



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Análisis de Internacionalización de la empresa Giverzhap

MEMORIA PRESENTADA POR:

Dexci Verónica Bravo Chávez

MÁSTER UNIVERSITARIO EN *DIRECCIÓN DE EMPRESA*

Convocatoria de **defensa:** *Octubre* 2018

Resumen

El presente trabajo de investigación presenta un análisis de internacionalización de la empresa Giverzhap, en el que se realiza un estudio detallado de la empresa y el sector del cacao ecuatoriano. Esta investigación se ejecuta a nivel micro y macroentorno para evaluar la capacidad de crecimiento internacional. Una vez realizado este proceso de investigación nacional, se realiza un diagnóstico internacional para conocer el ámbito mundial de este sector cacaotero, la selección del mercado que establece el país idóneo para realizar actividades comerciales y un análisis a profundidad del mercado objetivo. Como parte final de este proceso se desarrollan las actividades comerciales de introducción y comercialización de pasta de cacao ecuatoriana mediante las 4 Ps del marketing.

Palabras clave

Internacionalización, pasta de cacao, estudio de mercado, análisis del sector, prácticas comerciales.

Abstract

This research paper presents an internalization analysis of the company Giverzhap, in which a detailed study of the company and the Ecuadorian cocoa sector is carried out. This research is carried out at the micro and macro environment level to evaluate the capacity for international growth. Once this national research process has been carried out, an international diagnosis is made to know the global scope of this cocoa sector, the selection of the market that establishes the ideal country to carry out commercial activities and an in-depth analysis of the target market. As a final part of this process, the commercial activities of introduction and commercialization of Ecuadorian cacao paste through the 4 Ps of marketing are developed.

Keywords

Internationalization, cocoa paste, market study, sector analysis, commercial practices

Índice General

Resumen.....	ii
Índice de tablas.....	vi
Índice de gráficos.....	viii
Acrónimos y Siglas.....	ix
Dedicatoria.....	x
PRIMERA PARTE.....	xi
<i>LA EMPRESA Y EL SECTOR</i>	xi
CAPÍTULO 1.....	1
INTRODUCCIÓN E INFORMACIÓN GENERAL.....	1
1.1. Motivación del proyecto.....	2
1.2. Objetivo General.....	2
1.3. Objetivos Específicos.....	2
1.4. Ámbito de estudio.....	3
1.5. Metodología.....	3
CAPÍTULO 2.....	4
MARCO TEÓRICO.....	4
2.1. Descripción del sector.....	6
2.2. Alianzas estratégicas.....	11
2.3. Ficha sectorial del cacao y sus elaborados.....	12
CAPÍTULO 3.....	14
PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	14
3.1. Estructura organizativa.....	15
3.2. Estrategia de comunicación.....	16

3.3. Modelo de negocio	17
3.3.1. Business modelo Canvas	17
CAPÍTULO 4	24
ANÁLISIS ESTRATÉGICO	24
4.1. Análisis Interno	25
4.2. Análisis externo.....	26
4.2.1. Macroentorno.....	27
4.2.2. Microentorno	35
4.3. DAFO empresa Giverzhap.....	38
4.4. Pasta de cacao.....	40
4.4.1. Proceso de elaboración de pasta de cacao	40
4.4.2. DAFO del producto	42
SEGUNDA PARTE.....	44
<i>INTERNALIZACIÓN</i>	44
CAPÍTULO 5	45
DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN	45
5.1. Visión del mercado internacional.....	45
5.2. Ventajas competitivas	50
5.3. DAFO internacional	51
CAPÍTULO 6.....	53
SELECCIÓN DE MERCADO	53
6.1. Pre selección de mercados.....	53
6.2. Otros criterios de selección de mercados	55
6.3. Mercado objetivo seleccionado.....	58
CAPÍTULO 7	59

ESTUDIO DE MERCADO	59
7.1. Introducción	59
7.2. Marco global	59
7.2.1. Oportunidades/Amenazas.....	66
7.2.2. Marco sector	67
7.3. Límites de la actividad	68
7.4. Tamaño del mercado	70
7.4.1. Competencia	70
7.4.2. Público objetivo.....	71
7.4.3. Análisis de la demanda.....	71
CAPÍTULO 8.....	72
PRÁCTICAS COMERCIALES – INTRODUCIR Y ACTUAR.....	72
8.1. Producto	72
8.1.1. Atributos del producto	72
8.1.2. Adaptaciones	74
8.2. Precio.....	75
8.3. Promoción	76
8.4. Distribución.....	78
8.5. Viaje de prospección	79
8.6. Timing.....	80
CAPÍTULO 9.....	81
CONCLUSIONES	81
Bibliografía	84

Índice de tablas

Tabla 1. Clasificación de la actividad	12
Tabla 2. Crédito del sector	28
Tabla 3. Crecimiento interanual de elaboración de cacao, chocolate (2013-2016)	29
Tabla 4. Concentración de empresas de cultivo.....	30
Tabla 5. Concentración de empresas de elaboración de cacao, chocolate	31
Tabla 6. Hectáreas cosechadas por provincias (2013-2016).....	32
Tabla 7. Matriz DAFO empresa.....	39
Tabla 8. Matriz DAFO del producto	42
Tabla 9. Lista de productos exportados por Ecuador en 2017	47
Tabla 10. Exportaciones nacionales por año (2013-2017).....	49
Tabla 11. Matriz DAFO internacional	52
Tabla 12. Indicadores de países para la exportación de pasta de cacao	53
Tabla 13. Valores normalizados de datos de países para la exportación de pasta de cacao	54
Tabla 14. Índice de selección de mercados para la exportación de pasta de cacao	55
Tabla 15. Criterios de selección de mercados	56
Tabla 16. Matriz de clasificación de mercados	57
Tabla 17. Información geográfica, personas y sociedad de Países Bajos	60
Tabla 18. Información gubernamental y económica de Países Bajos	64
Tabla 19. Oportunidades y amenazas de los fact. políticos, económicos, sociales y demográficos.....	66
Tabla 20. Derogación de barreras arancelarias, técnicas y comerciales	69

Tabla 21. Atributos del producto	73
Tabla 22. Adaptaciones del producto.....	74
Tabla 23. Método de precios de exportación de pasta de cacao	75
Tabla 24. Oferta comercial internacional.....	79
Tabla 25. Viajes de prospección a Países Bajos	80
Tabla 26. Calendario de acciones.....	81

Índice de gráficos

Gráfico 1. El Cacao y el PIB sectorial	8
Gráfico 2. Exportaciones de Cacao TM.....	9
Gráfico 3. Datos generales del sector año 2017.....	11
Gráfico 4. Organigrama Giverzhap.....	16
Gráfico 5. Business Modelo Canvas	18
Gráfico 6. Análisis Estratégico	24
Gráfico 7. Recursos de la empresa.....	26
Gráfico 8. Variación anual del IPC (solo junio 2009 a 2018).....	30
Gráfico 9. Certificaciones que posee el cacao ecuatoriano para su exportación.....	33
Gráfico 10. Proceso de elaboración de pasta de cacao.....	41
Gráfico 11. Tasa de crecimiento % 2013 - 2017.....	46
Gráfico 12. Crecimiento de las exportaciones de Ecuador vs. crecimiento global de las importaciones.....	48
Gráfico 13. Pronóstico de precio por tonelada.....	50
Gráfico 14. Pirámide poblacional de Países Bajos.....	62
Gráfico 15. Crecimiento del PIB Países Bajos.....	63
Gráfico 16. Código arancelario Taric.....	67
Gráfico 17. Importaciones de Países Bajos del producto: Cacao y sus elaborados	68
Gráfico 18. Lista de los mercados proveedores para el producto: 1803 Pasta de cacao.....	70
Gráfico 19. Comunicación internacional	77

Acrónimos y Siglas

MAG Ministerio de Agricultura y Ganadería

MAGAP Ministerio de Agricultura Ganadería Acuicultura y Pesca

MSP Ministerio de salud Pública

MCEI Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones

SAE Servicio de Acreditación Ecuatoriano

CFN Corporación Financiera Nacional

INEN Servicio Ecuatoriano de Normalización

INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

ARCOSA Agencia de Regulación y Control Sanitario

SNDI. Servicio Nacional de Derechos Intelectuales

SENAE Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

MIPRO Ministerio de Industrias y Productividad

ANECACAO Asociación Nacional de Exportadores de Cacao

BCE Banco Central del Ecuador

ICCO International Cocoa Organization

BM Banco Mundial

TM Tonelada Métrica

Dedicatoria

A Dios por permitirme cumplir esta meta propuesta.

A mis hijos Gizaine, Zharick y Paúl, que son la base de mi vida y mi mayor motivación, demostrarles que no existen barreras que no puedan ser vencidas con determinación, constancia y mucha FE.

A mis padres Dexci y Jorge que siempre han estado presentes para apoyarme incondicionalmente en cada decisión que he tomado en mi vida, por su amor y esfuerzo mi más grande admiración y respeto.

Gracias.

PRIMERA PARTE

LA EMPRESA Y EL SECTOR

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN E INFORMACIÓN GENERAL

El incremento del consumo de cacao a nivel mundial crece favorablemente, por esta razón el gobierno ecuatoriano a través del MAGAP ha desarrollado un proyecto de reactivación, con la visión de convertirse en el mayor productor de cacao en el mundo, siendo capaz de exportar 300 mil toneladas métricas anuales satisfaciendo la demanda a nivel internacional. (Subsecretaría de Agricultura & Dirección Nacional de Comunicación, 2012).

El sector productivo cacaotero es uno de los rubros más importantes de la economía ecuatoriana, es así que sin lugar a dudas ofrece a los emprendedores nuevas oportunidades para desarrollar ideas de negocios innovadoras. Ecuador se ha posicionado como uno de los principales productores de cacao de calidad, conocido también como “cacao fino y de aroma” de él se puede extraer derivados altamente comercializables como pasta, manteca, polvo y torta de cacao.

La cifra de exportación de derivados del cacao crece año tras año, las empresas extranjeras del sector de alimentación demandan esta materia prima para el proceso de industrialización de sus productos, dichos derivados ya no son solicitados solo para fabricar chocolate, gracias a sus beneficios y propiedades se utiliza además en la industria cosmética y farmacéutica.

Este producto semielaborado, pasta de cacao, tiene mucho que ofrecer al mercado, es por ello que el presente trabajo consta de dos partes; la primera analiza la empresa y el sector nacional del país de origen, la segunda parte realiza un estudio ampliado para seleccionar el mercado potencial y una vez escogido el país de destino evaluar el entorno analizando la posibilidad de internacionalización.

Para llevar una empresa a la internacionalización se necesita emplear estrategias que proporcionen un adecuado asentamiento en el mercado extranjero, se debe identificar los factores controlables y no controlables del mercado, basándose en un análisis exhaustivo de los factores internos y externos que afecten o impulsen el cumplimiento de los objetivos.

1.1. Motivación del proyecto

Las estadísticas del sector son muy positivas arrojando resultados favorables para las exportaciones ecuatorianas de cacao y sus derivados, pero no solo se trata de datos estadísticos o la tendencia creciente que invita a los empresarios a ir más allá de sus fronteras, se trata de dar a conocer a través de un producto las cualidades naturales del cacao ecuatoriano 100% orgánico.

La capacidad de crecimiento que tiene una empresa debe ser acompañada con estrategias oportunas, el motor principal que mueve toda decisión de progresión empresarial es la obtención de beneficios, sin embargo, la visión adecuada es lograr posicionarse como una marca que satisface las más altas exigencias de calidad.

Este proyecto busca identificar los factores que intervienen en una decisión de esta magnitud, la internacionalización de una empresa es el paso a seguir cuando en el mercado local se han adquirido todas las herramientas necesarias para enfrentarse a este gran reto.

1.2. Objetivo General

Análisis de internacionalización de la empresa Giverzhap.

1.3. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de internacionalización que permita identificar, conocer y evaluar la capacidad de la empresa para realizar actividades fuera de su mercado local.
- Realizar una adecuada selección de mercado en base a la capacidad de la empresa y el panorama internacional.

- Realizar un estudio de mercado que permita conocer el potencial para determinar si es posible o no la acción comercial internacional.

1.4. Ámbito de estudio

El presente trabajo de investigación realiza un análisis de la capacidad de internacionalización de la empresa Giverzhap a través de un estudio del sector a nivel nacional e internacional, el fin de este análisis es obtener un diagnóstico del mercado internacional y las oportunidades que este ofrece para que las empresas realicen actividades comerciales fuera de su ámbito local.

Ecuador es uno de los países con mayor biodiversidad del mundo, se encuentra ubicado en América del Sur, limita al sur y al este con Perú, al norte con Colombia, y al oeste con el Océano Pacífico, tiene 16 millones de habitantes y es considerado una fortaleza energética basada en energías ecosustentables. Sus principales exportaciones son de petróleo, banano (principal exportador a nivel mundial) y cacao (cuarto exportador mundial y primer exportador de cacao fino y de aroma), flores y camarones.

1.5. Metodología

Para el desarrollo del primer parte de este trabajo de investigación se utilizó la metodología de análisis de la empresa y del entorno de la empresa, para el análisis del macro y micro entorno se empleó las herramientas pestel y las cinco fuerzas de Porter respectivamente, además la elaboración del DAFO de la empresa y del producto.

En la segunda parte se realizó un diagnóstico de internacionalización para conocer el sector y los factores que en la actualidad intervienen de forma positiva o negativa, un análisis DAFO internacional, la selección del mercado identificando el país más conveniente para establecer relaciones comerciales y un estudio de mercado del país seleccionado con el fin de determinar el potencial del ejercicio productivo.

Se obtuvo información estadística de datos de organismos nacionales e internacionales, INEC, INEN, ANECACAO, ICCO, MIPRO, MAG, MAGAP, CFN, PROECUADOR, INEN, CIA.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

Este trabajo se basa en la internacionalización de una empresa, por lo que es importante conocer a detalle todos los componentes que intervienen en dicha decisión, solo así se determina si una empresa es capaz o no de enfrentar esta medida que demanda grandes esfuerzos. Casi de inmediato surgen dos interrogantes cuando de hablar de internacionalización se trata, ¿Por qué una empresa decide internacionalizarse? y la otra pregunta no menos sencilla ¿Cuándo es el momento adecuado para hacerlo? para empezar se debe conocer el concepto de internacionalización, Juan Carlos Posas (Posas, 2015) lo define como:

“La oportunidad que una empresa tiene, de incrementar su flujo de efectivo, lo que en definitiva se traduce en un solo objetivo: maximizar la rentabilidad del empresario.”

Para que una empresa lleve a cabo este proceso, es inverosímil que lo realice sin el análisis previo que otorgue una visión global de la situación de la empresa y del mercado objetivo, es sumamente importante que se identifique cada factor controlable (producto, precio, distribución y comunicación) para adecuarlo al nuevo mercado ya que lo que funciona en el mercado de origen puede ser incluso perjudicial en un mercado extranjero, este análisis no solo se debe realizar a nivel interno; también a nivel externo en el que se identifiquen los factores no controlables, siendo estos del entornos: económico, político, legal, tecnológico, social, ecológico, competencia. Toda esta información permite aclarar las preguntas que nacen cuando se propone romper barreras y llevar la empresa a otro nivel, sin embargo, el análisis va más allá de conocer los factores internos y externos.

Cada empresa antes de si quiera pensar en una internacionalización debe conocer cada componente de su estructura organizacional, saber que tiene a su haber, como potenciar los factores positivos y realizar correcciones o incluso tomar acciones correctivas en aquellos factores en los que se evidencia falencias de gestión.

Entonces respondiendo al primer interrogante, una empresa debe internacionalizarse porque tiene claro que su capacidad de crecimiento es positiva y la gestión a nivel organizacional es la adecuada para enfrentar nuevos retos que contribuyan a su solidez y crecimiento sostenible.

Cualquier empresa debe ver la internacionalización no como un salvavidas para los apuros económicos que pueda tener, o por el simple hecho de sentir que se logra grandeza a través de la conquista de un mercado extranjero. Esta decisión debe verse como lo que en realidad es; una oportunidad de crecimiento sostenible y sustentable cuando en el mercado de origen ya no sea posible crecer más o su crecimiento sea relativamente bajo.

Cuando una empresa decide que es hora de vencer fronteras debe considerar (además de los factores antes expresados), su posición financiera, ya que sin los recursos necesarios es inadmisibile hacer frente a un proyecto de internacionalización. Todo proyecto demanda costes de inversión para la puesta en marcha, que van desde la obtención de información que permita decidir la mejor opción a la hora de seleccionar un mercado, hasta la realización de las actividades establecidas para la ejecución del proyecto.

Uno de los componentes más importantes son las barreras arancelarias, esto influye directamente en llevar a cabo esta decisión, Giverzhap apunta a un mercado europeo por lo que su esfuerzo es importante y debe determinar si dichas barreras (una vez evaluadas) son posibles o no de sobrellevar. A corto plazo esta empresa busca la introducción y comercialización de su

producto en un solo mercado de Europa, pero de cara al futuro una vez posicionada prevé un plan de expansión a otros países de la UE, este tema no será tratado en este proyecto.

Lo importante para esta y para cualquier empresa desde el momento en que decide buscar un lugar fuera, es que no solo sea posible a nivel logístico, financiero y legal, sino también que sea sostenible en el tiempo y sustentable en el que ambas partes (nuevo mercado y empresa) obtengan beneficios económicos, respetando el medio ambiente en el que desarrolla sus actividades.

Giverzhap es una empresa nueva en este sector a pesar de ello tiene muy clara sus ventajas competitivas y como emplearlas para la consecución de los objetivos, los procesos de gestión que realiza están sincronizados con la demanda del mercado, por lo que le es posible servir un producto con altos estándares de calidad en el tiempo adecuado, esto lo lleva a cabo empleando procesos productivos eficientes.

Otro factor crucial es la forma de comunicación que utiliza ya que es sencillo, claro y contundente a la hora de dar a conocer su producto, estas estrategias han funcionado muy bien a nivel local y sería un error si ejecuta las mismas estrategias en un mercado extranjero. Por lo tanto, la autora de este trabajo concluye que:

“La internacionalización de una empresa es realizar las actividades de producción o comercialización (incluso ambas) de un producto en uno o varios mercados distintos a su mercado de origen.”

2.1. Descripción del sector

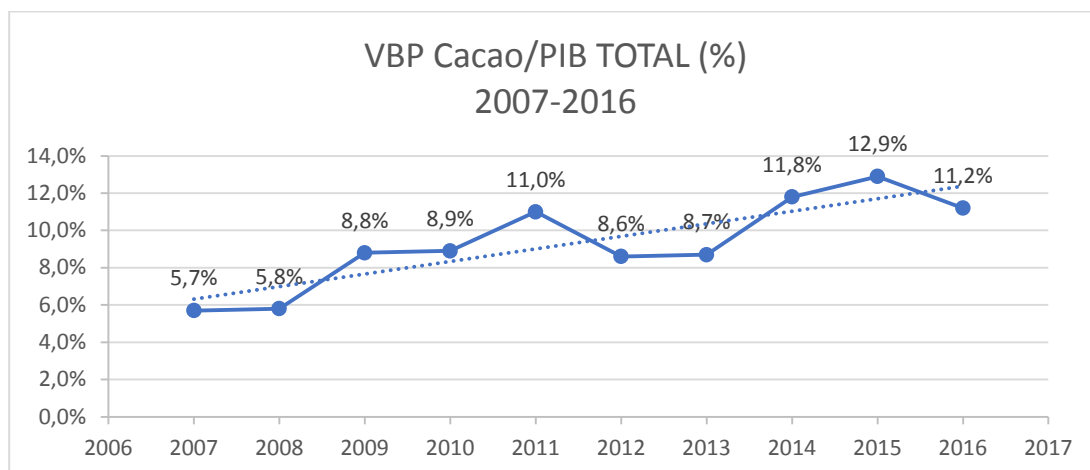
Uno de los pilares económicos de Ecuador históricamente ha sido la comercialización del cacao, conocido también como “la pepa de oro” este cacao tiene una particularidad única debido a sus notas florales, los eruditos del tema afirman que el sabor y aroma de este producto es

inigualable. Ecuador no es el principal productor de cacao en el mundo, sin embargo, si es el principal productor y exportador de cacao fino y de aroma con el 61% de la producción total. (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao ANECACAO, 2017)

En un comunicado emitido por el Ministerio de Agricultura y Ganadería de Ecuador, da a conocer que la Organización Internacional del Cacao determina que, Ecuador es el cuarto productor mundial de cacao (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2016) por otro lado la OCE Tokio (2017) reporta que ha incrementado la importación de cacao ecuatoriano de 140 TM a 3.364 TM debido a la calidad superior que posee, además acota que Ecuador es su mayor proveedor de cacao fino y el segundo proveedor a nivel mundial después de Ghana. (PRO ECUADOR, 2018b)

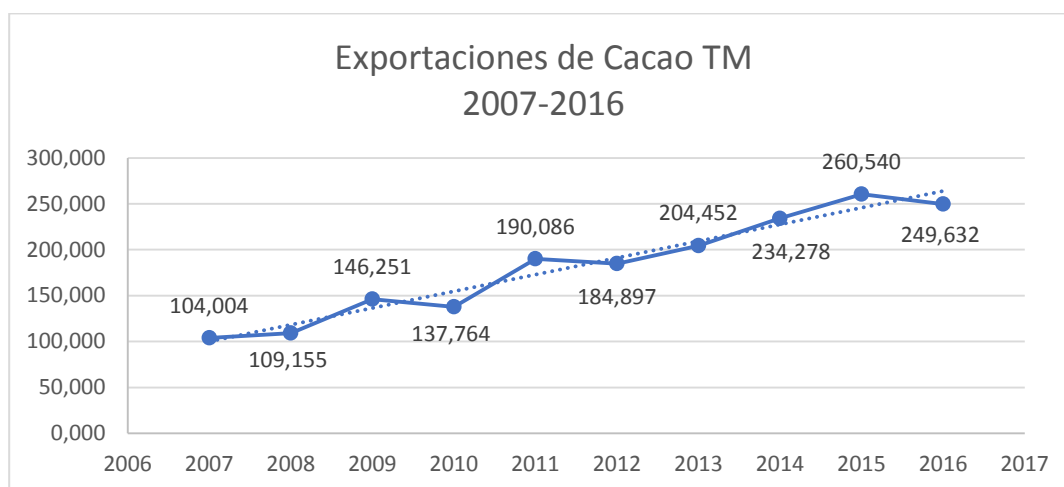
El comportamiento del sector en la última década evidencia la importancia que tiene la producción de cacao en el total de la riqueza generada por el país. (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao ANECACAO, 2017)

En el gráfico 1 se puede observar como en la última década la producción de cacao a nivel sectorial ha crecido significativamente, reflejando una tasa de crecimiento de 5.5%. Cabe recalcar que existen entre pequeños y medianos productores alrededor de 100.000 familias dedicada a la producción de cacao, esta es una cifra importante que aprueba el impacto económico que tiene este sector en la economía del país.

Gráfico 1. *El Cacao y el PIB sectorial*

Fuente: Revista Especializada en CACAO, pag 21, septiembre 2017

En el análisis de la misma década en cuanto a las exportaciones, estas reflejan 140% de crecimiento en las exportaciones de cacao por tonelada métrica, como muestra el gráfico 2 pasó de 104 mil tm en el 2007 a 249 mil tm en el 2016, este indicador deja claro como Ecuador repunta en este sector a pesar de las caídas que sufre en el 2012 y 2016 debido a inconvenientes con los precios internacionales, además en el 2016 el sector tuvo grandes problemas debido a enfermedades de la planta que afectaron la producción.(Asociación Nacional de Exportadores de Cacao ANECACAO, 2017)

Gráfico 2. *Exportaciones de Cacao TM*

Fuente: Revista Especializada en CACAO, pag 21, septiembre 2017.

Ecuador no solo busca volver a ser líder mundial en la producción y exportación de cacao, busca ir más allá convirtiéndose en una marca país y potenciando su capacidad productiva ya que cuenta con un cacao de calidad reconocida, demandada en mercados internacionales, esta tendencia creciente a nivel mundial favorece el sector así reporta la OCE París (PRO ECUADOR, 2018a): “*El consumo de chocolate a nivel mundial alcanzó los USD 102 mil millones en 2017 y las proyecciones de Euromonitor son que la demanda crezca en 8% en el 2022.*”

Para 2021, Ecuador prevé exportar 300 mil TM el doble de lo que exporta en la actualidad (150 mil TM), en consecuencia, de la tendencia creciente del consumo de cacao a nivel mundial y la reducción paulatina de la producción proveniente de las naciones africanas, por conflictos sociales, guerras civiles y sobre todo la falta de tecnificación.

Ecuador está bien aspectado en el desarrollo del sector, la tecnificación de sus cultivos y las 70 mil hectáreas de nuevas plantaciones, permiten el crecimiento sustentable en la cadena de

valor. En el año 2017, Ecuador registró valores de producción cuatro veces más que lo que generaba hace una década.

Cada mercado objetivo tiene necesidades diferentes, el éxito o el fracaso de todo proyecto de internacionalización es conocer, identificar y evaluar lo que requiere el mercado y si es capaz de adaptar los recursos con los que cuenta para satisfacer dichas necesidades. Antes de concluir este apartado se debe responder la segunda interrogante respecto a cuándo es el momento adecuado para decidir por la internacionalización, pues la respuesta es muy sencilla, *cuando la empresa ya no tiene oportunidad de seguir creciendo en el mercado en el que nació.*

En el gráfico 3 se detallan datos generales que son resultado del año 2017, en los que se expresa que la producción de cacao y la elaboración de sus derivados son positivos a pesar de los inconvenientes registrados por el clima y la plaga. Tanto el sector formal como informal otorgan importantes fuentes de empleo, de las 21 provincias del país que producen cacao la región costa destaca con el 80% de la producción total.

Las empresas que elaboran derivados del cacao se concentran en la región sierra siendo Pichincha, Azuay y Tungurahua las principales ciudades con el mayor número de empresas productoras, le sigue Guayas en la región costa.

Gráfico 3. Datos generales del sector año 2017

	EMPLEO	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	COMERCIO EXTERIOR
Producción primaria (grano)	Cultivo de plantas con las que se preparan bebidas (Café, cacao, té) Sector formal: 131 681 personas Sector informal: 770 183 personas (INEC 2017)	El cacao se produce en 21 provincias del país. Se destaca Guayas, Los Ríos, Manabí, Esmeraldas y el Oro con 80% del volumen producido (ESPAC, 2016)	Cacao en grano Exportaciones: Valores: USD \$590 millones Volumen: 284 546 TM Importaciones: Valores: USD \$237 mil Volumen: 60 TM (BCE, 2017)
Manufactura (elaborados de cacao y chocolate)	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería Sector formal: 17 975 personas Sector informal: 11 424 personas (INEC 2017)	Existen 673 negocios en la actividad de Elaboración de cacao y chocolate, en 18 provincias del país, el 47% se encuentra en Pichincha, seguido por Azuay (13%), Guayas y Tungurahua. Las grandes y medianas industrias se concentran en Pichincha y Guayas. (SRI- Formulario 104, 2017; formulario 101, 2016)	Semielaborados de cacao y chocolate Exportaciones: Valores: USD \$99 millones Volumen: 22 269 TM Importaciones: Valores: USD \$33 millones Volumen: 7 028TM (BCE, 2017)

Fuente: Revista Especializada de CACAO, pág. 9, junio 2018. ANECACAO 2018

2.2. Alianzas estratégicas

Existen dos vertientes principales para lograr la excelencia que busca el sector con este producto, el cacao ecuatoriano tiene una fuerte imagen de calidad de origen nacional, es por esta razón que las áreas gubernamentales competentes trabajan arduamente en dar a conocer al mundo el sabor y aroma que posee la pepa de oro del país, por otra parte la vertiente complementaria es la competitividad del sector, por ello se ha formado un Comité Interministerial de la calidad que tiene la tarea de implementar el proyecto *Fomento de la calidad y competitividad en la cadena de valor* (Revista especializada de CACAO, 2018) está presidido por el Ministerio de Industrias y Productividad y quienes lo conforman:

- Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG.
- Ministerio de salud Pública MSP
- Agrocalidad.

- Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones MCEI
- Servicio de Acreditación Ecuatoriano SAE.
- Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN.
- Agencia de Regulación y Control Sanitario ARCOSA.
- Servicio Nacional de Derechos Intelectuales SNDI.
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador SENAEC.
- Pro Ecuador.

2.3. Ficha sectorial del cacao y sus elaborados

La ficha sectorial del cacao y chocolate del Ecuador resume los indicadores más relevantes, en la tabla 1 se muestra la clasificación de la actividad.

Tabla 1. *Clasificación de la actividad*

Código	Descripción
C	Industrias Manufactureras
C10	Elaboración de productos alimenticios
C107	Elaboración de otros productos alimenticios
C1073	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería
C10731	Elaboración de cacao, manteca, grasa y aceite de cacao
C107311	Elaboración de productos alimenticios
C107312	Elaboración de chocolate y productos de chocolate
	C10731: Este grupo incluye la elaboración de cacao, chocolate y sus derivados.

Fuente: CFN ficha sectorial

En Ecuador la logística de transporte para la exportación de cacao y sus derivados es a través:

- Marítimo 79.62%
- Terrestre 10.66%

- Aéreo 9.72%

En cuanto a la variedad de cacao en el país existen dos clases:

- Cacao nacional o Aroma fino que es propio del país.
- Cacao CCN51

CAPÍTULO 3

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Giverzhap es una empresa que se dedica a la elaboración y comercialización de pasta de cacao, su proceso productivo emplea materia prima proveniente de la zona litoral del país, concretamente las provincias de Manabí, Guayas y Los Ríos, donde se concentra los cultivos más importantes debido al clima tropical natural.

La pasta de cacao de la empresa Giverzhap en la actualidad se oferta a dos segmentos de clientes a nivel nacional:

- Pequeñas y medianas empresas nacionales dedicadas a la elaboración de chocolate.
- Empresas del exterior que tienen plantas de producción en el país.

Esta empresa asegura el control de calidad en cada uno de sus procesos de producción, mediante estrictas normas de conservación de las propiedades naturales que contiene cada pepa, obteniendo como producto final pasta de cacao 100% orgánica. Esta empresa es joven en el sector, sin embargo, ha demostrado ser capaz de alinear sus objetivos mediante una estructura organizacional competente.

Sus valores, honestidad, compromiso, responsabilidad social corporativa, integridad, liderazgo y calidad, se reflejan en las acciones empresariales que efectúa ganando cuota de mercado en un sector de oportunidades.

Visión: Ser líderes en el mercado internacional, reconocidos por fabricar materia prima de excelente calidad.

Misión: Proveer satisfactoriamente de materia prima semielaborada a nivel nacional y a las industrias chocolateras internacionales que tienen su sede en el país.

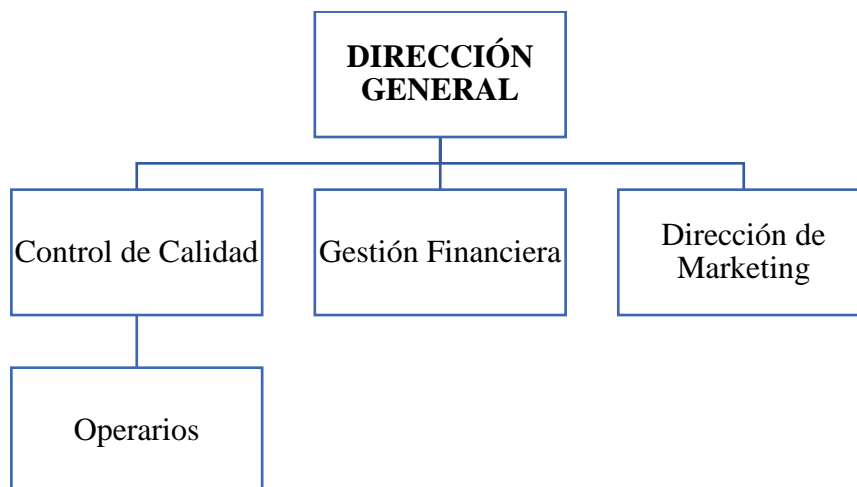
3.1. Estructura organizativa

Es necesaria la constante evolución en el desarrollo de estrategias para conseguir niveles de gestión adecuados, es por ello que la estructura organizacional de la empresa debe ser retroalimentada de manera periódica por los miembros de la misma, fortaleciendo una cultura organizacional con empoderamiento de los puestos de trabajo y compromiso extra - rol.

El crecimiento enérgico que experimenta Giverzhap se debe en gran medida a la comunicación eficaz y oportuna entre la dirección y los mandos medios, el hecho de que no exista tantos departamentos ni tantos intermediarios permite sencillez y claridad en el desempeño de los puestos de trabajo. La empresa se divide en 4 departamentos:

- Dirección General: tiene como principal responsabilidad dirigir y controlar las actividades generales de los departamentos, liderar el equipo de trabajo a través de una comunicación bidireccional, tomar decisiones estratégicas relevantes para el desarrollo y crecimiento empresarial.
- Control de calidad: tiene como principal responsabilidad asegurar la adquisición de materia prima que cumpla con los requerimientos que estipula la norma INEN 176:2018, controlar la cadena de suministro reduciendo falencias en cada nivel, desde la adquisición de materia prima hasta la entrega al cliente del producto terminado.
- Gestión financiera: tiene como principal responsabilidad gestionar de manera adecuada y objetiva los recursos propios de la empresa, toma de decisiones de financiación e inversión.
- Dirección de marketing: tiene como principal responsabilidad conocer y analizar los requerimientos del mercado, emplear estrategias de posicionamiento y desarrollar comunicación efectiva que fortalezca el valor percibido en el cliente objetivo.

Gráfico 4. Organigrama Giverzhap



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico 4 se muestra cómo está organizada la empresa Giverzhap, esta tiene una estructura plana lo que permite tomar decisiones con mayor prontitud y favorece la comunicación eficaz entre los departamentos y la dirección.

3.2. Estrategia de comunicación

En Ecuador existen muchas marcas reconocidas, en el sector se encuentran 48 marcas relevantes distinguidas a nivel nacional e internacional y muchas más a nivel nacional que responden a pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Giverzhap ha sabido comunicar su valor, esta empresa es competitiva no por precio sino por calidad y este plus lo adquiere con la constante mejora en su proceso productivo, se encuentra a la vanguardia preservando la esencia sublime de la pepa de oro dando como resultado un producto 100% orgánico libre de pesticidas. El proceso de calidad que realiza en sus operaciones, la logística que desempeña (cadena de suministro) y el servicio posventa, dan paso al *valor percibido* en sus clientes, esta gestión ha permitido posicionarse en un país que produce cacao de alta calidad.

3.3. Modelo de negocio









La empresa Giverzhap se dedica a fabricación de pasta de cacao, sigue un orden sistemático que va desde la recepción de la materia prima hasta obtener el producto terminado listo para la venta, dicho proceso empieza con la compra de materia prima de calidad certificada la cual cumple con los requisitos de la Norma Técnica Ecuatoriana INEN 176 “Esta norma establece los requisitos de calidad para los granos de cacao y los criterios para su clasificación.” (Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN, 2018).

Esta materia prima se almacena en condiciones óptimas para que las propiedades naturales no se vean afectadas o alteradas a causa de una inadecuada conservación, cuando la pepa está completamente seca pasa por un proceso de transformación desde un producto en su estado natural a un producto semielaborado en el cual no se modifican sus principios activos.

3.3.1. Business modelo Canvas

Para conocer el modelo de negocio, se emplea la herramienta Modelo Canvas, que facilita la comprensión de la empresa en la actualidad, consta de 9 puntos que se expresan en el gráfico 5.

Gráfico 5. *Business Modelo Canvas*

<p>SOCIOS CLAVE </p> <ul style="list-style-type: none"> Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (ANECACAO) 	<p>ACTIVIDADES CLAVE </p> <ul style="list-style-type: none"> Exposiciones en ferias internacionales 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p>  <p><i>Pasta de cacao 100% orgánica.</i></p>	<p>RELACIONES CON CLIENTES </p> <ul style="list-style-type: none"> Relación post venta. Personalizada 	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES </p> <ul style="list-style-type: none"> Pymes a nivel nacional. Empresas internacionales que tienen su sede en el país.
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <ul style="list-style-type: none"> Materia prima. Salarios. Costes de logística en ferias nacionales e internacionales. Alquiler. Servicios básicos. Responsabilidad social. 	<p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> Personal cualificado. Capacidad de automatización 		<p>CANALES </p> <ul style="list-style-type: none"> Venta directa A través de los socios clave. 	
	<p>FUENTES DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Contado 			

Fuente:

Elaboración

propia

Propuesta de valor

Existen muchas empresas que su actividad comercial se basa en la transformación de materia prima en un producto semielaborado, todo producto que sufre un proceso de transformación corre el riesgo de perder un mínimo de sus propiedades naturales, es por esta razón que Giverzhap tiene muy arraigado el compromiso de adquirir materia prima certificada en normas de calidad que permitan la preservación de las propiedades durante y después de ser sometido al proceso de elaboración. La propuesta de valor que ofrece la empresa al mercado es pasta de cacao 100% orgánica, desde sus cultivos hasta llegar a un producto semielaborado listo para servir al cliente.

Segmento de cliente

La empresa se dirige a un pequeño segmento, su modelo de negocio no está dirigido a las masas sino a pequeñas y medianas empresas del sector dedicadas a la fabricación de chocolate, pymes a nivel nacional. Otro segmento al que se dirige son las empresas internacionales que tienen su sede en Ecuador, manteniendo una notable relación comercial.

Relaciones con clientes

La relación que se mantiene con los clientes es fundamental en este modelo de negocio, este importante factor otorga la oportunidad de que el cliente perciba el valor que ofrece la empresa, la atención personalizada transmite la seguridad de negociación, así como el compromiso de satisfacer las necesidades que este requiera y el servicio post venta ratifica la responsabilidad de comunicar la importancia que representa cada cliente para la empresa.

Canal

El canal a través del cual la empresa llega a sus clientes es a través de dos vías: una es la venta directa que permite entender las necesidades del cliente y entregar información detallada de las

características del producto, este tipo de canal es muy importante ya que se obtiene de primera mano información crucial para la gestión empresarial.

La otra vía es a través de ANECACAO, esta representatividad gremial afianza la posición de liderazgo en mercados nacionales e internacionales manteniendo la interacción positiva entre exportadores e importadores.

Fuente de ingresos

Debido a la categoría del producto y a los volúmenes de venta, las transacciones financieras se realizan de contado, no existe políticas de financiamiento.

Actividades clave

Para dar a conocer la propuesta de valor se requiere la implementación de acciones claves fortaleciendo la comunicación directa y eficaz de las bondades del producto y el compromiso sustentable que lleva la empresa como parte vital en sus actividades. Giverzhap conoce que la mejor manera de lograr este objetivo es a través de la presencia en ferias internacionales, en la que se concentran las empresas más importantes del sector a nivel mundial con el fin de encontrar la calidad que demandan.

Recursos clave

Los recursos clave con los que la empresa hace frente en sus actividades diarias, son pilar fundamental en su desarrollo, cuenta con alto nivel de automatización lo que proporciona un proceso eficiente y renovado que da lugar a la optimización de recursos, reducción de tiempo de elaboración, reducción de costes en mano de obra, mayor capacidad productiva.

Por otra parte, cada puesto de trabajo exige un alto nivel de compromiso, la eficacia se logra cuando las competencias personales y las competencias profesionales se integran dando lugar a un trabajador cualificado.

El equipo de trabajo de Giverzhap tiene un alto sentido de pertenencia e integración ya que se sienten identificados con los valores empresariales lo que repercute positivamente en su productividad.

Socios clave

Giverzhap pertenece a ANECACAO, ser miembro de este colectivo fortalece la imagen corporativa, esta asociación promueve materia prima de calidad con estándares que superan lo tradicional con un nivel diferenciado.

Estructura de costes

La estructura de costes implica principalmente: materia prima certificada, los salarios que recibe el equipo de trabajo, los costes de logística en ferias nacionales e internacionales, el alquiler de la nave, los servicios básicos y el cumplimiento de la responsabilidad social.

Los clientes son el referente más importante ya que son los precursores en dar a conocer los estándares de eficiencia y eficacia los cuales son los lineamientos que sigue esta empresa, los clientes satisfechos son la mejor estrategia de comunicación.

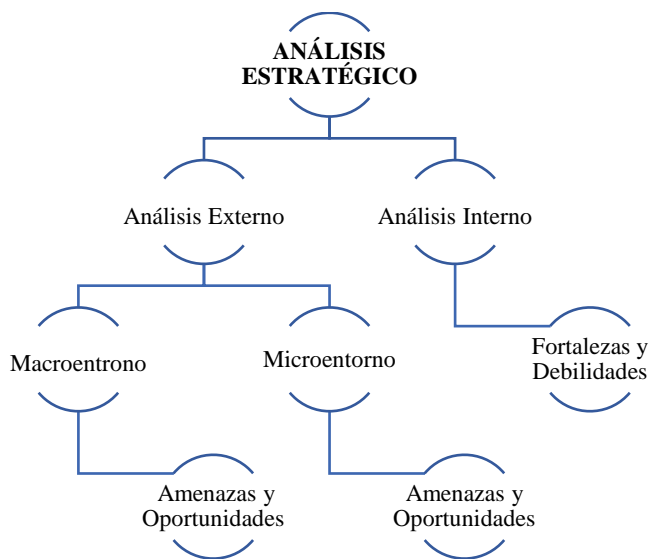
CAPÍTULO 4

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este apartado se analiza a detalle cómo se encuentra la empresa mediante un análisis interno con el fin de identificar las fortalezas y debilidades, otro punto a desarrollar es el análisis externo en el cual se busca conocer minuciosamente el entorno; dicho punto a su vez se subdivide en macroentorno y microentorno, el resultado de este análisis aprovecha la información para identificar las amenazas y oportunidades en cada campo objeto de estudio.

El objetivo del análisis estratégico es realizar la matriz DAFO y a partir de allí decidir el camino a seguir en busca del cumplimiento de los objetivos planteados.

Gráfico 6. *Análisis Estratégico*



Fuente: Elaboración propia

El modelo de análisis estratégico que se plantea en el gráfico 6 es la guía del estudio a realizar para conocer la situación empresarial.

4.1. Análisis Interno

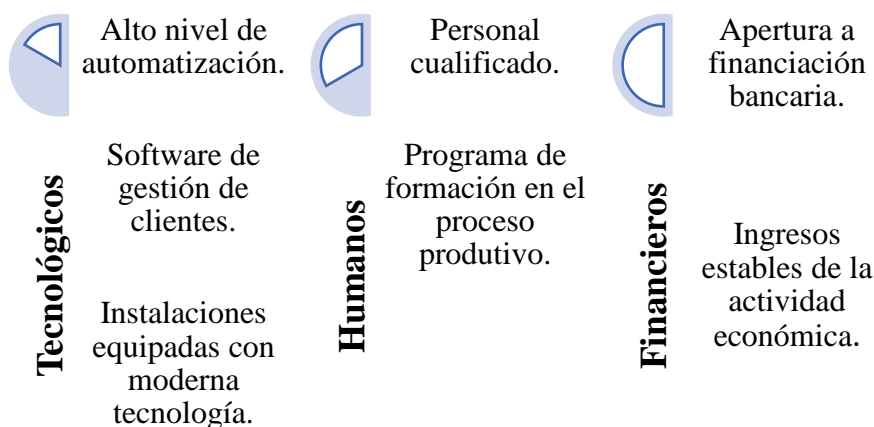
Es necesario estar al tanto de cómo está la empresa desde su interior, cómo se desenvuelve en las diligencias habituales y de qué manera enfrentan los obstáculos e imprevistos que inevitablemente suelen presentarse, el propósito de esta investigación es identificar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa.

Para ello, se debe tener claro con qué recursos cuenta y como emplea dichos recursos para ejecutar sus acciones, lo primordial es mantener las fortalezas y corregir debilidades, de esta manera se puede posicionar sobre la competencia.

Giverzhap tiene pocos años en el sector y a pesar de que ha superado las expectativas de crecimiento aún tiene muchos limitantes, como el precio, la poca experiencia que impide prever las fluctuaciones del mercado, a esto se suma la limitada gama de productos ya que el cacao puede ser transformado en varios derivados que son altamente comerciales, un ejemplo sería elaborar manteca de cacao que es muy demandado en el sector farmacéutico y de belleza, este derivado es el segundo elaborado después de la pasta y puede ser explotado de manera conjunta, pero realizar esta actividad demanda de más personal y maquinaria que en la actualidad la empresa no puede adquirir.

Es necesario hacer un inventario de los recursos, para luego incrementar los aspectos positivos y tomar medidas para sobrellevar aspectos negativos. Se han identificado tres recursos los cuales son: Tecnológico, Humano, Financiero.

Gráfico 7. Recursos de la empresa



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico 7 se muestran los recursos que tiene la empresa Giverzhap los cuales han contribuido en la eficiente capacidad de gestión alcanzando un nivel adecuado de competitividad en el mercado. A pesar de estos recursos, la falta de flexibilidad es un factor negativo que influye para realizar actividades de comercialización ideales, la cual se debe a varios factores como la limitada capacidad de producción por la cartera de clientes reducida ya que se elabora bajo pedido, otro factor es que la empresa aún no cuenta con recurso de financiación propia por lo que debe recurrir a financiación externa lo que limita decisiones de producción.

4.2. Análisis externo

En el análisis externo se busca conocer todo aquello que rodea a la empresa y cómo influye en ella, esta información sirve de base para tomar decisiones estratégicas oportunas y direccionadas. Este punto se subdivide en dos partes que son:

- Macroentorno. - Se analizan los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.
- Microentorno. - Se analizan los factores que estén presentes en el campo de acción de la empresa, refiriéndose a estos como proveedores, competidores, clientes.

El conjunto de información que se recabe, permite evaluar el impacto que tiene cada una de estas variables sobre la empresa.

4.2.1. Macroentorno

Para el análisis del macroentorno se utiliza la herramienta pestel, la cual permite obtener la información necesaria de los diferentes factores que intervienen directa e indirectamente en la empresa, aprovechando las oportunidades y enfrentando las amenazas. Estos factores son:

- Políticos
- Económicos
- Sociales
- Tecnológicos
- Ecológicos
- Legales

En base a la información obtenida mediante esta herramienta, es posible prever los cambios del entorno y como la empresa debe adaptarse a ellos.

Políticos

En la actualidad la política del país se encuentra estable, el gobierno ecuatoriano a través del MAGAP ha impulsado un proyecto de reactivación el cual busca potenciar la producción nacional de cacao fino y de aroma. Este proyecto consiste en la tecnificación de los cultivos

existentes, así como la plantación de nuevas hectáreas, el gobierno en la última década le ha dado mayor importancia a este rubro del sector.

En cuanto a las oportunidades de financiamiento los créditos otorgados en el sector por los diferentes organismos han decrecido en el último año, en gran parte se debe a la financiación de años anteriores, además los productores nacionales enfrentaron un 2016 muy difícil debido a la sobreproducción de cacao que tuvo Ghana y Costa de Marfil.

Tabla 2. *Crédito del sector*

Subsistema (millones USD)	2013	2014	2015	2016	2017	ene-18	Total
Bancos privados	53,24	69,21	168,98	123,95	54,09	4,43	473,90
Inst. Fin. Públicas	13,23	13,82	40,28	15,65	11,28	-	94,26
Mutualistas	0,02	0,01	0,01	0,02	-	-	0,06
Soc. Financieras	0,01	0,02	0,05	0,02	-	-	0,10
Total	66,50	83,06	209,32	139,64	65,37	4,43	568,32

Fuente: CFN y Superintendencia de Bancos

En el año 2015 se refleja el índice más alto de financiamiento registrado en los últimos cinco años, en la tabla 2 se puede evidenciar que la banca privada es la que otorga el mayor porcentaje de financiación siendo éste del 83% y dejando un 17% a las instituciones públicas, mutualistas y sociedades financieras, principalmente por la complejidad de requisitos que a priori no son una opción cuando se trata de buscar financiamiento.

Económicos

La evolución del PIB y la inflación son las variables más relevantes a la hora de medir el nivel económico del sector. La demanda y la oferta se determina en base a varios factores como el

precio, la renta y las preferencias de los consumidores, la variación de esos factores influye directamente en la empresa, es por esta razón que las estrategias que se realicen deben estar regidas a los requerimientos del mercado.

La participación que tiene la elaboración de cacao y sus derivados en el PIB es muy significativa como se muestra en la tabla 3, en el año 2014 y 2015 se mantuvo estable con un 0.15% y en el año 2016 el porcentaje de participación se incrementó debido a la elaboración de cacao y sus derivados en 7.9 % respecto al año anterior.

Tabla 3. *Crecimiento interanual de elaboración de cacao, chocolate (2013-2016)*

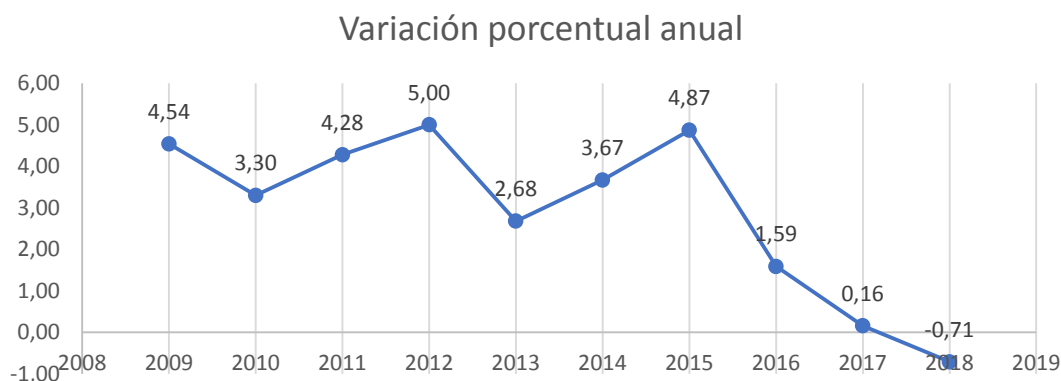
Año	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	PIB total	Participación PIB
2013	90,93	67.546,13	0,13%
2014	106,17	70.243,05	0,15%
2015	107,54	70.353,85	0,15%
2016	115,47	69.321,41	0,17%

Fuente: CFN y BCE

Otro factor económico relevante es la variación anual de IPC considerando solo los meses de junio desde el 2009 hasta el 2018, en el gráfico 8 se evidencia como en lo que va del primer semestre del año el IPC tiene una caída importante de -0.71% la más baja de los últimos 10 años. Los alimentos y bebidas no alcohólicas, recreación y cultura son las divisiones responsables en mayor medida de este índice.

La canasta básica familiar es de \$708.22 y el ingreso promedio de una familia es de \$720.53

Gráfico 8. Variación anual del IPC (solo junio 2009 a 2018)



Fuente: INEC

Sociales

Los ecuatorianos conocen la importancia del cacao en la economía del país, la producción nacional es muy valorada debido a las fuentes de trabajo que este genera. A nivel de plantaciones de carácter formal existen 66 empresas entre grandes, medianas, pequeñas y micro que se dedican a cultivar el cacao, como muestra la tabla 4 estas empresas dan trabajo a 561 personas.

El valor del cacao nacional está bien arraigado en la cultura de sus habitantes, generación tras generación mantienen los intereses por la pepa de oro no solo por los beneficios económicos que este brinda sino por el valor tradicional de las familias que viven de esta actividad.

Tabla 4. Concentración de empresas de cultivo

Cultivo de cacao	Nº empresas 2016	Nº empleados 2016
Grande	2	53
Mediana	8	145
Micro	30	72
Pequeña	26	291
Total	66	561

Fuente: CFN. Superintendencia de Compañías

Las empresas que se dedican a la elaboración de cacao y chocolate reflejan un índice parecido al de las empresas de cultivos, en la tabla 5 se muestra que existen 32 empresas que elaboran productos derivados del cacao las cuales hasta el 2016 han dado empleo a 470 personas.

Tabla 5. *Concentración de empresas de elaboración de cacao, chocolate*

Elaboración de cacao, chocolate	Nº empresas 2016	Nº empleados 2016
Grande	4	213
Mediana	5	134
Micro	18	58
Pequeña	5	65
Total	32	470

Fuente: CFN. Superintendencia de Compañías

Cabe destacar que el estilo de vida de los cultivadores ha cambiado en la última década, los cuales han visto la necesidad de conocer los elementos diferenciadores para fortalecer su cadena de producción, la ideología de las personas dedicadas a cultivar cacao y elaborar productos derivados no ha cambiado ya que va más allá de ser visto como un dinamismo económico, ésta ideología tiene sus bases hereditarias en las raíces montuvias las cuales dedicaban su vida a esta actividad agrícola.

El gobierno ecuatoriano a través de sus organismos gubernamentales impulsa medidas estratégicas tales como, capacitación de buenas prácticas de manufactura, desarrollo de planes de negocios, asesoría sobre empaque y comercialización entre otros. Estos servicios están dirigidos a todas las empresas dedicadas al cacao y sus derivados indistintos de su tamaño y ubicación. (Revista especializada de CACAO, 2018)

Tecnológicos

Los avances tecnológicos están a la orden del día, el uso de la tecnología se ha convertido en la herramienta más importante en el mundo de los negocios, el internet en la actualidad facilita en gran medida el comercio. Ahora las empresas están conectadas con sus consumidores a nivel mundial, lo cual es una ventaja a la hora de ejecutar las negociaciones entre países.

Para este sector es imprescindible el uso de la tecnología ya que permite ofrecer mayor calidad de atención a sus clientes, facilita la comunicación eficaz de la empresa dando a conocer a sus clientes el valor de sus productos y servicios lo cual se traduce en una ventaja competitiva.

MIPRO ha lanzado un catálogo digital de derivados de cacao, el objetivo de esta iniciativa es dar a conocer la oferta de los productos agroindustriales de las empresas que cumplen con los estándares de calidad e innovación, promoviendo así el consumo nacional del país.

Otro factor tecnológico no menos importante es la tecnificación de los cultivos que se manifiesta en el total de las hectáreas cosechadas por provincia como muestra la tabla 6, la región costa es la que representa la mayor producción del país debido a su clima tropical propicio para este tipo de cultivo, la provincia de mayor incremento es Guayas que pasó de 78.651 en 2015 a 89.607 hectáreas cosechadas en 2016, una diferencia de 10.956 respecto al año anterior.

Tabla 6. *Hectáreas cosechadas por provincias (2013-2016)*

Año	Guayas	Manabí	Los Ríos	Esmeraldas	Resto de Provincias	Total
2013	89.158	75.746	73.614	45.338	118.578	402.434
2014	52.067	81.070	80.050	40.943	118.507	372.637
2015	78.651	85.396	88.199	56.446	123.402	432.094
2016	89.607	94.904	96.200	61.824	111.722	454.257

Fuente: CFN. Inec-Espac 2013-2016

Ecológicos

La responsabilidad social de las empresas ha tomado fuerza en los últimos años, una empresa que vela por sus stakeholders es sinónimo de excelencia. Ser sustentable representa un punto diferenciador entre la competencia, ya que estas empresas se preocupan no solo por ofrecer un producto de calidad sino que asegura un proceso de equilibrio entre la producción y el entorno natural, las empresas del sector están más comprometidas con la trazabilidad del producto.

Es por ello que para las exportaciones de cacao y sus derivados se necesita cumplir con altos estándares de calidad, Ecuador cuenta con cinco certificaciones que respaldan la calidad del cacao, estas certificaciones se obtienen si se cumplen los parámetros establecidos que velan por la sostenibilidad ecológica, los empresarios adquieren la materia prima necesaria sin dañar los cultivos con pesticidas y elementos químicos que fuerzan el crecimiento y desarrollo natural de este producto.

Gráfico 9. *Certificaciones que posee el cacao ecuatoriano para su exportación*



Fuente: www.proecuador.gob.ec.

- **Fairtrade International.** - Conocido como comercio imparcial, promovido por varias ONG, por la Organización de Naciones Unidas y por los movimientos sociales y políticos que promueven una relación comercial voluntaria y justa entre productores y consumidores. El sistema comercio justo es una iniciativa para crear canales comerciales innovadores, dentro de los cuales la relación entre las partes se orienta al logro del desarrollo sustentable y sostenible de la oferta.
- **USDA Organic.** - Incrementa el sector orgánico, este certificado orgánico trabaja con productores a quienes otorgan recursos para su potencial desarrollo.
- **Kosher.** - Cumplen con los requisitos de la dieta de la Biblia Hebrea, las leyes del Kashrut (Ley dietética judía) regula dos aspectos principalmente: Los alimentos permitidos y las preparaciones de estos alimentos.
- **Bio Suisse.** - Certificado de producción agrícola orgánica suizo, creado por la organización Bio Suisse.
- **Rainforest Alliance.** - Capacitación y certificación para promover ecosistemas y comunidades saludables, conservar la biodiversidad y asegurar medios de vida sostenibles transformando las prácticas de uso de suelo, las prácticas empresariales y el comportamiento de los consumidores.

Legales

Los procedimientos legales de un país referente a las exportaciones son fundamentales a la hora de realizar actividades comerciales. En Ecuador existen tres factores legales cruciales para el sector:

Los acuerdos comerciales con la UE facilitan el comercio, el 75% de los productos agrícolas de Ecuador como las flores frescas, café, cacao, aceite de palma, la mayoría de frutas y

hortalizas, y el tabaco gozan de un libre acceso al mercado europeo a partir del 1 de enero de 2017. Las exportaciones de cacao en forma de grano, entero o tostado representan el 90% de las exportaciones ecuatorianas a la UE. (Steen, 2017)

La exoneración del anticipo del impuesto a la renta, para los agricultores y exportadores en grano de cacao, este beneficio es para sus obligaciones tributarias 2015. Esta decisión fue tomada como medida para ayudar al sector a enfrentar la crisis que sufrió en el año 2015 debido a los cambios climáticos y la plaga que afectó gran parte de los cultivos, estos imprevistos naturales afectaron casi el 50% de los ingresos del sector.(el ciudadano SISTEMA DE INFORMACIÓN OFICIAL, 2016)

Otra medida legal del gobierno ecuatoriano es la que ejecuta a partir del 2018 mediante la “*Marca Sectorial Cacao Ecuador*” la cual garantiza los siguientes parámetros:

- Proceso de cultivo.
- Producción.
- Seguimiento de post cosecha.
- Prohibición de trabajo infantil
- Cumplimiento de obligaciones de remuneraciones.
- Beneficios sociales a trabajadores.
- Comercio justo entre productores y exportadores.

Este cometido siembra la diferenciación en el comercio internacional de este producto ecuatoriano asegurando la estabilidad del sector.(Revista especializada de CACAO, 2018)

4.2.2. Microentorno

Examinando la diversidad de oferta del sector se observa cómo las distintas estrategias fundamentales entre las empresas se enmarcan en un conjunto de grupos estratégicos. Para

clasificar los distintos grupos, se realiza de acuerdo a un orden basado en dos dimensiones clave: el precio y la calidad. Las empresas invierten sus esfuerzos en mejorar su posición competitiva dentro del grupo estratégico en el que se encuentran, para el análisis del microentorno se utiliza la herramienta las cinco fuerzas de Porter:

- Competidores del sector.
- Competidores nuevos potenciales.
- Clientes.
- Proveedores.
- Productos sustitutivos.

Competidores del sector

MIPRO destaca que hay 63 agroindustrias del chocolate, polvo manteca, pasta y licor de cacao que están orientadas al mercado internacional.(Revista especializada de CACAO, 2018)

Estas empresas del sector se han visto fortalecidas en su actividad comercial de carácter internacional debido al apoyo que brinda el gobierno con el fin de convertir a Ecuador en una marca país. La competitividad de estas empresas cada vez es más elevada, su estructura comercial se basa en la trazabilidad de la cadena de suministro lo que facilita el posicionamiento exaltando la calidad del producto terminado.

Estas empresas están divididas entre grandes, medianas y pequeñas las cuales se dividen en grupos que elaboran diferentes productos como chocolate en diversas variedades, otros grupos elaboran los derivados del cacao como pasta, manteca, polvo, torta.

En este sector la competencia es elevada ya que las empresas han sabido emplear sus recursos y potenciar la imagen de calidad del cacao y sus elaborados, sin embargo, esta competencia no es obstáculo ya que el sector ofrece una gran oportunidad de crecimiento debido a la tendencia mundial de consumo de chocolate y Ecuador es el principal proveedor de cacao fino y de aroma.

Competidores nuevos

Debido a los beneficios de este producto a nivel económico y de oportunidad laboral atrae la atención de emprendedores nacionales e internacionales los cuales conocen las altas expectativas que existen, es por esta razón que entran a competir en este sector nuevas empresas, muchas con recursos financieros importantes, por otra parte están las pequeñas empresas que se manejan a nivel local pero la constancia y mejora en sus procesos con la ayuda de los organismos gubernamentales, ha llevado a su crecimiento y pasan a otra línea de competencia con marcas conocidas a nivel nacional.

A pesar de los factores positivos es bien cierto que existe un grupo reducido de grandes empresas que lideran el sector, las mismas que tienen reconocimiento internacional lo que a priori es una fuerte barrera de entrada para nuevas empresas que pretendan competir en las grandes ligas.

Clientes

Debido al incremento de nuevas empresas la oferta aumenta y los precios de los productos tienden a disminuir, en el mercado se encuentran diferentes tipos de compradores por ende debe haber diferentes tipos de vendedores lo que da lugar a las negociaciones.

El poder de negociación de los compradores en este sector se destaca por exigir un producto de calidad, al ser un producto semielaborado no existe alta demanda pero tampoco alta competencia ya que muchas empresas llevan la materia prima a un producto final como el chocolate, debido a este equilibrio en el mercado se mantiene la estabilidad económica del sector, además los compradores tienen claro la alta calidad del producto por lo que su poder de negociación no se basa en ejercer presión para la reducción de costos sino por la correcta trazabilidad que en la actualidad es muy valorada por los asiduos de esta materia prima.

Proveedores

El poder de negociación de los productores de cacao ya no solo se basa en el precio que era su fuerte debido a la alta competencia, al momento los proveedores de esta materia prima deben cumplir con otros parámetros que disminuyen aún más su poder de negociación, factores como las certificaciones que tenga a su haber en la producción lo que se traduce a calidad de la materia prima, formas de pago, tiempo de entrega.

Pero en esta cadena de suministro en el que ambas partes se necesitan ha llevado a que exista armonía en las negociaciones, la tecnificación de los cultivos y el conocimiento de los elementos diferenciadores del cacao ha permitido a los productores llevar las negociaciones de manera más justa.

Productos sustitutos

Los productos sustitutos son creados para reemplazar un producto único, en el caso del sector del cacao y sus elaborados no existe como tal un producto sustitutivo que pueda igualar el aroma y calidad para la elaboración del chocolate, en consecuencia, la demanda sigue acrecentándose.

En la industria del chocolate no ocurre el mismo patrón ya que ahí sí puede haber productos sustitutos como galletas, caramelos y confitería en general debido al bajo costo.

4.3. DAFO empresa Giverzhap

Una vez realizado el análisis interno y externo a profundidad, es posible realizar el análisis DAFO de la empresa el cual se desarrolla en la tabla 7.

Tabla 7. *Matriz DAFO empresa*

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Personal cualificado• Alto nivel de automatización• Adecuado equipamiento informático• Programas de formación del nuevo personal.• Buena comunicación interna• Ingresos estables con los clientes actuales.	<ul style="list-style-type: none">• Costes elevados• Poca experiencia en el mercado• Cartera de clientes reducida• Conocimiento limitado del producto• Gama de productos limitada• Capacidad financiera externa• Falta de flexibilidad

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos comerciales con la unión europea que facilita el comercio internacional. • Exoneración del anticipo al impuesto a la renta • Crecimiento constante del mercado internacional. • Ferias internacionales • Capacitación por parte del gobierno de buenas prácticas de manufactura, desarrollo de planes de negocios, asesoría sobre empaque y comercialización. • Catálogo digital para dar a conocer la oferta de los productos agroindustriales de las empresas, fomentando el consumo nacional. • Marca Sectorial Cacao Ecuador que garantiza la trazabilidad de la cadena de suministro y la responsabilidad social corporativa de las empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte competencia en el sector, existen 63 organizaciones orientadas a la internalización. • Caída importante de los precios internacionales de cacao y sus derivados. • Caída constante en los últimos 5 años del IPC. • Nuevos competidores nacionales e internacionales debido al potencial económico y laboral del sector. • Grupo reducido de grandes empresas que lideran el sector. • Barreras de entrada de las empresas posicionadas por su amplia experiencia y capacidad financiera. • Alto poder de negociación de los proveedores por la inversión en sus cultivos. • Sobreproducción de las naciones africanas Ghana y Costa de Marfil.

4.4. Pasta de cacao

El primer derivado del cacao es la pasta o licor a partir de ahí los siguientes derivados son manteca, polvo y torta de cacao. Éste proceso separa los líquidos y sólidos que son utilizados en los sectores de alimentación, farmacéutica y cosmética.

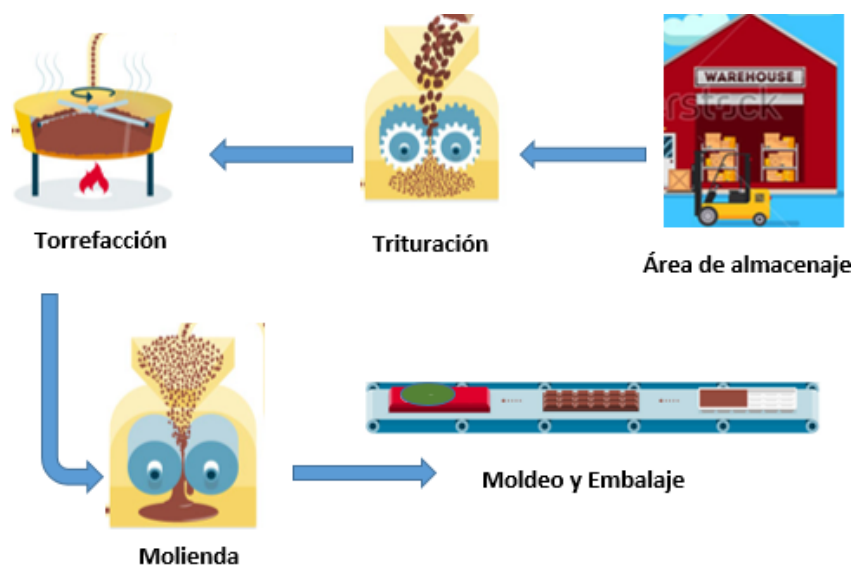
La pasta de cacao es la preferente materia prima de los fabricantes de chocolate debido a que ahorran tiempo y dinero evitando el proceso de transformación de la pepa a la pasta.

4.4.1. Proceso de elaboración de pasta de cacao

El proceso de elaboración de pasta de cacao va desde asegurar el ambiente adecuado en el área de almacenaje hasta el moldeo de la única presentación del producto semielaborado. Este proceso es el siguiente:

- *Área de almacenaje:* Las habas de cacao, son receptadas en la fábrica ya fermentadas, secas y enfriadas
- *Trituración:* Las habas de cacao son trituradas y una vez trituradas se separa la cáscara de haba de cacao a través de unos aspiradores. El haba ya limpia y triturada, llamada “grué” pasa a ser tostada en el proceso de torrefacción.
- *Torrefacción:* Las habas de cacao se tuestan, en este punto es crucial conseguir el punto exacto de torrefacción ya que es clave para mantener la calidad de la materia prima.
- *Molienda:* En el molino las habas alcanzan mayor temperatura, y gracias a que el haba de cacao tiene un alto contenido en materia grasa (manteca) el “grué” se convierte, después de molido en una masa líquida llamada pasta o licor.
- *Moldeo y Embalaje:* Se da la forma deseada vertiéndolo en moldes que después se hacen pasar por un túnel de enfriado.

Gráfico 10. *Proceso de elaboración de pasta de cacao*



Fuente: Elaboración propia a partir de <http://www.chocolatesnestle.es//>

4.4.2. DAFO del producto

Una vez realizado el proceso de la elaboración de pasta de cacao es posible realizar el análisis DAFO del producto el cual se desarrolla en la tabla 8.

Tabla 8. Matriz DAFO del producto

Fortalezas

- Primer derivado del cacao por lo que sus propiedades no sufren riesgo de transformación.
- Sencillo proceso de elaboración.
- Materia prima de excelente calidad y de fácil acceso.
- Especialización en la elaboración.

Debilidades

- Única presentación de venta.
- Falta de diversificación del producto.
- Costes elevados.
- Desconocimiento del producto en países internacionales.

Oportunidades

- Consumo recomendado por sus propiedades beneficiosas para la salud.
- La pasta de cacao es un producto muy demandado por los fabricantes de chocolate.
- Innovación del producto con mayor valor agregado.

Amenazas

- Caída en los precios del producto.
- Fenómenos naturales hostiles que afectan los cultivos de materia prima.
- Riesgo de contaminación de plagas que afecten la calidad.
- Variedad de precios debido a la alta competencia.

SEGUNDA PARTE

INTERNACIONALIZACIÓN

CAPÍTULO 5

DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN

5.1. Visión del mercado internacional

Los proyectos de desarrollo del cacao que impulsa ICCO ayudan a reforzar las economías cacaoteras nacionales de los países Miembro, los proyectos son desarrollados por los propios países beneficiarios con financiación parcial y el apoyo técnico de la Secretaría de ICCO.

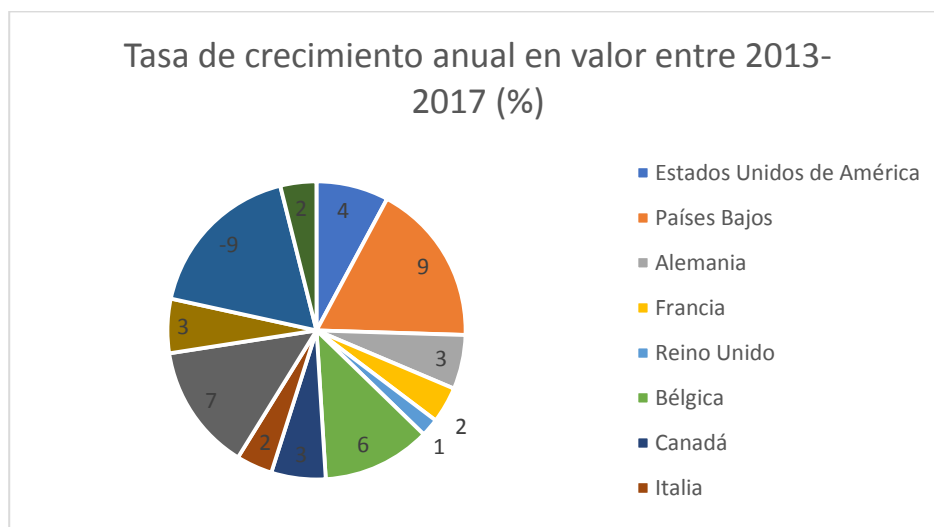
El proyecto en América Latina consiste en mejorar la competitividad comercial de los orígenes del cacao fino y de aroma en los países de Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, Nicaragua, Trinidad y Tobago, y Venezuela.(ICCO, 2015)

La demanda de cacao y sus derivados crece anualmente 2.5%, en la última década la demanda ha crecido significativamente, se han registrado índices importantes de consumo en derivados como pasta, polvo, manteca.

Ya no solo se demanda cacao para hacer chocolate, esta materia prima se emplea en otros sectores de alimentación y belleza, por otra parte, el consumo de cacao fino y de aroma es utilizado para hacer chocolate gourmet muy demandado en la alta cocina, esto representa una gran oportunidad para Ecuador ya que es el principal productor de esta clase de cacao fino.

En el gráfico 11 que muestra la tasa de crecimiento del año 2013 hasta el año 2017, se puede notar claramente como la mayoría de países europeos han incrementado significativamente la demanda de este producto, Países Bajos registra 18 % de crecimiento en valor, seguido de Polonia y Bélgica con el 14% y 12% respectivamente.

Gráfico 11. Tasa de crecimiento % 2013 - 2017



Fuente: Trade Map

En la etapa de industrialización se separa la materia prima y resultan derivados del cacao tales como:

Licor: Se utiliza como materia prima en la producción de chocolates y de algunas bebidas alcohólicas. A partir de aquí se obtienen los siguientes derivados:

Manteca: Es la materia grasa del cacao, se conoce también como aceite, es usada en la producción de cosméticos y en la industria farmacéutica.

Torta: Es la fase sólida del licor de cacao. Se utiliza en la elaboración de chocolates.

Polvo: La torta puede ser pulverizada y convertirse en polvo de cacao, utilizado para la elaboración de bebidas de chocolate. (Anecacao, 2018)

Existen 6 categorías del producto, la tabla 9 muestra que la mayor cantidad de exportación la tiene el cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado, con 589.750 miles de USD, a pesar que la pasta es el primer derivado no tiene el mayor índice de valor en exportación, ya que la

categoría manteca, grasa y aceite de cacao se posiciona en segundo lugar con 37.477 miles de USD por encima de la pasta de cacao, incl. desgrasada con 25.831 miles de USD.

Tabla 9. Lista de productos exportados por Ecuador en 2017

Código	Descripción del producto	Valor exportada en 2017 (miles de USD)	Balance comercial 2017 (miles de USD)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2013-2017 (% p.a.)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2013-2017 (% p.a.)	Tasa de crecimiento anual del mundo importaciones entre 2013-2017 (% p.a.)	Participación en el mundo exportaciones (%)	Posición en el mundo exportaciones
'TOTAL	Todos los productos	19122455	-722478	-9		-3	0,1	70
'1801	Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado	589750	589513	7	11	5	6	5
'1804	Manteca, grasa y aceite de cacao	37477	37476	3	1	7	0,7	19
'1803	Pasta de cacao, incl. Desgrasada	25831	25819	2	-3	2	0,7	17
'1806	Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao	23244	-9405	0	6	1	0,1	55
'1805	Cacao en polvo sin adición de azúcar ni otro edulcorante	12196	12064	-7	2	-1	0,5	19
'1802	Cáscara, películas y demás desechos de cacao	483	483	-6	4	-4	1,4	10

Fuente: Trade Map

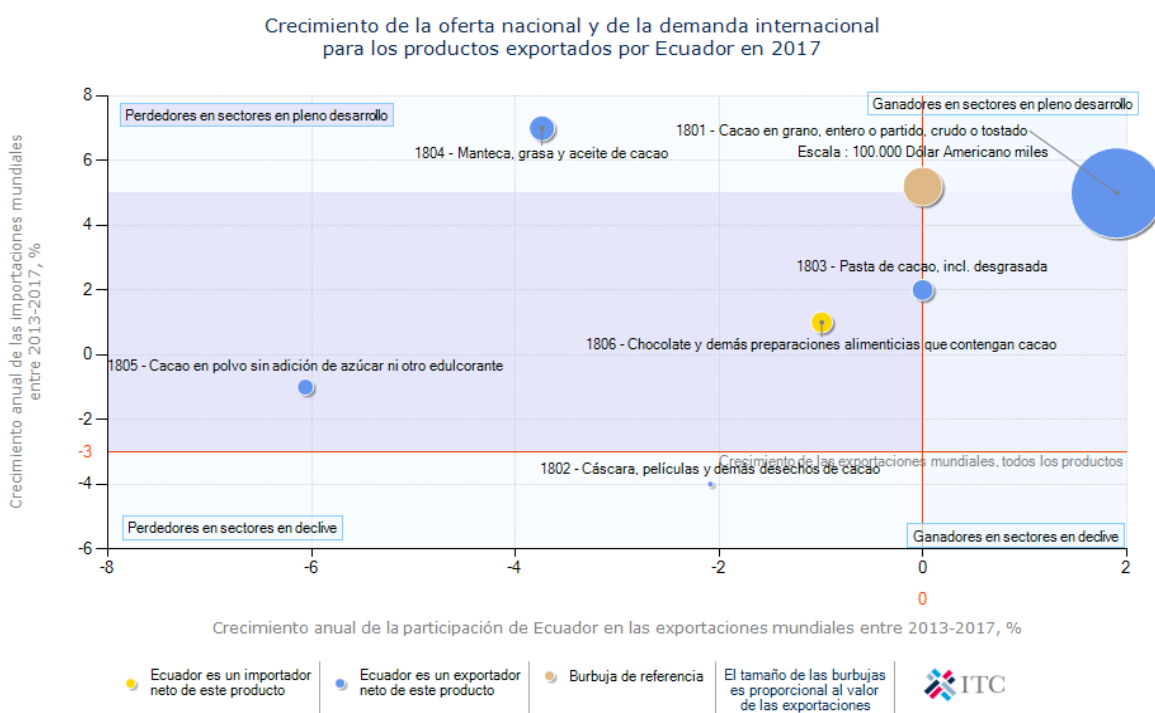
Del total de la exportación ecuatoriana se estima que un 75% es cacao fino y de aroma mientras que el restante 25% pertenece a otras variedades como el CCN51. (Anecacao, 2018)

Ecuador tiene tres formas de exportar su cacao: en granos de cacao, semielaborados y producto terminado (chocolate), existen dos variedades de pepa o almendra de cacao:

- Cacao nacional conocido como cacao fino y de aroma, es reconocido por su organoléptica que le da valor agregado para la industria chocolatera mundial.
- CCN51 que se destaca por su capacidad productora por lo que tiene mayor beneficio para la manufactura de semielaborados además es resistente a las plagas.

Ecuador se posiciona como exportador neto de este producto, como muestra el gráfico 12 se ubica como principal del sector en pleno desarrollo, su capacidad de oferta ha crecido positivamente y la demanda internacional para los productos exportados repunta en cacao en grano seguido de manteca y en una posición inferior pasta de cacao.

Gráfico 12. *Crecimiento de las exportaciones de Ecuador vs. crecimiento global de las importaciones*



Fuente: Trade Map

Se espera que durante el 2018 Ecuador produzca más de 300 mil toneladas de cacao para exportar, la Corporación Sojitz de Japón invertirá en el sector cacaotero y a partir del 2019 Jeff de Bruges, principal distribuidor de chocolates en Francia, invertirá en plantaciones en Ecuador y preparará sus recetas con 100% de cacao proveniente de Ecuador. (Corporación Financiera Nacional CFN, 2018)

Las exportaciones en el último año 2017, como muestra la tabla 10, fueron de 307.49 millones de toneladas métricas el mayor índice en los últimos cinco años, a pesar que el volumen de exportación creció no sucedió lo mismo con los ingresos en consecuencia del bajo precio del cacao internacional.

Tabla 10. *Exportaciones nacionales por año (2013-2017)*

Año	Toneladas Millones	FOB Millones USD	Toneladas Promedio (Millones USD)
2013	199,32	525,83	2,64
2014	223,34	710,15	3,18
2015	257,70	812,38	3,15
2016	253,02	750,03	2,96
2017	307,49	688,98	2,24
Total	1240,87	3487,37	14,18

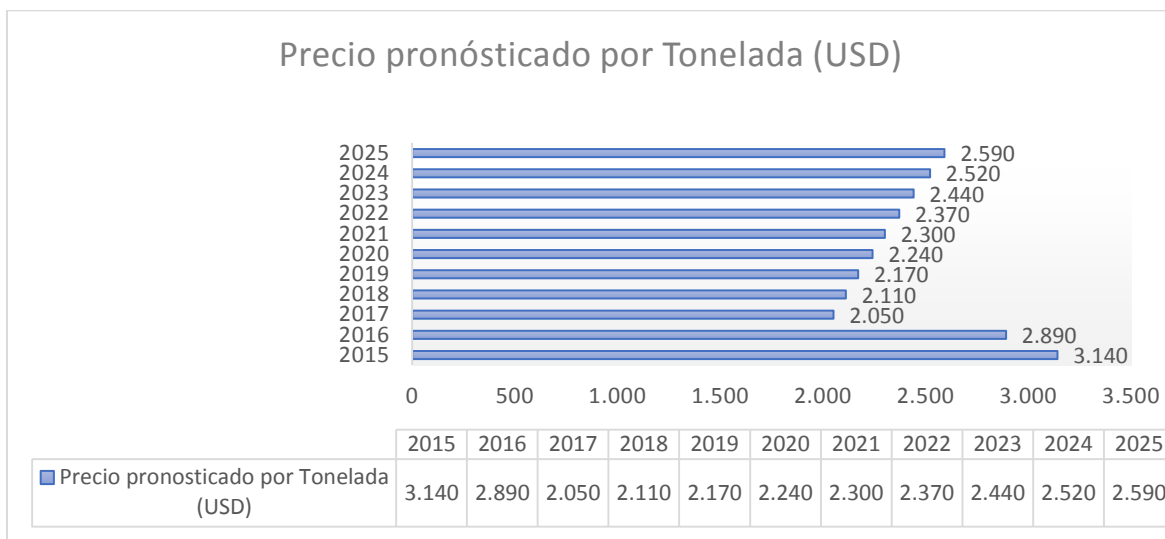
Fuente: CFN

La caída del precio del cacao ha representado malestar en los productores, la caída a menos del 50% de los precios del cacao en el mercado internacional en comparación con el valor de mediados del 2016 (EL UNIVERSO, 2017) este resultado se debe a varios factores tales como:

- Sobreproducción mundial en el año 2016 principalmente de las naciones africanas.
- Disminución en la demanda internacional debido a que los mayores compradores cuentan con stock del año del año anterior (2016) ya que Costa de Marfil y Ghana produjo 250 mil toneladas adicionales de su producción habitual.
- Bajo poder adquisitivo del consumidor final.
- Plagas como la moniliasis y escoba de bruja que en el 2015 afectaron gran parte de los cultivos, los países más afectados fueron Ecuador y Perú.

En solo 3 años atrás el precio del cacao internacional registró los mejores índices siendo estos de \$ 3.140 la tonelada métrica, ese mismo año empezaron los problemas en el sector debido a los cambios climáticos y luego en el 2016 el excedente de producción disparó la oferta pero la demanda se mantuvo constante, este desequilibrio ha sido la principal causa de la baja de precios que hasta la actualidad sufre el sector, como muestra el gráfico 13 se pronostica un repunte paulatino y a pesar que no se prevé otra caída la mejora en los precios para los productores está lejos de alcanzar el pico del 2015.

Gráfico 13. *Pronóstico de precio por tonelada*



Fuente: CFN. <http://www.worldbank.org/en/research/commodity-markets>

5.2. Ventajas competitivas

La demanda de los mercados tradicionales en las economías desarrolladas se va desplazando hacia productos de chocolate más sanos y de primera calidad, ampliando así la gama de precios ofrecidos para estos productos.”(ICCO, 2015)

La mayor ventaja competitiva que tiene la industria del cacao ecuatoriana es la calidad de su cacao el cual ha demostrado diferenciación en el sector por su sabor y aroma que lo ha llevado a conquistar los mercados que se destacan por la elaboración de chocolate fino.

5.3. DAFO internacional

A continuación, se realiza el análisis DAFO internacional el cual se desarrolla en la tabla 11.

Tabla 11. *Matriz DAFO internacional*

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Los proyectos de desarrollo del cacao que impulsa ICCO para reforzar las economías cacaoteras nacionales de los países Miembro. • Proyecto en Sudamérica que consiste en mejorar la competitividad comercial de los orígenes del cacao fino o de aroma. • Se pronostica un repunte paulatino en la mejora de los precios internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sobreproducción mundial principalmente de Costa de Marfil y Ghana que cuentan con el 70% de la producción mundial. • Disminución en la demanda internacional debido a que los mayores compradores cuentan con stock del año del año anterior. • Los agricultores se sienten desmotivados debido a la baja de precios.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo comercial multipartes entre la UE y Ecuador, lo que permite que se incremente las exportaciones a los países miembros. • La Corporación Sojitz de Japón invertirá en el sector cacaotero. • Jeff de Bruges, principal distribuidor de chocolates en Francia, invierte en plantaciones en Ecuador para utilizar esta materia prima en la elaboración de sus chocolates. • Las exportaciones en el último año 2017, fueron de 307.49 millones de toneladas métricas el mayor índice en los últimos cinco años. • La variación de las exportaciones de semielaborados creció en 196% del año 2017 al 2018. • Fruto de los acuerdos comerciales con la UE, Países Bajos y Alemania son los principales importadores de semielaborados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Caída de precios internacionales del cacao, inestabilidad comercial como consecuencia del excedente productivo registrado en el año cacaotero 2015 -2016. • Cambios climáticos adversos que afectan los cultivos, convirtiéndolos en monilla que es el resultado del clima desfavorable. • Riesgos de enfermedad de la planta. • Caída a menos del 50% de los precios del cacao en el mercado internacional en comparación con el valor de mediados del 2016. • Situaciones macroeconómicas mundiales. • Bajo poder adquisitivo del consumidor final. • Plagas en el 2015 que afectaron gran parte de los cultivos, los países más afectados fueron Ecuador y Perú.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 6

SELECCIÓN DE MERCADO

6.1. Pre selección de mercados

Se tomaron 6 países potenciales de la Unión Europea debido a su alta demanda de pasta de cacao, los países en cuestión son: Países Bajos, Reino Unido, Alemania, Francia, Bélgica e Italia. Las principales variables consideradas para definir la selección son el producto interior bruto, el riesgo país, el consumo de toneladas métricas y la distancia entre el país exportador e importador.

Este análisis consta de tres tablas que sirven de filtro para determinar cuál es el índice de selección de mercado, en la primera tabla se registran los indicadores relevantes seleccionados previamente, como se puede apreciar en la tabla 12 los Países Bajos, Reino Unido, Francia y Bélgica comparte similitud en la distancia con el país exportador en este caso Ecuador, en cuanto al riesgo país Italia es el país con mayor índice de riesgo seguido de Reino Unido, por el contrario Países Bajos y Alemania cuentan con el menor riesgo país.

Otro indicador es la cantidad de consumo, aquí Países Bajos lidera nuevamente ya que importó el mayor volumen siendo éste de 125.751 tm de pasta de cacao en el 2017 seguido de Francia con 101.694 tm, el menor consumo lo registra Reino Unido con apenas 14.220 tm.

Tabla 12. Indicadores de países para la exportación de pasta de cacao

Países	PIB \$	Consumo TM	Riesgo País	Distancia Km
Países Bajos	45,658	125,751	1	9,718
Reino Unido	40,050	14,220	3	9,216
Alemania	42,177	77,565	1	10,065
Francia	37,178	101,694	2	9,413
Bélgica	41,248	86,467	2	9,641
Italia	30,507	26,938	4	10,199

Max	45,658	125,751	4	10,199
Min	30,507	14,220	1	9,216

Fuente: Trade Map, Coface for trade

El PIB de los países pre seleccionados tienen un rango importante de diferencia, Italia es el que tiene el menor PIB siendo de 30.507 y el más alto lo ostenta Países Bajos con 45.658 seguido de Alemania con 42.177 PIB.

La segunda parte de esta selección de mercados se realiza con la normalización de los valores de la tabla anterior, de esta manera se obtiene un promedio objetivo mediante el ajuste de dichos valores en las diferentes escalas. En la tabla 13 se registran los ajustes en una escala de 0 a 1 ya que a cada variable se dio una ponderación de 0.25, las sumas del PIB con el consumo se dividen para la suma del riesgo país y la distancia, de esta manera al realizar la operación cada país obtiene un valor final.

Tabla 13. *Valores normalizados de datos de países para la exportación de pasta de cacao*

Tabla 2 Valores Normalizados de PIB, Consumo, Riesgo en mercados para la exportación de pasta de cacao incl. desgrasada.				
Países	PIB \$	Consumo	Riesgo País	Distancia
Países Bajos	1,00	1,00	0,00	0,51
Reino Unido	0,63	0,00	0,67	0,00
Alemania	0,77	0,57	0,00	0,86
Francia	0,44	0,78	0,33	0,20
Bélgica	0,71	0,65	0,33	0,43
Italia	0,00	0,11	1,00	1,00

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 14 que es la tercera parte para obtener el índice de selección, se observa el resultado de los valores normalizados de la tabla anterior el cual arroja un resultado final para

cada país, el valor más alto es el que indica el mercado o país adecuado para emplear una estrategia de internacionalización, en este caso Países Bajos es quien obtiene la mejor puntuación lo que se traduce a que es el mercado correcto para esta decisión.

Tabla 14. *Índice de selección de mercados para la exportación de pasta de cacao*

País	Índice de selección de mercados para la exportación de pasta de cacao incl. desgrasada
Países Bajos	3,92
Reino Unido	0,94
Alemania	1,55
Francia	2,29
Bélgica	1,77
Italia	0,06

Fuente: Elaboración propia

6.2. Otros criterios de selección de mercados

Para definir un mercado de destino adecuado para realizar las actividades comerciales de una empresa es necesario estudiar factores claves que faciliten la selección de un país. Como complemento del punto anterior en el cual se obtuvo un índice de selección se analiza otros factores que ratifiquen la correcta selección. Se analizan varios criterios de selección en cuatro niveles a evaluar, estos son:

- **Riesgos Políticos.** - Son las acciones tomadas por los gobiernos que afecten la estabilidad empresarial, se considera el índice de riesgo político y la calificación de la deuda del país.
- **Riesgos Económicos.** - Son los restrictivos a la hora de conseguir beneficios, algunos criterios de evaluación son: tasa de cobertura de la balanza comercial, déficit público, inflación elevada, saldo de cuenta corriente (% PIB).

- **Riesgos Legales.** – Son los impedimentos legales que impidan o dificulten la relación comercial con el país seleccionado, estos indicadores a evaluar son: aranceles, barreras arancelarias, derecho a la información.
- **Potencial de mercado.** – Son los factores que faciliten la actividad operacional de la empresa en el país seleccionado entre los más importantes esta: el índice de riesgo operacional, índice de competitividad, crecimiento anual, participación de las importaciones mundiales en el producto seleccionado.

En la tabla 15 se muestra los datos estadísticos para cada criterio de selección de mercados.

Tabla 15. *Criterios de selección de mercados*

Países	Países Bajos	Reino Unido	Alemania	Francia	Bélgica	Italia
Competitividad	5,66	5,51	5,65	5,18	5,23	4,54
Saldo de cuenta corriente (%PIB)	10	-4,4	8	-1,1	-0,1	2,5
Tasa de cobertura balanza comercial (%)	113,53	69,09	124,1	85,67	106,56	111,84
Crecimiento anual (%)	-26	15	-22	15	15	-4
Aranceles	0	0	0	0	0	0
Inflación (% promedio anual)	1,4	2,5	1,9	1,8	1,4	1,2
Participación en las importaciones mundiales	11,8	1,5	7,8	11	9,3	3,1
Derecho a la información	82	100	54	64	59	85
Calificación de deuda	AAA	AA	AAA	AA	AA-	BBB
Déficit publico	1,1	-1,9	-2,6	-2,3	-1	1,3
Barreras no arancelarias	0	0	0	0	0	0

Índice de riesgo operacional	78,7	77,2	72,4	70,5	73,1	63,9
Índice de riesgo político	86,5	74,4	79,6	80,2	67,9	67,7

Fuente: Elaboración propia a partir de Datos Macro, Marsh political risk map, Trade Map

En la siguiente tabla se establece una matriz de clasificación de mercados en la cual se registra la ponderación a cada variable, esta ponderación es de 1 a 9, siendo 9 la calificación más alta para el indicador que represente menor riesgo.

La tabla 16 muestra la ponderación realizada para cada variable de cada país y el resultado corrobora la correcta selección del mercado realizado en el apartado anterior, Países Bajos obtiene la mayor cantidad con 110 puntos, seguido de Francia con 97 puntos, Italia y Reino Unido obtuvieron la puntuación más baja 88 y 89 respectivamente.

Tabla 16. *Matriz de clasificación de mercados*

Criterios	PAISES BAJOS	REINO UNIDO	ALEMANIA	FRANCIA	BELGICA	ITALIA
Políticos						
Probabilidad de conflictos internacionales	9	7	7	8	6	6
Calificación de deuda	9	8	9	8	7	6
Económicos						
Tasa de cobertura balanza comercial	9	6	9	7	9	9
Inflación	7	9	8	8	7	6
Déficit público	9	5	6	6	4	9
Saldo de la cuenta corriente	9	2	7	4	3	5
Legales						
Aranceles	9	9	9	9	9	9
Barreras no Arancelarias	9	9	9	9	9	9
Derecho a la información	9	9	6	7	6	8
Potencial de Mercado						
Índice de riesgo operacional	8	7	7	7	7	6

Índice de competitividad	9	7	8	6	7	6
Crecimiento anual	5	9	5	9	9	5
Participación en las importaciones mundiales	9	2	6	9	7	4
TOTAL PONDERACION	110	89	96	97	90	88

Fuente: Elaboración propia

6.3. Mercado objetivo seleccionado

El análisis de los elementos claves para la selección de un mercado, permite tener una visión de la situación de cada país con respecto a la oportunidad de introducir y comercializar un producto o servicio, el objetivo es identificar cual es el mercado óptimo para ejecutar una estrategia de internacionalización.

Luego de realizar los dos métodos para la selección de un mercado objetivo se concluye que el país adecuado para la introducción de pasta de cacao desde Ecuador es Países Bajos ya que facilita el desarrollo comercial de este producto debido a la demanda y facilidades de comercialización.

CAPÍTULO 7

ESTUDIO DE MERCADO

7.1. Introducción

Países Bajos se encuentra en Europa occidental, bordeando el Mar del Norte, entre Bélgica y Alemania, aproximadamente una cuarta parte del país se encuentra debajo del nivel del mar y solo la mitad de la tierra excede un metro sobre el nivel del mar. Los Países Bajos es uno de los cuatro países constitutivos del Reino de los Países Bajos, la mayoría de los asuntos del Reino son administrados por los Países Bajos, lo que representa aproximadamente el 98% de la superficie terrestre total y la población del Reino. (Central Intelligence Agency, 2018)

Mediante el estudio del país seleccionado se puede conocer el entorno y si este permite o no la acción enérgica del producto a comercializar por parte de la empresa Giverzhap. En este apartado se investigan los diferentes aspectos de este mercado potencial y la competencia, para poder determinar el posible posicionamiento en este país europeo.

7.2. Marco global

Es muy importante conocer a profundidad el mercado al cual se dirige una empresa y no dejar a datos relativos la decisión de internacionalización, en la tabla 17 se muestran datos relevantes de la sociedad de este país y la información geográfica que facilite comprender la estructura demográfica y social como la amplia participación en organizaciones internacionales, cabe resaltar que es un país potencial para la exportación de cacao y sus derivados ya que la manufactura se orienta en gran medida al procesamiento de alimentos, no solo en el sector de

confitería específicamente chocolates también es utilizado para fabricar diversos productos de alimentación.

Tabla 17. *Información geográfica, personas y sociedad de Países Bajos*

Indicadores	DATOS
Coordenadas geográficas	52 30 N, 5 45 E
Zona	total: 41,543 km cuadrados tierra: 33,893 kilómetros cuadrados agua: 7,650 kilómetros cuadrado
Límites del terreno	total: 1,053 km, países fronterizos (2): Bélgica 478 km, Alemania 575 km
Línea costera	451 km
Reclamos marítimos	mar territorial: 12 nm zona contigua: 24 nm zona de pesca exclusiva: 200 nm
Grupos étnicos:	Holandés 77.4%, EU 6.2%, turco 2.3%, marroquí 2.3%, indonesio 2.1%, surinamés 2%, otro 7.7
Idioma oficial	Holandés
Edad media Tasa de crecimiento de la población:	42.6 años. Hombre: 41.5 años - Mujer: 43.6 años 0.39%
La esperanza de vida al nacer	población total: 81.4 años. Hombre: 79.3 años/mujer: 83.7 años
Tasa de fertilidad total	1,78 niños nacidos / mujeres
Tasa de natalidad	10.9 nacimientos / 1,000 habitantes
Índice de mortalidad	8.9 muertes / 1,000 población
Distribución de la población	Randstad, anclado por las ciudades de Ámsterdam, Rotterdam, La Haya y Utrecht, es la región más densamente poblada
Urbanización	Población urbana 91.5% de la población total (2018) tasa de urbanización: tasa de cambio anual de

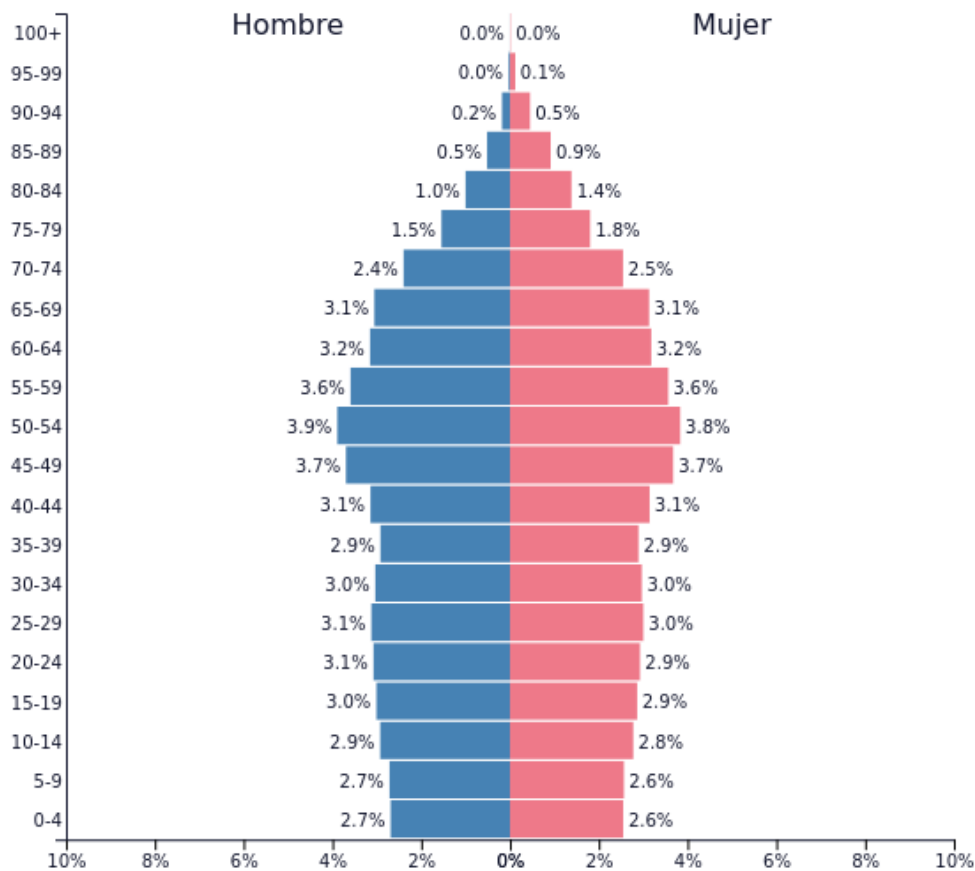
	0.74% (2015-20)
Principales áreas urbanas - población:	AMSTERDAM (capital) 1.132 millones; Rotterdam 1.008 millones (2018)
VIH / SIDA -	tasa de prevalencia en adultos: 0.2% personas que viven con VIH: 23,000
Clima	Templado veranos frescos inviernos suaves
Recursos naturales	gas natural, petróleo, turba, piedra caliza, sal, arena y grava, tierra cultivable
Medio ambiente - problemas actuales	La contaminación del agua y del aire son problemas ambientales importantes; la contaminación de los ríos del país es el resultado de la contaminación industrial y agrícola, incluidos metales pesados, compuestos orgánicos, nitratos y fosfatos; contaminación del aire de vehículos y actividades de refinación
Medio ambiente - acuerdos internacionales	Contaminación del aire, Contaminación del aire-Óxidos de nitrógeno, Contaminación del aire-Contaminantes orgánicos persistentes, Contaminación del aire-Azufre 85, Contaminación del aire-Azufre 94, Contaminación del aire-Compuestos orgánicos volátiles, Protocolo antártico-ambiental, Recursos vivos antártico-marinos, Antártida Tratado, Biodiversidad, Cambio climático, Cambio climático-Protocolo de Kioto, Desertificación, Especies en peligro, Modificación ambiental, Desechos peligrosos, Ley del mar, Vertido marítimo, Conservación de la vida marina, Protección de la capa de ozono, Contaminación de embarcaciones, Madera tropical 83, Madera tropical 94, Humedales, Caza de ballenas <i>Nota: firmado, pero no ratificado: ninguno de los acuerdos seleccionados</i>
Participación de la organización internacional	ADB (miembro no regional), AfDB (miembro no regional), Arctic Council (observador), Australia Group, Benelux, BIS, CBSS (observador), CD, CE, CERN, EAPC, BERD, BCE, BEI, EITI (país de implementación), EMU, ESA, UE, FAO, GAFI, G-10, BID, OIEA, BIRF, OACI, ICC (comités nacionales), ICt, ICRM, IDA, AIE, FIDA, IFC, FICR, IGAD (socios), OHI, OIT, FMI, OMI, IMSO, Interpol, COI, OIM, UIP, ISO, ITSO, UIT, CSI (ONG), MIGA, MINUSMA, OTAN, NEA, NSG, OEA (observador),

OCDE, OPCW, OSCE, Alianza del Pacífico (observador), Club de París, PCA, Convenio de Schengen, SELEC (observador), ONU, UNCTAD, FNUOS, UNESCO, ACNUR, ONUDI, UNMISS, UNRWA, ONUVT, OMT, UPU, OMA, OMS, OMPI.

Fuente: CIA

La población de Países Bajos es de 17,084,719 hasta julio de 2017, la comparación de país con el mundo se sitúa en el puesto 66 (Central Intelligence Agency, 2018). En el gráfico 14 se observa la pirámide poblacional de países bajos, se establece una estructura por edades para determinar la segmentación por rangos de edad, se estructura de la siguiente manera; 0-14 años: 16.3%, 15-24 años: 11.9%, 25-39 años: 17.9%, 40-59 años: 28.5%, >60 años: 25.4%.

Gráfico 14. Pirámide poblacional de Países Bajos

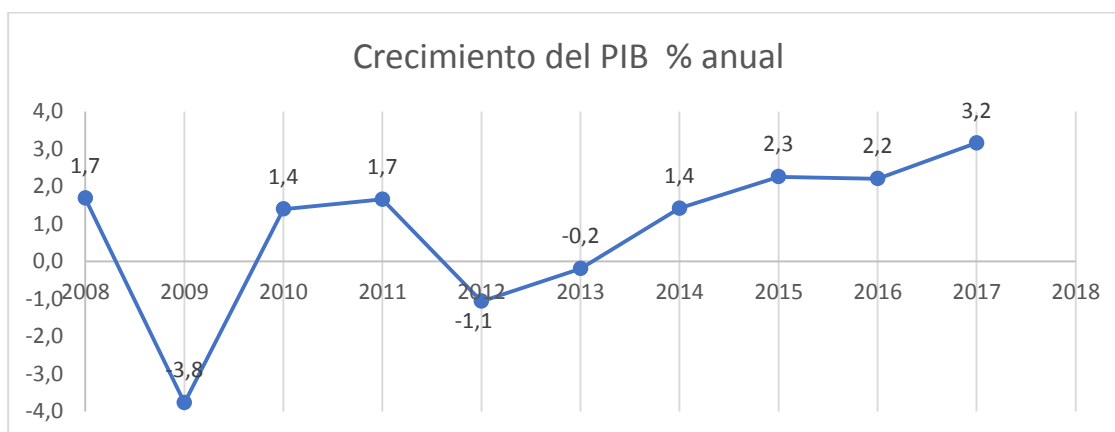


Fuente: PopulationPyramid

En el gráfico 15 se evidencia el crecimiento económico del 3.2% del PIB de Países Bajos, ésta economía se mantiene estable debido a su constante crecimiento, este indicador es muy importante para el análisis económico de un país ya que permite ver el enfoque productivo que este tiene y como favorece las posibles actividades comerciales que se quieran realizar con dicho país.

Las condiciones socio-económicas de sus habitantes ha mejorado significativamente luego de la crisis que se mantuvo desde el 2009 hasta el 2013, a partir del 2014 este país repunta con una economía en constante crecimiento dando como resultado un preferente superávit comercial.

Gráfico 15. Crecimiento del PIB Países Bajos



Fuente: Banco Mundial

Los Países Bajos es la sexta economía más grande de la UE, se considera el centro de transporte europeo, su ubicación e infraestructura lo convierte en el país con mayor variedad de transporte aéreo y fluvial, en la tabla 18 se observan los indicadores a nivel de gobierno y su

economía, en el último año 2017 se registró un superávit del 0,3% del PIB. la tasa de desempleo disminuyó de 5.9% en el 2016 a 4.8% en el 2017.

Tabla 18. *Información gubernamental y económica de Países Bajos*

Indicadores	DATOS
Ciudadanía	Ciudadanía por nacimiento: no Ciudadanía por descendencia solamente: al menos uno de Los padres debe ser ciudadano de los Países Bajos Doble ciudadanía reconocida: no Requisito de residencia para la naturalización: 5 años
Tipo de Gobierno	Monarquía constitucional parlamentaria; parte del Reino de los Países Bajo
PIB Paridad de poder adquisitivo	\$ 916.4 mil millones (2017) \$ 888 mil millones (2016) \$ 868.8 mil millones (2015)
PIB – Per cápita PPP	\$ 53,600 (2017) \$ 52,100 (2016) \$ 51,300 (2015)
PIB – Composición por uso	Consumo de los hogares: 44.4% Consumo del gobierno: 24.7% Inversión en capital fijo: 20.5% Inversión en inventarios: 0.1% Exportaciones de bienes y servicios: 85.3% Importaciones de bienes y servicios: -75% (2017)
PIB – Composición por sector de origen	Agricultura: 1.6% Industria: 17.9% Servicios: 70.2% (2017)
Ahorro nacional bruto	30.6% del PIB (2017) 28.5% del PIB (2016) 28.5% del PIB (2015)
Tasa de crecimiento de la producción industrial	2.5% (2017)
Tasa de desempleo	4.8% (2017) 5.9% (2016)

Índice de Gini	30,3 (2015) 25.1 (2013)
Superávit presupuestario	0.3% del PIB (2017)
Deuda Publica	57,7% del PIB (2017) 61.8% del PIB (2016)
Tasa de inflación	1.3% (2017) 0.1% (2016)
Tasa de interés preferencial del banco comercial	1,5% (31 de diciembre de 2017) 1,47% (31 de diciembre de 2016)
Saldo de la cuenta corriente	\$ 82.44 mil millones (2017) \$ 65.71 mil millones (2016)
Exportaciones	\$ 526.4 mil millones (2017) \$ 495.4 mil millones (2016)
Exportaciones – productos básicos	Maquinaria y equipo de transporte, productos químicos, combustibles minerales; alimentos y ganado, productos manufacturados
Exportaciones - Socios	Alemania 24.2%, Bélgica 10.7%, Reino Unido 8.8%, Francia 8.8%, Italia 4.2% (2017)
Importaciones	\$ 435.4 mil millones (2017) \$ 402.9 mil millones (2016)
Importaciones – productos básicos	Maquinaria y equipo de transporte, productos químicos, combustibles, productos alimenticios, vestimenta
Importaciones – Socios	China 16.4%, Alemania 15.3%, Bélgica 8.5%, EE. UU. 6.9%, Reino Unido 5.1%, Rusia 4.3% (2017)
Deuda externa	\$ 4,063 billones (31 de diciembre de 2016) \$ 4.054 billones (31 de diciembre de 2015)
Stock de inversión extranjera directa/hogar	\$ 4,888 billones (31 de diciembre de 2017) \$ 4,759 billones (31 de diciembre de 2016)
Stock de inversión extranjera directa/extranjero	\$ 5,809 billones (31 de diciembre de 2017) \$ 5,623 billones (31 de diciembre de 2016)

Tipos de cambio	euros (EUR) por dólar estadounidense - 0.89 (2017) 0.90 (2016) 0,92 (2015)
-----------------	---

Fuente: CIA

7.2.1. Oportunidades/Amenazas

De acuerdo a los datos anteriores se determinan las oportunidades y amenazas del entorno a nivel político, económico, social y demográfico.

Tabla 19. *Oportunidades y amenazas de los fact. políticos, económicos, sociales y demográficos*

	POLÍTICOS	ECONÓMICOS	SOCIAL Y DEMOGRÁFICOS
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Amplia participación en las organizaciones internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Constante crecimiento de la producción industrial, principalmente la industria alimentaria. Crecimiento económico del PIB lo que se traduce a superávit elevado. 	<ul style="list-style-type: none"> Centro de transporte europeo con mayores facilidades de transporte aéreo y fluvial.
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> Los acuerdos internacionales respecto al medio ambiente han sido firmados pero no ratificados 	<ul style="list-style-type: none"> Sobreproducción de Costa de Marfil y Ghana influye en el precio internacional para todos los productos de cacao y sus derivados. 	<ul style="list-style-type: none"> Importante contaminación de los ríos debido a la contaminación agrícola e industrial además la contaminación del aire debido a los vehículos y actividades de refinación.

Fuente: Elaboración Propia

7.2.2. Marco sector

Países Bajos es el principal importador de cacao en el mundo, esto se debe al incremento de la demanda de chocolate en Europa. Este producto corresponde a la sección IV del código arancelario Taric; *Productos de las industrias alimentarias, bebidas, líquidos alcohólicos y vinagres; tabacos y sucedáneos del tabaco elaborados*. Dentro de esta sección se encuentra el código arancelario 18 para el cacao y sus derivados, este a su vez tiene 6 subdivisiones como se detalla en el gráfico 16.

Gráfico 16. Código arancelario Taric

18.01	CACAO EN GRANO, ENTERO O PARTIDO, CRUDO O TOSTADO.
1801.00.00.00	Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado.
18.02	CASCARA, PELICULAS Y DEMAS DESECHOS DE CACAO.
1802.00.00.00	Cáscara, películas y demás desechos de cacao.
18.03	PASTA DE CACAO, INCLUSO DESGRASADA:
1803.10.00.00	- Sin desgrasar.
1803.20.00.00	- Desgrasada total o parcialmente.
18.04	MANTECA, GRASA Y ACEITE DE CACAO.
1804.00.00.00	Manteca, grasa y aceite de cacao.
18.05	CACAO EN POLVO SIN ADICION DE AZUCAR NI OTRO EDULCORANTE.
1805.00.00.00	Cacao en polvo sin adición de azúcar ni otro edulcorante.
18.06	CHOCOLATE Y DEMAS PREPARACIONES ALIMENTICIAS QUE CONTENGAN CACAO:
1806.10	- Cacao en polvo con adición de azúcar u otro edulcorante:
1806.10.15.00	- - Sin sacarosa o isoglucosa o con un contenido inferior al 5 % en peso, incluido el azúcar invertido calculado en sacarosa.
1806.10.20.00	- - Con un contenido de sacarosa o isoglucosa superior o igual al 5 % pero inferior al 65 % en peso, incluido el azúcar invertido calculado en sacarosa.
1806.10.30	- - Con un contenido de sacarosa o isoglucosa superior o igual al 65% pero inferior al 80% en peso, incluido el azúcar invertido calculado en sacarosa:
1806.10.30.10	- - - Con un contenido de sacarosa o isoglucosa superior o igual al 70 % en peso, incluido el azúcar invertido calculado en sacarosa.
1806.10.30.90	- - - Las demás.

Fuente: Taric

En cuanto a las importaciones que registra Países Bajos para este producto, como se muestra en el gráfico 17, resalta la partida 18.01 que corresponde a cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado, en el 2017 importó en el 2017 \$2'470.481 teniendo una tasa de crecimiento de 14 % desde el 2013 hasta el 2017 y una participación mundial en importación de 25%. Le sigue chocolate y demás preparaciones alimenticias que

contengan cacao siendo el código arancelario 18.06 con \$1'303.909 sin embargo en la participación mundial de importación para este producto es de 5%.

La pasta de cacao incl. desgrasada que responde al código arancelario 18.03 se encuentra como el cuarto derivado de este producto en ser importado con un valor de \$393.045, con una tasa de crecimiento del 2% y participación en las importaciones mundiales de 12%.

Gráfico 17. *Importaciones de Países Bajos del producto: Cacao y sus elaborados*



Fuente: Trade Map

7.3. Límites de la actividad

El acuerdo comercial entre la UE y Ecuador es una gran oportunidad para incrementar las relaciones contribuyendo al aumento de las salidas comerciales bilaterales, el mayor componente en este acuerdo es la cancelación desigual y paulatina de aranceles, además la atracción favorable para la inversión local y extranjera fortaleciendo el emprendimiento. Juan Carlos Cassinelli Ministro de Comercio Exterior de la República del Ecuador (Steen, 2017) expresa:

“Este Protocolo de Adhesión al Acuerdo Multipartes garantiza acceso con 0% de arancel para el 99,7% de los productos agrícolas y el 100% de los productos industriales y pesqueros

del Ecuador. Este acuerdo otorgará previsibilidad y estabilidad a un monto de comercio en exportaciones de aproximadamente UDS 1.500 millones en el ámbito agrícola y en USD 1.200 millones en el ámbito industrial y pesquero.”

Este acuerdo entró en vigencia en el año 2017 y se ha reflejado en el incremento de exportación de cacao y sus derivados hacia países miembros de la UE, en la tabla 20 se muestra los principales componentes para la introducción y comercialización de un producto en la UE.

Tabla 20. *Derogación de barreras arancelarias, técnicas y comerciales*

Acuerdo comercial UE-Ecuador	
Arancelarias	El acceso mejorado al mercado de cada parte se traduce en la liberalización total o parcial de los aranceles. Además, el Acuerdo también trata los obstáculos al comercio e introduce medidas que facilitan el comercio en general, como medidas sanitarias y fitosanitarias o procedimientos para la evaluación de la conformidad entre otros.
Técnicas	<p>El Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio de la OMC reconoce el derecho de los países miembros de introducir medidas para lograr objetivos legítimos de política, como la protección de la salud y seguridad humana o la preservación del medio ambiente.</p> <p>Las partes deben informar sobre cualquier cambio en sus reglamentos técnicos, procedimientos de evaluación de conformidad, o aquellos adoptados por temas de seguridad, salud pública o protección del medio ambiente que se planea implementar. Se otorgará un plazo de 60 días, o hasta 90 días, para que los socios presenten sus observaciones a estos reglamentos.</p> <p>Normalización, evaluación de conformidad, etiquetado y marcado. El Acuerdo Comercial limita el etiquetado permanente a información que es de relevancia para el consumidor.</p>
Comerciales	<p>Se estipula que las Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (MSF) pueden ser adoptadas siempre y cuando su aplicación no constituya un medio de discriminación arbitrario o injustificable entre los miembros o se convierta en una restricción encubierta del comercio internacional. En este sentido, la elaboración de una normativa sanitaria y fitosanitaria nacional debe basarse en una evaluación del riesgo que tenga en consideración la posibilidad de erradicación o control de una plaga o enfermedad, así como los factores económicos.</p> <p>En la UE, la Comisión Europea, garantiza que las normas sanitarias y fitosanitarias europeas cumplan con la obligación internacional de velar por la salud de los consumidores y el resto de</p>

sus compromisos internacionales. La Comisión Europea se encarga de mejorar el acceso a mercados para los exportadores de la Unión Europea en casos donde se haya detectado obstáculos por la implementación de medidas poco justificables o en conflicto con el Acuerdo vigente.

Fuente: Acuerdo Comercial EC-UE (Steen, 2017)

7.4. Tamaño del mercado

Para determinar el tamaño del mercado se necesita conocer la competencia, el público objetivo y la demanda de ese país.

7.4.1. Competencia

Las naciones africanas son los principales proveedores mundiales de cacao y sus derivados, para el producto pasta de cacao incl. desgrasada como se muestra en el gráfico 18, Ecuador se posiciona en octavo lugar, cabe destacar que es el único país sudamericano entre los principales 10 exportadores mundiales de este producto.

Gráfico 18. Lista de los mercados proveedores para el producto: 1803 Pasta de cacao

Exportadores	Côte d'Ivoire	Ghana	Alemania	Francia	Indonesia	Bélgica	Nigeria	Ecuador	España	Malasia
Valor importado en 2017 (miles de USD)	261980	85819	28476	8064	1867	1480	1042	872	602	472
Saldo comercial en 2017 (miles de USD)	-261980	-85819	46584	63099	-1867	127850	-1042	-872	8877	13
Participación de las importaciones para Países Bajos (%)	66,7	21,8	7,2	2,1	0,5	0,4	0,3	0,2	0,2	0,1
Cantidad importada en 2017	82497	27360	9630	2362	727	484	822	295	239	340
Valor unitario (USD/unidad)	3176	3137	2957	3414	2568	3058	1268	2956	2519	1388
Tasa de crecimiento de las cantidades importadas entre 2013-2017 (% p.a.)	-1	11	4	-12	51	-18	21	12	67	29
Posición relativa del país socio en las exportaciones mundiales	1	3	4	6	5	8	22	17	18	7
Participación de los países socios en las exportaciones mundiales (%)	30,3	11,9	8	4,8	5,4	2,8	0,2	0,7	0,7	2,9

Tasa de crecimiento de las exportaciones totales del país socio entre 2013-2017 (% p.a.)	4	2	5	-1	1	12	-59	2	-1	-1
Distancia media entre los países socios y todos los mercados importadores (km)	6332	6357	981	893	4664	1370	7038	6594	2715	4239
Concentración de las importadores de los países socios	0,11	0,08	0,13	0,17	0,37	0,15	0,44	0,13	0,15	0,16
Arancel medio (estimado) aplicado por Países Bajos	0	0	0	0	6,1	0	6,1	0	0	9,6

Fuente: Trade Map

7.4.2. Público objetivo

Ecuador es el principal proveedor mundial de cacao de denominación Cacao Arriba, el cual es preferido debido a la tendencia creciente del consumo de chocolate gourmet, existen muchas empresas dedicadas a la elaboración de chocolates y alimentos que incluyen cacao, el público objetivo son pequeñas y medianas empresas de Países Bajos dedicadas a la industria del chocolate y a otras manufacturas del sector de alimentación.

7.4.3. Análisis de la demanda

Países Bajos es el importador más grande de Europa para el producto cacao y sus elaborados, este mercado se concentra en transformar materia prima en un producto de alto consumo como lo es el chocolate, la demanda es positiva registrada entre el 2013 y 2017.

La tasa de crecimiento de las cantidades importadas se construye en 12%, Ecuador no es el proveedor más importante de Países Bajos, este título lo ostenta Costa de Marfil y Ghana debido a la sobreproducción con la que cuentan, sin embargo, como se ha tratado en capítulos anteriores las proyecciones mundiales aseguran que estos países africanos desaceleran su producción debido a conflictos nacionales y a la falta de valor añadido en su cadena productiva.

Este país miembro de la UE apunta a una materia prima de calidad, por esta razón en la última década se incrementó la demanda de cacao fino y de aroma. La relación bilateral permite que

ambos países obtengan beneficios que favorezcan las relaciones comerciales, manteniendo un equilibrio entre la demanda y la oferta.

CAPÍTULO 8

PRÁCTICAS COMERCIALES – INTRODUCIR Y ACTUAR

8.1. Producto

Producto es cualquier bien o servicio que se ofrece al mercado, éste es el medio que se utiliza para satisfacer las necesidades del consumidor o cliente final. Por ello y antes de comercializar un producto sobre todo en mercados internacionales se debe tener claro de qué manera entregar un valor añadido diferenciándose de la competencia.

Giverzhap busca fomentar una imagen de marca entorno al producto mediante la estrategia de diferenciación ofreciendo al mercado pasta de cacao de calidad, resaltando la denominación de origen *Cacao Arriba o fino y de aroma*.

Además, se considera el ciclo de vida de los productos y su constante innovación puesto que continuamente salen a la venta productos con características similares, pero con alguna variación en su composición. Por ende, es crucial estar a la vanguardia para diferenciarse de la competencia logrando así mantenerse vivos en un mercado tan competitivo y cambiante.

8.1.1. Atributos del producto

La planificación y desarrollo de las características físicas y técnicas del producto se realizan en base al país al cual se dirige, estos atributos son adaptados al mercado de destino desde la

vista del consumidor, en la tabla 21 se muestra la clasificación y características de los atributos los cuales se clasifican en:

- Intrínsecos o específicos.
- Externos.
- Intangibles

Tabla 21. *Atributos del producto*

Atributos	Características
Intrínsecos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Composición:</i> Pasta de cacao 100% orgánica, sin aditivos. • <i>Calidad:</i> Superior de denominación Cacao Arriba.
Externos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Etiqueta:</i> Normalización, evaluación de conformidad, etiquetado y marcado con información que es de relevancia para el consumidor, será impreso en diferentes idiomas y la comunicación de la información general será a través de un lenguaje claro y sencillo que dé a conocer los atributos del producto. • <i>Envase:</i> Debido al nivel de renta de este producto el tamaño del envase es de 4 kg, los materiales del envase es polietileno resistente a la humedad, de color oscuro para mantener la conservación adecuada del producto protegiéndolo de la luz y el calor.
Intangibles	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Marca:</i> Esta es la misma que se utiliza en el mercado nacional. • <i>Origen del producto:</i> Se acentúa que es un producto de origen ecuatoriano reconocido por ICCO como el principal productor de cacao fino y de aroma en el mundo.

Fuente: Elaboración propia

8.1.2. Adaptaciones

La estrategia que se emplea es multidoméstica la cual se adapta a los requerimientos del mercado objetivo, se analizan las adaptaciones a ejecutar para este mercado internacional tanto las que son obligatorias como las voluntarias.

En la tabla 22 se evidencia los dos conjuntos de adaptaciones con sus indicadores, en las adaptaciones obligatorias se requiere cumplir con los requisitos que exige este mercado europeo que vela principalmente por la protección al usuario. En cuanto a las adaptaciones voluntarias se realizan a nivel económico, de idiomas y hábitos de consumo.

Tabla 22. *Adaptaciones del producto*

		Adaptaciones
Obligatorias	<i>Salud</i>	La UE impone unas medidas sanitarias y fitosanitarias que exigen el cumplimiento de condiciones adecuadas en los procesos de elaboración de la pasta de cacao, se presenta mediante un diagrama de flujo el proceso que se realiza para la obtención de esta materia prima, la misma que describe todo el proceso de elaboración.
	<i>Seguridad</i>	Para la comercialización de este producto se cumple con la legislación europea conocida como Conformidad Europea.
	<i>Medio Ambiente</i>	Este producto cuenta con las certificaciones: Fairtrade International, USDA Organic, Kosher, Bio Suisse, Rainforest Alliance.
Volunt	<i>Económicas</i>	La renta per cápita de este país y su desarrollo económico favorable permite el equilibrio entre precio y calidad.
	<i>Lingüísticas</i>	El etiquetado se imprime en varios idiomas del mercado de destino, Holandés, Inglés, Francés, Español.

<i>Hábitos de consumo</i>	Servicio de atención; preventa para facilitar la comunicación con el cliente y brindar toda la información requerida, posventa para atender las sugerencias y comprobar la satisfacción del cliente con el producto.
---------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

8.2. Precio

En lo referido al precio este se obtendrá a partir de los costes de producción y distribución, sin embargo, el precio para el cliente será caro o barato en función del valor que este perciba y los beneficios que le proporcione. Se debe conseguir que el consumidor perciba que el producto es superior al de la competencia, es conveniente para él por factores logísticos, de calidad, tiempo de entrega y el costo va acorde al beneficio que obtiene.

Para determinar el precio de exportación se realiza el método de precios para esta actividad internacional, como se evidencia en la tabla 23 se parte del escandallo hacia atrás de precios de exportación.

Este producto tiene una presentación para el comercio de Países Bajos de 4 kg con precios de mercado global de \$11.84 restando a partir de allí los costes de impuestos y aranceles que para este país europeo es cero, los gastos de aduana, de transporte nacional e internacional, los gastos de comunicación de 2% que se destina a la presencia de la empresa en ferias internacionales, el precio de coste de producción y de adaptación del producto ya que en el mercado local la presentación es de 1.5 kg,

Tabla 23. *Método de precios de exportación de pasta de cacao*

Concepto	Importe (EUR)
Precio de venta 4 kg: 11.84 USD Equivalente a 10.23 EUR (1 EUR=1.157 USD)	10.23
Aranceles: (0%) Gastos de aduana: 0.20 USD paquete de 4Kg equivalente a 0.23 EUR	

	10.00
Gastos de transporte incluido seguro (1.70 USD) equivalente a 1.97 EUR	8.03
Transporte local de origen: 0.50	
Transporte internacional: 1.00	
Transporte internacional de destino: 0.20	
Gastos financieros: 0.10USD equivalente a 0.12EUR	7.91
Gastos de comunicación: (2%)	7.75
$7.91 * 2\% = 0.16$	
Margen comercial: (20%)	6.87
$4.40 * 20\% = 0.88$	
Precio de coste	4.40
Coste de producción: 3.70 USD equivalente a 4.28	
Coste de adaptación del producto: 0.10 USD equivalente a 0.12	

Fuente: Elaboración propia

*Tipo de cambio vigente en agosto de 2018

8.3. Promoción

La promoción que se realice será clave para dar a conocer los productos al conjunto total de clientes potenciales, así estos puedan conocer la marca y decantarse por ella. Esta parte suele ser la más costosa, pero también una de las más importantes a tener en cuenta.

Esta inversión inicial representa grandes esfuerzos financieros, pero si se realiza de manera óptima los resultados serán favorables y reportará mayor reconocimiento de marca y por ende beneficios para la empresa.

Gráfico 19. Comunicación internacional



Fuente: Elaboración propia

- *Marca:* Se dará a conocer la imagen corporativa de la empresa a través de la marca la cual es ya reconocida a nivel nacional.
- *Idioma:* El mensaje será redactado en el idioma local adaptado a los usos lingüísticos del país de destino, asegurándose de la ausencia de errores ortográficos y gramaticales.
- *Mensaje promocional:* El mensaje que se entregue al receptor está basado en la principal característica del producto ya que es *pasta de cacao 100 % orgánica* con prestigio internacional debido a la calidad.
- *Promoción en ferias:* Esta es sin duda la mejor forma de promoción para las empresas exportadoras que buscan introducción en nuevos mercados, la empresa ya cuenta con presencia en las principales ferias internacionales del sector. La empresa debe innovar continuamente su desempeño en estas ferias que sirven para conocer el mercado a través de la investigación que realice con las empresas que visitan el stand.
- *Comunicación online:* la empresa cuenta con una página web e-promotion la cual es una carta de presentación ante los clientes con los que se puede interactuar, a través de esta página se da a conocer el producto de manera interesante visualmente.

8.4. Distribución

En lo referente a la distribución del producto, se realizará un contacto inicial con las empresas del sector más representativas en este campo, las ferias internacionales en las que la empresa Giverzhap tiene presencia es la forma más rápida de contactar con empresas potenciales que buscan este producto.

Es muy importante realizar visitas in situ para conocer personalmente la empresa, con el fin de saber a detalle aspectos como: el tamaño de la empresa, experiencia en el sector, gama de productos que elabora, ámbito geográfico en que opera, capacidad comercial, responsabilidad con la política comercial del exportador, estos son los criterios más importantes a la hora de establecer relaciones comerciales con empresas del mercado internacional. Esta relación entre exportador e importador se realizará a través de la venta directa, sin la mediación de intermediarios ya que se trata de materia prima semielaborada demandada exclusivamente por industrias alimentarias de Países Bajos.

Como base fundamental para el desarrollo de la correcta distribución del producto es necesaria una apropiada gestión logística por la parte exportadora la misma que se encarga de receptor el pedido sea por vía telefónica, online o por correo, comprobar que haya en existencia la cantidad demanda y enviar a aduana con la compañía de transporte con la que haya establecido un contrato para la ejecución de trasladar la mercancía.

A continuación, en la tabla 25 se muestra la oferta comercial internacional, la cual consta de información del producto, la cantidad en kg, las condiciones de expedición que establecen las cantidades contenidas en los Europalet, el precio total y por unidad, las condiciones de entrega para este producto que utiliza el Incoterm Free Carrier en el cual se pone a disposición del importador el lugar pactado por ambas partes, las condiciones de pago que será con crédito

documentario de carácter irrevocable al contado y el plazo de entrega en 30 días a partir de la apertura del crédito documentario.

Tabla 24. *Oferta comercial internacional*

Producto	Pasta de cacao en bloques de 4 kg en envase de polietileno, sellado y etiquetado.
Cantidad	1280 kg
Condiciones de expedición	320 unidades en 4 palets (80 unidades/palet) Cada unidad mide 15 cm de largo por 10 de alto. Europalet (1200x1000)
Precio	10.23 EUR 3'273.60 EUR
Condiciones de entrega	FCA (lugar convenido), Puerto de Ámsterdam, Países Bajos.
Condiciones de pago	Crédito documentario, al contado
Plazo de entrega	30 días a partir de la apertura del crédito documentario.

Fuente: Elaboración propia

8.5. Viaje de prospección

Para conocer de cerca el mercado es imprescindible realizar visitas de reconocimiento y evaluación, con el fin de tener contacto directo con los compradores, conocer la oferta en el mercado y los hábitos de compra.

Como se muestra en la tabla 25 se planifican dos viajes de prospección, el primer viaje es para estar al tanto del mercado y ser parte de la feria Chocoa que se realizará en Ámsterdam, la cual es una oportunidad para dar a conocer el producto, tener acceso a nuevos contactos y establecer

oportunidades de negocio. El segundo viaje es para realizar la visita a los contactos seleccionados y brindarles de primera mano la información completa del producto, así como las cualidades de calidad debido a su carácter orgánico.

Tabla 25. *Viajes de prospección a Países Bajos*

CONCEPTO			DESCRIPCIÓN	FECHA
CHOCOA			Festival del chocolate	23 y 24 de febrero 2019
Good	Cocoa	Better	Ámsterdam, Origen del chocolate y su impacto en las condiciones de vida de los productores de cacao, productos semielaborados y 700 diferentes sabores de chocolate.	
Beurs van Berlage, Ámsterdam				
Primera visita a los contactos seleccionados				15 al 17 de marzo 2019

Fuente: Elaboración propia

8.6. Timing

Es necesario establecer un calendario para el cumplimiento de las acciones a realizar con el fin de registrar, medir y controlar las actividades, es así que se puede tener una visión clara y a la vez es una herramienta de evaluación en la ejecución de una tarea. En la tabla 26 se muestra el calendario a seguir de las acciones establecidas como: la preparación logística para la presencia en la feria en Ámsterdam, esta planificación se realizará en el mes de enero, la feria tendrá lugar en el mes de febrero en Beurs Van Berlage, en la ciudad de Ámsterdam.

Aprovechando al máximo esta participación se tomarán los datos de los demás participantes, así como la visita de las empresas que acuden para buscar nuevos proveedores. Durante la primera quincena de marzo se buscará toda la información adicional de los contactos seleccionados y se les enviará una carta con información complementaria. Durante la segunda quincena se prevé la primera visita a los contactos que muestren interés por el producto.

Tabla 26. *Calendario de acciones*

Concepto	1 – 30 Enero	Febrero	1 - 15 Marzo	16 - 31 Marzo
Preparación logística de visita a feria en Ámsterdam				
Asistencia a feria CHOCOA		23 y 24		
Búsqueda de información adicional de los contactos				
Envío de información complementaria a los contactos				
Primera visita a los contactos seleccionados				

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 9

CONCLUSIONES

1. Ecuador no es el principal productor de cacao en el mundo, sin embargo, si es el principal productor y exportador de cacao fino y de aroma con el 61% de la producción total. En la última década la producción de cacao refleja una tasa de crecimiento de 5.5%, esta es una cifra importante que aprueba el impacto económico que tiene este sector en la economía del país. Las 70 mil hectáreas de

nuevas plantaciones, permiten el crecimiento sustentable en la cadena de valor. Tanto el sector formal como informal otorgan importantes fuentes de empleo. Ecuador busca convertirse en una marca país potenciando su capacidad productiva para satisfacer la demanda creciente del consumo de cacao a nivel mundial.

2. En Ecuador existen muchas marcas reconocidas, en el sector se encuentran 48 marcas relevantes a nivel nacional e internacional, Giverzhap es una pyme que asegura el control de calidad en sus procesos productivos, garantizando la conservación de las propiedades naturales obteniendo como resultado pasta de cacao 100% orgánica. El crecimiento de esta empresa se basa en la comunicación eficaz y oportuna entre la dirección y los mandos medios, el proceso de calidad que realiza en sus operaciones, la logística en la cadena de suministro y el servicio posventa.
3. El análisis estratégico arroja que la empresa cuenta con personal cualificado y adecuado equipamiento técnico, sin embargo, tiene poca experiencia en el mercado y sus costes son muy elevados debido a la baja producción por la reducida cartera de cliente, conjuntamente una limitada gama de productos y capacidad financiera limita la flexibilidad económica y productiva, a pesar de estos inconvenientes la empresa ha crecido gracias a la ayuda del gobierno ecuatoriano que apoya al sector a través de capacitaciones de buenas prácticas de manufactura, desarrollo de planes de negocios, asesoría sobre empaque y comercialización, otro factor relevante es el acuerdo comercial entre Ecuador y la UE que facilita el comercio internacional.
4. La demanda de cacao y sus derivados crece anualmente 2.5%, esta tendencia creciente se debe a que ya no solo se utiliza el cacao en la industria chocolatera,

sino también en otros sectores como farmacéutica y cosmética. Del total de la exportación ecuatoriana se estima que un 75% es cacao fino y de aroma. La UE demanda en gran medida este producto debido a su calidad el cual emplea para la elaboración de chocolates gourmet. En el último año la caída a menos del 50% de los precios del cacao en el mercado internacional ha golpeado duramente al sector, este resultado se debe a varios factores como la sobreproducción mundial de las naciones africanas y a las plagas que afectaron los cultivos en el 2015.

5. Se analizaron los elementos claves para la selección de mercados que permitieron tener una visión de la situación de cada país con el fin de introducir y comercializar el producto, este análisis se realizó a través de dos métodos de selección los cuales determinaron que el país apropiado para la comercialización de pasta de cacao desde Ecuador es Países Bajos ya que facilita el desarrollo comercial debido a la alta demanda y facilidades de mercadeo gracias al acuerdo comercial con la UE, dicho acuerdo favorece las relaciones comerciales bilaterales debido a cero aranceles.
6. Países Bajos el centro de transporte europeo y ostenta ser la sexta economía más grande de la UE, en el último año se registró un superávit del 0,3% del PIB, la tasa de desempleo disminuyó a 4.8% en el 2017. Países Bajos es el principal importador de cacao en el mundo, su principal proveedor es Costa de Marfil y Ghana, sin embargo, las proyecciones mundiales aseguran que estos países africanos desaceleran su producción debido a conflictos nacionales y a la falta de valor añadido en su cadena productiva. La tasa de crecimiento de las cantidades

importadas desde Ecuador es de 12%, este incremento favorable se debe a la demanda que tiene este país por materia prima de calidad.

7. En las prácticas comerciales de las 4 Ps del marketing se analiza cada parámetro determinando el modelo de ejecución, sin embargo, se recomienda realizar un análisis económico para determinar la viabilidad de la acción comercial internacional.

Bibliografía

Anecacao. (2018). Cacao Nacional | Anecacao Ecuador. Retrieved August 7, 2018, from

<http://www.anecacao.com/es/quienes-somos/cacao-nacional.html>

Asociación Nacional de Exportadores de Cacao ANECACAO. (2017). Revista Especializada en

CACAO. Retrieved from www.anecacao.com

Central Intelligence Agency. (2018). The World Factbook - Agencia Central de Inteligencia.

Retrieved August 13, 2018, from <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/nl.html>

Corporación Financiera Nacional CFN. (2018). *FICHA SECTORIAL: Cacao y Chocolate*

GDGE-SUBG. DE ANÁLISIS E INFORMACIÓN. Retrieved from

<https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/04/Ficha-Sectorial-Cacao.pdf>

el ciudadano SISTEMA DE INFORMACIÓN OFICIAL. (2016). Agricultores y exportadores de

cacao en grano tendrán exoneraciones en impuestos | ElCiudadano.gob.ec. Retrieved

August 3, 2018, from <http://www.elciudadano.gob.ec/agricultores-y-exportadores-de-cacao-en-grano-tendran-exoneraciones-en-impuestos/>

EL UNIVERSO. (2017). Los precios a la baja del cacao alarman al sector | Economía | Noticias |

El Universo. Retrieved August 8, 2018, from

<https://www.eluniverso.com/noticias/2017/04/06/nota/6125510/precios-baja-cacao-alarman-sector>

ICCO. (2015). ICCO Annual Report. Retrieved August 8, 2018, from

<https://www.icco.org/about-us/icco-annual-report.html>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2016). Ecuador asume presidencia de la Organización

Mundial del Cacao – Ministerio de Agricultura y Ganadería. Retrieved July 23, 2018, from

<https://www.agricultura.gob.ec/ecuador-asume-presidencia-de-la-organizacion-mundial-del-cacao/>

Posas, J. C. (2015). *Las 7 estrategias de internacionalización : cuanto más grande es el reto,*

mejor sabe el éxito. Pearson. Retrieved from <https://polibuscador.upv.es/primo->

explore/fulldisplay?docid=alma2132470760003706&context=L&vid=bibupv&lang=es_ES
&search_scope=ALL&adaptor=Local Search

PRO ECUADOR. (2018a). El consumo de chocolate crece a nivel mundial – PRO ECUADOR.
Retrieved July 23, 2018, from <https://www.proecuador.gob.ec/el-consumo-de-chocolate-crece-a-nivel-mundial/>

PRO ECUADOR. (2018b). Gestiones para mejorar las importaciones de Japón de cacao
ecuatoriano – PRO ECUADOR. Retrieved July 23, 2018, from
<https://www.proecuador.gob.ec/gestiones-para-mejorar-las-importaciones-de-japon-de-cacao-ecuatoriano/>

Revista especializada de CACAO, A. (2018). *MIPRO: apoyo constante al sector cacaotero*.
Retrieved from www.anecacao.com

Revista Especializada en CACAO. (2017). *Septiembre*. Retrieved from www.anecacao.com

Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN. (2018). NTE INEN 176 Quinta revisión.
Retrieved from
http://docs.wixstatic.com/ugd/f08542_1dcae23360ed4e7c9d5658e19aa95033.pdf

Steen, M. Van. (2017). *Christoph Saurenbach Jefe de la Sección Comercial para Ecuador y
Colombia*. Retrieved from
https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/cartilla_acuerdo_comercial_ue-ecuador_0.pdf

Subsecretaría de Agricultura, & Dirección Nacional de Comunicación. (2012). MAGAP impulsa
proyecto de reactivación del Cacao Fino y de Aroma – Ministerio de Agricultura y
Ganadería. Retrieved July 23, 2018, from <https://www.agricultura.gob.ec/magap-impulsa-proyecto-de-reactivacion-del-cacao-fino-y-de-aroma/>

