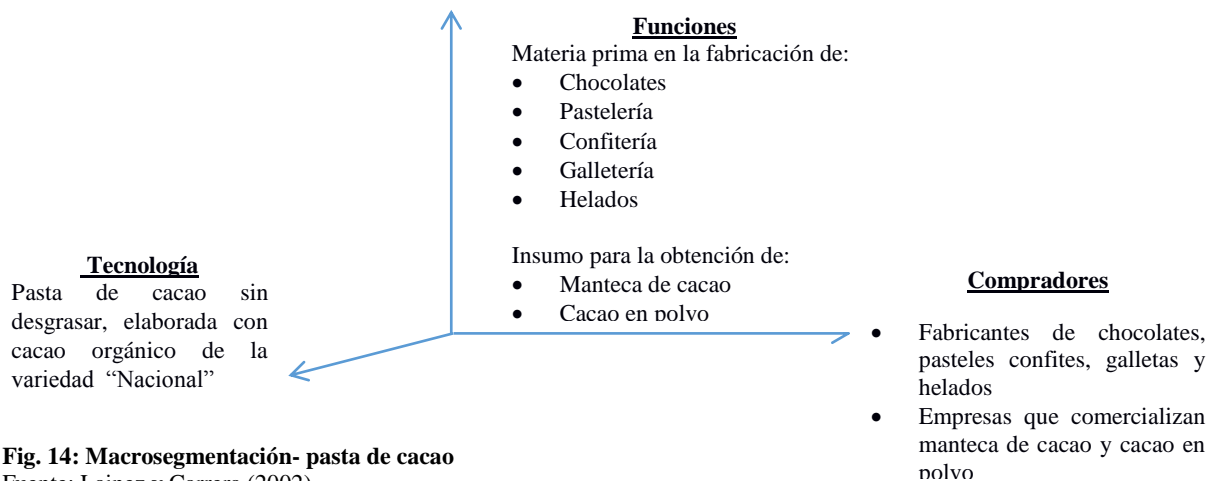
### 5.3 Determinación de Posicionamiento

“Para empresas del sector industrial que fabrican chocolates, pasteles, confites, galletas y helados y para aquellas que requieren de materia prima única y de alta calidad, la pasta de cacao sin desgrasar elaborada con cacao fino de aroma, proveniente de Ecuador, es aquella que posee el mejor sabor, dando a los productos características que los hacen superiores de la competencia”

### 5.4 Macrosegmentación

Para la formulación de la estrategia también resulta sustancial identificar cuál será el público objetivo del nuevo mercado, la utilidad que para ellos tiene el producto que se oferta y el tipo específico de producto que se ofertará.

Es así, que para tener una noción del mercado referencial objeto del presente estudio se realiza la siguiente macrosegmentación, en la que se plantean las funciones del producto que se ofrecerá, los grupos de compradores y las tecnologías existentes o materias que van a producir las funciones ( Lainez & Carrera, 2002):



**Fig. 14: Macrosegmentación- pasta de cacao**

Fuente: Lainez y Carrera (2002)

Elaboración: propia

### 5.5 Demanda potencial de pasta de cacao sin desgrasar

A continuación se realiza una proyección de la demanda de pasta de cacao sin desgrasar en España:

**Tabla 17: Demanda potencial de pasta de cacao sin desgrasar en España**

<b>Año</b>	<b>Toneladas</b>	<b>Precio unitario USD en miles</b>	<b>Demanda total USD miles</b>
2016	6.119	4,11	25.151,61
2017	7.322	4,06	29.751,42
2018	8.389	4,00	33.529,95
2019	9.503	3,97	37.712,41
2020	10.364	3,98	41.199,98
2021	10.871	4,15	45.134,83
2022	11.436	4,31	49.245,36
2023	11.852	4,39	52.038,22
2024	12.477	4,36	54.410,47
2025	13.622	4,38	59.662,95

Fuente: proyecciones de datos de ITC  
Elaboración: propia

Como se puede notar, la demanda mantiene una tendencia al alza en el mercado español, tanto en cantidades en toneladas y en el monto total.

### 5.6 Estrategias básicas según Porter

Al ingresar a un mercado, resulta trascendental conocer cuál es la ventaja competitiva del producto que se va a ofertar, puesto que es lo que hará que los compradores se decanten por una u otra opción disponible en el mercado. Así mismo se debe plantear si el producto será dirigido a un segmento específico o por el contrario a todo el sector industrial.

		Ventaja competitiva	
		Carácter único percibido por los compradores	Costos bajos
Objetivo estratégico	Todo el sector industrial	<b>Diferenciación</b>	Dominio por los costes
	Segmento concreto		Concentración o enfoque

**Fig. 15: Estrategias básicas según Porter – pasta de cacao sin desgrasar**

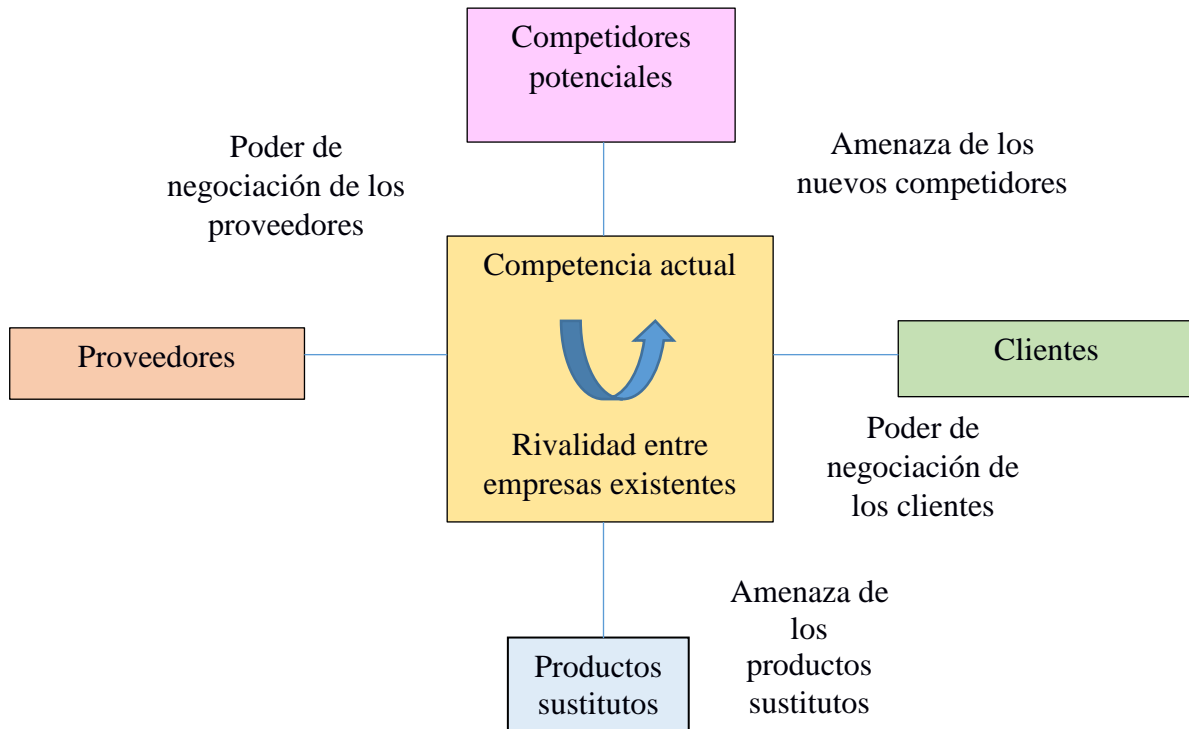
Fuente: Lainez y Carrera (2002)

Elaboración: Propia

Para el caso de la pasta de cacao sin desgrasar la estrategia básica, de acuerdo al modelo propuesto por Porter, será la de diferenciación, con el objetivo de ofrecer a los compradores un producto con características distintivas que sean importantes y que permitan diferenciar al producto de los de los competidores.

### 5.7 Situación competitiva de acuerdo al modelo de Porter

Existen factores adicionales a ser considerados para realizar una incursión exitosa a un nuevo mercado. De acuerdo a Porter (como se citó en Lainez & Carrera, 2002), la capacidad de una empresa para explotar una ventaja competitiva, no depende solamente de la competencia directa, sino también de los competidores potenciales, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores. Es la interacción de estas cinco fuerzas la que determina el beneficio potencial de un producto en el mercado.



**Fig. 16: Situación competitiva de acuerdo al modelo de Porter**

Fuente y elaboración: Lainez y Carrera (2002)

Los proveedores, en este caso los productores de cacao orgánico de la variedad “Nacional”, tendrían un bajo poder de negociación, puesto que se requerirá un producto con altos estándares de calidad. De no cumplir con ellos, el producto que ofertan no podría ser aceptado.

Con la introducción del producto al mercado, los clientes tendrían un poder de negociación limitado, ya que el producto es único en su especie. Sin embargo, este poder podría aumentar si surgen competidores que oferten productos con características algo similares.

Con respecto a la competencia actual, no existe un producto con las mismas características que el que se pretende ofrecer.

En relación a los competidores potenciales, pueden también incursionar en el mercado, aquellos países en los que también se cultiva cacao fino de aroma, como por ejemplo Papúa Nueva Guinea, Perú, Colombia, Venezuela, Trinidad y Tobago, entre otros, de acuerdo a datos de la ICCO (como se citó por el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2012, párr. 5).

Entre los productos sustitutos se pueden considerar aquellos que utilizan una materia prima de menor calidad, originarios de países que producen a gran escala y a aquellos que además, gracias a la biotecnología logren un producto de similar calidad que el que ofrecería Ecuador.

## **5.7 Estrategia de producto**

La pasta de cacao es el producto obtenido por la desintegración mecánica de granos de cacao, adecuadamente fermentados y secos, que previamente fueron sometidos a limpieza, descascarado y tostación, encontrándose casi exentos de toda clase de impurezas (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 1988)

El producto a ofrecer, la pasta de cacao sin desgrasar, para diferenciarse de la competencia debería poseer las siguientes características:

- Utilizar como materia prima cacao nacional<sup>1</sup> fino de aroma de la mejor calidad (ASSPS: arriba superior summer plantación selecta).

---

<sup>1</sup> Es una variedad nativa de Ecuador y se cree que proviene de los declives orientales de la cordillera de los Andes, siendo distribuida por monos y ardillas que tienen predilección por la pulpa azucarada que rodea la semilla (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, 1990). Se caracteriza especialmente por sus fragancias y además por sus sabores frutales y florales (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao Ecuador-ANECACAO, 2015, párr. 5). Ecuador es el productor del 63% de esta variedad de cacao a nivel mundial; de las exportaciones realizadas por Ecuador, el 75% corresponden a cacao fino de aroma (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao Ecuador-ANECACAO, 2015, párr.1-2)

- La materia prima debe contar con certificación orgánica. Se garantizará la utilización de abonos orgánicos, de acuerdo a los parámetros establecidos en los manuales del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (2009): utilización del “compost tipo Bokashi<sup>2</sup>, purines y abonos líquidos (biol), vinagre de madera, plantas vivas y desechos, estiércol descompuesto de gallinaza y ganado, y pulpa de café descompuesta”.
- El producto debe contar con certificación en comercio justo y con la certificación Alianza para los bosques (Rainforest Alliance).
- La materia prima debe provenir de cultivos con certificación UTZ, de manera que se garantice la sostenibilidad y la implementación de buenas prácticas agrarias.
- Se deberá garantizar la trazabilidad del producto.
- La cosecha realizada de acuerdo a los parámetros establecidos en los manuales del Instituto Nacional Agrónomo de investigaciones Agropecuarias (2009)
- También se seguirán los parámetros indicados en la Norma técnica INEN 623:1988
- El proceso de fermentación se realizará en cajas de madera, durante 4 ó 5 días, cubriendo las cajas con hojas de plátano, el cual permite conservar la temperatura de la masa.
- El secado se realizará al sol en una superficie de madera, hasta alcanzar una humedad del 7%, temperatura a la que será almacenada y comercializada y el tostado de habas se realizará a una temperatura de 150° C<sup>3</sup>.
- En la molienda se reduce el tamaño de las partículas a 75 micras.
- El empaque se realiza en cajas de cartón corrugado de 25 kg, sellado internamente con polietileno de alta densidad y fundas de 25 kg. Con forro interior de polietileno y en el exterior papel kraft.

---

<sup>2</sup> Shintani y Tabora (como se citó en Gómez, 2001, pág. 7), refieren que el bokashi es un tipo de abono que se caracteriza por preservar energía en forma de vitaminas, azúcares, ácidos orgánicos y aminoácidos, los mismos que a su vez se constituyen en una fuente alimenticia para organismos benéficos. Entre los materiales que se pueden utilizar es excremento de borrego, paja, salvado de trigo, melaza, levadura entre otros.

<sup>3</sup> Estas características se obtuvieron del trabajo de graduación “Diseño de una Línea Procesadora de Pasta de Cacao Artesanal” (Plua, 2008)



### **5.8 Estrategia de precios**

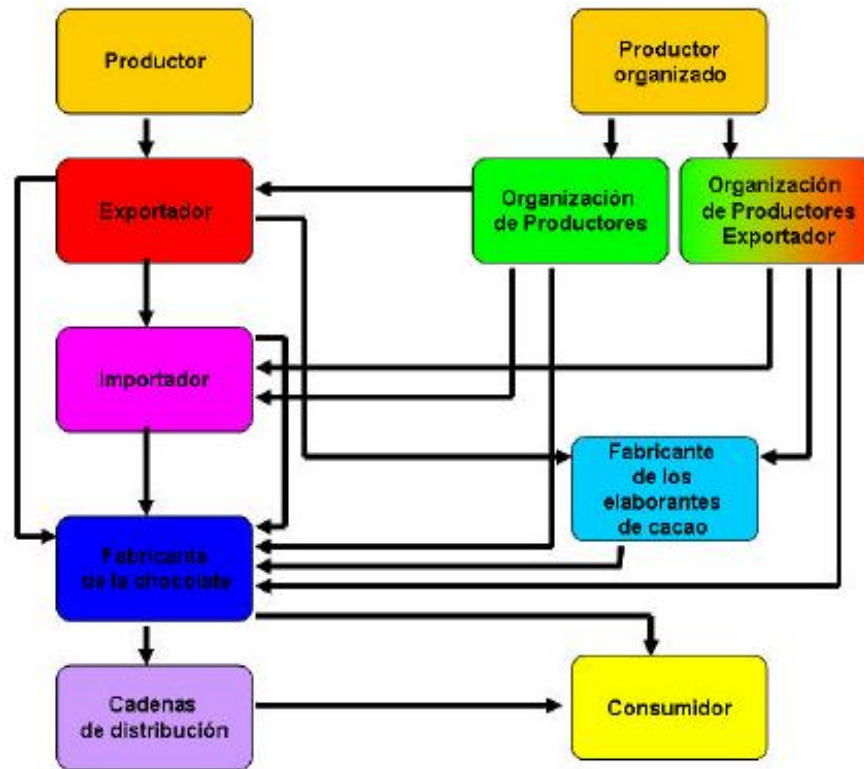
Se recomienda utilizar la estrategia de Skimming. Martínez (2011) refiere que el objetivo de esta estrategia es llegar a un segmento del mercado que pagaría un precio alto por un producto de alta calidad (párr.7). Al ser un producto único, se trataría de implementar esta estrategia no sólo para un segmento específico, sino para todo el sector industrial que demanda este semielaborado.

Cabe indicar que es importantísimo que se garantice la calidad de la pasta de cacao elaborada con la especie “Nacional”, de tal manera que como lo hacen empresas como To´ak a futuro se puedan comercializar barras de chocolates (50 gramos) a un precio de \$250 c/u.

### **5.9 Estrategia de distribución**

La pasta de cacao es demandada por empresas que fabrican chocolates, pasteles, confites, galletas y helados, así como también, empresas que comercializan manteca de cacao y cacao en polvo.

A continuación se muestran los procesos de distribución que en la actualidad son realizados por los productores y exportadores de cacao:



**Fig. 17: Esquema genérico de la cadena de valor de cacao en el Ecuador**  
Fuente y elaboración: Ramírez, 2006

Con el objetivo de lograr la maximización de las utilidades, la distribución debería realizarse directamente de los productores de pasta de cacao organizados a los fabricantes de chocolates u otros clientes del sector industrial.

A continuación, se listan las principales empresas importadoras en España de productos de cacao y chocolate en el año 2015, de acuerdo al portal Centro de Comercio Internacional, (2015), las cuales se constituirían en clientes potenciales del producto ofertado:

**Tabla 18: Principales empresas españolas importadoras de productos de cacao y chocolate, 2015**

No.	Nombre de la empresa	Categorías de prod./serv. comercializados	Ciudad
1	Alarcón Ros Consultores, S.L.	88	Murcia
2	Almacenes Delgado E Hijos, S.L.	70	Olivenza
3	Antonio Capel Rodríguez, S.L.	60	Terrassa
4	Artecar, S.L.	88	Castropol
5	Asturques, S.L.	42	Oviedo
6	Aus y Carns, S.A.	43	Palma de Mallorca
7	Baco Sevilla, S.A.	25	Sevilla
8	Bahlsen España, S.A.	5	San Sebastián de los Reyes
9	Bardisa Y Cía, S.L.	30	Alicante
10	Bargosa, S.A.	36	Barcelona
11	Cafe Sublime, S.L.	5	Paterna
12	Caramelos La Pájara, S.L.	5	Hellín
13	Chocolates Valor, S.A.	2	Villajoyosa
14	Comercial Cbg, S.A.	27	Ripoll
15	Conservas Lazaya Frutas Y Dulces, S.A.	7	Calatayud
16	COREN	63	Ourense
17	Cotrading, S.L.	79	Granollers
18	Cultivar, S.A.	22	Barcelona
19	Disgo, S.A.	6	Parets del Vallés
20	Distribuciones Canarias De Confiteria, S.L.	8	Santa Cruz de Tenerife
21	Distribuciones Froiz, S.A.	53	Barro
22	Drinksell, S.L.	68	Madrid
23	E D F Man Espana, S.A.	4	Madrid
24	Ecuatoriana De Importaciones, S.L.	49	Parla
25	El Corte Inglés, S.A.	452	Madrid
26	El Corte Inglés, S.A.	452	Eibar
27	Exclusivas Gondi, S.L.	10	Llanera
28	Expamex, S.A.	11	Paiporta
29	Facundo Blanco, S.A.	7	Villada
30	Ferrero Ibérica, S.A.	6	Cornellá de Llobregat
31	Frutas Y Turrone, S.A.	2	Tobarra
32	General De Distribución Fiestasa, S.L.	5	Alcalá de Henares
33	Grefusa, S.L.	5	Alzira
34	Guerrero Muñoz, S.A.	7	Albacete
35	Haribo Invest, S.A.	3	Cornellá del Terri
36	Hotelsa Alimentación, S.L.	42	Palma de Mallorca
37	Ibercacao, S.A.	2	Quintanar de la Orden
38	Ifa Española, S.A.	27	Alcobendas
39	Import Interbalear, S.L.	10	Marratxí
40	Insular General Alimentaria, S.A.	37	Palma de Mallorca
41	Interdulces, S.A.	4	Cocentaina

42	La Praviana, S.A.	6	Valdefresno
43	Leoter Tenerife, S.L.	6	Victoria de Acentejo, La
44	Lindt Y Sprungli Espana, S.A.	3	Barcelona
45	Marabans, S.L.	13	Santa Margalida
46	Membrillo El Quijote, S. A.	5	Puente Genil
47	Metro Cash And Carry, S.L.	35	AgÃ¼imes
48	Midel, S.A.	5	Madrid
49	Miguelañez, S.A.	5	Madrid
50	Moner Cocoa, S.A.	5	Viladecans
51	Natra Cacao, S.L.	4	Quart de Poblet
52	Nederland, S.A.	3	Viladecans
53	Nordfrost Canarias, S. A.	47	San Bartolomé de Tirajana
54	Orexpert, S.L.	15	Santa Coloma de Queralt
55	Productos Alimentarios Andros España, S.L.	10	Asparrena
56	Productos Churruca, S.A.	8	Quart de Poblet
57	Productos Damel, S.L.	2	Crevillent
58	Productos Envasados, S. A.	3	San Cristóbal de La Laguna
59	Reildu, S.L.	5	Elche
60	Representaciones Mundaka, S.A.	27	Etxebarri
61	Sat Numero 8192 Peregrí, S.A.T.	9	Carcaixent
62	Son Sánchez, S.A.	26	Albatera
63	Tai Mao Foods, S.L.	49	Alcobendas
64	Tirma, S.A.	32	Palmas de Gran Canaria, Las
65	Trolli Ibérica, S.A.	3	Paterna
66	UNIDE	25	Madrid
67	Urzola Distribuidores, S.L.	18	Cuarte de Huerva
68	Vandemoortele Ibérica, S.A.	47	Sant Just Desvern
69	Venta y Distribución, S.A.	44	Málaga

Fuente: Trademap (2016)

Elaboración: propia

Adicionalmente, existen empresas registradas en ECOMERCADOS (Secretaría de Estado para asuntos económicos de Suiza, 2005), un directorio de importadores y distribuidores de productos orgánicos y comercio equitativo, que elaboran chocolate con materia prima orgánica (p.145) y quienes también podrían ser considerados como grupo objetivo de la pasta de cacao orgánico sin desgrasar:

- Alcampo S.A., localizada en Madrid
- Alternativa 3 sccl, ubicada en Terrassa, Barcelona

Entre otros clientes potenciales se encontrarían, las siguientes fábricas de chocolates y productos dulces:

**Tabla 19: Principales fábricas de chocolates en España**

No.	Nombre	Provincia
1	Andres Megias Mendoza S.A. (AMMSA)	Las Palmas
2	Artesanal Chocolatera S.A. (Ludomar)	Barcelona
3	Atienza S.A.	Zaragoza
4	Capuchinos Alimentación S.A.	Córdoba
5	Choco dulce Cabezas S.C.	León
6	Chocolates Benavent CB	Valencia
7	Chocolates Hosta Dulcinea S.A.	Toledo
8	Chocolates Santa María	Málaga
9	Chocolates Simón Coll	Barcelona
10	Chocolates Torras S.A.	Barcelona
11	Chocovic S.A.	Barcelona
12	Configirona S.A.	Gerona
13	Hermanos Lopez-Lloret S.A.	Alicante
14	Herranz de Pedro S.A.	Avila
15	Horno San José S.A.	Cantabria
16	Lacasa S.A.	Zaragoza
17	Las comas Cemoi S.A.	Gerona
18	Mazapanes Donaire S.A.	Toledo
19	Natrazahor	Guipuzkoa
20	Nutrexpa S.A.	Barcelona
21	Asaqui S.L.	Madrid
22	Cayo Mata Martin	Palencia
23	Chocolates Sole S.A.	Barcelona
24	Sdad Coop. Ardul Ltda.	Zaragoza
25	Kraft foods España	Madrid
26	Productos J Jiménez S.A.	Jaén
27	Chocolates Chaparro S.L.	Ourense
28	Chocolates PROVI S.A.L.	Alicante
29	Comercial MARFUL S.A.	Toledo
30	Juan Peitabi Urpi	Barcelona

Fuente: Fábricas de España (2016)

Elaboración: propia

### 5.10 Estrategia de Promoción

Desde la sexta edición del Salón del Chocolate realizada en Quito, el Sr. Viceministro de Políticas y Servicios de Comercio Exterior, Juan Francisco Ballén manifestó que el Ecuador debía ser reconocido como “el país del chocolate” (El Ciudadano, 2014, párr.1). Es así, que se lanzó una plataforma [visit.ecuador.travel/chocolate/](http://visit.ecuador.travel/chocolate/) donde se dan a conocer los lugares donde se cultiva el cacao en Ecuador, rutas turísticas, principales productores y videos del

proceso de producción. Hasta antes de esa fecha se había manejado un slogan diferente en el que se resaltaba al país como aquel en que se cultivaba el mejor cacao.

En este sentido, la estrategia de promoción de la marca país es completamente beneficiosa para la pasta de cacao, ya que refuerza la imagen de ser un país que dirige sus esfuerzos hacia la obtención de un producto de calidad.

La promoción de la pasta de cacao se realizaría en primera instancia en las principales ferias especializadas del sector como por ejemplo:

Nombre del Evento	Lugar
Salón del chocolate	Paris
Feria de pastelería y dulces ISM	Colonia
Feria alimentaria de Barcelona	Barcelona
Chocolate show	New York
Chocolate week	Londres
Eurochocolate	Perugia
Festival del chocolate	Estocolmo
Feria Biofach de alimentos orgánicos	Nuremberg

**Fig. 18 : Ferias especializadas del sector cacao**

Fuente: Proecuador, calendario de ferias

Elaboración: propia

Así mismo, se sugiere realizar publicaciones en revistas especializadas, e invitar a chefs de afamada reputación internacional para que conozcan los cultivos, el manejo post cosecha y la calidad de la pasta de cacao que se produce en Ecuador, los cuales a su vez darían a conocerla a través de sus redes sociales.

### **5.11 Análisis del cumplimiento de la hipótesis**

Luego de analizar la información disponible se infiere que la demanda de pasta de cacao en España irá aumentando progresivamente. No existen barreras significativas para la incursión en el mercado español de este producto.

## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

- La ventaja competitiva de la pasta de cacao ecuatoriana, elaborada con la variedad de cacao fino de aroma “Nacional”, radica en su sabor y aroma, únicos en el mundo.
- Incursionando en el mercado de los semielaborados de cacao, específicamente en el de pasta de cacao sin desgrasar orgánica, elaborada con la variedad de cacao “Nacional” (en un futuro próximo, en el de productos terminados) el país obtendrá un mayor ingreso de divisas.
- Esto último resulta evidente al notar que actualmente existe una oferta de barras de chocolate de 50 g., con las características antes mencionadas, que llegan a alcanzar un precio de US\$250, cada una; con el adimento de que su producción es local, pero el mercado de consumo es externo.
- El promedio de importaciones totales realizadas desde España de pasta de cacao sin desgrasar, correspondiente a los últimos 5 años, asciende a USD18’860.200 anuales.
- La demanda en España de pasta de cacao sin desgrasar, en toneladas, ha experimentado un crecimiento del 127%, del año 2011 al 2015 y se prevé que la tendencia siga ascendiendo en los próximos años.
- Los precios de la pasta de cacao sin desgrasar desde el año 2006 al 2015, han registrado una variación promedio anual de  $\pm 7,6\%$ .
- Los proveedores de pasta de cacao a España son en su mayor parte países africanos, sin embargo es posible, a través de la diferenciación del producto, llegar a empresas que tienen preferencia por ofertar productos innovadores y de alta calidad.



- Con la estrategia comercial esbozada es posible aumentar la participación en el mercado español de la pasta de cacao, ya que en la actualidad no existen competidores directos.

### **Recomendaciones**

- Sensibilizar a los productores de cacao respecto a la importancia del proceso post cosecha y a los estándares de calidad que tendrían que cumplir si desean obtener mayores ingresos.
- Continuar cultivando cacao fino de aroma “Nacional” y no mezclar las variedades, ya que repercute directamente en la calidad del producto final.
- Realizar un estudio de mercado para la pasta de cacao en todos los países de la Unión Europea.
- Fomentar la asociatividad de los productores de cacao para que obtengan el valor que les corresponde por sus productos, y puedan invertir en tecnología que les permita exportar semielaborados y productos terminados.
- Mejorar el posicionamiento internacional del chocolate ecuatoriano.

### Bibliografía

- Asociación Nacional de Exportadores de Cacao Ecuador-ANECACAO. (2015). *Anecacao*.  
Obtenido de <http://www.anecacao.com/es/quienes-somos/cacao-nacional.html>
- Avilés, R., Mafla, M., Pionce, M., & García, H. (2016). *Repositorio de ESPOL*. Obtenido de  
<https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/2524/1/4994.pdf>
- Ballesteros, R. (2005). *Comercio Exterior teoría y práctica*. Murcia: FgGraf.
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Información Estadística Mensual*. Quito: Banco Central del Ecuador.
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Estadísticas de Comercio Exterior*. Obtenido de  
<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/762>
- Bielschowsky, R. (1998). Evolución de las ideas de la CEPAL. *Revista de la CEPAL*, 25.  
Obtenido de <http://www.cepal.org/cgi-bin/getprod.asp?xml=/noticias/paginas/1/21671/P21671.xml&xsl=/tpl/p18fst.xsl&base=/tpl/top-bottom.xsl>
- Blomström, M., & Hettne, B. (1990). *La Teoría del Desarrollo en Transición*. México: S.L. Fondo de Cultura Económica de España.
- Burbano, M. (Septiembre de 2011). *Repositorio digital FLACSO Ecuador*. Obtenido de Ecuador: de exportador del mejor cacao del mundo a exportador del mejor chocolate del mundo: <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/6407/2/TFLACSO-2011MEBM.pdf>
- Centro de Comercio Internacional. (2015). *ITC*. Obtenido de  
[http://www.trademap.org/Bilateral\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx)
- Centro de Comercio Internacional. (2015). *Trademap*. Obtenido de  
[http://www.trademap.org/Bilateral\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx)
- Centro de Comercio Internacional. (2015). *Trademap*. Obtenido de  
<http://www.trademap.org/CompaniesList.aspx?nvpm=1|724|||1803||4|1|1|1|3|1|2|1|1>
- Centro de Comercio Internacional ITC. (2015). *Trademap*. Obtenido de  
[http://www.trademap.org/Bilateral\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx)
- CEPAL- Vicepresidencia de la República. (2015). *Diagnóstico de la cadena productiva del cacao en el Ecuador*. Obtenido de <http://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/Resumen-Cadena-de-Cacao-rev.pdf>
- Crespo, J., & Salvatierra, Patricia. (Enero de 2012). *Repositorio digital UPS*. Obtenido de  
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2352/14/UPS-GT000259.pdf>
- De Yeregui, S., & Cañar, J. (2011). Importancia y estrategia de la diversificación de mercados para Ecuador. *Boletín mensual de Comercio Exterior*, 4-6.

- Di Filippo, A. (1998). La visión centro-periferia hoy. *Revista de la CEPAL*, 183,184.
- Diario El Telégrafo. (10 de Marzo de 2014). Chocolateros quieren crear su marca país. pág. 1.
- Dos Santos, T. (2002). *La teoría de la dependencia Balance y perspectivas*. México: Plaza y Janes.
- Dubois, A. (2006). *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo*. Obtenido de <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/31>
- El Ciudadano. (25 de Mayo de 2014). Ecuador apunta a ser conocido como "el país del chocolate". pág. 1.
- Espinosa, R. (2015). *RobertoEspinosa*. Obtenido de <http://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- Fábricas de España . (2016). *FabricasdeEspaña.com*. Obtenido de <http://www.fabricasdeespana.com/fabrica.php?idCategoria=118&NombreCategoria=FABRICA+DE+CHOCOLATE&option=CATEGORIA>
- Fontaine, G. (2006). *Petróleo y desarrollo sostenible en Ecuador*. Quito: Rispergraf.
- Gómez, F. (2001). *Evaluación del bokashi como sustrato para semilleros en la Región Atlántica de Costa Rica*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones - PROECUADOR. (2016). *Estudios de mercado*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-pasta-de-cacao-en-india-2014/>
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (23 de febrero de 1988). Norma Técnica Obligatoria Ecuatoriana para la fabricación de Pasta de Cacao. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias . (2009). *Manual de cultivo de cacao para la Amazonía ecuatoriana* . Orellana: Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias.
- Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias. (1990). *Manual de cultivo de cacao*. Quito: Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias.
- Krugman, P., & Obtsfeld, M. (2006). *Economía Internacional, Teoría y Política*. Madrid: Pearson Education S.A.
- Lainez, A., & Carrera, V. (2002). *Repositorio de ESPOL*. Obtenido de <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/3723/6250.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- List, F. (1997). *Sistema Nacional de Economía Política*. México: FCE.
- Martínez, E. (Febrero de 2011). *EKMartínez*. Obtenido de <http://ekmartinez.blogspot.com/2011/02/estrategias-de-precios-internacionales.html>

- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (2012). *Cancillería del Ecuador*. Obtenido de <http://www.cancilleria.gob.ec/ecuador-impulsa-la-conformacion-de-la-organizacion-de-paises-productores-de-cacao-fino-o-de-aroma/>
- Plua, J. (2008). *Repositorio de la ESPOL*. Obtenido de <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/11394>
- Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. *Facetas*, 6,8,9.
- Prebish, R. (1987). *Capitalismo periférico, crisis y transformación*. México: S.L. Fondo de Cultura Económica.
- Quintana, A., & Montgomery, W. (2006). *Metodología de Investigación Científica*. Lima: UNMSM.
- Ramírez, P. (2006). *Estructura y dinámica de la cadena del cacao en el Ecuador*. Quito.
- Secretaría de Estado para asuntos económicos de Suiza. (2005). *ECOMERCADOS*. Obtenido de <http://orgprints.org/24487/1/FiBL-CIMS-2005-directorio-importadores.pdf>
- Seers, D. (1987). *La Teoría de la dependencia: una reevaluación crítica*. México: S.L. Fondo de Cultura Económica.
- Tamames, R., & Gallego, S. (1994). *Diccionario de Economía y Finanzas*. Madrid: Alianza Editorial.

## Anexos

## ANEXO 1: Diagnóstico de la cadena productiva del cacao en el Ecuador

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo en la producción de cacao fino de aroma.</li> <li>• Existencia de una característica diferenciadora en el producto: el sabor del cacao fino de aroma ecuatoriano es único en el mundo.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de Políticas públicas para la reactivación del sector desde el año 2011.</li> <li>• Crecimiento sostenido de la demanda mundial de cacao fino y chocolate de alta calidad.</li> <li>• Crecimiento del mercado de chocolates especiales (sobre todo los oscuros), en más del 35% anual desde el año 2010.</li> <li>• Reactivación de mercados de nicho para cacaos especiales (orgánico, comercio justo, rain forest alliance y cacaos de origen-calidad).</li> <li>• Estabilidad de los precios internacionales en los últimos años.</li> <li>• Inexistencia en el mercado mundial de oferta de semi-elaborados de cacao Premium.</li> <li>• Suscripción de Acuerdo comercial con la Unión Europea.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajos niveles de productividad en los cultivos.</li> <li>• Degradación acelerada de la calidad del cacao fino de aroma: mezclas entre variedades.</li> <li>• Industria de semielaborados poco competitiva y con infraestructura antigua.</li> <li>• Factores macroeconómicos que afectan la competitividad (costos mano de obra, tramitologías complejas, líneas de crédito público de difícil acceso, etc.)</li> <li>• No todos los productores se encuentran organizados.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia de países productores de cacao commodity con costos más bajos que el Ecuador</li> <li>• Industria extranjera de semielaborados y chocolate corriente muy concentrada y muy competitiva</li> <li>• Existencia de otros países productores de cacao fino y de aroma con calidad, que se encuentran en procesos de mejoramiento.</li> <li>• Sector de la biotecnología en capacidad de desarrollar tecnología industrial que mejora calidad de cacaos commodities</li> <li>• Condiciones climáticas que afecten a los cultivos</li> </ul>

Fuente: CEPAL- Vicepresidencia de la República (2015)

Elaboración: propia

**ANEXO 2: MERCADOS POTENCIALES PARA EL CACAO Y SUS DERIVADOS**  
Extractos de entrevistas

<p>Juan Carlos Román Presidente de la Asociación de Chocolateros del Ecuador</p>	<p>E.c. Daniel Legardo Asesor de comercio exterior FEDEXPOR</p>	<p>Javier Elizalde Gerente General Asociación Nacional de Exportadores de cacao – Ecuador (ANECACAO)</p>	<p>Santiago Peralta Propietario y Gerente de productos SKS Farms Cia. Ltda. (marca PACARI)</p>
<p>¿Qué mercados se consideran potenciales para el chocolate fino de aroma?</p> <p>Se está haciendo una investigación de mercado en Brasil, Estados Unidos y Corea del Sur. Además, hay la posibilidad de abrir un cuarto mercado en Australia o Canadá. Pero hay muchos mercados potenciales, en <b>todo el mundo</b> hay posibilidades para el chocolate fino de aroma.</p>	<p>¿Existen mercados no explotados para el cacao en grano?</p> <p>Si existen, tenemos EEUU, la <b>Unión Europea</b>, Chile y Asia que tienen la industria más grande y necesitan de un buen cacao para sus productos gourmet, lo que hace al cacao ecuatoriano más apetecido, ya que por su aroma lo prefieren.</p>	<p>¿Existen mercados no explotados para el cacao en grano?</p> <p>Si existen, como por ejemplo Japón, Arabia Saudita, Polonia, que han mostrado un crecimiento importante pero son muy restrictivos en cuanto a la calidad siendo aún no completamente explotados, el interés ha estado más centrado en las principales mercados consumidores como: Estados Unidos y <b>Unión Europea</b>.</p>	<p>¿A qué países exporta sus productos?</p> <p>Inglaterra, Alemania, Holanda, Canadá, EE.UU., Perú, Finlandia, Suecia, Noruega, Dinamarca, República Checa, Francia, <b>España</b>, Bélgica y Croacia</p>
<p>Fuente: Diano El Telégrafo (2014)</p>			<p>Fuente: Burbano (2011)</p>

Elaboración propia