

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA MULTILINGÜE DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO MULTILINGÜE EN NEGOCIOS Y
RELACIONES INTERNACIONALES**

**ANÁLISIS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE LA
EMPRESA HOJA VERDE CHOCOLATES BAJO POLÍTICAS DE DESARROLLO
SOSTENIBLE DURANTE EL PERIODO 2013 - 2019**

ANDREA ALEJANDRA HERRERÍA SALAZAR

DIRECTOR: MTR. SERGIO ARIAS

**ENERO - 2021
QUITO – ECUADOR**

DEDICATORIA

Para quienes dan sentido a todos mis esfuerzos:

Mamá, que eres mi ejemplo y mi motivación.

Papá, por tu generosidad y apoyo.

Marujita, por acompañarme y alentarme en cada paso.

Carmelita, por todos tus cuidados.

Nancita, por estar siempre pendiente de mis necesidades.

Isabelita, por todo tu amor.

Gabita, Victor y Edú, por su compañía constante.

A mis amigos y familia, en quienes siempre encuentro unos brazos abiertos para mí

A todos quienes me cuidan desde el Cielo.

A Dios, Luz de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, y a cada uno de los profesores de la carrera Multilingüe en Negocios y Relaciones Internacionales, que me transmitieron sus conocimientos y su experiencia.

A la Empresa Hoja Verde Chocolates, por el apoyo durante esta investigación.

A mi familia, por su apoyo y aliento, su esfuerzo constante y silencioso, su amor generoso y desinteresado. Porque cada uno es una parte indispensable en mi vida.

A mis amigos, que se han convertido en hermanos durante este camino.

A Dios, Fuente de todo bien.

ÍNDICE

I.	TEMA	i
II.	RESUMEN	i
III.	ABSTRACT	ii
IV.	RÉSUMÉ	iii
V.	INTRODUCCION	iv
CAPÍTULO I		
CONFORMACIÓN EMPRESARIAL DE HOJA VERDE CHOCOLATES		1
1.1.	Antecedentes	1
1.1.1.	Origen y fundadores	1
1.1.2.	Misión, visión y objetivos empresariales	3
1.1.3.	Cultura organizacional	5
1.2.	Estructura administrativa	6
1.2.1.	Organigrama	6
1.2.2.	Departamentalización	7
1.2.3.	Coordinación	8
1.3.	Infraestructura	10
1.3.2.	Administrativa y Operativa	10
1.3.2.	Fábrica y maquinaria	12
1.3.3.	Tienda	13
CAPITULO II		
PRODUCTOS DE HOJA VERDE CHOCOLATES		16
2.1.	Políticas de desarrollo sostenible	16
2.1.1.	Ámbito social	17
2.1.2.	Ámbito ambiental	19
2.1.3.	Ámbito económico	20
2.2.	Proceso de producción	21
2.2.1.	Cacao	21
2.2.2.	Elaboración del chocolate	23
2.2.3.	Desmoldeado y empaçado	24
2.3.	Cartera de productos	25
2.3.1.	Chocolate 58%	27
2.3.2.	Chocolate 66%	30
2.3.3.	Chocolate 72%	31
2.3.4.	Chocolate 80%	34
2.3.5.	Chocolate 100%	35
2.3.6.	Royal Liquor	35
2.3.7.	Bombones y barras rellenos	37
2.3.8.	Choco monedas	38
2.3.9.	Coberturas orgánicas	39
CAPÍTULO III		
MERCADOS INTERNACIONALES		41
3.1.	Antecedentes	41
3.1.1.	Origen	41
3.1.2.	Captación de mercado	42
3.1.3.	Venta	45

3.2.	Destino de las exportaciones	46
3.2.1.	Europa	46
3.2.2.	América	48
3.2.3.	Asia	51
3.2.4.	Oceanía	54
3.3.	Dinámica de las exportaciones	55
3.3.1.	Europa	55
3.3.2.	América	58
3.3.3.	Asia	62
3.3.4.	Oceanía	65
IV.	ANÁLISIS	68
VII.	CONCLUSIONES	72
VIII.	RECOMENDACIONES	76
	LISTADO DE REFERENCIAS	79

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1 Maquinaria en Hoja Verde Chocolates	12
Imagen 2 Personal en la planta de Hoja Verde Chocolates	13
Imagen 3 Barra de chocolate 58% + quinua	28
Imagen 4 Barra pura de cacao 58%	29
Imagen 5 Barra de chocolate 58% + lemongrass + quinua	29
Imagen 6 Barra de chocolate 66% + naranja	30
Imagen 7 Barra pura de cacao 66%	31
Imagen 8 Barra de chocolate 72% + menta	31
Imagen 9 Barra de chocolate 72% + cedrón	32
Imagen 10 Barra de chocolate 72% + uvillas	33
Imagen 11 Barra de chocolate 72% + rosas + limón	33
Imagen 12 Barra pura de cacao 72%	34
Imagen 13 Barra pura de cacao 80%	35
Imagen 14 Barra pura de cacao 100%	35
Imagen 15 Sweet Bourbon	36
Imagen 16 Pineapple Beach	37

Imagen 17 Tequila Sour	37
Imagen 18 Bombones y Barras rellenas	38
Imagen 19 Choco monedas	38
Imagen 20 Coberturas orgánicas	39

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	
Cartera de productos	27
Tabla 2	
Total de ventas por año en Europa	55
Tabla 3	
Total de ventas por año en América	59
Tabla 4	
Total de ventas por año en Asia	62
Tabla 5	
Total de ventas por año en Oceanía	65

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	
Organigrama	7
Gráfico 2	
Flujograma de producción	21
Gráfico 3	
Total de ventas por año en Europa	56
Gráfico 4	
Total de ventas por año en América	59
Gráfico 5	
Total de ventas por año en Asia	63
Gráfico 6	
Total de ventas por año en Oceanía	67

I. TEMA: ANÁLISIS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA HOJA VERDE CHOCOLATES BAJO POLÍTICAS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DURANTE EL PERIODO 2013 - 2019

II. RESUMEN

Ecuador se caracteriza por mantener un modelo de exportación de materias primas vendidas a bajos precios y la compra de productos finales a precios elevados, dicha situación motivó a que varias empresas tomen la iniciativa de crear productos terminados con valor agregado. En este sentido surge Hoja Verde Chocolates, empresa que inicia en 2013, con el fin de elaborar barras de chocolate gourmet a base de cacao fino y de aroma. Desde su origen esta compañía buscó la internacionalización de sus productos, cuyo valor agregado es la producción bajo estándares de desarrollo sostenible, que comprende el ámbito social, económico y ambiental. A través del análisis documental y la estadística descriptiva, se observó que las características propias de esta empresa, los fundadores con experiencia en exportación y las políticas de desarrollo sostenible, incidieron en la internacionalización de los chocolates gourmet de Hoja Verde entre 2013 y 2019 hacia cuatro continentes: América, Europa, Asia y Oceanía, debido a que la preferencia de estos mercados se relaciona con el consumo de productos realizados con lineamientos de sostenibilidad.

Palabras clave: desarrollo sostenible, internacionalización, born global, exportación.

III. ABSTRACT

Ecuador is characterized by a model of exporting raw materials sold at low prices and buying final products at high prices. This situation has motivated several companies to take the initiative to create finished products with added value. One of these companies is Hoja Verde Chocolates, that is a company that started in 2013, with the purpose of elaborating gourmet chocolate bars based on fine and aromatic cocoa. From the beginning, this company sought to internationalize its products, whose added value is the production under sustainable development standards, which includes the social, economic and environmental fields. Through documentary analysis and descriptive statistics, it was observed that the characteristics of this company, the founders with experience in exports and the policies of sustainable development, influenced the internationalization of the gourmet chocolate of Hoja Verde between 2013 and 2019 towards four continents: America, Europe, Asia and Oceania, because the preference of these markets is related to the consumption of products made with sustainability guidelines.

Keywords: sustainable development, internationalization, born global, export.

IV. RÉSUMÉ

L'Équateur se caractérise par un modèle d'exportation de matières premières vendues à bas prix et d'achat de produits finis à prix élevés. Cette situation a conduit plusieurs entreprises à prendre l'initiative de créer des produits finis à valeur ajoutée. C'est dans ce sens qu'a été créée la société Hoja Verde Chocolates, qui a démarré en 2013, dans le but de produire des tablettes de chocolat gourmandes à base de cacao fin et aromatique. Depuis sa création, cette entreprise a cherché à internationaliser ses produits, dont la valeur ajoutée est la production selon les normes du développement durable, qui comprend les aspects sociaux, économiques et environnementaux. Grâce à l'analyse documentaire et aux statistiques descriptives, il a été observé que les caractéristiques de cette entreprise, les fondateurs avec l'expérience dans l'exportation de produits, et les politiques de développement durable, ont influencé l'internationalisation des chocolats fins de Hoja Verde entre 2013 et 2019 vers quatre continents : Amérique, Europe, Asie et Océanie, car la préférence de ces marchés est liée à la consommation de produits fabriqués selon des directives de durabilité.

Mots clés: développement durable, internationalisation, born global, exportation.

V. INTRODUCCIÓN

El cacao ecuatoriano se exporta a partir de la década de 1770 gracias a la política de libre comercio que España implementó; sin embargo, no fue sino hasta 1840 que comenzó a ser parte de las ventas internacionales del país (Maiguashca, 2012). Los niveles de exportación de cacao incrementaron, lo que originó el primer boom agroexportador del Ecuador (León, 2015). En la actualidad, el cacao se posiciona como una de las fuentes primarias de la economía ecuatoriana, y brinda empleo al 5% de la población económicamente activa (PEA) nacional y el 15% de la PEA rural (Anecacao, 2019). A nivel mundial, Ecuador se posicionó como el tercer país exportador de cacao fino en el mundo entre 2014 y 2018 (Trade Map, 2019). No obstante, el país se caracteriza por la exportación de materia prima que se vende a bajos precios y la compra productos finales a precios elevados (Burbano, 2011).

Es así que varias empresas toman la iniciativa de crear productos terminados con valor agregado, como el chocolate gourmet (Burbano, 2011). Según Fedexpor (2012), de las 25 empresas que exportan chocolate desde el Ecuador, el 90% de las exportaciones están concentradas en 8 empresas (citado en Moreno, 2013). Las compañías más destacadas son Pacari, Callari, Caoni, República del Cacao, Hoja Verde, Chocolates y Valdivian (Marcial, 2015). Los factores que influyen en la demanda internacional de los chocolates ecuatorianos son el sabor, la textura y el aroma superior que ofrecen, además de los procesos a los que son sometidos para controlar la calidad, en los cuales se revisa el origen de la materia prima. Se considera que el valor agregado y la marca diferenciadora es el desarrollo sostenible, en donde el empresario se preocupa por el bienestar ambiental, económico y social (Burbano, 2011).

El desarrollo sostenible es una propuesta planteada por la comisión Brundtland, creada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) para estudiar la posibilidad

de generar un crecimiento económico que sea ecológico y justo con la sociedad (Gudynas, 2003). Dentro de este, es necesario el compromiso del gobierno y de las empresas para implementar políticas que orienten la producción hacia un consumo responsable (Treviño, Sánchez & García, 2003). Una empresa que busca ser sostenible en sus negocios debe orientar sus políticas a tres ejes principales: social, ambiental y económico (Slaper & Hall, s.f.). El desarrollo sostenible es considerado una ventaja competitiva al momento de iniciar el proceso de internacionalización, porque con el valor agregado de la justicia social y medioambiental, se obtiene competitividad en el mercado global (Afi, 2018). Además, es indispensable para incrementar el nivel de confianza y la lealtad de los consumidores a través del posicionamiento de la marca como sostenible (Peña, 2018).

Dentro de las empresas ecuatorianas exportadoras de chocolate gourmet y comprometidas con el desarrollo sostenible, se encuentra Hoja Verde Chocolates, misma que es objeto de esta investigación, la cual fue fundada en el año 2013 con el objetivo de producir el mejor chocolate del país con cacao fino y de aroma. Esta empresa exporta chocolate como producto final, es una de las más competitivas en este sector e integra el desarrollo sostenible como parte de sus valores corporativos (Marcial, 2015; Hoja Verde Chocolates, s.f.). El periodo de tiempo que abarca el análisis será entre los años 2013, debido a que este fue el año en el que Hoja Verde Chocolates comenzó su funcionamiento, hasta el año 2019, en el cual la empresa alcanzó exportaciones a la costa oeste de Estados Unidos (Everglobe, 2019).

En este trabajo se analiza la internacionalización de los productos de la empresa Hoja Verde Chocolates elaborados bajo políticas alineadas con el desarrollo sostenible, dentro de los ámbitos que incluyen las 3P: el beneficio económico, el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad con los empleados y productores de cacao. En primer

lugar, esto se realizará a través de la descripción de los antecedentes, la estructura administrativa y la infraestructura productiva de la empresa. En segundo lugar, se determinarán los productos que elabora Hoja Verde Chocolates bajo políticas de desarrollo sostenible. Finalmente, se establecerán los mercados internacionales en los que incursionó Hoja Verde Chocolates con sus productos. Con esto, se pretende comprobar si el hecho de que Hoja Verde Chocolates elaboró productos bajo políticas de desarrollo sostenible incidió en la apertura y crecimiento de esta empresa hacia mercados internacionales.

Como base de la investigación se utilizará la teoría de las Born Global y la teoría del desarrollo sostenible. Por un lado, las Born Global son "nuevas empresas emprendedoras que, desde o cerca de su fundación, buscan obtener una proporción sustancial de sus ingresos de la venta de productos en los mercados internacionales." (Knight y Cavusgil, 2004). Esta definición destaca que las Born Global son empresas jóvenes, donde la principal unidad de análisis es la compañía y se utiliza un modelo que persigue la internacionalización a través de la exportación de productos (Knight & Cavusgil, 2015). Dichas organizaciones buscan obtener ventajas competitivas al emplear recursos para vender productos en diferentes países (Oviatt & McDougal, 1994) y así alcanzar al menos un 25% de sus ventas en el mercado internacional dentro de sus tres primeros años, a través de la búsqueda de posibles oportunidades desde su constitución (Knight & Cavusgil, 1996; Melen and Nordman, 2009).

Las Born Global aprovechan el desarrollo del mercado internacional en el cual, gracias a los avances tecnológicos en la información, comunicación, producción y logística, se facilita la participación de empresas con escasos recursos financieros, humanos y tangibles, debido a la reducción de los costos de las transacciones internacionales (Knight & Cavusgil, 2005; Knight & Cavusgil, 2015). Una parte

fundamental del éxito de estas empresas es el capital humano, establecido sobre los gerentes o fundadores, que destaca por tener capacidades empresariales distintivas, orientadas al ámbito internacional, que les permiten conducir efectivamente la internacionalización temprana. Estos fundadores tienen un conocimiento previo y experiencia sobre la internacionalización (Knight & Cavusgil, 2015; Weerawardena et al., 2007).

Para obtener un mejor desempeño tanto en la parte económica como operacional, es necesario que las Born Global tengan políticas para fomentar las estrategias de diferenciación, tales como la innovación y el marketing internacional, además de ofrecer productos únicos de alta calidad con diseño mejorado (Dess & Davis, 1984). Esta innovación impulsa a las empresas a adquirir conocimientos y capacidades que incentiven su desempeño en el mercado internacional (Knight & Cavusgil, 2004). Es importante que las estrategias de diferenciación sean combinadas con una orientación específica, que se manifiesta en el conocimiento de las necesidades que tiene el mercado al cual se va a ofertar el producto (Knight & Cavusgil, 2005). La característica de productos únicos en combinación con las estrategias de innovación, diferenciación y tecnología, junto con una cultura organizacional, orientación empresarial y una mentalidad gerencial enfocadas en el ámbito internacional, maximizarán el desempeño de las Born Global y les permitirán ser empresas proactivas en caso de toma de decisiones riesgosas (Knight & Cavusgil, 2005).

Las Born Global deben crear redes de negocios o *networking*, que se establece en tres ámbitos con relaciones: (a) nuevas dentro del país, (b) con entidades que la empresa ya conocía y (c) en otros países para la internacionalización (Madsen and Servais, 1997). Por otro lado, la internacionalización de las Born Global depende en gran medida de las capacidades dinámicas que desarrollen (Weerawardena et al., 2007),

las que son definidas como “las rutinas organizativas y estratégicas, mediante las cuales las empresas logran nuevas configuraciones de recursos a medida que los mercados emergen, chocan, se dividen, evolucionan y mueren” (Eisenhardt & Martin, 2000). Aquellas influyen en el desempeño de la empresa al modificar los recursos, procesos operacionales y competencias para adecuarlos a las demandas del mercado (Zollo & Winter, 2002). Lo anterior está relacionado con las decisiones tomadas por los líderes de las empresas y su capacidad para establecer estrategias competitivas (Wernerfelt, 1984).

Por otro lado, el desarrollo sostenible, que puede ser definido como “el desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Brundtland, 1987). El desarrollo sostenible comprende tres aspectos: económico, social y ambiental (Amos & Uniamikogbo, 2016).

El aspecto económico se relaciona con la capacidad que tiene la economía de una organización para apoyar a las generaciones futuras (Spangenberg, 2005). El aspecto social se enlaza con el establecimiento de prácticas sociales justas que beneficien a los trabajadores y a la comunidad, es decir, que deben generar valor para la sociedad y retribuir a la comunidad, como por ejemplo pagar salarios justos o proveer seguro médico (Amos & Uniamikogbo, 2016). El aspecto ambiental se relaciona con el establecimiento de prácticas que, satisfaciendo las necesidades de las generaciones presentes, no comprometan los recursos ambientales de las generaciones futuras (Brundtland, 1987). El implementar políticas de desarrollo sostenible y mostrarse como una organización comprometida es beneficioso para las empresas debido a que aumenta las expectativas que las personas tienen de ellas y mejora la influencia en el mercado internacional (Ho & Taylor, 2007).

Se utilizarán estas dos teorías debido a que Hoja Verde Chocolates se considera una empresa Born Global que emplea el desarrollo sostenible en su producción. Además, Hoja Verde Chocolates buscó desde su creación proveer al mercado internacional de lo que ellos llaman “el mejor chocolate ecuatoriano” (Hoja Verde, 2016). Así también, a través de los recursos empresariales, buscan establecer una característica diferenciadora al emplear cacao orgánico fino y de aroma como materia prima y producirlo bajo estándares de políticas de desarrollo sostenible, con lo que obtienen una ventaja competitiva en el mercado internacional (Hoja Verde, 2016). Hoja Verde Chocolates es la fusión de varios empresarios con experiencia en internacionalización, lo que contribuye a su consideración como una Born Global (Hoja Verde, 2019).

Adicionalmente, el 50% de la producción de Hoja Verde Chocolates, según afirma Simón del Hierro, gerente de marketing, se comercializa dentro del país y el 50% restante se la exporta a otros países (Angulo, s.f.). Por otro lado, la empresa en mención incluye el desarrollo sostenible en su estrategia empresarial al implementar políticas de sostenibilidad social, como pagar precios justos a los productores de cacao; sostenibilidad ambiental, al comprar el cacao de una finca que cultiva de forma orgánica; y sostenibilidad económica, al buscar que estas dos estrategias sean rentables (Hoja Verde, 2016).

Este trabajo tiene una visión postpositivista de corte deductivo a través de dos métodos: el análisis documental y la estadística descriptiva. El análisis documental será útil para analizar los documentos procedentes de Hoja Verde, junto con las políticas de desarrollo sostenible establecidas para las áreas económica, social y ambiental, además de las caracterizaciones de los productos, países de exportación, la promoción de los productos y de la empresa, entre otros. Por otro lado, la estadística descriptiva será

utilizada para inferir conclusiones a partir de los datos obtenidos acerca de las ventas, los clientes, y la producción.

Para el análisis documental, se utilizarán las técnicas de la entrevista estructurada y de la recolección de datos de fuentes secundarias. La entrevista es una técnica utilizada para la obtención de datos a través de un diálogo entre el investigador y el sujeto de estudio. (Díaz, Torruco, Martínez & Varela, 2013). La recolección de datos de fuentes secundarias es una técnica bibliográfica en la cual se recogen datos de trabajos ya creados y publicados con el objetivo de emplearlos en una investigación con una orientación distinta a la primera (Heaton, 1998). En cuanto a la estadística descriptiva, se utilizará la técnica bibliográfica de tabla de datos, que busca crear matrices a partir de los datos obtenidos en investigaciones previas (Randón, Villasís & Miranda, 2016).

Con respecto a la muestra, esta debe relacionarse con la incidencia de la aplicación de políticas de desarrollo sostenible como medio para la internacionalización de la empresa, por lo que se elige a Hoja Verde Chocolates como unidad de análisis al ser una empresa destacada en este ámbito, con políticas de transparencia que facilitan el acceso a la información, y que tiene sus oficinas en Quito, Ecuador. El universo son todos los ámbitos empresariales de esta organización y la entrevista se la realizará al gerente de Hoja Verde Chocolates, con el fin de conocer el manejo de la empresa y el compromiso que desarrollaron con la sostenibilidad.

Desde la óptica de la licenciatura Multilingüe en Negocios y Relaciones Internacionales, el presente tema es relevante porque se abordan tópicos relativos a la negociación internacional, comercio exterior, marketing internacional y la forma en que aquellos aportan al crecimiento empresarial del país y la proyección de este en el mercado internacional. Además, se podría apoyar a la internacionalización temprana de

empresas ecuatorianas de la industria alimenticia, para que implementen estrategias de posicionamiento en el mercado a través de la creación de políticas de desarrollo sostenible.

CAPÍTULO I

CONFORMACIÓN EMPRESARIAL DE HOJA VERDE CHOCOLATES

En este capítulo se describe a Hoja Verde Chocolates con el fin de determinar el origen de esta empresa, las razones por las que se creó y resaltar su búsqueda de internacionalización. Para esto, en primer lugar, se realiza la descripción de los antecedentes de Hoja Verde Chocolates, en los cuales se distingue el origen y los fundadores de la empresa, su misión, visión, objetivos y su cultura organizacional. En segundo lugar, se detalla la estructura administrativa, en donde se anuncia su departamentalización, coordinación y el organigrama empresarial. Finalmente, se identifica la infraestructura productiva de Hoja Verde Chocolates, que describe sus oficinas, la fábrica, maquinaria y la tienda especializada creada por esta empresa.

1.1. Antecedentes

1.1.1. Origen y fundadores

Debido al cacao fino y de aroma¹ que se produce en Ecuador y la alta calidad de este comparado con el cosechado en otros países, y al observar que marcas chocolateras distinguidas alrededor del mundo tienen como ingrediente principal el cacao ecuatoriano, Eduardo Letort, empresario fundador de la florícola Hoja Verde, decidió incursionar en el mercado chocolatero para proporcionar un producto de calidad que represente al país (Hoja Verde, 2017). Dentro de la florícola nació la idea de exportar cajas de flores junto a chocolates, por lo cual se crea un departamento dirigido a este objetivo. Esto despertó el interés de otros empresarios con experiencia y la misma búsqueda de la creación de un chocolate con cacao de fino aroma y de alta

¹ Producto representativo del Ecuador que tiene olores y sabores frutales y florales. Por sus características es ampliamente reconocido en la industria del chocolate (Anecacao, s.f.).

calidad, lo que llevó a que se unieran para crear Hoja Verde Chocolates en 2013 (Hoja Verde Chocolates, 2017).

Se adquirió formalidad en la empresa a través de la constitución con expediente número 168535, que la establece como Sociedad Anónima (SUPERCIAS, 2013). Hoja Verde Chocolates nace con la unión de dos empresas familiares con valores y objetivos acordes. Una de estas es la familia Letort, quienes incursionan en el mercado de la producción y exportación de rosas de alta calidad con la florícola Hoja Verde, empresa reconocida a nivel mundial por su producto de calidad y la preocupación por el bienestar de los trabajadores y el medio ambiente (Hoja Verde Chocolates, s.f.).

La otra familia es la familia Vélez, quienes constituyeron en 2007 la empresa productora de Café Vélez para incursionar en el mercado del café especial ecuatoriano. Esta empresa no se preocupa únicamente por ofrecer un producto de calidad, sino también por mejorar el precio al cual se adquiere el café a los agricultores. En el 2014, Isabel Pallares y Nicolás Vélez, fundadores de café Vélez, junto con Eduardo Letort, toman la decisión de fusionar esta empresa con Hoja Verde Chocolates (Hoja Verde Chocolates, s.f.).

Otros empresarios que también se unieron a este proyecto son Roque Sevilla y Daniel Hidalgo. Por un lado, está Roque Sevilla quien es un empresario con experiencia en seguros, salud y turismo, que está activo en temas de desarrollo sostenible, y que comparte el anhelo de Hoja Verde Chocolates de establecer una empresa que sea rentable económicamente y responsable socialmente con los agricultores que cosechan el cacao (Hoja Verde Chocolates, s.f.). Por otro lado se encuentra Daniel Hidalgo, quien es un empresario con experiencia de 31 años en el campo de las flores de exportación. Este empresario considera que el proyecto de

Hoja Verde Chocolates es competitivo a nivel internacional debido al cacao fino y de aroma de alta calidad y la forma de producción del chocolate, por lo que está convencido de que con esta empresa se pueden aprovechar las ventajas competitivas de Ecuador (Hoja Verde Chocolates, s.f.).

Desde su creación, los miembros de Hoja Verde Chocolates buscan exportar hacia nuevos mercados y tienen el propósito de producir el mejor chocolate posible con uno de los mejores cacaos del mundo (Hoja Verde Chocolates, 2017).

1.1.2. Misión, visión y objetivos empresariales

Desde su creación, Hoja Verde Chocolates persigue la producción del chocolate de mejor calidad a partir de granos de cacao de la variedad fino y de aroma con características diferenciadas como el olor y sabor propio del grano, al mismo tiempo que busca crear una cadena transparente de información que permita unir al productor con el consumidor. En este contexto, la producción del chocolate de esta empresa se realiza no solo para ofrecer un producto de alta calidad², sino también para ofrecer bienestar y calidad de vida a los agricultores y colaboradores de la empresa. Hoja Verde Chocolates busca continuamente a través de su oferta, establecer una cultura de consumo de chocolate de alta calidad en Ecuador y en los países a los que sus barras son exportadas (Hoja Verde Chocolates, s.f.).

La misión de esta empresa es la búsqueda de proveer el mejor chocolate gourmet, elaborado con un proceso de producción que resulte en una calidad impecable, junto con los aspectos morales y sociales que guían la compañía y los grupos corporativos que la integran, de manera que se generen empleos y alternativas

² Chocolate de alta calidad o gourmet, elaborado a base de cacao premium cultivado de manera orgánica y cuyo proceso de elaboración es estricto para obtener la mejor consistencia, sabor y presentación posible (Hoja Verde Chocolates, s.f.).

de comercio justo³, al mismo tiempo que se realce el valor del producto dentro de su propia rama de comercialización (F. Páez, comunicación personal, 24 de agosto de 2020). La visión de la compañía es alcanzar un buen posicionamiento dentro del mercado nacional e internacional, principalmente entre los proveedores de chocolate elaborado con cacao fino y de aroma (F. Páez, comunicación personal, 24 de agosto de 2020).

Hoja Verde Chocolates aprovecha la alta calidad, la variedad de sabores y olores propios del grano de cacao fino y de aroma producido en Ecuador. El objetivo que guía a la empresa dentro de las decisiones internas, como la elección de materia prima y el proceso de producción, es elaborar el mejor chocolate con un grano de cacao que es distinto al que utilizan otras empresas que ofertan este producto, con el valor agregado de que el proceso de cultivo es orgánico. Todo lo anterior, junto al reconocimiento del esfuerzo empleado por el agricultor en la cosecha del cacao, se traduce en el pago de un precio justo a los agricultores (Hoja Verde Chocolates, 2016).

Con respecto a los productos, esta empresa innova de manera continua y desarrollar una oferta distinta a la establecida en el mercado nacional e internacional, no solo en la calidad del sabor y textura, sino también en la imagen y la presentación de los diferentes chocolates. Esto se lo realiza con el fin de lograr que los potenciales clientes y las personas en general asocien Hoja Verde con la venta de chocolates y con una experiencia única y diferente. Para esta empresa, el compromiso principal es producir el mejor chocolate del mundo, de modo que puedan competir dentro de los mercados con mayor exigencia. Su propósito no es ser necesariamente una empresa grande, sino ser la mejor (Hoja Verde Chocolates, 2016).

³ “Es un sistema comercial solidario y alternativo al convencional que persigue el desarrollo de los pueblos y la lucha contra la pobreza.” (Fair Trade, s.f.).

1.1.3. Cultura organizacional

La cultura organizacional de una empresa puede ser definida como “un grupo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, el lenguaje y los comportamientos, y constituye un marco de referencia para lo que se hace y piensa en una organización” (TPM, 2007). Es importante reconocer que la cultura organizacional no está necesariamente plasmada en los documentos empresariales, sino que se puede encontrar o no formalizada dentro de las interacciones cotidianas en la empresa (TPM, 2007). La cultura organizacional se manifiesta en tres niveles: (a) la parte visible, manifestada en las instalaciones, tecnología, etc., (b) los valores que se encuentran en la conciencia de quienes están a la cabeza de la organización, y (c) las presunciones básicas, que son las asumidas por el resto de empleados a partir de la transmisión de los valores (Rodríguez, 2009).

Para Hoja Verde Chocolates uno de los aspectos más relevantes es la filosofía detrás de la marca, la cual afirma las ideas similares y la pasión por la creación del chocolate que comparten los fundadores, por lo que sus productos están impregnados de este espíritu. Los fundadores afirman que esta empresa está permanentemente orientada a la pasión por la producción de chocolate, a la innovación y a la creación de productos nuevos (Hoja Verde Chocolates, 2017). A partir de esto, se considera que parte de la cultura organizacional de Hoja Verde es la búsqueda para ofrecer el chocolate de la más alta calidad y el compromiso de innovar continuamente dentro de la empresa, lo que se manifiesta en la generación continua de chocolates nuevos que satisfagan a los diferentes tipos de consumidores. Estos aspectos, la innovación, la pasión y la creación, son indispensables para la internacionalización de una empresa Born Global (Dess & Davis, 1984; Knight & Cavusgil, 2004).

Además, al tomar en cuenta que la cultura organizacional incluye las políticas empresariales (TPM, 2007), se puede afirmar que el desarrollo sostenible es el eje que da forma a cada aspecto de esta empresa. Las políticas implementadas por Hoja Verde Chocolates se alinean a este compromiso al aplicarlas desde el proceso de cultivo del cacao hasta la venta de sus productos, y al incluir el aspecto social, económico y ambiental de la sostenibilidad, con el fin de ofrecer un producto de calidad al consumidor, al tiempo que se cuida el bienestar del trabajador (Hoja Verde Chocolates, s.f.). Este aspecto de la cultura organizacional es necesario porque una empresa que busca la internacionalización temprana debe tener una característica diferenciadora para triunfar en el mercado internacional, lo que se puede lograr a través del desarrollo sostenible (Peña, 2018).

1.2. Estructura administrativa

1.2.1. Organigrama

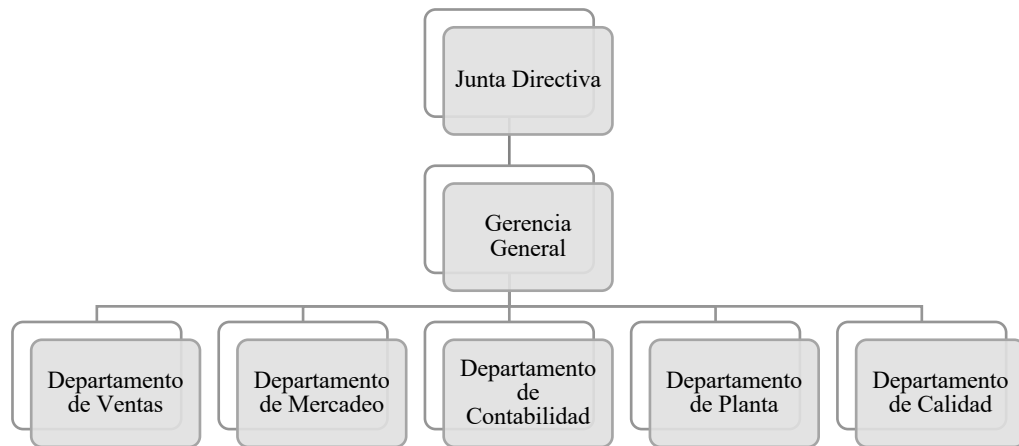
Hoja Verde Chocolates se encuentra conformada por una estructura que incluye a los grupos corporativos que configuran la empresa, cada uno de los cuales está representado por un delegado que, en unión a los otros, conforman la junta directiva, que es el organismo de mayor autoridad. Debajo de la junta directiva, se encuentra la gerencia general, que cuenta con plena potestad y plenos poderes para tomar decisiones. Los departamentos que se encuentran debajo de la gerencia son la jefatura de venta, mercadeo, contabilidad, planta y calidad. Finalmente, después de estas jefaturas, se desglosan las estructuras necesarias para que cada una de ellas pueda funcionar (F. Páez, comunicación personal, 24 de agosto de 2020).

Es importante destacar que el organigrama se considera un documento interno de la empresa y que contiene información sensible, razón por la cual no es de libre

acceso y no se lo puede compartir a las personas en general (F. Páez, comunicación personal, 24 de agosto de 2020).

Gráfico 1:

Organigrama de Hoja Verde Chocolates



Elaborado por: Autor, 2020

1.2.2. Departamentalización

Con base en la información obtenida en el organigrama (gráfico 1) se puede colegir que los departamentos con los que cuenta la empresa son la jefatura de venta, mercadeo, contabilidad, planta y calidad. El departamento que maneja las ventas se encarga de la comercialización de los productos de Hoja Verde, junto a la logística necesaria para la correcta entrega de los productos tanto nacional como internacionalmente. El departamento de mercadeo se encarga de la publicidad y el posicionamiento de la empresa. La jefatura de contabilidad mantiene en orden lo vinculado con los ingresos y gastos de la empresa, así como todo lo relacionado con pagos y documentos contables. El departamento de planta maneja, coordina y organiza la planta de producción y demás responsabilidades enlazadas con el producto. Finalmente, la jefatura de calidad se encarga de custodiar que el producto final tenga una calidad óptima para la comercialización (F. Páez, comunicación personal, 24 de agosto de 2020).

1.2.3. Coordinación

La coordinación es un aspecto importante para Hoja Verde Chocolates, debido a que la internacionalización temprana de las empresas está cimentada sobre las capacidades dinámicas que desarrollan (Weerawardena et al., 2007). Las capacidades dinámicas se definen como “las rutinas organizativas y estratégicas, mediante las cuales las empresas logran nuevas configuraciones de recursos a medida que los mercados emergen, chocan, se dividen, evolucionan y mueren” (Eisenhardt & Martin, 2000). Esto incluye la adaptación de los procesos operacionales al mercado en el que la empresa se desenvuelve (Zollo & Winter, 2002) y que se relaciona con las decisiones tomadas por los líderes para incrementar la competitividad de la organización (Wernerfelt, 1984).

Con el fin de posicionarse como una empresa competitiva en el mercado chocolatero nacional e internacional, los miembros de Hoja Verde Chocolates deben estar alineados a un objetivo ligado a cada puesto de trabajo, el cual se relaciona de manera directa con la obtención de una meta específica que establece el mínimo de ventas y rendimientos. Por esta razón cada una de las jefaturas entrega a la gerencia los planes que direccionan apoyan o fomentan el logro de los objetivos previamente establecidos en un periodo de tiempo determinado. Es así como los miembros de esta empresa desde su puesto de trabajo deben contribuir de manera directa o indirecta al alcance o superación del nivel de ventas establecido en la compañía (F. Páez, comunicación personal, 24 de agosto de 2020).

Otro aspecto notable de la coordinación son las reuniones semanales, en las cuales se evalúa las acciones realizadas y los puntos pendientes junto con las tareas que se consideran indispensables para alcanzar los objetivos. Estas tareas cruciales para la empresa se deciden en base al análisis de las condiciones del mercado que

podieron cambiar durante el periodo de tiempo previo o que se pueden generar a futuro (F. Páez, comunicación personal, 24 de agosto de 2020).

Así también, cada mes se realiza una valoración de lo ejecutado, a través de un reporte mensual elaborado por la gerencia y dirigido al directorio, en el cual se explica las tareas que se pudieron realizar y las que no, con su respectiva justificación. Dentro del informe también se incluye aquellas tareas que se llevaron a cabo de una forma distinta a la planeada y el resultado que se obtuvo, sea este exitoso o no. De esta manera se visualiza aquello que fue efectivo y aquello que no lo fue, junto con los inconvenientes que se suscitaron y que no permitieron realizar la tarea (F. Páez, comunicación personal, 24 de agosto de 2020).

Dentro del ámbito de la coordinación, el gerente general tiene amplias prerrogativas para tomar decisiones que afecten a la empresa, puesto que no tiene límite de acción. Sin embargo, está implícito por “calidad moral” que las decisiones que sean consideradas como grandes y que causan una afectación directa a la empresa deben ser consultadas con la junta directiva antes de ser ejecutadas (F. Páez, comunicación personal, 24 de agosto de 2020).

Este tipo de trabajo de coordinación conjunto en el cual se incluye tanto a los directivos y líderes de la empresa como a los trabajadores, se encuentra inmerso en el logro de los objetivos de la compañía, lo que lo convierte en un medio fundamental para la internacionalización temprana de Hoja Verde Chocolates. Lo anterior debido a que esta empresa no cuenta con una amplia disponibilidad de recursos humanos ni financieros (F. Páez, comunicación personal, 24 de agosto de 2020), por lo cual es indispensable que todo el equipo se comprometa y desarrolle las capacidades dinámicas necesarias para la internacionalización de la empresa y el logro de sus

objetivos, de manera que se alcance competitividad en el mercado (Wernerfelt, 1984; Weerawardena et al., 2007).

Cabe recalcar que, dentro del aspecto de la sostenibilidad social empresarial, se encuentra el hacer partícipe a los trabajadores de las decisiones y los objetivos de la empresa, de modo que estén vinculados directamente de una forma trascendental en el desarrollo de esta, y que se sientan parte del mejoramiento de la compañía (OIT, 2013). Al permitir que cada puesto de trabajo se relacione con el logro de un objetivo, a través de las evaluaciones semanales y mensuales de los avances logrados y las tareas ejecutadas, Hoja Verde Chocolates también ofrece a sus empleados un trabajo decente⁴, lo cual es indispensable para una empresa que busca incorporar el desarrollo sostenible.

1.3. Infraestructura

1.3.1. Administrativa y operativa

Hoja Verde Chocolates es una empresa domiciliada en la ciudad de Quito, Ecuador, donde cuenta con una oficina ubicada en la avenida Lugo N24-407 y Coruña, sector La Floresta (Hoja Verde Chocolates, s.f.). En este lugar trabajan aproximadamente 15 personas, quienes están comprometidas con la parte administrativa de la empresa y manejan la estructura de soporte y comercialización. Dentro de las oficinas se realizan todos los requerimientos para la atención al cliente y la venta de los productos, de manera que todo el proceso se realice de forma organizada y se brinde la mejor atención posible al momento de la entrega del chocolate (F. Páez, comunicación personal, 24 de agosto de 2020).

⁴ “Empleos productivos, con una remuneración y una protección social adecuadas, respetuosos de los derechos de los trabajadores y que hagan participar a los trabajadores en la toma de decisiones importantes” (OIT, 2013)

Esta parte de la infraestructura física de Hoja Verde Chocolates es indispensable para la coordinación de la distribución y venta de sus productos, y que, en conjunto con la búsqueda de una buena atención al cliente y la entrega puntual de un chocolate elaborado con la mejor calidad posible, se considera parte de la sostenibilidad económica que esta empresa pone en práctica en el área administrativa y de comercialización.

1.3.2. Fábrica y maquinaria

Hoja Verde Chocolates mantiene como planta de elaboración del chocolate una fábrica semi artesanal, dentro de la cual cuentan con maquinaria Selmi y Packint (Hoja Verde Chocolates, s.f.). Este tipo de maquinaria es propia para las empresas que quieren ofertar chocolate con la característica de ser Bean to Bar⁵, debido a que permiten que la persona tenga el control sobre el proceso de elaboración de la barra desde el momento de tostar el grano de cacao, con el fin de desarrollar chocolates personalizados. Por esta razón se considera a esta maquinaria como “amiga del artesano, que no homologa sino que lo hace único” (Selmi, s.f.). Esta tecnología es crucial para que Hoja Verde Chocolates ofrezca al mercado barras que recuperen el sabor real del cacao.

La iniciativa Bean to Bar, de la semilla a la barra, responde a la necesidad de revalorizar el origen y los sabores del cacao, y sus diferencias, lo que hace que Hoja Verde Chocolates sea una empresa única. Para esta organización, la iniciativa Bean to Bar es:

regresar a los orígenes de las tabletas de chocolate y reflejar las bondades tanto del cacao como de la tierra en la que fue cultivado. Se trata de mostrar historia,

⁵ Proceso que busca rescatar el origen y el sabor real del cacao (Hoja Verde Chocolates, s.f.).

cultura y pasión a través de una barra de chocolate, y de crear un vínculo cercano con el productor. (Hoja Verde Chocolates, s.f.)

A través del uso de esta maquinaria para Bean to Bar, se muestra que la empresa está comprometida con el objetivo de proporcionar chocolates de alta calidad, al mismo tiempo que se obtiene una ventaja competitiva de la implementación del proceso Bean to Bar en la producción del chocolate, lo cual es indispensable para la internacionalización de las ventas y para el desarrollo sostenible en el área económica (Oviatt & McDougal, 1994).

Imagen 1:

Maquinaria en hoja verde chocolates



Fuente: Hoja Verde Chocolates, s.f.

Hoja Verde Chocolates también planea destinar un lugar en su fábrica para formar un espacio recreativo relacionado con la interacción en el proceso de producción de las barras, de modo que quienes visiten este lugar puedan tener la oportunidad de profundizar sobre el chocolate, café y otros productos gastronómicos característicos de la zona. Esto tiene como objetivo crear relaciones de cercanía con clientes y potenciales clientes, así como todas las personas interesadas en el chocolate y su producción (Hoja Verde Chocolates, s.f.). Esta parte de la fábrica es importante por dos razones, la primera, por la creación de nuevas relaciones con potenciales clientes y, la segunda, por la formación de personas que valorarán su producto de alta

calidad, los cuales son aspectos importantes en la internacionalización de las empresas jóvenes (Madsen and Servais, 1997; Knight & Cavusgil, 2015).

En lo que respecta a la conformación y organización del personal dentro de la planta de producción, en primer lugar, se encuentra el departamento de recursos humanos, que es indispensable para el correcto funcionamiento de la planta y para velar por el bienestar de los trabajadores. En segundo lugar, la jefatura de planta, que es la encargada de mantener el control y el orden. Así también, la jefatura de control de calidad, que custodia que el producto final tenga la mejor calidad posible; y, finalmente, las diferentes áreas asociadas necesarias para el proceso de elaboración, donde se incluyen los obreros, que reportan a la jefatura de planta. El número de personal aproximado dentro de la fábrica es de 14 personas (F. Páez, comunicación personal, 24 de agosto de 2020).

Imagen 2:

Personal en la planta de hoja verde chocolate



Fuente: Hoja Verde Chocolates, s.f.

1.3.3. Tienda

Hoja Verde Chocolates poseía una tienda propia para la venta de sus productos y para ofrecer un espacio de interacción y comunicación con sus clientes y posibles clientes. Este espacio se encontraba en la ciudad de Quito, en la avenida Julio Zaldumbide N24-764 y Pasaje Miravalle (Hoja Verde Chocolates, s.f.). Dicho lugar

estaba destinado para la venta directa de los chocolates de Hoja Verde junto con una atención especializada que brinde al cliente la experiencia de la pasión por el chocolate gourmet. Sin embargo, debido a las manifestaciones ocurridas en Ecuador en octubre de 2019, la tienda se vió obligada a cerrar (F. Páez, comunicación personal, 24 de agosto de 2020).

Hoja Verde Chocolates contaba, además, con un Chocolab, en el cual las personas podían vivir la experiencia “Hoja Verde” con la degustación de chocolates que llegan incluso al 100% de concentración, en los que se percibe con claridad el aroma y el sabor único del cacao fino y de aroma. Asimismo, cada persona podía escoger los ingredientes típicos ecuatorianos, como por ejemplo el higo o la uvilla, para realizar su propio chocolate, el cual era temperado y preparado por el chocolatier en ese mismo momento. Lo anterior permitía una visualización directa de lo que significa un proceso en miniatura de un chocolate con el nombre y apellido del cliente. Para dar el toque final, los chocolates se entregaban junto con un certificado de originalidad firmado por el chocolatier (Hoja Verde Chocolates, 2017; F. Páez, comunicación personal, 24 de agosto de 2020).

Se considera que el hecho de que Hoja Verde Chocolates haya creado este espacio para ofrecer a las personas la oportunidad de crear sus propias barras con un certificado de originalidad, fue una gran estrategia para la captación de clientes a través del valor agregado y para implementar la cultura del chocolate gourmet en el mercado ecuatoriano (Oviatt & McDougal, 1994). Sin embargo, según el gerente general de Hoja Verde Chocolates, debido a que la situación económica de ciertos sectores de la población ecuatoriana no les permitía pagar el precio de vivir la experiencia Chocolab, el cual era alto en comparación al ingreso promedio de la

población, este tuvo que cerrar en 2017 (F. Páez, comunicación personal, 24 de agosto de 2020).

En síntesis, Hoja Verde Chocolates es una empresa que desde su creación buscó incursionar en el mercado internacional con sus productos elaborados a base de cacao fino y de aroma de alta calidad, añadiendo como valor agregado un proceso de producción orgánico. El hecho de contar con fundadores con experiencia y visión en la internacionalización de la empresa, comprometidos con políticas de conservación, responsabilidad social y desarrollo sostenible, son factores que impulsan a esta organización al posicionamiento en distintos países alrededor del mundo. Esta empresa busca innovar de manera continua, con el fin de ofrecer nuevos productos de alta calidad y con diseño mejorado. Dichas características permiten que se pueda reconocer a Hoja Verde Chocolates como Born Global.

Esta empresa está caracterizada por la pasión en la elaboración y creación de chocolates, junto con la implementación, dentro de todo el proceso de producción y cultivo, de políticas de desarrollo sostenible que beneficien al medio ambiente, a los trabajadores y que reporten beneficios económicos. Esto se muestra en su compromiso de implementar instalaciones de producción que permitan brindar un producto único, al tiempo que se brindó a los clientes un lugar para acercarse al chocolate, de manera que se genere cercanía y se concreten relaciones con potencial de compra.

CAPÍTULO II PRODUCTOS DE HOJA VERDE CHOCOLATES

En este capítulo se determinan los productos elaborados por la empresa Hoja Verde Chocolates bajo políticas de desarrollo sostenible, con el fin de establecer la forma en la cual esta empresa aplica la sostenibilidad social, económica y ambiental en la elaboración de sus productos. Para esto se describen las políticas de desarrollo sostenible en el eje social, ambiental y económico, establecidas por Hoja Verde Chocolates. Luego, se aborda el proceso de producción, la forma en la que se obtiene el cacao, el procedimiento para la elaboración de las barras de chocolates y la forma de empaquetado y venta de los productos. Finalmente, se identifica la cartera de productos ofertados por Hoja Verde Chocolates.

2.1 Políticas de desarrollo sostenible

El desarrollo sostenible puede ser definido como aquel “que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Brundtland, 1987). También se lo puede definir como “un sistema de políticas, creencias y mejores prácticas que protegen la diversidad y la riqueza de los ecosistemas del planeta, fomentan la vitalidad y las oportunidades económicas, y crean una alta calidad de vida para las personas” (Amos & Uniamikogbo, 2016). Con base en estas definiciones, se puede considerar que en el desarrollo sostenible se incorporan principalmente soluciones que conducen al beneficio de tres áreas: lo económico, la conservación y el cuidado del medio ambiente, y el bienestar de la comunidad humana y de cada individuo en particular (Amos & Uniamikogbo, 2016).

Dentro de este marco, y con el objetivo de beneficiar a las áreas del desarrollo sostenible, John Elkington (1994), implementa el marco *Triple Bottom Line*

Accounting (TBLA), en español conocido como contabilidad de Triple Resultado o Triple Balance, donde afirma que el desarrollo sostenible conlleva la persecución simultánea de la prosperidad económica, el cuidado medioambiental y la equidad social; por lo que las empresas no deben enfocarse únicamente en resultados económicos sino en resultados que cubran estos tres aspectos (Amos & Uniamikogbo, 2016).

Debido a la diversidad de cada organización, es difícil establecer indicadores estándar, por lo que se recomienda que cada entidad establezca sus propios Indicadores Clave de Rendimiento (KPI, por sus siglas en inglés) o formas de cuantificar el aspecto económico, social y medioambiental, basándose en su propia misión, visión, objetivos y expectativas de los grupos de interés relacionados a la empresa (Mintz, 2011).

Hoja Verde Chocolates es una compañía comprometida con el desarrollo sostenible debido a que implementa políticas de sostenibilidad en su estrategia empresarial dentro de las cuales se identifican: la estrategia de sostenibilidad social, que es pagar precios justos a los productores de cacao, y la estrategia de sostenibilidad ambiental, mediante la obtención del cacao de una finca que cultiva de forma orgánica. La gestión conjunta y adecuada de estas dos estrategias propenderían a generarle a la empresa réditos económicos, los cuales están relacionados con la sostenibilidad económica (Hoja Verde Chocolates, 2016).

2.1.1 Ámbito social

El aspecto social para Elkington (1997), se relaciona con el establecimiento de prácticas sociales justas que beneficien tanto a los trabajadores de la empresa como a la comunidad en la que esta se desenvuelve, es decir que deben generar desarrollo

para la sociedad y retribuir a la comunidad, como por ejemplo pagar salarios justos o proveer de seguro médico (Amos & Uniamikogbo, 2016).

Hoja Verde Chocolates ofrece una cadena transparente de información del cultivo y producción que utilizan, la cual es accesible al consumidor, quien puede conocer quiénes son las personas que elaboran el chocolate que va a consumir. De esta manera se busca incentivar a los agricultores para que produzcan un cacao de calidad y mostrar a los clientes que el precio del chocolate que compran influye en un pago justo que refleja el valor real del cacao, y que es pagado a los agricultores, de manera que genera un cambio positivo en sus vidas (Hoja Verde Chocolates, s.f.). Es importante resaltar que Hoja Verde Chocolates paga a los agricultores un 30% más del precio promedio que se paga por el cacao, incluso en empresas que trabajan con políticas de comercio justo (Hoja Verde Chocolates, 2016; Global Cadena, 2020).

Además, para Hoja Verde Chocolates, el mejor negocio que se puede realizar es tener un trabajador y proveedor feliz y orgulloso de pertenecer a la compañía, por esta razón aquella se compromete con la responsabilidad social y con el comercio justo. El cacao es cultivado por pequeños agroproductores en fincas ecológicas, lo que permite asegurar que el dinero pagado le brinda mejor calidad de vida a los trabajadores. De esta manera Hoja Verde Chocolates reconoce el esfuerzo empleado por los pequeños agricultores para obtener el cacao de la más alta calidad (Hoja Verde Chocolates, 2016).

Cabe indicar que parte de la filosofía empresarial se relaciona con el hecho de que el negocio no se encuentra tanto en la compra del cacao y en la venta de los productos finales, en este caso el chocolate, sino en la relación que se crea y mantiene con los productores y consumidores, que es a fin de cuentas lo único que garantiza el éxito o el fracaso del negocio. Así, el producto final no es solo una forma de percibir

ingresos, sino que se convierte en un canal de conexión entre el productor de cacao en Ecuador y el consumidor en cualquier parte del mundo (Hoja Verde Chocolates, 2016).

2.1.2 Ámbito ambiental

El aspecto ambiental se relaciona directamente con el establecimiento de prácticas que, satisfaciendo las necesidades de las generaciones presentes, no comprometan los recursos ambientales de las generaciones futuras (Brundtland, 1987). Dentro de este aspecto se incluyen prácticas como el uso eficiente de recursos energéticos, la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero y la huella ecológica (Goel, 2010).

Hoja Verde Chocolates aporta al cuidado del ambiente desde la óptica de la conservación. Es así como el primer paso en el ciclo productivo es el cultivo orgánico de árboles de cacao (Hoja Verde Chocolates, 2017). La característica de orgánico es lo que convierte a esta etapa en amigable con el medio ambiente, debido a que no se utilizan sustancias químicas en el procedimiento. Las labores de agricultura se inician con la nutrición del suelo y en la siembra se combina los árboles de cacao con otras especies, de modo que los desechos de las plantas al caer se convierten en hojarasca que se descomponen y nutren al suelo. Otro aspecto importante es que los productores de cacao custodian el equilibrio del ecosistema, al no introducir especies de plantas que dañan o disminuyen la calidad de la tierra donde se desarrolla el cacao, de modo que no existe afectación del suelo ni del medio ambiente en el proceso de siembra, crecimiento y cosecha del cacao (Hoja Verde Chocolates, s.f.).

2.1.3 Ámbito económico

Con respecto a lo económico, Elkington (1997) establece que son todas las acciones de la empresa que tienen repercusión directa o indirecta en el beneficio económico de la misma (Amos & Uniamikogbo, 2016). Esto quiere decir que el aspecto económico se relaciona con la capacidad que tiene la economía de una organización para apoyar a las generaciones futuras (Spangenberg, 2005). Las políticas del presente ámbito deben orientarse a generar beneficio económico, custodiar el medio ambiente y ser justo con la comunidad (Gudynas, 2003).

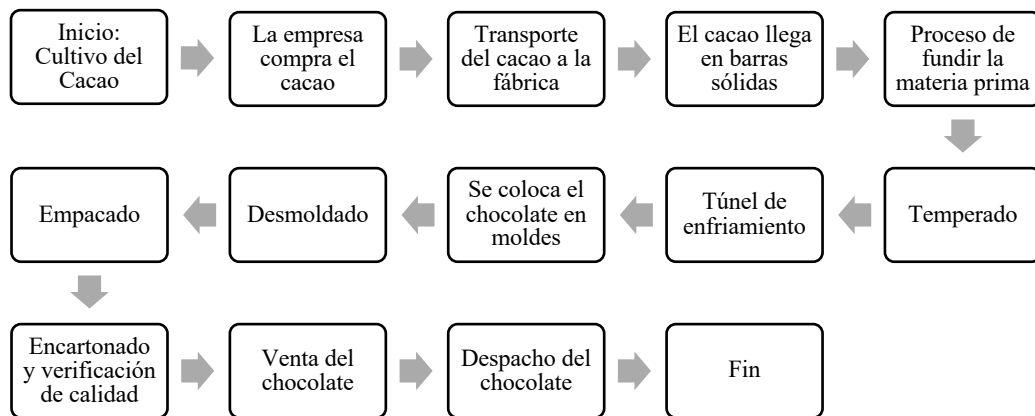
Una de las políticas que se puede considerar como parte de la sostenibilidad económica, es la transparencia de Hoja Verde Chocolates que, al establecer conexiones entre el agricultor y el consumidor, permite que este reconozca que pagar el precio del chocolate no es únicamente de beneficio para la empresa sino también para los productores de cacao y sus familias. De esta manera la empresa se asegura de obtener rentabilidad económica, al tiempo que destina parte del dinero ingresado al beneficio de la comunidad (Hoja Verde Chocolates, 2016).

Otro elemento importante del desarrollo sostenible en el ámbito económico es ofrecer productos finales elaborados con materia prima de alta calidad y que tengan una presentación y diseño estético, con el fin de satisfacer al consumidor, y brindarle un producto de calidad que sea justo con su pago (Dess & Davis, 1984). A partir de esto, se considera que Hoja Verde oferta chocolates elaborados con cacao de fino aroma de alta calidad y orgánico, la venta de sus productos no es solo un intercambio de compra y venta, sino una experiencia de calidad para el cliente, quien recibe también una presentación armoniosa del producto (Hoja Verde Chocolates, s.f.), que es una muestra del compromiso en la sostenibilidad económica que mantiene esta empresa.

2.2 Proceso de producción

Gráfico 2:

Flujograma de producción



Elaborado por: Autor, 2020

2.2.1 Cacao

Para la elaboración de sus productos, Hoja Verde Chocolates utiliza una especie de cacao llamado fino de aroma o arriba nacional. En esta variedad de cacao resaltan los sabores y aromas florales y frutales propios de su especie, los cuales le hicieron merecedor de un puesto cotizado en el mercado internacional (Hoja Verde Chocolates, s.f.). Este tipo de cacao obtiene su reconocimiento debido al origen ecuatoriano, que se establece como un país exportador de cacao de alta calidad y que tiene amplia demanda en el mercado internacional para la producción de chocolate gourmet (Pino, Aguilar, Sisalema, 2018; Anecacao, 2020). Este cacao proviene de un tipo de árbol de baja cosecha y por lo general, se dedican a producirlo únicamente pequeñas y medianas haciendas. Estas características permiten que la variedad de cacao arriba nacional sea elegida para la producción de los mejores chocolates del mundo (González, 2011).

Así también, Hoja Verde Chocolates debido a su compromiso con el desarrollo sostenible y la búsqueda de ofrecer el chocolate de la más alta calidad, utiliza cacao

orgánico para la elaboración de sus productos. El cacao lo obtiene de la provincia de Esmeraldas, donde lo compran a la Unión de Productores de Cacao Arriba de Esmeraldas (UOPROCAE), que es reconocida por manejar un buen proceso de fermentación y cosechar variedades con características especiales de aroma (Hoja Verde Chocolates, s.f.).

La Unión de Organizaciones Productoras de Cacao Arriba Esmeraldas (UOPROCAE) es una asociación compuesta por seis organizaciones (APROCA, ECOCACAO, Velazco Ibarra, APROCAM, ASOPROARONES y APROCAR), fundada en 2014 con un total 394 productores y 1204 hectáreas, las cuales se encuentran ubicadas en cinco cantones distintos como son Rioverde, Atacames, Esmeraldas, Quinindé y Muisne. Entre todas las organizaciones producen un total de 318 toneladas métricas anuales de la variedad de cacao arriba nacional. Es importante resaltar que esta asociación también se encuentra comprometida con el desarrollo sostenible debido a que cuenta con certificaciones SPP, Fair Trade y Orgánica (Connect Americas, s.f.).

La certificación SPP, Símbolo de Pequeños Productores, está relacionada con la democracia, transparencia, respeto al medio ambiente, producción sustentable y vida digna de los trabajadores (SPP, s.f.). La certificación Fair Trade, que busca eliminar la pobreza e incrementar el desarrollo responsable de productores a través del comercio justo, incluye la sostenibilidad en el ingreso, el empoderamiento, el bienestar individual y colectivo, y la protección del medio ambiente (Fair Trade Certified, s.f.). La tercera certificación, Orgánica, pone en evidencia la producción de cacao orgánico (Quality Certification Services, s.f.).

El hecho de que Hoja Verde Chocolates elija comprar a esta asociación que, como lo indican sus tres certificaciones, tiene interés en la producción orgánica y se

preocupa por el bienestar de los trabajadores, de la sociedad y del medio ambiente, pone en relieve el compromiso de esta empresa con el desarrollo sostenible. Además, quienes forman parte de Hoja Verde Chocolates también reconocen que es gracias a los pequeños productores de cacao que el chocolate se puede elaborar, y que ellos son parte indispensable del negocio, al mismo tiempo que les otorgan el reconocimiento, dentro del cual se incluye un pago mayor que el promedio por realizar la parte más dura del proceso de producción (Hoja Verde Chocolates, 2016). Esto es de suma importancia debido a que les da a los pequeños trabajadores la motivación para realizar la producción de la mejor manera posible.

2.2.2 Elaboración del chocolate

Hoja Verde Chocolates se compromete en cada etapa de la producción a utilizar los mejores mecanismos con el fin de ofrecer el chocolate ecuatoriano de mayor calidad. Es por esto que, dentro del proceso de fabricación, los chocolates de esta empresa se alinean a la receta del aclamado chocolatero y catador italo-alemán Georg Bernardini, quien escribió el libro que es considerado como la biblia del chocolate (El Tiempo, 2017).

Este proceso de elaboración del chocolate inicia con la materia prima, el cacao fino y de aroma o arriba nacional, el cual llega a la fábrica en barras sólidas, para luego fundirlo y temperarlo (Hoja Verde Chocolates, 2016). El proceso de temperar el chocolate es de suma importancia puesto que permite que el chocolate sea brillante y elimina algunos defectos como manchas y poros, para que al momento de exponerlo a distintas temperaturas se logre una cristalización correcta (Chong, 2014). Con el fin de proveer al consumidor de barras de chocolate con brillo homogéneo, posterior a los dos procesos previos, se lo coloca en un túnel de enfriamiento (Hoja Verde

Chocolates, 2016). De esta manera Hoja Verde Chocolates busca producir chocolate de la más alta calidad para destacar en el mercado internacional.

Por otro lado, es importante resaltar que, según Diana Chávez, gerente de planta de Hoja Verde Chocolates, la parte fundamental de la elaboración de los chocolates no es tener la mejor maquinaria con la tecnología más alta, sino contar con un personal motivado y que esté comprometido con el trabajo (Hoja Verde Chocolates, 2016). A partir de esto, se puede decir que el hecho de que Hoja Verde Chocolates coloque el bienestar y la motivación del personal por sobre los implementos materiales de la empresa, denota su preocupación por ellos y el valor que se le da a su esfuerzo y, por tanto, también se muestra que el compromiso con el desarrollo sostenible en el área social no es únicamente un membrete de política empresarial, sino que se implementa en el trabajo cotidiano.

2.2.3 Desmoldeado y empackado

A partir del resultado obtenido en el proceso anterior, se coloca al chocolate en sus respectivos moldes con los cuidados necesarios para evitar la formación de burbujas que, aunque pequeñas, disminuirían la calidad final del chocolate. Una vez que la mezcla se enfría, se procede a desmoldar las barras finales de chocolate para continuar con el empackado (Velasquí, 2010; Hoja Verde Chocolates, 2016). El proceso de empackar los chocolates es necesario debido a que a través de este se impide que se eliminen compuestos volátiles y fenómenos relacionados con la humedad (Jácome, 2015). En Hoja Verde Chocolates este proceso se lo realiza con la ayuda de maquinaria (Hoja Verde Chocolates, 2016).

El proceso final es el encartonado, en el cual se ubica a cada chocolate dentro de la caja que saldrá a la venta. Hoja Verde Chocolates lo realiza de forma manual,

con el fin de brindar al consumidor no solo un sabor exquisito, sino también una presentación estética del producto (Hoja Verde Chocolates, 2016). Este punto final destaca parte del desarrollo sostenible en el aspecto económico, debido a que parte indispensable de este ámbito es mantener diseños de calidad (Dess & Davis, 1984), lo que Hoja Verde Chocolates cumple al preocuparse de mantener una presentación estética del producto.

2.3 Cartera de productos

Hoja Verde oferta chocolates de diferentes sabores y en cada uno busca cuidar el manejo de las concentraciones con el fin de que un sabor no opaque a otro (Hoja Verde Chocolates, 2016). La alta calidad y el exquisito sabor de su chocolate le hicieron acreedor de varios premios como: oro en el Ecuador Chocolate Awards en 2013, 2014 y 2016; plata en el Londres Academy of Chocolate Awards en 2017 y 2018; bronce en el Londres Academy of Chocolate Awards en 2016, 2017 y 2018; y plata y bronce en el Estados Unidos International Chocolate Awards en 2016 y 2017 (Hoja Verde Chocolates, s.f.). El hecho de que esta empresa se preocupe por ofrecer un producto de alta calidad demuestra el compromiso con el desarrollo sostenible, puesto que parte del aspecto económico y operacional, es ofrecer productos de alta calidad al cliente (Dess & Davis, 1984).

Al mismo tiempo, el hecho de ofrecer productos *premium* con sabores exóticos ecuatorianos se considera una innovación necesaria para la internacionalización de la empresa, por la ventaja que se obtiene sobre la competencia (Knight & Cavusgil, 2005). La característica diferenciadora del producto implica que este se posicione en el mercado internacional como único o distinto a los demás productos de la misma clase. Esto debe ser combinado con un enfoque delimitado, donde el producto que se

oferta se concentre en un grupo específico de compradores que tengan o que puedan adquirir amplia experiencia sobre el producto, para que la característica diferenciadora sea apreciada (Knight & Cavusgil, 2015). Esto es lo que Hoja Verde Chocolates realiza con su producción: tienen claro lo que quieren hacer, el tipo de cliente al cual está dirigido su chocolate y el propósito con el que elaboran cada barra (Anecacao, 2018).

Así también, todos los productos ofrecidos por Hoja Verde Chocolates cuentan con certificaciones USDA, EU Organic Farming y Fair Trade. La primera avala que el producto ofrecido cumple con los estándares del Departamento de Agricultura de EE. UU., para ser considerado como un producto orgánico. Para esto el proceso de producción debe estar empapado por prácticas sostenibles que apoyen al ciclo de los recursos, cuiden el equilibrio ecológico, conserven la biodiversidad y custodien la calidad del suelo y del agua. Además, el cultivo se debe realizar sin fertilizantes sintéticos ni sustancias químicas que afecten al medio ambiente o a la salud de los consumidores (Sense Ecuador, s.f.).

La segunda certificación, EU Organic Farming, es otorgada por el Departamento de Agricultura y Desarrollo de la Unión Europea a los productos cuya elaboración es realizada de la manera más natural posible y no afecta al medio ambiente. Asimismo, se debe cultivar sin sustancias químicas y, en caso de requerir ganado en el proceso, este debe ser criado al aire libre y ser alimentado de forma orgánica. La tercera certificación, Fair Trade, avala que durante el proceso de producción el trato al trabajador y al agricultor fue justo, lo que incluye un pago digno por la materia prima, que es el cacao orgánico de fino aroma (Sense Ecuador, s.f.). La cartera de productos de Hoja verde de chocolates se la aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 1:
Cartera de productos

Grupo	Descripción
Chocolate 58%	58% + quinua
	58% Barra pura de cacao
	58% Lemongrass + Quinoa
Chocolate 66%	66% + Naranja
	66% Barra pura de cacao
Chocolate 72%	72% + Menta
	72% + Cedrón (Lemon Verbena)
	72% + Uvilla (Golden berry)
	72% Rosas + Limón
	72% Barra pura de cacao
Chocolate 80%	80% Barra pura de cacao
Chocolate 100%	100% Barra pura de cacao
Royal Liquor	Sweet Bourbon
	Pineapple Beach
	Tequila Sour
Bombones y barras rellenos	
Choco monedas	
Coberturas orgánicas	

Elaborado por: Autor, 2020

2.3.1 Chocolate 58%

58% + Quinoa

La quinua tiene su origen en la región andina de América del Sur y desde hace miles de años el ser humano la consume debido a que proporciona los nutrientes necesarios para una buena salud. Hoja Verde Chocolates utiliza para la elaboración de este producto chocolate 58% y quinua orgánica. Además, las semillas de quinua reventada brindan a este chocolate semidulce una textura crujiente (Hoja Verde Chocolates, s.f.).

Según el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias INIAP (2009), la quinua se encuentra en el “grupo de cultivos y alimentos de origen andino olvidados o subutilizados y en vías de extinción en Ecuador”. Al Hoja Verde Chocolates utilizar este producto como parte de sus chocolates de alta calidad y de

exportación, destacan una parte fundamental de la tradición del Ecuador, rescatan una semilla en peligro de extinción y, al utilizar quinua orgánica, muestra el compromiso con el desarrollo sostenible que esta empresa tiene con el medio ambiente, pues para que un producto sea considerado orgánico, debe ser obtenido por medio de una agricultura orientada a la productividad sostenible, custodiando el suelo, la biodiversidad y sin el uso de productos químicos, creando una “relación armónica entre la tierra, las plantas y el ganado” (Organización Mundial de la Salud, 2007).

Imagen 3:

Barra de chocolate 58% + quinua



Fuente: Hoja Verde Chocolates, s.f.

58% Barra pura de cacao

Hoja Verde Chocolates se preocupa por la satisfacción de todos sus clientes, tanto de aquellos que tienen experiencia en las barras puras de cacao como en los que incursionan por primera vez en este sabor. Es por esto que, para que estos últimos se puedan familiarizar con las barras puras, se crea este chocolate que es la opción más dulce de las barras elaboradas únicamente con cacao. Cabe recalcar que este es un chocolate oscuro al 58%, cuyos ingredientes son masa de cacao orgánico, azúcar de caña orgánica, manteca de cacao orgánica y lecitina de soja orgánica (Hoja Verde Chocolates, s.f.). En esta barra Hoja Verde Chocolates utiliza únicamente componentes orgánicos, mostrando su compromiso con el desarrollo sostenible en el aspecto ambiental, al comprar productos cultivados sin el uso de químicos que afecten al suelo y a la salud de quien los consume.

Imagen 4:
Barra pura de cacao 58%



Fuente: Hoja Verde Chocolates, s.f.

58% Lemongrass + Quinoa

Esta barra de chocolate es producida utilizando chocolate 58%, quinua orgánica y aceite esencial de hierba de limón. Estos tres ingredientes le otorgan un toque cítrico, proveniente de la hierba de limón y una sensación crujiente otorgada por las semillas de quinua, que permiten que esta barra sea una completa experiencia sensorial (Hoja Verde Chocolates, s.f.). Nuevamente se destaca el uso de productos orgánicos, que muestran la manera en la que Hoja Verde Chocolates busca custodiar el medio ambiente y brindar al cliente un producto de calidad.

Imagen 5:
Barra de chocolate 58% + lemongrass + quinua



Fuente: Hoja Verde Chocolates, s.f.

2.3.2 Chocolate 66%

66% + Naranja

Hoja Verde Chocolates elabora este producto con el fin de satisfacer a los clientes más orientados a los sabores cítricos, debido a que esta barra no cuenta únicamente con el sabor a naranja, sino que mantiene también un profundo aroma a esta fruta. Contiene además 66% de chocolate, lo que la convierte en una barra semi-dulce con toques cítricos. Para dar el sabor a naranja, se emplea un aceite esencial de esta fruta (Hoja Verde Chocolates, s.f.).

Imagen 6:

Barra de chocolate 66% + naranja



Fuente: Hoja Verde Chocolates, s.f.

66% Barra pura de cacao

La barra de cacao al 66% producida por Hoja Verde Chocolates, es una barra semidulce que cuenta con tonos picantes y de nuez propios del cacao. Para elaborarla se utiliza cacao al 66%, formado por masa de cacao orgánico, azúcar de caña orgánica, manteca de cacao orgánica y lecitina de soja orgánica no genéticamente modificada (Hoja Verde Chocolates, s.f.). Al realizarse con ingredientes orgánicos, la producción de esta barra pura de cacao al 66% también es parte del compromiso de Hoja Verde Chocolates con el cuidado del medio ambiente y con el bienestar de sus consumidores, debido a que los productos orgánicos son más beneficiosos para la

salud, tanto física como emocional, que aquellos que fueron cultivados de manera artificial a base de químicos (Schwentesiuss & Gómez, 2015, pg. 103).

Imagen 7:

Barra pura de cacao 66%



Fuente: Hoja Verde Chocolates, s.f.

2.3.3 Chocolate 72%

72% + Menta

Esta barra de chocolate tiene un amargo un poco más intenso que las anteriores debido al porcentaje de 72%. Es un sabor clásico que combina la elegancia del chocolate junto con la frescura del sabor a menta. Para elaborarla se utiliza chocolate al 72% y aceite esencial de menta (Hoja Verde Chocolates, s.f.).

Imagen 8:

Barra de chocolate 72% + menta



Fuente: Hoja Verde Chocolates, s.f.

72% + Cedrón (Lemon Verbena)

El cedrón es una planta medicinal propia de Suramérica a la que se le atribuye propiedades curativas naturales a través de decocción o infusión para tratar afecciones gastrointestinales, es un calmante natural y relajante del sistema nervioso y ayuda en

el tratamiento de los resfriados febriles (Hoja Verde Chocolates, s.f.; Ministerio de Salud, s.f.). Para la elaboración de esta barra, se utiliza aceite esencial de cedrón que le otorga un suave sabor a limón al 72% de chocolate puro (Hoja Verde Chocolates, s.f.).

Imagen 9:

Barra de chocolate 72% + cedrón



Fuente: Hoja Verde Chocolates, s.f.

72% + Uvilla (Golden berry)

Este tipo de bayas doradas o golden berries, también llamadas bayas incas o uvillas en el mercado, son originarias de América del Sur, específicamente de Ecuador y Perú. Debido al clima y suelo propio de Ecuador, este fruto se ha convertido en uno de los productos de exportación provenientes de cultivos no tradicionales de este país (Altamirano, 2010; Hoja Verde Chocolates, s.f.). Hoja Verde Chocolates realiza esta barra con chocolate al 72% y uvillas deshidratadas orgánicas. El toque especial de este producto es que se coloca trozos de fruta seca lo que le da un “toque exótico y refrescantemente ácido al delicioso chocolate negro 72%” (Hoja Verde Chocolates, s.f.).

Es importante destacar que en esta barra, Hoja Verde Chocolates utiliza un producto propio del Ecuador, y a través de su chocolate de exportación, lo promociona en mercados internacionales. Además, al utilizar ingredientes orgánicos, reitera su compromiso con el bienestar medioambiental y con la satisfacción y salud de sus consumidores.

Imagen 10:

Barra de chocolate 72% + uvillas



Fuente: Hoja Verde Chocolates, s.f.

72% Rosas + Limón

Hoja Verde Chocolates crea esta barra inspirados en la bebida tradicional del Ecuador: Rosero (Hoja Verde Chocolates, s.f.). Esta bebida, específicamente perteneciente a la ciudad de Quito, tiene como ingredientes el agua de rosas y especias dulces que, junto con jugo de naranjilla y fruta picada, convierten al Rosero en una bebida tradicional del lugar (Medios Digitales, 2019). Para elaborar este producto, Hoja Verde utiliza chocolate 72% junto con aceite esencial de rosa y aceite esencial de limón, lo que le da a esta barra un sabor exótico y una fragancia dulce a rosas (Hoja Verde Chocolates, s.f.).

Imagen 11:

Barra de chocolate 72% + rosas + limón



Fuente: Hoja Verde Chocolates, s.f.

72% Barra pura de cacao

Esta barra de cacao es considerada como el primer paso hacia la gama de sabores de chocolates verdaderamente oscuros. Hoja Verde utiliza chocolate 72% conformado por masa de cacao orgánico y azúcar de caña orgánica. La cantidad de cacao utilizada es la ideal para que en el chocolate se puedan degustar notas de higos y caramelo, junto con una acidez tenue (Hoja Verde Chocolates, s.f.).

Imagen 12:

Barra pura de cacao 72%



Fuente: Hoja Verde Chocolates, s.f.

2.3.4 Chocolate 80%

80% Barra pura de cacao

Hoja Verde Chocolates produce esta barra para los clientes que son amantes del chocolate “verdaderamente oscuro”. La barra pura de cacao al 80% está hecha a base de masa de cacao orgánico y azúcar de caña orgánica. En esta barra pura de cacao se resalta de manera impecable las sutiles notas florales de este ingrediente (Hoja Verde Chocolates, s.f.). Este chocolate destaca en su producción debido a los ingredientes orgánicos, a través de los cuales Hoja Verde Chocolates busca cumplir su compromiso con la sostenibilidad ambiental y social.

Imagen 13:
Barra pura de cacao 80%



Fuente: Hoja Verde Chocolates, s.f.

2.3.5 Chocolate 100%

100% Barra pura de cacao

Hoja Verde Chocolates produce esta barra de cacao al 100%, la cual es pura masa de cacao orgánica sin azúcar agregada. Esta barra posee un sabor “fuerte pero suave” que permite al consumidor deleitarse de la manera más pura y saludable del cacao arriba nacional (Hoja Verde Chocolates, s.f.).

Imagen 14:
Barra pura de cacao 100%



Fuente: Hoja Verde Chocolates, s.f.

2.3.6 Royal Liquor

Es una línea de chocolates desarrollado con base en licores con el fin de satisfacer a los clientes que tienen preferencia por consumir este tipo de productos. La experiencia que Hoja Verde Chocolates quiere transmitir con los Royal Liquor es

transportar a los consumidores a sus momentos preferidos para celebrar. Además, este proyecto es innovador al combinar el cacao orgánico fino de aroma junto con el licor, dando como resultado un chocolate gourmet relleno de mousse de licor (Hoja Verde Chocolates, s.f.).

Sweet Bourbon

Esta barra está rellena de mousse de chocolate en combinación con whisky. El sabor semi amargo junto con los tonos amaderados y acaramelizados del bourbon, le brindan a esta creación un gusto único. La textura de esta barra es suave y sedosa, lo que se une a la armonía producida entre el cacao y el whisky (Hoja Verde Chocolates, s.f.).

Imagen 15:

Sweet bourbon



Fuente: Hoja Verde Chocolates, s.f.

Pineapple Beach

Esta barra está rellena con mousse de chocolate y ron. El cacao se combina con piña y coco, brindándole a este producto un sabor afrodisiaco, que busca complacer a los consumidores que prefieren los sabores frutales y dulces (Hoja Verde Chocolates, s.f.).

Imagen 16:
Pineapple beach



Fuente: Hoja Verde Chocolates, s.f.

Tequila Sour

Es un chocolate relleno de mousse de tequila con limón y sal, que junto con el sabor semi amargo del chocolate fino de aroma con sensaciones gustativas propias a frutas y flores de agave, produce un perfil de sabores intensos. El mousse de licor del tequila sour tiene una consistencia suave junto con tonos ámbar y dorado brillante que, gracias al limón, cuenta también con sensaciones vibrantes y ácidas (Hoja Verde Chocolate, s.f.).

Imagen 17:
Tequila sour



Fuente: Hoja Verde Chocolates, s.f.

2.3.7 Bombones y barras rellenos

Estos chocolates son parte de la línea gourmet de dulces de alta calidad, que también tienen como materia prima el cacao ecuatoriano fino de aroma. El porcentaje de concentración de este producto es del 56% y tienen un relleno de ganache de frutas

y otros sabores que permiten ofertar un total de 8 variedades. La presentación de los bombones tiene 12g por unidad, mientras que las barras cuentan con 35g por unidad. Los sabores son: maracuyá, guayaba, mandarina, limón, menta, vainilla, avellana y capuccino, el cual está elaborado con Café Vélez (Hoja Verde Chocolate, s.f.). Es importante destacar que a través de estas barras de chocolate, Hoja Verde busca impulsar los sabores frutales propios del país, comprometiéndose de este modo con el desarrollo social de la comunidad, al tiempo que cuidan el medio ambiente al elegir como materia prima cacao cultivado de manera orgánica.

Imagen 18:
Bombones y barras rellenas



Fuente: Hoja Verde Chocolates, s.f.

2.3.8 Choco monedas

Son pequeños trozos de chocolate en forma de monedas, elaborados con cacao gourmet fino de aroma, que se combinan con sabores como menta, maracuyá, caramelo y naranja, para satisfacer a los consumidores que tienen preferencia por este tipo de chocolate dulce con sabor (Hoja Verde Chocolate, 2020).

Imagen 19:
Choco monedas



Fuente: Hoja Verde Chocolates, s.f.

2.3.9 Coberturas Orgánicas

Son chispas de cacao orgánico fino de aroma utilizados para repostería. Hoja Verde Chocolates ofrece este producto con distintas concentraciones, entre las cuales se encuentran 66% y 72% (Hoja Verde Chocolate, s.f.).

Imagen 20:
Coberturas orgánicas



Fuente: Hoja Verde Chocolates, s.f.

En síntesis, Hoja Verde Chocolates es una empresa que está plenamente comprometida con el desarrollo sostenible. Dentro del ámbito empresarial, Hoja Verde implementa políticas que llevan al cumplimiento de la responsabilidad que ellos adquirieron con la sostenibilidad social, económica y medioambiental. El desarrollo sostenible no está únicamente inmerso en las políticas, sino en cada ámbito de la empresa, incluida su filosofía y la forma de pensar y actuar de quienes forman parte de Hoja Verde Chocolates.

Es evidente que esta empresa tiene por objetivo brindar a los consumidores productos de la más alta calidad, con el valor agregado de que durante todo el proceso de elaboración mantiene el cuidado del medio ambiente, brinda retribución justa a los agricultores y trabajadores, y así ofrece varios tipos de chocolate que satisfagan los gustos y las preferencias de los distintos tipos de consumidores. Además, Hoja Verde elabora sus productos con ingredientes orgánicos de alta calidad, con el fin de cuidar el bienestar de sus clientes y cumplir o superar las expectativas que estos tenían.

Cabe resaltar que el compromiso de Hoja Verde Chocolates no está únicamente promocionado a través de la publicidad de sus barras y bombones, sino que tiene certificaciones que avalan la calidad de sus productos, el trato justo a los trabajadores, el cuidado del medio ambiente y el proceso de cosecha natural y orgánico. Junto con esto, se resalta los múltiples premios nacionales e internacionales de los que fueron acreedores gracias al sabor exclusivo, la consistencia y la alta calidad que Hoja Verde mantiene durante todo el proceso de elaboración del chocolate, para obtener un producto final único en consistencia, sabor y olor.

CAPÍTULO III MERCADOS INTERNACIONALES

En este capítulo se establecen los mercados internacionales en los que Hoja Verde Chocolates incursionó con sus productos elaborados bajo políticas de desarrollo sostenible, con el fin de verificar si el hecho de que esta empresa produzca chocolates con base en la sostenibilidad social, económica y medioambiental influyó en la apertura y crecimiento de la venta de sus productos a nivel internacional. Para esto, se describen los antecedentes relacionados a la internacionalización de las ventas, se caracterizan los mercados a los que esta empresa realiza las exportaciones y, finalmente, se establece la dinámica de las exportaciones, donde se incluyen las variables tanto cuantitativas como cualitativas de los países y de los productos exportados entre 2013 y 2019.

3.1. Antecedentes

3.1.1. Origen

Desde su creación, la empresa Hoja Verde Chocolates buscó incursionar en el mercado internacional con el fin de exportar “el mejor chocolate ecuatoriano” (Hoja Verde Chocolates, 2016). De esta manera, la empresa se convierte en una Born Global, que son empresas caracterizadas porque, desde su origen, buscan la internacionalización y la obtención de ganancias provenientes de ventas en mercados internacionales (Knight & Cavusgil, 2015). Es importante destacar que estas empresas necesitan tener ventaja competitiva con respecto a otras que oferten productos de la misma clase, con el fin de tener éxito en el mercado internacional (Oviatt & McDougal, 1994).

En este contexto, se podría considerar que Hoja Verde Chocolates incursionó en el mercado internacional desde los primeros años de su creación con la estrategia de la implementación del desarrollo sostenible dentro del cultivo de cacao de alta calidad y en la elaboración del chocolate, al mismo tiempo que brinda un trabajo digno a todos quienes intervienen en el proceso de producción y comercialización (Hoja Verde Chocolates, s.f.). De esta manera, la empresa establece su ventaja competitiva por el cacao que utiliza y por el proceso de elaboración del chocolate.

Se puede decir que este compromiso adquirido por Hoja Verde Chocolates se estima como una forma de ganar competitividad y de diferenciar su producto dentro del mercado internacional, lo cual, como afirman Oviatt y McDougal (1994), es una estrategia clave para alcanzar ventas internacionales en campos altamente competitivos como el del chocolate.

3.1.2. Captación de mercado

En el proceso de iniciar las ventas al mercado internacional, es un factor clave que los fundadores de Hoja Verde Chocolates sean empresarios con experiencia previa y que manejen empresas exportadoras, puesto que este es un requisito para el éxito de las empresas Born Global (Weerawardena et al., 2007). Dentro de estos fundadores se encuentra Eduardo Letort, propietario de la florícola Hoja Verde; la familia Vélez, dueños de la productora de café Vélez, así como Roque Sevilla y Daniel Hidalgo (Hoja Verde Chocolates, 2019).

Se puede considerar este hecho como una parte indispensable de la conexión con mercados internacionales, debido a que estos empresarios ya contaban con el conocimiento necesario sobre los distintos mercados en los que se podía incursionar para ofertar el chocolate con cacao fino de aroma. Incluso, Eduardo Letort afirmó en

una entrevista que su experiencia previa con la florícola y sus exportaciones fue una parte indispensable para alcanzar el desarrollo de Hoja Verde Chocolates (Angulo, s.f.).

Es así como, una vez creada la receta del chocolate y elaborado el producto, esta empresa procedió a encontrar mercados internacionales para ofertarlo. Con la ayuda del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (Pro-Ecuador), los dueños de Hoja Verde Chocolates viajaron a otros países como Bélgica, Francia, Holanda y Alemania con el fin de visitar ferias para posicionar el producto. De este modo, Holanda fue el primer país en donde este chocolate incursionó (Angulo, s.f.).

Para una empresa Born Global, establecer nuevas relaciones con potenciales clientes en otros países y alianzas dentro del mismo país es imprescindible para una temprana y exitosa internacionalización (Madsen and Servais, 1997). Es por esto que este paso en la búsqueda y apertura de nuevos mercados fue indispensable para iniciar la exportación de los productos de Hoja Verde Chocolates. Por un lado, el hecho de que utilizaron su alianza dentro del país para obtener la oportunidad de presentarse en una feria internacional y por otro lado, al participar de esta feria crearon los vínculos necesarios para determinar en qué mercados podían comenzar el posicionamiento y la venta internacional de sus productos.

Otro aspecto importante dentro de la búsqueda y obtención de mercado está en el aprendizaje y la investigación. Los miembros de Hoja Verde Chocolates conocen que el mercado es cambiante y que la competencia, a quienes prefieren llamar colegas, incrementa. Por esto, una estrategia utilizada fue observar cómo las otras marcas de chocolate exportan sus productos y revisar a qué mercados las realizaron, de modo que puedan distinguir en qué países tuvieron acogida, en cuáles los

productos no triunfaron y porqué, y así sacar conclusiones de los lugares en donde existe oportunidad de introducir su producto (Lainez, 2018).

Cabe destacar que el desarrollo de las capacidades dinámicas es otro factor importante de la internacionalización de las Born Global (Weerawardena et al., 2007). Parte de estas capacidades son las estrategias para configurar recursos basados en el cambio y evolución de los mercados, y que están relacionadas con las decisiones tomadas por los líderes (Eisenhardt & Martin, 2000; Wernerfelt, 1984). Con base en esto, se puede decir que el hecho de obtener beneficio de las experiencias de su competencia y la capacidad de distinguir mercados potenciales a partir de estas, resalta las capacidades dinámicas en la toma de decisiones por parte de los líderes de Hoja Verde Chocolates, que aprovecharon la información ya establecida para determinar en qué mercados podían incursionar y triunfar con las características propias de sus chocolates.

Hasta el año 2019, Hoja Verde Chocolates logró posicionar su producto de manera internacional en cuatro continentes: Europa, América, Asia y Oceanía. Los países a los que esta empresa exportó sus chocolates entre 2013 y 2019 son: Francia, Italia, España, Holanda, Estados Unidos, Canadá, México, Argentina, Chile, Rusia, Emiratos Árabes Unidos, Taiwan, Hong Kong, Corea del Sur, Japón y Australia (Angulo, s.f.; Agencia Andes, 2017; Food Retail, 2017). Según Knight & Cavusgil (1996), para ser una empresa Born Global, esta debe alcanzar un 25% de sus ventas en el mercado internacional. Con los países a los que Hoja Verde Chocolates logró ingresar y posicionarse como marca chocolatera, alcanza un total del 50% de la venta de su producción en el mercado internacional (Angulo, s.f.), lo que muestra que esta empresa sí cumple con los requisitos de una Born Global.

3.1.3. Venta

En el caso de la venta de sus productos Hoja Verde Chocolates considera que es complejo conseguir un solo cliente que compre todos los productos ofertados. Es por esto que ellos se enfocan en satisfacer a sus pequeños clientes en diferentes partes del mundo. Sin embargo, afirman que el reto al que se enfrentan es sobrellevar el tema logístico de las exportaciones, las barreras arancelarias y las regularizaciones del cadmio (Lainez, 2018). Este último se relaciona con el Reglamento 488/2014, que fue aprobado por la Unión Europea y que determina el nivel máximo de cadmio que se puede encontrar en los productos elaborados a base de cacao y chocolate, con el objetivo de salvaguardar la salud de los consumidores (Servicio Ecuatoriano de Normalización, s.f.).

Para las empresas Born Global es necesario aprovechar el desarrollo del mercado internacional, que gracias a los avances tecnológicos en la información, comunicación, producción y logística, facilitó la participación de empresas pequeñas, que tienen escasos recursos financieros, humanos y tangibles, en el comercio internacional (Knight & Cavusgil, 2005). Estos también redujeron los costos de las transacciones internacionales, y quitaron una barrera para que las empresas de bajos recursos puedan ingresar al mercado internacional (Knight & Cavusgil, 2015).

Hoja Verde Chocolates, a pesar de las dificultades que encuentra en las exportaciones de su producto, logró posicionarse en el mercado internacional gracias a las novedades tecnológicas que ofrecen soluciones eficientes para las empresas con producciones pequeñas (Lainez, 2018). De manera que se puede decir que la estrategia de esta empresa empleada en las herramientas de internacionalización de corte tecnológico fue eficiente en cumplir con lo planteado por Knight & Cavusgil

(2015), de llevar a una empresa Born Global, como es Hoja Verde Chocolates, al mercado internacional.

Con respecto a la logística de las ventas, Hoja Verde Chocolates realiza sus exportaciones vía aérea con el fin de que el producto mantenga el nivel de temperatura correcta, de manera que no sufra las consecuencias del destemperado que causa el calor al deteriorar el producto y, en consecuencia, ocasionar el crecimiento de moho. Asimismo, se envían recomendaciones a los exportadores para el cuidado del producto y evitar que se produzcan condiciones que puedan maltratarlo (F. Páez, comunicación personal, 24 de agosto de 2020).

3.2. Destino de las exportaciones

3.2.1. Europa

En este continente Hoja Verde logró ingresar a Holanda, España, Italia y Francia entre el año 2014 y 2019. Con respecto al primer mercado, Francia, se destaca con un creciente interés por los productos orgánicos. En 2014, la compra de estos productos superó en un 14% al año anterior (Bio-Marché, 2015), en 2017 el 70% de personas afirmaron preferir productos orgánicos (Askew, 2017) y en 2019 esta tendencia alcanzó un porcentaje de 12% de consumidores cada día (France 24, 2019). Con respecto a los chocolates, se prioriza la calidad y el sabor, y se prefiere aquellos libres o reducidos en azúcar, con materia prima obtenida a través de la agricultura biológica debido a que son percibidos como más saludables (Valera, 2008).

En el mercado italiano, los productos importados deben poseer características diferenciadoras como: ser un producto completamente nuevo, ofertar una calidad alta en la materia prima o tener un precio competitivo. El comprador es exigente en la calidad, el diseño y la presentación del producto (ICEX, 2018). Además, el 75,1% de

los consumidores les interesa saber el origen de los ingredientes usados y el 78,5% están dispuestos a pagar más por productos que cuenten con certificaciones (ICEX, 2017). Con respecto al chocolate, se tiende hacia los premium y oscuros debido a sus beneficios para la salud. Así también, la tendencia de comprar barras elaboradas con ingredientes orgánicos está en crecimiento (Byrne, 2011).

En España, el 34% de los consumidores prefieren comprar alimentos bajos en azúcar o libres de ella y el 81% prefieren optar por productos naturales (Financial Food, 2019). En 2017, existió un incremento del 17% en la compra de productos ecológicos y orgánicos y la decisión final del comprador está basada en la relación precio-calidad y sostenibilidad (Agrimundo, 2018). En lo que concierne al chocolate, se busca consumir chocolate negro al creer que es más saludable por su bajo contenido en azúcar, que ofrezca valor añadido y alta calidad. Asimismo, se prefiere comprar chocolates que certifiquen el cuidado ambiental y social, así como las prácticas de desarrollo sostenible que la empresa tenga (Sweet Press, 2010).

En Holanda, el mercado se interesa en el comercio justo, por lo que más de la mitad de las tiendas existentes en este país venden productos de este tipo. Además, los consumidores realizan compras que sean bio/orgánicas y apoyan a marcas responsables con el medio ambiente y con sus trabajadores. El 80% de los consumidores se fija en la calidad del producto (Talavera, 2010). Dentro del marco de los chocolates, se apuesta por las barras producidas con cacao orgánico de alta calidad, de manera especial cacao fino de aroma, y buscan que la obtención de la materia prima se realice con base en la sostenibilidad. Asimismo, se consideran importantes las certificaciones internacionales y la responsabilidad social y ambiental (Unipymes, 2014).

Con base en las características de estos cuatro países, se considera que tienen apertura para los productos de Hoja Verde Chocolates, debido a que su oferta incluye chocolates libres de azúcar, elaborados con materia prima de alta calidad, lo que cumple con las expectativas de los clientes. Además, el cacao empleado es cultivado con base en agricultura orgánica y está respaldado con la certificación Orgánica. Asimismo, cuenta con la certificación Fair Trade, gracias al cuidado del bienestar de los trabajadores y los agricultores. Así también, la transparencia que maneja la empresa para acercar al consumidor con el productor es un factor clave para el éxito en este mercado, así como el compromiso de la empresa con las políticas de desarrollo sostenible, lo que influye en la decisión final del cliente. Los chocolates de esta empresa certifican estos procesos al poseer los sellos de USDA Organic, Kosher, Fair Trade y EU Organic BIO (Agencia Andes, 2017).

3.2.2. América

En este continente, Hoja Verde Chocolates logró ingresar sus productos elaborados bajo políticas de desarrollo sostenible en países como Estados Unidos, México, Canadá, Chile y Argentina. El mercado estadounidense está abierto a probar productos de diferentes partes del mundo. Los consumidores que buscan un estilo de vida saludable suelen elegir alimentos orgánicos y procuran cuidar el medio ambiente, por lo que prefieren comprar productos eco-amigables. Así también, existe interés por conocer el origen del producto y si este beneficia a la comunidad de la cual proviene (Procolombia, s.f.). Con respecto al chocolate, el orgánico es el que más crecimiento de venta tiene, con un 4,9% de incremento promedio anual desde el 2009 y con proyección a un 5% de crecimiento para el año 2019 (PROCOMER, 2014). Además,

los estadounidenses apuestan por productos realizados bajo políticas de desarrollo sostenible, así como por los chocolates oscuros de alta calidad (Llacuna, s.f.).

En Chile, el 53% de personas apuestan por productos innovadores, son exigentes con la calidad que ofrecen los productos y existe un crecimiento en el consumo de alimentos saludables (O'Bols Marketing, s.f.). En este país cada vez más la clase media realiza compras de productos exclusivos, gourmet y de alta calidad. Es un mercado abierto a experimentar nuevos sabores en los productos alimenticios (Navarro, 2010). Con respecto al chocolate, Chile es el segundo país en Latinoamérica que más consume este producto per cápita, con un total de 2,8 kilos por persona (O'Bols Marketing, s.f.). Además, existe una preferencia por el chocolate ecuatoriano elaborado con cacao fino de aroma debido a la calidad, los tonos florales y el sabor (García, 2015). Los chilenos están dispuestos a pagar un mayor precio por chocolates que les ofrezcan valor agregado y calidad, y los consumidores que prefieren chocolate gourmet incrementaron un 30% a partir del 2004 y se duplicó desde el 2009 (Central American Data, 2014).

En Argentina, a partir del 2014, el 73% de los consumidores comenzó a preocuparse por comprar productos saludables y basan su elección en la calidad (Infobae, 2019). El 74% de los compradores están interesados en conocer el origen de los ingredientes del producto y el 67% optan por realizar sus compras con base en la sostenibilidad, al buscar productos que cuiden el medio ambiente (Ámbito, 2020). En lo que concierne al consumo del chocolate, se buscan sabores tropicales, ácidos y a café, y es importante que una misma marca cuente con diversidad de opciones. Así también, el consumo de chocolate premium, o artesanal, del que se espera un mayor contenido de cacao y características exclusivas, incrementó desde el 2008 (MPG, 2012).

En México, el mercado se caracteriza por basar su elección en la calidad, la innovación, la variedad de oferta y la confianza que inspire la marca. El 60% de los consumidores tienen conciencia del cuidado del medio ambiente, razón por la cual buscan comprar productos elaborados de forma ética. El 50% prefiere consumir productos elaborados con ingredientes naturales de origen orgánico y esperan que exista un pago justo a los trabajadores (Mincetur, s.f.). Dentro del tema del chocolate, se opta por elegir los más saludables que pertenecen al segmento premium. Los chocolates artesanales, orgánicos y finos están en auge, con miras a un potencial crecimiento (Sánchez, 2017; Expansión, 2016).

En Canadá, debido a la ausencia de una cultura marcada en el aspecto gastronómico, se compra productos importados que tengan historia y estén empapados de la cultura del país de origen. El envase y el aspecto exterior de los productos es importante, así como la información nutricional, en donde se plasme que está elaborado con ingredientes de calidad. Los compradores prefieren los productos orgánicos y libres de gluten, y están abiertos a sabores exóticos, frutales y combinaciones representativas del país de origen (Gil, 2013). Con respecto a los chocolates, existe una creciente demanda por las barras sin azúcar y bajas en grasa (Arthur Roger & Asociés, s.f.). Se espera que la materia prima sea orgánica y de buena calidad, y el consumo aproximado de chocolate es de 6,4 kilogramos anuales per cápita, lo que lo convierte en el noveno país que tiene mayor consumo de chocolate (IICA, 2017).

Con base a la información del mercado de estos países, se puede decir que tienen apertura para los productos de Hoja Verde debido al crecimiento en la demanda de chocolate gourmet, en la que se incluye los productos de alta calidad, con un porcentaje de cacao elevado y características diferenciadoras, que para esta empresa

sería la materia prima orgánica, el proceso Bean to Bar y el Fair Trade. Además, es una marca sostenible que da a conocer el origen de la materia prima y permite conectarse al consumidor con el agricultor, satisfaciendo la búsqueda de los clientes de conocer el origen de los productos.

3.2.3. Asia

En este continente Hoja Verde Chocolates logró ingresar entre 2014 y 2019 a países como: Rusia, Japón, Corea del Sur, Hong Kong, Taiwan y Emiratos Árabes Unidos. En el caso de Japón, el mercado se caracteriza por la compra de productos que cuiden la salud. Los consumidores se fijan en la apariencia y en la presentación del producto y el empaquetado preferido es por unidades (López, 2020). El mercado orgánico nació en 2011 y está en continuo crecimiento, y para que un producto pueda ser vendido como orgánico debe contar con la certificación JAS (Portal Frutícola, 2013). En el tema del chocolate, existe preferencia por el chocolate oscuro con mezcla de sabores exóticos y con variedad de porcentaje de cacao. También destaca el chocolate gourmet con materia prima de alta calidad (Procomer, s.f.). El comercio justo como motivo de compra está constante crecimiento (CATIE, s.f.).

En Corea del Sur, el consumidor considera la relación marca-producto, aprecia la calidad, y está abierto a pagar un precio justo por ella. Se elige productos que cuiden la salud y dentro de todas las clases socioeconómicas, existe un mayor consumo de productos extranjeros (SIICEX, 2017). En lo que concierne al chocolate, los más demandados son los bombones rellenos y las barras (Embajada de la República Argentina en Seúl, 2009), y es un mercado que tuvo un crecimiento aproximado de 13,8% en 2014. Los chocolates que tienen mayor contenido de cacao son los más demandados, junto con los que cuentan con ingredientes orgánicos

(Central American Data, 2020). Existe también un crecimiento en la demanda de chocolates de gama premium, dentro de la que se exige contar con valores diferenciados de la competencia (López, 2016).

Emiratos Árabes Unidos cuenta con un consumidor que busca la calidad premium en todas sus compras, por ello opta por productos gourmet (Paraiso, Minervini & Mondragón, 2015). Existe crecimiento en la demanda de productos orgánicos y se espera que los productos alimenticios presenten innovación y valor agregado. Los consumidores prefieren pagar por productos de alta calidad que cuiden el medio ambiente (Manzanera, 2016). En lo que concierne al chocolate, se busca uno de alta calidad, con productos naturales, y saludables. La originalidad del producto se toma en cuenta para la elección, junto con la innovación y los sabores nuevos, de manera especial los derivados de frutas exóticas. Los compradores están abiertos a pagar un precio mayor por los chocolates elaborados de forma artesanal (Prom Perú, 2015).

En Taiwán, el consumidor está dispuesto a comprar productos nuevos e innovadores, se fija en la calidad de la elaboración y de la materia prima, y está cada vez más interesado en el cuidado del medio ambiente, por lo que prefiere comprar a marcas eco-amigables (Prom Perú, 2018). En el ámbito del chocolate, se presta atención al envase y a la información presentada en él, lo que influencia en la decisión de compra (Alepez, 2008). Así también, existe un incremento en el consumo de chocolate negro debido a la baja cantidad de azúcar que contiene, así como un incremento en la demanda del chocolate premium, al percibirse como de mejor calidad (Ken Research, 2017).

En Hong Kong, el consumidor apuesta por los productos saludables, por lo que prefieren comprar alimentos orgánicos que cuenten con su respectiva certificación

(ICEX, 2018). El envase del producto debe ser innovador para diferenciarse de los demás y se espera que la calidad de los ingredientes sea alta (AQUA, 2004). En el tema del chocolate, el consumidor prefiere los que tengan baja cantidad de azúcar, grasas y conservantes. Debido a las características anteriores, se realiza el chocolate negro, considerado como más saludable que el tradicional. Para los productos extranjeros derivados del cacao, se espera que exista un valor agregado (Díaz, 2015).

En Rusia, el envase, la presentación y la calidad del producto son importantes al momento de la compra (PROCOLOMBIA, 2012). La publicidad, la presentación del producto, y lo que se diga de él impresiona al consumidor (Ruscomerz, 2010). A partir del año 2011 existe un incremento en el consumo de productos orgánicos, considerados como mejores para la salud (Pueyo & Garbayo, 2014). Con respecto al chocolate, en 2017 Rusia alcanzó el puesto número cuatro de los mayores consumidores de chocolate per cápita, con un total de 4,8kg anuales, y en 2018, la ingesta de este producto incrementó un 9,2% (Sputnik, 2018). El chocolate es considerado como un producto de primera necesidad, en el que se valora la innovación y se prefiere el chocolate gourmet o de gama media a alta (Feijoo, 2020).

Con base en la información anterior, se considera que el mercado asiático está abierto a la compra de los productos de Hoja Verde, debido a que esta empresa oferta barras y bombones premium de chocolate oscuro elaborados con materia prima orgánica, que tienen diversas concentraciones de cacao en combinación con sabores innovadores y exóticos, lo que le da una ventaja para posicionarse en este continente. Además, gracias a la característica Bean to Bar, estas barras son producidas de manera artesanal y durante el proceso de obtención del cacao, se cuida el equilibrio del medio ambiente. Así también, tomando en cuenta que existe un creciente interés por los

productos provenientes del comercio justo, los chocolates de Hoja Verde pueden aprovechar esto para promover la producción responsable de su empresa.

3.2.4. Oceanía

En este continente Hoja Verde Chocolates logró ingresar a Australia, en donde el consumidor apuesta por los alimentos que provean de sabores distintos a los tradicionales a través de una producción artesanal o de la utilización de ingredientes nuevos. A pesar del alto precio, el mercado de los alimentos gourmet y orgánicos se encuentra en continuo crecimiento, así como el de los productos saludables. Así también, los australianos prefieren realizar compras innovadoras y cuyos sabores sean propios del lugar de elaboración (Chumpitaz, 2014; ProChile Sidney, 2014). Además, hay un creciente interés en la compra de productos amigables con el medio ambiente y los productos de alta calidad son los preferidos en el mercado (Prom Perú, 2017).

Con respecto al chocolate, los australianos están interesados en comprar aquellos que son elaborados con base en el comercio justo, por lo que las barras más vendidas en este país son las que cuentan con esta certificación. El consumidor espera que en el empaque se refleje el sello Fair Trade junto con alguna mención a la comunidad que se ayuda, con el fin de hacerlo partícipe del proceso (ProChile, 2013). Así también, existe mayor demanda por los chocolates premium, y por aquellos que son libres de aditivos químicos, que tienen baja cantidad de azúcar y que proporcionan experiencias de otros lugares del mundo (Roy Morgan, 2019).

Se considera que, en el mercado australiano, Hoja Verde tiene apertura para sus chocolates debido a que la materia prima utilizada es orgánica, al cultivar el cacao de forma natural. Además, son productos que se elaboran con políticas de desarrollo sostenible, que cuidan el medio ambiente y que mantienen un trato justo con los

agricultores y trabajadores. Así también, esta empresa oferta variedades de productos con sabores exóticos y diversidad de concentración de cacao, con el fin de satisfacer al consumidor que prefiere el chocolate libre de azúcar.

3.3. Dinámica de las exportaciones

3.3.1. Europa

En el caso de Europa, se observa que los chocolates de Hoja Verde se exportaron a Holanda, España, Italia y Francia, siendo el primer país el que mayor cantidad de venta tuvo, y el último el de menor cantidad. Al mismo tiempo, se observa que Holanda es el lugar de exportación más regular, al comprar mercancía durante cinco años consecutivos entre 2014 y 2019, seguido por España, con quien Hoja Verde inició sus relaciones en 2017, y realizó exportaciones durante tres años seguidos. Finalmente, se tiene el caso de Italia y Francia, países con los que Hoja Verde Chocolates realizó intercambios únicamente durante un año, 2015 y 2019 respectivamente.

Tabla 2:

Total de ventas por año en Europa (en miles de USD)

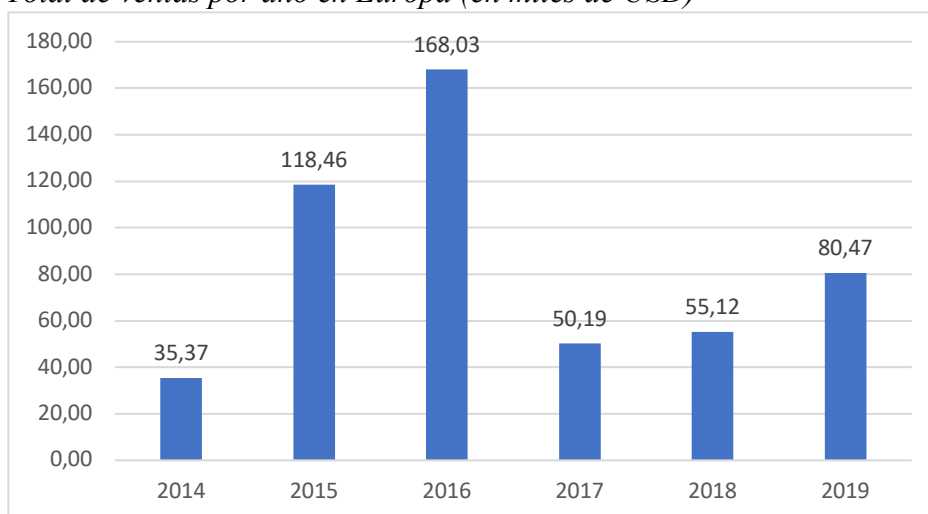
PAÍS	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Crecimiento promedio anual país
Holanda	35,37	112,37	168,03	29,22	45,62	67,30	13,73%
España				20,97	5,90	13,18	-20,73%
Italia		6,09					
Francia					3,60		
Total	35,37	118,46	168,03	50,19	55,12	80,47	17,87%

Fuente: Cobus Group, 2020

Elaborado por: Autor, 2020

Gráfico 3:

Total de ventas por año en Europa (en miles de USD)



Fuente: Cobus Group, 2020

Elaborado por: Autor, 2020

El año de inicio de las exportaciones en esta región fue en el 2014 y se observa una tendencia creciente hasta el año 2016. Esta apertura del mercado pudo darse gracias a que Europa es la región que cuenta con la mayor demanda de cacao, con una participación del 48% y con los países que tienen mayor consumo de chocolate por persona (Eurostat, 2010; Statista, 2016). Además, en este lugar existe una alta demanda de productos elaborados bajo estándares de desarrollo sostenible debido a la preferencia de compra del consumidor (Agronegocios, s.f.). Por esto, el chocolate de Hoja Verde alcanzó varios países de esta región y se posicionó en tiendas que ofertan este tipo de productos, como por ejemplo El Corte Inglés en España, que es una empresa comprometida con la producción ecológica, el comercio justo, la sostenibilidad social y el respeto por la naturaleza, y que busca incrementar la cantidad de artículos con estas características (Agencia Andes, 2017; El Corte Ingles, s.f.).

Así también, a partir del año 2017, se observa que las exportaciones disminuyeron. Se considera que existieron varios factores que afectaron la venta del chocolate de Hoja Verde en este continente. En primer lugar, Europa es considerado

un mercado exigente y altamente competitivo, por lo que es necesario que las empresas realicen inversiones costosas a riesgo de no obtener ganancia, con el fin de realizar un análisis exhaustivo del mercado. Por esta razón, las empresas que triunfan suelen ser aquellas que cuentan con el capital suficiente para realizar inversiones riesgosas (ICEX, 2008). Esto implica un impedimento para Hoja Verde Chocolates puesto que es una empresa joven y no cuenta con la capacidad económica para realizar este tipo de inversiones.

En segundo lugar, dentro de Europa se encuentran los países con mayor cantidad de exportaciones de chocolate en el mundo, como Alemania, Bélgica, Holanda, Italia, Francia y Suiza. Al ser menos costosa la compra de chocolate a estos países, debido a su ubicación y las preferencias arancelarias de la Unión Europea, se considera que estos son la principal competencia de Hoja Verde Chocolates en esta zona. Una tercera razón, es que hay una tendencia de considerar a los países en vías de desarrollo como buenos proveedores de cacao en grano, pero no de chocolate como producto final (PROECUADOR, 2013). Esto también implica un reto para Hoja Verde, por la necesidad de posicionarse en la mente de los consumidores como una marca distribuidora de chocolate gourmet elaborado con cacao fino y de aroma elaborado en base al desarrollo sostenible.

En esta región se destaca el caso de Italia, país al que Hoja Verde Chocolates realizó su única exportación en 2015, debido a que es el país que menor cantidad de venta demandó. A pesar de que este es un país en el que el consumidor prefiere los chocolates de alta calidad, oscuros y con ingredientes orgánicos (Byrne, 2011), el consumo de chocolate per cápita es uno de los más reducidos de Europa, con un aproximado de 3,37kg en 2012 y 4kg en 2017 (Lagalla, 2017; PROECUADOR,

2017), lo que puede explicar la baja cantidad de exportaciones de chocolate, debido a la cantidad reducida de demandantes.

Por otro lado, Holanda es el mayor socio comercial de esta empresa en la región y tiene el mayor crecimiento anual promedio. Este es el primer país de Europa que compró los productos de Hoja Verde Chocolates en 2014, por lo que se convirtió en la puerta de entrada de esta empresa a este continente. Es el principal país al que se exporta cacao y sus derivados, y el precio de compra es mayor en comparación a otros países. Así también, la responsabilidad de los holandeses con el comercio justo y el cuidado medioambiental se traduce en la alta demanda de productos con elaboración en base al desarrollo sostenible (Embajada de Ecuador en los Países Bajos, s.f.). La apertura de Holanda a los productos con desarrollo sostenible permitió que el chocolate de Hoja Verde ingrese en el mercado y que mantenga una demanda constante y elevada en comparación a otros países, al tiempo que la relación comercial previa de este país con Ecuador fue indispensable para el intercambio comercial.

3.3.2. América

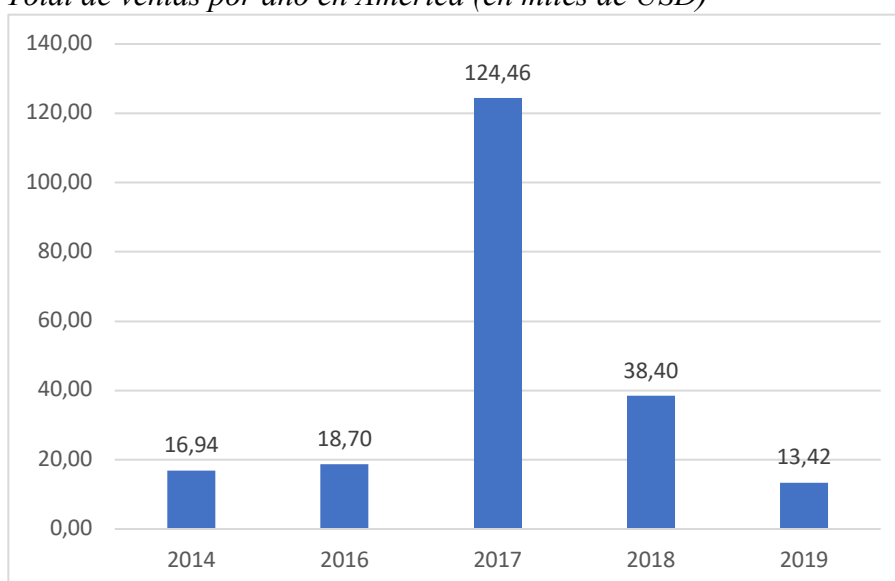
Se observa que Hoja Verde Chocolates exportó entre 2013 y 2019 a Estados Unidos, México, Canadá, Chile y Argentina, siendo el primer país el que mayor cantidad de venta tuvo, y el último el de menor cantidad. De igual modo, se puede ver que Argentina es el país con menos exportaciones, seguido por Canadá, Chile, México y Estados Unidos, que se posiciona como el país con la más alta cantidad de exportaciones en este continente y, por tanto, el mayor socio comercial de Hoja Verde Chocolates en América.

Tabla 3:*Total de ventas por año en América (en miles de USD)*

PAÍS	2014	2016	2017	2018	2019	Crecimiento promedio anual país
Estados Unidos	10,89	9,03	56,58	20,87	13,42	5,36%
México		7,66	38,12			397,57%
Canadá			23,76	17,44		-26,63%
Chile	6,05	2,01	5,01			-8,95%
Argentina			0,99			
Total general	16,94	18,70	124,46	38,40	13,42	-5,65%

Fuente: Cobus Group, 2020

Elaborado por: Autor, 2020

Gráfico 4:*Total de ventas por año en América (en miles de USD)*

Fuente: Cobus Group, 2020

Elaborado por: Autor, 2020

En el caso de esta región, se marca una tendencia de consumo diferenciada entre el norte y el sur. En el caso del norte, se posiciona como la segunda región con mayor consumo de chocolate en el mundo, con un 25% de participación. A diferencia, el sur cuenta con un 9% de participación mundial en el consumo de cacao y derivados, ocupando el penúltimo puesto en la tendencia (Eurostat, 2010). Esta es una de las razones por las que se observa que las exportaciones de chocolate son mayores hacia la parte norte de América, con países como Canadá, Estados Unidos y México.

Uno de los aspectos que influyó en el intercambio con los países pertenecientes a esta región son los acuerdos comerciales celebrados que permitieron a Hoja Verde Cholates gozar de beneficios comerciales, por ejemplo, el Acuerdo de Complementación Económica ACE-65⁶ a partir del 2010, entre Ecuador y Chile, y la tasa de arancel 0% para las exportaciones de cacao y sus derivados hacia Canadá en 2017 (Castro, 2019; PROECUADOR, 2020). Así también, se observa un crecimiento de la venta del chocolate en 2017, lo que puede deberse a que entre 2016 y 2017 Hoja Verde Chocolates ganó premios en Ecuador, Londres y Estados Unidos por la calidad de su producto, lo que posicionó la barra en el mercado internacional, y permitió un incremento de la compra, de manera destacada en Estados Unidos, uno de los países anfitriones de los concursos (Hoja Verde Chocolates, s.f.).

Por otro lado, se observa un decrecimiento en la venta de los dos últimos años. La disminución de las exportaciones de los chocolates de Hoja Verde se puede relacionar con que la preferencia de consumo de chocolate con leche en esta región alcanza un 75%, por lo que el mercado es reducido para los chocolates oscuros. Otra preferencia que influyó en la baja de la demanda, de manera especial en Latinoamérica, es que existe una predilección por el consumo de chocolates de marcas globales, lo que afecta a Hoja Verde, debido a que su marca no se encuentra posicionada de manera global (El Mercurio, 2017; Oda, 2014).

Dentro de esta región, se destaca el caso de Argentina, que es el país con menor cantidad de venta de chocolate de Hoja Verde. En general, las importaciones de este producto desde Ecuador son menores del 2%, que posiciona a este país como uno de los menores demandantes de chocolate ecuatoriano. La baja demanda puede deberse a la devaluación del peso argentino, debido a que en 2015 el valor del dólar

⁶ Acuerdo con objetivos comerciales que incluye trato nacional, trato de nación más favorecida y transparencia (Castro, 2019)

alcanzó los 9,2 pesos; en 2017 los 16,5 pesos; y, en 2018 los 37,2 pesos, encareciendo los productos comprados e importados desde Ecuador (MINCIT, 2018; Ministerio de Comercio Exterior, 2012).

Por otro lado, se destaca el caso de Estados Unidos, que se posiciona como el país con mayor cantidad de exportaciones de chocolates de Hoja Verde y con mayor constancia, debido a que realizó compras durante cinco años entre 2014 y 2019. Esto tiene relación con el hecho de que este país es uno de los socios comerciales más importantes para Ecuador, y que las exportaciones de cacao y elaborados ocupan el sexto puesto de las ventas a este país. Además, el tipo de chocolate que se exporta es gourmet, con baja cantidad de azúcar y negro, el cual es el más demandado por los consumidores (Ministerio del Comercio Exterior, 2019; PROECUADOR, s.f.).

Uno de los distribuidores del chocolate de Hoja Verde en este país es Everglobe Specialty Foods, que se convirtió en representante y punto oficial de venta de los productos de Hoja Verde Chocolates. Cabe resaltar que en la presentación de Everglobe para introducir estos chocolates a la venta, se resaltó la producción sustentable y el cacao 100% orgánico (Everglobe, 2019). Esta afirmación de la empresa representante en el comunicado de prensa sobre la venta de los productos de Hoja Verde Chocolates es de suma importancia porque resalta que parte indispensable de la venta de estos chocolates es la característica de sostenible y orgánico, lo que muestra que esto fue un factor clave en la negociación del acuerdo de venta.

Asimismo, Global Cadena Inc. es otra importadora que se encarga de distribuir los productos de Hoja Verde Chocolates en Estados Unidos. La presentación de la marca de Global Cadena destaca el hecho de importar los productos más finos y gourmet de Ecuador, que sean productos naturales y orgánicos, producidos con responsabilidad social. Esta importadora destaca las prácticas sostenibles de Hoja

Verde Chocolates y se afirma que el pago que esta empresa realiza a los agricultores es 30% mayor que el pago promedio (Global Cadena, 2020).

En este caso, se observa que no fue únicamente la alta calidad de la materia prima y de la producción del chocolate lo que llevó a Global Cadena a importar los productos de Hoja Verde Chocolates, sino que influyó también el factor del desarrollo sostenible tanto en la materia prima orgánica como en el proceso de producción al retribuir a los agricultores un pago justo, y al preocuparse por quienes forman parte de esta empresa tanto directa como indirectamente: los trabajadores y los consumidores.

3.3.3. Asia

Hoja Verde Chocolates exportó a este continente entre 2014 y 2019 a Rusia, Japón, Corea del Sur, Hong Kong, Taiwan y a los Emiratos Árabes Unidos. Estas regiones se encuentran ordenadas de mayor a menor cantidad de exportaciones y de venta. Con base en este orden, se puede ver que Taiwan y los Emiratos Árabes Unidos son los países con menos exportaciones, seguidos por Hong Kong y Corea del Sur. Finalmente, se encuentra a Japón, que se posiciona como el país con mayor constancia de compra de chocolates; y Rusia, que es el país con la más alta cantidad de importaciones en este continente y, por tanto, se convierten en los mayores socios comerciales de Hoja Verde Chocolates en Asia.

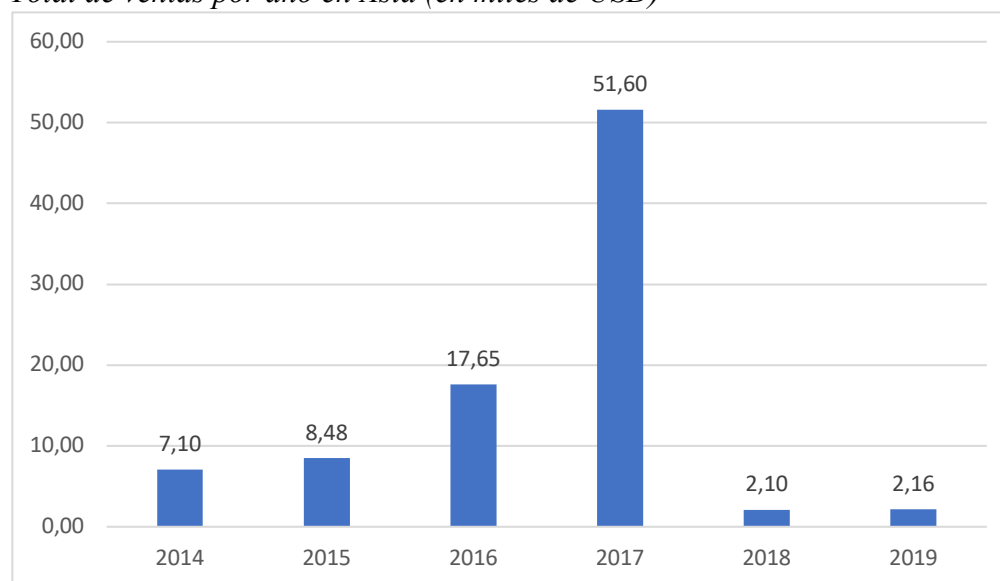
Tabla 4:
Total de ventas por año en Asia (en miles de USD)

PAÍS	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Crecimiento promedio anual país
Rusia			7,88	37,84			379,86%
Japón			9,76	12,20	2,1	2,16	-39,49%
Corea del Sur	7,10	8,02					12,98%
Hong Kong				1,56			
Taiwan		0,35					
Emiratos Árabes Unidos		0,11					
Total general	7,10	8,48	17,65	51,60	2,10	2,16	-21,15%

Fuente: Cobus Group, 2020
Elaborado por: Autor, 2020

Gráfico 5:

Total de ventas por año en Asia (en miles de USD)



Fuente: Cobus Group, 2020

Elaborado por: Autor, 2020

En esta región se observa un crecimiento anual que llega a su pico en 2017. Este crecimiento de más del 100% puede deberse al posicionamiento y publicidad que ganaron los chocolates de Hoja Verde en el mercado al ser premiados en Londres, Estados Unidos y Ecuador por la calidad de los ingredientes de las barras, así como su sabor, olor y textura (Hoja Verde Chocolates, s.f.). Sin embargo, a partir de este año, se observa la caída de las exportaciones de este chocolate. Esto puede deberse a que la preferencia de consumo en los países asiáticos es el chocolate con leche, y, a pesar de la apertura a las culturas de otros continentes, los chocolates más demandados en la región son los japoneses (ICEX, 2018).

Así también, la caída de la exportación puede deberse a que Rusia, quien hasta el 2017 realizó la mayor cantidad de exportaciones en Asia, inició una etapa de crisis económica que causó un incremento del nivel de pobreza y disminuyó el crecimiento que este país tuvo en 2018 y 2019, de 1,7% y 1,8% respectivamente, frente al 3,5% mundial, lo que afectó a la capacidad adquisitiva de la población y redujo los ingresos de las empresas, y, en consecuencia, su capacidad de inversión (Pérez, 2019).

En esta región también se observa que Emiratos Árabes Unidos es el país con las exportaciones más bajas. Se puede decir que esto se debe a que, del total de ventas dentro del mercado de dulces y aperitivos, las tabletas de chocolate y los bombones ocupan apenas un 10%, dentro del cual los chocolates que más se consumen son los de calidad premium que contienen leche (González, 2016). Esta preferencia del mercado se relaciona con la baja demanda del chocolate de Hoja Verde debido a que su chocolate no contiene leche, y por tanto no satisface a las preferencias del consumidor emiratí.

Por otro lado, se destaca el caso de Japón, que es el país que tuvo la compra más constante en esta región, al realizar pedidos por cuatro años seguidos a partir del 2016, año en el cual Koji Tsuchiya, dueño del Museo del Chocolate Théobroma, probó el chocolate de esta empresa y decidió llevarlo a su país para distribuirlo en las tiendas del museo (Hoja Verde Chocolates, 2016). Se considera que este fue el país con mayor constancia debido a que es el aliado comercial más grande de Ecuador en Asia, además que el 60% de sus productos alimenticios, incluyendo el chocolate, provienen de la compra a otros países (Poveda & Mackay, 2018).

Esta relación se refleja también en el hecho de que, según PROECUADOR, en el periodo 2016-2017, el cacao y sus elaborados se posicionaron en el puesto cuarto como principales productos de exportación hacia Japón (Poveda & Mackay, 2018). Además, según PROECUADOR (2018), Japón es un país que elige consumir alimentos occidentales y, en particular, el gusto por el chocolate se inclinó hacia la clase premium y oscuros, elaborados con cacao fino de aroma, lo que beneficia también a los productos de Hoja Verde Chocolates al ofrecer estas características.

3.3.4. Oceanía

Australia es el único país en este continente que compró chocolate de Hoja Verde, y lo hizo en dos años: 2015 y 2018. Cabe resaltar que entre estos dos países no existe ningún acuerdo comercial, a excepción del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), que le permite a Ecuador recibir un trato preferencial por parte de Australia (BCE, 2019). El cacao y sus derivados ocupan el 15% de las exportaciones ecuatorianas hacia el mercado australiano, y se considera que este mercado se abrió gracias a que en 2015 se realizó una feria de comida gourmet en este país, en la cual se incluyó el chocolate premium a base de cacao fino de aroma (El Comercio, 2015).

Al mismo tiempo se puede decir que las exportaciones no alcanzaron un mayor número debido a las exigencias y regulaciones del mercado australiano para el ingreso de alimentos a su país (El Comercio, 2015). Esto se considera un impedimento para Hoja Verde Chocolates debido a que, al ser una empresa joven, su capital financiero no les permite gastar la cantidad necesaria para obtener las certificaciones y reglamentaciones exigidas.

Tabla 5:

Total de ventas por año en Oceanía (en miles de USD)

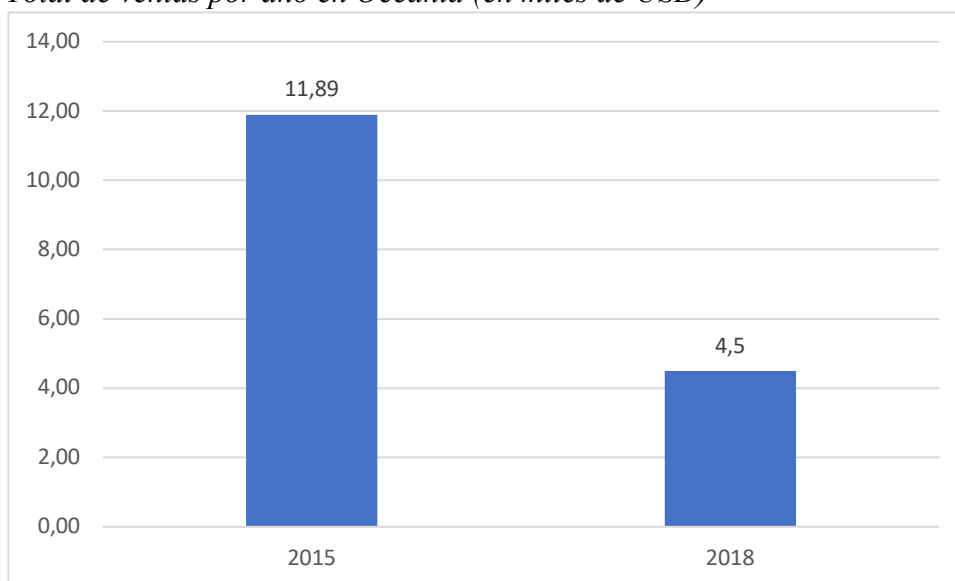
PAÍS	2015	2018	Crecimiento promedio anual país
Australia	11,89	4,50	-62,17%
Total general	11,89	4,5	-62,17%

Fuente: Cobus Group, 2020

Elaborado por: Autor, 2020

Gráfico 6:

Total de ventas por año en Oceanía (en miles de USD)



Fuente: Cobus Group, 2020

Elaborado por: Autor, 2020

En síntesis, se considera que Hoja Verde Chocolates desde su origen y concepción, fue establecida para ser una empresa exportadora de chocolate producido con cacao fino y de aroma de la más alta calidad. Además, como empresa Born Global, aplicó estrategias que fueron claves para su internacionalización, desde el establecimiento de alianzas, asistir a ferias, hasta el hecho de que los empresarios que la fundaron ya tenían experiencia en el medio, lo que también permitió su temprana internacionalización. Así también, se observa que esta empresa logró abrirse paso para exportar sus productos en cuatro continentes: América, Europa, Asia y Oceanía.

Los mercados de los países pertenecientes a cada continente comparten características semejantes, entre las cuales se destaca la prioridad del consumidor para adquirir productos orgánicos y de alta calidad, y cuya empresa productora se preocupe por el medio ambiente, el bienestar de la comunidad y ofrezca transparencia para el conocimiento del origen del producto. Frente a esto, se puede concluir que una de las razones por las que Hoja Verde Chocolates logró abrirse paso en el mercado internacional con sus productos es el hecho de utilizar cacao orgánico y combinar las

políticas de desarrollo sostenible durante todo el proceso de elaboración del chocolate, desde el cultivo del grano de cacao hasta la venta al cliente final.

VI. ANÁLISIS

Hoja Verde Chocolates es una empresa ecuatoriana que buscó desde su conformación la internacionalización de sus productos. Esta empresa logró ingresar a cuatro regiones, a saber: América, Asia, Europa y Oceanía, al concretar la compra de sus chocolates con diversos países pertenecientes a las regiones antes mencionadas. Al mismo tiempo, esta empresa buscó implementar políticas de desarrollo sostenible para realizar la producción del chocolate. Con base a esto, se analiza la internacionalización de los productos de la empresa Hoja Verde Chocolates elaborados bajo políticas de desarrollo sostenible, con el fin de determinar si la producción sostenible influyó en la decisión de compra en el mercado internacional.

La cultura organizacional de Hoja Verde Chocolates, que está cimentada en las políticas de desarrollo sostenible, se hace visible a través de su aplicación en el proceso de producción de las barras de chocolate. Este proceso, sumado al cultivo orgánico, se considera una característica diferenciadora de los productos de la compañía, lo que es indispensable para la internacionalización temprana. Al ser Hoja Verde Chocolates una empresa Born Global, esta característica diferenciadora fue esencial en el posicionamiento de su chocolate en el mercado internacional. Cabe resaltar que las políticas de desarrollo sostenible fueron aplicadas en el aspecto social, económico y ambiental.

Con respecto al ámbito social, los productos de Hoja Verde Chocolates son realizados con materia prima cultivada por agricultores que son valorados dentro de la empresa. Se afirma esto tomando en cuenta, por un lado, la iniciativa Bean to Bar, para la cual es necesaria la cercanía entre el agricultor, el productor y el consumidor; y por otro lado, la preocupación de la empresa por el bienestar de los agricultores al ofrecerles un pago mayor al promedio. Con estos dos aspectos se evidencia que el producto fue elaborado con base en el comercio justo. Esta característica es una de las que buscan los consumidores en el mercado

europeo y americano, mercados a los que Hoja Verde Chocolates exporta, y que tienen consumidores dispuestos a pagar más por estos productos. Por esta razón se considera que el implementar políticas de desarrollo sostenible en el ámbito social influyó en que el chocolate de satisficiera las necesidades de los consumidores dentro del mercado internacional.

Otro aspecto dentro del ámbito social es la preocupación de Hoja Verde Chocolates por el bienestar de los trabajadores de la empresa, que no son considerados como un activo reemplazable, sino que son estimados como personas valiosas e indispensables para la elaboración de chocolate de alta calidad. A pesar de que esta organización también se comprometa con esto, no es un aspecto relevante para el consumidor internacional, puesto que la preferencia del cliente tiende a la responsabilidad social con los agricultores y no con los trabajadores dentro de la fábrica. El hecho de que Hoja Verde Chocolates mantenga un trato preferencial con los trabajadores a pesar de que no representa en sí mismo un factor clave para la internacionalización y venta, muestra que su compromiso con el desarrollo sostenible va más allá del marketing, y que es un pilar fundamental de la organización.

Dentro del ámbito ambiental, Hoja Verde Chocolates compra cacao cultivado de manera amigable con el medio ambiente, sin afectar el suelo ni ocasionar desequilibrios ecológicos, gracias a la siembra de árboles de cacao y al cuidado de la nutrición del suelo. Esto se relaciona con el cultivo orgánico y ayuda a que el cacao obtenido sea de alta calidad. Se considera que, al producir chocolates con materia prima cuyo proceso se realizó con políticas que cuidan el medio ambiente, es una de las razones por la cuales Hoja Verde Chocolates exporta sus barras hacia mercados internacionales, entre estos Holanda y España, debido a que el consumidor prefiere este tipo de productos. A diferencia, el mercado estadounidense y el mercado japonés no son ideales para exportar productos en cuyo proceso se cuidó el medio ambiente puesto que los consumidores no son propensos a decidir su compra por esta cualidad.

Con respecto al ámbito económico del desarrollo sostenible, el cual se relaciona con la obtención de ganancia económica justa y la oferta de productos de alta calidad al cliente, se considera que la primera no es una característica que sea publicada por la empresa, puesto que, a pesar de que existen mercados en los que los consumidores están dispuestos a pagar más por productos elaborados bajo políticas de desarrollo sostenible, este ámbito puntual no atrae la atención de la mayor parte de consumidores. Además, son políticas que se utilizan internamente para verificar que en medio de la inversión necesaria para el cuidado de la comunidad y del medio ambiente, la empresa recibe ganancias. Por esto, la obtención de ganancia no es una cualidad indispensable al momento de vender el producto al consumidor internacional, pero sí lo es para la evaluación interna de la empresa.

Por otro lado, la oferta de un producto de alta calidad, que es parte de la sostenibilidad económica, sí se considera indispensable para la internacionalización de la empresa. Hoja Verde Chocolates oferta barras elaboradas con cacao fino y de aroma de la más alta calidad, con el fin de producir el mejor chocolate posible. Al mismo tiempo, ofertan barras con distinta intensidad en el chocolate, que puede ser puro o mezclado con sabores propios del Ecuador, con el fin de adaptarlas al gusto de cada cliente. Se evidencia que en todos los mercados a los que esta empresa exporta, los consumidores eligen productos de alta calidad, dando preferencia a los chocolates oscuros y de corte gourmet o premium. Además, se destaca que en el mercado asiático se eligen principalmente los chocolates con distintos porcentajes y con sabores exóticos, por lo que esta característica fue indispensable para satisfacer a este consumidor.

Con base en estos tres aspectos anteriores, se evidencia que el principal rasgo del desarrollo sostenible que permitió la internacionalización de los productos de Hoja Verde Chocolates es el ámbito social, de manera específica el comercio justo, debido a que en todos los mercados a los que se logró exportar las barras de chocolate los consumidores se inclinan

hacia productos elaborados por empresas justas con la comunidad, en este caso puntual con los agricultores. Después de este, se encuentra el ámbito ambiental y económico, en los cuales se destaca la materia prima orgánica y de alta calidad, que los consumidores prefieren debido al incremento de la preocupación por la salud.

Otro factor importante en la internacionalización de los productos es el capital humano, debido a que para que una empresa Born Global pueda exportar dentro de los primeros años de su creación, es necesario que los líderes cuenten con experiencia previa relacionada a la internacionalización. En Hoja Verde Chocolates, los fundadores y líderes cuentan con la experiencia de negocios previos que lograron posicionarse en el mercado internacional. Esto fue clave para que ellos supieran qué tipo de *networking* buscar para alcanzar potenciales clientes alrededor del mundo. El valor agregado de los directores de esta empresa es que cuentan con experiencia en el desarrollo sostenible, lo que permitió que pudieran desarrollar políticas específicas para el tipo de negocio y producto, que al mismo tiempo les ayudaran a la internacionalización de este.

Para terminar, la internacionalización de los productos de Hoja Verde Chocolates, los cuales son elaborados con políticas de desarrollo sostenible, se realizó hacia mercados en donde los consumidores valoran este tipo de elaboración, mercados previamente localizados por los fundadores de esta empresa que cuentan con experiencia previa en exportación y sostenibilidad. Si bien Hoja Verde Chocolates está comprometida con el desarrollo sostenible por razones que trascienden el posicionamiento internacional, se puede observar que el hecho de que esta empresa posea certificaciones que avalen las acciones de conservación del medio ambiente y de comercio justo, junto al cultivo orgánico y el producto final de alta calidad, les abrió mercado en distintos países de Europa, Asia, América y Oceanía.

VII. CONCLUSIONES

Al concluir este trabajo de investigación se considera que la hipótesis planteada que indica que la empresa Hoja Verde Chocolates habría elaborado productos bajo políticas de desarrollo sostenible, lo cual incidió en la apertura y crecimiento de mercados internacionales, es verdadera; lo que se sustenta en las siguientes afirmaciones:

- Hoja Verde Chocolates es una empresa creada con cimientos en el desarrollo sostenible y con miras a la internacionalización. Esto es importante por dos razones, la primera, porque al buscar desde su origen la obtención de ventas en el mercado internacional, los objetivos empresariales establecidos giran alrededor de esta característica; la segunda razón, porque la empresa al tener cimientos firmes sobre el desarrollo sostenible, junto con fundadores con experiencia en este ámbito, toda la filosofía y la estrategia empresarial está impregnada de sostenibilidad, lo que muestra el compromiso con el cuidado del medio ambiente y el bienestar de los trabajadores, para así obtener ganancias económicas justas provenientes de un consumidor satisfecho con su compra.
- En su infraestructura empresarial, Hoja Verde equipó la fábrica para la realización de chocolate con la estrategia Bean to Bar y así ofrecer productos de alta calidad con un sabor real, lo que le brinda competitividad en el mercado internacional debido a esta característica diferenciadora. Al mismo tiempo, con el fin de crear vínculos cercanos y sólidos con los consumidores y posibles consumidores, esta empresa busca a futuro desarrollar un espacio en su fábrica para recibir personas interesadas con el aprendizaje de la elaboración del chocolate, desde la planta del cacao hasta el producto final. Esta relación de cercanía con los consumidores brinda a esta organización la oportunidad de mostrar la calidad de su producto y llevar a que el cliente los valore, de manera que se puede abrir campo dentro del mercado.

- Hoja Verde Chocolates elabora todos sus productos bajo criterios de desarrollo sostenible. Esta preocupación está implícita desde la selección de gremios de agricultores a quienes se comprará el cacao fino y de aroma hasta la fabricación de las barras. La búsqueda de que los trabajadores sean recompensados con un salario justo llevó a Hoja Verde a pagar un precio mayor al promedio por el cacao. Esto motiva a los agricultores a continuar con una producción orgánica, que no afecte al ecosistema.
- Como parte de la satisfacción del cliente y para ofrecer información transparente, lo cual es parte de la sostenibilidad económica, Hoja Verde Chocolates da la oportunidad al consumidor de relacionarse de manera directa o indirecta con la comunidad de agricultores del cacao que está consumiendo. Esto fue clave dentro de la internacionalización de sus productos debido a que, tanto en el mercado estadounidense como en el mercado europeo, los clientes buscan cada vez más la cercanía con los productores como muestra del creciente interés por los productos Fair Trade.
- El hecho de que el cultivo de cacao se dé en fincas agroecológicas que se preocupan por custodiar el equilibrio del ecosistema y que se restaure las zonas que se utilizaron para la cosecha a través de la siembra de árboles, es un factor clave para los clientes en el mercado europeo y estadounidense, quienes se interesan por comprar productos que sean amigables con el medio ambiente.
- Se considera que la política de Hoja Verde Chocolates que permite la cadena de transparencia en la producción es una oportunidad para que el cliente reconozca que el precio que paga por el producto es justo, y que las ganancias no van únicamente a la empresa, sino al desarrollo de las pequeñas comunidades que dependen de la venta del cacao. Esta característica es importante debido a que en el mercado europeo los consumidores están dispuestos a pagar más por productos de este tipo.

- Otra parte importante es la materia prima de alta calidad que refleja el compromiso de esta empresa con el desarrollo sostenible en el ámbito económico. Este ingrediente permitió que los chocolates de Hoja Verde ingresen a la comercialización en tiendas gourmet o premium. Entre los consumidores estadounidenses, europeos y japoneses se visualiza un incremento del interés en la calidad del producto y en la producción orgánica, debido a la preocupación por el cuidado de su salud. A esto se suma la búsqueda de que los productos contengan certificaciones, que en el caso de Hoja Verde Chocolates y de los productores de cacao son SPP, Fair Trade y Orgánica, y que permiten que exista mayor credibilidad para los consumidores al momento de elegir el producto, lo que incrementa la posibilidad de que realicen una compra. Estas características posibilitan que el chocolate de Hoja Verde sea percibido como diferente de la competencia, lo cual fue indispensable para la internacionalización.
- Es importante resaltar que los mercados a los que Hoja Verde ingresó entre 2013 y 2019, tienen en común que sus consumidores priorizan el consumo de chocolate de alta calidad y orgánico por el cuidado de la salud, y también que la empresa sea responsable tanto con las personas implicadas en el proceso de producción como con el medio ambiente. Al poseer esta empresa un compromiso con el desarrollo sostenible, el cual abarca todas las características de preferencia de consumo en los mercados antes mencionados, y al elaborar su producto en línea a la sostenibilidad, se considera que esta fue un factor clave para que las barras de chocolate ingresaran al mercado internacional de los países cuyos consumidores les dan importancia a estos requerimientos.
- Para terminar, se observa que el mercado internacional tiende cada vez más hacia la preferencia por lo sostenible. Hoja Verde elaboró chocolates de alta calidad con cacao fino y de aroma, cuya producción custodió, en cada etapa desde el cultivo de cacao

hasta la elaboración dentro de la fábrica, los tres pilares del desarrollo sostenible. Al observar las características de los mercados a los que esta empresa exportó sus productos entre los años 2013 y 2019, se considera que la oportunidad de ingreso a estos países se dio en tiendas que distribuyen productos orgánicos, gourmet y que fueron producidos con criterios de sostenibilidad.

- Los puntos expuestos previamente permiten afirmar que el hecho de que esta organización produjo chocolates con estándares de desarrollo sostenible, impulsó su internacionalización en distintos países de América, Europa, Asia y Oceanía. Además, se observa que en los consumidores la preferencia de productos orgánicos y elaborados con estándares de políticas de desarrollo sostenible continúa en crecimiento, por lo que se podría decir que el mercado internacional potencial para Hoja Verde Chocolates aumentará.

VIII. RECOMENDACIONES

- A partir del hecho de que emplear estrategias de desarrollo sostenible en la producción influyó en la apertura al mercado internacional, se recomienda que Hoja Verde Chocolates centre el marketing internacional para el posicionamiento de la empresa en mostrar su compromiso con la sostenibilidad, puesto que esto incrementa el interés de los consumidores para comprar su producto.
- Al mismo tiempo, esta organización debe mostrar que para la elaboración de las barras se utilizó cacao 100% ecuatoriano fino y de aroma de la más alta calidad y cuyo cultivo se realizó de manera orgánica, puesto que en los consumidores existe cada día más la conciencia del cuidado de la salud, que se relaciona con los productos premium y libres de químicos.
- Se recomienda que esta empresa continúe con el desarrollo del área de la fábrica destinada a las visitas de los clientes, puesto que para que su producto sea valorado, es necesario concientizar a las personas del valor agregado que ofrece el chocolate de Hoja Verde, lo que se puede realizar a través de este espacio de interacción. Además, se considera una oportunidad para entablar nuevas relaciones, cerrar contratos comerciales y crear cercanía con personas que se podrían convertir en nuevos clientes.
- Durante la investigación se evidenció que no existe amplia información sobre Hoja Verde Chocolates disponible en internet, tanto en su página web como en redes sociales. Por esto se recomienda que la empresa, al tener políticas de transparencia entre el consumidor y el productor, sea más abierta con lo que se comparte en las redes, puesto que esto brinda confianza al cliente y da credibilidad a la empresa. Así también, esto ayudará a que la empresa tenga una imagen más abierta y cercana al consumidor, lo cual es indispensable para incrementar las ventas tanto nacionales como internacionales.

- Se recomienda a la empresa que continúe con la producción de chocolate elaborado bajo estándares de desarrollo sostenible, pues se observa que esta característica incidió en la compra de este producto en países de América, Asia, Oceanía y Europa. Además, se aprecia que la preferencia por este tipo de productos está en continuo crecimiento, lo que beneficia a esta organización, pues se espera que el nicho de mercado crezca.
- Hoja Verde Chocolates es una empresa pequeña, con siete años desde su constitución, que comenzó a buscar espacio en el mercado internacional desde su origen, lo que marcó a esta empresa como Born Global. El hecho de elegir producir y exportar chocolate como producto final y no únicamente cacao de alta calidad, establece una diferencia en la industria ecuatoriana cuyo cimiento está marcado por la exportación de materia prima. Es por esto que se recomienda a las entidades gubernamentales y privadas relacionadas con la industria productiva para exportación, que motiven a las empresas a la elaboración de productos terminados, con el fin de exportarlos y que la matriz productiva del Ecuador cambie. Esto se puede realizar mediante capacitación a las empresas sobre procesos de innovación y creatividad.
- Así también, sería importante que estas entidades apoyen y respalden el trabajo de las empresas que se arriesgan a exportar productos finales, a través de formación permanente y ayudas o incentivos económicos que les permitan continuar con el proceso de internacionalización. Al mismo tiempo, es importante que para las empresas pequeñas como Hoja Verde Chocolates, que son relativamente jóvenes y por tanto no cuentan con el capital humano, económico ni estructural necesario para su crecimiento, se creen créditos o se establezcan condiciones más asequibles a los mismos, de manera especial con una reducción del interés, con el propósito de que más empresas puedan realizar inversiones para la industrialización y exportación.

- Se recomienda a las empresas ecuatorianas que inician su proceso de exportación y que están en proceso de encontrar clientes potenciales en el mercado internacional, que adopten estrategias de sostenibilidad económica, social y ambiental, puesto que los consumidores consideran atractivos a los productos con estas características, al mismo tiempo que están dispuestos a pagar más por ellos, lo que mejora la rentabilidad de la empresa. Es importante también que se produzca de manera orgánica, debido a que estos productos están posicionados como más saludables, y en el consumidor se incrementa cada vez más el interés por el cuidado de su salud. Asimismo, se recomienda a estas empresas la obtención de certificaciones Fair Trade, Organica, SPP, entre otras, que son indispensables para que la organización tenga credibilidad de las prácticas sostenibles empleadas en el proceso de producción.
- Finalmente, se considera que sería necesario profundizar en el estudio de la influencia del desarrollo sostenible en la internacionalización de productos terminados elaborados en Ecuador, puesto que, al ser un país en vías de desarrollo, esta estrategia puede beneficiar tanto a la comunidad alrededor de la empresa, como a la empresa misma, al permitirle alcanzar mercados internacionales. Sería necesario trazar un plan estratégico que muestre los pasos a seguir para la internacionalización de productos elaborados con pilares de desarrollo sostenible, de forma que otras empresas puedan adaptarlo a las necesidades de su organización. Al mismo tiempo, se podría complementar con las bases necesarias para la internacionalización temprana, de forma que las empresas pequeñas también puedan ingresar a competir de forma global.

LISTADO DE REFERENCIAS

Libros electrónicos

Gudynas, E. (2003). *Ecología, Economía y ética del desarrollo sostenible*. Instituto Interamericano de Investigaciones Sociales. Quito, Ecuador: Abya-Yala. Recuperado de https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1133&context=abya_yala

León, L. (2015). *Economía Ecuatoriana: Una visión Social y Económica*. Universidad Técnica de Machala. Recuperado de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/6875/1/100%20ECONOMIA%20ECUATORIANA%20UNA%20VISION%20SOCIAL%20Y%20ECONOMICA.pdf>

Schwentesius, R., & Gómez, M. (2015). Los alimentos orgánicos en la salud. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/279715429_Los_alimentos_organicos_en_la_salud

Revistas y publicaciones de difusión

Afi. (2018). Sostenibilidad y competitividad en la internacionalización empresarial. Informe 693. Recuperado de http://azure.afi.es/ContentWeb/EmpresasUnicaja/sostenibilidad/competitividad/en/internacionalizacion/empresarial/contenido_sidN_1052249_sid2N_1052384_cidIL_1792869_ctyIL_139_spN_0_climN_2_scidN_1792869_utN_3.aspx

Agrimundo (2018, marzo 13). España: crece el consumo de alimentos orgánicos. *Agrimundo*. Recuperado de <http://www.agrimundo.gob.cl/?p=35241>

Agronegocios. (s.f.). Demanda de Cacao Amigable con la Biodiversidad en la Unión Europea. Recuperado de <http://agronegocios.catie.ac.cr/images/pdf/fasc%C3%ADculo%20iii%20-%20europa.pdf>

Alemán, G. (2019, octubre 18). Amarcy y CAC Pangoa con destacada participación por calidad. *Ricolto Latinoamérica*. Recuperado de <https://latinoamerica.rikolto.org/es/noticias/belgica-con-peru-por-un-cacao-de-calidad-y-resiliente>

Alepuz, C. (2008). El mercado de confitería en Taiwán. Instituto español de Comercio Exterior. Recuperado de http://www.exportapymes.com/documentos/productos/Ie2860_taiwan_confiteria.pdf

Ámbito. (2020). El nuevo perfil del consumidor argentino: más valor a la cercanía y lo digital. *Ámbito*. Recuperado de <https://www.ambito.com/negocios/consumidores/el-nuevo-perfil-del-consumidor-argentino-mas-valor-la-cercania-y-lo-digital-n5119425>

- Angulo, S. (s.f.). Hoja verde: su fino sabor le llevó a Europa y Estados Unidos. *Revista Líderes*. Recuperado de <https://www.revistalideres.ec/lideres/hoja-verde-fino-sabor-le.html>
- AQUA. (2004). Describen hábitos de consumo de Asia. Recuperado de <https://www.aqua.cl/2004/11/16/describen-habitos-de-consumo-de-asia/>
- Arthur Roger & Asociés Inc. (s.f.). Canadá: Confitería. Recuperado de http://www.exportapymes.com/documentos/productos/Ie1449_sector_confiteria_canada.pdf
- Askew, K. (2017, septiembre 25). France steps up organic production as demand grows. *Food Navigator*. Recuperado de <https://www.foodnavigator.com/Article/2017/09/26/France-steps-up-organic-production-as-demand-grows>
- Asociación Nacional de Exportadores de Cacao [Anecacao]. (2020). Cacao Nacional. Recuperado de <http://www.anecacao.com/es/cacao-nacional/>
- Asociación Nacional de Exportadores de Cacao [Anecacao]. (2019). Boletín mensual. Recuperado de <http://www.anecacao.com/index.php/es/estadisticas/estadisticas-actuales.html>
- Banco Central del Ecuador [BCE]. (2019). Boletín Informativo de Integración Monetaria y Financiera. Subgerencia de Programación y Regulación - Dirección Nacional de Integración Monetaria y Financiera. Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/BOLETIN312019.pdf>
- Bio-Marché. (2015, julio 12). El mercado ecológico Francia crece por encima del 10%. *BioEco Actual*. Recuperado de <https://www.bioecoactual.com/2015/07/12/el-mercado-ecologico-francia-crece-por-encima-del-10/>
- Brundtland, G. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Organización de las Naciones Unidas [ONU]. Recuperado de <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- Byrne, J. (2011, junio 29). Italy: Health concerns drive dark and organic chocolate boom. *Confectionery*. Recuperado de <https://www.confectionerynews.com/Article/2011/06/30/Italy-Health-concerns-drive-dark-and-organic-chocolate-boom>
- Central America Data. (2014). Crece consumo de chocolates premium en Chile. Recuperado de https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Crece_consumo_de_chocolates_premium_en_Chile
- Central America Data. (2016). Oportunidad para cacao premium en Corea del Sur. Recuperado de

https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Oportunidad_para_cacao_premi_um_en_Corea_del_Sur

- Chumpitaz, K. (2014). Perfil del consumidor australiano. Tendencias y Oportunidades Comerciales en Australia. Prom Perú. Recuperado de <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=9E1DA856-4A3E-491A-8624-A8B6F3EE1111.PDF>
- Embajada de la República Argentina en Corea. (2009). Perfil del mercado coreano de chocolate y preparaciones alimenticias que contengan cacao. Recuperado de http://www.exportapymes.com/documentos/productos/RA4671_corea_chocolate.pdf
- Embajada de la República del Ecuador en Países Bajos. (s.f.). Las Relaciones de Comercio Ecuador – Países Bajos. Análisis, Recomendaciones y Plan de Acción. Recuperado de <http://www.embassyecuador.eu/site/images/descargas/studio-oportunidades-comerciales-ecuador-paises-bajos.pdf>
- Eurostat. (2010). La producción de cacao en cifras. Biblioteca del Parlamento Europeo. Recuperado de https://www.europarl.europa.eu/pdf/cocoa/cocoa_exp_in_es.pdf
- Everglobe, Speciality Foods. (2019, 26th March). Hoja Verde dark chocolate now in California. [Press Release]. Recuperado de <https://www.everglobecorp.com/hoja-verde-dark-chocolate-now-in-california/>
- Feijoo, D. (2020). El mercado de productos gourmet en Rusia. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Moscú. Recuperado de <https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mdiw/odq5/~edisp/doc2020849683.pdf>
- Financial Food. (2019). Los españoles cambian sus patrones de consumo y apuestan por la comodidad y lo saludable. *Financial Food*. Recuperado de <https://financialfood.es/los-espanoles-cambian-sus-patrones-de-consumo-y-apuestan-por-la-comodidad-y-lo-saludable/>
- Food Retail. (2017, mayo 5). El chocolate ecuatoriano Hoja Verde da el salto a España. *Food Retail & Shoppers*. Recuperado de https://www.foodretail.es/food/chocolate-ecuatoriano-Hoja-Verde-Espana_0_1108089188.html
- Gil, A. (2013). El mercado de la alimentación en Canadá. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Toronto. Recuperado de <https://www.icex.es/icex/GetDocumento?dDocName=4722455&urlNoAcceso=/icex/es/registro/iniciar-sesion/index.html?urlDestino=https://www.icex.es:443/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/4722455.html&site=icexES>
- González, D. (2016). El mercado de dulces y aperitivos en Emiratos Árabes Unidos. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Dubái. Recuperado de <https://www.camarazaragoza.com/exterior/BoletinNET/docs/DocumentoHerramienta494.pdf>

- Infobae. (2019). El 73% de los argentinos incorporó hábitos saludables pero sin abandonar los "gustos". *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/salud/2019/07/16/el-73-de-los-argentinos-incorporo-habitos-saludables-pero-sin-abandonar-los-gustos/>
- Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX]. (2017). Nuevo perfil del consumidor de alimentación italiano. Recuperado de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2017713056.html?idPais=IT>
- Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX]. (2018). Aumenta la demanda de productos orgánicos en Hong Kong. Oficina Económica y Comercial de España en Hong Kong. Recuperado de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2018791728.html?idPais=HK>
- Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX]. (2018). El mercado de la confitería (golosinas y chocolate) en Francia. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en París. Recuperado de <http://www.ugr.es/~aulavirtualpfc/q/descargas/documentos/estudio%20de%20mercado%20de%20confiterias.pdf>
- Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX]. (2018). Información del mercado (Italia). Recuperado de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/informacion-del-mercado/index.html?idPais=IT>
- Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture [IICA]. (2017). Los canadienses exploran cómo su amor por el chocolate puede apoyar a las comunidades agrícolas de Perú. Recuperado de <https://www.iica.int/es/prensa/noticias/los-canadienses-exploranc%25C3%25B3mo-su-amor-por-el-chocolate-puede-apoyar-las-comunidades>
- Ken Research. (2017). Chocolate Confectionery in Taiwan: A market seeing a paradigm shift with conservative government policies and checks: Ken Research. Recuperado de <https://www.kenresearch.com/blog/2017/10/chocolate-confectionery-in-taiwan-a-market-seeing-a-paradigm-shift-with-conservative-government-policies-and-checks-ken-research/>
- Lagalla, M. (2017). Descubra en cuáles países aman más el chocolate. *Cocina y vino*. Recuperado de <https://www.cocinayvino.com/mundo-gourmet/paises-que-consumen-mas-chocolate/>
- Lainez, A. (2018). Hoja Verde Chocolates: una sociedad que triunfa. *Anecacao: Tradición e innovación*, 17. Recuperado de http://www.anecacao.com/uploads/magazine/revista-anecacao-edicion-17-final_1.pdf
- Llacuna, V. (s.f.). El regreso a los valores en el chocolate estadounidense. *Gastronomía Alternativa*. Recuperado de https://www.gastronomiaalternativa.com/ga-23_152-el-regreso-a-los-valores-en-el-chocolate-estadounidense.html

- López, K. (2016). Oportunidades en Corea del Sur para exportación de café, cacao, frutas frescas y procesadas. PROCOMER Costa Rica. Recuperado de http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/Oportunidades%20para%20aogroalimentos%20en%20Corea%20de%20Sur_VF.pdf
- Melen, S. & Nordman, E. (2009). The internationalisation modes of born globals: a longitudinal study. *European Management Journal*, (27), 243–254. DOI: 10.1016/j.emj.2008.11.004
- Ministerio de Comercio Exterior de Ecuador. (2012). Perfil Comercial República Argentina. Recuperado de <http://barreras.corporaciondfi.com/PERFIL/PERFIL%20COMERCIAL%20ARGENTINA%2012-03-2012.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior de Ecuador. (2019). Comercio Bilateral con Estados Unidos. Recuperado de <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2019/06/comercio-bilateral-con-Estados-Unidos.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú [Mincetur]. Plan de Desarrollo de Mercado México. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/mexico/08.html
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia [MINCIT]. (2018). Argentina. Recuperado de <http://www.tlc.gov.co/getattachment/acuerdos/vigente/mercosur/acuerdo-de-complementacion-economica-no-72-colombi/contenido/perfiles-de-los-paises/perfil-de-argentina/perfil-de-argentina.pdf.aspx>
- Ministerio de Salud de Chile. (s.f.). Cedrón. Recuperado de <https://www.minsal.cl/portal/url/item/7d989fe767786fd2e04001011e011e12.pdf>
- MPG. (2012). MPG analizó el consumo de chocolates y golosinas en Argentina. *Latin Spots*. Recuperado de <http://www.latinspots.com/sp/noticia/mpg-analiz-el-consumo-de-chocolates-y-golosinas-en-argentina/26474>
- MPG. (2012). MPG analizó el consumo de chocolates y golosinas en Argentina. *Latin Spots*. Recuperado de <http://www.latinspots.com/sp/noticia/mpg-analiz-el-consumo-de-chocolates-y-golosinas-en-argentina/26474>
- Navarro, L. (2010). El mercado alimentario en Chile 2010. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Santiago de Chile. Recuperado de <http://eurocarne.com/daal/a1/informes/a2/sector-alimentario-chile.pdf>
- O'Bois Marketing. (s.f.). Los mercados del sector de alimentos. Oficina comercial del Perú en Chile. Recuperado de https://www.ocexperuenchile.cl/archivos/inteligencia_comercial/Perfil_de_Mercado_del_sector_Alimentos_en_Chile_OCEXPERUENCHILE.pdf

- Oficina Económica y Comercial de España en Hong Kong [ICEX]. (2018). Golosinas: un sector con oportunidades de mercado en Hong Kong. Recuperado de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2018797624.html?idPais=HK>
- Oficina Internacional del Trabajo [OIT]. (2013). Informe V: El desarrollo sostenible, el trabajo decente y los empleos verdes. Conferencia Internacional del Trabajo, 102ª. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_210289.pdf
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2007). Alimentos Producidos Orgánicamente. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a1385s/a1385s00.pdf>
- Paraiso, A., Minervini, N., & Mondragón, V. (2015). Emiratos Árabes Unidos: vibrante, moderna y abierta al mundo. *Revista del Exportador Inmarket*, (9). Recuperado de <https://issuu.com/diariodelexportador/docs/inmarket-009>
- Peralta, E. (2009). La Quinoa en Ecuador “Estado del Arte”. Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias [INIAP]. Recuperado de <https://repositorio.iniap.gob.ec/bitstream/41000/805/1/iniapsclgaq1.pdf>
- Portal Frutícola. (2013, julio 3). Orgánicos en Japón, un mercado con gran potencial. *Portal Frutícola*. Recuperado de <https://www.portalfruticola.com/noticias/2013/07/03/organicos-en-japon-un-mercado-con-gran-potencial/>
- Poveda, G., & Mackay, C. (2018). Análisis de las Relaciones Comerciales y Económicas entre Ecuador y Japón. Universidad ECOTEC. Recuperado de <https://ecotec.edu.ec/content/uploads/mcientificas2018/1teoria-Desarrollo-Empresarial/001.pdf>
- ProChile Sidney. (2013). Fair Trade en Australia. ProChile. Recuperado de https://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/1396626224Australia_Tendencia_FairTrade_2013.pdf
- ProChile Sidney. (2014). Consumo de Alimentos con Beneficios para la Salud – SUPERFOODS – en Australia. ProChile. Recuperado de https://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/1418309308Tendencias_Australia_Alimentos_Saludables_2014.pdf
- Procolombia. (s.f.). Conozca Estados Unidos: Características del mercado y el consumidor. Recuperado de <https://tlc-eeuu.procolombia.co/conozca-estados-unidos/caracteristicas-del-mercado-y-el-consumidor>
- Procomer. (2014, noviembre 18). Crecen las ventas de chocolate orgánico en EE.UU. *Central America Data*. Recuperado de https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Crecen_las_ventas_de_chocolate_organico_en_EEUU

- Procomer. (s.f.). La cultura del chocolate en el mercado japonés. *Legiscomex*. Recuperado de <https://www.legiscomex.com/Documentos/cultura-chocolate-mercado-japones-ago-4-17-15not>
- PROECUADOR. (2013). Análisis del sector cacao y elaborados. Recuperado de http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2016/06/PROEC_AS2013_CACAO.pdf
- PROECUADOR. (2018). Incremento en las importaciones de cacao en Japón. Recuperado de <https://www.proecuador.gob.ec/incremento-en-las-importaciones-de-cacao-en-japon/>
- PROECUADOR. (2020). Ficha técnica de Canadá. Recuperado de <https://www.proecuador.gob.ec/ficha-tecnica-de-canada/>
- PROECUADOR. (s.f.). Tendencias para productos ecuatorianos en los Estados Unidos. Recuperado de <https://amchamgye.org.ec/agye/wp-content/uploads/Tendencias-para-productos-ecuatorianos-en-los-Estados-Unidos-y-los-espacios-de-promoci%C3%B3n-para-estos.pdf>
- Prom Perú. (2015). Informe especializado: El mercado del Cacao y derivados en Medio Oriente (Arabia Saudita y Emiratos Árabes Unidos). Recuperado de <http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2016/09/590999191rad69F25.pdf>
- Prom Perú. (2017). Guía Multisectorial de Mercado: Australia. Departamento de Inteligencia de Mercados. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/959966429radC4D50.pdf>
- Prom Perú. (2018). Guía de Mercado: Taiwán. Departamento de Inteligencia de Mercados. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/600021438radAADE0.pdf>
- Roy Morgan. (2019). Why not all – chocolate that is! 2 million Australians love bars, blocks & boxes. Recuperado de <http://www.roymorgan.com/findings/8065-australian-chocolate-market-march-2019-201907260627#:~:text=New%20research%20from%20Roy%20Morgan,as%20the%20chocolate%20'capital'>.
- Servicio Ecuatoriano de Normalización. (s.f.). Material de referencia de cadmio en cacao en proceso de certificación por el INEN. Recuperado de <https://www.normalizacion.gob.ec/material-de-referencia-de-cadmio-en-cacao-en-proceso-de-certificacion-por-el-inen/>
- SIICEX. (2017). Guía de Mercado: Corea del Sur. Departamento de Inteligencia de Mercados. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/1065359320radAB466.pdf>
- Sweet Press. (2010, octubre 6). Chocolate y derivados del cacao, la categoría sostenible del mercado de confitería. *Sweet Press*. Recuperado de

<https://www.sweetpress.com/chocolate-y-derivados-del-cacao-la-categoria-sostenible-del-mercado-de-confiteria/>

Talavera, C. (2010). Países Bajos (Holanda). *Cámara de Comercio de Lima*. Recuperado de <http://media.peru.info/PROMO/2010/Europa/Oportunidades%20Comerciales%20en%20el%20sector%20agrario%20en%20Paises%20Bajos.pdf>

The Tropical Agricultural Research and Higher Education Center [CATIE]. (s.f.). Demanda de cacao amigable con la biodiversidad en Japón. *Agronegocios*. Recuperado de <http://agronegocios.catie.ac.cr/images/pdf/fasc%C3%ADculo%20iv%20-%20jap%C3%B3n.pdf>

Unipymes. (2014, agosto 25). Cacao desde Colombia a Holanda para producir manteca y polvo. *Unipymes*. Recuperado de <https://www.unipymes.com/cacao-desde-colombia-holanda-para-producir-manteca-y-polvo/>

Valera, E. (2008). El mercado de la confitería (golosinas y chocolate) en Francia. *Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX]*. Recuperado de <http://www.ugr.es/~aulavirtualpfc/q/descargas/documentos/estudio%20de%20mercado%20de%20confiterias.pdf>

Revistas indexadas y journals

Amos, A. & Uniamikogbo, E. (2016). Sustainability and Triple Bottom Line: An Overview of two interrelated concepts. *Igbinedion University Journal of Accounting*, (2), 88-126. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/322367106_SUSTAINABILITY_AND_TRIPLE_BOTTOM_LINE_AN_OVERVIEW_OF_TWO_INTERRELATED_CONCEPTS

Chong, V. (2014). Temperado de Chocolate. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas*, (2)4. Recuperado de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n4/p2.html>

Dess, G. & Davis, P. (1984). Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *The Academy of Management Journal*, (27)3, 467-488. Recuperado de <http://www.wiggo.com/mgmt8510/readings/readings6/dess1984amj.pdf>

Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2, (7), 162-167. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>

Eisenhardt, M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, (21), 1105–1121. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/1097-0266%28200010%2F11%2921%3A10%2F11%3C1105%3A%3AAID-SMJ133%3E3.0.CO%3B2-E>

- Goel, P. (2010). Triple bottom line reporting: An analytical approach for corporate sustainability. *Journal of Finance, Accounting, and Management*, (1)1, 27-42. Recuperado de <https://web.b.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authType=crawler&jrnl=21532818&AN=61996575&h=xvqaxe3E2agnS6TkESC3FczPjM3BZL9OZsSkgJEe7wLjXGuZRARrxprP4qYx8VSdC13gh%2fDcPv8YFioStoeiqw%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=log in.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authType%3dcrawler%26jrnl%3d21532818%26AN%3d61996575>
- Heaton, J. (1998) Secondary analysis of qualitative data. *Social Research Update*, 22. Recuperado de <http://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU22.html>
- Ho, L. & Taylor, M. (2007). An Empirical Analysis of Triple Bottom-Line Reporting and its Determinants: Evidence from the United States and Japan. *Journal of International Financial Management and Accounting*, (18)2, 123-156. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-646X.2007.01010.x>
- Knight, G. and Cavusgil, S.T. (1996). 'The born global firm: a challenge to traditional internationalisation theory'. *Advances in International Marketing*, (8), 11-26. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/253340281_The_success_of_born_global_firms_A_conceptual_model [accessed Nov 01 2019].
- Knight, G. & Cavusgil, S. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, (35), 2, 124-141. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- Knight, G. & Cavusgil, S. (2005). A taxonomy of born-global firms. *Management International Review*, (45), 3, 15-35. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/284105759_A_taxonomy_of_born-global_firms
- Knight, G. & Cavusgil, S. (2015). The Born Global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internacionalization. *Journal of International Business Studies*, (46), 1, 3-16. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/270704294_The_born_global_firm_An_entrepreneurial_and_capabilities_perspective_on_early_and_rapid_internationalization
- Madsen, T. & Servais, P. (1997). The internationalization of Born Globals: An evolutionary process?. *International Business Review*, (6)6, 561-583. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593197000322>
- Maiguashca, J. (2012). La incorporación del cacao ecuatoriano al mercado mundial entre 1840 y 1925, según los informes consulares. *Procesos*, (35), 67-97. Recuperado de <http://revistaprocesos.ec/ojs/index.php/ojs/article/view/49/68>
- Mintz, S. (2011). Triple Bottom Line Reporting for CPAs. *The CPA Journal*. Recuperado de https://works.bepress.com/steven_mintz/11/

- Oviatt, B.M. & McDougal, P. (1994) 'Toward a theory of international new ventures'. *Journal of International Business Studies*, (25)1, 45–64. Recuperado de https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3896419/mod_folder/content/0/Toward%20a%20theory%20of%20international%20new%20ventures_Oviatt_Mcdougall.pdf?force_download=1
- Peña, M. (2018). La sostenibilidad como herramienta de internacionalización. *Boletín Económico de Información Comercial Española*, (3099), 3-14. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6712632>
- Pino, S., Aguilar, H., Sisalema, L. (2018). La denominación de origen para cacao arriba. En busca del Santo Grial. *Revista Espacios*, 39(16), 13-28. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p13.pdf>
- Randón, M., Villasís, M., & Miranda, M. (2016). Estadística descriptiva. *Revista Alergia México*, 63(4), 397-407. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755026009.pdf>
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional: un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3394655.pdf>
- Slaper, T. & Hall, T. (s.f.). The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?. *Indiana Business Research Center*. Recuperado de https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18820/TFM_NSanchez_La%20ostenibilidad%20en%20el%20sector%20empresarial.pdf
- Spangenberg, J. (2005). Economic sustainability of the economy: Constructs and indicators. *International Journal of Sustainable Development*, (8)1/2, 47-64. Recuperado de <http://base.socioeco.org/docs/sustainabilityindicators.pdf>
- TPM. (2007). Cultura organizacional. *Taller de producción de mensajes*. Recuperado de <https://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf>
- Treviño, A., Sánchez, J., & García, A. (2003). El Desarrollo sustentable: Interpretación y Análisis. *Revista del Centro Interdisciplinario de Investigaciones y Estudios Sobre Medio Ambiente y Desarrollo*. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/recein/article/download/299/230>
- Velázquez, M. & Vargas-Hernández, J. (2012). La sustentabilidad como modelo de desarrollo responsable y competitivo. *Revista Eidenar*, (12), 97-107. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231125817009>
- Weerawardena, J., Sullivan, G., & Liesch, P., & Knight, G. (2007). Conceptualizing Accelerated Internationalization in the Born Global Firm: A Dynamic Capabilities Perspective. *Journal of World Business*, (42)3, 294-306. DOI: 10.1016/j.jwb.2007.04.004

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, (5)2, 171–180. Recuperado de <http://web.mit.edu/bwerner/www/papers/AResource-BasedViewoftheFirm.pdf>

Zollo, M. & Winter, S. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, (13)3, 339-351. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/3086025?seq=1#page_scan_tab_contents

Sitios web

Asociación Nacional de Exportadores de Cacao [Anecacao]. (s.f.). Cacao Nacional. Recuperado de <http://www.anecacao.com/es/quienes-somos/cacao-nacional.html>

Connect Americas. (s.f.). Unión de Organizaciones Productoras de Cacao Arriba de Esmeraldas. Recuperado de <https://connectamericas.com/es/company/uni%C3%B3n-de-organizaciones-productoras-de-cacao-arriba-de-esmeraldas>

El Corte Inglés . (s.f.). Producción Ecológica. Recuperado de <https://www.elcorteingles.es/sostenibilidad/produccion-ecologica-y-comercio-justo/>

Fair Trade Certified. (s.f.). Por qué el Comercio Justo. Recuperado de <https://www.fairtradecertified.org/es/why-fair-trade>

Fair Trade. (s.f.). Comercio Justo Fairtrade. Recuperado de <https://fairtrade.es/es/comerciojustofairtrade/index.html>

Global Cadena. (2020). About us. Recuperado de <http://www.globalcadena.com/about/>

Global Cadena. (2020). Home. Recuperado de <http://www.globalcadena.com/>

Hoja Verde Chocolate. [Hoja Verde Chocolate]. (23 de julio de 2020). Nueva normalidad con nuevos chocolates. Facebook. Recuperado de <https://www.facebook.com/hojaverdechocolate/photos/a.130058790473355/2149667331845814/>

Hoja Verde Chocolate. [Hoja Verde Chocolate]. (s.f.). Tienda: Choco Paleta. Facebook. Recuperado de <https://www.facebook.com/commerce/products/3068360663230765/?rt=9>

Hoja Verde Chocolate. [Hoja Verde Chocolate]. (s.f.). Tienda: Choco Paleta [Figura]. Facebook. Recuperado de <https://www.facebook.com/commerce/products/3068360663230765/?rt=9>

Hoja Verde Chocolate. [Hoja Verde Chocolate]. (s.f.). Tienda: Coberturas orgánicas. Facebook. Recuperado de https://www.facebook.com/commerce/products/3421478741216394/?rt=9&referral_code=page_shop_card&ref=page_shop_tab

- Hoja Verde Chocolate. [Hoja Verde Chocolate]. (s.f.). Tienda: Coberturas orgánicas. [Figura]. Facebook. Recuperado de https://www.facebook.com/commerce/products/3421478741216394/?rt=9&referral_code=page_shop_card&ref=page_shop_tab
- Hoja Verde Chocolates. (s.f.). Bean to bar. Recuperado de <https://hojaverdechocolate.com/bean-to-bar/>
- Hoja Verde Chocolates. (s.f.). Nosotros. Recuperado de <https://hojaverdechocolate.com/nosotros/>
- Hoja Verde Chocolates. (s.f.). Nuestro cacao. Recuperado de <https://hojaverdechocolate.com/nuestro-cacao/>
- Hoja Verde Chocolates. (s.f.). Nuevas barras rellenas. Recuperado de <https://hojaverdechocolate.com/barras-rellenas/>
- Hoja Verde Chocolates. (s.f.). Nuevas barras rellenas. [Figura]. Recuperado de <https://hojaverdechocolate.com/barras-rellenas/>
- Hoja Verde Chocolates. (s.f.). Our Products. Recuperado de <https://hojaverdechocolate.com/en/products/>
- Hoja Verde Chocolates. (s.f.). Our Products. [Figura]. Recuperado de <https://hojaverdechocolate.com/en/products/>
- Hoja Verde Chocolates. (s.f.). Royal Liquor. Recuperado de <https://hojaverdechocolate.com/royalliquor/>
- Hoja Verde Chocolates. (s.f.). Royal Liquor. [Figura]. Recuperado de <https://hojaverdechocolate.com/royalliquor/>
- Hoja Verde Chocolates. [Hoja Verde]. (2016, agosto 19). Hoja Verde chocolates Introducción [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=yy1706cQZps>
- Hoja Verde Chocolates. [Hoja Verde]. (2016, septiembre 7). El cacao de Hoja Verde [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?time_continue=47&v=mR7-csjlnEk&feature=emb_logo
- Hoja Verde Chocolates. [Hoja Verde]. (2016, septiembre 9). La producción de Hoja Verde [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=G6x2VRWzi_o
- Hoja Verde Chocolates. [Hoja Verde]. (2017, enero 4). La experiencia Hoja Verde [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=M8QPius-EvA>
- Hoja Verde Chocolates. [Hoja Verde]. (2017, enero 4). La Historia de Hoja Verde [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=w1VQIRTz38A>

Oda Marín, L. (2014). El chocolate de leche es la estrella en América Latina. Lifestyle. Recuperado de <https://lifestyle.americaeconomia.com/articulos/el-chocolate-de-leche-es-la-estrella-en-america-latina>

PRO ECUADOR. (2017). Chocolate en Italia. Recuperado de <https://docplayer.es/31412099-Chocolate-en-italia-parte-uno-informacion-de-mercado.html>

PROCOLOMBIA. (2012). El consumidor ruso en busca del lujo. Recuperado de <https://procolombia.co/actualidad-internacional/prendas-de-vestir/el-consumidor-ruso-en-busca-del-lujo>

Quality Certification Services. (s.f.). Certificación Orgánica. Recuperado de <http://qcsecuador.com/www/index.php/es/servicios/109-certificacion-organica>

Ruscomerz. (2010, diciembre 5). Comercio Exterior de Rusia. [Entrada de un blog]. Recuperado de <https://blog.ruscomerz.com/comercio-rusia-caracteristicas-del-mercado/#:~:text=El%20mercado%20ruso%20es%20un,unas%20oligarqu%C3%ADAs%20ligadas%20al%20poder.>

Selmi. (s.f.). Líneas bean to bar. Recuperado de <https://www.selmi-group.es/beanToBar.html>

Sense Ecuador. (s.f.). Choco quinua. Recuperado de <https://www.sensecuador.com/en/gourmet/chocolate/choco-quinua-35g-pack-of-12-detail.html>

Símbolo de Pequeños Consumidores [SPP]. (s.f.). Criterios. Recuperado de <https://spp.coop/el-spp/alcances-y-criterios/>

Statista. (2016). ¿Qué países consumen más chocolate?. Recuperado de <https://es.statista.com/grafico/6525/que-paises-consumen-mas-chocolate/>

Bases de datos

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros [SUPERCIAS]. (2013). Hoja Verde Gourmet HOVGO S.A. Recuperado de https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_menu.zul?expediente=168535&tipo=1

Trade Map. (2019). List of exporters for the selected product [Product: 1801 Cocoa beans, whole or broken, raw or roasted]. Retrieved from https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1%7c%7c%7c%7c%7c1801%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1

Periódicos

Agencia Andes. (2017, mayo 11). Chocolate ecuatoriano ‘Hoja Verde’ irrumpe con pie derecho en El Corte Inglés. *El Tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com.ec/noticias/empresarial/1/chocolate-ecuadoriano-hoja-verde-irrumpe-con-pie-derecho-en-el-corte-ingles>

- El Comercio. (2015, 24 agosto). Ecuador promociona en Australia su fino cacao y otros productos 'gourmet'. *El Comercio*. Recuperado de <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-promociona-australia-fino-cacao.html>.
- El Mercurio. (2017, enero 8). Chile lidera consumo de chocolates en A. Latina con casi 2 kilos por persona al año. *Economía y Negocios*. Recuperado de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=325223>
- El Tiempo. (2017, mayo 11). Chocolate ecuatoriano 'Hoja Verde' irrumpe con pie derecho en El Corte Inglés. Recuperado de https://www.eltiempo.com.ec/noticias/empresarial/1/chocolate-ecuatoriano-hoja-verde-irrumpe-con-pie-derecho-en-el-corte-ingles?__cf_chl_jschl_tk__=35de26fffc26fd8024de2885add3ae81a4e97ab-1584398727-0-Acw4zodlANV3mug4fFZ8mc1nyeQtQV-0U-4fM3GSO6CtvYYv0kI7o3Kmqk7OPGUsAsJ0eMjDdRWnHjdU-5-k87MkqbsRJs68_yPqyZ9uxRJectPu83OA7sNy8hzLdWHeYyliMMVmlRvaYBd6CYTc9FPYv9UsT9mXUbrC8SnVUB252q1BQNjKNb796eFnI0bAwG1job0Hs5tuOuTIogEnoNUGCF50T_umSxXrkjc8Hmkg0Fe5Ci7eqjSjwhhks8YKc3MXfxX3dri1PAjINV7n9Fj1qJhfeVERlsol5GJYwFS91DIgJZfVhDpphAwA_EURo5Tr6CD6L0wz1uge5r qwjTkRXUeOaUk2LZn6iwOVZCs5id8enZTUmahQrLWIA06kFUU_WwU0i7_YAeKgu12Iw
- Expansión. (2016, julio 10). El chocolate en México, un gusto de ocasión. *Expansión*. Recuperado de <https://expansion.mx/estilo/2016/07/08/el-chocolate-en-mexico-un-gusto-de-ocasion>
- France 24. (2019, marzo 22). "Desde hace 20 años el consumo de productos orgánicos está creciendo". *France 24*. Recuperado de <https://www.france24.com/es/20190321-escala-paris-rutgerson-alimentos-organicos>
- López, E. (2020, enero 22). Las 10 tendencias de consumo que triunfan en Japón y que imitaremos. *El Periódico*. Recuperado de <https://www.elperiodico.com/es/economia/20200122/japon-tendencias-consumo-aecoc-7815695>
- Manzanera, J. (2016, febrero 22). Tendencias en Dubai: El boom de la alimentación ecológica. *Mundo Spanish*. Recuperado de <http://mundospanish.com/noticias/tendencias-en-dubai-el-boom-de-la-alimentacion-ecologica/>
- Medios Digitales (2019, septiembre 12). El rosero quiteño se sirve todos los días en el barrio San Blas. *El Telégrafo*. Recuperado de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/quito/1/rosero-barrio-sanblas-quito>
- Pérez, A. (2019, enero 29). Rusia en la senda del estancamiento económico. *Política Exterior*. Recuperado de <https://www.politicaexterior.com/rusia-la-senda-del-estancamiento-economico/>

- Pueyo, S. % Garbayo, C. (2014, mayo 7). En auge el mercado de los productos ecológicos en Rusia. *Russia Beyond*. Recuperado de https://es.rbth.com/cultura/2014/05/07/en_auge_el_mercado_de_los_productos_ecologicos_en_rusia_39911
- Sánchez, S. (2017, marzo 17). Las chocolateras enfocan sus productos a consumidores saludables. *Expansión*. Recuperado de <https://expansion.mx/empresas/2017/03/17/las-chocolateras-enfocan-sus-productos-a-consumidores-saludables>
- Sputnik. (2018, octubre 6). El mundo enfrenta un déficit de cacao por aumento de consumo de chocolate en Rusia. *Sputnik Mundo*. Recuperado de <https://mundo.sputniknews.com/economia/201810061082521227-mercado-mundial-de-cacao-enfrenta-un-deficit/>
- Villaruel, P. (2017, mayo 11). Chocolate ecuatoriano Hoja Verde entra en mercado español más gourmet. *El Universo*. Recuperado de <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/05/11/nota/6178012/chocolate-ecuatoriano-hoja-verde-entra-mercado-espanol-mas-gourmet>

Tesis de grado

- Altamirano, M. (2010). Estudio de la cadena productiva de uvilla (*Physalis peruviana* L.) en la Sierra Norte del Ecuador. Universidad San Francisco de Quito. [Tesis de grado]. Recuperado de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/950/1/95220.pdf>
- Castro, G. (2019). Análisis de la Oferta Exportable Ecuatoriana en el mercado de Chile en base al Acuerdo de Complementación Económica ACE N° 65 y la Competitividad en la Comunidad Andina CAN. Universidad Politécnica Estatal del Carchi. Recuperado de <http://repositorio.upec.edu.ec/bitstream/123456789/718/1/442%20An%C3%A1lisis%20de%20la%20oferta%20exportable%20ecuatoriana%20en%20el%20mercado%20de%20Chile%20en%20base%20al%20acuerdo%20de%20complementaci%C3%B3n.pdf>
- Díaz, M. (2015). Análisis del mercado de chocolate en China. Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperado de https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2015/tfg_25041/Diaz_Ortega_Marianela_TFG_GEAO_2014-15.pdf
- García, J. (2015). Diseño de un Plan de Exportación de Chocolate Fino Ecuatoriano Chchukululu al mercado de Chile. Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9927/1/UPS-GT000950.pdf>
- González, D. (2011). Cacao Fino y de Aroma del Ecuador “Cacao Arriba”. Universidad de Buenos Aires. [Tesis de grado]. Recuperado de <http://ri.agro.uba.ar/files/download/tesis/especializacion/2011gonzalezladydiana.pdf>

Jácome, W. (2015). Diseño de una planta de elaboración de chocolate negro y chocolate con leche a partir de licor de cacao. Escuela Politécnica Nacional. [Tesis de grado]. Recuperado de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/12608/1/CD-6670.pdf>

Marcial, C. (2015). Análisis de competencia actual y estudio de factibilidad de éxito de un nuevo chocolate orgánico para el mercado ecuatoriano y el mercado internacional. [Tesis de grado]. Universidad San Francisco de Quito; Quito. Recuperado de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/4848/1/120874.pdf>

Velasteguí, V. (2010). Desarrollo de la tecnología para la elaboración de chocolate de cobertura. Universidad Técnica de Ambato. [Tesis de grado]. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/873/3/AL421.pdf>

Tesis de Maestría

Burbano, M. (2011). Ecuador de exportador del mejor cacao del mundo a exportador del mejor chocolate del mundo. [Tesis de maestría]. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales; Quito, Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/6407/2/TFLACSO-2011MEBM.pdf>

España, L (2017). Indicadores ambientales en la planeación estratégica de las empresas del sector plásticos. [Tesis de maestría]. *Universidad Militar Nueva Granada*. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17117/Espa%C3%B1aCas tiblancoLeidyNataly2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Moreno, A. (2013). Análisis del modelo de marketing de exportaciones de las PYMES ecuatorianas que comercializan chocolate con valor agregado hacia Argentina. Período: 2012-2015. [Tesis de maestría]. Pontificia Universidad Católica del Ecuador; Quito. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/12194/TESIS-PUCE-Moreno%20Pacheco%20Andrea.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Paternoster, A. (2011). Herramientas para medir la sostenibilidad corporativa. [Tesis de maestría]. *Universidad Politècnica de Catalunya*. Recuperado de https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/13644/PFM_Agustin_Paternoster.pdf

Sánchez, N. (s.f.). La sostenibilidad empresarial. [Tesis de maestría]. *Universidad Politècnica de Catalunya*. Recuperado de https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18820/TFM_NSanchez_La%20sostenibilidad%20en%20el%20sector%20empresarial.pdf