



**Pontificia Universidad
Católica del Ecuador**
Seréis mis testigos

MANABÍ

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE MANABÍ

CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

TRABAJO DE TITULACIÓN

**FACTORES ESTRATÉGICOS DEL CACAO FINO DE AROMA ECUATORIANO
CON FINES DE EXPORTACIÓN AL MERCADO ESTADOUNIDENSE. CASO
CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE Y LOCAL**

SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN

MERCADEO Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL

PREVIO AL TÍTULO DE

LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

AUTOR

GILBERTH JAHIR PAZMIÑO NEVÁREZ

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

MGTR. ÓSCAR IVÁN CERÓN TATAC

JUNIO-2024

PORTOVIEJO - MANABÍ - ECUADOR

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Mgtr. Óscar Iván Cerón Tatac

TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**CERTIFICA**

En mi calidad del tutor del trabajo de integración curricular, certifico haber revisado el presente manuscrito de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí, cumpliendo con la Normativa del Trabajo de Integración Curricular; en consecuencia, es apto para su presentación y sustentación.

Mgtr. Óscar Iván Cerón Tatac

**TUTOR TRABAJO DE
INTEGRACIÓN CURRICULAR**

CC: 1310821911

ACTA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador aprueba el presente trabajo de integración curricular en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí.

Mgtr. Óscar Iván Cerón Tatac**C.C. 1310821911****PRIMER LECTOR**

Mgtr. Vicente Fabricio Álvarez Tituano**C.C. 0603012535****SEGUNDO LECTOR**

Mgtr. Verónica Piedad Bravo Santana**C.C. 1310342330****TERCER LECTOR**

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Este manuscrito no contiene ningún tipo de material que ha sido acepto para la obtención de un título universitario en otra institución, excepto en forma de información de soporte que ha sido debidamente citada en mi trabajo. Este trabajo es de total responsabilidad de la autor, quien declara bajo juramento que ninguna sección de este trabajo de integración curricular infringe los derechos de autor de nadie.

Junio 2024

(f): _____

Gilberth Jahir Pazmiño Nevárez

CC: 1313458935

Email: gilberthjpne@gmail.com

Teléfono: 0985084888

DECLARACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR Y CO-AUTORÍA

Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a distribuir este manuscrito de investigación en medios físicos y electrónicos con el fin de promover la divulgación de mis resultados a la comunidad científica y a la sociedad en general. Adicionalmente autorizo el uso de los contenidos de esta investigación como bibliografía para fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, citando como fuente de información al autor de este trabajo.

(f): _____

Gilberth Jahir Pazmiño Nevárez

CC: 1313458935

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, abuelos y hermanos, que fueron un pilar fundamental en todo mi desarrollo académico y valores personales. Por la paciencia y apoyo que me otorgaron desde el primer día que inicié en mi trabajo de titulación, además de ser fuerza que permitió impulsarme hacia alcanzar mis metas en la vida.

A la Pontificia Universidad Católica, por permitirme desarrollar mis conocimientos por medio de este proyecto, buscando la excelencia académica en lo posible, permitiendo reconocer principios y valores que destaquen mi capacidad en el trabajo, la perseverancia y la dedicación por cumplir con paso firme las metas.

A mis compañeros de estudio, quienes fueron un apoyo importante para mí el haber podido conocerlos, además de familiares especiales que actualmente no se encuentran en vida, sin embargo, les dedico este trabajo por la guía que fueron en mi vida.

Gilberth Jahir Pazmiño Nevárez

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y a mi familia por apoyarme en este camino en el que constantemente me han otorgado su cariño y ayuda en mi proceso estudiantil, también a los docentes que fueron mentores para poder aprender y desarrollar habilidades en los diferentes periodos académicos.

Al Ing. Óscar Cerón por haber sido una guía en este período de desarrollo de investigación, por su paciencia, presencia y dedicación.

A la Pontificia Universidad Católica Sede Manabí, por abrir sus puertas y a los docentes de otorgarme sus conocimientos en mis años de estudio académico para poder aplicarlos en la vida laboral.

A la Corporación Fortaleza del Valle por permitirme trabajar con ellos y otorgarme la información necesaria para poder construir mis resultados en torno a sus instalaciones y conocimientos relacionados al cacao.

Gilberth Jahir Pazmiño Nevárez

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el objetivo de analizar los factores estratégicos del cacao fino de aroma ecuatoriano producido con fines de exportación en la Corporación Fortaleza del Valle, considerando las capacidades y reconocimiento con el que cuentan por su capacidad de producir un producto de calidad mediante métodos sostenibles y menos invasivos. Dada la complejidad del trabajo, se procedió mediante una investigación mixta en la que se abordan metodologías cualitativas y cuantitativas que permitan analizar la cadena productiva del cacao nacional y las capacidades que tiene este para poder competir internacionalmente, como técnica principal se utilizó una entrevista en la que el personal de la corporación expone desde su perspectiva las condiciones comerciales del producto, procesos de producción y capacidades de la corporación relacionadas a la exportación del producto, adicionalmente, se profundizó mediante fichas de observación e investigación bibliográfica. Los resultados expusieron que los factores estratégicos del cacao nacional están relacionados a las técnicas empleadas en la cultivación, al manejo de certificaciones internacionales y consideraciones sostenibles, a pesar de ello, no se encuentran fuera de las implicaciones que conlleva comercializar internacionalmente un producto, por lo que los cambios de políticas y normativas de comercio logran afectar la competitividad del cacao nacional.

Palabras clave: factores estratégicos, cacao nacional, condiciones comerciales, certificaciones, cadena productiva.

ABSTRACT

This research aimed to analyze the strategic factors of Ecuadorian fine and flavor cocoa produced for export at Corporación Fortaleza del Valle, considering the capabilities and recognition they have for their ability to produce a quality product using sustainable and less invasive methods. Given the complexity of the work, a mixed research approach was used, combining qualitative and quantitative methodologies to analyze the national cocoa production chain and its capacity to compete internationally. The main technique used was an interview in which the corporation's personnel explained from their perspective the product's commercial conditions, production processes, and the corporation's capabilities related to product export. Additionally, observation sheets and bibliographic research were used to deepen the analysis. The results showed that the strategic factors of national cocoa are related to the techniques used in cultivation, the management of international certifications, and sustainable considerations. However, these factors are not exempt from the implications of international trade, as changes in trade policies and regulations can affect the competitiveness of national cocoa.

Keywords: strategic factors, national cocoa, commercial conditions, certifications, production chain

TABLA DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	ii
ACTA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iii
DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD.....	iv
DECLARACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR Y CO-AUTORÍA.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTOS.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
TABLA DE CONTENIDOS.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
Antecedentes.....	1
Conceptos teóricos.....	4
Cacao fino de aroma.....	4
Competitividad del mercado estadounidense.....	4
Comercialización de productos ecuatorianos.....	5
Problema de investigación.....	6
Objetivos de Investigación.....	7

Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos	7
MATERIALES Y MÉTODOS.....	7
Enfoque metodológico.....	9
Diseño de la investigación.....	9
Técnicas de investigación.....	10
Procesamiento de investigación.....	11
Población y muestra.....	12
RESULTADOS	14
Factores estratégicos del cacao fino de aroma ecuatoriano, para establecer su potencial de competitividad en el mercado estadounidense.....	14
Barreras y oportunidades comerciales para la exportación del cacao fino de aroma ecuatoriano al mercado estadounidense	22
Evaluación y mejora de la cadena de valor del cacao fino de aroma ecuatoriano en términos de calidad, costos y logística	27
DISCUSIÓN.....	37
CONCLUSIÓN	39
BIBLIOGRAFÍA	41
ANEXOS	48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz Metodológica	8
Tabla 2 Número de entrevistas en la Corporación Fortaleza del Valle.	13
Tabla 3 Matriz de evaluación y selección de estrategias de calidad.	30
Tabla 4 Matriz de evaluación y selección de estrategias de costos.	32
Tabla 5 Matriz de evaluación y selección de estrategias de logística	33
Tabla 6 Matriz de valoración por puntos del área de producción.	34

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Exportaciones del Sector por año cacaotero	16
Figura 2 Matriz FODA de Corporación Fortaleza del Valle	17
Figura 3 Situación Interna de la Corporación Fortaleza del Valle	18
Figura 4 Situación Externa de la Corporación Fortaleza del Valle	19
Figura 5 Posición de la Corporación Fortaleza del Valle	20
Figura 6 Matriz PESTEL de la Corporación Fortaleza del Valle	23
Figura 7 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	24
Figura 8 Gráfica de la Matriz de Perfil Competitivo	25
Figura 9 Cadena de valor del cacao ecuatoriano	29

**FACTORES ESTRATÉGICOS DEL CACAO FINO DE AROMA
ECUATORIANO CON FINES DE EXPORTACIÓN AL MERCADO
ESTADOUNIDENSE. CASO CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE**

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

En Ecuador la producción de cacao es considerada un producto a nivel internacional como la base de la economía nacional debido a su comercialización dirigida principalmente a los países europeos. De acuerdo con García A. (2021) existe una participación en el mercado de más del 56% mundialmente que considera exportaciones desde el año 2003 donde se dio el auge del cacao hasta en un 110 %, favoreciendo la economía ecuatoriana. Considerando estudios que integran datos relacionados a la producción del cacao que corresponde principalmente al crecimiento de diferentes provincias en Ecuador como El Oro, Esmeraldas y Los Ríos, dejando evidencia del cacao que se cultiva nacionalmente. En este sentido Abad L. (2021) sostiene:

El cacao en grano en el Ecuador para el año 2010 tuvo una producción de 152.099 toneladas con un crecimiento constante que para el 2018 fue de 256.253 toneladas anuales que se comercializaron, y se espera que dicho valor tenga un crecimiento notable en los siguientes años. (pág.150)

Theobroma cacao (cacao fino de aroma) es considerado uno de los productos de origen en América Central, donde Ecuador ha resaltado como país que considera su producción anualmente en más 200 000 toneladas de cacao fino de aroma, sin embargo

este presenta varias complicaciones en su manejo como producto de exportación.

González L. (2022) afirma lo siguiente:

Es una de las variedades con mayor cotización a nivel internacional debido a sus características únicas en sabor y aroma, haciendo de este un producto que fue encabezado en el mercado por los países de África en un 73%, seguido de América 16% y Asia en un 11%. En el caso de Ecuador, se producen dos tipos de cacao: *CCN-51* y el llamado Cacao Nacional mejor conocido como fino de aroma, mismo que ha sido considerado en premios al mejor grano en el *Salón du Chocolat* en París. (pág.89 – 90)

Ecuador como productor del cacao de fino aroma ha logrado incursar en mercados europeos, permitiéndole enriquecer su experiencia comercial internacional y dirigir sus metas a nuevos mercados. Estados Unidos al ser un mercado con un crecimiento notable del 23% debido a su manejo de productos de calidad y aporte de la población económicamente activa, dando lugar a un país altamente capaz y competitivo para los productos ecuatorianos. De igual forma, Quantu Y.(2022) indica que “el sector cacaotero de Ecuador ha tenido su crecimiento para el año 2020, donde más de 150 millones de toneladas del producto fueron exportada para países como Indonesia, Malasia”. Por lo tanto, la aceptación y acogida del bien de consumo fue notoria por la frecuencia con la que se emiten cargos de exportación de dichas naciones, si bien, la demanda del producto ha sido de lo más beneficiosa para la economía ecuatoriana, el Banco Central del Ecuador, ha estipulado que su exportación se encuentra en el rating del tercer lugar de los bienes con mayor frecuencia de exportación anuales, superando a la madera y atunes. (Juliana C, 2018)

De acuerdo con Ramos C. (2023) “el cacao ha presentado su aceptación desde su inicio de producción como material elaborado de exportación ecuatoriana, misma que impulsó su participación en los mercados internacionales”. No obstante, han existido

complicaciones en la comercialización del mismo, tal es el caso con China donde las normativas de importación de cacao provocan que Ecuador no pueda responder adecuadamente, debido a la calidad que fomentan cada uno de sus productos, ya que el país importador espera que el cacao sea de mayor accesibilidad, por lo que se encuentran buscando diversas alternativas con el cacao colombiano, a pesar de que en el mercado chino marcas como PACARI se encuentran en la mayoría de establecimientos comerciales de dicho mercado extranjero.

Desde hace varios años, el mercado de Estados Unidos ha sido un punto de interés para varios productos novedosos, es por ello que la gama de chocolates Premium a puesto sus miradas en este segmento de mercado, ya que según Sairitupac K. (2018) el mercado estadounidense ingresa una gran cantidad de productos gourmet, entre los cuales está el cacao fino de aroma, con el que buscan la mejor calidad de chocolate que se encuentre en presentaciones pequeñas y siendo conscientes del cuidado de la salud de los ciudadanos estadounidense.

El cacao es uno de los productos comercializados con mayor producción presente en Latinoamérica, por lo que Ecuador debería considerarlo como una gran oportunidad de poder expandirse a nuevos mercados por el reconocimiento que ha tenido en mercados donde actualmente se encuentran exportando como en el caso de la India o en China, donde la aceptación va más allá del 70 % de productos en establecimientos comerciales, no obstante, debe hacer énfasis en cumplir con los requisitos fitosanitarios presentes en los mercados estadounidenses. Avilés J. (2022) expresa que “la principal adquisición son los productos de calidad, orgánicos y que aporten a la salud de sus ciudadanos, siendo su principal prioridad al momento de importar cualquier tipo de producto alimenticio”.

Conceptos teóricos

Cacao fino de aroma

Durante años, el cacao ha sido uno de los productos de mayor consumo y que se ha estado cultivando por su alta cantidad de nutrientes, sabor y olor. Principalmente en Ecuador se da la producción de dos tipos de cacao, el *CCN 51* y el cacao fino de aroma, de acuerdo con Almeida A. (2019) que expresa lo siguiente:

En Suramérica existen variantes de cacao dentro de la región referentes a la producción de chocolate utilizando cajones fermentados. En ese punto, Ecuador con el cacao nacional obtuvo el mayor porcentaje de granos de cacao fermentados en cajas de madera, comparados con los que se dieron en cajas plásticas; teniendo menor porcentaje de granos de cacao violetas en cajas de madera y mayor porcentaje en plásticas. (pág.4)

De esta manera, Ecuador ha logrado que sus productos a base de cacao sean considerados los mejores de la región, volviéndose así uno de los principales productores de chocolate gourmet, que incluso puede llegar a desarrollar su economía a través de la expansión comercial de dichos productos a base de cacao fino de aroma.

Competitividad del mercado estadounidense

El mercado de Estados Unidos ha sido considerado uno de los más importantes al momento de buscar internacionalizar productos, es por ello que varios países han buscado impulsar su economía a través de lograr comercializar sus productos en los distintos segmentos del mercado estadounidense. Ecuador no ha sido la excepción al tratar de impulsar su economía a través de la alta competitividad de dicho mercado. Si bien, (*Estados Unidos - Índice de Competitividad Global*, 2019) ha manifestado que dicho país cuenta con 83,67 puntos en lo que respecta al Índice de Competitividad para

el año 2019. De esta manera, dicho mercado puede significar una oportunidad de exportación para productos ecuatorianos tales como el cacao fino de aroma que puede ser un producto considerablemente demandado por los ciudadanos al ser un contenido exclusivo del sector cacaotero.

Comercialización de productos ecuatorianos

En la actualidad, los productos elaborados en Ecuador han sido atractivos para varios mercados internacionales, de esta manera se ha podido reflejar que el comercio de estos productos ha logrado dar un crecimiento notorio de la economía ecuatoriana, permitiéndoles desarrollar sus procesos. Además, Molina D. (2022) sostiene:

Ecuador cuenta con productos reconocidos a nivel internacional, considerando su comercialización como punto de partida para dar a conocer sus marcas, empresas como PACARI han podido exportarse a países europeos a pesar de ser producidos localmente. Dejando una clara evidencia de que Ecuador, a través de productos nacionales ha podido comercializar con éxitos sus productos en los mercados extranjeros.

Problema de investigación

En Ecuador el cacao fino de aroma es considerado un producto de valor para el país desde hace años, haciendo que con ello la economía del mismo se vea afectada positivamente con su comercialización. De acuerdo con Avilés J. (2022) manifiesta que “En el país, ha sido un producto que mayormente genera exportaciones anuales, por lo que se considera a Ecuador el mayor productor por sus altos estándares de calidad”. Debido a esto su aceptación es más del 90% a nivel internacional, sin embargo, esto ha resultado en una contienda por replicar los procesos de elaboración y producción del cacao por parte de países competidores, sin embargo no han podido obtener el resultado que presenta el cacao ecuatoriano.

Mediante la investigación de Mordor I. (2023) “se espera que el mercado del chocolate crezca con una tasa compuesta anual del 2,91 % hasta el año 2028. Es por ello que, al ser uno de los países considerados potencia mundial, ha generado que muchos reflejen su interés por ingresar al mercado, dado a que el sistema económico que manejan viene siendo bajo una gestión baja del gobierno. Es por ello que es uno de los mercados de mayor interés para muchos emprendimientos y naciones extranjeras, dado a la capacidad de poder ingresar, adaptar sus productos a un nuevo enfoque comercial, destacando que actualmente desarrollan investigaciones para encontrar aquellos productos como el chocolate negro que logre tener una composición altamente nutritiva para sus ciudadanos. Barajas M. (2020) expresa que “la mayoría de los producto que se encuentran ingresando en el mercado deben considerar los estándares nutricionales que Estados Unidos presenta para cada uno de los bienes de consumo”.

Objetivos de Investigación

Objetivo General

OG: Analizar los factores estratégicos del cacao fino de aroma ecuatoriano producido por la Corporación Fortaleza del Valle con fines de exportación al mercado estadounidense.

Objetivos Específicos

OE1: Determinar los factores estratégicos del cacao fino de aroma ecuatoriano, para establecer su potencial de competitividad en el mercado estadounidense.

OE2: Identificar las barreras y oportunidades comerciales para la exportación del cacao fino de aroma ecuatoriano al mercado estadounidense.

OE3: Evaluar la cadena de valor del cacao fino de aroma ecuatoriano, para proponer estrategias de mejora en términos de calidad, costos y logística.

MATERIALES Y MÉTODOS

A continuación, se presenta la matriz metodológica en la cual constan el tipo de investigación que se realizó, así como las técnicas relacionadas al tema de investigación y los procesamientos que permitieron responder adecuadamente a cada uno de los objetivos que permiten desarrollar la investigación y poder responder al tema principal.

Tabla 1*Matriz Metodológica*

Tema	Objetivo General	Objetivo de la investigación	Tipo de investigación	Diseño de investigación / Enfoque	Técnica de investigación	Objeto de estudio	Procesamiento de investigación
Factores estratégicos del cacao fino de aroma ecuatoriano con fines de exportación al mercado estadounidense. Caso corporación fortaleza del valle.	Analizar los factores estratégicos del cacao fino de aroma ecuatoriano con fines de exportación al mercado estadounidense para la Corporación Fortaleza del Valle.	OE1: Determinar los factores estratégicos del cacao fino de aroma ecuatoriano, para establecer su potencial de competitividad en el mercado estadounidense.	Analítica	Mixta	Entrevista	Personal administrativo (1)	Matriz FODA
		Fichas de observación			Área de producción		
		Fichas de investigación bibliográficas			Artículos, libros digitales, etc.		
	OE2: Identificar las barreras y oportunidades comerciales para la exportación del cacao fino de aroma ecuatoriano al mercado estadounidense.	Explicativo	Cualitativa	Fichas de investigación bibliográficas	Artículos, libros digitales, etc.	Matriz de perfil competitivo	
	OE3: Evaluar la cadena de valor del cacao fino de aroma ecuatoriano, para proponer estrategias de mejora en términos de calidad, costos y logística.	Analítico	Mixta	Fichas de investigación bibliográficas	Artículos, libros digitales, etc.	Matriz de evaluación y selección de estrategias	
	Fichas de observación			Área de producción	Matriz de valoración por puntos		

Enfoque metodológico

Dada la complejidad de la investigación, se da un enfoque mixto de la misma, donde se aplicaron técnicas tanto cualitativas como cuantitativas para poder recopilar información. Ya que son conceptos o estudios que se enfocan principalmente en el cuantitativo, la cual consta de una investigación dirigida a la búsqueda y recopilación de datos numéricos, que sean medibles bajo diferentes herramientas.

Bajo las técnicas cualitativas se podrá dar un soporte más técnico sobre la finalidad de la investigación. Además, Zwerg A. (2012) expresa que “se trata de un procedimiento a seguir bajo una serie de operaciones que tienen un sentido lógico fijado con anterioridad para alcanzar un fin”. Mediante el soporte de los dos enfoques se logra realizar un estudio de los procesos, capacidades y conocimientos de comercialización de la Corporación Fortaleza del Valle, logrando comprender aspectos relacionados a los factores de competitividad y estrategias a utilizar en el mercado estadounidense.

Diseño de la investigación

Se realizó una investigación documental a través de la recopilación de información oficial y el respaldo de fuentes de información confiables mediante técnicas de revisión y contraste, con la finalidad de reconocer los procesos de productividad y metodologías a usar para la corporación. Además de considerar antecedentes bibliográficos relacionados a la comercialización del cacao, barreras y oportunidades.

Adicionalmente, se consideró una investigación de campo para poder reconocer información *in situ* de forma que se aplicarán entrevistas (ver anexo 1) y fichas de observación (ver anexo 2) que permitan analizar la actual situación de la empresa objeto de estudio. De esta manera, la entrevista permite responder al primer objetivo que se

enfoca “Determinar los factores estratégicos del cacao fino de aroma ecuatoriano, para establecer su potencial de competitividad en el mercado estadounidense” y la ficha de observación complementa al mismo objetivo y adicionalmente al siguiente objetivo que se enfoca en “Evaluar la cadena de valor del cacao fino de aroma ecuatoriano, para proponer estrategias de mejora en términos de calidad, costos y logística”. Además del uso de fichas de investigación bibliográfica, con las cuales se procederá a realizar los análisis respectivos según sean necesarios para la exploración del cacao fino de aroma.

Técnicas de investigación

Se procede mediante el uso de un instrumento de entrevista que cuenta con una serie de preguntas que fueron abordadas directamente con el personal administrativo correspondiente a la Corporación Fortaleza del Valle ubicada en la Ciudad de Calceta, provincia de Manabí, Ecuador. De esta manera, se reconoce la situación actual de la misma con relación a procesos de producción y la capacidad de expansión a mercados internacionales que presenten al momento. Dicho procedimiento permite responder al primer objetivo el cual es: “determinar los factores estratégicos del cacao fino de aroma ecuatoriano, para establecer su potencial de competitividad en el mercado estadounidense”.

El uso de fichas de investigación bibliográficas permiten abarcar los siguientes objetivos: “Determinar los factores estratégicos del cacao fino de aroma ecuatoriano, para establecer su potencial de competitividad en el mercado estadounidense, identificar las barreras y oportunidades comerciales para la exportación del cacao fino de aroma ecuatoriano al mercado estadounidense” y “evaluar la cadena de valor del cacao fino de aroma ecuatoriano, para proponer estrategias de mejora en términos de calidad, costos y logística”. De esta forma, este registro de fuentes de información son necesarias para la elaboración de los análisis posteriores a la investigación de campo y resultados

obtenidos bajo el soporte de la corporación, mismos que respaldan la información de forma tal que sea relevante.

Por último, las fichas de observación que se trata de un documento que presente un registro de las actividades y de producción del cacao fino de aroma ecuatoriano y aspectos relacionados que permitan un análisis directo de todos estos procesos que respondan al tema de la tesis. Apoyando significativamente el desarrollo del primer objetivo que es “determinar los factores estratégicos del cacao fino de aroma ecuatoriano, para establecer su potencial de competitividad en el mercado estadounidense y el tercer objetivo el cual es evaluar la cadena de valor del cacao fino de aroma ecuatoriano, para proponer estrategias de mejora en términos de calidad, costos y logística”.

Procesamiento de investigación

En la investigación de la Corporación Fortaleza del Valle relacionada a la producción de cacao fino de aroma ecuatoriana, se aborda la información mediante varios procedimientos de exposición de datos. De esta manera para el primer objetivo que expresa lo siguiente: “Determinar los factores estratégicos del cacao fino de aroma ecuatoriano, para establecer su potencial de competitividad en el mercado estadounidense”. Se expone una **matriz FODA** la cual permite organizar la información recopilada clasificarla en un sistema que determine los puntos a favor y en contra de la investigación en relación a los factores determinantes internos y externos para la competitividad del cacao fino de aroma ecuatoriano con fines de exportación al mercado estadounidense.

En el caso del segundo objetivo: “Identificar las barreras y oportunidades comerciales para la exportación del cacao fino de aroma ecuatoriano al mercado estadounidense”. Se utiliza una **matriz del perfil competitivo** que permite desarrollar y

analizar la posición que tiene el cacao fino de aroma ecuatoriano en comparación con productos extranjeros similares, de forma que se evalúan los puntos fuertes y débiles, permitiendo una mayor comprensión de lo que puede llegar a ofrecer el producto considerando las barreras comerciales y oportunidades de venta. Además de un **análisis PESTEL** que considera identificar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales. De esta manera logra delimitarse a una visión de los aspectos que pueden afectar la comercialización de los productos de cacao fino de aroma ecuatoriano en el mercado estadounidense, considerando tendencias de consumo, barreras comerciales o condiciones a favor del mismo.

Por último, el tercer objetivo: “Evaluar la cadena de valor del cacao fino de aroma ecuatoriano, para proponer estrategias de mejora en términos de calidad, costos y logística”. Se desarrolla mediante una **matriz de evaluación y selección de estrategias**, la cual permite analizar y comparar las estrategias que pueden mejorar las condiciones de comercialización del cacao fino de aroma ecuatoriano, limitándose a identificar, comparar y evaluar las estrategias que logren priorizar aspectos relevantes relacionados a la logística, calidad y costos de producción. Además de una **matriz de valoración por puntos** que sirve para evaluar alternativas bajo ciertos criterios definidos, de esta manera se logra comprar y generar una valoración de las mismas relacionado a la cadena de valor del cacao fino de aroma ecuatoriano con fines de exportación, permitiendo reconocer áreas de mejora encaminadas a la calidad, costos y logística.

Población y muestra

Se dispondrá de un estudio directo en la Corporación Fortaleza del Valle a través del personal administrativo del mismo que estará en disponibilidad de ser un soporte fundamental de la investigación.

Considerando que es un número reducido de población laboral de la corporación, se dispondrá del 100% de la misma como objeto de estudio.

Tabla 2

Número de entrevistas en la Corporación Fortaleza del Valle

NOMBRE DE EMPRESA	POBLACIÓN	MUESTRA
Corporación Fortaleza del Valle	8 personas del personal administrativo.	1

Nota: Se realiza únicamente a una persona debido a su conocimiento y posición dentro de Corporación Fortaleza del Valle.

RESULTADOS

Factores estratégicos del cacao fino de aroma ecuatoriano, para establecer su potencial de competitividad en el mercado estadounidense

La Corporación Fortaleza del Valle, es una experimentada corporación productora de cacao ecuatoriano, específicamente productos como el cacao fino de aroma. Fundada en el año 2005 y ubicada en Calceta perteneciente al Cantón Bolívar. Considerada una de las organizaciones ecuatorianas más importantes que exportan cacao internacionalmente a zonas de Europa, donde se enfocan principalmente en Países Bajos con un 81%, Alemania el 4% y Bélgica con un 15%. (*Veritrade / Importaciones y exportaciones de CORPORACION FORTALEZA DEL VALLE, 2022*)

Además, Ochoa L. (2022) expresa que “la corporación cuenta actualmente con 1116 socios y 4 asociaciones, el Valle del Carrizal, La Fortaleza, Quiroga y el Río Grande de Canuto que son consideradas asociaciones de primer grado”. Presenta una producción anual de 1404 toneladas de cacao fino de aroma para su exportación a los países europeos ya que cuenta con certificación de productos orgánicos y del comercio justo.

Corporación Fortaleza del Valle ha sido considerada una de las corporaciones promotoras de la producción del cacao nacional y la integración de agricultores a los procesos productivos evitando así las cadenas de intermediarios, por lo que la misma deberá considerar esfuerzos dirigidos a ciertos factores relacionados a las políticas gubernamentales y la producción dirigida a la exportación en nuevos mercados.

(Productores de la corporación Fortaleza del Valle introducirán clones de cacao, del INIAP – Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2020)

Por lo tanto, para poder completar la información, se optó por realizar una entrevista al personal, la cual estaba enfocada principalmente en la infraestructura, procesos de producción y valor del producto. Dicha información se recopiló mediante un formato de entrevista (ver anexo 1), adicional a ello, fichas de observación (ver anexo 2) que logren complementar la información que se obtiene en la investigación.

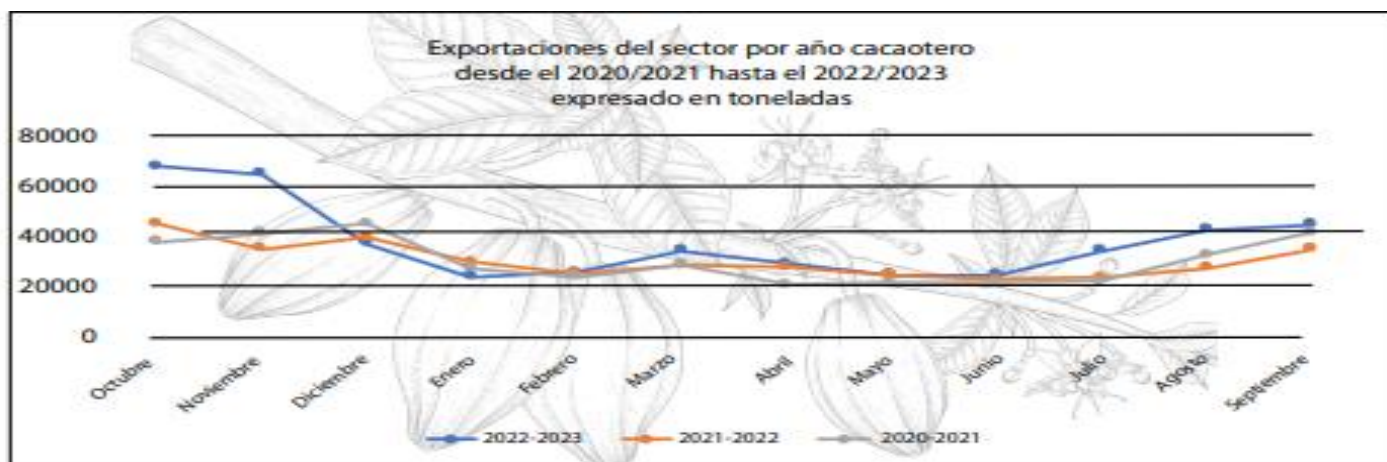
La entrevista se realizó a un miembro de la corporación, específicamente del área de supervisión del control interno (ver anexo 3), el cual expone la situación actual en cuanto a consideraciones en la producción de cacao nacional, dando a conocer que la corporación se enfoca principalmente en mantener un manejo de prácticas orgánicas que no vean afectadas las condiciones del producto a comercializar. Además de considerar el manejo de técnicas actualizadas mediante programas de capacitación para no ver forzado el valor de la empresa fuera del país, así como su preocupación por las condiciones medioambientales, que si bien es un factor que les puede llegar a afectar la capacidad productiva anual. Por otro lado, a través de las fichas de observación (ver anexo 4-6), se expone las condiciones en las cuales se ve procesado el cacao, mismas que consideran limitar su afectación a la contaminación ambiental, por lo cual optan por infraestructura de trabajo práctica que permita acelerar ciertos procesos como la fermentación o secado en espacios ambientados naturalmente y reduciendo la contaminación a la que podría exponerse el cacao fino de aroma. El cacao en Ecuador se exporta de dos maneras diferentes, el 87% en granos, el 12% semielaborado, y el 0,8% en productos terminados, lo que significa una considerable presencia de productos de origen ecuatorianos terminados en el mercado internacional, claro que, como empresa el impacto que tiene es significativo, por lo que son capaces de otorgarle un lugar importante en la cadena de producción a las fincas nacionales, las cuales en su mayoría

exportan los productos a mayoristas que les permiten incursar indirectamente el cacao en el mercado. (García A, 2021)

Legarda D. (2024) expone que “el último año cacaotero, que comprende desde el mes de octubre 2022 hasta septiembre 2023, ha sido excepción para el sector exportador, llegando a enviarse 453.872 toneladas”. Esto se da debido a la capacidad productiva del país e interés en la exportación, llegando a superarse en más del 26% en comparación con otros períodos. Esto se debe a que el cacao nacional se ha convertido en uno de los líderes en el mercado con más del 90% de envíos totales debido a los procedimientos orgánicos, sostenibles y éticos que se desarrollan en empresas como la Corporación Fortaleza del Valle.

Figura 1

Exportaciones del Sector por año cacaotero



Nota. Extraído de Anecacao - Tradición e innovación, Legarda D (2024).

Durante la investigación en la Corporación Fortaleza del Valle, los resultados fueron organizados en una matriz FODA (ver figura 2), en la cual se exponen aspectos relevantes para la comercialización internacional del cacao nacional, estableciendo puntos importantes internos como el manejo de prácticas sostenibles, uso de certificaciones o aspectos externos como la competitividad en el mercado, expansiones

comerciales, normativas y otros aspectos. De esta forma, se organiza la información otorgada, dejando una matriz de 5 puntos en cada uno de los aspectos que se comprenden en el FODA, para luego realizar el análisis correspondiente que permita determinar los factores estratégicos que se comprenden en la comercialización del cacao fino de aroma ecuatoriano.

Figura 2

Matriz FODA de Corporación Fortaleza del Valle

		Análisis F.O.D.A.				2024
		Pueden generar PROBLEMAS		Pueden generar VENTAJAS COMPETITIVAS		
		D	Debilidades	F	Fortalezas	
INTERNAS	1		Dependencia del clima en la producción de cacao de calidad, cantidad.	1	Manejo de una adecuada gestión en la producción de cacao.	
	2		Limitada infraestructura les obliga a tomar mayor tiempo de producción y empaquetado de los sacos de cacao.	2	Manejo de certificaciones como Fairtrade y de producción Orgánica (NOP, FLO)	
	3		Limitado personal productivo debido a las restricciones de contratación que manejan	3	Conocimientos en técnicas de producción y limitación de uso de químicos.	
	4		Vulnerabilidad a cambios en los procesos de producción y aseguramiento de sanidad del producto.	4	Gestión y limitación de contaminación ambiental en sus prácticas.	
	5		Falta de convenios con nuevas fincas productoras de cacao.	5	Procesos autorizados bajo medidas sanitarias actualizadas.	
EXTERNAS		A	Amenazas	O	Oportunidades	
	1		Fluctuaciones en los precios internacionales.	1	Expansión a mercador a través de empresas que incorporen y apoyen el comercio del cacao nacional.	
	2		Cambios en las normativas y políticas de comercialización del sector cacaotero.	2	Creciente demanda del cacao nacional.	
	3		Aumento de la competitividad del mercado del cacao en los últimos años.	3	Diversificación de sus productos a base de cacao nacional.	
	4		Facilidad de acceso de nuevos competidores al mercado.	4	Aceptación del cacao fino de aroma en el mercado por su particularidad.	
5		Posibles cambios en las preferencias del consumidor en cuanto a productos de cacao.	5	Mayor demanda de chocolate en el mercado estadounidense.		

Nota. Se consideran 5 puntos en cada factor debido a que son los más relevantes y que pueden afectar notoriamente la capacidad de la Corporación Fortaleza del Valle.

En la Figura 3, se delimita los factores críticos del éxito correspondiente a la situación interna de la Corporación Fortaleza del Valle, donde se consta que en las fortalezas, los valores cuyo porcentaje de importancia es superior son los factores de gestión y manejo de certificaciones oficiales a nivel internacional. Dejando a la

comprensión de que existe un manejo apropiado de los procesos de elaboración y comercialización del cacao. En el caso de las debilidades, los porcentajes con mayor relevancia son la dependencia del clima y la falta de convenios con fincas productivas, haciendo énfasis en cuán importante es para la producción, ya que de ello depende considerablemente la cantidad y calidad del producto.

Figura 3

Situación Interna de la Corporación Fortaleza del Valle

Análisis de la SITUACIÓN INTERNA				2024
	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	POSICIÓN	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN
F FORTALEZAS pon los factores críticos	1 Adecuada gestión de la producción	MF	15%	0,6
	2 Manejo de certificaciones internacionales	MF	15%	0,6
	3 Conocimientos en técnicas de producción	M	10%	0,2
	4 Limitación de prácticas contaminantes.	F	10%	0,3
	5 Procesos autorizados y actualizados.	F	12%	0,4
D DEBILIDADES pon los factores críticos	1 Dependencia del clima del país.	MD	10%	0,1
	2 Limitada infraestructura.	M	5%	0,2
	3 Limitado personal productivo.	D	7%	0,1
	4 Vulnerabilidad a cambios en las técnicas de producción.	MD	6%	0,1
	5 Falta de convenios con fincas productivas.	D	10%	0,2
			100%	2,7

Nota. Las siglas MF, M, F corresponden a valoraciones de: muy fuerte, medio y fuerte.

En la figura 4, se exponen los factores críticos del éxito con relación a los aspectos externos de la Corporación, de forma tal que en el apartado correspondiente a las oportunidades, los valores que sobresalen en los porcentajes de importancia son en las expansiones a mercados internacionales y la particularidad del cacao nacional. Por otro lado, en el aspecto de amenazas, se exponen las fluctuaciones en los precios y los posibles cambios en las normativas como puntos considerables al momento de comercializar el producto. Esto indica que existe un correcto manejo de las

consideraciones internacionales, sin embargo, existen puntos relevantes que pueden afectar la demanda del producto en el mercado.

Figura 4

Situación Externa de la Corporación Fortaleza del Valle

Análisis de la SITUACIÓN EXTERNA

	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	VALOR	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN
O OPORTUNIDADES pon los factores críticos	1 Expansión a mercados mediante incorporaciones.	MF	15%	0,6
	2 Demanda de cacao fino de aroma.	F	10%	0,3
	3 Diversificación de productos.	M	6%	0,1
	4 Interés por la particularidad del cacao.	F	12%	0,4
	5 Mayor demanda de chocolate.	MF	10%	0,4
A AMENAZAS pon los factores críticos	1 Fluctuaciones en los precios.	F	12%	0,2
	2 Cambios en las normativas y políticas.	MF	15%	0,2
	3 Aumento de la competitividad.	M	7%	0,2
	4 Nuevos competidores.	M	8%	0,2
	5 Preferencias del consumidor.	F	5%	0,1
			100%	2,7

Nota. Las siglas MF, M, F corresponden a valoraciones de: muy fuerte, medio y fuerte.

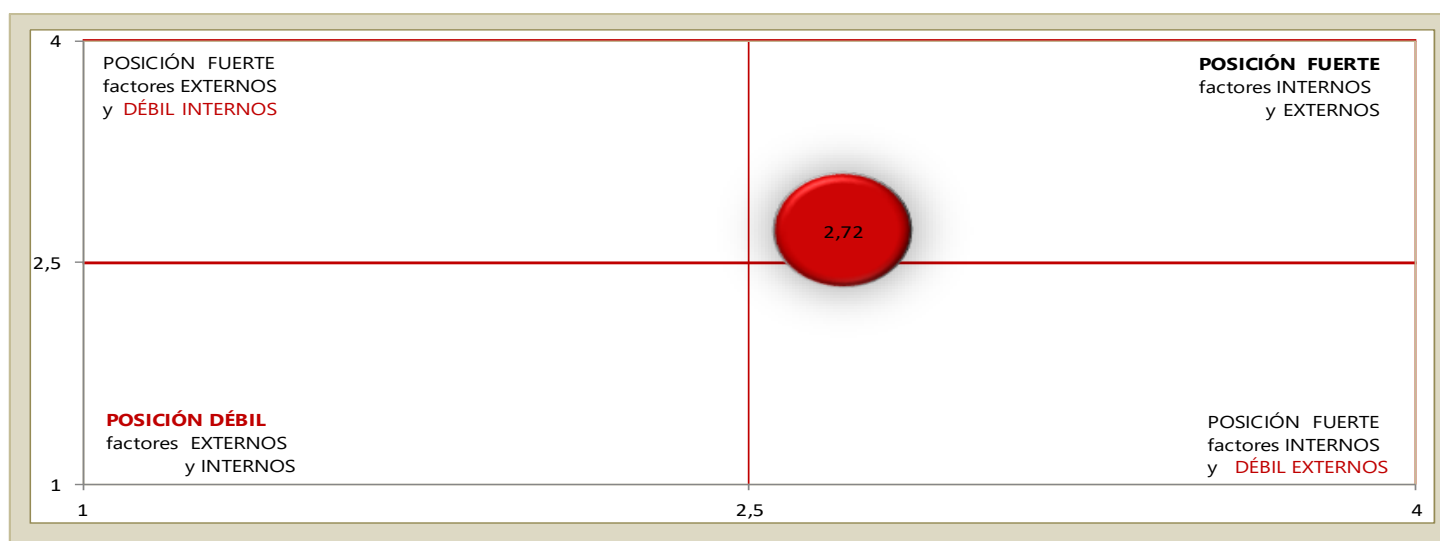
En la figura 5 se expone la posición estratégica actual de la Corporación Fortaleza del Valle con relación a los puntos destacados en la matriz FODA (ver figura 2), lo que da lugar a una posición fuerte a la corporación en lo que son sus factores tanto internos como externos.

Figura 5

Posición de la Corporación Fortaleza del Valle

Posición Estratégica Actual

2024



Nota. El eje de las abscisas corresponde a los valores de los factores internos y el eje de las ordenadas a los factores externos.

El cacao nacional es un producto altamente competitivo en el mercado, lo cual bajo la matriz FODA (ver figura 2), se lograron destacar varios puntos estratégicos que permiten su comercialización y aceptación en el mercado, tales como la elaboración del producto, certificaciones y normativas de comercio, facilitando de esta manera que exista un intercambio comercial. Dando lugar a un análisis en el que la corporación le da principal prioridad a los factores internos relacionados al manejo de certificaciones como el *Fairtrade* y orgánicas, las cuales influyen principalmente en el manejo de la producción y compromiso con los consumidores, sin embargo a ello se suman la dependencia del clima, ya que el cacao no se puede producir a lo largo del año, sino que se debe esperar a temporadas específicas donde el cacao logra ser producido, caso contrario, el resultado será un producto defectuoso que afecte la reputación de la corporación.

Por otro lado, la situación externa que presentan les da un manejo de mercados internacionales en la zona europea, principalmente el mercado suizo que es uno de sus mayores compradores en los últimos años, además del interés existente del cacao fino de aroma como un producto único y al mismo tiempo gourmet buscado por las diferentes naciones. Sin embargo, la corporación se ha visto afectada por factores como el cambio de políticas comerciales ya que deben adaptarse muchas veces para poder comercializar lo que puede llegar a reflejar una amenaza en su comercialización. De esta manera, se logra delimitar que la posición de la corporación es fuerte en cuanto a los factores internos como externos (ver figura 5), sin embargo, en las consideraciones externas se ven vulnerables a los cambios repentinos en el mercado, haciendo que con ello se vea afectada considerablemente la comercialización y el interés que puede llegar a dar la marca a nivel internacional.

Por lo tanto, se determina que los factores estratégicos de comercialización del cacao nacional son la calidad que expone el producto, considerada al mismo tiempo la más importante para poder incursar en los mercados y que ha permitido a la corporación obtener su posición actual, el manejo de certificaciones internacionales y alianzas estratégicas que permitan las distribuciones fuera del país. En cuanto a los factores estratégicos enfocados en la producción, principalmente el aprovechamiento del clima del país tiende a ser el de mayor relevancia para el éxito productivo del cacao nacional, y el manejo de prácticas orgánicas que le otorga un plus al producto al considerarlo fundamental para el desarrollo del mismo.

Barreras y oportunidades comerciales para la exportación del cacao fino de aroma ecuatoriano al mercado estadounidense

La Corporación Fortaleza del Valle, presenta una estructura organizada que permite desarrollar actividades de producción, comercialización a nivel internacional, lo cual les ha otorgado la oportunidad de dar a conocer su marca en varios países de Europa como lo son Suiza quien en el actual momento es uno de los mayores compradores de cacao nacional, mismo que ha sido el producto estrella y que forma parte de la cultura ecuatoriana del cacao. Sin embargo, uno de los mayores problemas que suelen tener las empresas son las capacidades de adaptación y resolución de problemas relacionados con las posibilidades de ingresos a nuevos mercados, por lo cual, por este motivo, se opta por desarrollar fichas de investigación bibliográfica que permita organizar información relevante para reconocer las barreras y oportunidades del comercio internacional dando lugar a aspectos relevantes sobre los límites empresariales.

Es por ello que para organizar la información recopilada, se utilizó el PESTEL (Figura 6), con el que se logra evaluar el entorno en el que se labora, permitiendo reconocer las oportunidades de comercio y las amenazas que pueden afectar el desarrollo de la corporación, en el cual se han considerados aspectos como el PIB del país estadounidense; Fernández R. (2024) argumenta que “Estados Unidos cuenta con un PIB del 15,39 % para el año 2023”, dando a conocer información relevante de la capacidad de compra de los ciudadanos, o las consideraciones de explotación dirigidas al marketing digital como una manera de impulsar la industria mediante la innovación en medios publicitarios. Además, cabe destacar que la información utilizada para el mismo destaca que una de las mayores amenazas relativas para el comercio se encuentra dentro de los aspectos económicos en el que considera las fluctuaciones en los precios y

los posibles costos de producción del cacao fino, ya que si bien es una práctica que conlleva tiempo, conocimientos de agricultura y gestión de calidad.

Figura 6

Matriz PESTEL de la Corporación Fortaleza del Valle

Análisis del entorno - P.E.S.T.E.L.				2024
<p>Político</p> <ol style="list-style-type: none"> Actual firma de acuerdo de comercio entre Ecuador - Estados Unidos para impulsar el flujo comercial del cacao. Posibles cambios en las medidas arancelarias para el comercio de Ecuador a Estados Unidos. Antecedentes de comercio en el TLC que tuvieron junto con Colombia, Perú en el año 2006. Desarrollo de Plan de mejora competitividad del sector agroindustrial. Posibles obstáculos que puedan existir en las relaciones bilaterales entre países. 	P	E	<p>Económico</p> <ol style="list-style-type: none"> Estimación del porcentaje de PIB establecido en 14,49 para el año 2028 en Estados Unidos. Fluctuaciones de los precios del cacao. Estimaciones del porcentaje de exportaciones anuales de cacao fino de aroma ecuatoriano. Costos de producción, logística del cacao fino de aroma. Valoración económica del cacao para exportación. 	
<p>Social</p> <ol style="list-style-type: none"> Tendencias del consumo desde el año 2021 en Estados Unidos. Oportunidades de promover la cultura ecuatoriana en el comercio de cacao. Demanda de productos con certificaciones orgánicas y comercio justo Capacidad de adquisición de cacao fino de aroma en el mercado estadounidense. Percepción de la marca País en el mercado de Estados Unidos. 			S	T
<p>Ecológico</p> <ol style="list-style-type: none"> Evaluación de las prácticas agrícolas sostenibles en el Ecuador. Cambios en las regulaciones ambientales sobre la producción del cacao. Estudio de tendencias sobre el cacao fino como producto de origen orgánico y sostenible. Estudio de las afectaciones ambientales de la industria del chocolate. Oportunidad de comercio del cacao ecuatoriano por su cultivo sostenible y creciente producción orgánica. 	E	L	<p>Legal</p> <ol style="list-style-type: none"> Evaluación del marco legal sobre la importancia del cacao en Estados Unidos. Implicaciones legales para el cumplimiento de normativas del comercio sostenible. Fortalecimiento de la protección de origen del cacao. Regulaciones ambientales que pueden afectar la producción de cacao desde Ecuador. Normativas de la FDA de Estados Unidos para el ingreso de alimentos. 	

Nota. La información de la matriz es obtenida a partir del FODA (ver figura 2) e investigación bibliográfica organizada en las fichas de investigación (ver Anexo 8)

Adicionalmente, la Matriz de Perfil Competitivo (ver figura 7) nos permite identificar los competidores que posiblemente pueden afectar la comercialización del cacao nacional en el mercado estadounidense de la Corporación Fortaleza del Valle, empresas ecuatorianas como PACARI que cuenta con años de experiencia y reconocimiento de la marca a nivel internacional, presentan una mayor aceptación en el mercado lo que las ubica como una de las mejores exportadoras ecuatorianas de cacao

nacional, por otro lado, la Hacienda San José es una dedicada productora de cacao bajo sus normativas de sostenibilidad y preocupación medio ambiental ha generado atracción por aquellos interesados en el tema, lo que les permite impulsar su comercialización internacional y mercados minoristas. Por último, la empresa ECUAKAO, caracterizada por contar con una variedad de productos en torno al cacao como lo son granos, licor y el mismo producto culminado que comercializan internacionalmente, gracias a ello, han podido alcanzar mercados interesados en dichas variedades que impulsen la comercialización ecuatoriana.

Figura 7

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Matriz del Perfil Competitivo - MPC

Factores y ponderación		COMPETIDORES							
Factores críticos para el éxito	Importancia - factor en %	Corporación Fortaleza del Valle		PACARI		Hacienda San José		ECUAKAO	
		Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor
Demanda del mercado	10,00%	4,0	0,4	4,0	0,4	3,0	0,3	3,0	0,3
Acceso a canales de distribución	15,00%	3,0	0,5	3,0	0,5	3,0	0,5	3,0	0,5
Calidad del producto	10,00%	3,0	0,3	4,0	0,4	2,0	0,2	2,0	0,2
Certificaciones internacionales	15,00%	4,0	0,6	3,0	0,5	2,0	0,3	2,0	0,3
Competitividad de precios	10,00%	2,0	0,2	4,0	0,4	2,0	0,2	3,0	0,3
Eficiencia logística	5,00%	3,0	0,2	3,0	0,2	4,0	0,2	2,0	0,1
Posicionamiento de marca	8,00%	4,0	0,3	4,0	0,3	3,0	0,2	2,0	0,2
Relaciones comerciales	10,00%	1,0	0,1	3,0	0,3	3,0	0,3	2,0	0,2
Innovación y empaques	7,00%	2,0	0,1	2,0	0,1	3,0	0,2	2,0	0,1
Estrategias de marketing	10,00%	1,0	0,1	2,0	0,2	3,0	0,3	1,0	0,1
	100,00%		2,8		3,2		2,7		2,3

Nota. Los puntos corresponden a 1 – debilidad importante, 2 – debilidad menor, 3 – fortaleza menor, 4 – fortaleza importante. Adicionalmente las empresas fueron seleccionadas a partir de su reconocimiento en el mercado. Obtenido a partir de las fuentes ordenadas en las fichas bibliográficas (ver anexo 8).

La figura 8 representa las valoraciones equivalentes a las ponderaciones otorgadas a cada una de las empresas/corporaciones, lo cual expone a PACARI con el mayor valor, seguida de Corporación Fortaleza del Valle, Hacienda San José y ECUAKAO.

Figura 8

Gráfica de la Matriz de Perfil Competitivo



Nota. Los puntajes son el resultado de la multiplicación de las ponderaciones por los puntos de cada empresa.

El Cacao fino de aroma, es un producto altamente competitivo en la actualidad con lo cual varias empresas se han visto favorecidas en su comercialización, para poder identificar estas oportunidades y al mismo tiempo las amenazas que conlleva dicha comercialización, la matriz PESTEL (ver figura 6) permite exponer aquellos factores competitivos que pueden ser las fortalezas para la Corporación Fortaleza del Valle tales como las certificaciones que les abren las puertas al mercado estadounidense, mismo que considera importante que los productos cuenten con valoraciones que demuestren la calidad del producto y los nutrientes del mismo. Por otro lado, los aspectos políticos

como acuerdos firmados con Estados Unidos son una oportunidad comercial ya que en gran medida puede reducir aranceles y acelerar procesos de comercialización, claro que se debe considerar que la población cuenta con tendencias de consumo que afectan directamente las preferencias en torno a un producto.

En la matriz de perfil competitivo (MPC) (ver figura 7), los resultados de las ponderaciones ofrecen una mejor visión de cómo se encuentra posicionada la corporación en comparación con otras empresas elaboradoras de productos con base de cacao fino de aroma, con un resultado del 2,8, la corporación destaca principalmente en su posicionamiento como marca, lo cual es una oportunidad significativa de la empresa para poder expandirse a nuevos mercados, de esta manera exponer la calidad de sus productos a nuevas zonas de comercialización, además, el cacao ecuatoriano es considerado un atractivo comercial para varios países como Reino Unido y Rusia. Sin embargo, empresas como PACARI que de acuerdo a la MPC, tuvieron un resultado de 3,2, debido a sus capacidades y años de experiencia en el mercado internacional lo que es un desafío para la corporación, ya que cuentan con mejores relaciones comerciales y desarrolladas estrategias de marketing, sin dejar de considerar la experiencia productora del sector cacaotero.

Por lo cual, las barreras comerciales que se logran identificar en la exportación de cacao fino son las normativas o regulaciones fitosanitarias como una de las principales al momento de incursar en el mercado estadounidense, debido a la importancia que le dan al cuidado de la salud de sus ciudadanos, la competitividad del mercado sobre nuevos productores de cacao y la falta de conocimiento sobre la calidad del cacao nacional ecuatoriano frente a otros en el mercado, además de los cambios en preferencias del consumidor. En el caso de las oportunidades, se identifica principalmente la creciente demanda de productos a base de cacao, lo que genera una oportunidad de comercio para

Ecuador, considerando que la mayoría de los productos manejan certificaciones de comercio justo y producción orgánica que vienen siendo de interés en el mercado, el establecimiento de alianzas con empresas estadounidenses que favorece el ingreso del producto, y el reconocimiento internacional que presenta el cacao fino de aroma ecuatoriano.

Evaluación y mejora de la cadena de valor del cacao fino de aroma ecuatoriano en términos de calidad, costos y logística

La cadena de valor de una empresa es considerada relevante, ya que se trata de todas las actividades o procesos que conlleva crear un producto o servicio, de forma tal que les permite entender de mejor manera el funcionamiento de la empresa misma. Para la Corporación Fortaleza del Valle no es una excepción, ya que si bien el cacao es un producto altamente comercializado, la cadena de valor permite conocer cada uno de los pasos que dan como resultado el producto a exportar, permitiendo conocer y optimizar procesos, reducir costos o incluso determinar posibles riesgos o anomalías en el procedimiento de producción.

En la figura 9 se presenta una cadena de valor del cacao, en la que se exponen todos los componentes desde la parte productora hasta que se lleva a comercial el cacao, dando lugar a todos los procesos, entidades que intervienen en el mismo. Es importante considerar que dicha cadena de valor puede verse alterada en dependencia de la capacidad de la corporación o empresa para producir un cacao competitivo, además de factores adicionales como la ubicación geográfica o la dependencia de mano de obra y prácticas actualizadas.

De esta manera se procede a evaluar las principales etapas de la cadena de valor del cacao ecuatoriano:

Recolección y adquisición de semillas de cacao mediante comercializadoras certificadas que cuenten con evaluación de calidad, procesos que manejen al momento de extraer dichas semillas para su producción.

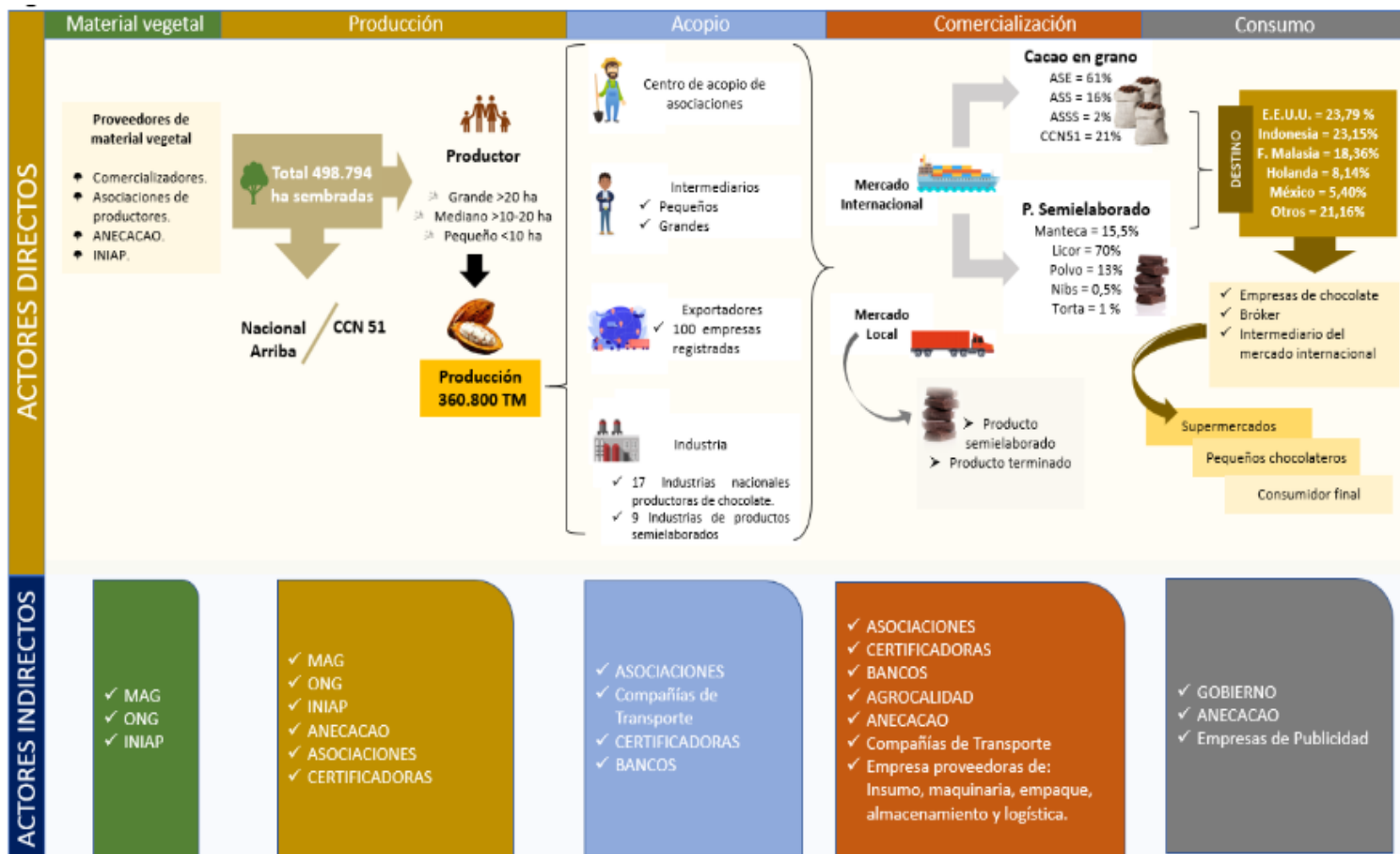
La etapa de producción donde los agricultores se encargan de la cultivación y de que existan las óptimas condiciones para el crecimiento y calidad del producto. Es importante considerar que exista una evaluación de las semillas, manejo de plagas o contaminantes que puedan afectar la producción. Además de que en la misma se dan los procesos de secado y fermentación que continúan otorgándole calidad y desarrollo del sabor característico que presenta, por lo cual es importante evaluar los procesos utilizados y la calidad de los equipos que garantizan evitar cualquier tipo de limitación o defecto posterior.

Acopio o intermediarios, se da el proceso de valoración del producto para su comercialización, dándose la compra por medio de intermediarios o exportadoras que buscan llevar el producto a nuevos consumidores o ubicaciones comerciales, de esta manera es importante evaluar la integridad que dichos intermediarios le dan a la corporación que desarrolla el cacao nacional, al mismo tiempo que se aseguren de que la calidad del producto no se vea deteriorada.

En la etapa de comercialización, se da el proceso de distribución ya sea en mercados locales o internacionales, es importante evaluar las estrategias de comercialización, la logística presente al momento de distribuir que garanticen la colocación del producto con éxito en el mercado meta. Por último, el consumo del cacao, donde se evalúa el nivel de aceptación que este ha tenido en el mercado, así como las tendencias de adquisición presentes en el consumidor.

Figura 9

Cadena de valor del cacao ecuatoriano



Nota: La cadena mostrada es un formato independiente de la Corporación Fortaleza del Valle, su uso únicamente es explicativo. Extraído de Cadena de Valor del Cacao Ecuador (pág. 19), de *European Forest Institute (EFI)*, 2020, https://euredd.efi.int/wp-content/uploads/2022/09/Informe-1_Diagnostico-cadena-Cacao_Ecuador.pdf

Luego de analizar cada uno de los componentes presentes en la cadena de valor del cacao, se logra determinar que ciertos aspectos deben ser mejorados con la finalidad de poder aumentar la capacidad comercializadora que el cacao nacional logra internacionalmente.

Por lo tanto, se desarrolló la matriz de evaluación y selección de estrategias para poder identificar aquellas opciones que permiten mejorar las condiciones de calidad, costos y logísticas relacionadas al proceso de comercialización del cacao fino de aroma

Impacto en la calidad	25%	5,0	1,3	3,0	0,8	4,0	1,0
Impacto en los costos	20%	3,0	0,6	1,0	0,2	2,0	0,4
Mejora logística	18%	4,0	0,7	1,0	0,2	5,0	0,9
Viabilidad de implementación	12%	2,0	0,2	2,0	0,2	3,0	0,4
Sostenibilidad a largo plazo	15%	3,0	0,5	3,0	0,5	2,0	0,3
Potencial de retorno de inversión	10%	4,0	0,4	3,0	0,3	3,0	0,3
Promedio	100%		3,7		2,1		3,3

Nota. Los puntos corresponden a: 1 – muy baja efectividad, 2 – baja efectividad, 3 – efectividad moderada, 4 – alta efectividad, 5 – muy alta efectividad. Se utilizó información investigada para poder elaborar estrategias. Obtenido a partir de las fuentes ordenadas en las fichas bibliográficas (ver anexo 9).

En la siguiente matriz de evaluación de estrategias (ver tabla 4), se dirige principalmente a estrategias encaminadas a mejorar los costos de producción dentro de la cadena de valor, así como el manejo de la optimización y manejo de los recursos. Dando como resultado la estrategia de establecer acuerdos de negociación con proveedores y fincas para garantizar la adquisición de insumos claves para la producción de cacao, con un puntaje de 3,7 se considera la estrategia ideal, debido al fortalecimiento no solamente para la Corporación Fortaleza del Valle, sino que se busca integrar de esta forma a los actores dentro de la cadena de valor, considerándolos importantes para la producción del cacao.

Tabla 4*Matriz de evaluación y selección de estrategias de costos***Matriz de evaluación y selección de estrategias**

Criterios	Importancia - %	Estrategias de costos					
		Establecer acuerdos de negociación con proveedores y fincas para garantizar la adquisición de insumos claves para la producción de cacao.		Mejorar la eficiencia productiva a través de la implementación de tecnologías innovadoras que reduzcan los costos de mano de obra.		Optimizar los procesos de distribución y almacenamiento para reducir costos logísticos relacionados al transporte y envíos internacionales.	
		Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor
Impacto en la calidad	25%	3,0	0,8	1,0	0,3	3,0	0,8
Impacto en los costos	20%	3,0	0,6	3,0	0,6	4,0	0,8
Mejora logística	18%	4,0	0,7	2,0	0,4	5,0	0,9
Viabilidad de implementación	12%	5,0	0,6	4,0	0,5	3,0	0,4
Sostenibilidad a largo plazo	15%	4,0	0,6	4,0	0,6	3,0	0,5
Potencial de retorno de inversión	10%	4,0	0,4	3,0	0,3	2,0	0,2
Promedio	100%		3,7		2,6		3,5

Nota. Los puntos corresponden a: 1 – muy baja efectividad, 2 – baja efectividad, 3 – efectividad moderada, 4 – alta efectividad, 5 – muy alta efectividad. Obtenido a partir de la información de las fichas bibliográficas (ver anexo 9).

En la matriz de estrategias de logística (ver tabla 5), los resultados obtenidos dieron que una mejora en la coordinación de los actores en la cadena de valor podría significar menor tiempo y reducción de costos, ya que fue la estrategia con el mayor resultado, lo cual permitirá a la corporación tener un menor manejo de los recursos, al

mismo tiempo que se preocupa por responder adecuadamente a la necesidad de reducir tiempos de espera y manejo de la cadena de valor.

Tabla 5

Matriz de evaluación y selección de estrategias de logística

		Matriz de evaluación y selección de estrategias					
		Estrategias de logística					
Criterios	Importancia - %	Implementar almacenes estratégicos en puntos clave que faciliten la distribución internacional.		Implementar sistemas de trazabilidad que permitan dar seguimiento de la cadena de valor hasta que llegue al consumidor final.		Mejorar la coordinación de los actores dentro de la cadena de valor para reducir tiempos y minimizar costos logísticos.	
		Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor
Impacto en la calidad	25%	3,0	0,8	4,0	1,0	4,0	1,0
Impacto en los costos	20%	4,0	0,8	2,0	0,4	4,0	0,8
Mejora logística	18%	4,0	0,7	4,0	0,7	5,0	0,9
Viabilidad de implementación	12%	2,0	0,2	3,0	0,4	3,0	0,4
Sostenibilidad a largo plazo	15%	3,0	0,5	3,0	0,5	3,0	0,5
Potencial de retorno de inversión	10%	2,0	0,2	3,0	0,3	4,0	0,4
Promedio	100%		3,2		3,2		3,9

Nota. Los puntos corresponden a: 1 – muy baja efectividad, 2 – baja efectividad, 3 – efectividad moderada, 4 – alta efectividad, 5 – muy alta efectividad. La información se obtuvo por medio de las fuentes ingresadas en la ficha bibliográfica (ver anexo 9).

La matriz de valoración por puntos (ver tabla 6), nos permite identificar aquellas partes del proceso de producción de Corporación Fortaleza del Valle, desde la zona agrícola de sembríos de cacao hasta que llegan a la zona de almacén y registro de productos. De esta manera, se pudo identificar las áreas de mejora a considerar que en este caso la de menor valoración es la zona de almacenaje.

Tabla 6

Matriz de valoración por puntos del área de producción

Matriz de valoración por puntos									
Criterios	Valor ponderado	Sembríos de cacao		Fermentación y secado		Tostado del grano		Zona de almacenaje	
		Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor
Sostenibilidad ambiental	0,30	10,00	3,00	5,00	1,50	5,00	1,50	10,00	3,00
Eficiencia en la gestión de recursos	0,15	5,00	0,75	5,00	0,75	10,00	1,50	5,00	0,75
Cumplimiento de normativas laborales	0,15	10,00	1,50	10,00	1,50	5,00	0,75	5,00	0,75
Innovación y mejora continua	0,10	0,00	0,00	5,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00
Cumplimiento de estándares de calidad y seguridad	0,30	10,00	3,00	10,00	3,00	10,00	3,00	5,00	1,50
Promedio	1,00		8,25		7,25		6,75		6,00

Nota. Los puntos corresponden a: 0 – no cumple, 5 – cumple parcialmente, 10 – si cumple. La información para realizar la matriz se obtuvo por medio de las fichas de observación (ver anexo 4, 5, 6 y 10).

La cadena de valor, si bien es un concepto importante para que las empresas logren reconocer las actividades que realizan y permiten que esta sea reconocida, además de identificar aquellas oportunidades para mejorar o ser más competitivos en el mercado. Es por ello que, para la Corporación Fortaleza del Valle no es la excepción, por tal motivo se procedió a realizar una matriz de evaluación y selección de estrategias, que principalmente se dividió en tres aspectos relevantes de la cadena de valor que son la calidad, costos y logísticas. De esta manera, en la primera matriz (ver tabla 3) la estrategia que lograba cubrir la mayoría de los criterios se enfocaba principalmente en la implementación de capacitaciones al personal de trabajo, con la cual se podía obtener considerables mejoras en las técnicas de producción del cacao fino de aroma ecuatoriano, volviéndolo altamente competitivo. De esta manera, se logra impulsar el manejo de nuevos conocimientos de producción, lo que el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) ha considerado impulsar por medio de programas que fortalezcan las cadenas de producción en el Ecuador, de forma tal que las estrategias estén encaminadas en mejorar dichas condiciones y considerar la sostenibilidad ambiental.

En el caso de la siguiente matriz enfocada en los costos (ver tabla 4), se expone el negociar con las fincas, esto permitiría que se incrementaran los beneficios a largo plazo, al mismo tiempo que se tendría un control indirecto de las actividades que se realizan en cada una de ellas, haciendo que de esta manera se mejoren las condiciones de producción y se limite el desperdicio de recursos, ya que principalmente lo que busca la Corporación Fortaleza del Valle es el manejo sostenible de los recursos, al mismo tiempo que buscan reducir considerablemente la expulsión de toxinas o contaminantes ambientales. La tabla 5, cuenta con estrategias que obtuvieron similares resultados, sin embargo la que mayormente sobresalía es la de mejorar las condiciones de los actores

en la cadena de valor, esto representa todo el proceso productivo, ya que es el pilar para que exista una mejora en la calidad del cacao fino, además, cabe destacar que entre las tres tablas fue la que mayor puntaje obtuvo debido al rango de afectación positiva que podría llegar a tener a largo plazo si se emplea correctamente.

Finalmente, en el caso de la matriz de valoración por puntos (ver tabla 6), con ella se logró identificar aquellos componentes importantes que hacen del cacao un producto de calidad en cuanto a cuestiones de producción, resaltando principalmente que los sembríos de cacao son los que en lo posible logran responder a la mayoría de criterios relacionados a la calidad, sostenibilidad y normativas. Por otro lado, la zona de almacenaje es la que obtuvo el menor puntaje, esto se debe a que el producto puede verse afectado por la posición en la que se encuentra dicho componente de la cadena de valor, ya que se expone riesgosamente a cualquier tipo de contaminación ambiental, al ser una zona totalmente expuesta al aire libre puede verse afectada por plagas, residuos, etc.

DISCUSIÓN

Los resultados que se obtuvieron en la investigación de la Corporación Fortaleza del Valle, exponen la relación presente de los factores estratégicos con el potencial exportador que tiene el cacao fino de aroma ecuatoriano, mismo que es considerado uno de los productos importantes para el desarrollo económico del país. De esta manera, los resultados expusieron que los factores estratégicos principales para volver el cacao nacional un producto con un gran potencial competitivo se encuentran relacionados al manejo de la calidad interna por parte de la empresa, al mismo tiempo que se enfocan en adquirir las certificaciones adecuadas para que este no tenga mayores problemas en su comercialización, tanto así como lo es el caso de la corporación, quien en la actualidad cuenta una posición fuerte lo que le facilita el ingreso a la mayoría de mercados, sin embargo, a pesar de ello no se encuentra libre de las implicaciones de comercializar internacionalmente.

Legarda D. (2024) sostiene que “Ecuador ha experimentado una duplicación en la producción de cacao en los últimos 10 años, por lo que se espera que se convierta en un origen atractivo para la industria en Estados Unidos y Europa por su elaboración sostenible” (p. 18), por lo tanto, el sector cacaotero tiene mucho potencial para optar por una posición favorecedora en dichos mercados.

De esta manera, en la investigación se pudo identificar que la Corporación Fortaleza del Valle cuenta con un perfil altamente capacitado para poder comercializar cacao nacional, a pesar de no ser considerada la mejor del país, mas no se encuentra lejos de dicha posición, además de considerar modelos de producción enfocados en la sostenibilidad ambiental, lo cual se ha vuelto un considerable atractivo para empresas que busquen importar su producto. Además, de que los resultados exponen el considerar implementar estrategias encaminadas a la mejora continua de sus procesos y relaciones

con el personal de trabajo o los actores dentro de la cadena de valor para la corporación, generando un valor significado a la corporación.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL (2019) determina que “un elemento destacable de la producción ecuatoriana es que las zonas de producción se han incrementado en los últimos años”, dando a conocer que las capacidades de cultivación del país son altas por el manejo de condiciones climáticas y geográficas favorecedoras que enriquecen la producción de cacao.

Por lo tanto, lo referido anteriormente establece que las estrategias que se buscan implementar en la Corporación Fortaleza del Valle están encaminadas en mejorar aquello que vuelve al cacao nacional un producto destacable, al mismo tiempo que dichos resultados fueron en lo posible acertados con relación a las condiciones o factores que favorecen la competitividad del cacao fino de aroma ecuatoriano. Considerando que lo expuesto por dichas personas, no está alejada de la realidad existente en la producción de cacao, por lo que los resultados que se expusieron se limitan únicamente a la producción de la Corporación Fortaleza del Valle.

De igual forma, los métodos utilizados en la investigación fueron en lo posible abordando consideraciones internas del país relacionadas a la posición existente de las productoras de cacao y su alcance internacional, además de que los resultados abordaron en lo posible el nivel actual de la Corporación Fortaleza del Valle y sus capacidades de poder afrontar nuevos desafíos, abordando cuestiones de competitividad en el mercado ecuatoriano como punto de partida para conocer la posición de la corporación como un importante productor y exportador de caca fino de aroma ecuatoriano.

CONCLUSIÓN

Mediante la investigación desarrollada en la Corporación Fortaleza del Valle, se lograron delimitar aquellos factores estratégicos que establecen el potencial competitivo del cacao nacional, los cuales están relacionados al desarrollo del producto, ya que el manejo de técnicas de cultivo sostenible que se limiten a las afectaciones medioambientales que no deterioren la calidad del cacao, ya que es el factor principal que ha permitido considerar a este uno de los mejores en el mercado, además del manejo de certificaciones de origen orgánico que da abertura a la posibilidad de ingresar en países donde las regulaciones de acceso son específicas o limitadas. Por otro lado, esta expansión a mercados internacionales conlleva a que ciertos factores como la fluctuación de precios afecten considerablemente la comercialización del cacao fino de aroma, por lo que se encuentran vulnerable a cambios en las normativas de internacionalización y preferencias del consumidor.

Por otro lado, las barreras que conlleva la comercialización internacional del cacao nacional se ven dirigidas hacia las capacidades de la empresa o corporación de poder hacer frente a las dificultades de ingreso relacionadas a las medidas arancelarias y políticas cambiarias, las cuales afectan notoriamente la capacidad exportadora del cacao nacional, adicionalmente, la competitividad existente en el mercado puede lograr que el producto no sea notoriamente de interés, considerando la existencia de productos diversificados que pueden convertirse en barreras que limiten la comercialización del cacao nacional. En el caso de las oportunidades comerciales, la posición de la corporación juega un papel importante en la capacidad de ingreso al mercado, junto con la actual relación existente mediante acuerdos de Ecuador y Estados Unidos, lo que limita las implicaciones legales de ingreso al mercado.

Finalmente, la cadena de valor de valor del cacao fino de aroma ecuatoriano, al abordarlo desde la Corporación Fortaleza del Valle se pudo constatar que el cacao es altamente comercializado debido a la calidad presente y al manejo del producto desde su producción en las zonas de siembra, por lo que las estrategias encaminadas a mejorar el cacao son específicamente dirigidas a quienes manejan los cultivos, encaminándolos hacia una mejora continua mediante las capacitaciones y desarrollo de técnicas de cultivos, además de considerar que dicha mejora afecte positivamente el compromiso de los productores dentro de la cadena de valor. Por otro lado, el manejo de acuerdos con las fincas para que de esta manera exista una colaboración mutua que garantice no solamente una reducción notoria de los costos, sino que esta se enfoque en darle la importancia que corresponde a las fincas en el proceso productivo. Las estrategias de logísticas, se enfocan en una mejor coordinación de los actores en la cadena de valor, cabe destacar que es una mejora que no se limita únicamente a la logística, sino que se expande hacia los puntos considerados anteriormente.

BIBLIOGRAFÍA

Abad, K. L. B. (2021, 1 junio). *Análisis de las exportaciones del cacao ecuatoriano en*

grano en el periodo 2008 al 2018. Borja Abad | Revista Metropolitana de

Ciencias Aplicadas.

<http://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/422/442>

Agricultura e Industria Manufacturera. (2022). Ficha Sectorial Cacao y Chocolate.

<https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2022/fichas-sectoriales-2-trimestre/Ficha-Sectorial-Cacao.pdf>

Almeida, A. A. (2019, diciembre). *Propiedades físicas y químicas de cultivares de cacao*

theobroma cacao L. de Ecuador y Perú. Scielo.

<http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S1390->

[65422019000400001&script=sci_arttext](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S1390-65422019000400001&script=sci_arttext)

Avilés, N. J. A. S. (2022). *Análisis del comercio internacional del cacao (Theobroma*

cacao) ecuatoriano de los años 2000 al 2020. Dspace.

<http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/11349/E-UTB-FACIAG->

[ING%20AGROP-000191.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/11349/E-UTB-FACIAG-ING%20AGROP-000191.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Banco Central del Ecuador. (2021, septiembre). Acuerdo de Primera Fase con Estados

Unidos.

<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/BOLETIN402021.p>

[df](https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/BOLETIN402021.pdf)

Barajas, M. K. B. (2020, 13 enero). *Herramienta para mapeo de oportunidades de*

innovación. Repository.

<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/699aa7fd-2bab-4dc6->

[aed9-1da94c93a7ca/content](https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/699aa7fd-2bab-4dc6-aed9-1da94c93a7ca/content)

CEPAL. (2019, 29 julio). *Diagnóstico de la Cadena Productiva del Cacao en el Ecuador*. Vicepresidencia de la República del Ecuador.

<https://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/Resumen-Cadena-de-Cacao-rev.pdf>

Certificaron más de 300 mil toneladas de cacao en grano. (2021). Agrocalidad.

<https://www.agrocalidad.gob.ec/en-2021-se-certificaron-mas-de-300-mil-toneladas-de-cacao-en-grano-hacia-40-destinos-mundiales/>

Consumo de chocolate en Estados Unidos hace subir los precios. (2022, 28 enero).

PROCOMER. https://www.procomer.com/alertas_comerciales/exportador-alerta/incremento-de-consumo-de-chocolate-en-estados-unidos-hace-subir-los-precios-del-cacao/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20Euromonitor%2C%20en,en%20el%20oper%C3%ADodo%202022%2D2026.

Consumo de productos orgánicos en Estados Unidos. (2024, 3 febrero). ProducePay.

<https://producepay.com/es/resources/en-2022-el-consumo-de-alimentos-organicos-aumentara-en-estados-unidos/>

Delgado, N. M. A. (2019). *Marketing Digital: una herramienta para potenciar y promocionar las Mypimes en el ámbito internacional*. Dialnet.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6865402>

Estados Unidos - Índice de Competitividad Global. (2019). Datosmacro.com.

<https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-competitividad-global/usa#:~:text=Estados%20Unidos%20ha%20obtenido%2083,un%20alto%20nivel%20de%20prosperidad.>

Famous quotes - Maranon Chocolate. (2020, 17 marzo). Maranon Chocolate.

<https://maranonchocolate.com/famous-quotes/>

Fernández, R. (2024, 12 marzo). Participación de Estados Unidos en el producto interior bruto global (PIB) 2018-2028. Statista.

<https://es.statista.com/estadisticas/600569/participacion-de-estados-unidos-en-el-producto-interior-bruto-global-pib/>

García-Briones, A. R. (2021). La cadena de producción del Cacao en Ecuador:

Resiliencia en los diferentes actores de la producción. *Scielo*, 4(2), 152-172.

<http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2631->

[26542021000200152&script=sci_arttext](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2631-26542021000200152&script=sci_arttext)

González, L. (2022, 30 septiembre). *La cadena de comercialización del cacao fino de aroma, cantón Pichincha, Ecuador*. Redalyc.

<https://www.redalyc.org/journal/5885/588572826008/588572826008.pdf>

Home. (s. f.). The Hershey Company.

https://www.thehersheycompany.com/en_us/home.html

ICCO reconoce el liderazgo del cacao fino de aroma en el mundo – Ministerio de

Agricultura y Ganadería. (2022). [https://www.agricultura.gob.ec/icco-reconoce-](https://www.agricultura.gob.ec/icco-reconoce-el-liderazgo-del-cacao-fino-de-aroma-en-el-mundo/#:~:text=en%20el%20mundo-)

[el-liderazgo-del-cacao-fino-de-aroma-en-el-](https://www.agricultura.gob.ec/icco-reconoce-el-liderazgo-del-cacao-fino-de-aroma-en-el-mundo/#:~:text=en%20el%20mundo-)

[mundo/#:~:text=en%20el%20mundo-](https://www.agricultura.gob.ec/icco-reconoce-el-liderazgo-del-cacao-fino-de-aroma-en-el-mundo/#:~:text=en%20el%20mundo-)

[,ICCO%20reconoce%20el%20liderazgo%20del%20cacao%20fino%20de%20ar](https://www.agricultura.gob.ec/icco-reconoce-el-liderazgo-del-cacao-fino-de-aroma-en-el-mundo/#:~:text=en%20el%20mundo-)

[oma%20en,Agricultura%20y%20Ganader%20C3%ADa%20Luis%20K.](https://www.agricultura.gob.ec/icco-reconoce-el-liderazgo-del-cacao-fino-de-aroma-en-el-mundo/#:~:text=en%20el%20mundo-)

Ideas, & Ideas. (2022, 22 abril). *Corporación Fortaleza del Valle*. Ideas Coop.

<https://ideas.coop/productor/corporacion-fortaleza-del-valle-ecuador/>

Juliana, G. P. A. (2018). *Factores que inciden en la producción y exportación de granos de cacao orgánico ecuatoriano hacia el mercado estadounidense período 2012 - 2016*. <http://181.39.139.68:8080/handle/123456789/172>

Legarda, D. (2024, 2 enero). Anecacao - Tradición e innovación. Anecacao. <https://anecacao.com/wp-content/uploads/2024/01/REVISTA-ANECACAO-enero-2024.pdf>

MAGAP impulsa proyecto de reactivación del Cacao Fino y de Aroma – Ministerio de Agricultura y Ganadería. (s. f.). <https://www.agricultura.gob.ec/magap-impulsa-proyecto-de-reactivacion-del-cacao-fino-y-de-aroma/>

Main page - Chocolate San Jose. (2024, 5 marzo). Chocolate San Jose. <https://chocolatesanjose.com.ec/>

Molina, D. M. & Universidad del Azuay. (2022). *Análisis de oportunidades de mercado y comercialización de productos ecuatorianos premium a través de la certificación Mucho Mejor Ecuador*. Dspace. https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/12130/1/17657_esp.pdf

Mordor Intelligence. (2023). *Mercado del chocolate de Estados Unidos Insights*. [https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/united-states-chocolate-market#:~:text=Se%20espera%20que%20el%20tama%C3%B1o,pron%C3%B3stico%20\(2023%2D2028\).](https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/united-states-chocolate-market#:~:text=Se%20espera%20que%20el%20tama%C3%B1o,pron%C3%B3stico%20(2023%2D2028).)

Ochoa, L. (2022, 9 junio). *El mejor cacao fino de aroma del mundo se produce en Manabí en el cantón Bolívar*. - Prefectura de Manabí. Prefectura de Manabí. <https://www.manabi.gob.ec/index.php/el-mejor-cacao-fino-de-aroma-del-mundo-se-produce-en-manabi-en-el-canton-bolivar/>

Paccari – Chocolate. (s. f.). <https://www.paccari.com/>

Precio Cacao EE.UU. hoy | Cotización Cacao EE.UU. - Investing.com. (s. f.).

Investing.com Español. https://es.investing.com/commodities/us-cocoa?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=20153345161&utm_content=658792160115&utm_term=dsa-1518303922764_&GL_Ad_ID=658792160115&GL_Campaign_ID=20153345161&ISP=1&gad_source=1&gclid=CjwKCAjw48-vBhBbEiwAzqrZVGcghzUrTwxNB5Yv_lXz1OenpdbKhnC5CcBnc7wSxaxVUubxm_kLdRoC1pUQA_vD_BwE

Presidencia de la República del Ecuador » Ecuador eleva a Política Pública el Plan de Mejora Competitiva para Desarrollo Agroindustrial de la Cadena de Cacao-Chocolate. (s. f.). <https://www.presidencia.gob.ec/ecuador-eleva-a-politica-publica-el-plan-de-mejora-competitiva-para-desarrollo-agroindustrial-de-la-cadena-de-cacao-chocolate/>

Productores de la corporación Fortaleza del Valle introducirán clones de cacao, del INIAP – Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2020).
<https://www.agricultura.gob.ec/productores-de-la-corporacion-fortaleza-del-valle-introduciran-clones-de-cacao-del-iniap/>

Quantu Yachay. (2022, 26 abril). *Producción y exportación del cacao ecuatoriano y el potencial del cacao fino de aroma.* Revistas UNE.
https://www.researchgate.net/profile/Josue-Dilas-Jimenez/publication/360208143_Produccion_y_exportacion_del_cacao_ecuatoriano_y_el_potencial_del_cacao_fino_de_aroma_Production_and_export_of_Ecuadorian_cocoa_and_the_potential_of_fine_aroma_cocoa/links/626844718cb84a

40ac8cc655/Produccion-y-exportacion-del-cacao-ecuatoriano-y-el-potencial-del-cacao-fino-de-aroma-Production-and-export-of-Ecuadorian-cocoa-and-the-potential-of-fine-aroma-cocoa.pdf

Sairitupac, K. S. (2018). *Potencial Exportación de chocolate premium a Estados Unidos*. Repositorio.

https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/5231/S.Farje_L.Soldevilla_Trabajo_de_Investigacion_Bachiller_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

SuperAdminEKAO. (2022, 18 octubre). Inicio - Ecuakao. Ecuakao.

<http://ecuakao.com/es/inicio/>

Valoración económica del cambio de variedad del cacao Ecuador. (2019, 9 enero).

Revista Científica Ecociencia.

<https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/download/199/163/323#:~:text=El%20costo%20total%20por%20cada,es%20de%20USD%20539%2C00.>

Veritrade | Importaciones y exportaciones de CORPORACION FORTALEZA DEL

VALLE. (2022). <https://www.veritradecorp.com/es/ecuador/importaciones-y-exportaciones-corporacion-fortaleza-del-valle/ruc-1391763964001>

Viteri, O. (2014). Evaluación de la sostenibilidad de los cultivos de café y cacao en las provincias de Orellana y sucumbíos - Ecuador. Dipòsit Digital de Documents de la UAB. <https://ddd.uab.cat/record/126995>

Universidad Nacional de Chimborazo, & Ramos, R. C. . L. K. (2023). Determinantes de las exportaciones ecuatorianas no petroleras hacia los Estados Unidos de América en el período 2007-2021. *Dspace*.

<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/10674/1/Ramos%20Castelo%20L.%20%282023%29%20Determinantes%20de%20las%20exportaciones%20ecuatorianas%20no%20petroleras%20hacia%20los%20Estados%20Unidos%20de%20Am%c3%a9rica%2c%20periodo%202007-2021.pdf>.


Zwerg, A. Z. (2012, 18 mayo). *Metodología de la investigación: más que una receta*.

Universidad EAFIT.


<https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/1344/1215>

ANEXOS


Anexo 1: Formato de Entrevista

		Carrera de Negocios Internacionales	
GUÍA DE ENTREVISTA			
NOMBRE ENTREVISTADO:		ENTREVISTADOR:	
FECHA ENTREVISTA:		UNIVERSIDAD:	
CARGO ENTREVISTADO:		CARRERA:	
OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:			
<i>Reconocer los factores que intervienen en la producción y comercialización del cacao fino de aroma ecuatoriano a nivel internacional, así como la relevancia del mismo para la economía ecuatoriana.</i>			
PREGUNTA		RESPUESTA	
FACTORES ESTRATÉGICOS			
1	• ¿Cuáles son las estrategias que implementan para mejorar la productividad de sus operaciones?		
2	• ¿Cuáles son las características distintivas del cacao fino de aroma como producto de exportación?		
POTENCIAL COMPETITIVO			
3	• ¿Cuál es la propuesta de valor de la Corporación Fortaleza del Valle?		
4	• ¿Cuáles son las oportunidades de crecimiento que ha podido identificar en la Corporación Fortaleza del Valle y cómo planea aprovecharlas?		
BARRERAS COMERCIALES			
5	• ¿Cuáles son los principales desafíos y barreras comerciales que presenta la Corporación Fortaleza del Valle para poder ingresar al mercado estadounidense?		
6	• ¿Cómo evalúan y responden a los riesgos asociados al comercio y expansión internacional?		
7	• ¿Cuáles son los requisitos y regulaciones que deben cumplirse para incursar en mercados internacionales?		
OPORTUNIDADES COMERCIALES			
8	• Actualmente ¿Cómo se encuentran posicionados en los mercados internacionales?		
9	• ¿Qué tipo de prácticas agrícolas han implementado para asegurar la calidad del cacao fino de aroma?		
CADENA DE VALOR			
10.	• ¿Cuáles son las medidas que implementan para mejorar la productividad de sus operaciones?		
11.	• ¿De qué manera controlan o monitorean la productividad en la Corporación Fortaleza del Valle?		
12.	• ¿Cuál es la disponibilidad del personal de trabajo y las capacidades en cuanto a técnicas de cultivo?		
OBSERVACIONES (Notas, preguntas y respuestas adicionales, aclaraciones o explicaciones)			

Anexo 2: Formato de fichas de observación.



 Carrera de Negocios Internacionales	
Ficha de observación # 1	
Investigador:	
Fecha de investigación:	
Hora de investigación:	
Sector/Lugar:	
Establecimiento:	
DESCRIPCIÓN	OBSERVACIÓN

Anexo 3: Entrevista realizada a la Corporación Fortaleza del Valle.



		Carrera de Negocios Internacionales	
GUÍA DE ENTREVISTA			
NOMBRE ENTREVISTADO:	Ing. Holguer Vera	ENTREVISTADOR:	Gilberth Pazmiño
FECHA ENTREVISTA:	01/02/2002	UNIVERSIDAD:	PUCE Sede Manabí
CARGO ENTREVISTADO:	Supervisor del Control Interno	CARRERA:	Negocios Internacionales
OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:			
<i>Reconocer los factores que intervienen en la producción y comercialización del cacao fino de aroma ecuatoriano a nivel internacional, así como la relevancia del mismo para la economía ecuatoriana.</i>			
PREGUNTA		RESPUESTA	
FACTORES ESTRATÉGICOS			
1	• ¿Cuáles son las estrategias que implementan para mejorar la productividad de sus operaciones?	Para el manejo de la producción en el campo, cuentan con 2 técnicos que permiten el monitoreo de las actividades, adicionalmente cuentan con capacitaciones y asistencias técnicas.	
2	• ¿Cuáles son las características distintivas del cacao fino de aroma como producto de exportación?	El sabor y el porcentaje de grasa inferior al del cacao CCN-51, las certificaciones con las que cuentan permiten un mayor acceso e interés por parte del exportador.	
POTENCIAL COMPETITIVO			
3	• ¿Cuál es la propuesta de valor de la Corporación Fortaleza del Valle?	Su propuesta consta de brindar la mayor calidad en sus productos de cacao, por lo que no aceptan el CCN-51 como producto para comercializarse. Por otro lado, hacen uso de costales que evitan la contaminación del producto y cumplimiento de las certificaciones.	
4	• ¿Cuáles son las oportunidades de crecimiento que ha podido identificar en la Corporación Fortaleza del Valle y cómo planea aprovecharlas? ?	Al haber incursado en el mercado Suizo, han podido mejorar su relación con algunas empresas de ese país, lo que les ha permitido comercializar una mayor cantidad de cacao y al mismo tiempo poder llegar a mercados similares en toda la parte de Europa, ya que el cacao que producen es de alta calidad y de interés para muchos países.	
BARRERAS COMERCIALES			
5	• ¿Cuáles son los principales desafíos y barreras comerciales que presenta la Corporación Fortaleza del Valle para poder ingresar al mercado estadounidense?	Uno de sus principales desafíos es el tema de la calidad del producto, ya que muchas veces se ve afectada por el tema de la contaminación ambiental, provocando que la cosecha no sea la adecuada para su exportación. Por tal motivo, el mercado de Estados Unidos les pide enviar una muestra con anticipación para poder verificar que el producto cumple con las normativas y reglamentos para su comercialización dentro del país.	
6	• ¿Cómo evalúan y responden a los riesgos asociados al comercio y expansión internacional?	A través del departamento de control y riesgos, el cual se enfoca principalmente en la medición de los posibles riesgos como los cambios en el mercado, regulaciones, etc. Para que una vez identificados se tomen medidas en lo posible para contrarrestarlas.	
7	• ¿Cuáles son los requisitos y regulaciones que deben cumplirse para incursar en mercados internacionales?	Al contar con certificaciones como Just Trade y orgánicas, el cacao que producen muchas veces es bien aceptado en el mercado, sin embargo, también deben preocuparse en mantenerse según las normativas de cada país, que por lo general suelen cambiar lo que provoca que deban adaptarse a ello. Tales como la cantidad a exportar, medidas fitosanitarias, etc.	

OPORTUNIDADES COMERCIALES		
8	<ul style="list-style-type: none"> Actualmente ¿Cómo se encuentran posicionados en los mercados internacionales? 	Se encuentra bien posicionados debido a la exclusividad del cacao que producen, por lo cual han sido bien acogidos en la mayoría de países. Sin embargo, países como Perú y Colombia están presentados cierta competitividad pero no logran compararse con el cacao ecuatoriano debido a los procesos de producción y condiciones climáticas favorecedoras.
9	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué tipo de prácticas agrícolas han implementado para asegurar la calidad del cacao fino de aroma? 	Utilizan técnicas orgánicas en las cuales no hacen uso de ningún tipo de químico y se limitan mucho el uso de DEET (químico contra insectos) el cual puede afectar considerablemente la producción y calidad del producto. Seguimiento de un control de calidad en cada una de las etapas de la producción.
CADENA DE VALOR		
10.	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son las medidas que implementan para mejorar la productividad de sus operaciones? 	Mediante el uso de secadores y presecado artificial a un porcentaje de humedad del 25% para el cacao, permitiendo así que se acelere el proceso. Además del uso de podas, que consiste en aprovechar la humedad del suelo pos-producción, aplicando nuevo material que acelere la nueva producción de cacao.
11.	<ul style="list-style-type: none"> ¿De qué manera controlan o monitorean la productividad en la Corporación Fortaleza del Valle? 	Cuentan con un departamento de Control Interno que anualmente presentan controladores que investigan la situación en cada una de las fincas verificando que se cumplan con todas las normativas para poder exportar el cacao.
12.	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la disponibilidad del personal de trabajo y las capacidades en cuanto a técnicas de cultivo? 	Una vez que firman un contrato, el personal tiene la obligación de ser capacitado, controlado el uso de materiales e identificado que todo sea mediante conservadores libre de tóxicos. Además de que cuentan con un personal capacitado que interviene en cada una de las operaciones de origen agrónomo, permitiendo procesos eficientes y efectivos.
OBSERVACIONES (Notas, preguntas y respuestas adicionales, aclaraciones o explicaciones)		
<ul style="list-style-type: none"> Contratan personal externo que verifique el 100% de los controles de productividad. La última revisión fue el pasado 30 de enero de 2024. Piensen dar capacitaciones este año respecto al DEET. 		

Anexo 4: Ficha de observación.

 Carrera de Negocios Internacionales	
Ficha de observación # 1 Investigador: Gilberth Pazmiño Fecha de investigación: 03-02-2024 Hora de investigación: 11:00 am Sector/Lugar: Calceta - Vía Canuto Establecimiento: Corporación Fortaleza del Valle	
DESCRIPCIÓN	OBSERVACIÓN
<p>La Corporación Fortaleza del Valle es una empresa confiable que se dedica a la producción y comercialización de productos a base de cacao, ofreciendo a sus clientes una alta calidad en experiencias, además de haber sido fundada con el objetivo de promover el cacao nacional, impulsar el desarrollo económico y medio ambiental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con un sistema de secado al aire libre el cual se encuentra controlado de manera que se evite la propagación de contaminantes como el DEET. • Revisan y controlan los niveles de calidad de las semillas de cacao en el secado natural. • Control de productos en estado de descomposición, limitándose únicamente a seleccionar aquel cacao que se encuentre en los estándares de consumo. • Desarrollo de la materia prima sin abuso de químicos que puedan afectar su sabor.

Anexo 5: Ficha de observación.

 Carrera de Negocios Internacionales	
Ficha de observación # 2 Investigador: Gilberth Pazmiño Fecha de investigación: 03-02-2024 Hora de investigación: 11:00 am Sector/Lugar: Calceta - Vía Canuto Establecimiento: Corporación Fortaleza del Valle	
	
DESCRIPCIÓN	OBSERVACIÓN
<p>La Corporación Fortaleza del Valle es una empresa confiable que se dedica a la producción y comercialización de productos a base de cacao, ofreciendo a sus clientes una alta calidad en experiencias, además de haber sido fundada con el objetivo de promover el cacao nacional, impulsar el desarrollo económico y medio ambiental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los fermentadores que utilizan son limpiados y liberados de cualquier tipo de toxina que afecte el proceso de fermentación del cacao. • Se realiza para poder darle un sabor homogéneo al producto de cacao y acelerar dicho proceso. • Su humedad es controlada constantemente para evitar que exista un desbalance que afecte notoriamente el sabor y textura del cacao. • Se realiza la limpieza de los contenedores para fermentar luego de su uso para una siguiente producción.

Anexo 6: Ficha de observación.

 Carrera de Negocios Internacionales	
Ficha de observación # 3	
Investigador: Gilberth Pazmiño	
Fecha de investigación: 03-02-2024	
Hora de investigación: 11:00 am	
Sector/Lugar: Calceta - Vía Canuto	
Establecimiento: Corporación Fortaleza del Valle	
	
DESCRIPCIÓN	OBSERVACIÓN
<p>La Corporación Fortaleza del Valle es una empresa confiable que se dedica a la producción y comercialización de productos a base de cacao, ofreciendo a sus clientes una alta calidad en experiencias, además de haber sido fundada con el objetivo de promover el cacao nacional, impulsar el desarrollo económico y medio ambiental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presentan espacios de almacenamiento de los costales llenos de manera que estén expuestos a un ambiente climatizado natural. • Cuentan con zonas específicas que eviten la humedad del producto luego de haberse realizado el proceso de secado. • El producto es señalado con el logo y marca de la empresa para evitar confusión e incluso revisados posteriormente a su almacenamiento verificando su actual estado.

Anexo 7: Ficha de investigación bibliográfica del Objetivo 1.**FICHA DE INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

FUENTE CITADA	CITA	TEMAS DE INTERÉS
Legarda, D. (2024, 2 enero). Anecacao - Tradición e innovación. Anecacao. https://anecacao.com/wp-content/uploads/2024/01/REVISTA-ANECACAO-enero-2024.pdf	(Legarda, 2024)	Estadísticas de comercio exterior respecto al cacao nacional - Evaluación de calidad del cacao.
García-Briones, A. R. (2021). La cadena de producción del Cacao en Ecuador: Resiliencia en los diferentes actores de la producción. Scielo, 4(2), 152-172. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2631-26542021000200152&script=sci_arttext	(García-Briones, 2021)	Consideraciones del cacao en el mercado internacional - Porcentajes de comercialización.

Anexo 8: Ficha de investigación bibliográfica del Objetivo 2.**FICHA DE INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

FUENTE CITADA	CITA	TEMAS DE INTERÉS
Main page - Chocolate San Jose. (2024, 5 marzo). Chocolate San José. https://chocolatesanjose.com.ec/	(Main Page - Chocolate San José, 2024)	Hacienda San José
Home. (s. f.). The Hershey Company. https://www.thehersheycompany.com/en_us/home.html	(Home, s. f.)	Hersheys
Banco Central del Ecuador. (2021, septiembre). Acuerdo de Primera Fase con Estados Unidos. https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/BOLETIN402021.pdf	(Banco Central del Ecuador, 2021)	Actuales convenios de Ecuador, las fases en las que se encuentran los convenios de comercialización.
Presidencia de la República del Ecuador » Ecuador eleva a Política Pública el Plan de Mejora Competitiva para Desarrollo Agroindustrial de la Cadena de Cacao-Chocolate. (s. f.). https://www.presidencia.gob.ec/ecuador-eleva-a-politica-publica-el-plan-de-mejora-competitiva-para-desarrollo-agroindustrial-de-la-cadena-de-cacao-chocolate/	(Presidencia de la República del Ecuador » Ecuador Eleva A Política Pública el Plan de Mejora Competitiva Para Desarrollo Agroindustrial de la Cadena de Cacao-Chocolate, s. f.)	Considera temas de expansión del sector agroindustrial del cacao, políticas públicas y de relación con la unión europea.
Statista. (2024, 12 marzo). Participación de Estados Unidos en el producto interior bruto global (PIB) 2018-2028. https://es.statista.com/estadisticas/600569/participaci	(Statista, 2024)	Porcentajes de fluctuaciones del PIB para Estados Unidos en los


<p>on-de-estados-unidos-en-el-producto-interior-bruto-global- pib/#:~:text=Participaci%C3%B3n%20de%20Estados%20Unidos%20en,global%20(PIB)%202018%2D2028&text=En%202022%2C%20la%20participaci%C3%B3n%20de,de%20un%2015%2C57%25.</p>	<p>próximos años a partir del 2021</p>	
<p>Precio Cacao EE.UU. hoy Cotización Cacao EE.UU. - Investing.com. (s. f.). Investing.com Español. https://es.investing.com/commodities/us-cocoa?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=20153345161&utm_content=658792160115&utm_term=dsa-1518303922764_&GL_Ad_ID=658792160115&GL_Campaign_ID=20153345161&ISP=1&gad_source=1&gclid=CjwKCAjw48-vBhBbEiwAzqrZVGcghzUrTwxNB5Yv_lXz1OenpdbKhnC5CcBnc7wSxaxVUubxm_kLdRoC1pUQAvD_BwE</p>	<p>(Precio Cacao EE.UU. Hoy Cotización Cacao EE.UU. - Investing.com, s. f.)</p>	<p>Fluctuaciones de los precios del cacao actualizados hasta el momento actual.</p>
<p>Agricultura e Industria Manufacturera. (2022). Ficha Sectorial Cacao y Chocolate. https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2022/fichas-sectoriales-2-trimestre/Ficha-Sectorial-Cacao.pdf</p>	<p>(Agricultura E Industria Manufacturera, 2022)</p>	<p>Exportaciones e importaciones anuales de cacao.</p>
<p>Valoración económica del cambio de variedad del cacao Ecuador. (2019, 9 enero). Revista Científica Ecociencia. https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/download/199/163/323#:~:text=El%20costo%20total%20por%20cada,es%20de%20USD%20539%20C00.</p>	<p>(Valoración Económica del Cambio de Variedad del Cacao Ecuador, 2019)</p>	<p>Variaciones del cacao con respecto a su precio y calidad de exportación.</p>
<p>Consumo de chocolate en Estados Unidos hace subir los precios. (2022, 28 enero). PROCOMER. https://www.procomer.com/alertas_comerciales/expo</p>	<p>(Consumo de Chocolate En Estados Unidos</p>	<p>Porcentajes de consumo de cacao en el mercado,</p>

rtador-alerta/incremento-de-consumo-de-chocolate-en-estados-unidos-hace-subir-los-precios-del-cacao/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20Euromonitor%2C%20en,en%20el%20per%20C3%ADodo%2022%2D2026.	Hace Subir los Precios, 2022)	preferencias de consumo de la población.
Consumo de productos orgánicos en Estados Unidos. (2024, 3 febrero). ProducePay. https://producepay.com/es/resources/en-2022-el-consumo-de-alimentos-organicos-aumentara-en-estados-unidos/	(Consumo de Productos Orgánicos En Estados Unidos, 2024)	Consumo de productos orgánicos, preferencias y porcentajes.
Delgado, N. M. A. (2019). Marketing Digital: una herramienta para potenciar y promocionar las Mypimes en el ámbito internacional. Dialnet. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6865402	(Delgado, 2019)	Investigación sobre el marketing digital y su importancia para las exportaciones
Viteri, O. (2014). Evaluación de la sostenibilidad de los cultivos de café y cacao en las provincias de Orellana y sucumbíos - Ecuador. Dipòsit Digital de Documents de la UAB. https://ddd.uab.cat/record/126995	(Viteri, 2014)	Manejo de prácticas sostenibles en el Ecuador y su importancia.
Famous quotes - Maranon Chocolate. (2020, 17 marzo). Maranon Chocolate. https://maranonchocolate.com/famous-quotes/	(Famous Quotes - Maranon Chocolate, 2020)	Marañon Chocolate
Paccari – Chocolate. (s. f.). https://www.paccari.com/	(Paccari – Chocolate, s. f.)	Empresa Paccari Ecuador
SuperAdminEKAO. (2022, 18 octubre). Inicio - Ecuakao. Ecuakao. http://ecuakao.com/es/inicio/	(SuperAdminEKAO, 2022)	Ecuakao

Anexo 9: Ficha de investigación bibliográfica del objetivo 3.**FICHA DE INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

FUENTE CITADA	CITA	TEMAS DE INTERÉS
MAGAP impulsa proyecto de reactivación del Cacao Fino y de Aroma – Ministerio de Agricultura y Ganadería. (s. f.). https://www.agricultura.gob.ec/magap-impulsa-proyecto-de-reactivacion-del-cacao-fino-y-de-aroma/	(MAGAP Impulsa Proyecto de Reactivación del Cacao Fino y de Aroma – Ministerio de Agricultura y Ganadería, s. f.)	Impulso del sector cacaotero, experiencia y manejo de la producción.
Certificaron más de 300 mil toneladas de cacao en grano. (2021). Agrocalidad. https://www.agrocalidad.gob.ec/en-2021-se-certificaron-mas-de-300-mil-toneladas-de-cacao-en-grano-hacia-40-destinos-mundiales/	<i>(Certificaron Más de 300 Mil Toneladas de Cacao En Grano, 2021)</i>	Certificaciones de cacao en el año 2021, aumento de las participaciones de empresas ecuatorianas a nivel mundial.
ICCO reconoce el liderazgo del cacao fino de aroma en el mundo – Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2022). https://www.agricultura.gob.ec/icco-reconoce-el-liderazgo-del-cacao-fino-de-aroma-en-el-mundo/#:~:text=en%20el%20mundo-,ICCO%20reconoce%20el%20liderazgo%20de%20cacao%20fino%20de%20aroma%20en,Agricultura%20y%20Ganader%C3%ADa%20Luis%20K.	(ICCO Reconoce el Liderazgo del Cacao Fino de Aroma En el Mundo – Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2022)	Reconocimientos del cacao ecuatoriano, impulso de la colaboración y relaciones internacionales.

Anexo 10. Ficha de observación

 Carrera de Negocios Internacionales	
Ficha de observación # 4 Investigador: Gilberth Pazmiño Fecha de investigación: 03-02-2024 Hora de investigación: 11:00 am Sector/Lugar: Calceta - Vía Canuto Establecimiento: Corporación Fortaleza del Valle	
DESCRIPCIÓN	OBSERVACIÓN
<p>La Corporación Fortaleza del Valle es una empresa confiable que se dedica a la producción y comercialización de productos a base de cacao, ofreciendo a sus clientes una alta calidad en experiencias, además de haber sido fundada con el objetivo de promover el cacao nacional, impulsar el desarrollo económico y medio ambiental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los espacios de almacenamiento se encuentran secos y libres de cualquier tipo de humedad que pueda afectar el producto finalizado. • Utilizan sacos de cáñamo que evita la concentración de polvo y residuos que perjudiquen al producto. • La zona de almacenamiento se encuentra cubierta y considerablemente limpia para la organización de los sacos de cacao.