

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA MULTILINGUE DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA MULTILINGUE EN NEGOCIOS Y RELACIONES
INTERNACIONALES**

**ANÁLISIS DE PREFACTIBILIDAD PARA LA EXPORTACIÓN DEL
CHOCOLATE FINO DE AROMA AL MERCADO DE LA UNIÓN EUROPEA.
CASO: CAONI, EN EL PERIODO 2015-2018**

KASSANDRA MARITZA GALARZA RODRIGUEZ

DIRECTOR: MSc. David Sotomayor

**JULIO, 2018
QUITO – ECUADOR**

ÍNDICE GENERAL

I.	TEMA	1
II.	RESUMEN	1
III.	ABSTRACT	1
IV.	RÉSUMÉ	1
V.	INTRODUCCIÓN	3
	CAPITULO I	8
	LA EMPRESA CAONI	
1.1.	Antecedentes	8
1.1.1.	Historia de la empresa	8
1.1.2.	Base legal y filosófica	10
1.1.3.	Estructura organizacional	11
1.2.	Estructura productiva	13
1.2.1.	Proceso productivo	13
1.2.2.	Capacidad productiva	22
1.2.3.	Productos ofertados	23
1.3.	Análisis situacional	27
1.3.1.	Experiencia de la empresa	27
1.3.2.	Análisis PEST	31
1.3.3.	Matriz EFI - Evaluación de Factores Internos	32
1.3.4.	Matriz EFE – Evaluación de Factores Externos	33
1.3.5.	Matriz FODA	35
	CAPITULO II	38
	REQUISITOS DE INGRESO PARA EL MERCADO DE LA UNIÓN EUROPEA	
2.1.	Barreras arancelarias	38
2.1.1.	Clasificación arancelaria del producto bajo el sistema armonizado	38
2.1.2.	Acuerdos comerciales con la Unión Europea	40
2.1.3.	Tipos de arancel para el ingreso al mercado de la Unión Europea	46
2.2.	Barreras para arancelarias	47
2.2.1.	Requisitos técnicos sobre la composición del producto	48
2.2.2.	Certificaciones	49
2.2.3.	Seguridad Sanitaria	53
2.3.	Logística de exportación	55
2.3.1.	Tipo de empaque, envase y etiquetado	55
2.3.2.	Naturaleza de la carga	58
2.3.3.	Embalaje y contenedor	58
2.3.4.	Medio de transporte y documentos de embarque	65
2.3.5.	Términos de negociación	68
	CAPITULO III	71
	ANÁLISIS DEL MERCADO INTERNACIONAL	
3.1.	Mercado internacional	71
3.1.1.	Demanda internacional	71
3.1.2.	Mercados potenciales	75
3.1.3.	Matriz de selección de mercados	78
3.2.	Mercado seleccionado	97
3.2.1.	Perfil económico y comercial	97
3.2.2.	Comercio Bilateral	103

3.2.3.	Potencial Exportable	107
3.3	Análisis Estratégico	109
3.3.1	Matriz de Ansoff	109
3.3.2	Estrategia de Ingreso y distribución	112

VI.	ANÁLISIS	115
VII.	CONCLUSIONES	119
VIII.	RECOMENDACIONES	120

LISTA DE REFERENCIAS	121
----------------------	-----

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1	28
VENTAS TOTALES DE LA EMPRESA	

TABLA 2	30
VENTAS TOTALES ANUALES DE LA EMPRESA	

TABLA 3	32
MATRIZ PEST	

TABLA 4	33
MATRIZ EFI	

TABLA 5	34
MATRIZ EFE	

TABLA 6	36
MATRIZ FODA	

TABLA 7	39
CLASIFICACIÓN ARANCELARIA	

TABLA 8	47
CLASIFICACIÓN ARANCELARIA	

TABLA 9	50
PRINCIPALES CERTIFICACIONES VOLUNTARIAS	

TABLA 10	61
SÍMBOLOS ISO PARA EMBALAJES	

TABLA 11	63
TIPOS DE CONTENEDOR	

TABLA 12	66
RUC CAONI CHOCOLATE	

TABLA 13	80
MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS	

TABLA 14	94
APERTURA COMERCIAL DE ALEMANIA, PAÍSES BAJOS Y FRANCIA EN 2017	
TABLA 15	94
PARTICIPACIÓN DE LA SUBPARTIDA DE ESTUDIO EN LOS PAÍSES PRESELECCIONADOS EN 2017	
TABLA 16	101
PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS POR PAÍSES BAJOS EN 2017	
TABLA 17	102
PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS POR PAISES BAJOS EN 2017	
TABLA 18	103
PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS POR ECUADOR DESDE PAISES BAJOS EN 2017	
TABLA 19	104
PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS POR ECUADOR A PAÍSES BAJOS EN 2017	
TABLA 20	108
POTENCIAL EXPORTABLE ENTRE ECUADOR Y PAISES BAJOS PARA LA SUBPARTIDA 180632 EN 2017 EN MILES DE USD	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	12
ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL	
GRÁFICO 2	41
BALANZA COMERCIAL DEL ECUADOR 2008-2017 MILES DE USD	
GRÁFICO 3	42
PRINCIPALES EXPORTACIONES DE ECUADOR A LA UNIÓN EUROPEA 2017	
GRÁFICO 4	42
PRINCIPALES IMPORTACIONES DE ECUADOR A DESDE LA UNIÓN EUROPEA 2017	
GRÁFICO 5	72
PAÍSES IMPORTADORES DE LA SUBPARTIDA 180632 EN EL 2017	
GRÁFICO 6	72
PRINCIPALES IMPORTADORES DE LA SUBPARTIDA 1803632 EN EL 2017	

GRAFICO 7	73
EVOLUCIÓN DE LAS IMPORTACIONES DE LA SUBPARTIDA 180632	
GRÁFICO 8	74
PAÍSES EXPORTADORES DE LA SUBPARTIDA 180632 EN EL 2017	
GRAFICO 9	74
PRINCIPALES EXPORTADORES DE LA SUBPARTIDA 180632 EN 2017	
GRÁFICO 10	75
EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE LA SUBPARTIDA 180632	
GRÁFICO 11	76
IMPORTACIONES DE CONFITERÍA, CHOCOLATE Y GALLETTERÍA DESDE LA UNIÓN EUROPEA	
GRÁFICO 12	77
PRINCIPALES DESTINOS DE EXPORTACION DE LA SUBPARTIDA 180632 DESDE EL ECUADOR EN 2017	
GRAFICO 13	78
MERCADOS EUROPEOS IMPORTADORES PARA LA SUBPARTIDA 180632 DESDE ECUADOR 2017	
GRÁFICO 14	88
PRINCIPALES PROVEEDORES DE LA SUBPARTIDA 180632 A ALEMANIA	
GRAFICO 15	88
PRINCIPALES PROVEEDORES DE LA SUBPARTIDA 180632 A ALEMANIA EN MILES DE USD	
GRAFICO 16	89
PRINCIPALES PROVEEDORES DE LA SUBPARTIDA 180632 A PAISES BAJOS EN 2017	
GRAFICO 17	90
PRINCIPALES PROVEEDORES DE LA SUBPARTIDA 180632 A PAISES BAJOS EN MILES DE USD	
GRAFICO 18	90
PRINCIPALES PROVEDORES DE LA SUBPARTIDA 180632 A FRANCIA EN 2017	
GRAFICO 19	91
PRINCIPALES PROVEEDORES DE LA SUBPARTIDA 180632 A FRANCIA	
GRÁFICO 20	92
TENDENCIA DE CRECIMIENTO ANUAL DE LAS IMPORTACIONES ALEMANAS DE LA SUBPARTIDA 180632 PERIODO 2012-2020	
GRÁFICO 21	92
TENDENCIA DE CRECIMIENTO ANUAL DE LAS IMPORTACIONES DE PAÍSES BAJOS DE LA SUBPARTIDA 180632 PERIODO 2012-2020	

GRÁFICO 22	93
TENDENCIA DE CRECIMIENTO ANUAL DE LAS IMPORTACIONES DE FRANCIA DE LA SUBPARTIDA 180632 PERIODO 2012-2020	
GRAFICO 23	98
BALANZA COMERCIAL DE PAISES BAJOS EN EL PERIODO 2013-2017	
GRÁFICO 24	99
PARTICIPACIÓN DE LOS SECTORES EN EL PIB NOMINAL. 2016	
GRÁFICO 25	99
PRINCIPALES PROVEEDORES PARA PAISES BAJOS EN 2017	
GRÁFICO 26	100
PRINCIPALES COMPRADORES PARA PAISES BAJOS EN 2017	
GRAFFICO 27	106
FLUJO DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA DE PAÍSES BAJOS EN ECUADOR POR SECTORES	
GRÁFICO 28	107
EXPORTACIONES DE LA SUBPARTIDA 180632 DE ECUADOR HACIA PAISES BAJOS	
GRÁFICO 29	108
POTENCIAL EXPORTABLE ENTRE EUADOR Y PAÍSES BAJOS PARA LA SUBPARTIDA 180632 EN 2017	
GRÁFICO 30	110
MATRIZ DE ANSOFF	

INDICE DE IMÁGENES

IMAGEN 1	10
LOGOTIPO DE LA MARCA	
IMAGEN 2	14
PLANTA DE CACAO ARRIBA NACIONAL	
IMAGEN 3	14
GRANO DE CACAO	
IMAGEN 4	15
FERMENTACIÓN DE CACAO	
IMAGEN 5	16
SECADO DEL CACAO	
IMAGEN 6	17
TOSTADO DEL CACAO	
IMAGEN 7	17
DESCASCARILLADO	

IMAGEN 8 MOLIDO DE CACAO	18
IMAGEN 9 PRENSA DE CACAO	19
IMAGEN 10 REFINADO Y CONCHADO	19
IMAGEN 11 TEMPERADO DEL CHOCOLATE	20
IMAGEN 12 MOLDEADO DEL CHOCOLATE	21
IMAGEN 13 DETALLE DEL EMPAQUE	22
IMAGEN 14 CHOCOLATE DE USO PROFESIONAL	24
IMAGEN 15 CAJAS DE REGALO	24
IMAGEN 16 SNACK BAR	25
IMAGEN 17 COLECCIÓN FINE MILK CHOCOLATE	25
IMAGEN 18 COLECCIÓN SINGLE ORIGIN DARK CHOCOLATE	26
IMAGEN 19 COLECCIÓN 80% AMAZONIC	26
IMAGEN 20 COLECCIÓN WHITE CHOCOLATE	27
IMAGEN 21 DETALLE DEL PRIMER EMPAQUE PRIMARIO	58
IMAGEN 22 TIPOS DE EMBALAJE	59
IMAGEN 23 DETALLE DEL EMBALAJE PRIMARIO Y SECUNDARIO	60
IMAGEN 24 SEÑALÉTICA Y MARCADO EN EMPAQUE TERCARIO	60
IMAGEN 25 TAMAÑO DE LOS CONTENEDORES DE ACUERDO A SU TIPO	62

I. TEMA

ANÁLISIS DE PREFACTIBILIDAD PARA LA EXPORTACIÓN DEL CHOCOLATE FINO DE AROMA AL MERCADO DE LA UNIÓN EUROPEA. CASO: CAONI, EN EL PERIODO 2015-2018

II. RESUMEN

La presente disertación tiene como objeto realizar un análisis situacional de la empresa ecuatoriana Caoni con la finalidad de conocer si se encuentra en capacidad de incursionar en el mercado de la Unión Europea con su chocolate fino de aroma. Para este análisis se utilizará para el marco teórico el modelo empresarial de Uppsala. Esta investigación se compone de tres capítulos: la empresa Caoni, Requisitos de ingreso para el mercado de la Unión Europea, y Análisis de mercado internacional, los que en su conjunto determinaron que la empresa se encuentra preparada para incursionar en el mercado de Países Bajos, bajo la segunda etapa del modelo de Uppsala.

Palabras clave: modelo de Uppsala, internacionalización empresarial, chocolate fino de aroma, potencial exportable, Cacao “Arriba Nacional”.

III. ABSTRACT

The present dissertation paper aims to perform an analysis of Caoni Company to determine if it is able to venture into the European Union Market with its star product: fine chocolate made with “Arriba” cocoa beans. For this analysis, the Uppsala business model will be used for the theoretical framework. This research is composed of three categories: the Caoni Company, Entry requirements for the European Union market, and International market analysis, which together determine that the company is in fact ready to enter the Netherlands market, under the second stage of the Uppsala model.

Key words: Uppsala model, business internationalization, exportable potential, dark chocolate, “Arriba Nacional” Cocoa beans.

IV. RÉSUMÉ

Cette dissertation a pour objet réalisé une analyse de la situation de l'entreprise Caoni dans le but de connaître si elle est capable d'entrer sur le marché de l'Union Européenne avec son produit : chocolat noir à base de cacao « arriba nacional ». Pour cette analyse le modèle économique d'Uppsala sera utilisé

pour le cadre théorique. Cette recherche s'arrange de trois chapitres : l'entreprise Caoni, les Conditions requises de revenu pour le marché de l'Union Européenne, et l'analyse de marché international, celles qui dans son ensemble ont déterminé que l'entreprise trouve préparée à entrer sur le marché des Pays-Bas, sous la deuxième étape du modèle d'Uppsala.

Mots clés : modèle d'Uppsala, internationalisation de l'entreprise, potentiel exportable, chocolat noir, cacao « arriba nacional ».

V. INTRODUCCIÓN

Caoni es una empresa de producción de productos de chocolate, basados en cacao arriba nacional, o conocido como cacao fino de aroma. Con sus inicios en el año 2005, fue una de las empresas pioneras en internacionalizar su propuesta cuando todavía no existía una producción de chocolate fino de aroma en el Ecuador. Esta empresa ha logrado colocar su producto en el mercado nacional, posicionando la mayoría de su producción en las perchas de grandes supermercados y puntos de venta del país. La empresa cuenta con experiencia internacional al haber expandido sus horizontes en países como Chile, Argentina, Estados Unidos, Rusia y Corea del Sur, además sus productos han recibido premios en el ámbito internacional por sus estándares de calidad y elaboración. Caoni cuenta con una variedad de productos, de entre los que destaca el chocolate dark, que tiene demanda internacional.

Por las condiciones geográficas en las que se encuentra el país, así como por la variedad de recursos biológicos, Ecuador es un gran productor de Cacao Arriba fino y de aroma, destacado por las fragancias y sabores frutales y florales producto de las condiciones de suelo durante la siembra y cultivo. En la variedad Cacao Fino de Aroma, el país es el responsable de más del 70% de la producción mundial y aunque se destaca por ser uno de los principales productores de la materia prima, la producción de chocolate para exportación es una actividad mínima, que aunque está en crecimiento no es comparable con la producción de países líderes como Alemania y Suiza. Según estimaciones de ProEcuador, las empresas exportadoras de Chocolate Fino de Aroma en el país son 48 entre empresas grandes (19%) y Mipymes (81%).

Por medio de este trabajo de investigación, se pretende demostrar que la empresa posee la capacidad para abastecer a un nuevo mercado, con la finalidad de recibir mayores ingresos y expandir sus horizontes internacionales, pues aunque se encuentra dentro del periodo de estudio en varios mercados extranjeros, el chocolate fino de aroma es un producto que puede tener un mayor alcance debido a la alta demanda internacional.

El desarrollo de esta investigación ofrece a Caoni una guía para proceder con su diversificación de mercado a un país de la Unión Europea,

puesto que es un mercado destino apetecido para la industria chocolatera internacional, al contar con una cultura del chocolate establecida. Se estima que de la producción mundial del chocolate los europeos utilizan al menos un 50%, así como de entre los 10 principales compradores de este producto, 8 son países europeos según datos del año 2015. (Crespo, 2016)

Mediante esta guía, Caoni y sus representantes tendrán una visión general de las fortalezas y debilidades de su empresa, así como los obstáculos que tendrá que superar para poder introducir su mercancía con éxito al mercado destino. El objetivo general de este trabajo, es el de: Analizar la viabilidad de la exportación del chocolate fino de aroma de Caoni al mercado de la Unión Europea, para generar una perspectiva de internacionalización del producto aplicable para la empresa. Los objetivos específicos serán Analizar el potencial de internacionalización de la empresa Caoni, analizar los requisitos para la internacionalización del chocolate fino de aroma y determinar los potenciales destinos de exportación dentro de la Unión Europea.

La hipótesis que plantea este estudio es que la organización de la empresa Caoni, así como su experiencia y capacidad productiva, cumpliendo con los correspondientes requisitos arancelarios, no arancelarios y logísticos le permitirán ingresar el chocolate fino de aroma al mercado de la Unión Europea.

Se aplicarán la teoría de internacionalización de Uppsala dentro del marco teórico de esta investigación. Este modelo afirma que el conocimiento del mercado de una empresa, o en su lugar el desconocimiento es la fuerza impulsora en su camino a la internacionalización. (Carneiro, Da Rocha, & Ferreira, 2008).

El conocimiento del mercado que pueda tener la empresa crece a medida que incursiona en los mercados internacionales, convirtiéndose este nuevo conocimiento adquirido en la base de sus actividades comerciales en el futuro. Los pensadores afirman que las empresas tienen en cuenta dos variables para internacionalizarse: la primera, es que el país en el que desean empezar su internacionalización es escogido en base a la distancia psíquica entre ambos países (cultura, lenguaje, sistema político, educación, desarrollo). La segunda, el compromiso del mercado está compuesto por dos factores: la

cantidad de recursos comprometidos y el nivel de compromiso en el que se pretende encontrar un uso alternativo a los recursos. (Andersen, 1992)

Este modelo señala que la empresa aumentará de manera gradual los recursos comprometidos en un país destino determinado a medida que adquiera experiencia en las actividades que se realizan en dicho mercado. Este desarrollo de actividades se da luego de una serie de etapas sucesivas que representan el nivel de compromiso de la compañía en sus operaciones dentro del mercado extranjero. Los autores señalan que el conocimiento de la empresa y su comportamiento de adaptación son determinantes para una internacionalización exitosa. (Andersen, 1992)

La cadena de establecimiento del modelo Uppsala se compone de las siguientes etapas:

1. Actividades esporádicas o no regulares de exportación; conformadas por las exportaciones directas o indirectas que se hacen de forma no habitual.
2. Exportaciones a través de representantes independientes
3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero
4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero (Carneiro, Da Rocha, & Ferreira, 2008)

La secuencia de etapas indica el nivel de compromiso de recursos al mercado, inclusive los teóricos señalan que si la distancia psíquica no es muy similar entre los países, los cambios que se realicen se verán desarrollados con lentitud. (Carneiro, Da Rocha, & Ferreira, 2008)

Para analizar la internacionalización de la empresa, se hará uso de herramientas como las cuatro P del Marketing internacional, del teórico E. Jerome McCarthy. Las Cuatro P se refieren al producto, precio, plaza y promoción. (Arango, 2009)

El tipo de investigación será de tipo exploratorio, debido a que se centrará en el análisis e investigación de aspectos que aún no han sido analizados en profundidad, como es el caso del desempeño de Caoni dentro de la exportación de chocolate de fino aroma a un país europeo. Si bien existen

trabajos de investigación que ya han tratado el tema de la exportación de chocolate, es la primera ocasión en que el actor principal es la empresa Caoni.

De igual forma la investigación es de carácter descriptivo, en donde se analizará aspectos como factores de mercado, análisis de tendencias, revisión de cifras, entre otros, con la finalidad de identificar la factibilidad de la exportación de chocolate de fino aroma además de analizar el impacto que tiene para la empresa.

La estructura de esta investigación consta de tres capítulos: El primer capítulo presenta información importante de la empresa entre la que se encuentra la historia, base legal y filosófica, además de la estructura organizacional. Se analizará también la estructura productiva, evaluando el proceso productivo, la capacidad productiva además de los productos que se ofertan. El análisis situacional permitirá evaluar aspectos como la experiencia nacional e internacional y dará información a través de análisis de tipo EFI, EFE, FODA y PEST.

El segundo capítulo trata sobre los requisitos de ingreso para el mercado de la Unión Europea, evaluando factores como las barreras de acceso arancelarias y no arancelarias así como se detallarán factores de la logística de exportación, que incluyen envase, etiquetado, transporte y procedimientos aduaneros. Este capítulo revisará requisitos tales como documentación necesaria y términos de negociación.

El tercer y último capítulo se centrará en un análisis de mercado, donde se elegirá el país destino analizando factores como los mercados potenciales, los que se tomarán en cuenta para elaborar una matriz de selección de mercados que delimitará el mercado elegido, del cual se realizará un estudio económico y comercial, enfocados en la subpartida 180632. Por último se realizará un análisis estratégico que permitirá elegir las estrategias que deberá seguir la empresa para el ingreso exitoso del producto al mercado destino.

Esta investigación será de carácter empírico, porque se recopilará información de la empresa así como informes aduaneros, perfiles logísticos, entre otros. Así mismo se aplicará el método de análisis-síntesis al recopilarse información de diferentes fuentes que se analizarán con la finalidad de resolver

la problemática y determinar los factores necesarios para la exportación de chocolate de fino aroma.

El tema presentado para esta investigación tiene relación con la carrera Multilingüe en Negocios y Relaciones Internacionales al ser un tema comercial de exportación, por lo que se ubica dentro de la rama de Negocios Internacionales, además se pondrán en práctica conocimientos adquiridos dentro de las asignaturas de Comercio Exterior y Marketing internacional.

CAPITULO I

LA EMPRESA CAONI

El presente capítulo se enfoca en la introducción de la empresa, y detalla a nivel general su misión, visión, logotipo y productos ofertados. Se trata así mismo en detalle su experiencia en el mercado nacional e internacional, con la ayuda de matrices como la EFE, EFI, FODA y PEST.

1.1 Antecedentes

Dentro de este subcapítulo se describe información general de la empresa Caoni, productora y comercializadora de barras de chocolate. Con esta información se puede conocer su historia, así como entender su trayectoria y experiencia en el mercado nacional e internacional, factores que le han permitido desarrollarse y posicionarse en un mercado cada vez más demandante.

1.1.1 Historia de la empresa

Caoni nació en el año 2005 constituida bajo el nombre BLK corporation S.A. por tres socios, de los cuales en el periodo de investigación solo permanecen dos: Roberto Brauer y Daniel Klein. La principal motivación de los fundadores fue darle un valor agregado a los granos de cacao, que hasta la fecha era lo único que el país exportaba dentro de su histórico estatus de país productor de cacao como materia prima. (Brauer, 2018)

La empresa fue una de las pioneras en producir tabletas de chocolate fino de aroma, con mezclas de frutas exóticas, con las que se empezó a comercializar el chocolate negro de origen, un producto hasta entonces desconocido para los consumidores nacionales. (Caoni Chocolate, 2018)

Las oficinas de la empresa se encuentran en una de las zonas empresariales más importantes de la ciudad de Quito, en la República del Salvador y Naciones Unidas, en el edificio Marquis Plaza. Allí funciona la parte administrativa de la empresa, con al menos 5 empleados que laboran en esas oficinas. En el año 2015, la gerencia de la empresa fue asumida por Barbara Brauer. (Supercias, 2018)

Hasta el año 2015 la empresa contaba con el apoyo de Quifatex S.A quien se encargaba de la distribución de los productos a nivel nacional, mediante estrategias de venta como la ubicación de los productos en autoservicios y tiendas de barrio. La estrategia propuesta por Quifatex fue funcional por un corto periodo de tiempo, sin embargo el target propuesto por esta empresa (Clase media baja) y sus puntos de distribución fueron contrarios al target original de Caoni (Clase media alta) al no representar suficientes ganancias por parte de sus ventas, motivo por el cual en el año 2016 Caoni prescindió de los servicios de la distribuidora e implementó un área de ventas, que se encargó de establecer una nueva estrategia que se mantiene hasta el día de hoy. (Brauer, 2018)

La marca ha sido premiada en varias ocasiones por los Ecuador Chocolate Awards, en donde obtuvo los premios siguientes: (Caoni Chocolate, 2018)

Ecuador Chocolate Awards

- *2012 Gran Barra de oro: Caoni Esmeraldas 77%*
- *2012 Barra de oro: Caoni Los Ríos 77%*
- *2012 Barra de plata: Caoni Esmeraldas 55%, Caoni Manabí 77%*
- *2013 Barra de oro: Caoni Esmeraldas 55%, Caoni Los Ríos 77%, Caoni Manabí 77%*
- *2013 Mejor aroma frutal: Caoni Manabí 77%*
- *2014 Gran Barra de Oro: Caoni Los Ríos 77%*
- *2014 Barra de oro: Caoni Manabí 77%*
- *2014 Mejor aroma frutal: Caoni Manabí 77%*
- *2015 Barra de plata: Caoni Manabí 77%*

World Chocolate Awards 2014

- *1 Estrella: Caoni Chocolate con Leche y Maracuyá*
- *2 Estrellas: Caoni Chocolate con Leche, Caoni Chocolate con Leche y Macadamia*

Esta empresa cuenta con proyectos de responsabilidad social, por lo que ha realizado alianza con el Centro del Muchacho Trabajador, una fundación que está involucrada en trabajo social y realiza un importante trabajo

en el que apoya a familias de escasos recursos con el desarrollo de los más pequeños de la familia. En esta fundación se fabrican las cajas para la presentación de regalo y de los paquetes de lujo que vende la empresa. (Caoni Chocolate, 2018)

1.1.2 Base legal y filosófica

BLK Corporation S.A. es una empresa de tipo Sociedad Anónima, constituida el 20 de diciembre del año 2005 en la ciudad de Quito con el nombre comercial de Caoni Chocolate. El número de RUC de la empresa es el 17920150730 y ha suscrito un capital de 1.500.000 USD al momento de su constitución. Como administradores en funciones en el período de investigación consta el señor Roberto Brauer con el cargo de Apoderado General, Barbara Brauer con el cargo de Gerente General, e Irene Vaca con el cargo de Presidente. (Supercias, 2018)

De acuerdo al registro del SRI, la categoría en la que se encuentra la empresa es MIPYMES, y consta como una empresa pequeña. (SRI, 2018)

Logotipo y Nombre

IMAGEN 1
LOGOTIPO DE LA MARCA



Fuente: Caoni
Recopilado por: Cassandra Galarza

El nombre de la empresa se inspiró en el río Caoní, que surge en la sierra ecuatoriana y desemboca en las tierras subtropicales, irrigando las tradicionales plantaciones de cacao. El logotipo se compone de la palabra

Caoni, en color dorado, cuya presencia destaca en el empaque al tener un efecto 3D. La fuente elegida es cursiva y la mezcla de ambos transmite elegancia y exclusividad a la marca.

Valores

La empresa se maneja bajo 5 valores fundamentales, que son los siguientes:

1. Comunicación: de forma abierta, externa e interna, para la facilidad de intercambio de información, organización con la finalidad de llegar al mismo objetivo.
2. Respeto: En acciones y expresiones, que involucre a todas las partes de la empresa.
3. Iniciativa: Salir de la zona de confort ir más allá de lo establecido para superar los límites ya alcanzados.
4. Transparencia: Afrontar todas las situaciones con la verdad, actuando clara y abiertamente.
5. Equidad: reconocimiento y trato equitativo para todos los integrantes de la empresa. (Brauer, 2018)

1.1.3 Estructura organizacional

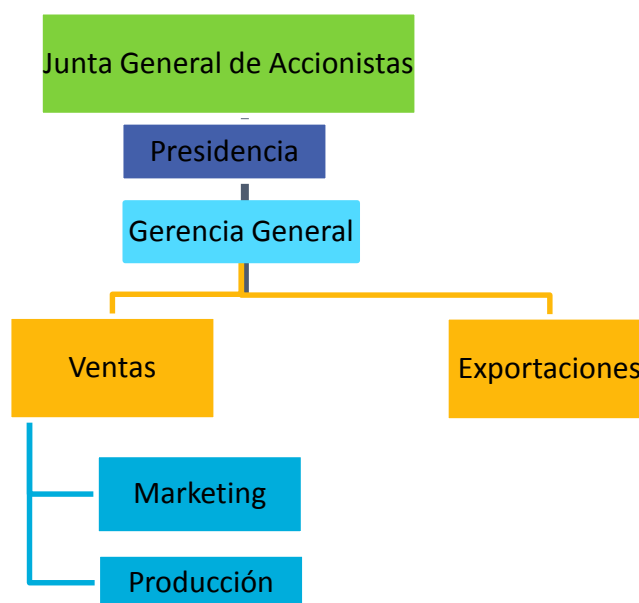
La estructura organizacional de la empresa Caoni es de tipo jerárquico-funcional y se divide en varios departamentos, donde cada uno de ellos responde según sus funciones correspondientes. La Junta General de accionistas se encarga de la toma de decisiones importantes y está compuesta por dos miembros: Daniel Klein y Roberto Brauer, quien a su vez funge como Apoderado General. En la presidencia se encuentra Marcia Vaca, quien se encarga de dirigir y controlar el funcionamiento de la empresa, además es la representación legal de la empresa, junto con la gerente general, Barbara Brauer, como lo constan en los registros de la Superintendencia de Compañías.

La gerencia general coordina junto con los demás departamentos para el cumplimiento de sus respectivas funciones, se encarga de la toma de decisiones, supervisión y control del funcionamiento general de la empresa, así

como de controlar el cumplimiento de metas propuestas. Barbara es la representante de la empresa a nivel nacional. En el área de ventas, Lorena Benavides es la persona que coordina la venta del producto a los distintos compradores. A nivel nacional, los principales compradores de la marca distribuidor de la marca Caoni son Corporación Favorita, El Rosado, Fybecca, El Griego y Kao. Aunque en el periodo de estudio Caoni ya no cuenta con la ayuda de una empresa distribuidora como lo fue Quifatex, la empresa se encuentra en la búsqueda de un nuevo distribuidor para sus productos a nivel nacional.

Dentro del área de ventas y a cargo del área de Marketing, se encuentra también Lorena Benavides quien se encarga de la imagen de la marca, del diseño del empaque y etiquetado. A nivel internacional y en lo que correspondería al departamento de exportaciones, se cuenta con la ayuda de Antonio Ruales, un funcionario de ProEcuador residente en la ciudad de Guayaquil, quien es el encargado de entablar nexos con los mercados extranjeros y establecer contacto con los potenciales compradores. Las ventas al extranjero son esporádicas y se dan cada vez que se presenta la oportunidad. Quien se encarga del tema administrativo y contable, es Martha Bernal, cuyas funciones implican revisar los temas de facturación, pago de sueldos, pago a proveedores, flujo de cajas, etc.

GRÁFICO 1
ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



Fuente: Caoni
Elaborado por: Kassandra Galarza

En cuanto al área de producción, desde la empresa se elaboran tan solo las fórmulas de los chocolates, puesto que la maquilación se realiza en Guayaquil, con la empresa Tulicorp S.A, quien se encarga del proceso desde la compilación de la materia prima, hasta el etiquetado y empaquetado. De ser necesaria una inspección por parte de un funcionario administrativo, Barbara Brauer es quien viaja en ese caso a Guayaquil para supervisar el producto en proceso. (Brauer, 2018)

1.2 Estructura productiva

Con el propósito de comprender de una mejor manera la estructura de la empresa, es necesario explicar en este subcapítulo el proceso productivo que conlleva a la producción de las barras de chocolate, así como poder entender mediante cifras cual es la capacidad productiva de la empresa y revisar un detalle de los productos que se elaboran, sus usos y beneficios.

1.2.1 Proceso productivo

Siembra

El proceso de elaboración del chocolate parte desde el cultivo del grano de cacao, el que empieza con la siembra de los árboles; la empresa utiliza cacao de las provincias de Esmeraldas, Manabí y Los Ríos. Los factores climáticos necesarios para el desarrollo de estas plantaciones son la lluvia y la temperatura, así como la luz solar y el viento. Las plantas de cacao se desarrollan bajo la sombra, con una temperatura promedio de 21°C y requieren humedad constante, así mismo el suelo debe ser rico en materia orgánica, profundo y con buen drenaje. (Infoagro, 2018)

IMAGEN 2
PLANTA DE CACAO ARRIBA NACIONAL



Fuente: <http://cultivocacaorfecuador.blogspot.com/>
Recopilado por: Kassandra Galarza

Cosecha

Una vez maduro el grano de cacao, se procede a la cosecha del fruto, que en el caso del Cacao Arriba, tiene una coloración amarillenta en el exterior, característica de su especie. En el interior, reposan los granos de cacao, que deben ser seleccionados con cuidado, enfocándose en eliminar cualquier grano que se encuentre dañado. (Brauer, 2018)

IMAGEN 3
GRANO DE CACAO



Fuente: Anecacao
Recopilado por: Kassandra Galarza

Fermentación

Seleccionados los granos de cacao, se procede a colocarlos en bandejas de madera, las que se llenan junto a pequeñas hojas de plátano con la finalidad de inocular el cacao. Se apilan hasta 12 bandejas de alto, y se cubren con hojas de banano. Los granos deben voltearse en varias ocasiones durante el proceso de fermentación, para aumentar la aireación y promover el fermento parejo. Este proceso dura un periodo de entre 5 a 8 días, donde se procede a la fase de secado. (Lutheran World Relief , 2018)

IMAGEN 4
FERMENTACIÓN DE CACAO



Fuente: El Cacaotero
Recopilado por: Kassandra Galarza

Secado

El proceso de secado consiste en airear los granos para ayudar a reducir la humedad proveniente de la fermentación, lo que permitirá un seguro almacenamiento libre de crecimiento de moho. En la costa ecuatoriana, los pequeños productores de cacao aprovechan la energía solar y depositan los granos en el asfalto, para aprovechar el calor concentrado. Los granos se revuelven de forma constante para garantizar un secado uniforme. Los tiempos de secado varían según las condiciones climáticas de cada zona, pero dura un aproximado de 48 horas. (Lutheran World Relief, 2018)

IMAGEN 5 SECADO DEL CACAO



Fuente: El Cacaotero
Recopilado por: Cassandra Galarza

Una vez secos, los granos ingresan a la fábrica, la que se encarga del proceso de manufactura de la materia prima. Caoni trabaja con cacao proveniente de tres provincias principalmente: Manabí, Los Ríos y Esmeraldas, aunque produce también chocolate de la Amazonía, que está hecho a base de un cacao ajeno a la variedad Arriba Nacional.

Tostado

Los granos de cacao se limpian para retirar cualquier impureza y entran a un proceso de tostado, lo que permite acentuar el sabor y el color del grano. Factores como la curva de temperatura, el grado de tostado, el tipo de tostador utilizado, entre otras, tienen efecto en el producto final, por lo que este proceso debe ser supervisado con cuidado para lograr alcanzar el sabor óptimo y característico de la marca. La temperatura ideal para este proceso varía desde los 100°C hasta los 160°C. (Food, 2017)

IMAGEN 6
TOSTADO DEL CACAO



Fuente: <https://chocolatecaliente.es/tostado-de-granos-de-cacao/>
Recopilado por: Kassandra Galarza

Descascarillado

Es la operación mediante la cual se separa la cáscara del cotiledón del grano de cacao, y se intenta mantener el cotiledón lo más intacto posible, lo que se logra mediante estrategias como la aplicación de vapor de agua o la utilización de lámparas que emiten radiación infrarroja. (Brauer, 2018)

IMAGEN 7
DESCASCARILLADO



Fuente: <https://www.andes.info.ec/es/noticias/fotoreportajes/1/593-cacao-quayas-un-sueno-que-empieza-al-otro-lado-del-rio>
Recopilado por: Kassandra Galarza

Molido

Una vez se ha separado los granos de las cáscaras, es necesario empezar el proceso del molido del cacao para separar la masa de la manteca. Para un resultado óptimo es necesario moler el grano al menos unas cien veces, dependiendo del molino que se utilice en este proceso. En el caso del estudio, se implementa un molino de disco, el que mediante la fuerza centrífuga y la velocidad, presiona los granos hasta descomponerlos en pequeñas partículas. Como resultado del molido, se obtiene una masa de manteca y cacao, la que se conoce como licor de cacao. (Brauer, 2018)

IMAGEN 8
MOLIDO DE CACAO



Fuente: Caoni Chocolate
Recopilado por: Kassandra Galarza

Prensado

Mediante este proceso, se separa la masa de cacao y se extrae la manteca. Para realizar este paso se coloca la mezcla en una prensa hidráulica, de manera que al presionar la mezcla, se pueda separar el contenido graso, obteniéndose entonces una pastilla compuesta por la masa de cacao desprovista de la grasa. En este paso se agrega la lecitina y la pastilla resultante se conoce como Torta de cacao. La extracción de la manteca de cacao de esta mezcla se puede controlar por el fabricante de forma que la torta resultante pueda tener diferentes porcentajes de grasa. A partir de aquí, el proceso toma dos caminos diferentes: por un lado, la Torta de cacao se

pulveriza, dando como resultado la cocoa en polvo; por el otro, la manteca obtenida es utilizada en la producción de chocolate. (Brauer, 2018)

IMAGEN 9
PRENSA DE CACAO



Fuente: Caoni Chocolate
Recopilado por: Kassandra Galarza

Refinado y Conchado

Si bien los procesos anteriores a los que es sometido el cacao ayudan a eliminar ácidos volátiles, el conchado es necesario para eliminar ácidos como el oxálico y el láctico, con la finalidad de conseguir un sabor suavizado para el chocolate. Esto se logra al introducir la masa de cacao molida en la máquina de conchado, la que se encarga de mezclar las partículas de cacao, azúcar y manteca. Ingredientes como leche, azúcar o concentrado de fruta son introducidos en este paso. Este proceso refina el chocolate, de forma que consigue el sabor y textura característicos de la marca. (Brauer, 2018)

IMAGEN 10
REFINADO Y CONCHADO



Fuente: Caoni Chocolate
Recopilado por: Kassandra Galarza

Temperado

Es una técnica que pasa al chocolate por tres temperaturas con el objetivo de conseguir consistencia a través de una buena cristalización de la manteca del cacao, causando que las moléculas de grasas que lo integran conformen cristales estables. Este proceso ayuda a que el chocolate adquiera una consistencia crujiente y homogénea, sin rastros de marcas blancas. El acabado al desmoldar será brillante y se favorece la conservación, haciéndolo menos vulnerable a factores como la humedad, olores, calor y luz. Es un paso que consta de tres fases: fusión, precristalización y cristalización. (Brauer, 2018)

IMAGEN 11
TEMPERADO DEL CHOCOLATE



Fuente: Caoni Chocolate
Recopilado por: Kassandra Galarza

Moldeado

El penúltimo paso del proceso productivo, consiste en colocar la mezcla en los moldes que determinarán la forma final del chocolate. En el caso de estudio la mezcla es colocada en moldes para tabletas de 85 gramos cada una. (Brauer, 2018)

IMAGEN 12
MOLDEADO DEL CHOCOLATE



Fuente: Caoni Chocolate
Recopilado por: Kassandra Galarza

Empaquetado

Una vez desmoldadas las tabletas de chocolate, se da pie al proceso de empaquetado. Las barras de chocolate se colocan dentro de una funda de aluminio, la que favorece su conservación. La funda de aluminio se introduce a continuación en una caja de cartón individual, ambas, tanto la funda como la caja tienen detallado en el anverso el logotipo de la marca, el sabor que representa y el peso, en el reverso se encuentra el detalle de los ingredientes y el valor nutricional de cada barra, así mismo se ubica el semáforo, requisito indispensable para su difusión a nivel nacional.

Desde los inicios de su producción (2006) hasta el presente, el nivel de producción de Caoni ha presentado un crecimiento gradual. En total ha producido desde entonces 90 toneladas, divididas de la siguiente manera:

- Para mercado nacional: 80 toneladas
- Para mercado internacional: 10 toneladas (Brauer, 2018)

1.2.3 Productos ofertados

Los productos ofertados por Caoni se destacan por la calidad de su elaboración y selección de ingredientes, los que son de origen 100% natural y nacional. Su materia prima principal es el cacao de fino aroma Arriba Nacional, de origen orgánico y singular, obtenido de las provincias de Los Ríos, Esmeraldas y Manabí. La singularidad del cacao Arriba Nacional es que tiene un tipo genético único y junto a las variedades Criollo y Trinitario se encuentra en los niveles superiores de cacao “fino de aroma”. Esta variedad solo desarrolla sus capacidades completas de aroma y sabor en su país de origen, Ecuador, sin importar los esfuerzos de quien intente cultivarlo en otras partes del mundo. El lugar de cultivo de este cacao es importante, pues esto influye en sus características de sabor y aroma, además existirán diferencias dadas por la elevación, tipo de suelo, temperatura promedio, lluvia o clima. (Caoni Chocolate, 2018)

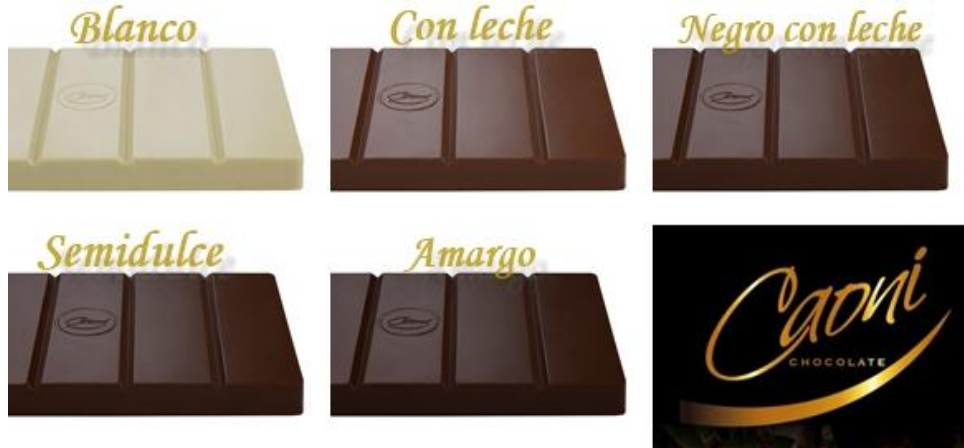
Entre los productos que oferta la empresa, se encuentran:

- *Chocolate de uso profesional: blanco, con leche, negro con leche, semidulce y amargo.*
- *Cajas de regalo*
- *Snack Bars*
- *Tabletas de chocolate en diversas colecciones: Fine milk chocolate, Single Origin Dark Chocolate, 80% Amazonic Chocolate, White Chocolate.*

El chocolate de uso profesional se puede utilizar como cobertura para repostería o pastelería. Caoni ofrece cuatro variedades, fabricadas con cacao Arriba Nacional e ingredientes varios como leche y azúcar. Todas las

coberturas se producen con regularidad a excepción del chocolate amargo, el que se realiza bajo pedido. (Caoni Chocolate, 2018)

IMAGEN 14
CHOCOLATE DE USO PROFESIONAL



Fuente: Caoni
Recopilado por: Kassandra Galarza

Las cajas de regalo se pueden encontrar en seis presentaciones, con cajas de cartón y madera, las que son elaboradas por las madres trabajadoras del Centro del Muchacho Trabajador. Bajo pedido las cajas pueden ser grabadas con láser para colocar emblemas empresariales o mensajes personalizados. Los chocolates que componen las cajas pueden ser de origen o de leche. (Caoni Chocolate, 2018)

IMAGEN 15
CAJAS DE REGALO



Fuente: Caoni
Recopilado por: Kassandra Galarza

Un producto novedoso para la empresa es la introducción de Snack Bars o barras energéticas, las que son elaboradas a base de banano deshidratado 100% natural, con una cobertura de chocolate. Estas barras tienen un alto valor nutricional y aportan con carbohidratos complejos, vitaminas y minerales. Su función principal es la de aportar energía y calorías y está pensada para tanto para niños como para adultos. (Caoni Chocolate, 2018)

IMAGEN 16
SNACK BAR



Fuente: Caoni
Recopilado por: Cassandra Galarza

Dentro de las colecciones ofrecidas por Caoni, se encuentra Fine Milk Chocolate, destacada por ofrecer chocolates con base de Cacao Arriba, leche y distintos ingredientes como café, macadamia y maracuyá. (Caoni Chocolate, 2018)

IMAGEN 17
COLECCIÓN FINE MILK CHOCOLATE



Fuente: Caoni
Recopilado por: Cassandra Galarza

La colección Single Origin Dark Chocolate, reúne granos de Cacao Arriba Nacional de diferentes provincias como Esmeraldas, Manabí y los Ríos, en chocolates en diversos porcentajes. (Caoni Chocolate, 2018)

IMAGEN 18
COLECCIÓN SINGLE ORIGIN DARK CHOCOLATE



Fuente: Caoni
Recopilado por: Cassandra Galarza

La colección 80% Amazonic Chocolate, elaborado con granos de cacao provenientes de la jungla amazónica. Contiene 80% de cacao y combina cuatro ingredientes exóticos: uvilla, macadamia, nibs y maracuyá. (Caoni Chocolate, 2018)

IMAGEN 19
COLECCIÓN 80% AMAZONIC



Fuente: Caoni
Recopilado por: Cassandra Galarza

La colección White Chocolate, está diseñada con chocolate blanco, combinada con ingredientes como maracuyá, uvillas, nibs y macadamia. (Caoni Chocolate, 2018)

IMAGEN 20
COLECCIÓN WHITE CHOCOLATE



Fuente: Caoni
Recopilado por: Cassandra Galarza

1.3 ANÁLISIS SITUACIONAL

El subcapítulo analizará en base a la información de la empresa la situación en la que se encuentra, mediante un examen detallado de factores externos e internos que pueden afectar o beneficiar al negocio. Se generará una visión general de la empresa Caoni, con hincapié en elementos como su experiencia nacional e internacional, también se analizará su desempeño con herramientas como la matriz PEST, la matriz EFE y EFI y la matriz ampliada de FODA.

1.3.1 Experiencia de la empresa

Mercado Nacional

Desde su creación en el año 2006, la empresa se ha enfocado en el mercado nacional y ha tenido un gran crecimiento en cuanto a acogida y aceptación de la marca. El mercado nacional ha sufrido una evolución favorable en cuanto a sus hábitos alimenticios, pues ha aprendido a apreciar de mejor manera el chocolate puro o “dark” en lugar del chocolate con leche y azúcar al que estaba acostumbrado. Según cifras presentadas por Anecacao en el año 2015, el consumo del chocolate en Ecuador se considera bajo, aunque tiene una tendencia creciente, que oscila entre los 300 y 800 gramos de chocolate anual per cápita en contraste con los 1500 gramos que se consumen en Colombia. Así mismo el gasto per cápita oscila entre 7,5 dólares

anuales, y ha presentado un crecimiento de USD 5,8 en 2010 a un USD 7,5 en 2015. (Revista Líderes, 2016)

En cuanto a las tendencias del consumo, de acuerdo a Corporación Favorita existen dos tipos de paladares para el chocolate. El primero y mayoritario prefiere el chocolate dulce, con alto porcentaje de azúcar y leche. Este chocolate es considerado una golosina y además existe una alta relación entre la preferencia de este tipo de chocolate y el costo-beneficio. Por otro lado, el segundo paladar busca un chocolate más elaborado y se enfoca en la pureza del cacao elegido, se escogen las altas concentraciones de cacao, que parten del 60%. Este paladar prefiere el cacao fino de aroma y se caracteriza por ser un grupo selecto pero en crecimiento. Los primeros paladares tienen como principal consumidor a menores de edad, mientras que los consumidores del chocolate fino de aroma son personas que parten de los 20 años de edad. (Revista Líderes, 2018)

Caoni distribuye su producto a nivel nacional a través de cadenas de venta, como lo son Corporación Favorita, dueña de la cadena más grande de supermercados a nivel nacional (Supermaxi- Megamaxi), así como cadenas de supermercados más pequeñas (AKI, Gran AKI, Super AKI). Cadenas de suplementos de ferretería (Kywi, Mega Kywi), productos para el hogar (TVentas, TodoHogar, Sukasa, Sukocina) y productos varios (Mr. Books, Bebemundo, Juguetón, entre otros); Corporación El Rosado, dueña de supermercados (Mi Comisariato), ferreterías (Ferrisariato), productos para el hogar (Hiper Market, Rio Store) y productos varios (Mi panadería, Baby Center, Mi Juguetería); la farmacéutica Fybecca, Delicatessen El Griego y Kao Sport's Center. Estas empresas poseen tiendas a nivel nacional, por lo que facilitan el ingreso del producto a la mayoría de provincias del Ecuador.

TABLA 1
VENTAS TOTALES DE LA EMPRESA

MERCADO	VENTAS TOTALES DE LA EMPRESA (2015-2017)	
	MONTO EN USD	% SOBRE EL TOTAL
NACIONAL	1.457.000	98%
INTERNACIONAL	35.000	3%
TOTAL	1.492.000	100%

Fuente: Caoni
Elaborado por: Kassandra Galarza

Según se puede apreciar en la Tabla 1 en la que se analiza las ventas totales de la empresa en el periodo de estudio, el mercado nacional es el destino principal, que abarca un 97% de la producción de estos años, con un monto total de 1.457.000 dólares.

Mercado Internacional

El chocolate fino de aroma ha cobrado protagonismo en el mercado internacional, convirtiéndose en un producto popular, con una tendencia anual creciente en la que cada día se ganan más consumidores. Esta tendencia a consumir chocolate de alta pureza se relaciona a los beneficios para la salud que se han demostrado, pues el cacao contiene compuestos de tipo antioxidante y antiinflamatorio, como lo son la epicatequina y el resveratrol. Se cree que estos compuestos ayudan a proteger del daño a las células nerviosas. Además existen beneficios adicionales para el corazón, vasos sanguíneos, cerebro, y ayuda a combatir la diabetes. (Mercola, 2016)

Desde los inicios de su creación, Caoni se propuso llegar a tantos países como le fuera posible mediante la producción de un chocolate de calidad, el que ha sido reconocido y premiado internacionalmente.

Caoni ha adquirido experiencia en el mercado internacional, aunque sus exportaciones no han sido recurrentes. Para elegir un potencial mercado de exportación, Caoni cuenta con la ayuda de Antonio Ruales un empleado de ProEcuador quien es el que realiza las negociaciones y busca los compradores en el extranjero. Aunque está radicado en Guayaquil, las negociaciones han ayudado para que la empresa exporte su producción a múltiples destinos, de manera principal en Sudamérica con países como Argentina y Chile. En Asia ha incursionado en Corea del Sur y ha seleccionado el mercado Ruso como su próxima meta. (Brauer, 2018)

Los chocolates que más se venden en el mercado extranjero corresponden a los chocolates de mayor porcentaje de pureza ubicado en las colecciones Single Origin Dark, que maneja porcentajes de 55 % y 77% en sus diferentes variedades (Manabí, Esmeraldas, Los Ríos). La Tabla 1 demuestra que frente a las ventas totales, el 3% corresponde a exportaciones, con una cifra de USD 35.000

TABLA 2
VENTAS TOTALES ANUALES DE LA EMPRESA

VENTAS TOTALES		
	MERCADO	USD
2015	NACIONAL	616.000
	INTERNACIONAL	-
2016	NACIONAL	480.000
	INTERNACIONAL	21.000
2017	NACIONAL	361.000
	INTERNACIONAL	14.000

Fuente: Caoni
Elaborado por: Kassandra Galarza

En la tabla número dos, se puede apreciar que el año en el que se ha exportado una mayor cantidad al mercado extranjero ha sido el 2016, con un monto de 21.000 dólares. El año 2015 por su parte no presenta ninguna venta al mercado internacional, mientras que el 2017 representó una cifra de 14.000 dólares.

Si se analiza la postura internacional de la empresa de acuerdo al modelo de Uppsala, se encuentra que la empresa se encuentra entre la etapa 1 (Actividades no regulares de exportación) y la actividad 2 (Exportación vía representantes independientes). La teoría señala que el conocimiento del mercado que pueda tener la empresa se hace mayor a medida que incursiona en los mercados internacionales, convirtiéndose este nuevo conocimiento adquirido en la base de sus actividades comerciales en el futuro. Los pensadores afirman que las empresas tienen en cuenta dos variables para internacionalizarse: la primera, es que el país en el que desean empezar su internacionalización es escogido en base a la distancia psíquica entre ambos países (cultura, lenguaje, sistema político, educación, desarrollo). La segunda, el compromiso del mercado está compuesto por dos factores: la cantidad de recursos comprometidos y el nivel de compromiso en el que se pretende encontrar un uso alternativo a los recursos. (Andersen, 1992)

En el caso de Caoni, podemos observar que los países en los que ha incursionado en cuanto a su distancia psíquica son similares, como es el caso de los países sudamericanos en los que la cultura, lenguaje, aspectos socioeconómicos y geopolíticos son de cierta forma afines. De la misma forma,

al encontrarse en la segunda etapa en la que se exporta por representantes independientes, se evidencia que no se tiene un comprador fijo en ninguno de los países y no existe una frecuencia entre una compra y otra, tampoco garantía de una nueva compra por parte del cliente extranjero.

En cuanto al compromiso del mercado, se puede evidenciar la empresa no ha comprometido suficientes recursos en ninguno de los países en los que ha incursionado, lo que equivale a un nivel de compromiso bajo por parte de la empresa.

1.3.2 Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta diseñada para facilitar la investigación y ayudar a las compañías a identificar su entorno y describir el contexto en el que la empresa operará; simplifica el entendimiento de factores como el declive o crecimiento de un mercado, además de los retos y dificultades que pueden esperarse de él, lo que ayuda a la empresa a orientarse en la dirección correcta mediante la toma de decisiones. (Martín, 2017)

Este análisis es realizado mediante el estudio de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, cuyas iniciales son las que le dan el nombre. Creado por los teóricos Liam Fahey y V.K. Narayanan, esta es una de las herramientas empresariales más utilizadas a nivel internacional. (Martín, 2017)

TABLA 3
MATRIZ PEST



Fuente: Delegación de la Unión Europea en Ecuador, 2017
Elaborado por: Kassandra Galarza

1.3.3 Matriz EFI- Evaluación de Factores Internos

La Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI es una herramienta que facilita la evaluación de las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una empresa, además de ofrecer una base para evaluar la relación entre estas áreas. Para desarrollar esta tabla se debe partir de una lista de las principales fortalezas y debilidades a las que se les debe asignar un peso y una calificación. El peso mínimo es de 0.0 (no importante) y el máximo de 1.0 (importante). La suma de todos los pesos tiene que ser de 1.0. Por otra parte las calificaciones varían entre 1 y 4 y se dividen de la siguiente manera: 1 debilidad mayor, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor, 4 fortaleza mayor. Para obtener la ponderación por variable se debe multiplicar el peso con la

calificación, y para obtener la ponderación total han de sumarse todas las ponderaciones. (David, 1997)

Sin importar la cantidad de factores que se incluyan en la matriz EFI (mínimo 10, máximo 20) el total ponderado tendrá un mínimo de 1.0 y un máximo de 4.0, con un 2.5 como calificación promedio. Los totales ponderados por debajo del promedio indican que la empresa es débil en lo interno, mientras que una calificación por encima del promedio señala una posición interna fuerte. (David, 1997)

TABLA 4
MATRIZ EFI

Fortalezas	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Chocolate fino de aroma con ingredientes de alta calidad, 100% Ecuatorianos	0,15	4	0,6
Marca establecida a nivel nacional	0,15	4	0,6
Variedad de productos	0,10	4	0,40
Página web actualizada con información en dos idiomas	0,06	3	0,18
Se cuenta con el apoyo de los expertos chocolateros de Tulicorp para el desarrollo de nuevas fórmulas	0,07	3	0,21
Debilidades			
La empresa no cuenta con una fábrica propia	0,15	1	0,15
La persona encargada de las exportaciones se encuentra en Guayaquil	0,08	2	0,16
Carencia de misión y visión dentro de la constitución de la empresa	0,05	2	0,10
Reducido personal en la empresa	0,09	1	0,09
La fábrica cuenta con un limitado número de certificaciones	0,10	2	0,2
Total	1		2,69

Fuente: Caoni
Elaborado por: Kassandra Galarza

Caoni Chocolate obtuvo un valor total ponderado de 2.63, lo que determina una posición interna sólida, aún con sus debilidades.

1.3.4 Matriz EFE- Evaluación de Factores Externos

La Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE es una herramienta que facilita la evaluación de las principales oportunidades y amenazas, tomando en consideración información política, social, económica y tecnológica que pueda o no beneficiar a la empresa. Su elaboración es similar a la elaboración de la matriz EFI, sin embargo, las oportunidades presentan pesos más altos que las amenazas, aunque de acuerdo al nivel de amenaza, pueden presentar pesos altos de igual forma. Las calificaciones varían entre 1 y 4, basándose en si las estrategias de la empresa responden de forma eficaz a estos factores externos, donde 4 es una respuesta superior, 3, respuesta superior a la media, 2 respuesta media y 1 respuesta mala. (David, 1997)

TABLA 5
MATRIZ EFE

Oportunidades	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Tendencia creciente hacia el consumo de chocolate Dark	0,13	4	0,52
Diversidad y disponibilidad de la materia prima en Ecuador	0,13	4	0,52
Acuerdos comerciales firmados con la Unión Europea que favorecen la internacionalización de productos.	0,11	2	0,22
Apoyo gubernamental para la internacionalización y promoción de los productos ecuatorianos en el extranjero.	0,09	2	0,18
Desarrollo de ferias internacionales para productos agrícolas y derivados donde se puede encontrar compradores.	0,09	3	0,27
Amenazas			
Competencia nacional con más variedad de productos y mayor diversificación internacional	0,09	3	0,27
Los consumidores están interesados en consumir productos con varios sellos y certificaciones	0,09	1	0,09
La producción de productos orgánicos demanda mayor inversión al requerir importación de ingredientes como leche orgánica del extranjero	0,09	2	0,18
La industria Europea es muy competitiva en la elaboración de chocolate y confites, posee mayor desarrollo tecnológico	0,08	1	0,08
Afectación de las plantaciones de cacao por plagas o enfermedades y cambios climáticos que afecten la obtención de la materia prima	0,10	3	0,3
Total	1		2,63

Fuente: Caoni
Elaborado por: Kassandra Galarza

Caoni Chocolate obtuvo un valor total ponderado de 2.63, una medida superior a la media de 2.5, lo que indica que la empresa posee estrategias que aprovechan las oportunidades y reducen los efectos negativos de las amenazas.

1.3.5 Matriz ampliada FODA

La matriz FODA es un instrumento que se utiliza para el análisis organizacional, donde se miden factores que determinan el éxito del cumplimiento de metas, además, este diagnóstico sirve para la formulación e implantación de estrategias. Las siglas FODA significan Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Dentro de esta matriz se realiza una evaluación de factores fuertes y débiles, que en conjunto ayudan a diagnosticar la situación interna de una empresa, así como su situación externa, correspondiente a las oportunidades y amenazas. Mediante la perspectiva obtenida de la empresa se generan estrategias, las que deben lograr un equilibrio entre la capacidad interna de la empresa y su situación externa.

La combinación de los factores internos Fortalezas-Debilidades, con los factores externos Oportunidades-Amenazas genera cuatro estrategias: FO (Fortalezas de la empresa para aprovechar Oportunidades), DO (superar Debilidades aprovechando Oportunidades), FA (aprovechar Fortalezas para disminuir los efectos de las Amenazas) DA, (combatir las Debilidades y evitar Amenazas).

TABLA 6
MATRIZ FODA

	FORTALEZAS- F	DEBILIDADES- D
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Chocolate fino de aroma con ingredientes de alta calidad, 100% Ecuatorianos. 2. Marca establecida a nivel nacional 3. Variedad de Productos 4. Página web actualizada con información en dos idiomas 5. Se cuenta con el apoyo de los expertos chocolateros de Tulicorp para el desarrollo de nuevas fórmulas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa no cuenta con una fábrica propia 2. La persona encargada de las exportaciones se encuentra en Guayaquil 3. Carencia de misión y visión dentro de la constitución de la empresa 4. Reducido personal en la empresa 5. La fábrica cuenta con un limitado número de certificaciones
OPORTUNIDADES – O	ESTRATEGIAS – FO	ESTRATEGIAS - DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tendencia creciente hacia el consumo de chocolate Dark 2. Diversidad y disponibilidad de la materia prima en Ecuador 3. Acuerdos comerciales firmados con la Unión Europea que favorecen la internacionalización de productos. 4. Apoyo gubernamental para la internacionalización y promoción de los productos ecuatorianos en el extranjero. 5. Desarrollo de ferias internacionales para productos agrícolas y derivados donde se puede encontrar compradores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar la existencia de diversidad en la materia prima para innovar la producción de chocolate fino de aroma de excelente calidad. (F2, F3, F5, O1, O2) 2. Aprovechar los esfuerzos gubernamentales para promover la exportación y consumo del chocolate fino de aroma en el extranjero. (F4, O5, O4) 3. Incentivar la participación en ferias internacionales para motivar la captación de potenciales compradores. (F1, F3, F4, O1, O3, O4, O5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conseguir más certificaciones con la finalidad de captar un mayor interés de los consumidores en el mercado extranjero. (D5, D1, O1, O4, O5) 2. Asociarse con proveedores orgánicos de materia prima, para promover la producción y aminorar los precios del producto final. (O1, O2, O5, D1, D5) 3. Fortalecer la estructura interna de la empresa para potenciar el alcance internacional que pueda tener. (D2, D3, D4, O4, O5)
AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS - DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia nacional con más variedad de productos y mayor diversificación internacional 2. Los consumidores están interesados en consumir productos con varios sellos y certificaciones 3. La producción de productos orgánicos demanda mayor inversión al requerir importación de ingredientes como leche orgánica del extranjero 4. La industria Europea es muy competitiva en la elaboración de chocolate y confites, posee mayor desarrollo tecnológico 5. Afectación de las plantaciones de cacao por plagas o enfermedades y cambios climáticos que afecten la obtención de la materia prima. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potenciar el sistema de compras en línea desde la página web. (F1, F2, F3, F4, A1, A4) 2. Potenciar la creación de fórmulas con ingredientes orgánicos. (F1, F5, A1, A3) 3. Crear con alianzas estratégicas de proveedores que puedan aportar con materia prima más barata. (F1, F5, A1, A3) 4. Destacar los productos orgánicos, promover la imagen de cacao fino de aroma, de forma que resulte atractivo para el mercado internacional. (F1, F2, F3, A1, A4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reforzar la estructura empresarial para mantener motivado al personal y mejorar el desempeño. (D2, D3, D4, A1) 2. Innovación de formulas, para la ampliación de la variedad de los productos ofertados como estrategia para hacerle frente a la competencia. (A1, A4, D4) 3. Promover la comunicación del equipo mediante la realización de reuniones quincenales entre la gerencia y los distintos encargados de las áreas. (D1, D2, D3, D4, A1, A2, A3, A5) 4. Destinar un porcentaje de las ganancias a un fondo de ahorros, para enfrentar eventos imprevistos de en el futuro. (A5, A1, D4, D2, D1, D3, D5)

Fuente: Caoni
Elaborado por: Kassandra Galarza

Para la elaboración de la matriz ampliada de la empresa, se tomaron en consideración los factores analizados en las matrices EFI y EFE. Dentro de los resultados arrojados, como se puede observar en la tabla 5 se establecen estrategias que son en su mayoría de tipo internacional, destacándose las siguientes: Aprovechar la existencia de diversidad en la materia prima para innovar la producción de chocolate fino de aroma de excelente calidad, incentivar la participación en ferias internacionales para motivar la captación de potenciales compradores, crear con alianzas estratégicas de proveedores que puedan aportar con materia prima más barata, conseguir más certificaciones con la finalidad de captar un mayor interés de los consumidores en el mercado extranjero y destacar los productos orgánicos, promover la imagen de cacao fino de aroma, de forma que resulte atractivo para el mercado internacional.

El resto de estrategias son de tipo nacional y enfocadas en la empresa, destacándose las siguientes: Reforzar la estructura empresarial para mantener motivado al personal y mejorar el desempeño, promover la comunicación del equipo mediante la realización de reuniones quincenales entre la gerencia y los distintos encargados de las áreas, además de fortalecer la estructura interna de la empresa para potenciar el alcance internacional que pueda tener. Se propone así mismo la destinación de un porcentaje de las ganancias a un fondo de ahorros, para enfrentar eventos imprevistos de en el futuro.

CAPITULO II

Requisitos de ingreso para el mercado de la Unión Europea

El presente capítulo detalla los requisitos de ingreso para el mercado de la Unión Europea, con la revisión de las barreras arancelarias, entre las que se encuentran los impuestos, la clasificación bajo el sistema armonizado, además de mencionar los acuerdos arancelarios que tiene el Ecuador con el mercado destino. También se detallan las barreras de acceso no arancelarias, en las que se revisan los requisitos técnicos de ingreso para la subpartida 180632 al territorio de la Unión Europea, además de las certificaciones y controles sanitarios que se deben cumplir para el ingreso de este producto.

2.1 Barreras arancelarias

Las barreras arancelarias se entienden por las restricciones al comercio exterior de un país, a través de la colocación de impuestos o derechos de aduana a la exportación e importación de servicios o bienes por parte de una zona económica o un país. (Economipedia, 2015)

Estos impuestos, conocidos como aranceles se gravan cuando el producto cruza las fronteras de una nación. El tipo de arancel más difundido es el arancel a la importación y el menos común es el arancel a la exportación. Los aranceles pueden ser impuestos con la finalidad de proteger u obtener ingresos; donde el arancel proteccionista pretende reducir la cantidad de importaciones que ingresan a un país, con la finalidad de proteger a los productores nacionales que compiten con las importaciones de la competencia extranjera. (Carbaugh, 2009)

En este subcapítulo se presenta un desglose de los requisitos arancelarios para la exportación de la subpartida 180632 al mercado destino. Se iniciará con una delimitación del producto bajo el sistema armonizado, así como un detalle de los acuerdos arancelarios de Ecuador con la Unión Europea y los aranceles específicos para el ingreso del producto al mercado europeo.

2.1.1 Clasificación arancelaria del producto bajo el sistema armonizado

El Sistema Armonizado (SA) es una nomenclatura internacional destinada a la designación y clasificación de mercancías compuesta por códigos que facilitan el cobro de derechos de aduanas, así como la descripción de las mercancías a nivel internacional. Fue introducido por la Organización Mundial de Aduanas (OMA) el 1 de enero de 1998 en virtud de un convenio. Lo utilizan los países miembros de la Organización Mundial de Comercio (OMC) contratantes y no contratantes del convenio del SA. El SA es utilizado como una herramienta para definir productos incluidos en varios acuerdos, por lo que cualquier cambio introducido en el SA tiene consecuencias jurídicas importantes para los miembros de la OMC. (Organización Mundial de Comercio, 2018)

El código o nomenclatura está formada por 6 dígitos que pueden presentar subclasificaciones con más de 6 dígitos con fines arancelarios o de otra clase. (Organización Mundial de Comercio, 2018) Los 6 dígitos se dividen de la siguiente manera:

- Los dos primeros dígitos corresponden al capítulo en el que se encuentra clasificada la mercancía que se trate. Existen 97 capítulos.
- El tercer y cuarto dígito corresponde a la partida. Hay un máximo de 99.
- El quinto y sexto corresponden a la subpartida del sistema armonizado. (Cámaras, 2018)

Para el caso de estudio, los chocolates de la empresa Caoni entran dentro de la subpartida 18.06.32 correspondiente a chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, sin rellenar.

TABLA 7
CLASIFICACIÓN ARANCELARIA

Sección: IV	PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS; BEBIDAS, LIQUIDOS ALCOHOLICOS Y VINAGRE; TABACO Y SUCEDANEOS DEL TABACO, ELABORADOS
Capítulo 18	Cacao y sus preparaciones
Partida del sistema armonizado: 18.06	Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao.
Subpartida Sistema Armonizado: 18.06.32	Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao. Sin rellenar.
Subpartida Sistema Armonizado: 18.06.32.00	Sin Rellenar

Fuente: Comex, 2017

Elaborado por: Kassandra Galarza

Por otro lado la nomenclatura común NANDINA entró en vigencia en el año 1991, creado como un sistema común de clasificación de mercaderías para los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) Esta nomenclatura se basa en el Sistema Armonizado de la OMA y ha sido actualizado y adecuado a las necesidades de los países miembros. Cuenta con 8 dígitos, 6 de los cuales corresponden a los dígitos del SA. (Comunidad Andina, 2018)

Los dos primeros dígitos identifican el capítulo, el tercero y el cuarto señalan la partida, el quinto y sexto la subpartida del sistema armonizado y los dos siguientes conforman el total de la subpartida NANDINA. Si una subpartida del SA no se ha subdividido, los dígitos 7 y 8 corresponderán a dos ceros (00). Cada país miembro podrá crear subpartidas nacionales más detalladas que la de NANDINA, codificándolas a un nivel superior al código de 8 dígitos, de acuerdo a la decisión 657 sobre la Actualización del Arancel Integrado Andino (ARIAN). (Comité del Comercio Exterior, 2017)

Bajo esta nomenclatura, la partida arancelaria del producto en cuestión para los chocolates corresponde a 18.06.32.00 (Banco Central del Ecuador, 2018)

2.1.2 Acuerdos comerciales con la Unión Europea

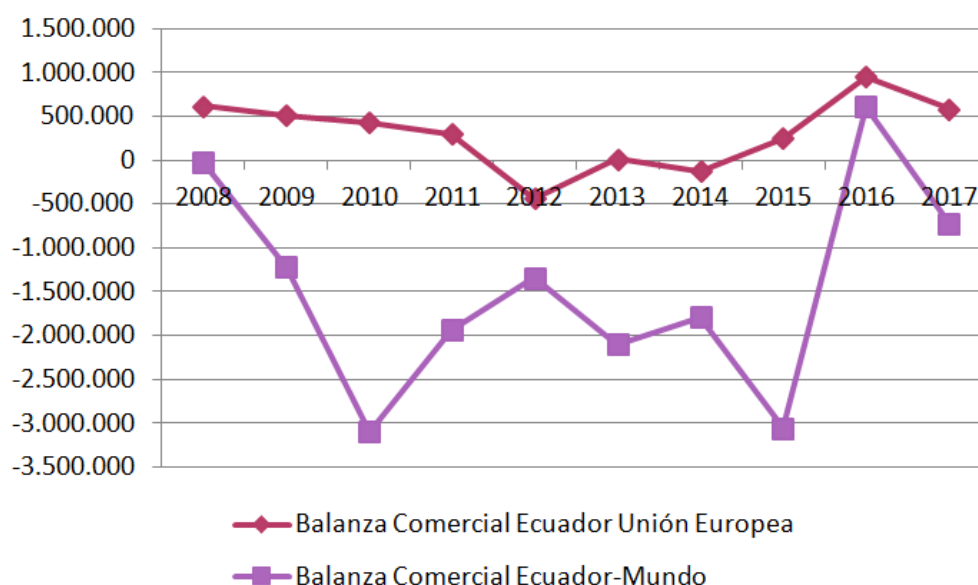
Desde el año 2014 Ecuador se benefició del Sistema Generalizado de Preferencias SGP, y del acuerdo SGP Plus (2015-2016) concedido por la Unión Europea, en el que se establecieron parámetros de ingreso a ciertos productos provenientes de países en vías de desarrollo, concediéndoles el acceso a tasas arancelarias preferenciales. Los principales productos beneficiados fueron los productos manufacturados y semifabricados, agrícolas y de mar. La finalidad de este mecanismo es la ayuda unilateral para los países en desarrollo para fomentar el ingreso de divisas, promover el desarrollo de la industria, tecnología y acelerar el crecimiento de estos países. (SOFOFA, 2018)

Al vencerse el SGP en el año 2016 y luego de varias negociaciones en las que Ecuador se adhirió al Acuerdo Comercial Multipartes que existía entre

la Unión Europea, Colombia y Perú, el 1 de enero del año 2017 entró en vigencia el Acuerdo Comercial Multipartes UE-Ecuador, que establece un marco legal de largo plazo que brindará estabilidad además de que prevé atraer transferencia tecnológica e innovación, así como la generación de empleo y reducción de pobreza. Mediante este acuerdo, ambos se convierten en socios igualitarios y privilegiados, donde prevalece un trato equitativo y sin discriminaciones para ambas partes. (Equipo de Prensa e información de la Delegación de la UE en Ecuador, 2017)

La existencia de este acuerdo comercial es El comercio entre Ecuador y la Unión Europea ha sido fructífero y ha presentado crecimiento desde el año 2005, donde ha existido por lo general una balanza comercial superavitaria, en comparación con la de otros socios comerciales de Ecuador que presentan una balanza comercial deficitaria en la mayoría de años.

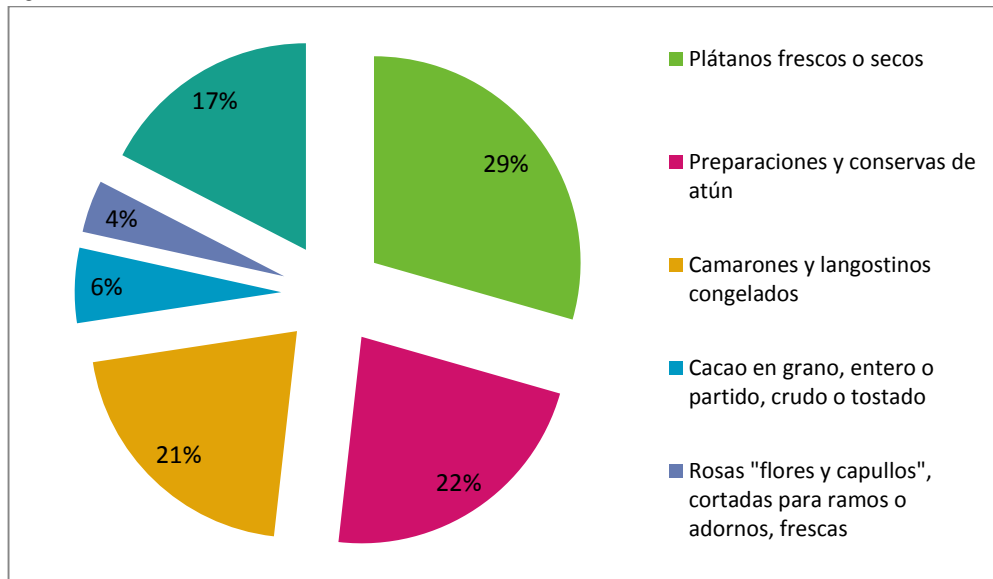
GRÁFICO 2
BALANZA COMERCIAL DEL ECUADOR 2008-2017 MILES DE USD



Fuente: Trademap
Elaborado por: Kassandra Galarza

En el año 2017 los cinco principales productos de exportación a la UE fueron el banano fresco, los langostinos, las preparaciones de atún, el cacao y sus preparaciones y por último las rosas frescas. Esto nos da una visión de que el país es exportador de materia prima, en productos de agricultura y pesca.

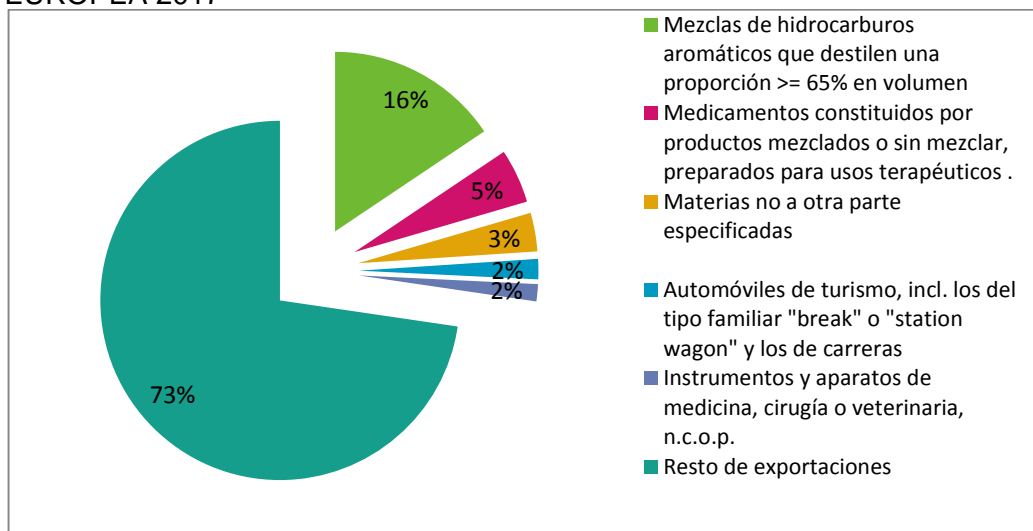
GRÁFICO 3
PRINCIPALES EXPORTACIONES DE ECUADOR A LA UNIÓN EUROPEA
2017



Fuente: Trademap
 Elaborado por: Kassandra Galarza

Por otro lado, lo que obtiene Ecuador en retorno desde las importaciones que hace a la Unión Europea son maquinaria mecánica, combustibles y productos farmacéuticos; lo que indica que el Ecuador es consumidor de tecnología y maquinaria. Las concesiones arancelarias planteadas en este acuerdo permiten que el país tenga más a su alcance el acceso a la tecnología y el desarrollo de su industria. (Delegación de la Unión Europea en Ecuador, 2017)

GRÁFICO 4
PRINCIPALES IMPORTACIONES DE ECUADOR A DESDE LA UNIÓN
EUROPEA 2017



Fuente: Trademap
 Elaborado por: Kassandra Galarza

Al entrar el acuerdo en vigor, el 95% de las líneas arancelarias por parte de la UE quedaron liberadas, así como al menos el 60% por parte de Ecuador. Según estimaciones de la Delegación de la Unión Europea en Ecuador, los exportadores de la UE podrán ahorrar un aproximado de 106 millones EUR en aranceles, mientras que para las exportaciones ecuatorianas el ahorro será de 248 millones EUR al año. (Delegación de la Unión Europea en Ecuador, 2017)

La importancia de este acuerdo para Ecuador es que es el primer acuerdo comercial integral que está constituido con un socio fuera del continente latinoamericano. El propósito de este acuerdo es el incremento de las exportaciones tradicionales y no tradicionales mediante las cuales se espera la estimulación del crecimiento del PIB además de generar más inversión europea en el país. Una particularidad que tiene este acuerdo es haber reconocido el principio de asimetría al considerar las necesidades de desarrollo que tiene el sector productivo ecuatoriano. (Delegación de la Unión Europea en Ecuador, 2017)

Este principio califica la desgravación gradual de aranceles donde los periodos de transición más largos serán aplicados a productos de sectores estratégicos del Ecuador. Se clasifican en distintas categorías:

- Categoría 5: eliminación en seis etapas anuales
- Categoría 7: eliminación en ocho etapas anuales
- Categoría 10: eliminación en 11 etapas anuales (Unión Europea, 2016)

Un ejemplo de un producto categoría 10 son las carnes de ovino, en categoría 7 los productos lácteos y el maíz, en categoría 5 se encuentra la carne de caprinos. (Unión Europea, 2016)

Un factor importante a tener en consideración es que aunque la UE es el mayor importador de alimentos a nivel mundial, —proveniente de los países en desarrollo— es también uno de sus principales exportadores. La carne de ovino, caprino, así como el maíz se consideran productos sensibles pues la Unión Europea es un importante productor de carnes, lácteos, y productos agropecuarios, por lo que permitir un ingreso sin control perjudicaría la

producción local. Aunque que la liberación de aranceles en productos agropecuarios no ha sido total, al menos el 75% de los productos agrícolas del Ecuador resulta beneficiado. Dentro de estos productos se encuentra que las flores frescas, el cacao, el café, el aceite de palma y la mayor parte de frutas y hortalizas tienen libre acceso al mercado europeo. (Delegación de la Unión Europea en Ecuador, 2017)

Productos como el banano resultan más sensibles y por ende tendrán una liberalización gradual, debido a que Ecuador representa una amenaza para las ex colonias de la Unión Europea que también son productoras de la fruta pues es considerado el principal exportador de banano a nivel internacional. Este punto fue uno de los principales en la negociación de los términos previos a la firma del acuerdo y dentro del periodo de estudio, el ingreso del producto se permite, bajo la condición de que los aranceles pueden subir si es las exportaciones sobrepasen ciertos volúmenes de exportaciones durante un año o menos. (Andrade, 2017)

Por otra parte, del lado de la Unión Europea, este acuerdo beneficia al menos un 44% de sus líneas tarifarias agrícolas para el ingreso sin aranceles de sus productos a Ecuador. El 46% siguiente se desgravará en un periodo gradual de entre 3 y 17 años. El 10% restante correspondiente a líneas tarifarias de carnes de cerdo, pavo, bovino, aves, huevos, soya, arroz, quesos frescos o maíz fueron excluidas del acuerdo. (Delegación de la Unión Europea en Ecuador, 2017)

Referente al caso de estudio, el 90% de las exportaciones de cacao en forma de grano, entero o tostado producidos en Ecuador tienen como destino la UE. Como parte de este acuerdo, Ecuador cuenta con denominaciones de origen, de entre las que se destaca el “Cacao Arriba” reconocida en el anexo XIII. La denominación de origen dentro de este acuerdo se destaca por sus características especiales en razón de su procedencia, lo que según a la OMC inciden en el reconocimiento del producto o en su calidad y se relacionan con su cultivo en determinada tierra o bajo un determinado clima. Las leyes de la UE protegen esta denominación y en el caso específico del “Cacao Arriba” se asocia a Ecuador como el medio geográfico de producción y se puede acceder a una protección donde se regula la competencia desleal,

la protección al consumidor y también a través de instrumentos de protección de marcas. (Delegación de la Unión Europea en Ecuador, 2017)

Desde el punto de vista del libre comercio que surge a través de la liberalización de aranceles por parte de la UE y Ecuador, se da a los países la oportunidad de comercializar entre ellos, al exportar e importar productos y servicios de todo tipo. Mediante el ingreso de capital por parte de las ventas, se da pie al crecimiento, lo que permitirá el generar nuevas producciones, desarrollo de factores de producción y tecnología. Se genera desarrollo, reflejado en bienestar social que se mide en factores como nivel de educación, seguridad social, salud, entre otros. Por último se genera inversión, que da pie al ahorro y a la mejora de factores de especialización, así como ayuda a la expansión comercial de las empresas. La apertura mercantil surgida dentro de este acuerdo es importante, puesto que los mercados abiertos constituyen una fuente de crecimiento económico, desarrollo y creación de empleo. A través de las ventajas comparativas, los países son capaces de desarrollar una producción basada en lo que mejor saben hacer, lo que genera un costo de oportunidad. Dentro de este tema, la creación de este acuerdo multipartes es importante porque dinamiza el comercio bilateral, además elimina los obstáculos arancelarios y no arancelarios con el objetivo de impulsar la competencia de las economías. Mediante esta competencia, se genera una eficiencia económica con miras al bienestar de los pueblos, razón por la cual este acuerdo debe ser inclusivo e incorporar cláusulas que garanticen el bienestar de los trabajadores, la protección del medio ambiente, comercio justo y desarrollo sostenible. (De Guindos, 2017)

Sobre este tema el acuerdo multipartes estipula que busca además de fortalecer el intercambio comercial, la promoción del respeto a los derechos humanos, luchar contra la pobreza, incrementar el empleo en condiciones dignas, elevar su compromiso con el medio ambiente y fomentar el desarrollo sostenible. Por esta razón el acuerdo insta a las partes el compromiso de cumplir estándares internacionales en todos los temas que abarca, incluidos los lineamientos multilaterales de la OMC. (Delegación de la Unión Europea en Ecuador, 2017)

La existencia de acuerdos como este es beneficiosa para todas las partes implicadas, puesto que está pensado para favorecer al consumidor, a la empresa y a los trabajadores de la empresa. Al consumidor, al existir una reducción de costos con la creación de acuerdos, así como le permiten adquirir una amplia variedad de productos y servicios con precios justos. Se beneficia a los trabajadores, al crearse empleo por la apertura comercial, tanto en los mercados de origen así como en los de destino. Así mismo se vela por sus derechos con la implementación de cláusulas de salvaguarda, donde se exige el cumplimiento de derechos en cuestiones como la prohibición del trabajo infantil, o a la no discriminación. (De Guindos, 2017)

2.1.3 Tipos de arancel para el ingreso al mercado de la Unión Europea

Una vez definido el principio de barreras arancelarias, es necesario destacar que los aranceles se dividen en los siguientes tipos:

- “Ad Valorem”: se calculan como un porcentaje del valor del bien.
- Específico: se calcula en base a una cantidad determinada por el peso o el volumen de la unidad del bien importado.
- Mixto: Una mezcla de aranceles ad valorem y específicos, donde se cobrará una cierta cantidad por unidad de bien importado además de un porcentaje fijo sobre el valor del bien.
- Compuesto: Un arancel ad valorem al que se le ha fijado un máximo y un mínimo de percepción. De manera adicional puede tratarse de un arancel específico que será aplicado cuando el *ad valorem* sobrepase el máximo o no alcance el mínimo. (Sarquis, 2002) (Carbaugh, 2009)

Dentro de las barreras arancelarias más comunes, se encuentra:

- Pico Arancelario: Aranceles ad valorem o específicos que superen el 12%
- Elemento Agrícola: Aranceles a pagar de acuerdo a la cantidad de materias primas utilizadas en la elaboración del bien.
- Sistema de preferencias: Compuesto por acuerdos comerciales, bilaterales y regionales, en los que se otorgan diversos grados de preferencias arancelarias a ciertos países sobre determinados productos. (Sarquis, 2002)

En el caso de Ecuador y la Unión Europea, podemos indicar que el tipo de barrera arancelaria que existe es un sistema de preferencias, puesto que el acuerdo multipartes establece que determinados productos que ingresen desde nuestro país sufrirán un desgravamen progresivo, así como existe productos que desde la entrada en vigencia de este acuerdo ya ingresan de forma directa con arancel cero. Con respecto a los productos como el cacao y sus derivados, la liberalización de aranceles es completa. La subpartida arancelaria 18.06.32 goza de un arancel 0. (Unión Europea, 2016)

Para la subpartida 18.06.32.10 el cronograma de Eliminación Arancelaria publicado en el Diario Oficial de la Unión Europea, estipula en la tabla de aranceles un esquema que señala la subpartida arancelaria, la descripción del producto, la tasa base de arancel aduanero y su categoría de desgravación. Para la subpartida 18.06.32.10 la categoría es “0” lo que indica que a partir de la fecha de entrada en vigor del acuerdo, la mercancía quedará libre de todo arancel aduanero, dando paso al ingreso libre del producto de Caoni a todo el territorio de la Unión Europea. (Unión Europea, 2016)

TABLA 8
CLASIFICACIÓN ARANCELARIA

NC 2007		Descripción	Tasa base	Categoría
1806 32 10	2	Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, en bloques, tabletas o barras, con peso inferior o igual a 2 kg, con cereales, nueces u otros frutos, sin rellenar	8,3 + EA MAX 18,7 + AD S/Z	0

Fuente: Diario Oficial de la Unión Europea, 2016
Elaborado por: Kassandra Galarza

2.2 Barreras para arancelarias

Las barreras para arancelarias son todas aquellas medidas distintas a los impuestos que tienen por objetivo impedir el flujo libre de mercadería entre los países. Existen dos tipos de barreras para arancelarias:

- Barreras sanitarias: filtrar la mercadería para evitar que ingrese un potencial contenido nocivo de tipo químico, físico, biológico y amenace el bienestar de la población.

- Barreras técnicas: requisitos en cuanto a estructura general y componentes del producto. (Proecuador, 2014)

En este subcapítulo se desarrollará un análisis sobre las barreras para arancelarias, correspondientes a requisitos técnicos, certificaciones y controles sanitarios que tendrá que cumplir la producción de Caoni para su ingreso al mercado de la Unión Europea.

2.2.1 Requisitos técnicos sobre la composición del producto

Para el ingreso de los productos de estudio, es necesario como primer paso definir el producto dentro de la Legislación Europea, enmarcada en la ley de seguridad de alimentos. En el caso del Cacao y Chocolate destinados a la alimentación humana, los requisitos se encuentran en la Directiva 2000/36/EC del Parlamento Europeo y del Consejo (23/06/2000). (Pro Ecuador , 2013)

Esta directiva define al chocolate de la siguiente manera:

Se entenderá por chocolate el producto obtenido a partir de productos de cacao y azúcares que contenga, sin perjuicio de lo dispuesto en la letra b), un 35 % como mínimo de materia seca total de cacao, del cual un 18 % como mínimo será manteca de cacao y un 14 % como mínimo materia seca de cacao desgrasado. (Unión Europea, 2000)

Así mismo, establece que *“la añadidura de grasas animales y sus preparados que no procedan exclusivamente de la leche queda prohibida”* y que *“la cantidad de materias comestibles añadidas no podrá exceder el 40% del peso total del producto acabado”*. (Unión Europea, 2000)

Sobre el chocolate, estos requisitos involucran al *“Chocolate, chocolate en leche (incluyendo el chocolate familiar), chocolate blanco, chocolates rellenos, “chocolate a la taza” y chocolates o bombones.”* De éstos, se permite en su composición *“porcentajes mínimos de manteca de cacao, cacao en polvo, cacao seco desgrasado, materia láctea seca, materia grasa láctea, así como avellanas y harina o almidón.”* (Pro Ecuador, 2013)

De éstos, los chocolates, así como los chocolates de leche, chocolate blanco y chocolate a la taza pueden contener:

- Un máximo del 5 % de materias grasas vegetales distintas de la manteca de cacao illepe (sebo de Borneo), aceite de palma, sal, shea, kokum gurgi, hueso de mango y aceite de copra. Estas grasas vegetales, solas o en una mezcla, corresponden a equivalentes de manteca de cacao.
- Un máximo del 40% del peso total del producto final puede corresponder a otras sustancias comestibles. Sin embargo, esto excluye a grasas animales y preparaciones no derivadas exclusivamente de la leche, así como harina o almidón (excepto “chocolate a la taza”).
- aquellos agentes aromatizantes que no simulen el sabor natural del chocolate o de la materia grasa láctea. Esto se aplica también al cacao o chocolate en polvo. (Pro Ecuador , 2013)







El chocolate de Caoni en todas sus colecciones cumple con estos requisitos, al ser un producto elaborado con licor, azúcar y manteca de cacao. La colección Fine Milk chocolate tiene un adicional de leche y al menos un 25% de manteca de cacao en su composición. La colección White contiene tan solo un 20% de manteca de cacao, leche y azúcar. El resto de las colecciones (Single Origin y 80% Amazonic) no contienen leche y contienen una composición de pasta de cacao mínima de 50%, que puede llegar incluso al 80%, convirtiéndolos en los chocolates más puros y de mejor calidad. (Brauer, 2018)





2.2.2 Certificaciones

Las certificaciones son una garantía otorgada por una agencia certificadora que garantiza que el proceso de producción de un producto o el producto en sí cumplen con requisitos establecidos por ciertas organizaciones o países. Dichos requisitos pueden prestar más importancia a cuestiones sociales, ambientales, o aspectos sanitarios y la aplicación de estos requisitos puede contribuir a proteger los recursos locales, el bienestar de los trabajadores, o generar beneficios para los consumidores y productores o pequeños agricultores. (Andersen, M, 2003)

Si bien certificar la empresa no es una obligación, tener certificaciones amplía la oportunidad de la empresa para incursionar en nuevos mercados y diferenciar su producto de otros productos e inclusive hacer que el productor reciba un mejor precio. Estas certificaciones se utilizan cuando el productor y el comprador no tienen contacto directo, como es el caso de los mercados internacionales en los que el consumidor no tiene la capacidad de verificar que el producto fue producido de la manera que el productor afirma haberlo hecho. (Andersen, M, 2003)

TABLA 9
PRINCIPALES CERTIFICACIONES VOLUNTARIAS

Nombre	Característica	Sello
Fair trade	Se respetan las reglas del comercio justo donde existe una cooperación entre productores y consumidores. Se ofrece a los productores un trato justo además de mejoradas condiciones comerciales. Existe apoyo a una comunidad productora, precio mínimo al productor.	
Rainforest Alliance	Mediante esta certificación se indica que una empresa agrícola ha sido verificada para el cumplimiento de estándares que indiquen sustentabilidad ambiental, social y económica. Dentro de estos estándares se revisan parámetros como la conservación de la biodiversidad, de las fuentes naturales, además de la planificación efectiva y sistemas de gestión de fincas.	
UTZ	El sistema de certificación UTZ demuestra que el producto ha sido fabricado conforme a estrictos estándares medioambientales y sociales. Dentro de los parámetros se encuentra el uso de fertilizantes, pesticidas, además de buenas condiciones sociales para las familias de los productores, como por ejemplo la escolarización de sus hijos, etc.	
Certificación Orgánica	Existen varias empresas certificadoras, el sello indica que el alimento se produjo siguiendo métodos ecológicos en base a requisitos preestablecidos en reglamentos. Una empresa importante a nivel internacional que otorga esta certificación es OCIA International.	
Producción Ecológica	Certificación que garantiza al consumidor que el producto es fabricado desde materias primas producidas ecológicamente, con compromiso social y de desarrollo sostenible, con respeto hacia el medio ambiente y a sus animales. Responde a la siguiente reglamentación de la Comunidad Europea: Reglamento (CE) 834/2007, Reglamento (CE) 889/2008 y el Reglamento (CE) 1235/2008. Una empresa importante a nivel internacional, que otorga este sello es Bureau Veritas.	
Etiqueta Ecológica	Es un mecanismo creado por la Unión Europea con la finalidad de distinguir a los productos y servicios que poseen un comportamiento ambiental correcto. Está regulada a través del Reglamento (CE) nº 66/2010, del Parlamento Europeo y del Consejo de 25 de noviembre, relativo a la etiqueta ecológica de la UE. Como principales objetivos, fomenta la fabricación de productos que no sean perjudiciales para el medio ambiente, además que pretende educar a los consumidores sobre las repercusiones	

	ambientales de los productos que consumen. Pretende así mismo homologar los signos de caracterización de los productos, para exaltar sus virtudes ambientales.	
Kosher	La certificación garantiza que el alimento ha sido revisado para cumplir con los estándares establecidos en el ritual judío y sus criterios religiosos. Dentro de estos parámetros se revisa la higiene, los ingredientes y el proceso industrial. Para que un producto tenga certificación Kosher deben tenerlo todos los ingredientes que lo componen. Una certificadora importante es SIKS – certificadores kosher para España Italia y el resto de Europa.	
Halal	La certificación determina que un determinado producto cumple con los parámetros establecidos por la Ley Islámica para su consumo. Estos parámetros se controlan desde la compilación de ingredientes, el proceso de producción, materiales de embalaje, transporte, almacenamiento y distribución. Una de las certificadoras que otorga este sello es el Instituto Halal de Junta Islámica.	
International Featured Standard	Posee 8 normas enfocadas en el área de alimentación, que cubren todo el proceso y servicio en la cadena del suministro. Estas normas son reconocidas a nivel internacional, la más conocida de ellas es el IFS-Food, publicada en 2003, destacándose también IFS Cash&Carry/Wholesale, IFS HPC, IFS Food Store, entre otras. Una de las entidades de certificación destacada a nivel internacional es Intertek.	
ISO 22000	Desarrollada por la Organización Internacional de Normalización sobre la Seguridad Alimentaria, esta norma analiza toda la cadena de suministro, procura asegurar la protección del consumidor, reforzar la seguridad alimentaria, fomentar la cooperación entre los gobiernos y las industrias; y mejorar el rendimiento de los costos a lo largo de esta cadena de suministro.	
Safe Quality Food	Basado en el APPCC (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control) la certificación avala que se ha puesto un extremo cuidado en la elaboración del producto, desde su producción primaria, transporte y distribución. Así mismo certifica que el producto cumple con estándares internacionales específicos, y transmite tranquilidad al consumidor sobre la producción y preparación de sus alimentos. Existen dos códigos (1000/2000) que a su vez se dividen en tres niveles de certificación: Fundamentos de seguridad alimentaria, Planes de seguridad alimentaria APPCC, Sistemas integrales de gestión de calidad e inocuidad de	

FFuente: Rainforest Alliance, 2018; UTZ, 2018; OCIA International, 2018 ; Bureau Veritas, 2018 ; TodoKosher, 2018; Instituto Halal, 2018; IFS, 2018; Intertek, 2018; Lloyd's Register, 2018; SGS Group, 2018; AEC, 2018.

Elaborado por: Kassandra Galarza

La tabla 9 presenta un detalle de las principales certificaciones voluntarias a nivel internacional, junto a su respectivo sello certificador. Entre las que más se destacan en el mercado Europeo se encuentran: Fair Trade, Rainforest Alliance, UTZ y Certificación Orgánica, puesto que la sociedad europea se encuentra mucho más comprometida con el cuidado del medio ambiente y la producción orgánica de sus alimentos.

Caoni como empresa no posee ninguna de las certificaciones voluntarias, pues no se encarga de la fabricación de sus productos, como es el caso de Tulicorp S.A., —la empresa maquiladora— que posee dos certificaciones: Orgánica y Kosher, que aportan a los productos que maquilan un valor agregado al mercado internacional. Para que Caoni pueda acceder a estas certificaciones que posee la empresa, tendrá que invertir más recursos en la obtención de la materia prima orgánica, lo que implica la importación de leche orgánica del extranjero, además del uso de panela en lugar de azúcar en sus producciones.

2.2.3 Seguridad Sanitaria

La política de Seguridad Sanitaria propuesta por la Unión Europea pretende regular los alimentos “de la granja a la mesa” con la finalidad de garantizar el consumo de alimentos nutritivos y seguros, así como información clara sobre el origen y el contenido del producto. Esta política se compone por una legislación exhaustiva sobre seguridad de alimentos e higiene alimentaria, así como asesoramiento científico y aplicación efectiva de controles. También pueden aplicarse normas especiales para regular factores como el uso de plaguicidas, colorantes, antibióticos, complementos alimenticios, aditivos alimentarios, sustancias en contacto con los alimentos, etiquetado que señale los ingredientes que pueden causar alergias y alegaciones de propiedades saludables. (Unión Europea, 2018)

La Unión Europea cuenta con un sistema denominado “de alerta rápida” cuya función es proteger a los ciudadanos de los alimentos que no

cumplan las normas europeas de seguridad alimentaria. Mediante este sistema se puede determinar la existencia de sustancias prohibidas o cantidades excesivas de sustancias de alto riesgo, como por ejemplo los colorantes alimentarios cancerígenos. Al ser detectada una amenaza, se alerta a toda la UE y se toman medidas adicionales como el bloqueo de un determinado lote o la interceptación de todas las partidas de un determinado producto de un puerto de entrada, explotación agropecuaria o fábrica. Por último se puede llegar a retirar un producto que ya se encuentre a la venta en el mercado. (Unión Europea, 2018)

El portal de la Unión Europea señala que para la importación de alimentos se deben cumplir las siguientes condiciones generales:

- Todas las fases de la producción de alimentos y piensos, así como su distribución tendrán que ser acorde a los principios y requisitos generales de la legislación alimentaria.
- Trazabilidad: se deberá registrar e identificar al proveedor del país de origen.
- Se deben cumplir las normas generales sobre la higiene de los productos alimenticios.
- Normas sobre residuos, plaguicidas y contaminantes en los alimentos.
- Normas especiales sobre determinadas categorías de productos alimenticios.
- Normas generales sobre materiales destinados a estar en contacto con los alimentos.
- Inspecciones y controles que se realizarán para asegurar el cumplimiento de la normativa de la UE. (Unión Europea, 2018)

Sobre el principio de trazabilidad antes mencionado es necesario señalar que el artículo 18 del Reglamento (CE) n°178/2002 indica que el producto debe estar identificado de forma correcta con la finalidad de que los explotadores de empresas alimentarias puedan identificar a la persona que les suministró el alimento en todas sus etapas de producción, transformación y distribución. Para esto el producto debe estar etiquetado con propiedad para facilitar así esta trazabilidad mediante documentación o información pertinente. (Unión Europea, 2002)

El reglamento (CE) n°825/2004 sobre la Higiene de los productos alimenticios, señala que dentro del proceso productivo los operadores de la empresa alimentaria deben adoptar el cumplimiento de criterios microbiológicos para los productos alimenticios, muestreo y análisis de acuerdo a métodos adecuados que ofrezcan resultados que puedan ser validados bajo protocolos reconocidos internacionalmente. (Unión Europea, 2004)

Los aditivos, definidos por la OMS como *“sustancias que se añaden a los alimentos para mantener o mejorar su inocuidad, su frescura, su sabor, su textura o su aspecto”* (Organización Mundial de la Salud, 2018) se encuentran regulados en la UE con la finalidad de que no supongan ningún riesgo para la salud humana. A estos aditivos se les realiza un ensayo científico para comprobar que no correspondan una amenaza y una vez aprobados su uso se limita a cantidades específicas en determinados alimentos. Estos aditivos deben figurar con claridad en el etiquetado del producto. (Unión Europea, 2014)

En el caso del chocolate de Caoni, se utiliza un ingrediente llamado lecitina de soya que actúa en el producto como un emulgente. Los emulgentes ayudan a la formación de una homogeneidad entre dos ingredientes que en principio no se pueden mezclar (como el aceite y el agua). En la elaboración del chocolate este aditivo actúa como un agente humectante, que reduce la viscosidad del producto y baja el punto de fusión, lo que da un terminado brillante y agradable al paladar. (Brauer, 2018) Dentro del listado de aditivos permitidos por la UE, la lecitina (E322) se encuentra en la lista, dentro de la categoría de Emulgentes, estabilizadores, espesantes y gelificantes. (García J. , 2012)

2.3 Logística de exportación

En el presente subcapítulo se abordará el tema de logística de exportación, en el que se detallan los requisitos del tipo de empaque, envase y etiquetado, naturaleza de la carga, embalaje y contenedor, medio de transporte y documentos de embarque, así como términos de negociación pertinentes para el mercado destino.

2.3.1 Tipo de empaque, envase y etiquetado

La Unión Europea establece en sus legislaciones varios parámetros concernientes al empaquetado, envasado y etiquetado de los productos que ingresan a su territorio, puesto que es importante controlar que la población consume alimentos que sean fabricados bajo los debidos procesos para no violentar la ley de seguridad alimentaria.

El Parlamento Europeo y el Consejo establecen en el Reglamento 1169 sobre la información alimentaria facilitada al consumidor, publicado en el año 2011, los lineamientos sobre las reglas de envase y los materiales que puedan estar en contacto con los alimentos. (Unión Europea, 2011)

Como punto principal, las etiquetas deben ser claras y fáciles de interpretar. Esto involucra el tamaño del texto, la fuente y el contraste entre colores. Las etiquetas deben tener información sobre las propiedades de los alimentos, así como su identidad y composición. Esta información debe ser correcta y no incurrir en atribuir al alimento propiedades que no posee. Así mismo no se debe sugerir mediante la apariencia, representación pictórica o descripción que el alimento posee un ingrediente que ha sido sustituido por un componente distinto. Por último la información alimentaria no puede sugerir que tiene propiedades de prevenir, tratar o curar enfermedad alguna a menos que haya sido autorizada por la legislación de la Unión Europea. (Unión Europea, 2011)

Dentro del apartado de ingredientes, las etiquetas deben presentar con claridad información sobre la presencia de aditivos alimentarios, coadyudantes tecnológicos o sustancias con efectos alergénicos o de intolerancia, para que los consumidores puedan identificarlos y elegir con conocimiento de causa las opciones que sean seguras para ellos. La legislación en su afán de proteger los intereses de los consumidores obligan a los productores a esclarecer —de haberlos— los efectos secundarios o las consecuencias relativas a su ingesta. (Unión Europea, 2011)

Las menciones obligatorias incluyen:

- La denominación del producto
- Lista de ingredientes

- Cantidad de determinados ingredientes
- Cantidad neta del alimento
- Fecha de caducidad
- Condiciones especiales de conservación y/o utilización
- Nombre o razón social y dirección del operador de la empresa alimentaria
- País de origen o lugar de procedencia
- Modo de empleo en caso de que la ausencia de esta información represente el riesgo de uso inadecuado del producto
- Información nutricional (Unión Europea, 2011)

Las menciones obligatorias deben estar ubicadas de forma que sean visibles en un lugar destacado del empaque, para que la información sea clara, legible e indeleble. No debe estar disimulada o separada por ninguna indicación, imagen o material interpuesto. En cuanto al tamaño, el reglamento estipula:

Se imprimirán en el envase (...) en caracteres que utilicen un tamaño de letra en el que la altura de la x, según se define en el anexo IV, sea igual o superior a 1,2 mm. En el caso de los envases o recipientes cuya superficie máxima sea inferior a 80 cm², el tamaño de letra a que se refiere el apartado 2 será igual o superior a 0,9 mm (altura de la x). (Unión Europea, 2011)

Sobre los requisitos lingüísticos, el reglamento estipula que la información deberá estar en una lengua que comprendan los consumidores de los Estados miembros en donde se pretende comercializar el producto. Los Estados, en su propio territorio, podrán demandar que la información se detalle en una o más lenguas de entre las consideradas oficiales por la Unión Europea. (Unión Europea, 2011)

El Reglamento (CE) No 1935/2004 sobre los materiales y objetos destinados a entrar en contacto con alimentos y por el que se derogan las Directivas 80/590/CEE y 89/109/CEE, establece que los materiales que estarán en contacto con los alimentos deben ser elaborados de acuerdo a las buenas prácticas de fabricación, de forma que en su condición de empleo normal no transfieran sus componentes a los alimentos en cantidades que puedan representar un peligro para la salud, provocar un cambio inaceptable en su composición, o provocar una alteración de sus características organolépticas. (Unión Europea, 2004)

Este reglamento aplica a todos aquellos materiales que controlan el estado de los alimentos para ampliar el tiempo de conservación, o para mantener o mejorar el estado de los mismos, así como todos aquellos materiales destinados a estar en contacto con los alimentos, como lo son:

- Todo tipo de embalajes
 - Botellas de cristal y plástico
 - Pegamentos
 - Tintas de imprenta para las etiquetas
 - Cubiertos
 - Electrodomésticos (como por ejemplo las máquinas de preparar café)
- (Unión Europea, 2006)

Actualmente, Caoni en su empaquetado presenta todas las menciones obligatorias, tal y como puede observarse en la imagen 12, página 15 del presente estudio. Posee un empaque primario de plástico que está fabricado en polietileno, el que se encuentra en contacto directo con el producto, este tiene como función principal la de actuar como barrera para impedir que la humedad arruine el chocolate, y comprometa su consistencia y frescura. El material plástico de este empaque no altera la consistencia del producto y tampoco agrega sustancias que puedan alterar su composición, por lo que estaría aprobado dentro de las normas establecidas por el Reglamento (CE) No 1935/2004.

IMAGEN 21
DETALLE DEL PRIMER EMPAQUE PRIMARIO



Fuente: Caoni
Recopilado por: Kassandra Galarza

2.3.2 Naturaleza de la carga

Debido a su composición, la naturaleza de la carga puede ser considerada como no perecedera, no se daña con facilidad y permanece exenta del deterioro por un tiempo considerable, no sufre una degradación en sus características biológicas o químicas en un periodo de tiempo corto o por la exposición al medio ambiente, aunque sí debe ser tratada con cuidado en cuanto a ser mantenida en un ambiente fresco y seco para que el producto conserve su consistencia crocante y brillante. La carga al estar compuesta en su conjunto por artículos individuales como lo son las cajas, es considerada una carga unitarizada. (PRO ECUADOR, 2014)

2.3.3 Embalaje y contenedor

Embalaje

Para el envío de la mercadería al mercado exterior es importante poner cuidado a la etapa del embalaje, que se divide en tres tipos:

- Embalaje primario: que tiene contacto directo con el producto y en varios casos permite su consumo directo.
- Embalaje secundario: envoltura externa, cuya función principal es la de agrupar los paquetes primarios para su protección.

- Embalaje terciario: elaborado para contener grandes cantidades del producto, permite su almacenamiento seguro hasta que se realice la venta. (Rajapack, 2018)

IMAGEN 22
TIPOS DE EMBALAJE



Fuente: Rajapack, 2018
Recopilado por: Kassandra Galarza

Estos embalajes tienen dos funciones principales: Primero, la función de contención, donde se debe proteger los productos que contiene el paquete y debe tener la facilidad de ser manipulado de forma eficaz. Segundo, la función de personalización en la que la empresa puede añadir un logotipo o un slogan con la finalidad de atraer las ventas e individualizar la remesa, para conseguir el interés y la fidelidad de sus clientes. (Rajapack, 2018)

En el caso de Caoni, el embalaje primario corresponde a las cajas individuales de chocolate, las que deben ser protegidas para su envío por el embalaje secundario y terciario, los que deben garantizar que los chocolates mantengan su forma y se conserven de la mejor manera posible hasta llegar a su destino.

IMAGEN 23 DETALLE DEL EMBALAJE PRIMARIO Y SECUNDARIO



Fuente: Caoni
Recopilado por: Cassandra Galarza

El embalaje secundario, contiene 12 barras de chocolate y está presentado en cajas similares a las del empaque primario, en la que se presentan los mismos datos impresos. Esto facilita la distribución y la fácil identificación del producto para el distribuidor, lo que a su vez facilita el proceso de colocación en percha.

Sobre el empaque terciario, la Guía Logística Internacional de ProEcuador del año 2015 señala que la caja tiene que tener una señalética específica para el mercado, señalada en la imagen 11.

IMAGEN 24 SEÑALÉTICA Y MARCADO EN EMPAQUE TERCIARIO


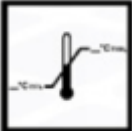




Fuente: ProEcuador,2015
Recopilado por: Cassandra Galarza

En el caso de los chocolates de Caoni, la señalética debe incluir en su pictograma de manejo instrucciones básicas de uso como lo son las

plasmadas en la tabla 10, debido a que es un producto que necesita un grado de temperatura y frescura para mantenerse, por lo que se debe proteger de la humedad, del calor y mantenerse en un límite de temperatura. Finalmente, los empaques que utiliza pueden ser reciclados al estar compuestos de cartón y plástico, por lo que el pictograma de embalaje reciclable es pertinente.

TABLA 10
SÍMBOLOS ISO PARA EMBALAJES

Instrucción	Símbolo	Aplicación
Protéjase de la humedad		El embalaje debe mantenerse en un medio ambiente seco.
Límite de temperatura		El embalaje debe mantenerse en cierta temperatura para no afectar el producto.
Protéjase del Calor		Durante el transporte y su embodegamiento, el embalaje se debe resguardar del calor.
Reciclable		El material con el que está fabricado el embalaje es apto para ser reciclado

Fuente: Fernández, 2015
Elaborado por: Kassandra Galarza

Contenedor

Los contenedores son los recipientes de carga, utilizados de manera principal para el transporte marino o fluvial, aunque también se pueden utilizar para transporte terrestre. Están fabricados por lo general de de acero, aunque también los hay contrachapados con fibra de vidrio o de aluminio. Están equipados con twistlocks, que son piezas que facilitan el enganche por grúas para su carga y descarga. (Alvarez, 2013)

Los contenedores están estandarizados bajo normas ISO, por lo que tienen el mismo tamaño de fabricación, es decir un ancho de 2,44 metros, alto variante entre 2,60 y 2,90 metros y largo variante entre 2,44 a 16, 15 metros. La unidad de medida es el pie, y los más utilizados son los de 20 y 40 pies de largo. (Alvarez, 2013)

IMAGEN 25

TAMAÑO DE LOS CONTENEDORES DE ACUERDO A SU TIPO




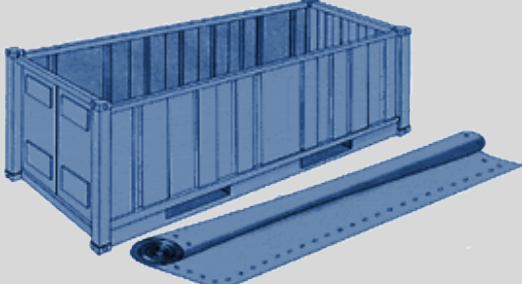
Contenedor	20'	40'	20'	40'	20'	40'	20'	40'	20'	40'	20'	40'	20'	40'
	Capacidad (en m ³)		Carga máxima (en Kgs)		Tara (en Kgs)		Peso bruto (en Kgs)		Largo (en metros)		Ancho (en metros)		Alto (en metros)	
Dry Van	32,60	67,70	28.180	28.750	2.300	3.750	30.480	32.500	5,90	12,03	2,35	2,35	2,39	2,39
High Cube	x	76,40	x	28.560	x	3.940	x	32.500	x	12,03	x	2,35	x	2,70
Reefer	24,30	48,50	22.000	25.980	3.400	4.500	25.400	30.480	5,03	10,05	2,23	2,23	2,17	2,17
Open Top	32,30	65,90	28.120	23.660	2.360	4.150	30.480	30.480	5,90	12,03	5,90	2,35	2,33	2,33
Flat Rack	21 Lt	X	27.635	X	2.845	X	32.480	X	5,91	x	2,10	X	2,10	X
Tank	27,60	54,80	27.610	25.030	2.870	5.450	30.480	30.480	5,90	12,03	2,15	2,24	2,18	2,03

Fuente: Alvarez, 2013

Recopilado por: Kassandra Galarza

De acuerdo a sus dimensiones, características externas y material de fabricación, podemos clasificar los contenedores de la siguiente manera:

TABLA 11
TIPOS DE CONTENEDOR

Nombre		Características
Dry Van		<p>Herméticamente cerrado. Carece de refrigeración o ventilación.</p>
Metálicos		<p>No tiene cierre hermético. Es más común para uso terrestre y transporte de residuos.</p>
High Cube		<p>Estándar de gran altura (3 metros aproximadamente)</p>
Reefer		<p>Refrigerado. Para transporte de mercancías que requieran una temperatura específica, fría o caliente. Funcionan con electricidad, corriente trifásica.</p>
Open Top		<p>Carecen de techo, para mercancías que superen la mercancía de un High Cube.</p>

<p>Flat Rack</p>		<p>Ideal para cargas que superen las medidas estándar. Carecen de laterales por lo general y de paredes frontal y posterior, en algunos casos.</p>
<p>Collapsible Flat Rack</p>		<p>Flat Rack con laterales plegables a la base.</p>
<p>Open Side</p>		<p>Tienen una abertura por uno de los laterales, manteniendo el resto de las paredes, el techo y la base.</p>
<p>Tank o Contenedor de Cisterna</p>		<p>Para el transporte de líquidos a granel.</p>
<p>Flexi-Tank</p>		<p>Igual que el contenedor de cisterna, con un depósito flexible en el interior fabricado en polietileno.</p>

Fuente: Alvarez,2013
 Elaborado por: Kassandra Galarza

Para el transporte de los chocolates de Caoni, se realizan la siguiente recomendación: Para un envío de una cantidad pequeña o moderada, se recomienda el uso de un contenedor Reefer de 20 pies, pues al ser un producto que debe ser conservado en cierta temperatura, la mercadería

estará a salvo hasta su desembarque, y se conservará su consistencia y sabor.

2.3.4 Medio de transporte y documentos de embarque

Desde Ecuador existen dos formas de ingreso hacia el mercado de la Unión Europea: vía marítima y vía aérea. La Unión Europea posee una red de puertos y aeropuertos aptos para recibir y almacenar carga, además que posee una red moderna de carreteras y ferrocarriles que facilitan el transporte de carga entre países miembros.

Transporte Aéreo

Ecuador cuenta con varios aeropuertos internacionales en varias ciudades del país, como lo son el Aeropuerto Internacional Mariscal Antonio José de Sucre de Quito, Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo de Guayaquil, Aeropuerto Internacional General Eloy Alfaro de Manta y el Aeropuerto Internacional Cotopaxi de Latacunga. En el país al menos 15 aerolíneas de carga, con vuelos regulares. Las siguientes aereolíneas operan vuelos con escalas o directos hacia diferentes destinos del continente Europeo: Sky Lease, KLM Cargo, LATAM Cargo, ABSA Cargo, UPS Airlines, Cargolux, Emirates Sky Cargo. (Larenas, 2018)

Transporte Marítimo

La ubicación de Ecuador es favorecedora pues cuenta con costas en que dan al Océano Pacífico y seis puertos que han sabido especializarse en diferentes actividades: Puerto de Guayaquil (Carga general de exportación e importación), Puerto de Manta (Puerto turístico y pesquero), Puerto Bolívar (Banano y Cacao), Puerto de Esmeraldas (carga general), Puerto de Balao (Petróleo) y el Puerto de San Lorenzo (Madera). El puerto que maneja la mayor parte de carga proveniente del exterior es el puerto de Guayaquil, que gestiona al menos el 70% de carga saliente y entrante. Cuenta con 8 atracaderos de carga general y contenedores, además de un muelle especializado en carga a granel. (Osorio, 2013)

El mercado destino cuenta con dos potenciales rutas para llegar desde el puerto de Guayaquil, con variaciones si es que el destino es por el Atlántico

o por el Mediterráneo, la carga será enviada a diferentes puertos para cubrir diversas rutas. Por el Atlántico, la carga partirá desde el puerto de Guayaquil hacia el puerto de Cartagena en Colombia o hacia el puerto de Kingston en Jamaica. Desde allí la carga llegará al continente de la Unión Europea, en donde desembarcará en cualquiera de los siguientes puertos: Tilbury (Inglaterra), Hamburg (Alemania), Rotterdam (Holanda) o Antwerp (Bélgica). Si la ruta va por el mar Mediterráneo, la carga tendrá que viajar desde el puerto de Guayaquil hacia el puerto de Cartagena, para llegar a los puertos europeos de Salerno (Italia), Livorno (Italia), Vado Ligure (Italia), Barcelona (España) o Valencia (España). (Lander, 2013)

Documentación

Existen requisitos nacionales e internacionales que deben cumplirse para proceder con el proceso de exportación. Dentro de los requisitos nacionales, se encuentra que el primer paso que debe cumplirse es contar con el RUC (Registro único de Contribuyentes), otorgado por el SRI o Servicio de Rentas Internas en el que se debe especificar la actividad a desarrollar por la empresa. Así mismo, la empresa debe obtener el TOKEN o el certificado de firma digital, expedido por el Banco Central del Ecuador, además de registrar a la expresa en el sistema de ECUAPASS del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2017)

TABLA 12
RUC CAONI CHOCOLATE

RUC	1792015073001
Razón Social	BLK CORPORATION S.A.
Nombre Comercial	Caoni Chocolate
Representante Legal	Brauer Camacho Barbara
Actividad Económica Principal	Venta al por mayor y menor de diversos productos para el consumidor.
Tipo de Contribuyente	Sociedad
Categoría mi PYMES	Pequeña
Fecha de inicio de actividades	20/12/2005
Dirección del establecimiento	República del Salvador N36-193 y Naciones Unidas

Fuente: SRI, 2018

Elaborado por: Kassandra Galarza

Para el ingreso al mercado destino, Trade Helpdesk, creado por la Unión Europea, detalla una lista de documentos necesarios para el ingreso de mercadería al territorio, de entre los que destacan:

- Declaración del valor en aduana
- Factura Comercial Original
- Documentos de transporte
 - Conocimiento de embarque (B/L) (marítimo)
 - Conocimiento de embarque FIATA (Transporte multimodal o combinado)
 - Carta de porte por carretera
 - Conocimiento aéreo
 - Carta de porte por ferrocarril
 - Cuaderno ATA
 - Cuaderno TIR
- Declaración de importación (DUA)
- Lista de carga o Packing List
- Seguro de transporte de mercancías (por carretera, ferrocarril, marítimo, aéreo) (Unión Europea, 2018)

Según la operación y de acuerdo a las mercancías a importar, pueden exigirse otro tipo de documentos de entre los que destacan los más importantes:

- Licencias de importación
- Certificado CITES
- Documentos requeridos a efectos de los impuestos especiales
- Prueba de origen (para aplicar preferencias arancelarias)
- Documentos que justifiquen la solicitud de inclusión en un contingente arancelario
- Documentos que justifiquen una solicitud de extensión del IVA
- Certificados de Inspección (sanitaria, fitosanitaria y veterinaria)
- Documento de vigilancia de la Unión Europea (Unión Europea, 2018)

Para el envío del chocolate de Caoni se recomienda el transporte de la carga vía Marítima, pues los costos de flete son menores en comparación con

los costos de envío aéreo. Aunque el tiempo de viaje es mayor (20 días aproximadamente)¹, si la carga se envía en el contenedor adecuado podrá llegar en excelentes condiciones a su destino.

Al contarse con el cacao arriba como ingrediente principal de los chocolates de las colecciones Dark y Fine Milk, podría considerarse necesaria la documentación prueba de origen, lo que aportará reconocimiento sobre la calidad del producto y la información sobre su lugar de cultivo.

2.3.5 Términos de negociación

Dentro de la logística de exportación es importante que el vendedor pueda determinar las mejores condiciones para el envío del producto, mediante el uso de términos comerciales internacionales que sean utilizados transacciones entre países, como es el caso de los INCOTERMS (International Commercial Terms) que tienen la finalidad de reducir cualquier incertidumbre que pueda generarse a causa de las diversas interpretaciones de las cláusulas comerciales implicadas en los contratos de compraventa, mediante el establecimiento de criterios ya definidos a cerca de la distribución de los gastos y transmisión de los riesgos que afrontan ambas partes dentro de este contrato. Estas normas están fijadas por la Cámara de Comercio Internacional CCI y su última actualización tuvo lugar en el año 2010, y entró en vigor el 1 de enero del 2011. (Sánchez, 2016)

¹ Tiempos calculados desde Guayaquil, Ecuador hacia el puerto de Hamburgo, Alemania, proporcionados por la página de la naviera Maersk Line. (Maersk Line, 2018)

IMAGEN 26
INCOTERMS 2010

INCOTERMS 2010											
Modalidad de transporte	Mercancía acondicionada para su venta	Carga en el almacén del vendedor	Transporte interior en origen	Formalidades aduaneras de exportación	Gastos de manipulación en origen	Transporte principal	Seguro de la mercancía	Gastos de manipulación en destino	Formalidades aduaneras de importación	Transporte interior en destino	Entrega de la mercancía al comprador
EXW Polivalente	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
FCA Polivalente	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
FAS Marítimo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
FOB Marítimo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
CPT Polivalente	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
CIP Polivalente	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
CFR Marítimo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
CIF Marítimo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
DAT Polivalente	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
DAP Polivalente	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
DDP Polivalente	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

El cuadro refleja la repartición de costes de la cadena logística del comercio exterior. No representa el momento de entrega de la mercancía, que en el grupo «C» se produce en origen y en el grupo «D» en destino.

● Vendedor ● Comprador

Fuente: <http://www.incoterms-2010.es/>
Recopilado por: Kassandra Galarza

Existen dos tipos de INCOTERMS adecuados para la exportación de chocolate fino de aroma: el FOB y el CIF. El FOB (Franco a bordo- puerto de carga convenido) es quizás el más utilizado por los vendedores, puesto que es el que conlleva menor responsabilidad o riesgo por parte del exportador. Mediante este INCOTERM, el exportador no decide ningún detalle sobre el transporte y su responsabilidad se termina en el puerto de origen. (iContainers, 2016)

El CIF (Coste, seguro y flete- puerto de destino convenido) por otra parte, mantiene la responsabilidad del vendedor hasta el puerto de destino, y da al vendedor la oportunidad de conseguir un mejor precio sobre la naviera y decidir sobre los tiempos de tránsito a conveniencia. Este INCOTERM es competitivo, pero no muy arriesgado, porque permite el ahorro en costos de transporte, pero no implica un compromiso muy arriesgado en cuanto a las obligaciones del vendedor. (iContainers, 2016)

Para la exportación de chocolate fino de aroma al mercado de la Unión Europea, se recomienda a Caoni establecer una negociación previa con el

potencial comprador y elegir el INCOTERM CIF o FOB pues son los que representan un menor riesgo para el vendedor, y representan un rango de seguridad atractivo para el comprador, sin comprometer mucho a la empresa con sus responsabilidades.

CAPITULO III

ANÁLISIS DEL MERCADO INTERNACIONAL

El tercer capítulo presenta un análisis del mercado internacional en el marco de la Unión Europea, mediante la evaluación de la demanda internacional para luego delimitar el mercado destino mediante una matriz de selección de mercados. Se analiza el perfil económico del país seleccionado, se valora su mercado y las relaciones bilaterales entre ambos países, para luego elaborar estrategias de ingreso y distribución del producto.

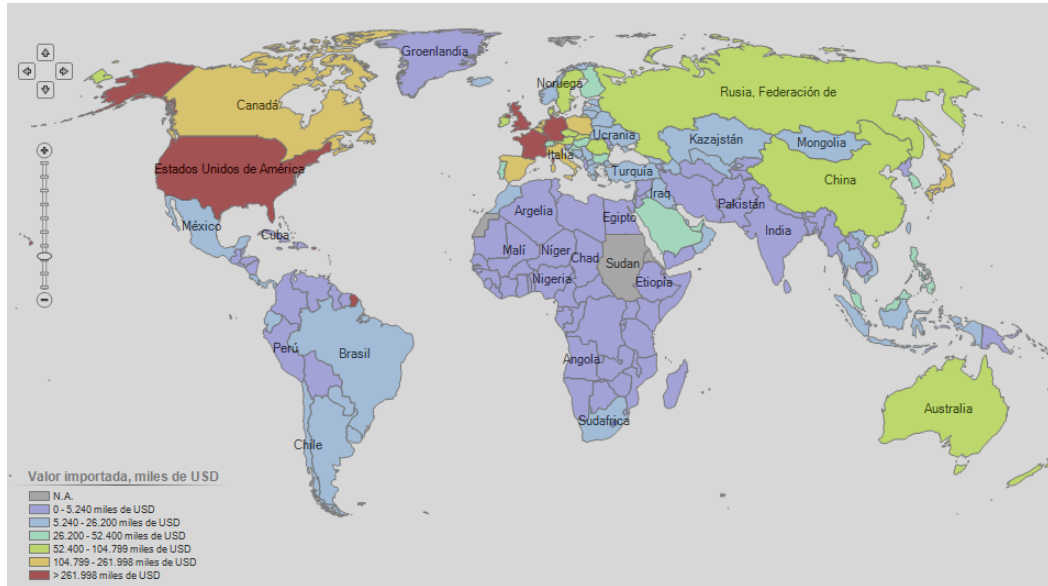
3.1 Mercado internacional

El presente subcapítulo pretende identificar mediante un análisis la demanda internacional en el marco de la Unión Europea con respecto a la subpartida 180632, con la finalidad de ubicar los mercados potenciales y mediante una matriz de selección de mercados establecer el destino ideal para la exportación del chocolate fino de aroma a un país de la Unión Europea.

3.1.1 Demanda internacional

La demanda mundial de cacao y sus derivados recibe su impulso del mercado mundial de productos de confitería. La subpartida 180632 correspondiente a “Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao. Sin rellenar” tuvo como principales importadores en el año 2017 a los siguientes países: Estados Unidos con el 10% de las importaciones mundiales, Reino Unido 7%, Alemania 9%, Francia 8% y Japón 2%. Es importante recalcar que de los 5 principales países importadores a nivel internacional, el segundo, tercer y cuarto lugar lo ocupan los países europeos. (Trademap, 2018)

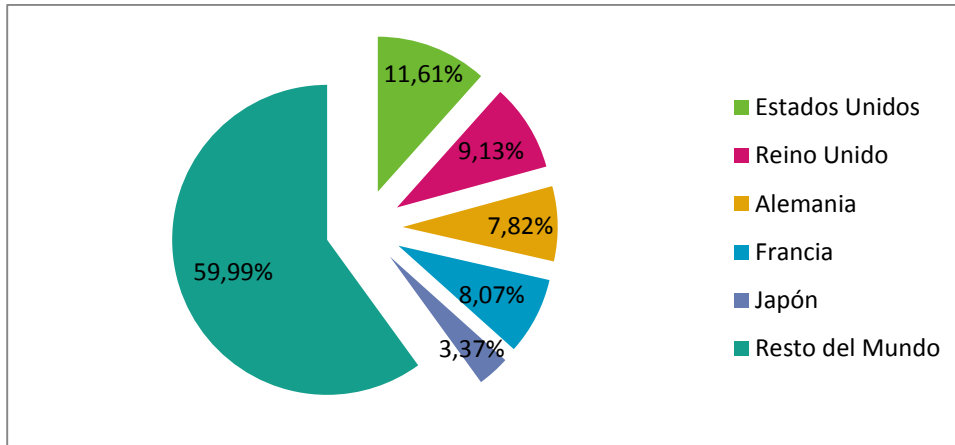
GRÁFICO 5
PAÍSES IMPORTADORES DE LA SUBPARTIDA 180632 EN 2017



Fuente: TradeMap
 Elaborado por: TradeMap
 Recopilado por: Kassandra Galarza

El Gráfico 5 presenta un mapamundi en el que se puede identificar el nivel de exportación de los países sobre la subpartida de estudio, tintados en una escala de colores para cada rango de importación. El color rojo especifica un rango de compra mayor a 261.998 miles de USD, el amarillo especifica un rango de 104.799-261.998 miles de USD, el verde, 52.400 – 104.799 miles de USD. Basándose en este gráfico resulta fácil identificar los principales importadores como: Estados Unidos. Reino Unido, Francia y Alemania.

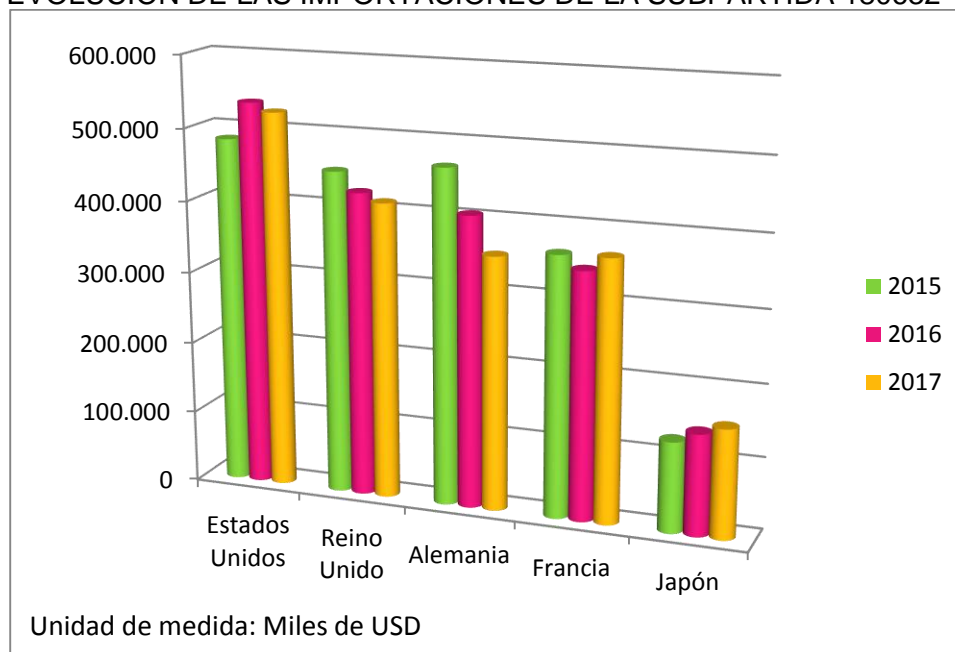
GRAFICO 6
PRINCIPALES IMPORTADORES DE LA SUBPARTIDA 180632 EN EL 2017



Fuente: TradeMap
 Recopilado por: Kassandra Galarza

El gráfico 6 representa los porcentajes de las importaciones de la subpartida 180632 a nivel internacional, en donde se identifica a Estados Unidos es el principal comprador, con un 11,61% sobre el total en el año 2017. Le sigue Reino Unido con 9,13%, Alemania con un 7,82%, Francia con un 8,07% y Japón con 3,37%. Las importaciones desde el resto del mundo representan un total de 59,99%.

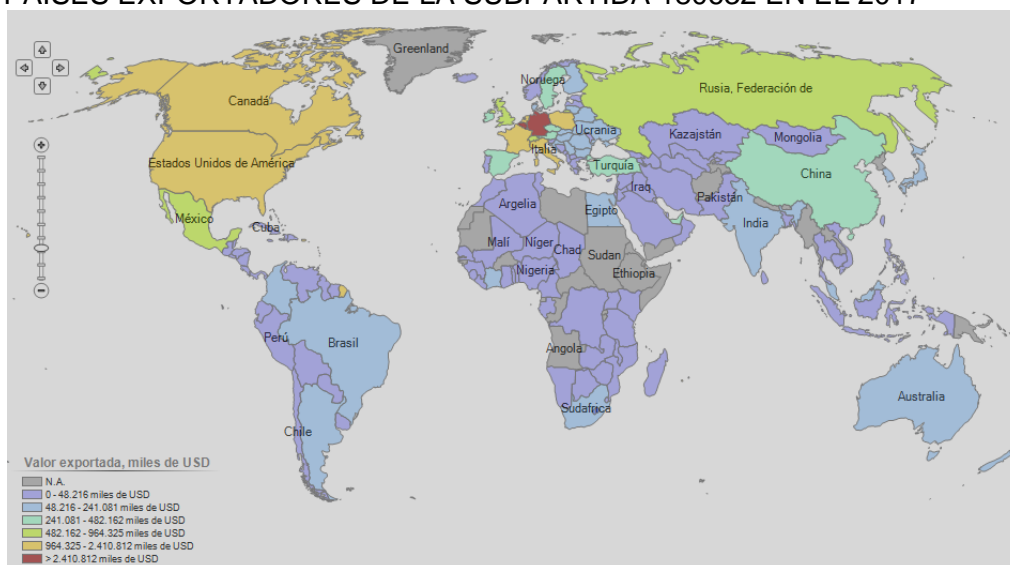
GRÁFICO 7
EVOLUCIÓN DE LAS IMPORTACIONES DE LA SUBPARTIDA 180632



Fuente: TradeMap
Elaborado por: Kassandra Galarza

Al evaluar las cifras presentadas en el gráfico 7, Estados Unidos es el principal importador y ha presentado un mayor crecimiento (2.70%) de su demanda en los últimos tres años. El resto de países presenta un decrecimiento de su demanda desde el año 2015. (Trademap, 2018)

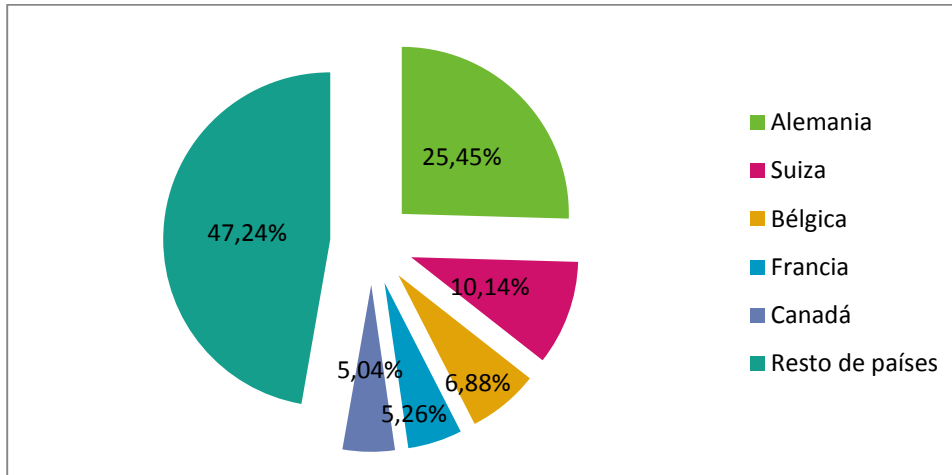
GRÁFICO 8
PAÍSES EXPORTADORES DE LA SUBPARTIDA 180632 EN EL 2017



Fuente: TradeMap
 Elaborado por: TradeMap
 Recopilado por: Cassandra Galarza

El gráfico 9 representa el porcentaje de los 5 principales exportadores de la subpartida 180632 a nivel internacional en el año 2017. Alemania se encuentra en primer lugar con un 25,5% del total, seguido de Suiza con 10,14%, Suiza con 10.14%, Bélgica con 6.88%, Francia con 5.26%, Canadá con 5.04% y el resto de países con 47,24%. Es importante destacar que los cuatro primeros países pertenecen a la Unión Europea, lo que puede adjudicarse a la ya establecida cultura del chocolate en ese sector, que además consta con países chocolateros reconocidos a nivel internacional como lo son Suiza, Francia, Alemania y Bélgica.

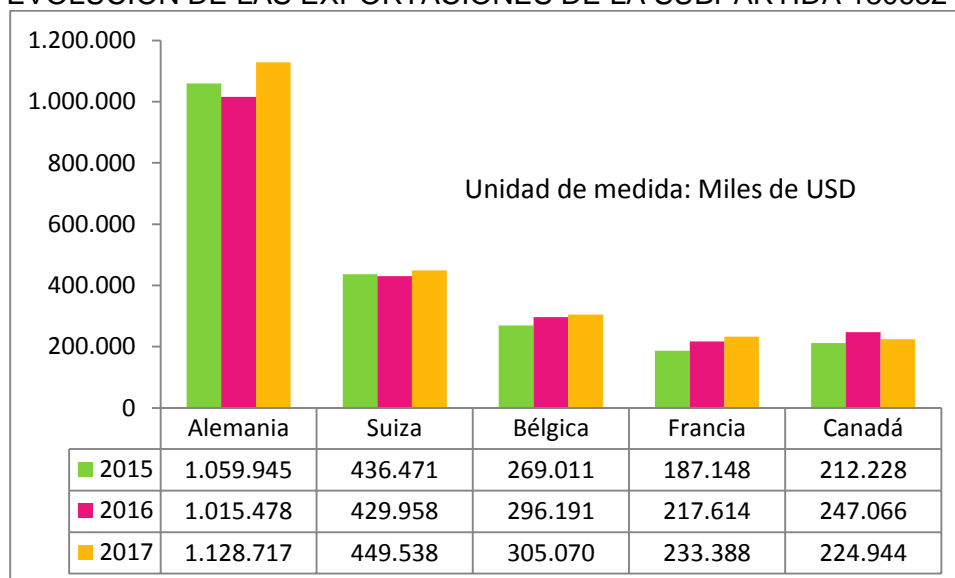
GRAFICO 9
PRINCIPALES EXPORTADORES DE LA SUBPARTIDA 180632 EN 2017



Fuente: TradeMap
 Recopilado por: Cassandra Galarza

En el gráfico 10 se evidencia el dinamismo que han tenido las exportaciones de la subpartida 180632 en los 5 principales países exportadores desde el año 2015. Alemania ha tenido un porcentaje de crecimiento anual del 11% entre 2016 y 2017, seguido por Suiza con 5%, Bélgica con 3%, Francia con 7%, mientras que Canadá ha sufrido un decrecimiento del -9% en ese mismo periodo de tiempo.

GRÁFICO 10
EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE LA SUBPARTIDA 180632



Fuente: TradeMap
Elaborado por: Kassandra Galarza

3.1.2 Mercados potenciales

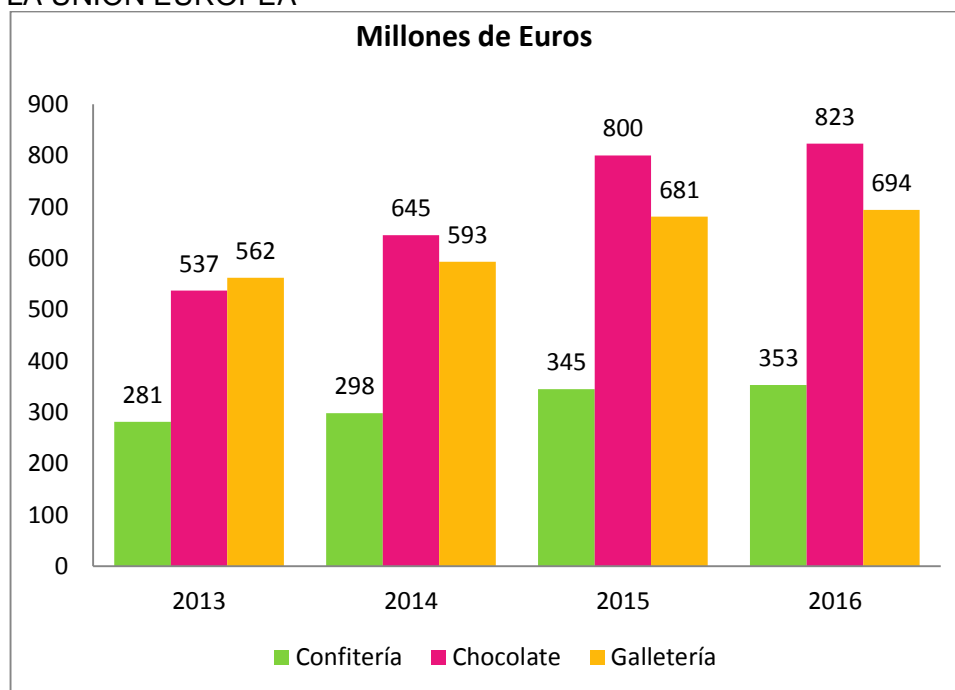
En la última década, las relaciones comerciales entre Ecuador y la Unión Europea han presentado un incremento, y la UE se ha convertido en uno de los socios comerciales más importantes del país en cuestión de exportaciones no petroleras, además de ser un mercado destino ideal para los productos de las MIPYMES. En el año 2016 el comercio entre Ecuador y la Unión Europea alcanzó el valor de 4.594 millones de Euros convirtiéndola en el segundo socio comercial más importante para Ecuador. (Equipo de Prensa e información de la Delegación de la UE en Ecuador, 2017)

Al considerar que 3 de los 5 principales importadores de Chocolate a nivel mundial se encuentran en la Unión Europea, podemos deducir es un excelente destino para el chocolate de Caoni pues cuenta con una cultura consumista establecida y reconocida a nivel mundial. De acuerdo a datos de

Euromonitor International en el año 2015 los mayores consumidores de chocolate per cápita del planeta fueron los suizos (9kg) seguidos de los alemanes (7,9 kg), ingleses (7,5 kg), noruegos (6,6kg) y los suecos (5,4 kg). De entre los 10 principales consumidores del producto en el año 2015, 8 fueron países europeos. Estos datos también afirman que en el año 2015 los productos de confitería de chocolate en Europa Occidental representaron un mercado de 35 mil millones de dólares, con una producción de 2,3 millones de toneladas, lo que genera un promedio de 4,6 kg por persona. (Crespo, 2016)

La Asociación Europea del Chocolate, Galletas y Confitería de azúcar (Caobisco) reporta que los países de la Unión Europea utilizan una cifra aproximada del 50% de la producción mundial de cacao, así mismo señala que desde el año 2013 hasta el año 2016 entre las importaciones de confitería, chocolate y galletería realizadas por la Unión Europea, la chocolatería es la importación más importante, seguida por la galletería y la confitería. (CAOBISCO, 2018)

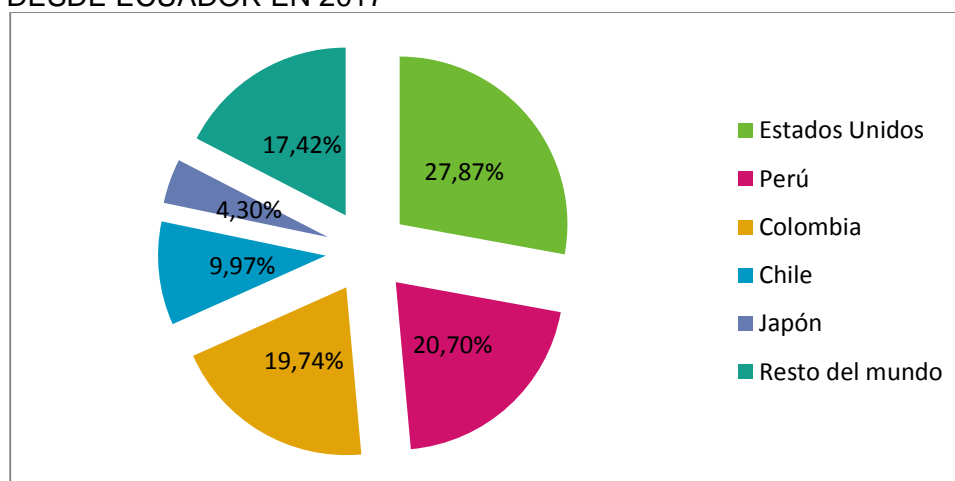
GRÁFICO 11
IMPORTACIONES DE CONFITERÍA, CHOCOLATE Y GALLETERÍA DESDE LA UNIÓN EUROPEA



Fuente: Caobisco 2018
 Elaborado por: Kassandra Galarza

Ecuador como reciente exportador de esta subpartida ha empezado a abrirse camino en el mundo con la calidad de su chocolate. El gráfico 12 destaca los principales destinos de exportación de la subpartida 180632 desde Ecuador, ubicando como principal importador de la subpartida a Estados Unidos, seguido por Perú, Colombia, Chile y Japón. De acuerdo a datos proporcionados por Trade Map, de entre los 24 destinos a los que exporta nuestro país, los países europeos se encuentran en los últimos lugares de la lista, indicando que son importadores de esta subpartida, no obstante a Ecuador le falta desarrollar su mercado en Europa (TradeMap, 2017)

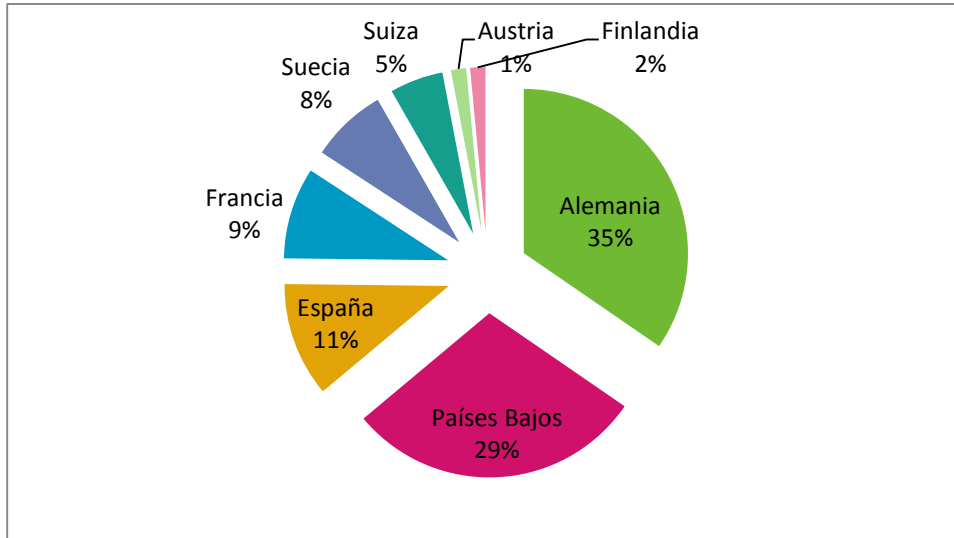
GRÁFICO 12
PRINCIPALES DESTINOS DE EXPORTACIÓN DE LA SUBPARTIDA 180632
DESDE ECUADOR EN 2017



Fuente: TradeMap
Elaborado por: Kassandra Galarza

Ecuador ha exportado la subpartida de estudio a al menos ocho destinos en la Unión Europea, desde los que se destaca Alemania como destino principal con un 35% de las importaciones, seguido de Países Bajos con 29%, España con 11%, Francia 9%, Suecia con 8%, Suiza 5%, Finlandia con 2% y Austria con 1%.

GRAFICO 13
MERCADOS EUROPEOS IMPORTADORES PARA LA SUBPARTIDA
180632 DESDE ECUADOR 2017



Fuente: TradeMap
Elaborado por: Kassandra Galarza

Al considerar las cifras en cuanto a la importación y exportación, se ha decidido tomar como posibles mercados destino a países de la Unión Europea que ya tengan relaciones comerciales consolidadas con Ecuador, sean importadores de la subpartida 180632 y con los que Caoni no haya tenido interacción comercial previamente, por lo que se han seleccionado los mercados de Alemania, Países Bajos y Francia para este estudio.

3.1.3 Matriz de selección de mercados

La matriz de Selección de Mercados internacionales es una herramienta que facilitará a la empresa la selección del mercado destino, en donde se toman en consideración los siguientes países: Alemania, Países Bajos y Francia. Esta matriz centra en la evaluación de tres factores: la accesibilidad del mercado, la potencialidad del mercado el riesgo país. Cada uno de estos factores está compuesto de variables que se evalúan del 1 al 5, en el que 1 representa un puntaje deficiente y 5 representa un puntaje eficiente. Estas calificaciones deben ser multiplicadas por las ponderaciones (ya preestablecidas en la matriz) para la obtención de los puntajes finales. De entre los tres países pre seleccionados, se elegirá aquel que obtenga la mayor calificación media ponderada.

La accesibilidad del mercado (ponderación 40%) se mide mediante tres variables: La primera es factores físicos, que evalúa el acceso del país a puertos, aeropuertos, ferrocarriles y vías terrestres con la finalidad de determinar si el país está apto para el acceso del producto y su distribución posterior. Los factores socioculturales, en el que se revisan aspectos sociales y culturales, como el acceso a la educación, el nivel de calidad de vida, así como el idioma y aspectos generales de la cultura que puedan ser decisivos para el ingreso y posterior acogida del producto en el país de destino. La tercera variable es el factor económico-político, en el que se identificará la situación del país en cuanto a su gobierno, su deuda pública, sus tasas de desempleo, entre otros con la finalidad de poder determinar si es un entorno seguro para la inversión.

La potencialidad del mercado (ponderación 30%) permite realizar proyecciones que permitirán medir el potencial desempeño del producto en el mercado destino. Para ello se debe medir la demanda actual, la demanda potencial, la apertura comercial del mercado, así como la participación de los productos ecuatorianos en el total de las importaciones del país destino.

Por último el riesgo país (ponderación 30%) mide el grado de estabilidad económica del país destino, analiza la capacidad del deudor extranjero de pagar sus obligaciones financieras por motivos económicos o políticos.

TABLA 13
MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS

MATRIZ SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES				
CRITERIOS	PONDERACIÓN	PAÍSES		
		ALEMANIA	PAISES BAJOS	FRANCIA
ACCESIBILIDAD DEL MERCADO	100%	5,00	4,80	3,80
Factores Físicos	30%	5	5	4
Factores socioculturales	20%	5	4	3
Factores económicos-políticos	50%	5	5	4
POTENCIALIDAD DEL MERCADO	100%	4,25	4,75	3,25
Demanda actual	25%	5	4	3
Demanda potencial	25%	4	5	4
Apertura comercial del mercado (X+M)/PIB	25%	4	5	3
Participación de los productos ecuatorianos en el total de importaciones del país	25%	5	4	3
RIESGO PAÍS	100%	5,00	5,00	3,00
<i>Seguridad en las inversiones</i>				
Riesgo de confiscación	30%	5	5	4
<i>Seguridad en las transacciones</i>				
Problemas de financiamiento	30%	5	5	4
Retrasos en los pagos	40%	5	5	4

CRITERIO	PONDERACIÓN	ALEMANIA	PAISES BAJOS	FRANCIA
Accesibilidad del mercado	40%	5,00	4,80	3,80
Potencialidad del mercado	30%	4,25	4,75	3,25
Riesgo país	30%	5,00	5,00	4,00
Calificación media ponderada		4,750	4,850	3,683

Fuente: Adaptación de la Matriz de Perfil Competitivo de Fred R. David- año 2014
Elaborado por: Kassandra Galarza

ACCESIBILIDAD DEL MERCADO

Factores físicos

Alemania

Alemania cuenta con 550 aeropuertos a lo largo de su territorio. Al menos 18 aeropuertos tienen facilidades aduaneras, además de estar dotados con infraestructura para el manejo y almacenamiento de carga, incluido almacenamiento en frío y protección de valores. La mayoría de la carga aérea ingresa por Frankfurt y de ahí es transportada por carretera a los centros de distribución regionales. Entre los aeropuertos que se destacan se encuentran los de Frankfurt, Hamburgo, Hannover, Múnich, Bremen y Berlín, de estos el más importante es el de Frankfurt – Séptimo del mundo por número total de pasajeros. Para el acceso vía Marítima, Alemania cuenta con una de las mejores infraestructuras portuarias del mundo, con más de 60 puertos entre principales y auxiliares. Los principales para las exportaciones ecuatorianas son los de Hamburgo y Bremerhaven. (PROECUADOR, 2014)

Las vías de acceso terrestre en Alemania son de gran calidad, tienen un total de 644,480 km, Estas son de las mejor conservadas del mundo, amplias y con grandes arcenes, y con una red de autopistas de 12,800 km envidiable, en muchas de las cuales no existe límite de velocidad. También cuenta con servicio de Ferrocarriles, el que abarca un total de: 41,981 kilómetros de las cuales 20,053 kilómetros son electrificadas, es uno de los más importantes del mundo, la longitud total de pistas es de 76,473 kilómetros. Alemania es un miembro de la Unión Internacional de Ferrocarriles (UIC). El código de país UIC Unión Internacional de ferrocarriles para Alemania es 80. La red ferroviaria alemana se compone de las líneas ICE (alta velocidad), largo recorrido (EuroCity-EC; InterCity-IC) y regionales, además de las comunicaciones internas de las ciudades. (PROECUADOR, 2014)

Países Bajos

Países Bajos cuenta con 27 aeropuertos, destacándose el Aeropuerto Internacional de Róterdam, Aeropuerto Internacional de Ámsterdam (El más grande de Europa, sirve de conexión a diversos destinos de Europa y mundo), Aeropuerto Internacional de Maastricht Aachen, Eindhoven y Groingnen. Para el acceso marítimo, cuenta con al menos 40 puertos entre principales y auxiliares, por lo que se puede afirmar que su estructura portuaria es excelente. El puerto de Róterdam es uno de los principales de toda Europa, pues es el puerto principal donde la mayoría de líneas marítimas

conectan y distribuyen la carga a los diversos destinos en el mundo. (PROCOLOMBIA, 2016)

En cuanto a su acceso terrestre, Países bajos es considerado el más desarrollado de la Unión Europea en cuestión de transporte. La introducción de carreteras con paneles solares ha marcado una tendencia en cuanto al desarrollo de la UE. (Palazuelos, 2015) Por último sobre su sistema ferroviario, está bien desarrollado y cubre gran parte de la región. Tiene trenes de tipo Regional e InterCity que conecta con las principales ciudades como lo son Ámsterdam, Maastricht y Utrecht. También existen trenes nacionales e internacionales de alta velocidad, estos últimos que conectan con las principales ciudades de otros países europeos. (Interrail, 2018)

Francia

El país cuenta con dos líneas estatales aéreas: Air France que se desenvuelve a nivel internacional y Air Inter, que da servicio al interior del país. También cuenta con una línea aérea privada llamada Unión des Transports Aériens (UTA) que ofrece servicios nacionales e internacionales. Con respecto a su infraestructura aeroportuaria, consta de al menos 30 aeropuertos, de entre los que destacan Charles de Gaulle Airport, que es el segundo aeropuerto más importante de Europa después del Aeropuerto de Londres. Así mismo, se destacan los aeropuertos de Marsella, Lyon y Toulouse. (PROCOLOMBIA, Perfil logístico Francia, 2016)

Para la movilización Marítima, el país cuenta con alrededor de 6000 kilómetros de vías fluviales navegables, además de una moderna infraestructura portuaria. Cuenta con al menos 100 puertos que se dividen en principales y auxiliares. Los más importantes son Le Havre, Marsella-Fos, Dunkirk y Brest. El puerto de Le Havre es el segundo puerto más importante del país y posee conexiones con las principales ciudades de Francia por carretera y vía férrea. Este puerto recibe más del 60% de los contenedores que llegan al país. Desde la costa Pacífica todavía no existen servicios marítimos directos hacia este destino y el tiempo de tránsito de la mercancía varía desde los 25 días. (PROCOLOMBIA, Perfil logístico Francia, 2016)

En cuanto a su acceso terrestre, Francia cuenta con uno de los sistemas de transporte más desarrollados de Europa, consistente en 1950

kilómetros de autopistas, además de una red de carreteras que comprende más de 951500 km. Sobre su sistema ferroviario, Francia desarrolló un tren de alta velocidad que conecta a los principales centros económicos del país. Esta red abarca 29370 km, de los cuales 14778 k están electrificados. Adicionalmente, es parte del Rail Net Europe, una red que le permite junto a otros países europeos un eficiente tránsito de personas y mercancías.

La variable de factores físicos se calificó de la siguiente manera: Alemania 5 puntos, Países Bajos 5 puntos, Francia 4 puntos.

Factores Socioculturales

De acuerdo a la UNESCO, la cultura se considera como el conjunto de rasgos espirituales, materiales, distintivos, afectivos e intelectuales que caracterizan a una sociedad o grupo social. Engloba los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. (UNESCO, 2018)

Salvador Giner, sociólogo español, complementa esta definición, afirmando que la cultura consiste en pautas aprendidas y contenidos de conocimiento que se han aprendido socialmente, siendo entonces patrones comunes de una colectividad. Engloba los aspectos cognitivos, creencias, normas, valores y los signos de conducta. (Giner, 1981)

Lipovetsky percibe la cultura-mundo como consecuencia del capitalismo globalizado, en donde el capital influye en el ritmo del desarrollo universal, superando las ideologías, dando como resultado una integración globalizada. El mercado es el responsable del comportamiento social, donde existen fusiones culturales dictaminadas por la influencia “occidental”, donde occidentalizarse es sinónimo de globalizarse. (Andrade J. A., 2012)

En base a estas definiciones, los factores socioculturales de cada país son:

Alemania

Este país tiene por idioma oficial el alemán. Cuenta con una cifra aproximada de 120 millones de personas que lo hablan por ser su idioma materno, adicionalmente, se lo considera uno de los diez idiomas más importantes del mundo. (MakeltInGermany, 2017)

La sociedad alemana es una sociedad que se caracteriza por la capacidad de sus ciudadanos para planificar y organizar. Es una sociedad disciplinada que tiene una tendencia a seguir las reglas, donde factores como la puntualidad, el orden y la pulcritud están presentes en la mayoría de los ámbitos. (Universia, Cultura y tradiciones de Alemania, 2017)

Para los alemanes su trabajo es una de las cosas más importantes, donde se busca el cumplimiento de factores como la excelencia y el esfuerzo. Se destacan en ámbitos como deportes, industria y tecnología. Las cualidades mencionadas con anterioridad, aportan a los alemanes distancia y formalidad, que se plasman en factores culturales como el saludo, que se limita a un apretón de manos. Alemania, es un país abierto e inclusivo en temas como la vida sexual, la educación y la etnia. (Universia, Cultura y tradiciones de Alemania, 2017)

Países Bajos

Reino de los Países Bajos cuenta con una población aproximada de 17 millones de habitantes. Está situado en el continente euroasiático, y limita con Bélgica y Alemania. El idioma principal es el neerlandés y la forma de Estado es una monarquía parlamentaria. (Universidad de Barcelona, 2018)

A nivel internacional, es un país considerado de los más tolerantes. Por temas culturales y por la proximidad con territorios de fuerte influencia económica, social y cultural, gran parte de la población habla también otras lenguas como: inglés, alemán y francés. Es un estado laico, en donde el 30% de la población es protestante, el 36% católica, 30% no se declara de ninguna religión y el resto de la población es judía y musulmana. (Universidad de Barcelona, 2018)

Los neerlandeses tienen una cultura basada en la unión familiar, son cuidadosos con sus horarios laborales, pero no permiten que el trabajo

sobrepase las ocho horas diarias de trabajo. Se les considera uno de los países más felices a nivel mundial, además son ecológicos, prefieren transportarse en bicicleta y tienen un excelente sistema de señalización vial para ello. (Universia , 2018)

Francia

Los franceses tienen una cultura nacionalista, elemento clave de su identidad. Por esta razón, utilizan su idioma nativo y es difícil que intenten comunicarse en otras lenguas. Es un estado laico, en donde existe una estricta separación de la religión en aspectos como la política y la educación. El uso de símbolos religiosos se evita en espacios públicos, escuelas y oficinas. Aunque existe una fuerte corriente ateísta, la mayoría de su población se ha declarado católica, seguidos por los musulmanes y los judíos. (Universia, Cultura y tradiciones en Francia, 2017)

En cuanto a medidas de bienestar general, tiene buenos resultados en comparación con los demás países. Tiene un porcentaje positivo en factores como compromiso cívico, seguridad personal, entre otros. En el aspecto educativo, el 75% de los adultos de 25 a 64 años han concluido su educación superior, al ser ésta un factor importante a la hora de encontrar empleo. En este aspecto, el 64% de la población entre 15 a 64 años de edad tiene un empleo remunerado. El coste de vida en este país es elevado en comparación a otros. Tan solo el gasto en vivienda ocupa una gran porción del presupuesto familiar y representa el gasto individual más significativo para muchas personas, en aproximado el 21% de su ingreso bruto ajustado disponible se ocupa en gastos de vivienda y mantenimiento de la misma. (OECD, 2017)

Para esta variable se ha procedido a calificar de la siguiente manera: Alemania 5 puntos, Países Bajos 4 puntos, Francia 3 puntos.

Factores Económico-Políticos

Alemania

Alemania es considerada la economía más grande de Europa, además de la cuarta potencia económica mundial. Crisis externas han afectado su economía los últimos años, con factores como la ola de inmigración que empezó en el año 2015 en donde aproximadamente, más de un millón de personas de Siria, Irak, y Afganistán emigraron al país. Por este factor, el reto al que se enfrenta el país es integrar a los inmigrantes a la sociedad alemana, donde existieron fuertes críticas ante la llegada masiva de personas extranjeras, pues aunque que el desempleo ha disminuido a menos de 5%, en la antigua Alemania del Este la tasa de desempleo es la más elevada del país, con un 9% de la población desempleada. (SANTANDERTRADE, Política y economía Alemania, 2017)

En 2016 y por tercer año consecutivo con un excedente presupuestario, Alemania conservó bonos fundamentales macroeconómicos. Gran parte de este excedente se ha reservado para cubrir futuros gastos en refugiados y desplazados. La deuda del estado ha disminuido desde el año 2015 (71,2% del PIB), demuestra en 2016 un porcentaje de 67,6% del PIB y se espera que para el 2017 disminuya a 64,7% del PIB. Dentro de los objetivos del gobierno, está el reducir la deuda hasta el 60% del PIB para el año 2020. (SANTANDERTRADE, Política y economía Alemania, 2017)

Países Bajos

Considerados la sexta potencia económica europea y el quinto principal exportador mundial de mercancías, se ha visto afectado a causa de la crisis internacional debido a su dependencia del comercio exterior. Desde 2014 la economía neerlandesa se ha recuperado, fortaleciéndose en 2016, aunque tuvieron que ser tomadas medidas de recorte en algunos aspectos, como la ayuda social. Aun así cuenta con excelentes condiciones sociales, entre las que destacan un acceso más fácil a la vivienda y el aumento de sueldos. Sin embargo, todavía existen falencias como el endeudamiento elevado por causa del tema inmobiliario. (SANTANDERTRADE, 2018)

Presentan una alta renta per cápita, con un PIB que es superior a la media de los países en la Unión Europea, aun así la tasa de desempleo han crecido desde 2008, y ha afectado al 6,7% de la población económicamente activa en 2016. (SANTANDERTRADE, 2018)

Países Bajos son el proveedor de flete marítimo con más importancia en Europa y su economía se basa en la mayor parte en las exportaciones. En cuanto a su producción agrícola, el 60% de ella se exporta de forma directa o indirecta a través de la industria alimentaria, convirtiéndolo en el segundo principal exportador de productos agrícolas a nivel internacional luego de Estados Unidos y el primer exportador de flores a nivel internacional. Sobre la actividad industrial, un cuarto del PIB proviene del procesamiento de alimentos, petroquímica, metalurgia o transporte. Se considera a Países Bajos uno de los principales productores y distribuidores de gas natural y petróleo. Los servicios representan más del 78% de los ingresos de la nación, destacándose de manera principal los transportes, la logística, las nuevas tecnologías, la ingeniería del agua entre otros. (SANTANDERTRADE, 2018)

Francia

En 2015, Francia dejó de ser la quinta potencia económica mundial. La crisis económica ha golpeado al país, que ha atravesado por diversas dificultades para superarla, lo que ha ocasionado el crecimiento del PIB en 1.3%. Para el 2017 se prevé que continúe el crecimiento, en parte por la caída del desempleo y el aumento de los salarios. En cuanto al endeudamiento del estado, ha sufrido un ligero crecimiento desde el año 2015 en el que su deuda pública representaba un 96.2% de su PIB. En 2016 el porcentaje fue de 96.6% y para el 2017 se prevé un crecimiento de 97.4%. Los recientes ataques terroristas han creado un clima de inseguridad que ha resultado perjudicial para el turismo, en medio de factores culturales de preocupación, como la controversia en torno a la inclusión de la población musulmana, entre otros. (SANTANDERTRADE, Francia: Política y Economía, 2017)

El ingreso familiar disponible neto ajustado promedio per cápita es de 29 759 dólares anuales, que sitúa al país en un buen lugar en su economía, no mengua la gran diferencia económica social interna que existe, pues apenas el 20% de la población situada en la escala superior de ingresos gana por lo menos cinco veces más que lo que gana el 20% de la población ubicada en la escala inferior. (OECD, 2017)

Tras el análisis de la información presentada en este aspecto, los países han sido calificados de la siguiente manera: Alemania 5 puntos, Países Bajos 5 puntos, Francia 4 puntos.

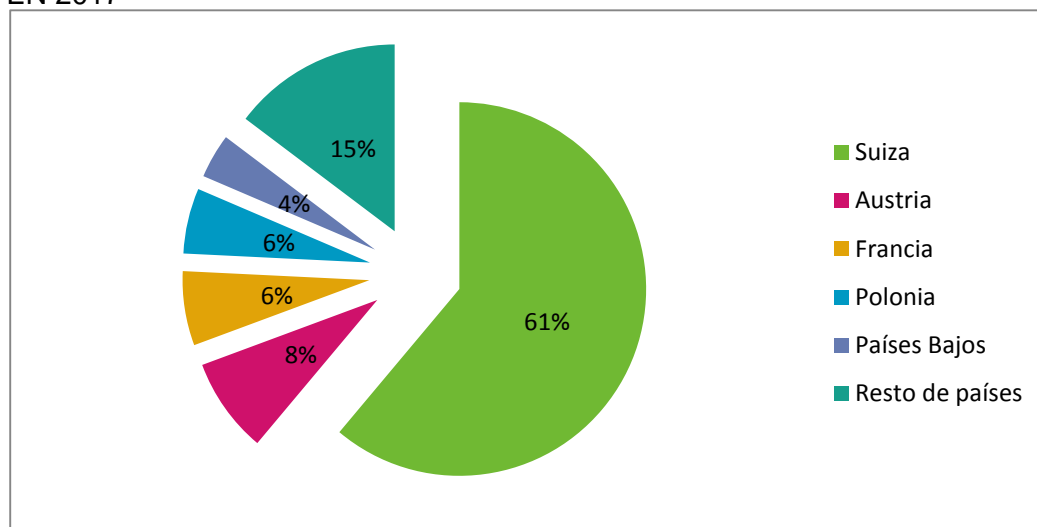
POTENCIALIDAD DEL MERCADO

Demanda actual

Alemania

Según datos encontrados en Trade Map, Alemania es el 3er importador de la subpartida arancelaria 180632. Las importaciones de Alemania representan 9,3% de las importaciones mundiales para este producto. En 2017 la cifra fue de 418.796 miles de dólares y sus principales proveedores en ese año fueron: Suiza (\$255903 miles de dólares), Austria (\$34518 miles de dólares) y Francia (\$26922 miles de dólares).

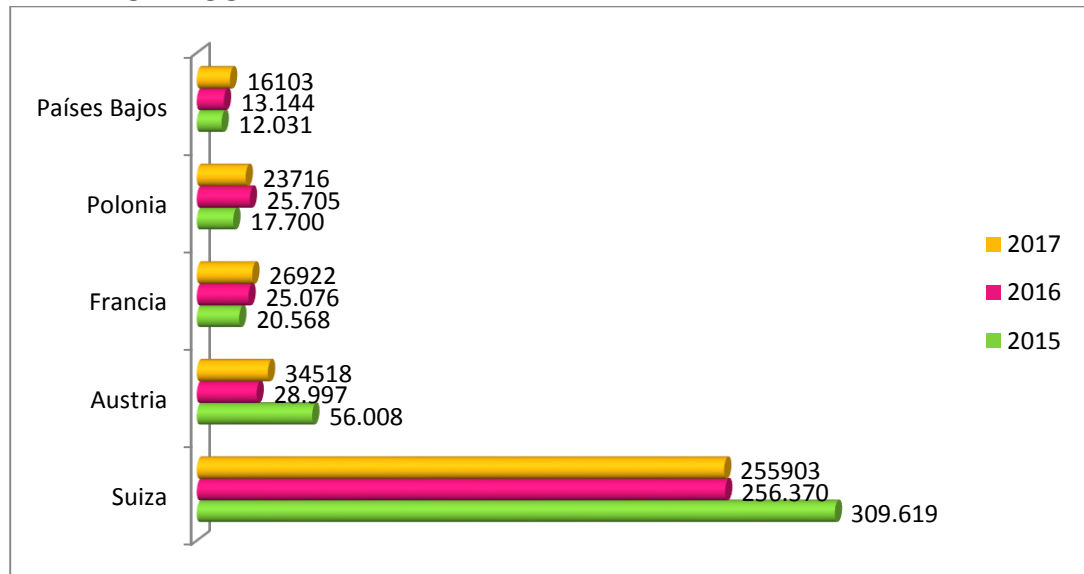
GRAFICO 14
PRINCIPALES PROVEEDORES DE LA SUBPARTIDA 180632 A ALEMANIA
EN 2017



Fuente: Trademap
Elaborado por: Kassandra Galarza

El gráfico 14 a los principales proveedores de la subpartida 180632 a Alemania en el año 2017. El principal proveedor es Suiza que representa el 61% de las importaciones, seguido por Austria con 8%, Francia con 6%, Polonia con 6%, Países Bajos con 4%, mientras que el resto de países representan el 15% del total de exportaciones.

GRÁFICO 15
PRINCIPALES PROVEEDORES DE LA SUBPARTIDA 180632 A ALEMANIA
EN MILES DE USD

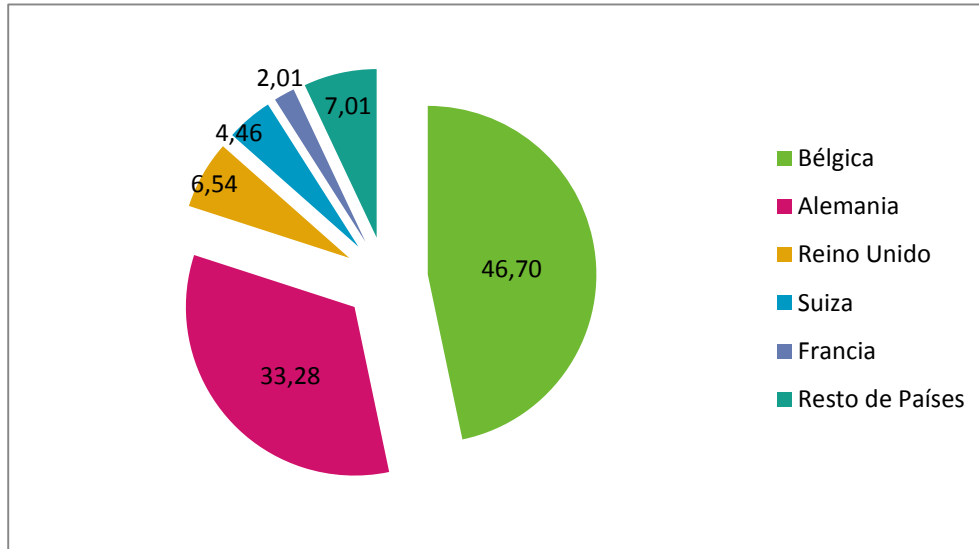


Fuente: Trademap
 Elaborado por: Kassandra Galarza

Países Bajos

La subpartida 180632 representó en el año 2017 un valor de importaciones de 116.571 miles de USD en 18.306 toneladas. Las importaciones representan el 2.6% de las importaciones mundiales de este producto y su posición en las importaciones mundiales lo coloca en el lugar 9. Sus tres principales proveedores en el año 2017 fueron Bélgica (54.443 miles de USD) Alemania (38.799 miles de USD) y Reino Unido (7.618 miles de USD).

GRAFICO 16
PRINCIPALES PROVEEDORES DE LA SUBPARTIDA 180632 A PAISES BAJOS EN 2017

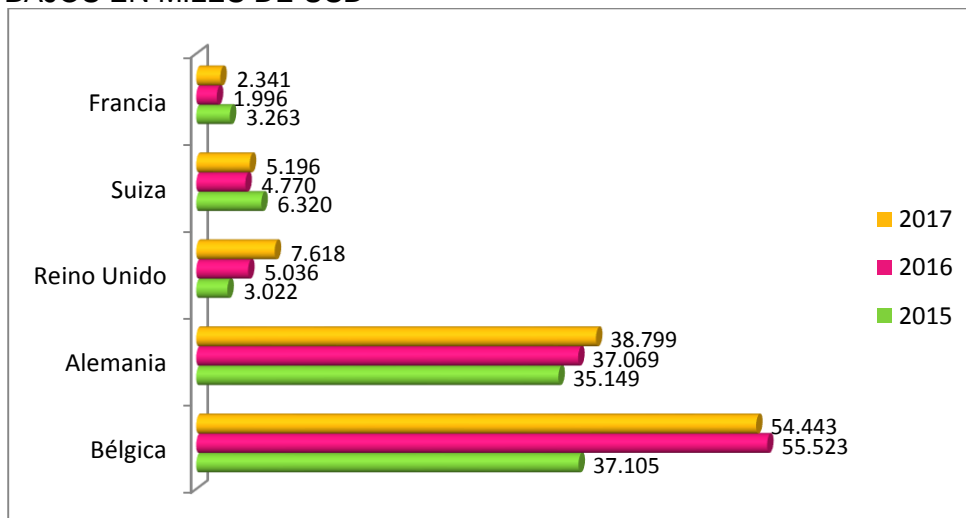


Fuente: Trademap
 Elaborado por: Kassandra Galarza

El gráfico 16 plasma los principales países proveedores de la subpartida 180632 para Países Bajos en el año 2017. Bélgica se destaca con el 46,70%, seguida por Alemania con el 33,28%, Reino Unido con el 6,54%, Suiza con el 4,46%, Francia con el 2,01%. El resto del mundo representa un porcentaje de 7,01%.

El gráfico 17 expresa en cifras las exportaciones de la subpartida 180632 a Países Bajos por los 5 principales proveedores en los años 2015-2017. La tasa de crecimiento de las importaciones desde Bélgica fue de -2% entre el 2016 y 2017, mientras que Alemania presentó un crecimiento del 5% en ese periodo. Reino Unido experimentó un crecimiento del 51% entre 2016 y 2017, mientras que Suiza, un crecimiento del 9%. Francia presentó un crecimiento del 17% en el periodo 2016-2017.

GRÁFICO 17
PRINCIPALES PROVEEDORES DE LA SUBPARTIDA 180632 A PAÍSES
BAJOS EN MILES DE USD

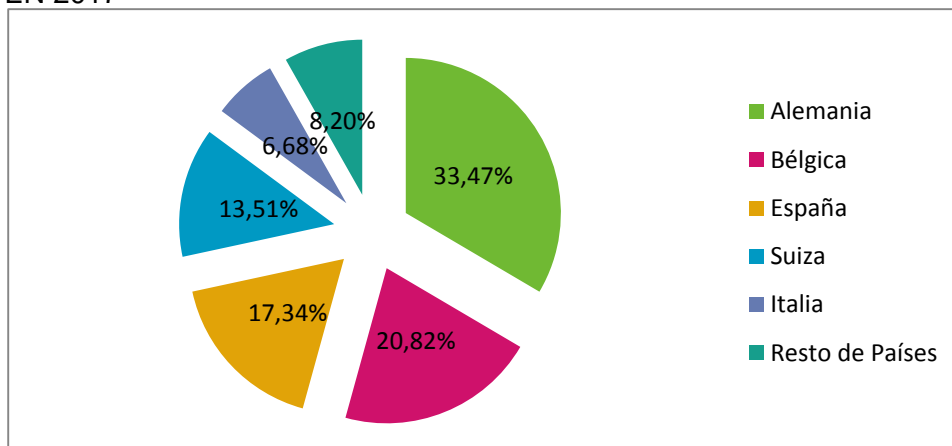


Fuente: Trademap
 Elaborado por: Kassandra Galarza

Francia

Para Francia, la subpartida 180632 representó un valor total de importaciones por 364.091 miles de dólares en 2017. Las importaciones de Francia representan el 8,1% de las importaciones mundiales de este producto, además Francia se encuentra en el 4 lugar de los principales importadores de esta subpartida a nivel internacional. Sus principales proveedores de ese año fueron: Alemania (121.850 miles de USD), Bélgica (75.786 miles de USD) y España (63.117 miles de USD).

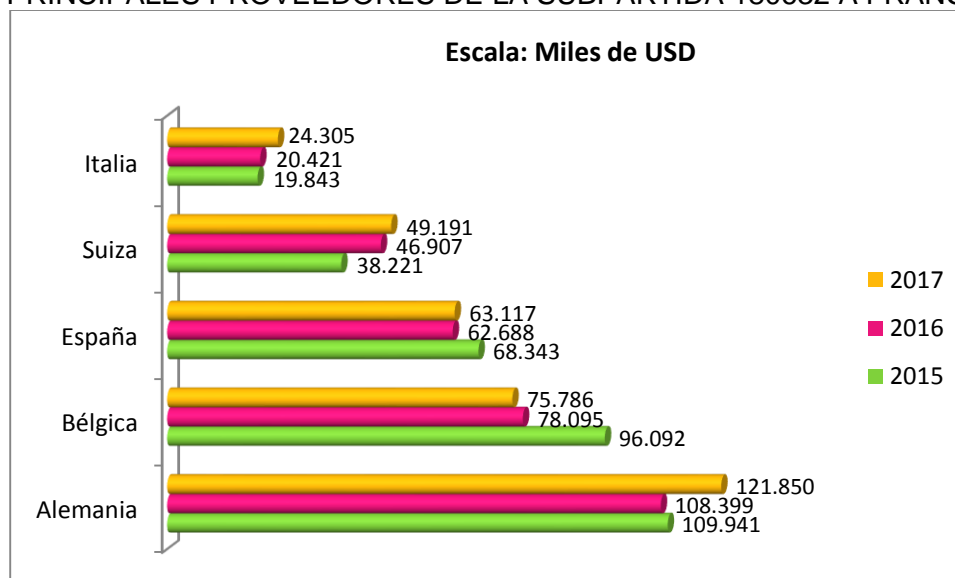
GRAFICO 18
PRINCIPALES PROVEEDORES DE LA SUBPARTIDA 180632 A FRANCIA
EN 2017



Fuente: TRADEMAP
 Elaborado por: Kassandra Galarza

En el gráfico 19 se puede apreciar que los países que más han crecido en 2017 en comparación a sus años anteriores son Alemania, España, Suiza e Italia en cuanto a sus exportaciones desde el año 2015.

GRÁFICO 19
PRINCIPALES PROVEEDORES DE LA SUBPARTIDA 180632 A FRANCIA



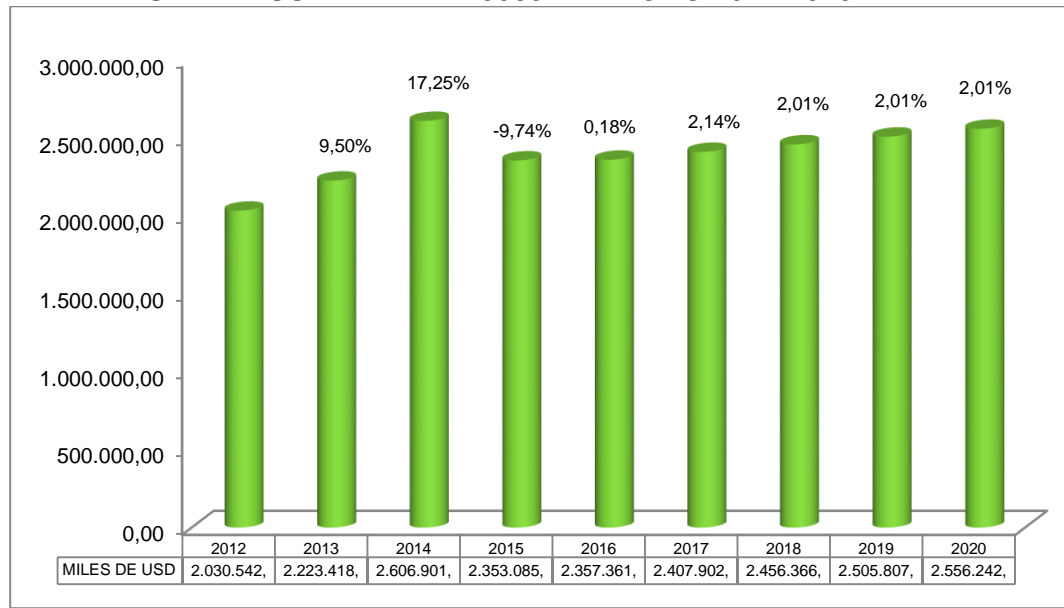
Fuente: Trademap
Elaborado por: Kassandra Galarza

Dentro de esta categoría, se calificó a los países de la siguiente manera: Alemania 5 puntos, Países Bajos 4 puntos, Francia 3 puntos.

Demanda potencial

Para analizar la demanda potencial es necesario calcular la tendencia de las importaciones de la subpartida 180632 en cada uno de los países de estudio, para ello se han tomado los datos de las importaciones desde el año 2012, y se ha medido el porcentaje de crecimiento anual y calculado su proyección hasta el año 2020. Los gráficos 20, 21 y 22 muestran la evolución de las exportaciones de la subpartida de estudio a los países preseleccionados, así como su proyección para años futuros.

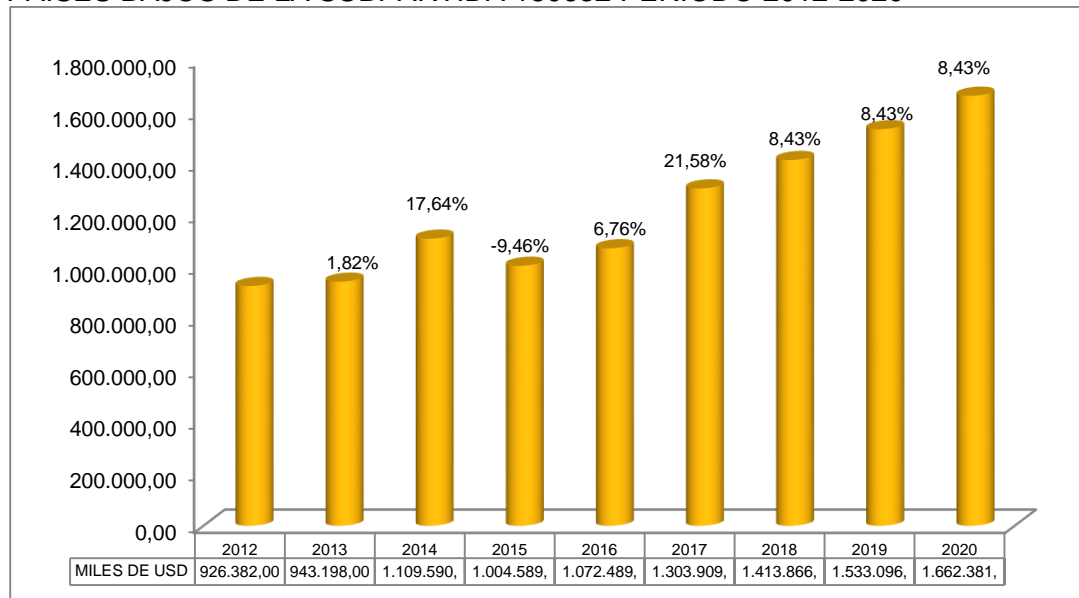
GRÁFICO 20
TENDENCIA DE CRECIMIENTO ANUAL DE LAS IMPORTACIONES
ALEMANAS DE LA SUBPARTIDA 180632 PERIODO 2012-2020



Fuente: Trademap
 Elaborado por: Kassandra Galarza

El gráfico 20 refleja que la tendencia de crecimiento anual de las importaciones anuales de subpartida 180632 en Alemania es de 2,01% para los años 2018-2020.

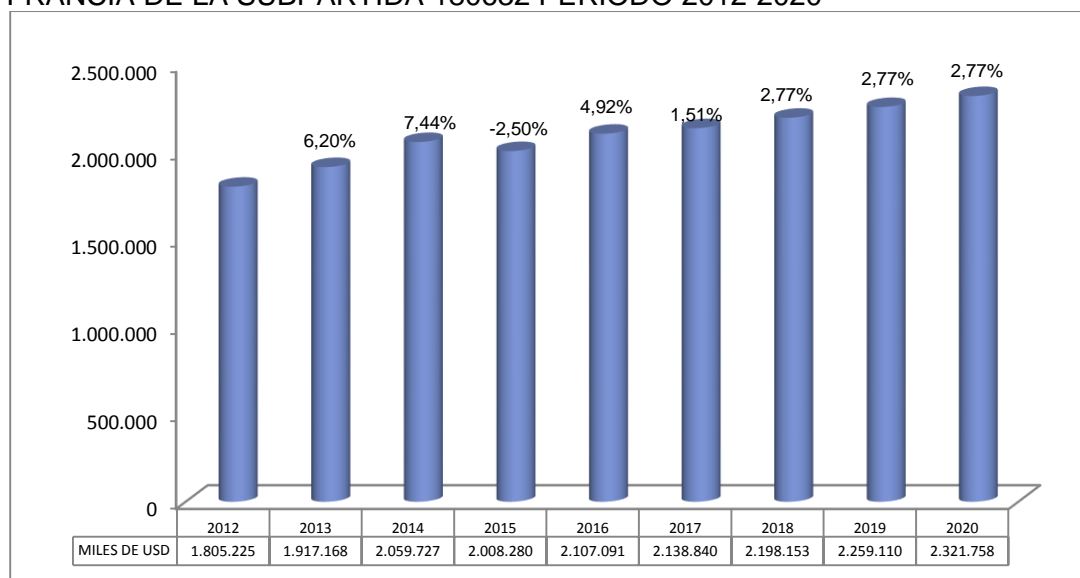
GRÁFICO 21
TENDENCIA DE CRECIMIENTO ANUAL DE LAS IMPORTACIONES DE
PAÍSES BAJOS DE LA SUBPARTIDA 180632 PERIODO 2012-2020



Fuente: Trademap
 Elaborado por: Kassandra Galarza

El gráfico 21 refleja la tendencia de crecimiento de las importaciones de la subpartida 180632 en Países Bajos. En el periodo 2017-2020 la tendencia de crecimiento será de un 8,43% anual.

GRÁFICO 22
TENDENCIA DE CRECIMIENTO ANUAL DE LAS IMPORTACIONES DE FRANCIA DE LA SUBPARTIDA 180632 PERIODO 2012-2020



Fuente: Trademap
 Elaborado por: Kassandra Galarza

El gráfico 22 refleja que la tendencia de crecimiento para las importaciones de la subpartida 180632 en Francia en el periodo 2017-2020 será de 2,77%, De todos ellos, el que presenta una tasa mayor de demanda en el período 2018-2020 es Países Bajos, con un 8,43%, por lo que en este apartado los países recibieron las siguientes calificaciones: Alemania 4 puntos, Países Bajos 5 puntos y Francia 4 puntos.

Apertura comercial del mercado

La apertura comercial de un mercado analiza factores como las Exportaciones (X) e importaciones (M) de bienes o servicios con respecto al PIB de un país. Para calcularlo se debe hacer uso de la siguiente fórmula: $(X+M)/PIB$. El resultado de este cálculo refleja el grado de apertura comercial que tiene un país, el que puede variar entre 0 y 1, donde 0 significa que la producción del país está centrada en su mercado interno, y 1 significa que el país está enfocado el mercado externo. (INFOAGRO, 2010)

La tabla 14 representa la apertura comercial del mercado de Alemania, Países Bajos y Francia en el año 2017, en donde Países Bajos presenta un puntaje de 144%, seguido de Alemania 69% y Francia 46%. Por este motivo, Países Bajos recibió un puntaje de 5, Alemania un puntaje de 4 y Francia un puntaje de 3.

TABLA 14
APERTURA COMERCIAL DE ALEMANIA, PAÍSES BAJOS Y FRANCIA EN 2017

Países	Alemania	Países Bajos	Francia
Exportaciones	1.450.214.838	651.761.591	522.838.325
Importaciones	1.173.627.519	574.097.986	611.679.085
X+M en miles de USD	2.623.842.357	1.225.859.577	1.134.517.410
PIB Miles de USD	3.791.196.000	848.678.000	2.662.170.000
X+M/ PIB Miles de USD	0,692	1,44	0,46

Fuente: Trademap
Elaborado por: Kassandra Galarza

Participación de la subpartida 180632 en el total de importaciones por país preseleccionado en 2017

La tabla 15, que refleja la participación la subpartida de estudio, refleja que las importaciones desde Ecuador representan un 0%, no obstante tiene un mayor grado de participación en Países bajos, con un 0,25%, seguido de Alemania con 0,011% y Francia 0,0080%, por lo que se ha dado la calificación de 5 puntos a Países Bajos, 4 puntos a Alemania y 3 puntos a Francia.

TABLA 15
PARTICIPACIÓN DE LA SUBPARTIDA DE ESTUDIO EN LOS PAÍSES PRESELECCIONADOS EN 2017

	Alemania	Países Bajos	Francia
Importaciones desde el Ecuador en miles de USD	48	296	29
Importaciones desde el mundo en miles de USD	418.796	116.571	364.091
Participación	0,011%	0,25%	0,0080%

Fuente: Trademap
Elaborado por: Kassandra Galarza

Riesgo País

Alemania

De acuerdo a un análisis realizado por el COFACE, la economía Alemana en 2017 se presenta como una opción estable pero no segura. Esto debido a que se previó que el crecimiento del comercio mundial este año será moderado y el principal sector de riesgo alemán será las exportaciones, afectadas por el impacto negativo que el Brexit tendrá en esta economía. Tras un descenso del 5% en 2016, se prevé en este contexto una nueva disminución de las insolvencias en un porcentaje del 4.2% en 2017. Dentro de la calificación al riesgo país, el COFACE otorga a Alemania una calificación de A1, por factores como una sólida base industrial, buena competitividad, diversificación geográfica de exportaciones, entre otros. Como debilidades se encuentra una baja tasa de natalidad que es compensada por la inmigración, su dependencia del mundo y de los mercados europeos, infraestructura de envejecimiento, etc. (COFACE, La economía en Alemania en 2017 estable pero no Segura, 2016)

Alemania es un país atractivo para las inversiones extranjeras directas, aún al considerar que con factores como la recesión mundial, y la crisis de la zona euro en 2012 los flujos decayeron. En 2015 estos flujos se elevaron a 31.7 mil millones USD, sin embargo todavía estuvieron bajo a su nivel anterior a la crisis. De acuerdo al CNUCYD, Informe sobre las inversiones mundiales 2016, Alemania es el país que más invirtió en Europa, además figura como el quinto inversor a nivel mundial en 2015. Dentro de las fortalezas de este país, se encuentra en su tejido industrial, en su mano de obra cualificada, infraestructuras confiables, un marco legal estable y por último su ubicación en el corazón de Europa. Dentro de sus debilidades se encuentra su alta tasa impositivas y la falta de flexibilidad en las leyes laborales. (SANTANDERTRADE, Inversión extranjera Alemania, 2016)

Países Bajos

El COFACE ubica a Países Bajos en categoría riesgo país de A1, por factores como la existencia de una economía abierta, diversificada y competitiva, finanzas públicas saneadas, una demografía dinámica, especialización en productos verdes y de alta tecnología, entre otros. Se identifican como debilidades la tensión en el mercado inmobiliario y la deuda

de los hogares, sin embargo se prevé un crecimiento del PIB, así como la caída en la tasa del desempleo de un 4% en 2018. (Blog Sobre el Riesgo de Impago, 2018)

En cuanto a las inversiones y el consumo privado, se espera que en el año 2018 éstas generen contribuciones al crecimiento, para lo que se han planificado medidas fiscales expansionistas, entre las que se encuentran un decrecimiento del impuesto a la renta además de un mayor gasto en los asuntos sociales, educación y defensa. Gracias a los superávits en su cuenta corriente, el país tiene una posición de acreedor neto del 70% de su PIB y se prevé que el saldo presupuestario de las administraciones públicas conserve y mantenga su superávit. En el año 2017, la deuda pública bruta decreció por debajo del umbral de Maastricht del 60%. (Blog Sobre el Riesgo de Impago, 2018)

Francia

La deuda pública francesa ha sufrido en el año 2017 debido a que la rentabilidad de los bonos a diez años de este país repunta más de 40 puntos básicos por la corrección que sufren los precios. El interés de estos bonos se ha duplicado este año, disparándose hasta los 76 puntos con respecto a los alemanes, y ha presentado su nivel más elevado desde el año 2012. La rentabilidad de un bono francés a 10 años ha pasado del 0,686% en el mes de enero a 1,13% en febrero, lo que ha representado pérdidas para los inversores de al menos 4%. (García C. , 2017)

De acuerdo a un análisis realizado por el COFACE, la evaluación del riesgo país recibe una calificación de A2, con fortalezas como calidad de infraestructura y servicios públicos, buena mano de obra, presencia de compañías internacionales competitivas en ámbitos como energía, productos de lujo, agroalimentación, productos farmacéuticos y medio ambiente, además que tiene un alto nivel de ahorro y es líder global de agricultura. Como debilidades, se encuentra que hay insuficientes empresas exportadoras y que existe una pérdida de competitividad, un enfoque insuficiente a la innovación, baja tasa de empleo entre jóvenes y personas mayores y un alto endeudamiento público. (COFACE, Francia: Estudios económicos, 2017)

Por estas características con respecto al Riesgo País, Alemania recibió una calificación de 5 puntos en todas sus variables, al igual que Países Bajos. Francia por su parte recibió una calificación de 4 puntos en todas las variables sobre el Riesgo País.

3.2 Mercado seleccionado

En el presente subcapítulo se presentan los resultados de la selección de mercados, y se establece el mercado destino, se desarrolla su perfil económico y comercial y se analizan las cifras de comercio bilateral y el potencial exportable.

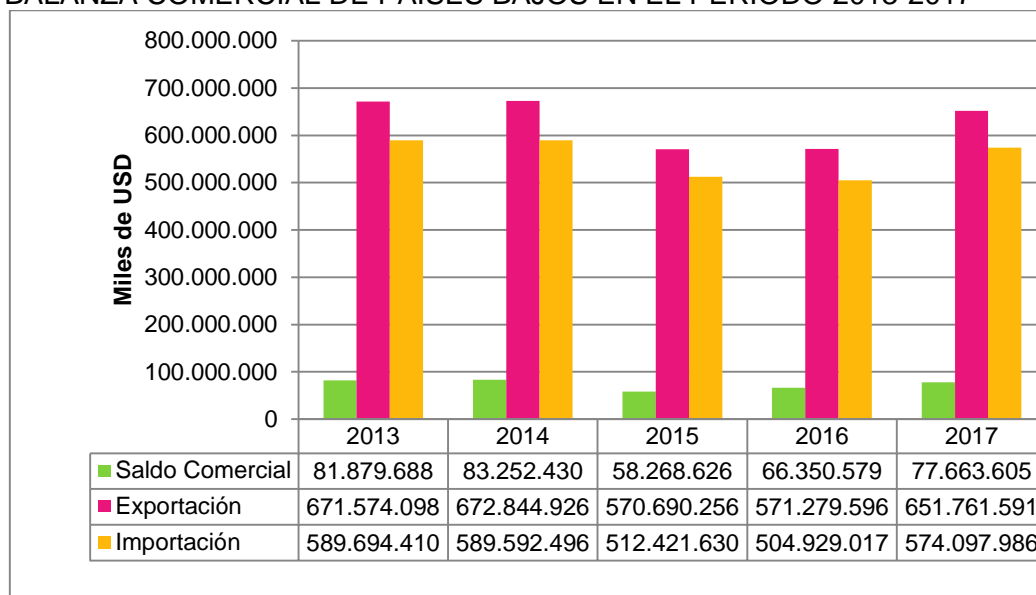
Una vez completa la evaluación de los criterios, se encuentra que en el criterio de Accesibilidad de mercado, Alemania obtiene un puntaje de 5, seguido por los Países Bajos con un puntaje de 4,80: Francia con un puntaje de 3,80. En el criterio de potencialidad de mercado, Países Bajos obtuvo la mayor calificación con un 4,75, seguido de Alemania con un 4,25 y Francia con un 3,25. El criterio de Riesgo País, otorga una calificación de 5 puntos a Alemania y Países Bajos, mientras que Francia recibe una calificación de 4 puntos.

El total de las ponderaciones señala que el país con mayor puntuación son los Países Bajos con un total de 4,85, seguido de Alemania con un 4,75 y Francia con un puntaje de 3,68.

3.2.1 Perfil económico y comercial

La balanza comercial de los Países Bajos en el periodo 2013-2017, plasmada en el gráfico 23, muestra una tendencia decreciente anual del -2% en sus exportaciones entre el 2013-2017. A nivel mundial, las exportaciones de Países Bajos representan un 3,7% del total mundial, ubicándolo en el puesto 5 como exportador. Por otro lado, en el tema de las importaciones, se encuentra que presentan una tasa de crecimiento anual del -3% entre el 2013-2017 y a nivel mundial sus importaciones representan el 3,2%, ubicándolo en la posición 8. (TRADEMAP, 2018)

GRÁFICO 23
BALANZA COMERCIAL DE PAISES BAJOS EN EL PERIODO 2013-2017

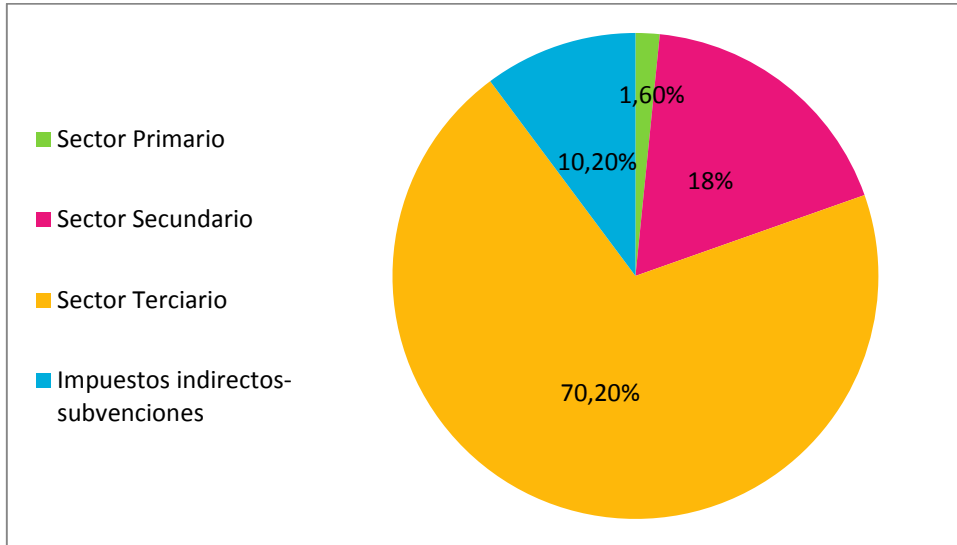


Fuente: Trademap
 Elaborado por: Kassandra Galarza

De acuerdo a datos del Banco Mundial, en el año 2016 la economía holandesa se consideró la sexta más grande de la Unión Europea y la número 18 a nivel mundial, con respecto al PIB nominal, de 702.641 millones de Euros. Sobre el PIB per cápita que en 2016 representó un poder adquisitivo superior a los 51.000 dólares, se le consideró la tercera economía más próspera de la Unión Europea y la 17 a nivel mundial. (OFICINA DE INFORMACIÓN DIPLOMÁTICA, GOBIERNO DE ESPAÑA, 2018)

El gráfico 24 desglosa el PIB nominal, y ubica en porcentajes la participación de los sectores. El sector terciario es el que más aporta, con un porcentaje del 70,20% del PIB, seguido por el sector Secundario con un porcentaje del 18% y del Sector primario con un porcentaje del 1,60%. Los impuestos indirectos y las subvenciones representan el 10,20% del PIB nominal del país en el año 2016. El sector terciario ocupa más del 83% de los empleados, seguido por el sector secundario que ocupa el 14,4% y el sector primario que ocupa el 2,2%. (OFICINA DE INFORMACIÓN DIPLOMÁTICA, GOBIERNO DE ESPAÑA, 2018)

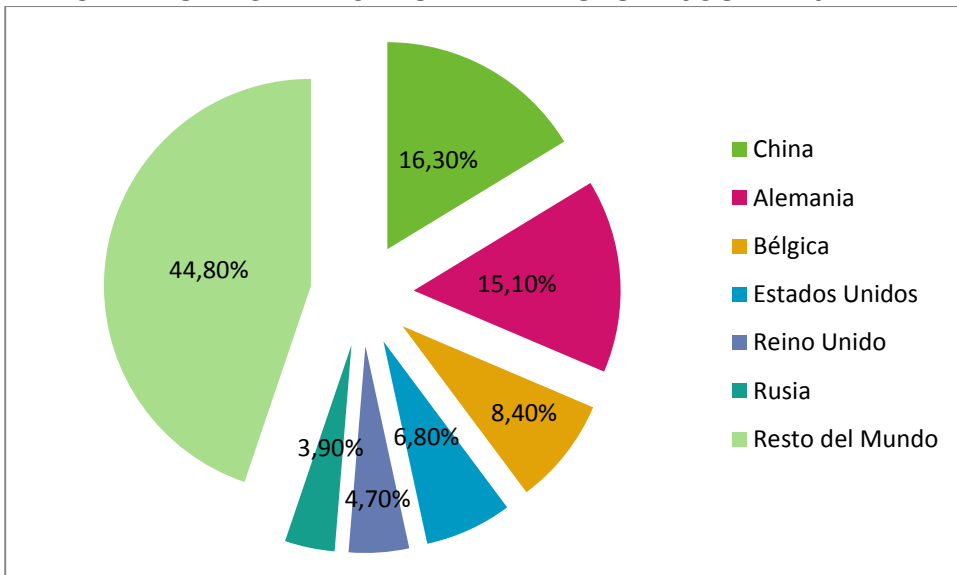
GRÁFICO 24
PARTICIPACIÓN DE LOS SECTORES EN EL PIB NOMINAL. 2016



Fuente: Oficina de Información Diplomática, Gobierno de España
 Elaborado por: Kassandra Galarza

El gráfico 25 refleja información sobre los principales proveedores para las importaciones realizadas desde Países Bajos. China es el socio más importante, pues sus importaciones representan el 16% del total, con una cifra de \$93.424.122 miles de USD en 2017.

GRÁFICO 25
PRINCIPALES PROVEEDORES PARA PAISES BAJOS EN 2017

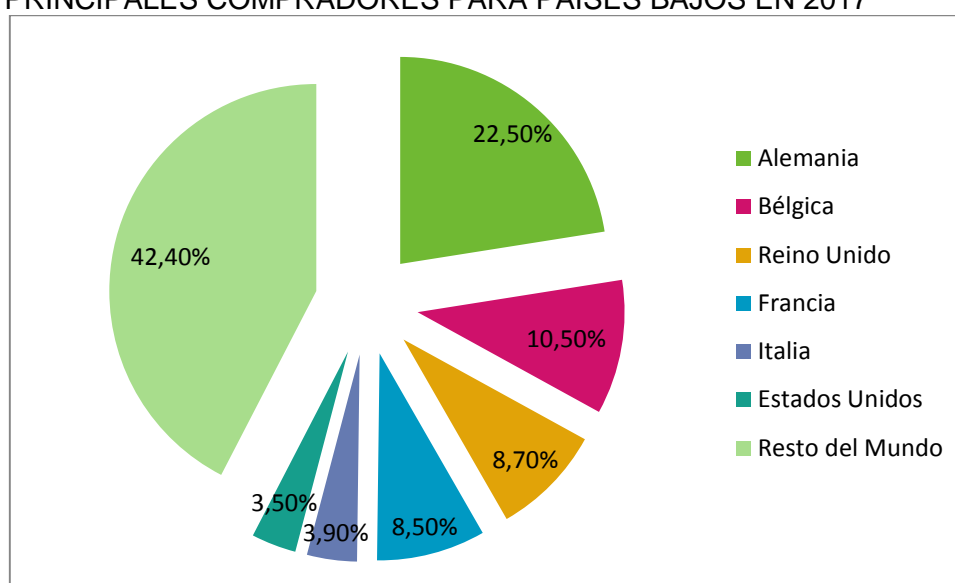


Fuente: TradeMap
 Elaborado por: Kassandra Galarza

Alemania le sigue con un 15,10%, seguido por Bélgica con un 8,40%, Estados Unidos con 6,80%, Reino Unido con 4,70% y Rusia con 3,90%.

El gráfico 26 refleja a los principales compradores de las exportaciones realizadas por Países Bajos en el año 2017. Se puede apreciar que el principal comprador es Alemania con un porcentaje de 22,50% sobre el total de ventas. Le sigue Bélgica con un 10,50%, Reino Unido con un 8,70%, Francia con 8,50%, Italia con 3,90% y Estados Unidos con 3,50%. Es importante recalcar que los 5 principales compradores son países de la Unión Europea, quienes tienen facilidad de comercio dentro del continente.

GRÁFICO 26
PRINCIPALES COMPRADORES PARA PAISES BAJOS EN 2017



Fuente: TradeMap
Elaborado por: Kassandra Galarza

La tabla 16 detalla la lista de los productos importados por Países Bajos, tomándose los 5 primeros. Con una participación de 6,51% del total, los aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso son la principal importación, que generó en el año 2017 una cifra de \$37.398.367 miles de USD. Le sigue con 3,94% Telefonía celular, “teléfonos móviles” o radiotelefonía, con 3,05% los aceites medios y preparaciones de petróleo o de mineral bituminoso que no contienen biodiesel, con 2,85% las máquinas para la recepción, conversación y transmisión de voz y con 2,48% las máquinas automáticas para tratamiento o procesamiento de datos. La mayoría de las subpartidas mencionadas corresponden a tecnología de comunicación, seguido de petróleo y derivados.

TABLA 16
PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS POR PAÍSES BAJOS EN 2017

Subpartida	Descripción	Ventas en miles de USD	Porcentaje de Participación
270900	Aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso	37.398.367	6,51%
851712	Telefonía celular "teléfonos móviles" o radiotelefonía	22.638.058	3,94%
271019	Aceites medios y preparaciones, de petróleo o de mineral bituminoso, que no contienen biodiesel, nep	17.484.633	3,05%
851762	Máquinas para la recepción, conversación y transmisión o regeneradores de voz, imágenes, incl. aparatos de routing (exc. baterías de teléfonos, teléfonos celulares o para otro tipo de servicios)	16.356.347	2,85%
847130	Máquinas automáticas para tratamiento o procesamiento de datos, digitales, portátiles, de peso <= 10 kg, que estén constituidas, al menos, por una unidad central de proceso, un teclado y un visualizador (exc. unidades periféricas)	14.216.949	2,48%
Las demás subpartidas		466.004.632	81,17%
	Total	574.097.986	100%

Fuente: TradeMap
Elaborado por: Kassandra Galarza

Las exportaciones del año 2017 reflejan que la principal exportación que se realiza tiene que ver con el petróleo y sus derivados, representa un porcentaje de 4,49% sobre el total. Le siguen la telefonía celular con 3,50%, materias no a otra parte especificadas con 2,62%, máquinas para la recepción, conversación y transmisión de voz con 2,60%, y por último medicamentos, representa un porcentaje de 2,40%. Sobre las exportaciones llama la atención que varias subpartidas pertenecientes a los 5 productos de importación más importantes se repiten, como lo son la telefonía celular, así

como las máquinas para transmisión de voz, lo que refleja que Países Bajos es un país tecnológico.

TABLA 17
PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS POR PAÍSES BAJOS EN 2017

Subpartida	Descripción	Ventas en miles de USD	Porcentaje de Participación
271019	Aceites medios y preparaciones, de petróleo o de mineral bituminoso, que no contienen biodiesel, nep	29.241.330	4,49%
851712	Telefonía celular "teléfonos móviles" o radiotelefonía	22.779.343	3,50%
999999	Materias no a otra parte especificadas	17.046.231	2,62%
851762	Máquinas para la recepción, conversación y transmisión o regeneradores de voz, imágenes, incl. aparatos de routing (exc. baterías de teléfonos, teléfonos celulares o para otro tipo de servicios)	16.956.049	2,60%
300490	Medicamentos constituidos por productos mezclados o sin mezclar, preparados para usos terapéuticos o profilácticos, dosificados "incl. los administrados por vía transdérmica" (exc. medicamentos que contengan antibióticos; medicamentos que contengan hormonas o esteroides utilizados como hormonas pero sin antibióticos; medicamentos que contengan alcaloides o sus derivados pero sin hormonas ni esteroides utilizados como hormonas ni antibióticos; medicamentos que contengan provitaminas, vitaminas o sus derivados utilizados principalmente como vitaminas; medicamentos que contengan yodo o compuestos de yodo; medicamentos acondicionados para la venta al por menor)	15.636.690	2,40%
Las demás subpartidas		550.101.948	84,40%
	Total	651.761.591	100%

Fuente: TradeMap

Elaborado por: Kassandra Galarza

3.2.2 Comercio Bilateral

Ecuador importa desde países bajos productos derivados de petróleo, como lo son los hidrocarburos con un 65,05%, los aceites medios y preparaciones de petróleo con 3,88%, las máquinas y aparatos para la fabricación industrial con 1,65%. Las preparaciones de los tipos utilizados para la alimentación de los animales ocupan un 1,40% del total, seguido por los abonos minerales o químicos, con 1,37%.

TABLA 18
PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS POR ECUADOR DESDE
PAÍSES BAJOS EN 2017

Subpartida	Descripción	Ventas en miles de USD	Porcentaje de Participación
270750	Mezclas de hidrocarburos aromáticos que destilen una proporción \geq 65% en volumen, incl. las pérdidas, a 250°C, según la norma ASTM D 86 (exc. compuestos de constitución química definida)	307.479	65,05%
271019	Aceites medios y preparaciones, de petróleo o de mineral bituminoso, que no contienen biodiesel, nep	18.317	3,88%
843880	Máquinas y aparatos para la preparación o fabricación industrial de alimentos o bebidas, n.c.o.p.	7.816	1,65%
230990	Preparaciones de los tipos utilizados para la alimentación de los animales (exc. alimentos para perros o gatos, acondicionados para la venta al por menor)	6.637	1,40%
310290	Abonos minerales o químicos nitrogenados (exc. urea; sulfato de amonio; nitrato de amonio y de Na; sales dobles y mezclas entre sí de sulfato de amonio o de nitrato de Ca con nitrato de amonio; mezclas de nitrato de amonio con carbonato de calcio o con otras materias inorgánicas sin poder fertilizante, de urea con nitrato de amonio en disolución acuosa o amoniaca; cianamida cálcica; abonos en tabletas o formas simil. o en envases de un peso bruto \leq 10 kg)	6.456	1,37%
Las demás subpartidas		444.780	94,10%
	Total	472.663	100%

Fuente: TradeMap

Elaborado por: Kassandra Galarza

Las principales exportaciones realizadas por Ecuador a los Países Bajos destacan productos de producción primaria, como lo son el atún y conservas (21,73%), el cacao en grano (20,70%), plátanos frescos o secos (14,43%), rosas, (9,17%) y camarones (7,27%). Las demás subpartidas de exportación representaron en el año 2017 un porcentaje de 27,69%. Los productos que se comercian dentro del intercambio bilateral de ambas naciones, destaca que Ecuador continúa en su papel principal de exportador de materia prima e importador de tecnología proveniente de países con un mayor desarrollo tecnológico e industrial.

TABLA 19
PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS POR ECUADOR A PAÍSES BAJOS EN 2017

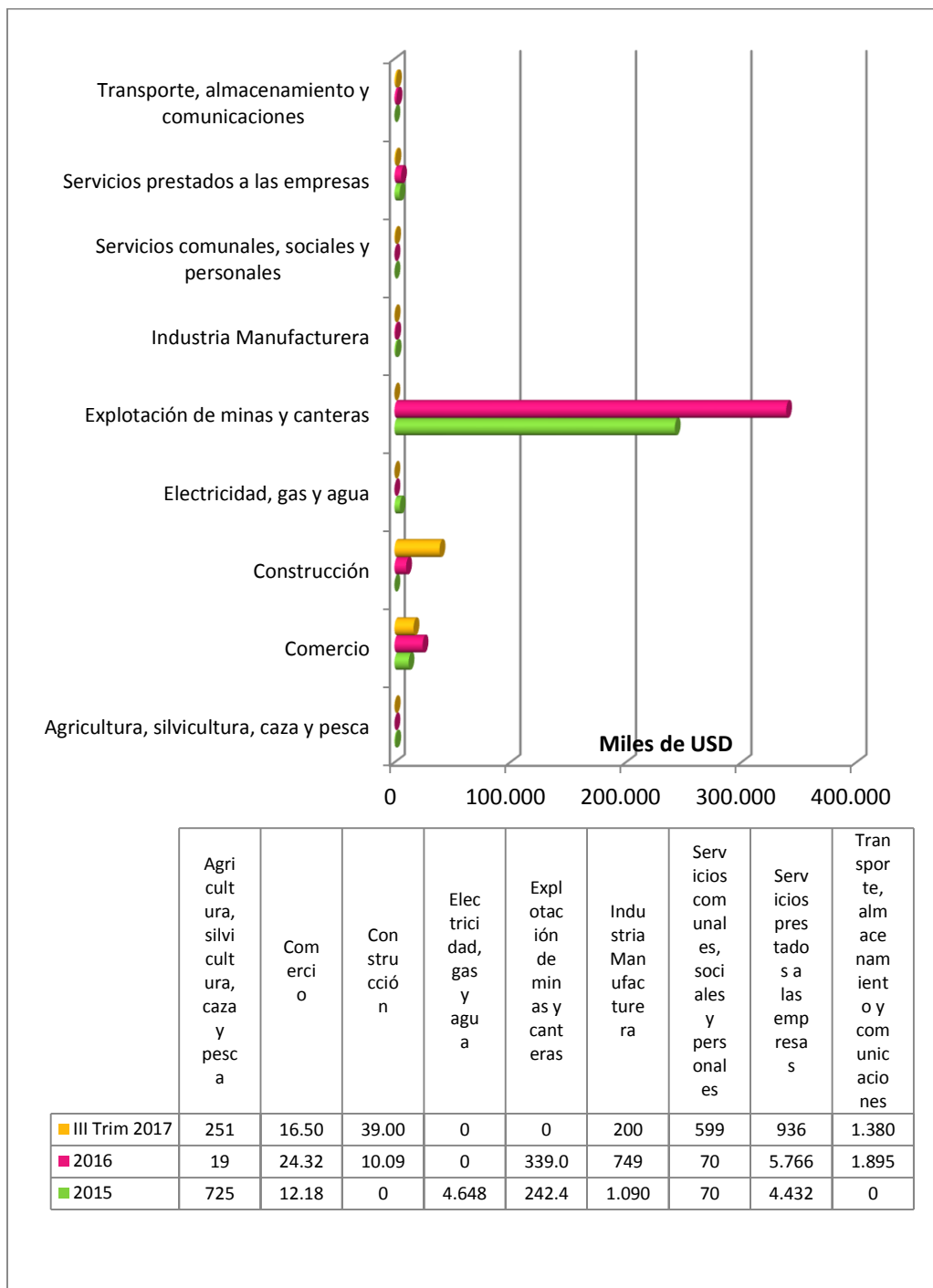
Subpartida	Descripción	Ventas en miles de USD	Porcentaje de Participación
160141	Preparaciones y conservas de atún, de listado y de bonito "Sarda spp.", enteros o en trozos (exc. picados)	102.708	21,73%
180100	Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado	97.841	20,70%
080390	Plátanos frescos o secos (plátanos excl.)	63.480	14,43%
060311	Rosas "flores y capullos", cortadas para ramos o adornos, frescas	43.365	9,17%
030617	Camarones y langostinos congelados, incluso ahumado, incluso pelados o no, incl. camarones y langostinos sin pelar, cocidos en agua o en agua hirviendo (sin agua fría, camarones y langostinos)	34.380	7,27%
Las demás subpartidas		130.889	27,69%
	Total	472.663	100%

Fuente: TradeMap
Elaborado por: Kassandra Galarza

La inversión extranjera directa desde Países Bajos a Ecuador ha presentado una tendencia creciente desde el año 2015 (293.401 miles de

USD), presenta en 2016 un total general de 381.876 miles de USD. El sector de inversión principal en los años 2015 y 2016 fue el de Explotación de Minas y canteras, en el que se manejaron cifras de 272.436 y 339.090 miles de USD respectivamente. El sector de inversión principal hasta el tercer trimestre del 2017 fue el de la construcción, con una cifra de 39.000 miles de USD, seguido del sector comercio, con una cifra de 16.509 miles de USD. El sector transporte, almacenamiento y comunicaciones generó en el tercer trimestre del año 2017 una cifra de 1.380 miles de USD. (Pro Ecuador, 2018)

GRÁFICO 27
FLUJO DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA DE PAÍSES BAJOS EN ECUADOR POR SECTORES

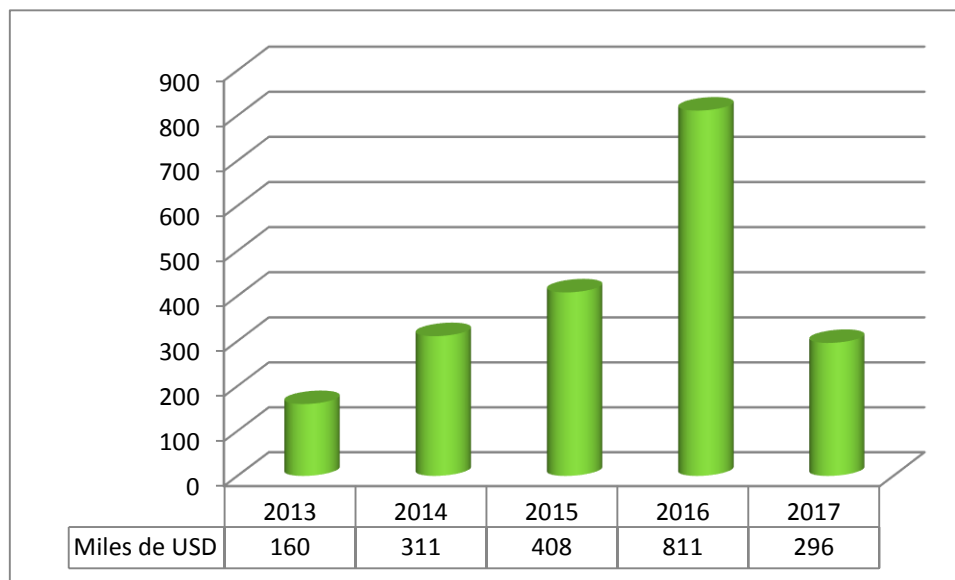


Fuente: ProEcuador
 Elaborado por: Kassandra Galarza

El gráfico 28 refleja la evolución de las importaciones de la subpartida 180632 desde Ecuador hacia Países Bajos en el periodo 2013-2017. El año que representó una mayor cifra de ventas fue 2016, con 811 miles de USD.

En este periodo la tasa de crecimiento anual fue de 24%, lo que refleja una tendencia positiva para las exportaciones ecuatorianas a Países Bajos.

GRÁFICO 28
EXPORTACIONES DE LA SUBPARTIDA 180632 DE ECUADOR HACIA
PAISES BAJOS



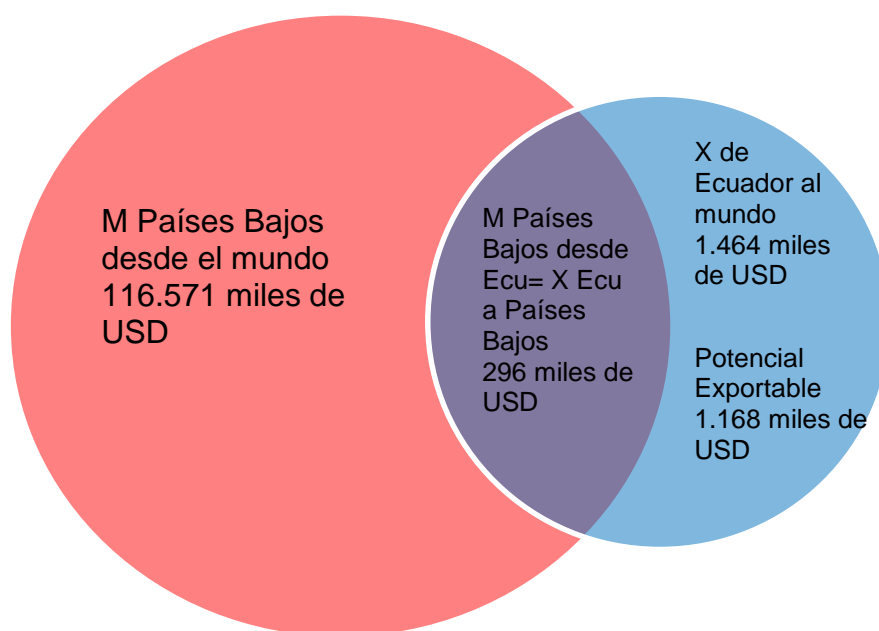
Fuente: TradeMap
Elaborado por: Kassandra Galarza

3.2.3 Potencial exportable

El potencial exportable es una herramienta que ayuda a medir el valor máximo de ventas internacionales que un determinado producto puede alcanzar en el mercado internacional. El enfoque cuantitativo toma en cuenta datos como el total de importaciones realizadas por el país de estudio a Ecuador, el total de exportaciones realizadas por Ecuador al mundo y el total de Importaciones realizadas por Países Bajos desde el mundo. Es importante determinar el volumen de cada una, como está señalado en el gráfico 29, donde se detalla que las importaciones de Países Bajos desde el mundo son mayores que las exportaciones de Ecuador hacia el mundo. En el centro y en color morado, se encuentran las exportaciones que hace Ecuador a Países Bajos en esta subpartida. ²

² Referencia; Guía de apoyo para la clase de Gestión del Comercio Exterior dictada por el MSc. David Sotomayor año 2016

GRÁFICO 29
 POTENCIAL EXPORTABLE ENTRE EUADOR Y PAÍSES BAJOS PARA LA
 SUBPARTIDA 180632 EN 2017



Fuente: TradeMap
 Elaborado por: Kassandra Galarza

Como en este caso, las exportaciones de Países Bajos realizadas desde el mundo son mayores a las exportaciones de Ecuador al mundo, el cálculo se realiza restando las exportaciones de Ecuador a Países Bajos, del Total de las exportaciones de Ecuador al Mundo, lo que da un valor de 1.168 miles de USD.

TABLA 20
 POTENCIAL EXPORTABLE ENTRE ECUADOR Y PAISES BAJOS PARA LA
 SUBPARTIDA 180632 EN 2017 EN MILES DE USD

M de Países Bajos desde Ecuador	X de Ecuador al mundo	M de Países Bajos desde el mundo	Potencial Exportable	Participación de Ecuador en la provisión mundial de Países Bajos
296	1.464	116.571	1.168	0,25%

Fuente: TradeMap
 Elaborado por: Kassandra Galarza

La tabla 20 detalla la información del comercio bilateral de estos países para la subpartida de estudio en el año 2017. Se puede observar que la participación de Ecuador representa para el mercado de Países Bajos un

porcentaje de 0,25% del total de sus importaciones desde el mundo, lo que da a entender que Ecuador no es un proveedor significativo de la subpartida 180632 a nivel internacional para este país.

3.3 Análisis Estratégico

Una estrategia consiste en el análisis y toma de decisiones para cumplir un objetivo, toma en cuenta los recursos que la empresa tiene. Asimismo, la creación de una estrategia es necesaria para los negocios internacionales, pues permite a la empresa analizar cada elemento necesario para la toma de decisiones, también deja prever los posibles riesgos y evitarlos. Una estrategia bien planteada permite reducir los niveles de incertidumbre y de errores en su futura implementación, además genera una obtención de resultados con menor costo de tiempo y dinero. (García G. , 2012)

El presente subtema traza un plan de marketing para la comercialización del chocolate fino de aroma en el mercado de Países Bajos, mediante un análisis estratégico basado en la matriz de Ansoff, así como el establecimiento de estrategias de ingreso y distribución de la mercancía en el territorio de Países Bajos.

3.3.1 Matriz de Ansoff

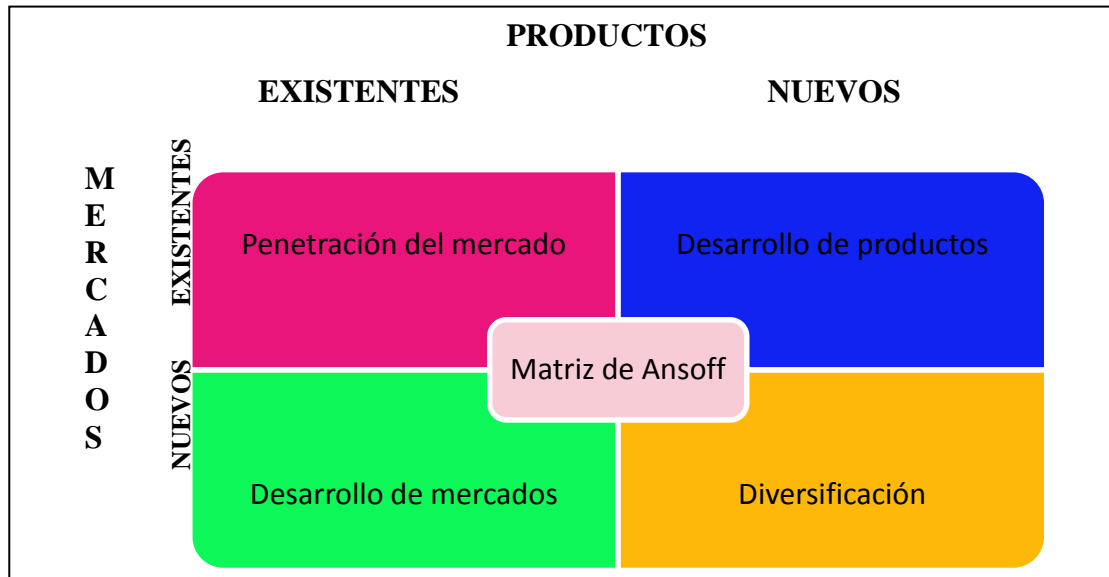
La matriz de Ansoff es una herramienta que ayuda a identificar las alternativas estratégicas de una empresa para generar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio. Mediante estas combinaciones estratégicas de producto/mercado, la empresa puede basar su desarrollo futuro. Está compuesto por dos ejes (productos y mercados) y dos variables (existentes o nuevos). Como resultado, arrojan cuatro cuadrantes: Penetración del mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación.

- La penetración del mercado es un enfoque en el que se trata de vender más del mismo producto al mismo segmento de mercado.
- Desarrollo de productos: venta de nuevos productos al mismo segmento de mercado.

- Desarrollo de mercados, en donde se intentará vender un producto ya desarrollado por la empresa a un mercado nuevo.
- Diversificación: Desarrollo de productos nuevos para la venta en un mercado desconocido.

En el caso de Caoni, el producto que se pretende comercializar ya se produce en la empresa, sin embargo el mercado al que se pretende ingresar es nuevo, por lo que de acuerdo a la matriz de Ansoff, Caoni se encontraría ubicada en el cuadrante 3: Desarrollo de mercados.

GRÁFICO 30
MATRIZ DE ANSOFF



Fuente: Ansoff, H.I, 195
Elaborado por: Kassandra Galarza

Para el desarrollo de mercados, las estrategias principales que se sugieren son:

- Apertura de nuevos mercados geográficos
- Apertura de nuevos sectores de mercado
- Nuevas políticas de posicionamiento y distribución
- Cambio del segmento de venta
- Nuevos canales de distribución
- Nuevos empaques para el producto. (Ansoff, 1957)

Apertura de nuevos mercados geográficos

Desde su creación, Caoni ha logrado internacionalizar su producto a diferentes mercados de Latinoamérica y Asia. Se estableció en el capítulo 1 del presente estudio que Caoni se encontraba entre la etapa 1 (Actividades no regulares de exportación) y la actividad 2 (Exportación vía representantes independientes) del modelo de Uppsala y que de acuerdo a este modelo, las empresas escogen sus países destino en base a la distancia psíquica entre ambos países, en cuanto a cultura, lenguaje, sistema político, educación entre otros. Países Bajos es un país lejano en término medio en cuanto a lo psíquico, pues cuenta con un idioma diferente, además de una cultura europea que difiere mucho de la latinoamericana, sin embargo en cuanto a sus sistemas político y económico, es un destino seguro para empezar relaciones comerciales, además que la cultura de consumo de chocolate se encuentra establecida. El ingreso de Caoni a Países Bajos, marca el inicio de las relaciones de la empresa con la Unión Europea y abre las puertas a la diversificación futura en más países de la región.

Apertura de nuevos sectores de mercado y Cambio del Segmento de venta

Para el mercado nacional, Caoni podría explorar nuevos canales con la finalidad de llegar a nuevos perfiles de clientes, aunque no tan distintos a los niveles que ya maneja para no afectar el posicionamiento actual del que ya goza en su mercado tradicional. Dentro del periodo de estudio, la marca se maneja para un perfil de clase media – media alta, con productos pensados para gente con paladares conocedores de chocolate fino de aroma. Y aunque esta es su especialidad, Caoni ha diversificado su producción alejándose un poco de las barras de chocolate y ha creado un producto diferente, como lo son las barras energéticas Frutka, con las que pretende ingresar a un nuevo sector y segmento de mercado. Estas barras energéticas están compuestas por banano, cubierto por chocolate de fino aroma y están pensadas para un segmento de mercado más activo, como los deportistas.

Nuevas políticas de posicionamiento y distribución –Nuevos canales de distribución

Para lograr este cometido, Caoni tendría que explorar la opción de aliarse a nuevos distribuidores, con la finalidad de incrementar los niveles de

distribución y aplicar a un segmento de mercado nuevo que le permita expandir su marca. La empresa ya tuvo una experiencia con un distribuidor al haber trabajado antes con Quifatex, sin embargo no estaba lista para el target que Quifatex proponía (clase media) en sus centros de distribución (gasolineras, farmacias, tiendas de barrio). Para este nuevo reto, Caoni tendrá que planear una nueva estrategia de distribución que le permita ganar terreno en un mercado nuevo, para lo que se podría plantear una mejora en el producto, con un cambio de presentación en la que se venda una tableta más pequeña con un precio menor, que pueda ser comprada en uno de estos puntos de venta, como tiendas de barrio o gasolineras.

Nuevos empaques para el producto

Para el ingreso de la producción de Caoni al mercado de Países Bajos, se sugiere colocar en el empaque la información en neerlandés, de forma que resulte comprensible y facilite el entendimiento de potenciales consumidores en el mercado destino.

3.3.2 Estrategia de ingreso y distribución

En su libro Estrategias de internacionalización de la empresa: cómo realizar negocios internacionales, Gloria García detalla la existencia de tres estrategias corporativas que servirán a la empresa a aumentar sus ingresos. (García G. , 2012)

Estas estrategias son:

- Estrategia de expansión de producto: el incremento de las actividades o unidades de negocio de la empresa con el fin de aumentar las ventas de sus clientes actuales.
- Estrategia de expansión de mercado: incremento de la segmentación de mercado o tipos de clientes a los que se dirige en el mercado local, donde se personaliza la misma actividad que ya realizan y adaptándolas a las preferencias de cada segmento del mercado local.
- Estrategia de expansión geográfica: incremento de los mercados geográficos de la empresa, ofrece actividad al mismo segmento de clientes, pero esta vez ubicados en otros países. (García G. , 2012)

En el caso de Caoni, la estrategia corporativa que motiva a la internacionalización de sus productos es la estrategia geográfica, en la que se pretende diversificar el alcance del mercado en cuanto a territorio geográfico, y se conserva el segmento o tipo de cliente al que ya se dirige actualmente. Caoni elabora su producto con un alcance de clase social media-media alta, lo que se conservaría al ingresar al mercado de Países Bajos.

Con respecto a las causas por las que la empresa decide internacionalizarse, se encuentra que a nivel nacional se ha vuelto menos competitiva, por la creciente competencia de empresas con el mismo tipo de producto como: Conexión, Villakuyaya, Pacari, República del Cacao, entre otras. Asimismo, y por el tipo de producto que tiene, Caoni ha tenido una gran acogida en el mercado internacional con su chocolate fino de aroma, puesto que la cultura de consumo de este tipo de chocolate amargo, se está consolidando apenas en el Ecuador, mientras que en otros destinos del mundo, el chocolate fino de aroma de alta pureza tiene un cultura de consumo bien establecido y una alta demanda.

Una vez definido que la estrategia corporativa de la empresa es de expansión geográfica, existen tres tipos de entrada a mercados exteriores:

- Directa: El empresario ejerce un pleno control de la operación de entrada a los mercados externos. Esto puede hacerse mediante un agente de ventas, la creación de un departamento de comercio exterior, distribuidores autorizados en el país destino, licencias, y por último oficinas o filiales.
- Indirecta: En las que la gestión comercial y el desarrollo del mercado quedan en manos de un tercero. Este tercero puede ser un intermediario local, intermediario externo, consignatario de exportación o compañías de comercialización.
- Colegiada: La empresa es partícipe de un proyecto de exportación o negocios conjuntos con otras empresas con las que comparte intereses comerciales. Puede ser mediante un consorcio de exportación, consorcio horizontal, cooperativa de exportación, entre otras. (Gelmetti, 2011)

En el caso de Caoni, quien se encarga de concretar las ventas en el extranjero es el empleado de ProEcuador que a la vez funge como representante de comercio exterior para la empresa, por lo que podría considerarse la vía directa para la introducción de Caoni al mercado de Países Bajos. Este empleado representa la función de vendedor propio, quien sale al exterior para realizar negocios en búsqueda de nuevos compradores, y tiene como principal fortaleza que conoce la fábrica y los detalles de elaboración del producto.

Aunque la idea del vendedor propio sea funcional en las primeras etapas de introducción al nuevo mercado, es importante que Caoni considere a un futuro no muy lejano la implementación de un departamento de comercio exterior propio, el que cuente con un presupuesto fijo y asignado con propiedad para la puesta en marcha de un plan comercial orientado a los mercados externos. La existencia de una sola persona que se encarga de coordinar las ventas al extranjero desde Guayaquil, es un punto flaco para la empresa, pues este representante no trabaja 100% en Caoni y divide su atención entre su empleo en ProEcuador y su búsqueda de potenciales mercados en el extranjero.

Asimismo, la existencia de un distribuidor en el mercado Destino simplificará mucho la interacción comercial, puesto que el distribuidor será el encargado de la logística en cuanto a precio final y canales de distribución, lo que facilitará la diversificación del producto Caoni en todo el territorio de Países Bajos y facilitando el alcance de la marca, desligando a Caoni de la responsabilidad de la coordinación de detalles logísticos y de precio y asegurando que sus productos tendrán un amplio alcance en el territorio de Países Bajos.

VI. ANÁLISIS

Por las condiciones geográficas en las que se encuentra el país, así como por la riqueza de recursos biológicos, Ecuador es el país productor por excelencia del Cacao Arriba fino y de aroma, destacado por las fragancias y sabores frutales y florales producto de las condiciones de suelo durante la siembra y cultivo. La variedad Cacao Fino de Aroma es la más apetecida a nivel internacional para la industria de la confitería, que aprovecha esta materia prima para la producción de productos elaborados como licores, manteca, tortas, polvos y de forma principal en la elaboración de chocolate. Ecuador aunque se destaca por ser productor de la materia prima, todavía no se destaca al ser un país exportador de elaborados; la producción de chocolate para exportación es una actividad mínima, que aunque está en crecimiento no es comparable con la producción de países líderes como Alemania y Suiza. Según estimaciones de ProEcuador, las empresas exportadoras de Chocolate Fino de Aroma en el país son 48 entre empresas grandes (19%) y Mipymes (81%). (PROECUADOR, 2017)

Una de las empresas pioneras en internacionalizar su producción es Caoni, empresa que tuvo sus inicios en el año 2006, cuando todavía no existía una producción de chocolate fino de aroma en el país. Esta empresa ha logrado colocar su producto en el mercado nacional con gran acogida y ha expandido sus horizontes en países como Chile, Argentina, Estados Unidos, Rusia y Corea del Sur. Caoni está establecida en el mercado nacional, y ha logrado colocar la mayoría de su producción en las perchas de los supermercados del país. En el periodo 2015-2017, el total de ventas de la empresa refleja que si bien está presente en el mercado internacional, el 97% de su producción se destina al mercado nacional, mientras que el restante 3% ha sido enviado a diversos destinos a nivel internacional.

Caoni fabrica varios tipos de chocolate, los que se reflejan en las diversas colecciones que tiene la empresa. De éstas se destaca la colección Single Dark Origin, un chocolate oscuro con alta pureza, fabricado con Cacao Arriba nacional. Este chocolate se fabrica en tabletas de 50gr, cuya composición se destaca por tener un alto nivel de licor de cacao (55, 75) lo que aporta al chocolate un sabor más amargo, al que se combinan sabores variados por la utilización de esencias de frutas. Estos antecedentes fueron

de importancia para fijar el objetivo principal, que fue el de analizar la viabilidad de la exportación del chocolate fino de aroma de Caoni, al mercado de la Unión Europea, para generar una perspectiva de internacionalización del producto aplicable para la empresa.

Para el análisis de la empresa se aplicó una matriz ampliada FODA para generar estrategias basadas en sus fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, que dieron como resultado en su mayoría estrategias de tipo internacional, como lo son: aprovechar la existencia de diversidad en la materia prima con la intención de innovar la producción de chocolate fino de aroma. También se anima a la participación de la empresa en ferias internacionales que le permitan darse a conocer con potenciales compradores. También se aconseja crear alianzas con nuevos proveedores que puedan aportar una materia prima a menor costo y aumentar el número de certificaciones para potenciar la confianza depositada en la empresa por potenciales compradores. Por otro lado, las estrategias nacionales son minoría, y se enfocan en mejorar la estructura interna de la empresa para mejorar el desempeño y motivar al personal, realización de reuniones quincenales para facilitar la comunicación interna y por último la creación de un fondo de ahorros al que se destine un porcentaje de las ganancias para enfrentar cualquier imprevisto futuro.

Sobre el producto, corresponde a la subpartida arancelaria 180632 "Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, sin rellenar". Al desear introducir este producto al mercado de la Unión Europea se evaluaron las barreras arancelarias y para arancelarias del mismo en cuanto a este mercado. La existencia del acuerdo multipartes Ecuador-Unión Europea demostró ser un punto a favor para la introducción de la subpartida 180632 a este mercado, pues goza de un arancel 0 además que existe una denominación de origen para el "Cacao Arriba" lo que concede a este producto una distinción que facilita al potencial consumidor el reconocimiento del valor del principal ingrediente. Se demuestra así mismo que el principal interés del mercado de la Unión Europea recae en la calidad de los productos, así como la forma de producirlos. Se pone un especial énfasis en la producción orgánica, además del comercio justo y desarrollo sostenible. Tulicorp, la empresa maquiladora de Caoni, posee dos certificaciones, sin

embargo para el mercado de la Unión Europea solo es aplicable la de producción orgánica.

Dentro de las barreras para arancelarias, existen aspectos de seguridad sanitaria en los que la Unión Europea es exigente, como por ejemplo con la calidad de los productos que ingresan a su territorio. Para que el producto de Caoni sea apto para el ingreso, debe tener el correcto empaquetado y etiquetado, además los ingredientes que le componen deben seguir los parámetros establecidos en la legislación europea. Analizando la composición de los productos de Caoni se demuestra que todo se encuentra en regla de acuerdo a lo estipulado en los reglamentos sanitarios del territorio.

Una vez establecido que el producto se encontraba apto para el ingreso al territorio europeo, se procedió a la delimitación del mercado destino. La Unión Europea es considerada un destino apetecido para la industria de la confitería y chocolatería internacional, en el que además ya existe una cultura de consumo de chocolate establecida. Europa consume al menos un 50% de la producción mundial de chocolate, además de los 10 principales compradores de este producto, 8 países son europeos, según datos 2015.

Al considerar a los 5 principales compradores europeos de la subpartida 180632 desde Ecuador, se procedió a elegir los tres más aptos basándose en el modelo teórico de Uppsala, que determina que se debe dirigir el proceso de internacionalización de la empresa un mercado internacional con menor distancia psíquica, lo que involucra distancia física y cultural. Se pre seleccionó entonces a los mercados de Alemania, Francia y Países Bajos. Cabe recalcar que aunque ninguno de ellos comparte idioma ni cercanía física con Ecuador, su cultura y sus modelos socioeconómicos son similares, además que tienen relaciones comerciales consolidadas con nuestro país.

Se evaluó estos países a través de la Matriz de Selección de Mercados y se determinó que Alemania tiene el mayor puntaje en cuanto a accesibilidad de mercado, seguido por Países Bajos, evaluándose su calidad en cuanto a vías terrestres, marinas y aéreas, sus factores socioculturales y económico-políticos. Al evaluar la potencialidad de mercado, Países Bajos obtuvo la mayor calificación, seguida de Alemania. Para determinar este

criterio se evaluaron factores como demanda actual y potencial, apertura comercial y participación de los productos ecuatorianos en el total de importaciones del país. Por último al evaluar el riesgo país, Alemania tuvo el mayor puntaje, seguido de Países Bajos. Se evaluaron factores como seguridad en las inversiones, riesgo de confiscación, problemas de financiamiento, entre otros. El total de las ponderaciones determinó que Países Bajos es el destino ideal para que Caoni inicie la exportación de la subpartida 180632.

Países Bajos ocupa el sexto lugar en las importaciones mundiales de la subpartida 180632 y representa el 2,6% del total mundial. Sus principales proveedores para este producto son China, Alemania, Bélgica, Estados Unidos, Reino Unido y Rusia. Ecuador se encuentra en el lugar 13 de los proveedores de Países Bajos para esta subpartida y tiene un potencial exportable de 1.168 miles de dólares, lo que significa que tiene un máximo de ventas de 1.168 miles de dólares.

Al revisar la información sobre la empresa y la información del país destino, se procedió a elaborar un análisis estratégico que permitiera establecer los requisitos a cumplir para poder ingresar a este mercado exitosamente. La Matriz de Ansoff determinó que la empresa debe hacer cambios en cuanto a su distribución, sectores de mercado, segmento de ventas, empaque y además abrir nuevos mercados geográficos.

Por último y al aplicar el modelo teórico de Uppsala, se demuestra la necesidad de una internacionalización por etapas, en donde la empresa desarrolle confianza y conocimiento en el mercado destino, al intentar superar la actual segunda etapa (Exportaciones a través de representantes independientes) a la tercera etapa (Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero).

VII. CONCLUSIONES

A lo largo de la investigación se demuestra la hipótesis planteada: La organización de la empresa Caoni, así como su experiencia y capacidad productiva, cumpliendo con los correspondientes requisitos arancelarios, no arancelarios y logísticos, le permitirán ingresar el chocolate fino de aroma al mercado de la Unión Europea; se cumple a nivel de producto y mercado seleccionado. En base a esto, se concluye lo siguiente:

- Aunque el modelo de negocio se perfila para un mercado internacional, falta desarrollarlo.
- La matriz ampliada de FODA y la matriz de PEST determinan que la empresa está enfocada en su desarrollo internacional.
- Además de estar bien consolidada en el mercado nacional, la empresa está en la búsqueda constante de ampliar su alcance internacional a nuevos destinos.
- La calidad del producto de Caoni, así como sus ingredientes, le convierten en un producto de exportación calificado para el mercado de Países Bajos y la comunidad europea en general, pues es un producto atractivo para el perfil de consumo en cuanto a confitería.
- Existe una demanda para la subpartida 180632 exportada por Ecuador a nivel internacional, según las cifras presentadas por Trade Map.
- El análisis de factores culturales, económicos, sociales, políticos y geográficos, favorecen al mercado de Países Bajos como el principal destino para la exportación de la producción de Caoni.
- La existencia de un intercambio comercial consolidado con respecto a esta subpartida entre ambas naciones, además del potencial exportable y la existencia de un arancel cero para esta subpartida, facilitan el proceso de internacionalización de la empresa en este mercado.
- La empresa se encuentra en la segunda etapa del Modelo de Uppsala, en la que se realizan exportaciones a través de representantes independientes.

VIII. RECOMENDACIONES

- Crear y fortalecer un departamento comercial con un presupuesto fijo que le permita dedicarse de manera fija a la búsqueda de mercados internacionales y a la negociación con potenciales clientes.
- Continuar con la asistencia a ferias internacionales para crear contactos potenciales que puedan importar el producto.
- Actualizar la matriz de mercados cuando se vaya a ejecutar la exportación al mercado de Países Bajos, con la finalidad de comprobar que continúa siendo el destino ideal para la importación de la subpartida 180632
- Involucrarse en el E-Commerce con el uso de plataformas en línea que le permitan comercializar el producto de manera más sencilla y al alcance de todos.
- Continuar con las actualizaciones de la página web para ofrecer siempre la información más actualizada al cliente.
- Conseguir más certificados voluntarios que avalen la existencia de comercio justo, desarrollo sostenible, mínimo impacto medioambiental, entre otros, con la finalidad de resultar más atractivos para el mercado europeo.
- Etiquetar los productos en neerlandés, para acortar distancias culturales con el cliente y facilitar la recepción de información sobre el producto.
- Establecer nuevas alianzas con proveedores de materia prima para la reducción de costos.

LISTA DE REFERENCIAS

Libros

Carbaugh, R. J. (2009). *Economía Internacional*. Monterrey: South-Western/Cengage Learning.

David, F. R. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. Naucalpan de Juárez-México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

García, G. (2012). *Estrategias de internacionalización de la empresa: cómo realizar negocios internacionales*. . España: Larousse - Ediciones Pirámide.

Gelmetti, C. J. (2011). *Pymes globales: estrategias y prácticas para la internacionalización de Pymes (2a. ed.)*. Argentina: Ugerman Editor.

Giner, S. (1981). *Sociología*. Barcelona: Península.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. Mexico: Pearson Educacion.

McCarthy, E. J., & Perreault, W. D. (1996). *Marketing :planeación estratégica, de la teoría a la práctica*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.

McCarthy, E. J., & Perreault, W. D. (2011). *Marketing :planeación estratégica, de la teoría a la práctica*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.

Publicaciones Web

AEC. (2018). *Etiqueta Ecológica*. Obtenido de Asociación Española para la Calidad: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/etiqueta-ecologica>

Alvarez, J. (17 de diciembre de 2013). *Contenedores ISO*. Obtenido de Encaja, Embalajes & Trading: <http://blog.cajaeco.com/contenedores-maritimos-iso/>

Andersen, M. (2003). *Qué es la certificación?* Obtenido de ¿Es la Certificación Algo para Mí? Una Guía Práctica sobre por qué, cómo y con Quién Certificar Productos Agrícolas para la Exportación: <http://www.fao.org/docrep/007/ad818s/ad818s02.htm>

Andersen, O. (Octubre de 1992). *On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis*. Obtenido de Journal of International Business Studies: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/palgrave.jibs.8490230.pdf>

Andrade, L. (03 de Agosto de 2017). *Acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea: El caso del sector bananero ecuatoriano*. Obtenido de Revista Espacios: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n58/a17v38n58p26.pdf>

- Andrade, J. A. (102 de Agosto de 2012). *Enl@ce: Revista Venezolana de Información*,. Obtenido de Reseña "El Occidente globalizado. Un debate sobre la cultura planetaria" de Gilles Lipovetsky y Herve:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=82323417007>
- ANECACAO. (2017). *Cacao Nacional*. Obtenido de ANECACAO:
<http://www.anecacao.com/es/quienes-somos/cacao-nacional.html>
- Arango, D. (Enero de 2009). *Los diez pilares del mercadeo: cuando las cuatro P se quedan cortas*. Obtenido de Revista Soluciones de Postgrado EIA,:
<https://revistas.eia.edu.co/index.php/SDP/article/view/306/299>
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Nomenclatura Nandina*. Obtenido de Banco Central del Ecuador:
<https://www.bce.fin.ec/comercioExterior/comercio/consultaNomenclaturaNandina.jsp>
- Banco Mundial. (2017). *PIB (US\$ a precios actuales)*. Obtenido de Banco Mundial:
<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?end=2016&locations=DE&start=1970>
- Blog Sobre el Riesgo de Impago. (20 de febrero de 2018). *Evaluación Riesgo País: Holanda*. Obtenido de Blog sobre el Riesgo de Impago:
<http://www.riesgopaiscoface.com/cofablog/evaluacion-riesgo-pais-holanda/>
- Bureau Veritas. (2018). *Producción ecológica*. Obtenido de Bureau Veritas:
<http://www.bureauveritas.es/home/about-us/our-business/our-business-certification/area-of-activity/agri-business/seguridad+alimentaria/seguridad+alimentaria-certificacion-para-la-produccion-ecologica>
- Cámaras. (2018). *El Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (SA)*. Obtenido de Guía de Arancel:
http://www.camaras.org/guias/arancel/guia_arancel_cap01_002.html
- CAOBISCO. (2018). *2018 Statistical Bulletin*. Obtenido de Caobisco:
<http://caobisco.eu/public/images/page/caobisco-16022018090629-caobisco-29062017163536-2018-Statistics-Extract.pdf>
- Caoni Chocolate. (2018). *Amazonic chocolate collection*. Obtenido de Caoni Chocolate:
<http://www.caonichocolate.com/products/amazonic/chocolate/collection/>
- Caoni Chocolate. (2018). *Dark Chocolate Collection*. Obtenido de Caoni Chocolate:
<http://www.caonichocolate.com/products/origin/dark/chocolate/collection/>
- Caoni Chocolate. (2018). *Fine Milk Chocolate Collection*. Obtenido de Caoni Chocolate:
<http://www.caonichocolate.com/products/fine/milk/chocolate/collection/>

- Caoni Chocolate. (2018). *Gift Boxes*. Obtenido de Caoni: <http://www.caonichocolate.com/products/gift/boxes/>
- Caoni Chocolate. (2018). *History*. Obtenido de Caoni Chocolate: <http://www.caonichocolate.com/caonis/world/history/>
- Caoni Chocolate. (2018). *Linea uso profesional*. Obtenido de Caoni Chocolate: <http://www.caonichocolate.com/productos/linea/uso/profesional/>
- Caoni Chocolate. (2018). *Premios*. Obtenido de Caoni Chocolate: <http://www.caonichocolate.com/mundo/caoni/premios/>
- Caoni Chocolate. (2018). *Responsabilidad social*. Obtenido de Caoni chocolate: <http://www.caonichocolate.com/caonis/world/social/responsibility/>
- Caoni Chocolate. (2018). *Snack bar*. Obtenido de Caoni: <http://www.caonichocolate.com/productos/snack/bar/>
- Caoni Chocolate. (2018). *White Chocolate Collection*. Obtenido de Caoni Chocolate: <http://www.caonichocolate.com/products/white/chocolate/collection/>
- Carneiro, J., Da Rocha, A., & Ferreira, J. (Junio de 2008). *Desafiando el modelo de internacionalización uppsala: un enfoque contingente para la internacionalización de los servicios*. Obtenido de BAR - Revisión de la administración brasileña: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-76922008000200002
- COFACE. (2 de Diciembre de 2016). *La economía en Alemania en 2017 estable pero no Segura*. Obtenido de COFACE: <http://www.coface.es/Noticias-y-Publicaciones/Noticias/La-economia-alemana-en-2017-estable-pero-no-segura>
- COFACE. (2017). *Francia: Estudios económicos*. Obtenido de COFACE: <http://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/France>
- Comité del Comercio Exterior. (2017). *Nomenclatura de designación y codificación de Mercancías del Ecuador*. Obtenido de COMEX: <http://www.pudeleco.com/files/a17026a.pdf>
- Comunidad Andina. (2018). *Nomenclatura Arancelaria*. Obtenido de Comunidad Andina: <http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=6>
- Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo - CECJ - Ecuador. (2015). *¿Qué es Fairtrade?* Obtenido de Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo: <http://www.cejecuador.org.ec/certificaciones/flo/que-es-fairtrade/>
- Crespo, J. P. (15 de Diciembre de 2016). *EL CHOCOLATE TIENE SU ALTAR EN EUROPA*. Obtenido de Viva el cacao: <http://vivaelcacao.com/es/el-chocolate-tiene-su-altar-en-europa/>

De Guindos, L. (30 de Junio de 2017). *Los beneficios del libre comercio*. Obtenido de El País: https://elpais.com/elpais/2017/06/27/opinion/1498575665_026808.html

Delegación de la Unión Europea en Ecuador. (Marzo de 2017). *Cartilla Ecuador-Unión Europea*. Obtenido de Europa Union External Action: https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/cartilla_acuerdo_comercial_ue-ecuador_0.pdf

Economipedia. (2015). *Barreras Arancelarias*. Obtenido de Economipedia: <http://economipedia.com/definiciones/barreras-arancelarias.html>

El Emprendedor. (s.f.). *Ecuador en la lista de los mayores productores de Cacao*. Obtenido de El emprendedor: <http://www.emprendedor.ec/ecuador-mayores-productores-de-cacao/>

El Universo. (27 de Diciembre de 2014). *Ecuador desplaza a Camerún en ranking mundial cacaotero*. Obtenido de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2014/12/27/nota/4380921/ecuador-desplaza-camerun-ranking-mundial-cacaotero>

Equipo de Prensa e información de la Delegación de la UE en Ecuador. (08 de Julio de 2017). *Ecuador y la Unión Europea*. Obtenido de Delegación de la Unión Europea en Ecuador: https://eeas.europa.eu/delegations/ecuador_es/1146/Ecuador%20y%20la%20Uni%C3%B3n%20Europea

Fernandez, A. (28 de septiembre de 2015). *Los símbolos ISO para embalajes*. Obtenido de Encaja, Embalajes & Trading: <http://blog.cajaeco.com/los-simbolos-iso-para-embalajes/>

Food, L. (11 de Enero de 2017). *Tostado de granos de cacao*. Obtenido de Chocolate Gueysh: <https://chocolatecaliente.es/tostado-de-granos-de-cacao/>

García, C. (6 de 02 de 2017). *El riesgo país de Francia se dispara a máximos de cinco años en plena lucha por el Elíseo*. Obtenido de El Economista.es: <http://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/8135376/02/17/El-riesgo-pais-de-Francia-se-dispara-a-maximos-de-cuatro-anos-ante-la-pugna-de-Le-Pen-y-Macron.html>

García, J. (2 de noviembre de 2012). *Listado de aditivos alimentarios según su tipo y número E*. Obtenido de Universidad de Granada: <http://histolii.ugr.es/EuroE/NumerosE.pdf>

Hidalgo, J. R. (8 de Mayo de 2008). *Nuevos materiales en contacto con alimentos*. Obtenido de Consumer Eroski: <http://www.consumer.es/seguridad-alimentaria/normativa-legal/2007/06/10/27871.php>

iContainers. (11 de Marzo de 2016). *Como escoger el mejor INCOTERM*. Obtenido de iContainers: <https://www.icontainers.com/es/2016/03/11/escoger-incoterm-competitivo-seguro-compraventa-internacional/>

IFS. (2018). *Normas sobre la seguridad y calidad*. Obtenido de International Feature Standards: <https://www.ifs-certification.com/index.php/es/>

INFOAGRO. (03 de Mayo de 2010). *Coeficiente de apertura Económica y agropecuario*. Obtenido de Info Agro Costa Rica: <http://www.infoagro.go.cr/EstadisticasAgropecuarias/AGROCOMERCIALES/Documentos/Coeficiente-Apertura.pdf>

Infoagro. (2018). *El cultivo del cacao*. Obtenido de Infoagro: <http://www.infoagro.com/herbaceos/industriales/cacao.htm>

Instituto Halal de Junta Islámica. (2018). *Certificación*. Obtenido de Instituto Halal: <http://www.institutohalal.com/certificacion/>

Interrail. (2018). *Trenes a los Países Bajos*. Obtenido de Interrail: <https://www.interrail.eu/es/planifica-tu-viaje/trenes-en-europa/trenes-por-pais/trenes-en-paises-bajos>

Intertek. (2018). *Auditoría y certificación - Servicios de alimentación*. Obtenido de Intertek: <http://www.intertek.com/food/auditing/>

Lander, R. (Febrero de 2013). *Logística de exportación a la Unión Europea*. Obtenido de PROCOMER: <https://www.procomer.com/downloads/logistica/ru/2013%20Análisis%20Logístico%20de%20Unión%20Europea.pdf>

Larenas, N. (27 de Marzo de 2018). *Aerolíneas cargueras vuelan regular a Ecuador*. Obtenido de Nicolás Larenas: <http://www.nlarenas.com/2017/07/aerolineas-cargueras-vuelan-regular-ecuador/>

Lloyd's Register. (2018). *ISO 22000 Sistemas de Gestión de Seguridad Alimentaria*. Obtenido de Lloyd's Register: <http://www.lrqa.es/certificaciones/iso-22000-norma-seguridad-alimentaria/>

Lutheran World Relief . (2018). *Métodos de fermentación*. Obtenido de Caja de Herramientas para Cacao: <http://cacaomovil.com/guia/8/contenido/fermentacion/>

Lutheran World Relief. (2018). *El Secado del Cacao*. Obtenido de Caja de Herramientas para Cacao: <http://cacaomovil.com/guia/8/contenido/secado/>

Maersk Line. (13 de junio de 2018). *Schedules*. Obtenido de Maersk Line: <https://my.maerskline.com/schedules/#?from=2I2EIL8X0OZO9&to=03KFCBH0IX2TA&fromServiceMode=CY&toServiceMode=CY&date=2018-06-14&dateType=D&numberOfWeeks=4&containerIsoCode=42G1&vesselFlag=>

MAGAP. (2017). *MAGAP impulsa proyecto de reactivación del Cacao Fino y de Aroma*. Obtenido de MAGAP: <http://www.agricultura.gob.ec/magap-impulsa-proyecto-de-reactivacion-del-cacao-fino-y-de-aroma/>

MakeltInGermany. (2017). *Cultura*. Obtenido de Make it in Germany: Make it in Germany. (2017). *Cultura*. Make it in Germany. Retrieved 16 October 2017, from <http://www.make-it-in-germany.com/es/para-profesionales-cualificados/conocer-alemania/un-retrato-de-alemania/cultura>

Martín, J. (15 de mayo de 2017). *ESTUDIA TU ENTORNO CON UN PEST-EL*. Obtenido de CEREM International Business School: <https://www.cerem.ec/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

Mercola, J. (8 de Febrero de 2016). *Los Increíbles Beneficios del Chocolate Negro en la Salud*. Obtenido de Mercola: <https://articulos.mercola.com/sitios/articulos/archivo/2016/02/08/los-sorprendentes-beneficios-del-chocolate-oscurito.aspx>

OCIA International . (2018). *Get Certified*. Obtenido de OCIA International : <http://www.ocia.org/get-certified/standards-regulations>

OECD. (2017). *Francia*. Obtenido de OECD Better Life: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/france-es/>

OFICINA DE INFORMACIÓN DIPLOMÁTICA, GOBIERNO DE ESPAÑA. (marzo de 2018). *FICHA PAÍS: PAÍSES BAJOS*. Obtenido de http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/PAISESBAJOS_FICHA%20PAIS.pdf

Organización Mundial de Comercio. (2018). *La OMC y la Organización Mundial de Aduanas (OMA)*. Obtenido de Organización Mundial de Comercio: https://www.wto.org/spanish/thewto_s/coher_s/wto_wco_s.htm

Organización Mundial de Comercio. (2018). *Sistema Armonizado*. Obtenido de https://www.wto.org/spanish/thewto_s/glossary_s/harmonized_system_s.htm

Organización Mundial de la Salud. (31 de Enero de 2018). *Aditivos Alimentarios*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: <http://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/food-additives>

Osorio, L. L. (05 de Septiembre de 2013). *Los puertos del Ecuador*. Obtenido de Marco Trade News: <http://www.marco tradenews.com/noticias/los-puertos-del-ecuador-18935>

Palazuelos, F. (11 de Mayo de 2015). *El éxito de las nuevas carreteras de Holanda nos señala el futuro*. Obtenido de hipertextual: <https://hipertextual.com/2015/05/carretera-solar>

Policonomics. (2018). *Ventaja Comparativa*. Obtenido de Policonomics: <http://policonomics.com/es/ventaja-comparativa/>

Pro Ecuador . (12 de Agosto de 2013). *Análisis Sector Cacao*. Obtenido de Análisis Sector Cacao: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/analisis-sector-cacao-2013/>

Pro Ecuador. (2013). *Cacao y Elaborados*. Obtenido de Pro Ecuador: <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/cacao-y-elaborados/>

PRO ECUADOR. (2014). *Guía comercial Ecuador*. Obtenido de PRO ECUADOR: https://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/05/PROEC_GC2014_ECUADOR1.pdf

PRO ECUADOR. (2014). *Logística Internacional*. Obtenido de PRO ECUADOR: https://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/04/PROEC_GL2014_INTERNACIONAL.pdf

Pro Ecuador. (6 de marzo de 2018). *Ficha Técnica de Países Bajos*. Obtenido de ProEcuador: <https://www.proecuador.gob.ec/download/73162/>

PROCOLOMBIA. (4 de Mayo de 2016). *PERFIL DE LOGÍSTICA DESDE COLOMBIA HACIA PAÍSES BAJOS*. Obtenido de PROCOLOMBIA: <http://ue.procolombia.co/sites/default/files/Perfil%20log%C3%ADstico%20de%20Pa%C3%ADses%20Bajos.pdf>

PROCOLOMBIA. (2016). *Perfil logístico Francia*. Obtenido de PROCOLOMBIA: <http://ue.procolombia.co/sites/default/files/Perfil%20Log%C3%ADstico%20de%20Francia.pdf>

Proecuador. (2014). *¿Qué son las barreras no arancelarias?* Obtenido de Proecuador FAQs: <https://www.proecuador.gob.ec/faqs/que-son-barreras-no-arancelarias/>

PROECUADOR. (Junio de 2014). *Ficha Comercial Alemania*. Obtenido de PROECUADOR: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/06/Ficha-Comercial-Alemania-mayo-2014.pdf>

PROECUADOR. (23 de Noviembre de 2017). *Ficha de Chocolate*. Obtenido de ProEcuador: <https://www.proecuador.gob.ec/download/66086/>

Rainforest Alliance. (2018). *¿Qué significa ser Rainforest Alliance Certified™?* Obtenido de Acerca de Nosotros: <https://www.rainforest-alliance.org/lang/es/about/marks/rainforest-alliance-certified-seal>

Rajapack. (2018). *EMBALAJE PRIMARIO, SECUNDARIO Y TERCIARIO: ¿EN QUÉ SE DIFERENCIAN?* Obtenido de Blog Rajapack, El N°1 Europeo del Embalaje: <https://www.rajapack.es/blog-es/embalaje/embalaje-primario-secundario-terciario-diferencian/>

Revista Líderes. (13 de Septiembre de 2016). *El chocolate Nacional, con cifras a favor*. Obtenido de Revista Líderes: <http://www.revistalideres.ec/lideres/chocolatenacional-cifras-produccion-consumo.html>

Revista Líderes. (2018). *El sabor dulce aún es el preferido en Ecuador*. Obtenido de Revista Líderes: <http://www.revistalideres.ec/lideres/sabor-dulce-preferido-ecuador.html>

Reyes, S. (3 de Septiembre de 2016). *El chocolate nacional, con cifras a favor*. Obtenido de Revista Líderes: <http://www.revistalideres.ec/lideres/chocolatenacional-cifras-produccion-consumo.html>

Sánchez, P. C. (12 de Noviembre de 2016). *Incoterms y contratación internacional Pilar Cos Sánchez PID_00212362*. Obtenido de Universidad Oberta de Catalunya: https://docuri.com/download/incoterms-y-contratacioacuten-internacional_59c1ca6bf581710b28604a5f_pdf

SANTANDERTRADE. (2016). *Inversión extranjera Alemania*. Obtenido de SANTANDERTRADE: <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/alemania/inversion-extranjera>

SANTANDERTRADE. (2017). *Alemania: Presentación General*. Obtenido de SANTANDERTRADE: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/presentacion-general>

SANTANDERTRADE. (2017). *Francia: Política y Economía*. Obtenido de Santandertrade: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/francia/politica-y-economia>

SANTANDERTRADE. (2017). *Política y economía Alemania*. Obtenido de Santandertrade: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/politica-y-economia>

SANTANDERTRADE. (2018). *PAÍSES BAJOS : POLÍTICA Y ECONOMÍA*. Obtenido de SANTANDER TRADE: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/paises-bajos/politica-y-economia>

Sarquis, A. (14 de Noviembre de 2002). *BARRERAS ARANCELARIAS y NO ARANCELARIAS*. Obtenido de Primer Congreso de Relaciones Internacionales: <http://www.iri.edu.ar/images/Documentos/primercongreso/economia/sarquis.pdf>

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (Abril de 2017). *Para Exportar*. Obtenido de Servicio Nacional de Aduana del Ecuador : <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>

SGS Group. (2018). *SAFE QUALITY FOOD STANDARD (SQF) CERTIFICATION*. Obtenido de SGS: <https://www.sgs.com/en/agriculture-food/food/gfsi-certification/safe-quality-food-standard-sqf-certification>

SOFOFA. (2018). *Sistema Generalizado de Preferencias (SGP)*. Obtenido de SOFOFA: <http://web.sofofa.cl/comercio-exterior/certificacion-de-origen/normas-de-origen/sgp/>

SRI. (2018). *BLK Corporation S.A.* Obtenido de Consulta de RUC: <https://declaraciones.sri.gob.ec/sri-en-linea/#/SriRucWeb/ConsultaRuc/Consultas/consultaRuc>

SRI. (2018). *BLK CORPORATION S.A.* Obtenido de Consulta de Ruc: <https://declaraciones.sri.gob.ec/sri-en-linea/#/SriRucWeb/ConsultaRuc/Consultas/consultaRuc>

Supercias. (2018). *BLK corporation S.A.* Obtenido de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros: http://181.198.3.73/portaldeinformacion/consulta_cia_menu.zul#

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2018). *TRATAMIENTO ARANCELARIO POR SUBPARTIDA NACIONAL*. Obtenido de Aduanet: <http://www.aduanet.gob.pe/servlet/AIScrollini?partida=1806320000>

Todo Kosher. (2018). *Certificaciones*. Obtenido de TodoKosher.com: <http://www.todokosher.com/certificacionesKosher.php>

TRADEMAP. (2017). Obtenido de TRADEMAP: http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|218|||180632||6|1|1|2|1|1|2|1|1

TRADEMAP. (2017). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por EcuadorMetadata*. Obtenido de TRADEMAP: http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|218|||180632||6|1|1|2|2|1|2|4|1

TRADEMAP. (2017). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Francia en 2016Metadata*. Obtenido de TRADEMAP: http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|251|||180632||6|1|1|1|1|1|2|4|1

Trademap. (2018). *Comercio bilateral entre Ecuador y Unión Europea (UE 28)*. Obtenido de Trademap: https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3|218|||14719|TOTAL|||2|1|1|2|2|1|1|1|1

Trademap. (2018). *Lista de productos al nivel de 2 dígitos exportado por Ecuador en 2016Metadata*. Obtenido de Trademap: https://www.trademap.org/Product_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|218|||TOTAL|||2|1|1|2|1|1|1|1|1

UNESCO. (2018). *Cultura, líneas generales*. Obtenido de Oficina de la UNESCO en México: <http://www.unesco.org/new/es/mexico/work-areas/culture/>

Unión Europea. (Junio de 23 de 2000). *Directiva 2000/36/EC del Parlamento Europeo y del Consejo (23/06/2000)*. Obtenido de EUR-LEX: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/Es/TXT/PDF/?uri=CELEX:02000L0036-20131118&rid=1>

Unión Europea. (2002). *Reglamento (CE) n° 178/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 28 de enero de 2002, por el que se establecen los principios y los requisitos generales de la legislación alimentaria, se crea la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria y se fijan pr.* Obtenido de Eur-Lex: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex:32002R0178>

Unión Europea. (27 de Octubre de 2004). *REGLAMENTO (CE) No 1935/2004 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO, de 27 de octubre de 2004, sobre los materiales y objetos destinados a entrar en contacto con alimentos y por el que se derogan las Directivas 80/590/CEE y 89/109/CEE.* Obtenido de Euro-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32004R1935&from=ES>

Unión Europea. (29 de Abril de 2004). *REGLAMENTO (CE) Nº 852/2004 DEL PARLAMENTO EUROPEO relativo a la higiene de los productos alimenticios .* Obtenido de Diario Oficial de La Unión Europea: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32004R0852&from=ES>

Unión Europea. (22 de Diciembre de 2006). *Reglamento (CE) n o 2023/2006 de la Comisión, de 22 de diciembre de 2006 , sobre buenas prácticas de fabricación de materiales y objetos destinados a entrar en contacto con alimentos (Texto pertinente a efectos del EEE).* Obtenido de Eur-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex%3A32006R2023>

Unión Europea. (25 de Octubre de 2011). *Regulation (EU) No 1169/2011 of the European Parliament and of the Council of 25 October 2011 on the provision of food information to consumers, amending Regulations (EC) No 1924/2006 and (EC) No 1925/2006 of the European Parliament and of the Council, an.* Obtenido de Eur-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32011R1169&from=EN>

Unión Europea. (31 de Octubre de 2013). *L 290, 31 de octubre de 2013.* Obtenido de Diario Oficial de la Unión Europea: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=OJ:L:2013:290:FULL&from=ES>

Unión Europea. (noviembre de 2014). *Seguridad Alimentaria.* Obtenido de Unión Europea: https://europa.eu/european-union/file/1294/download_es?token=7-rmWup9

Unión Europea. (24 de Diciembre de 2016). *L 356, 24 de diciembre de 2016.* Obtenido de Diario Oficial de la Unión Europea: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=OJ:L:2016:356:TOC>

Unión Europea. (2018). *Documentos para el despacho de aduana*. Obtenido de Trade Helpdesk: <http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/documentos-para-el-despacho-de-aduana#SAD>

Unión Europea. (2018). *Requisitos sanitarios y fitosanitarios*. Obtenido de Trade Helpdesk: http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/requisitos-sanitarios-y-fitosanitarios#requisitos_generales_ES

Unión Europea. (2018). *Seguridad alimentaria en la UE*. Obtenido de Unión Europea: https://europa.eu/european-union/topics/food-safety_es

Universia . (2018). *CULTURA Y TRADICIONES*. Obtenido de Universia España: <http://www.universia.es/estudiar-extranjero/paises-bajos/vivir/cultura-tradiciones/4581>

Universia. (2017). *Cultura y tradiciones de Alemania*. Obtenido de Universia.es: <http://www.universia.es/estudiar-extranjero/alemania/vivir/cultura-tradiciones/1145>

Universia. (2017). *Cultura y tradiciones en Francia*. Obtenido de Universia.es: <http://www.universia.es/estudiar-extranjero/francia/vivir/cultura-tradiciones/889>

Universidad de Barcelona. (2018). *ACTIVIDAD CULTURAL Y SOCIAL DEL PAÍS*. Obtenido de Universidad de Barcelona: http://www.comercioexterior.ub.edu/correccion/07-08/paises_bajos/actcultural.htm

UTZ. (2018). *¿Por qué existe UTZ?* Obtenido de Preguntas frecuentes acerca del programa UTZ: <https://utz.org/language-landingpage/sp/#undefined>

Entrevistas

Brauer, B. (10 de Marzo de 2018). Proceso productivo de Caoni Chocolate. (K. Galarza, Entrevistador)