

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE LICENCIATURA EN MERCADOTECNIA

PLAN DE MARKETING DE EXPORTACIÓN PARA UN EMPRENDIMIENTO
EMERGENTE DE CACAO *PREMIUM* HACIA MERCADOS DE BÉLGICA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ
DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE
LOCAL Y GLOBAL

ARIEL CHÁVEZ MARIÑO

DIRECTOR: MTR. FERNANDO ROSAS

QUITO, ENERO 2026

DIRECTOR:

Mgtr. Fernando Rosas

LECTOR:

Mgtr. Javier Carrera

DEDICATORIA

A mi Dios padre todo poderoso a quien acepte que sea el guía y protector de mi vida, por ser pilar fundamental, por darme esa calma, fuerza, animo y consuelo en los momentos difíciles que he tenido que atravesar.

Dedico este logro con todo mi corazón a quien fue, es y será la luz de mi vida. Aunque ya no esté a mi lado físicamente, sé que me acompaña cada día con sus consejos, sus abrazos, sus llamados de atención y, sobre todo, con el inmenso amor que siempre me demostró. Todo lo que soy y todo lo que hoy celebro tiene su huella. Este logro es para ti, abuelita Mamá Gloria.

Dedico este logro a mí mismo, como evidencia de que, aun frente a cualquier dificultad, tengo la capacidad de alcanzar cada uno de los objetivos que me proponga. Es la confirmación de que el temor y la incertidumbre no lograrán detener mi avance ni impedir que persiga aquello que deseo. Este resultado representa mi esfuerzo y reafirma que el único límite es el que yo decido establecerme.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a Dios por cuidarme y ayudarme en este largo proceso, gracias por ser mi guía y fortaleza. En ti encontré el amor y protección que solo un padre generoso como tú puedes brindar.

A mi abuelita, mamá Gloria, quien fue un pilar fundamental en la realización de este proyecto. Sin su apoyo constante, tanto económico como emocional, nada de esto habría sido posible. Gracias por acompañarme en cada etapa, por estar presente en todos los ámbitos de mi vida y por enseñarme, con amor y ejemplo, que soy capaz de alcanzar todo aquello que me proponga. Hoy sé que, desde el cielo, estarás orgullosa y feliz de verme cumplir este logro, que también es tuyo.

A mi abuelito, papá Hernán, quien partió al cielo hace algunos años, quiero expresarle que su recuerdo permanece vivo en mi corazón y que nunca lo he olvidado. Gracias por sus consejos, por su ejemplo y, sobre todo, por el amor sincero que siempre me brindó. De manera especial, también deseo agradecer y recordar con cariño a sus hermanos, Huguito y Eugenita, cuya generosidad, ternura y palabras de aliento fueron un impulso fundamental para seguir adelante en este camino.

A mi padre Hernán, expreso mi más sincero agradecimiento por su apoyo tanto económico como emocional a lo largo de mi vida. Gracias por inculcarme valores sólidos y por formarme como una persona temerosa de Dios, con principios que hoy guían mis decisiones. Aunque a lo largo del camino hemos tenido diferencias, reconozco en él a una persona fundamental en mi vida, a quien valoro, respeto y admiro de manera especial por su esfuerzo, su carácter y su constante deseo de verme crecer y salir adelante.

A mi madre Elena, agradezco profundamente su apoyo incondicional dentro de casa. Con su amor infinito, su entrega constante y su paciencia inagotable, me ha enseñado que el amor de una madre es el más puro, sincero y desinteresado que puede experimentar un ser humano. Su fortaleza, sus consejos y su ejemplo han sido pilares fundamentales en mi vida, brindándome seguridad en los momentos difíciles y motivación para seguir adelante. Gracias por ser guía, refugio y motor de cada uno de mis logros; nada de esto habría sido posible sin su presencia y su fe permanente en mí.

A mis hermanos Andrea, Iza y, de manera muy especial, a Nico, quien ha sido para mí mucho más que un hermano: un verdadero guía y un segundo padre. A través de sus consejos, su amor incondicional, su compañía constante y su infinita comprensión, me ha dado fortaleza y me ha inspirado a crecer y convertirme en un adulto responsable. Gracias, hermano, porque en tu apoyo sincero y en tu cariño encuentro consuelo, motivación y la certeza de que el amor de mi abuelita sigue acompañándome en cada paso de mi camino.

A mi tío Henry, quien, aun estando lejos, me abrió las puertas y el corazón en el momento más difícil de mi vida. Gracias por tenderme la mano cuando más lo necesitaba y por enseñarme, con su ejemplo, a ser un ser humano respetuoso, responsable y guiado por sólidos valores. Su apoyo, su confianza y sus consejos han sido fundamentales para mi crecimiento personal, y le agradezco profundamente por haber sido un pilar de fortaleza y esperanza en una etapa decisiva de mi camino.

A mi primo Pacho, quien estuvo a mi lado cuando más lo necesitaba, acompañándome con palabras de consuelo y, en los momentos más difíciles, regalándome también algunas risas que aliviaron el peso del camino. Gracias por tu apoyo sincero, por tu lealtad y por estar presente sin condiciones. Más que un primo, has sido un verdadero amigo, y valoro profundamente tu compañía, tu comprensión y la luz que supiste aportar incluso en los días más grises.

ÍNDICE GENERAL

GLOSARIO	X
RESUMEN EJECUTIVO.....	XII
INTRODUCCIÓN.....	14
1. ANÁLISIS SITUACIONAL Y DIAGNÓSTICO INTERNACIONAL	15
1.1 Marco teórico	15
1.1.1 Introducción al análisis situacional internacional: Concepto	15
1.1.2 ¿Para qué sirve la aplicación del análisis situacional internacional?	16
1.1.3 ¿Por qué es relevante para emprendimientos emergentes?.....	17
1.1.4 Herramientas y metodologías.	22
1.1.5 Instrumentos y matrices	23
1.1.6 Perfil exportador de un emprendimiento emergente	24
1.2 Aplicación	29
1.2.1 Diagnóstico sectorial : Mercado internacional	29
1.2.2 Evolución y tendencias del comercio internacional de cacao.....	30
1.2.3 Análisis del macroentorno del mercado importador de Bélgica.....	31
1.2.3.2 Rivalidad entre empresas	32
1.2.3.4 Productos sustitutos	33
1.2.4 Tendencias de demanda, perfiles de consumo y preferencias.	35
1.2.5 Perfiles de consumo.....	36
1.2.6 Evaluación de fortalezas y debilidades relativas de la cadena de valor belga frente a las características del emprendimiento emergente.	39
1.2.7 Estimación del tamaño de mercado (TAM, SAM, SOM)	41
2. ANÁLISIS CUANTITATIVO DEL MERCADO Y SEGMENTACIÓN BASADA EN DATOS CUANTITATIVOS.....	43
2.1 Marco teórico	43
2.1.1 Introducción al análisis cuantitativo del mercado (Concepto).....	43
2.1.2 Beneficios del análisis cuantitativo	43
2.1.3 Razones del análisis cuantitativo	44
2.1.4 Importancia del análisis cuantitativo en mercados internacionales	44
2.1.5 Principales métodos y técnicas de análisis cuantitativo en marketing internacional.....	45
2.1.5.1 Estadística descriptiva.....	45
2.1.5.2 Análisis multivariado en marketing internacional (análisis de clúster y benchmarking cuantitativo)	46
2.1.6 Perfil y características del mercado belga de cacao premium	47
2.1.7 Demanda y oferta histórica	49
2.1.8 Dinámica competitiva: actores relevantes y estructuras de mercado.....	50
2.1.9 Análisis de la oferta y demanda en Bélgica	51
2.1.10 Marco conceptual de la segmentación basada en datos cuantitativos.....	53
2.1.11 Fundamentos teóricos y criterios para la segmentación efectiva.....	53
2.1.12 Revisión crítica de estudios y literatura especializada sobre mercado de cacao y mercados similares	54
2.1.13 Impacto del análisis cuantitativo en la toma de decisiones estratégicas	56

2.1.14	El análisis cuantitativo para emprendimientos emergentes en comercio internacional.....	57
2.1.15	Herramientas digitales y recursos para análisis cuantitativo y segmentación en mercados internacionales.....	58
2.1.16	Caracterización cuantitativa del mercado belga de cacao premium ecuatoriano 61	
2.1.17	Tamaño, valor y tendencias de las importaciones.	64
2.1.18	Análisis de crecimiento y participación competitiva.....	64
2.1.19	Síntesis cuantitativa: Matriz de priorización de segmentos.....	67
2.1.20	Benchmarking y comparación competitiva.....	68
2.2	Aplicación	69
2.2.1	Diagnóstico cuantitativo del mercado belga de cacao premium.....	69
2.2.2	Evolución histórica de importaciones y exportaciones (2022-2025).....	69
2.2.3	Perfil de actores principales y dinámica competitiva (multinacionales y emprendimientos).....	71
2.2.4	Análisis de la oferta y la demanda	72
2.2.5	Cálculos con datos reales actualizados de Trademaps - ICCO.....	73
2.2.6	Proyecciones y análisis del potencial accesible y objetivo.....	74
2.2.7	Segmentación de mercado basada en datos cuantitativos.....	75
2.2.8	Identificación de segmentos prioritarios por tamaño, valor, crecimiento y certificación.....	76
2.2.9	Barreras y requisitos para el acceso al mercado belga	77
2.2.10	Análisis de barreras arancelarias y no arancelarias	78
2.2.11	Impacto de estos requisitos en la segmentación y accesibilidad real.....	79
2.2.12	Estrategias cuantitativas para abordar los requisitos	80
3.	PROPUESTA DE VALOR, ESTRATEGIA DE ENTRADA Y MARKETING MIX INTERNACIONAL Y POSICIONAMIENTO	82
3.1	Marco teórico	82
3.1.1	Marco conceptual de propuesta de valor para emprendimientos exportadores en mercados premium	82
3.1.2	Marco conceptual del marketing mix internacional (producto, precio, plaza, promoción) en agroalimentos B2B.....	84
3.1.2.1	Marketing mix internacional en B2B.....	84
3.1.3	Posicionamiento internacional en mercados maduros de cacao y chocolate ...	86
3.1.3.1	¿Qué es el posicionamiento internacional?	87
3.1.3.2	¿Para qué sirve el posicionamiento internacional?.....	87
3.1.3.3	¿Cómo se implementa el posicionamiento internacional?.....	88
3.1.4	Segmentos premium y métricas de potencial (TAM, SAM, SOM) para la selección de nichos.....	89
3.1.4.1	Definición de segmentos premium.....	89
3.1.4.2	Relación entre segmentos premium y TAM, SAM, SOM.....	89
3.1.4.3	Procedimientos teóricos para estimar TAM, SAM y SOM.....	90
3.1.4.4	Criterios para seleccionar nichos a partir de TAM, SAM y SOM.....	92
3.1.5	Marco metodológico para el diseño de la estrategia de marketing mix y posicionamiento en función de segmentos prioritarios	92
3.1.6	Matrices y herramientas (segmento, propuesta de valor y mix, mapa de posicionamiento y ruta de entrada).....	94
3.1.6.1	Matrices segmento, propuesta de valor y mix	95
3.1.6.2	Mapa de posicionamiento	97
3.2	Aplicación	99

3.2.1	Propuesta de valor del emprendimiento emergente de cacao premium ecuatoriano para el mercado premium belga	99
3.2.2	Alineación con segmentos prioritarios del mercado premium.	101
3.2.3	Estrategia de marketing mix internacional del emprendimiento para el segmento premium belga.....	101
3.2.3.1	Estrategia de producto: cacao premium ecuatoriano y cumplimiento de requisitos de acceso a la UE	103
3.2.3.2	Estrategia de precio de exportación: niveles, márgenes y condiciones comerciales B2B hacia Bélgica	104
3.2.3.3	Estrategia de plaza: canales, socios y ruta de entrada al mercado belga....	106
3.2.3.4	Estrategia de promoción y comunicación B2B: marca país, storytelling y herramientas digitales orientadas al segmento premium.....	108
3.2.4	Estrategia de posicionamiento del emprendimiento en el mercado premium belga: posicionamiento objetivo, mapa de posicionamiento y matriz segmento–propuesta de valor–marketing mix.....	110
3.2.4.1	Posicionamiento objetivo dentro del mercado premium belga.....	110
3.2.4.2	Mapa de posicionamiento	111
3.2.5	Integración y viabilidad	112
4.	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN Y MODELO DE NEGOCIO EXPORTADOR	113
4.1	Marco teórico	113
4.1.1	Modelo de negocio internacional y estructura organizacional en emprendimientos exportadores.....	114
4.1.2	Capacidades productivas, recursos financieros y tecnológicos en PYMES exportadoras	115
4.1.3	Alianzas estratégicas y logística internacional	117
4.1.3.1	¿Qué es una alianza estratégica?	117
4.1.3.2	¿Para qué establecer una alianza estratégica?	117
4.1.3.3	¿Qué es la logística internacional?	117
4.1.3.4	¿Para qué se establecer una logística internacional?	118
4.2	Aplicación	118
4.2.1	Estructura organizacional actual y capacidades productivas	118
4.2.2	Recursos financieros, tecnológicos y logísticos disponibles	119
4.2.3	Alianzas estratégicas y brechas operativas.....	119
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	120
5.1	Conclusiones	120
5.2	Recomendaciones:	122
	REFERENCIAS	124
	ANEXOS.....	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Metodologías y herramientas para definir objetivos y preguntas clave.....	18
Tabla 2. Matriz DAFO	21
Tabla 3. Modelo Matriz 5 fuerzas de Porter	21
Tabla 4. ¿Cómo iniciar un proyecto de investigación cualitativa?	22
Tabla 5. Perfil exportador.....	24
Tabla 6. Mercado internacional.....	29
Tabla 7. Matriz de 5 fuerzas de Porter	32
Tabla 8. Requisitos aduaneros	38
Tabla 9. Técnica de los 5 porqués	48
Tabla 10. Rol del análisis cuantitativo en emprendimientos emergentes en comercio internacional.....	58
Tabla 11. Plantilla base para estadísticas comparativas	65
Tabla 12. Ejemplo tabla estadísticas comparativas.....	67
Tabla 13. Exportaciones de cacao de Ecuador a Bélgica año 2022 - 2024	70
Tabla 14. Evaluación de segmentos de mercado según tamaño, valor, crecimiento y certificación.....	77
Tabla 15. Las 7 P dentro del marketing.....	94
Tabla 16. Matrices segmento, propuesta de valor y mix.....	96
Tabla 17. Mapa de posicionamiento.....	97
Tabla 18. Estrategia de producto	104
Tabla 19. Matriz segmento–propuesta de valor–marketing mix	112
Tabla 20. Recursos financieros.....	119
Tabla 21. Alianzas estrategias y brechas operativas	119

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Herramienta metodológica PESTEL	20
Figura 2. Fórmulas para la estimación de tamaño de mercado (TAM, SAM, SOM).....	23
Figura 3. El equilibrio macroeconómico.	24
Figura 4. Análisis DAFO.	35
Figura 5. Exportaciones Ecuador – Bélgica.	36
Figura 6. Principales competidores en el campo.	39
Figura 7. Evaluación de fortalezas y debilidades relativas de la cadena de valor.	40
Figura 8. Principales medidas descriptivas.....	46
Figura 9. Importaciones mundiales belgas año 2024.....	52
Figura 10. Diagrama de causa - efecto (Ishikawa).	55
Figura 11. Caracterizar cuantitativamente un mercado extranjero.....	62
Figura 12. Fórmulas para las estadísticas comparativas	66
Figura 13. Ejemplo grafico de evoluciones.	67
Figura 14. Estimación del potencial de mercado para cacao premium en Bélgica.	75
Figura 15. Logotipos de las certificaciones	77
Figura 16. Reparto del SOM por segmento objetivo en Bélgica.....	80
Figura 17. <i>Value Proposition Canvas</i>	83
Figura 18. Lograr un posicionamiento de mercado efectivo.....	88
Figura 19. Estrategia <i>top-down</i>	91
Figura 20. Estrategia <i>bottom - up</i>	91
Figura 21. Modelo STP en <i>marketing</i>	93
Figura 22. Mapa de posicionamiento.	97
Figura 23. Propuesta de valor.....	100
Figura 24. Muestra de cacao premium.	102
Figura 25. Niveles de precio para la exportación.	105
Figura 26. márgenes.....	105
Figura 27. Condiciones comerciales B2B.	106
Figura 28. Storytelling.	109
Figura 29. Mapa de posicionamiento.	111
Figura 30. Las PYMES exportadoras según el CBI.	116
Figura 31. Estructura organizacional.....	118

GLOSARIO

- **Marketing:** Conjunto de estrategias y métodos para promover y vender productos o servicios, analizando el mercado y consumidores para captar atención y fidelizar.
- **SWOT:** Marco para identificar fortalezas (*strengths*), debilidades (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) y amenazas (*threats*) internas/externas en una organización.
- **PESTEL:** Análisis de factores externos: Políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que impactan una organización.
- **FODA:** Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas.
- **DAFO:** Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.
- **TAM (Total Addressable Market):** Oportunidad total de ingresos si se captara el 100% del mercado sin competencia.
- **SAM (Serviceable Addressable Market):** Porción del TAM que la empresa puede servir con sus productos/servicios actuales.
- **SOM (Serviceable Obtainable Market):** Parte realista del SAM que la empresa puede capturar considerando competencia y recursos.
- **ASI (Análisis Situacional Internacional):** Proceso de recopilación y evaluación de datos internos/externos para entender el estado de una organización en contextos globales (identifica FODA internacional).
- **ROI (Return on Investment):** Medida de ganancia neta generada por una inversión relativa a su costo
- **CAGR (Compound Annual Growth Rate):** Tasa de crecimiento anual compuesta de un valor (ej. ingresos) en un período, considerando efectos de *compounding*.
- **GVC (Global Value Chain):** Rango completo de actividades (producción, diseño, marketing) distribuidas globalmente para llevar un producto al mercado.
- **B2B (Business to Business):** Comercio entre empresas, no con consumidores finales (ej. mayorista a minorista).
- **CRM (Customer Relationship Management):** Estrategia y software para gestionar interacciones con clientes actuales/prospectivos y mejorar retención/experiencia.
- **Big Data:** Conjuntos masivos, variados y complejos de datos que requieren herramientas especializadas para análisis y toma de decisiones.

- ***IoT (Internet of Things):*** Red de dispositivos físicos interconectados (con sensores) que intercambian datos vía internet sin intervención humana.
- ***Blockchain:*** Registro digital compartido e inmutable de transacciones en bloques enlazados, resistente a manipulaciones, usado para trazabilidad y seguridad.
- ***CLV (Customer Lifetime Value):*** Ganancia neta total predicha de un cliente durante toda su relación con la empresa.
- ***STP (Segmentación, Targeting, Posicionamiento):*** Modelo de tres pasos: segmentar mercado, seleccionar targets y posicionar productos para segmentos específicos.
- ***HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points):*** Sistema para identificar y controlar peligros biológicos, químicos y físicos en producción de alimentos.
- ***Hub:*** Es un centro estratégico de concentración, conexión y distribución dentro de una red más amplia.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de integración curricular propone un plan de marketing de exportación aplicable un emprendimiento ecuatoriano de cacao fino de aroma orientado al segmento *premium* certificado en Bélgica. El análisis revela un mercado atractivo con TAM de 300.000 t, SAM de 120.000 t y un SOM estimado de 3.600 t, en un contexto de crecimiento acelerado de exportaciones ecuatorianas (CAGR 178,3% en 2022-2024), calidad reconocida (70% producción nacional) y arancel 0%.

Se identifican oportunidades en nichos de chocolateros artesanales y marcas *bean-to-bar*, frente a amenazas como la concentración oligopólica (85% en siete multinacionales) y exigencias regulatorias (HACCP, trazabilidad).

El plan plantea estrategias basadas en certificaciones (Fairtrade, Rainforest Alliance), diferenciación sostenible y alianzas B2B, apoyadas por herramientas digitales como *Blockchain*. Se recomienda aplicar el modelo STP para consolidar presencia en el segmento *premium* belga.

INTRODUCCIÓN

La importancia del presente trabajo radica en la formulación de un plan de marketing de exportación para cacao fino de aroma ecuatoriano orientado al segmento premium del mercado belga. Este estudio se justifica por su contribución a la competitividad sostenible y a la internacionalización de pequeños productores en el contexto agroexportador.

El origen de la investigación se sustenta en la posición de Ecuador como productor líder de cacao fino de aroma, que representa el 70 % de su producción nacional y ha registrado un crecimiento del 33,7 % en exportaciones durante el primer semestre de 2025. No obstante, los emprendimientos emergentes enfrentan barreras significativas, como certificaciones estrictas (*Fairtrade*, *Rainforest Alliance*), trazabilidad exigida por la normativa europea (Reglamento CE 178/2002) y la competencia de multinacionales que controlan el 80 % del procesamiento en Bélgica.

El problema central se relaciona con la baja penetración del cacao premium ecuatoriano en Bélgica, un mercado dominado por proveedores africanos con contratos históricos y cadenas logísticas consolidadas, lo que limita la participación de nuevos actores pese a la calidad reconocida del producto.

Con base en estos antecedentes, el objetivo general del estudio consiste en diseñar un plan de marketing de exportación para un emprendimiento emergente de cacao premium, orientado a aprovechar oportunidades en nichos certificados y garantizar competitividad sostenible mediante estrategias diferenciadas.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, combinando análisis cualitativo y cuantitativo para diagnosticar el mercado internacional, identificar segmentos prioritarios y proponer acciones estratégicas fundamentadas en datos verificables.

1. ANÁLISIS SITUACIONAL Y DIAGNÓSTICO INTERNACIONAL

1.1 Marco teórico

1.1.1 *Introducción al análisis situacional internacional: Concepto*

En cuanto se refiere el análisis situacional, según Tyson (1997), busca establecer hechos e identificar problemas, fortalezas, oportunidades y debilidades es decir realiza un análisis externo e interno para lograr una comparación y posteriormente una evaluación, para la comercialización internacional de cacao en grano. La agencia europea de estadística Eurostat, utiliza el código arancelario: (180100 Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado.) tiene varios aspectos y factores a considerar tanto como políticos, técnicos, económicos, tecnológicos, macroeconómico, culturales y ambientales que afectan su cadena de valor.

Existen varios métodos disponibles y cada vez estos son más complejos y diversos, estos métodos incluyen encuestas, actividades, entrevistas, cuestionarios. Según Tyson (1997), todo diagnóstico debe combinar la experiencia de los administradores de operaciones, de diversos niveles, con las capacidades y las percepciones de quienes impulsan el cambio. Esta definición destaca la función esencial del análisis situacional ya que, para realizar un adecuado diagnóstico, no basta con que solo los jefes o administradores analicen lo que pasa en el entorno de la empresa ni tampoco que solo las personas que están proponiendo un cambio (como consultores, analistas o empleados innovadores) hagan su propio análisis.

Al unir esas dos perspectivas, el diagnóstico será más realista, completo y útil para lograr generar cambios efectivos. Para el diagnóstico situacional internacional se debe implementar una ruta de cambio esta además de incluir un plan de acción, establece objetivos integrados de carácter sistémico, asociados a mecanismos de control e indicadores, tácticas de comunicación e instrumentos para el cambio de modelos mentales mediante la superación de obstáculos de aprendizaje.

La identificación de obstáculos de aprendizaje es el principal punto; es el punto de partida para cualquier intento de transformación dentro de una organización. Aquí está su valor práctico y con seguridad su valor económico; es el lubricante natural para cualquier innovación, para cualquier mejoramiento, para concretar cualquier idea empresarial, simiente de una organización viable. “La información para el desarrollo de nuevas líneas de negocios, productos o servicios, y minimizar los riesgos de entrada a los nuevos mercados extranjeros.” (*Interreg Europe*, 2019, p. 8).

El análisis situacional internacional (ASI) es un proceso de recopilación y evaluación de datos e información tanto interna como externa de una empresa u organización internacional que tiene

como principal propósito el entendimiento y análisis de su estado actual en un contexto global. En principio este análisis permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) que podrían llegar a afectar el desempeño de la organización dentro de mercados internacionales, este análisis ayuda a la óptima toma de decisiones estratégicas orientadas a la planificación de la entrada, expansión o adaptación en nuevos mercados. (Dong, Li, y Zhou, 2022).

1.1.2 ¿Para qué sirve la aplicación del análisis situacional internacional?

El ASI sirve para que una empresa u organización comprenda su posición actual dentro del mercado global, evaluando así factores internos que son las fortalezas (F) y debilidades (D) y también los factores externos oportunidades (O) y amenazas (A) que afectan su desempeño (Dong, Li, y Zhou, 2022, p. 110). Estas herramientas permiten la toma de decisiones estratégicas para la planificación de la entrada hacia mercados internacionales, expansión o adaptación mercados globales con la utilización de recursos para la reducción de riesgos y optimas tomas de decisiones.

Muestra un estado claro y real acerca del negocio en su contexto internacional, sin ilusiones ni exageraciones, la identificación de oportunidades para el crecimiento basadas en el entendimiento de su entorno competitivo y las tendencias del mercado, la pronta detección de las posibles amenazas para anticipar y mitigar riesgos, permitiendo que los planteamientos estratégicos y planes tengan un enfoque en áreas que añadan valor y eviten esfuerzos innecesarios o poco productivos en todos sus procesos, con el entendimiento y la comprensión sobre clientes, competencia, productos y entorno del negocio se logre ajustar las ofertas y mensajes comerciales para que llegue realmente a su público objetivo, con base para diseñar planes de acción concretos que ajusten sus objetivos con las condiciones y demandas reales del mercado internacional. (Marketing Estratégico SV, 2025).

Este tipo de investigación se la realiza para conocer de manera precisa el entorno competitivo, las condiciones del mercado, aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales (PESTEL) que influyen en la operación internacional de una empresa. El análisis situacional internacional es fundamental en los planes de marketing ya que proporciona la información para el desarrollo de algunas nuevas líneas de negocios, productos o servicios, y minimizar los riesgos de entrada a los nuevos mercados extranjeros. Anticipar y mitigar riesgos asociados a cambios regulatorios, barreras culturales o altos comerciales, mediante escenarios y planes de contingencia aplicables a contextos internacionales (*Interreg Europe*, 2019, p. 8). Buscando así ofrecer una visión completa y realista para una toma de decisiones eficiente y adaptativa a los mercados internacionales.

1.1.3 ¿Por qué es relevante para emprendimientos emergentes?

El ASI es relevante para emprendimientos emergentes, porque permite comprender de manera clara y realista su posición en un entorno global complejo y competitivo. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2023, pp. 52-54).

Este análisis ayuda a la pronta identificación de oportunidades de desarrollo y crecimiento en mercados internacionales, así como a la pronta detección de amenazas, desafíos y debilidades que puedan limitar su expansión a los mercados deseados. (Dong, Li, y Zhou, 2022, pp. 110-112) y (Interreg Europe, 2019, p. 8).

Según Cohen y Levinthal (1990), Para emprendimientos emergentes, que generalmente cuentan con recursos limitados y bajos niveles de experiencia en la materia del comercio internacional, el ASI es una herramienta clave para maximizar el aprovechamiento de recursos tanto como económicos, físicos y así minimizar riesgos y diseñar estrategias adecuadas de penetración del mercado o consolidación dentro de mercados globales. Permite anticipar cambios políticos, económicos, sociales, tecnológicos y regulatorios, que pueden afectar su operatividad en países extranjeros y así lograr un garantizado éxito. Además, contribuye en la identificación de fortalezas internas con las cuales se pueden construir o mejorar ventajas competitivas y corregir las debilidades para mejorar su desempeño global.

Este análisis es una base indispensable debido a que los nuevos emprendimientos emergentes puedan ajustar su propuesta de valor, establecer ventajas competitivas, concretar alianzas estratégicas, seleccionar mercados objetivo y definir nuevos modelos de negocio que respondan a las demandas y condiciones del entorno internacional. Con estas herramientas se facilita una internacionalización más efectiva y sostenible, incrementando sus probabilidades de éxito e incluso en un futuro lograr una expansión global. (GEM, 2025, secciones sobre emprendimiento y entorno internacional).

1.1.4 ¿Cómo realizar análisis situacional internacional (ASI)?

1.1.4.1 Definición de objetivos y preguntas clave para la gestión de marketing de relaciones

La definición de objetivos representa las acciones concretas que el investigador llevará a cabo para intentar responder a las preguntas de investigación que antes se habían planteado y así resolver el problema de investigación, los objetivos que se plantean en la investigación deben ser manejables, reales, concretos, claros y precisos en la medida en que realmente reflejan relevancia del caso de investigación y también nos plantea el porqué del objeto de estudio. (OECD, 2023, pp. 52-54; Dong, Li, y Zhou, 2022, pp. 110-112).

Esta parte de la investigación es esencial ya que permite tener un enfoque de la investigación y el diagnóstico en base a aspectos específicos del negocio, estos pueden ser, mercado interno, mercado global, competencia y entorno externo además ayuda al establecimiento de bases claras para identificar qué información es la más adecuada o la más relevante y también cómo será recolectada y posteriormente analizada. A continuación, en la Tabla 1 vemos varias referencias de ejemplos de metodologías y herramientas para definir objetivos y preguntas clave.

Tabla 1. Metodologías y herramientas para definir objetivos y preguntas clave

Herramientas	Definición
Técnica de lluvia de ideas y entrevistas exploratorias.	Para identificar problemáticas, oportunidades y áreas críticas en el entorno internacional.
Formulación SMART de objetivos.	Los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes.
Preguntas de investigación posibles y recursos necesarios.	Demanda realista (TAM, SAM, SOM), canales
Instrumentos de verificación objetivos-preguntas-prácticas.	Matrices, tablas guía para ser coherente entre datos.

Fuente: Elaboración propia basada en Kotler y Lee (2008).

1.1.4.2 Búsqueda y recolección de información

La búsqueda y recolección de información es un proceso implacable y sistemático que se basa a través de la recolección de datos e información que permite tener un claro proceso y principalmente dar respuesta a las interrogantes que se plantea. La investigación tiende a comenzar con una pregunta o en un problema específico. Investigar significa descubrir algo desconocido. La búsqueda de información y recolección de datos pretende explicar, prever, predecir o actuar, a través de un proceso de descubrimiento donde se apliquen el método y las técnicas científicas adecuadas para la resolución de la interrogante.

Según Suárez (2016), la búsqueda y recolección de información, suministra al investigador de caminos lógicos del pensamiento científico, que resultan imprescindibles para el desarrollo de las capacidades cognitivas en especial las creadoras, con las que el investigador se apropia de conceptos, leyes y teorías que permiten la profundización de todos los fenómenos bajo la mano del método investigativo, como vía fundamental del enriquecimiento de dicho conocimiento científico.

En este sentido de la búsqueda, recolección e indagación de datos para comprender de mejor manera la investigación es de suma importancia llegar a la información precisa y veras para un proceso de investigación sólido que no contenga errores.

Para Suárez (2016), al proseguir con la recopilación de información teórica y empírica para el planteamiento del problema, elaborar el marco teórico conceptual y las hipótesis; los objetivos de investigación se ajustan y se precisan, planteándose con claridad. Esto se debe a que en los principales procesos específicos surgen diversas necesidades o diversas limitaciones teórico-prácticas que ayudan a afinar los objetivos, lo cual evitará plantearlos en términos difíciles de alcanzar, medir y sustentar.

A su vez Linares, et al. (2015), expresan que los objetivos son parte fundamental en un proceso de investigación científica o de cualquier tipo de estudio a realizar permite: predecir, explicar y describir todos los fenómenos y obtener conocimientos de dichos fenómenos estudiados. En una investigación es importante recurrir a fuentes cuantitativas tales como:

- *Trademaps*
- *Statista Eurostat*
- *UN Comtrade*

Y en el ámbito cualitativo:

- Entrevistas
- Informes sectoriales
- *Benchmarking*.

Esto nos garantiza una información veraz que nos ayudara a resolver la problemática.

1.1.4.3 Herramientas y metodologías

Hernández et al. (1991) señalan que el investigador cualitativo procura que la comprensión mutua hacia las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas, es decir que trata de identificarse con las personas de su mismo estudio o quizás también con las personas o mercado al cual está dedicando su investigación, siendo concretos al que estudia para comprender cómo experimentan la realidad.

Busca nutrirse del proceso interpretativo permaneciendo distanciado como un observador objetivo y rechazando el papel de unidad actuante. Según Batista et al. (1991), dentro de la investigación cualitativa se tiene que interrumpir o suspender las propias creencias y perspectivas, el investigador cualitativo ha de ver las cosas como si ocurrieran por primera vez y es importante analizar que nada se ha de dar por sobrentendido.

Para la aplicación de las herramientas metodológicas PESTEL, SWOT, Análisis de Porter, entrevistas estructuradas, análisis de cifras comparativas, construcción de escenarios y matrices,

A theoretical, diagnostic review of SWOT, PESTLE, Porter's Five Forces. Texila International Journal of Management, 11(2), 47-62. Se indagará una por una para posteriormente analizar cuál es la que conviene.

1.1.4.4 Herramienta metodológica PESTEL

De acuerdo con Narváez (2024), un análisis PESTEL (políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales). Es una herramienta que permite a las organizaciones descubrir y evaluar los factores que pueden afectar el negocio en el presente y en el futuro. análisis nos permite examinar a fondo los factores antes mencionados que influyen en el entorno de la organización. Esta herramienta permite explorar el contexto macroeconómico y sociopolítico que puede afectar directa o indirectamente a la organización. (ver Figura 1).



Figura 1. Herramienta metodológica PESTEL

Fuente: Guillaume (2022), con apoyo de Napkin (2025).

1.1.4.5 Matriz (DAFO)

Tal como indican Hill T. y Westbrook R.(1997). Es un diagnóstico interno y externo que aplicada el entorno exportador para los emprendimientos en crecimiento que permite la detección de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (ver Tabla 2).

Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países, etc.

Tabla 2. Matriz DAFO

Factores	Positivos	Negativos
Internos (factores empresariales)	Fortalezas	Debilidades
Externos (factores ambientales)	Oportunidades	Amenazas

Fuente: Elaboración propia.

1.1.4.6 Herramienta metodológica las 5 Fuerzas de Porter:

Conforme con Journal (2025), es una evaluación cualitativa del poder de negociación de proveedores, clientes, amenaza de nuevos productos entrantes, productos sustitutos y rivalidad sectorial. Con el objetivo de analizar el entorno competitivo, representa de manera precisa una adaptación del modelo de las cinco fuerzas de Porter, basada en la propuesta de Rosas (2019). Donde existe un impacto en una escala del 1 al 5, siendo 1 un impacto bajo y 5 uno alto. Posteriormente, se calcula un promedio que permite determinar el grado de atractivo de la industria: cuanto más cercano a 1, menor será su atractivo; y cuanto más próximo a 5, mayor será.

Tabla 3. Modelo Matriz 5 fuerzas de Porter

Fuerzas Competitivas	Nivel de Impacto
Rivalidad entre empresa	
Factor 1	1-5
Factor 2	1-5
Factor 3	1-5
Nivel de rivalidad competitiva en el mercado	Promedio 1-5
Nuevos competidores	
Factor 1	1-5
Facilidad de ingreso al mercado de nuevos competidores	Promedio 1-5
Productos sustitutos	
Factor 1	1-5
Nivel de impacto de los productos sustitutos en el mercado	Promedio 1-5
Capacidad negociadora de proveedores	
Factor 1	1-5
Nivel de incidencia de proveedores sobre atractivo de mercado	Promedio 1-5
Capacidad negociadora de los clientes	
Factor 1	1-5
Nivel de incidencia de clientes sobre atractivo de mercado	Promedio 1-5
NIVEL DE ATRACTIVO DEL MERCADO	Promedio de las fuerzas

Fuente: (Rosas, 2019)

1.1.5 Herramientas y metodologías.

Según Babativa (2017), la investigación cuantitativa surge en las ciencias naturales y posteriormente es transferida a los estudios sociales; se caracteriza por ser objetiva y deductiva, producto de los diferentes procesos experimentales que pueden ser medibles, su objeto de estudio permite realizar proyecciones, generalizaciones o relaciones en una población o entre poblaciones a través de inferencias estadísticas establecidas en una muestra. Dicho esto, se plantea la siguiente pregunta ¿Cómo iniciar un proyecto de investigación cualitativa? véase en la Tabla 4.

Tabla 4. ¿Cómo iniciar un proyecto de investigación cualitativa?

Pasos	¿Qué preguntar?
Tipo de investigación	¿Qué alcance tiene la investigación?
Métodos teóricos	¿Qué métodos teóricos elegir según la investigación a realizar?
Método empírico	¿Cuál es el método empírico más apropiado para la investigación según el tipo de investigación?
Método estadístico	¿Cuál método estadístico aplica en la investigación acorde a la población de la investigación?

Fuente: Babativa (2017).

- *Estimación de tamaño de mercado (TAM, SAM, SOM):*
 - TAM (*Total Addressable Market*): De acuerdo con Sopro (2025), es la demanda total accesible para un producto o servicio en un mercado objetivo idealmente sin restricciones. Indica el tamaño máximo del mercado global para un producto, es un planteamiento norte americano que pretende moldear como de grande es el universo al que nos queremos dirigir y nos ayuda para el análisis de cuan grande es la oportunidad de negocio que queremos incluir. Se basará con el cálculo de la demanda total utilizando reportes de industria, agregando todos los posibles compradores en el mercado objetivo. Para su fórmula de resolución véase en la Figura 2.
 - SAM (*Serviceable Addressable Market*): Para Salesmate (2024), es una remota idea del tamaño del mercado que se podrá cubrir con propuestas y modelos de negocio actuales, se ve filtrado bajo un segmento geográfico, demográfico, sectorial realista para el emprendimiento. Para su fórmula de resolución véase en la Figura 2.
 - SOM (*Serviceable Obtainable Market*): En base a Addifico (2023), es la cuota realista del SAM que se puede alcanzar considerando la competencia, se refiere

específicamente a la porción total del mercado, esta herramienta, sirve para estimar el potencial de ingresos para el proyecto emergente y establecer objetivos realistas con recursos, barreras y capacidades de comercialización (factores: capacidad, competencia, canales). Para su fórmula de resolución véase en la Figura 2.

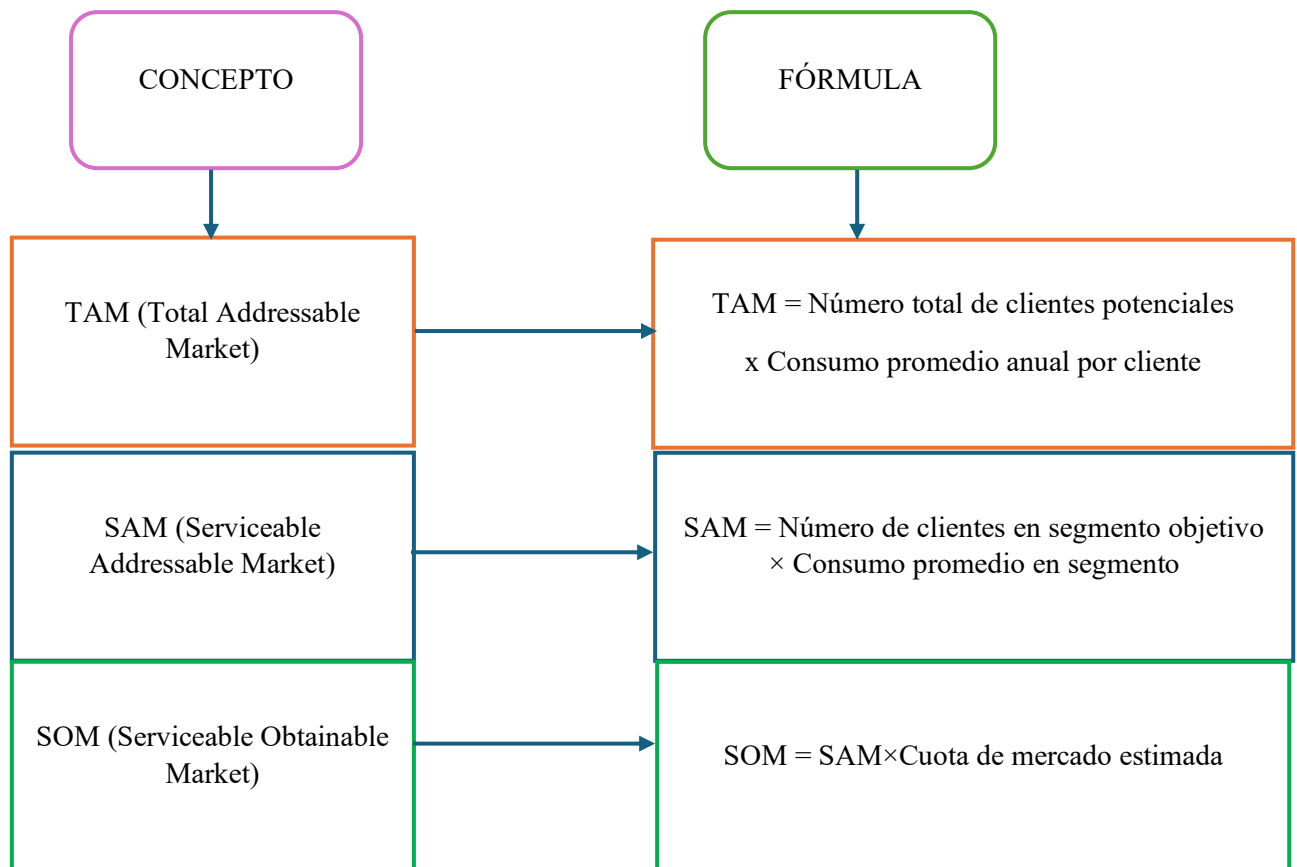


Figura 2. Fórmulas para la estimación de tamaño de mercado (TAM, SAM, SOM)

Fuente: Elaboración propia basada Babativa (2017).

1.1.6 Instrumentos y matrices

Matrices de análisis: Según Mankiw (2016), si las curvas microeconómicas de oferta y demanda determinan las cantidades y los precios de los distintos bienes, en macroeconomía también se puede recurrir a un análisis gráfico similar en el que utiliza las curvas de oferta y demanda agregadas para establecer el nivel de producción y el nivel de precios de la economía. Esta matriz de oferta y demanda ayuda a organizar y constatar la capacidad de producción o suministro del emprendimiento con la demanda identificada en el mercado destino. Véase en la Figura 3.

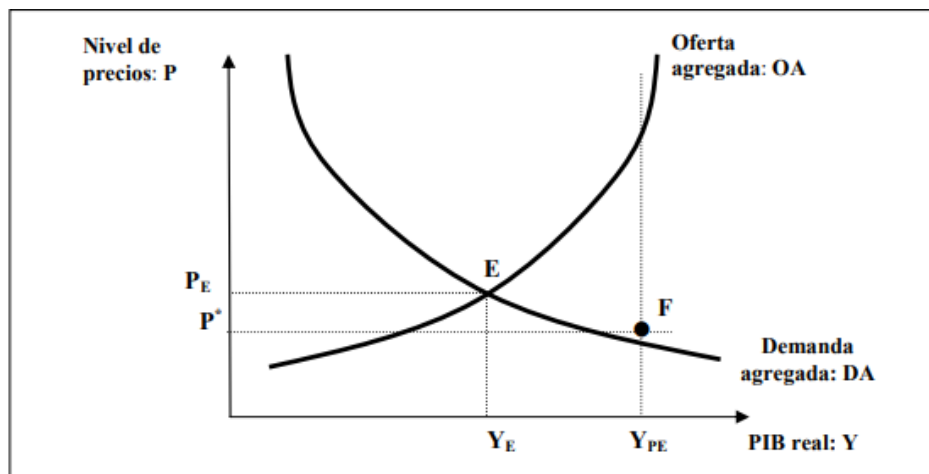


Figura 3. El equilibrio macroeconómico.

Fuente: Ramos (2025).

1.1.7 Perfil exportador de un emprendimiento emergente

1.1.7.1 ¿Qué es el perfil exportador?

Según Cavusgil et al. (2012), el perfil de exportador para un emprendimiento emergente o quizá de una pequeña o mediana empresa que está comenzando su incursión en mercados internacionales. Este perfil es fundamental para el entendimiento y posterior diseño de nuevas estrategias orientadas a la captación de nuevos recursos de manera eficiente en el proceso de internacionalización, considerando específicamente las limitaciones y oportunidades propias de los emprendimientos en crecimiento. Permite entender y maximizar su potencial, fortalezas y desafíos para la exportación. (Véase la Tabla 5) se muestran los perfiles requeridos.

Tabla 5. Perfil exportador

Característica	Perfil clave del exportador
Estructura y tamaño	Empresas que tienen como propietarios familiares, con una estructura sensible.
Capacidad	Producción adaptable con énfasis a la calidad.
Experiencia	Poca experiencia sobre mercados internacionales.
Recursos y capital	Recursos poco limitados, se explora la posibilidad de alianzas estratégicas para minimizar el riesgo.
Estrategias de entradas	Estrategias de entrada con bajo riesgo (exportaciones ocasionales, participación en ferias, etc.
Canales digitales	Uso creciente de las redes sociales para la promoción del producto.

Fuente: Elaboración propia, basada en análisis de Hernández et al. (1991).

De acuerdo con Zou et al. (1998), el perfil exportador para un emprendimiento emergente es una herramienta estratégica que se utiliza para revisar y posteriormente analizar todos los recursos disponibles para la proyección del emprendimiento, también permite el análisis de las habilidades y competencias con las que cuenta la empresa, para no quedarse atrás en la competición de nuevos nichos de mercados frente a las competencias globales, principalmente nos ayuda a establecer alianzas o adquirir capacidades que aumenten la competitividad.

Existen pasos para la elaboración del perfil de exportador, pero, según Czinkota et al. (2013), principalmente consiste en realizar una evaluación exhaustiva del producto al mercado objetivo y proyectar la necesidad de posibles adaptaciones, planificar para la pronta superación de barreras específicas y maximizar todo tipo de oportunidades que se lleguen a dar dentro del mercado

Para Etemad (2022), la elaboración de un perfil exportador es especialmente relevante para emprendimientos emergentes porque facilita la comprensión de su posición estratégica y su orientación hacia la innovación y la internacionalización, aspectos críticos para su supervivencia y crecimiento en mercados globalizados.

1.1.7.2 ¿Para qué establecerlo dentro de un emprendimiento emergente?

La elaboración de un perfil para la exportación de un emprendimiento es un paso fundamental para que dicho emprendimiento emergente pueda lograr tener unas dimensiones sólidas con base real y potencial es decir nada de invenciones o supersticiones, en el mercado internacional es fácil perderse sin algún tipo de guía que nos indique como hacer las cosas de la mejor manera y así no perder recursos ni tiempo y al momento de realizar este perfil nos permite el diseño, de estrategias eficientes para su inserción y crecimiento. Según la (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD], 2023,p. 18) establecer un perfil exportador permite identificar las fortalezas y limitaciones internas del emprendimiento, así como las características y demandas específicas del mercado externo al cual se dirige.

En el contexto de nuevas herramientas digitales y emprendimientos modernos, según Adam (2025), resalta que contar con un perfil exportador actualizado es clave para aprovechar la transformación digital y las nuevas formas de comercialización globales, optimizando el acceso a canales digitales y mejorando la vinculación con clientes internacionales.

La elaboración de un perfil exportador no solo permite dimensionar la oportunidad para un negocio prospero, sino que facilita la planificación estratégica, la asignación eficiente de recursos

y la adaptación al dinámico entorno global, lo cual es vital para los emprendimientos emergentes que buscan insertarse y crecer en mercados internacionales.

1.1.7.3 ¿Cómo se elabora de perfil de exportador?

Para la elaboración del perfil de exportador existen 8 pasos los cuales permitirá dimensionar la oportunidad de negocio.

- *Definición del alcance y objetivo del perfil exportador*

El primero paso es el más importante dentro de la elaboración del perfil de exportador ya que se establecerá un único y claro propósito delimitando las variables para el futuro análisis. Si no se tiene una definición clara de los objetivos, la recolección de datos y posterior análisis de estos pueden verse afectados por dispersión de la inflación; esto puede que no resulten útiles para la aplicación de resultados. Se formula una pregunta de investigación central sobre la cual recaerá toda la investigación y sus aspectos del emprendimiento, dentro de su entorno comercial se procederá a la evaluación para determinar su perfil exportador. Si tenemos claro los objetivos y el alcance se centrarán los esfuerzos y seleccionar las fuentes pertinentes. Según Hernández et al. (1991), la definición precisa del problema o del campo de estudio es el primer paso fundamental en cualquier investigación, porque establece el rumbo y los límites claros dentro de los cuales se desarrollará todo el proceso investigativo.

- *Recolección de información interna*

En este paso se caracteriza en dar un análisis profundo al emprendimiento en términos de estructura organizacional, recursos disponibles que son los recursos financieros, humanos y tecnológicos, se realiza énfasis en la experiencia internacional, y en los niveles de innovación que puedan llegar a favorecer o limitar la exportación. Es importante incluir información cualitativa (Figura 2) y cuantitativa (Figura 3). Este diagnóstico interno sirve para identificar fortalezas y limitaciones evidentes dentro del mercado y emprendimientos locales.

- *Análisis del contexto externo*

El análisis del contexto se limita a la realización del análisis PESTEL que se puede esquematizar en una matriz DAFO, cuyo propósito clave es la evaluación de todos los factores externos tales como: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden impactar de manera positiva o negativa en el desempeño de los mercados objetivo, en términos de

amenazas y oportunidades. Este método asegura la pronta comprensión de las condiciones que intervienen en la operatividad y accesibilidad internacional del producto. Como menciona Hernández (1991), el análisis del contexto externo es fundamental para comprender las oportunidades y amenazas que pueden afectar el objeto de estudio, ya que proporciona información sobre las condiciones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales que intervienen en el entorno.

- *Segmentación y selección de mercados internacionales relevantes*

En esta parte es indispensable el uso y tratamiento de datos estadísticos de comercio internacional y tendencias (*Trademaps, UN Comtrade, Eurostat*), ya que son fuentes confiables que ayudara en la identificación de tendencias de los mercados con mayor demanda o nichos específicos para el producto. Este proceso de segmentación del mercado evita esfuerzos y recursos dispersos ya que permite concentrar de manera óptima las acciones comerciales en los mercados de mayor potencial y adecuación.

Según Bartolomé (2001), los procesos de diagnóstico estratégico, la calidad de las fuentes y la consistencia de la información son determinantes para la validez del perfil estratégico que se construye. Para una mayor eficacia se necesita la combinación de este análisis con diferentes métodos cualitativos para tener una precisa validación de las preferencias detectadas dentro de los mercados internacionales.

- *Estimación del potencial y demanda exportable*

La aplicación de las fórmulas *TAM, SAM* y *SOM* -véase la Figura 2- para calcular el tamaño total, accesible y realista del mercado que el emprendimiento puede atender. Esta cuantificación objetiva es crucial para la futura toma de decisiones estratégicas, el fijar objetivos alcanzables y priorizar recursos son un paso clave para el éxito del emprendimiento. Según Soporo (2025), el uso de fuentes confiables y actualizadas garantiza la validez de estos cálculos.

- *Evaluación de capacidades y limitaciones para la internacionalización*

Esta etapa es la elaboración de matrices comparativas que logren la vinculación de las capacidades internas del emprendimiento como la producción, financiamiento, experiencia y apoyo institucional, con demandas externas específicas como normativas, certificaciones internacionales y barreras no arancelarias. Según Barney (1991), la ventaja competitiva sostenible se basa en la

capacidad de una empresa para desarrollar recursos y capacidades que no solo sean valiosos, sino que también sean raros, difíciles de imitar y organizados adecuadamente.

- *Formulación del perfil exportador*

De acuerdo con Porter (1985), la formulación clara y precisa de un perfil exportador es un elemento crítico para desarrollar una ventaja competitiva y sostenible dentro de los mercados internacionales, ya que permite a la empresa identificar y vincular sus recursos y capacidades internos con las oportunidades y amenazas del entorno externo, orientando la estrategia hacia segmentos específicos del mercado.

- *Validación y ajuste del perfil*

Según Creswell (2014), la validación y ajuste de los perfiles o diagnósticos en investigación es un paso esencial ya que busca garantizar la credibilidad, confiabilidad y pertinencia de los hallazgos a través de la verificación con expertos, participantes o fuentes complementarias, asegurando que las interpretaciones sean representativas y aplicables.

En este último paso consiste en contrastar el perfil elaborado con expertos, fuentes académicas y actores del mercado, lo que ayuda en el fortalecimiento de su validez y utilidad. Este paso es el más importante ya que se puede ajustar la propuesta y resolver posibles sesgos o imprecisiones detectadas durante la revisión externa.

1.2 Aplicación

1.2.1 Diagnóstico sectorial : Mercado internacional

Dentro del mercado internacional del cacao, identificado bajo la partida arancelaria (18001), predomina una alta concentración, ya que está controlado por un reducido número de empresas mundialmente reconocidas. Estas compañías ejercen una influencia significativa, llegando a dominar los precios, los canales de distribución y, sobre todo, el procesamiento del producto (Tabla 6).

Tabla 6. Mercado internacional

Aspecto	Número de empresas	Porcentaje del mercado
Empresas que ofertan el 85% de la producción.	7	85%
Empresas que controlan el 80% del negocio.	5	80%
Empresas que procesan el 70% del cacao.	5	70%
Multinacionales que controlan el 80% del mercado.	6	80%

Fuente: Elaboración propia basada en información Sosa Arencibia (2018).

Según Arencibia (2018), en la cadena global del cacao se distinguen empresas manufactureras de dos tipos:

- De subproductos: *Cargill, Archer Daniels Midland Company, Bloomer Chocolate Company y World's Finest Chocolate.*
- Procesamiento de productos: *Nestlé, Mars, Cadbury, Ferrero Rocher y Hershey's.*

El mercado exportador del cacao en el ámbito internacional se lo representa como un sector dinámico y con un implacable crecimiento, en el caso de Bélgica actúa como un actor clave dentro del comercio y procesamiento a nivel de toda Europa.

Según *Foodcom* (2025), el producto del cacao es la base de la industria mundial del chocolate y su mercado está alcanzando niveles récord, con una creciente importancia en la calidad, la función y el origen de la materia prima." En el año 2025, el mercado mundial de cacao tiene una proyección estimada en torno a los 57 mil millones de dólares, con un crecimiento absoluto estimado en un 5.4% anual hasta el año 2035. Bélgica, junto con Países Bajos y Alemania, importa aproximadamente el 25% del cacao en grano que se produce mundialmente y este actúa no solo

como importador, sino también como un importante centro de procesamiento que introduce el producto y reexporta a otros países europeos a precios más elevados.

De acuerdo con Statista (2025), la UE es el mayor importador mundial de cacao, con alrededor del 60% del total global, destacando Bélgica como centro clave para la transformación y reexportación. El producto tiene un origen principalmente de África Occidental es decir que es su máximo exportador dentro de los principales países se encuentran: Costa de Marfil, Ghana, Nigeria y Camerún que representa cerca del 65% de la producción mundial, mientras que América del Sur con sus principales exportadores son los países de: Ecuador y Brasil, logran ocupar un segundo lugar dentro de las exportaciones mundiales. Europa es la principal dominante de la importación de cacao con un 60% del total mundial.

Según la (*International Cocoa Organization* [ICCO], 2024,p. 12) y reportes recientes revelan que, los consumidores europeos demandan cada vez más cacao de alta calidad, sostenible y con certificaciones sociales y ambientales, esto busca impulsar a Bélgica a la mejora constante y el principalmente el requerimiento de estándares más estrictos para la importación y comercialización del cacao en grano dentro de su territorio, con énfasis en certificaciones como *Fair Trade* y *Rainforest Alliance*.

1.2.2 Evolución y tendencias del comercio internacional de cacao

La evolución del comercio internacional del cacao se ha mantenido en un crecimiento constante, pero especialmente en los últimos años ha mostrado un crecimiento significativo y gracias a las tendencias del mercado nos indican un crecimiento robusto y con esto implica también una mayor valoración dentro del ámbito de la calidad y sostenibilidad en el ámbito económico.

Según la (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao [ANECAO], 2023,p. 10). El comercio internacional de cacao ha experimentado un crecimiento significativo, con Ecuador alcanzando exportaciones de 248,000 toneladas métricas en el primer semestre de 2025, un incremento del 33.7% respecto al año anterior. Esto se da en un contexto de crisis de oferta en África Occidental, que representa cerca del 65% de la producción mundial ANECAO (2025). Incluso la ICCO (2025), indica que el mercado mundial proyecta un crecimiento anual del 5.4% hasta 2035, con Europa como principal importador, absorbiendo cerca del 60% del cacao global, posicionando a Bélgica, Países Bajos y Alemania como centros clave de importación y procesamiento para la reexportación.

Conforme a datos recientes y análisis del comercio internacional del cacao, el comercio internacional del cacao fuera de Latino América está totalmente representada con una dinámica concentración en pocos países productores (África Occidental, Sudamérica) pero estos son los

países que más tienen datos de exportaciones hacia mercados clave, entre ellos Bélgica. Las estadísticas recientes muestran que Bélgica es uno de los principales importadores de cacao en grano en Europa, con importaciones que superaron según *Trademaps* (2024), las 300,000 toneladas anuales, con estos datos han logrado consolidar un centro fundamental de procesamiento y reexportación hacia otros países europeos. La tendencia económica nos lleva a un aumento en la demanda internacional y global, debido a la expansión de nuevos mercados y mercados consolidados hacia un mayor consumo de productos derivados del cacao, logrando así una incentivación y diversificación llegando a dar incluso un mayor valor agregado en sus exportaciones. Según *Trademaps*, en 2024, Bélgica reexportó alrededor del 57% del cacao que importa, mostrando su papel estratégico en la cadena de valor europeo del cacao.

1.2.3 Análisis del macroentorno del mercado importador de Bélgica

1.2.3.1 Análisis del microentorno

A partir de Kotler et al. (2021), argumentan que el microentorno se refiere al entorno más cercano a la empresa, formado por los actores y factores que tienen una influencia directa en sus operaciones cotidianas, como clientes, proveedores, competidores y distribuidores.

Este análisis es una parte fundamental dentro de las organizaciones ya que este análisis permite responder y tener una adaptación eficaz a los nuevos y constantes cambios dentro del mercado y también de los movimientos competitivos dentro de su sector.

Tabla 7. Matriz de 5 fuerzas de Porter

Fuerzas Competitivas	Nivel de Impacto
Rivalidad entre empresa	
Grandes multinacionales y competencia fuerte en Europa.	4
Reexportación y procesamiento intensivo en Bélgica	4
Falta de diferenciación en cacao de grano puro y en grano	3
Nivel de rivalidad competitiva en el mercado	Promedio: 3,7
Nuevos competidores	
Barreras de ingreso regulatorias y certificaciones exigentes	4
Alta inversión y normativas internacionales.	4
Ingreso al mercado	Promedio: 4
Productos sustitutos	
Productos alternativos como chocolates sintéticos	2
Creación de alternativas en el mercado	3
Impacto productos sustitutos	Promedio: 2,5
Proveedores	
Control de grandes productores	4
Certificaciones de acceso al mercado	4
Incidencia de proveedores	Promedio: 4
Clientes	
Capacidad negociadora de clientes	
Cientes exigentes, con poder negociador significativo	4
Alta demanda de calidad, trazabilidad y sostenibilidad	4
Incidencia de clientes	Promedio: 4
Nivel de atractivo del mercado	
(Promedio general de las cinco fuerzas)	3.64

Fuente: Elaboración propia a partir de Rosas, 2024, con el soporte de (*Perplexity AI*, 2025).

1.2.3.2 Rivalidad entre empresas

El factor de la rivalidad entre empresas es relativamente alto (nivel 3.7/5), esto se debe a la constante dominación y presencia de grandes las grandes multinacionales como *Barry Callebaut*, *Cargill* y *Puratos*, que tienen el absoluto control del mercado del procesamiento y reexportación (90%). Según Arévalo (2025), la competitividad de las exportaciones de cacao de Ecuador hacia mercados estratégicos como Europa depende de factores como la calidad del producto, la innovación tecnológica, las políticas públicas, la sostenibilidad y las condiciones del mercado internacional.

Estos lideres en el mercado de cacao en Bélgica tienen la más alta capacidad de reexportación, lo que aumenta la competencia en el mercado y el ingreso de nuevos productores o exportadores.

1.2.3.3 Nuevos competidores

La barrera de entrada es alta (nivel 4/5), ya que los nuevos requisitos regulatorios para la exportación de cacao hacia mercados internacionales son extremadamente estrictos y la necesidad de certificaciones de calidad. La inversión para el mantenimiento y compra de nueva maquinaria para el cumplimiento de los requisitos son limitados, esto protege a las grandes empresas ya que cuentan con liquidez económica para solventar dichos gastos.

Según Gutiérrez (2023), destaca que la factibilidad financiera y de mercado para la exportación de cacao hacia los Países Bajos (país vecino e importante en reexportación hacia Bélgica) es alta, apoyada en la calidad reconocida del cacao ecuatoriano y accesos arancelarios favorables, lo que facilita la entrada al mercado europeo.

1.2.3.4 Productos sustitutos

Quezada et al. (2017), resaltan el potencial del cacao orgánico para la exportación hacia Bélgica, debido a la demanda creciente por productos sostenibles y certificados, lo que se alinea con las barreras regulatorias y las exigencias del mercado europeo.

Los productos sustitutos tienen un impacto controlado (nivel 2.5/5). La existencia de nuevos productos sustitutos o alternativos tales como chocolates sintéticos o sustitutos del chocolate/cacao, la demanda por productos los auténticos de alta calidad tiene un peso relevante dentro del mercado de Bélgica, estos prevalecen dentro de segmentos de categoría media alta donde la calidad, y diferenciación son la clave de su éxito para sus consumidores estrella.

1.2.3.5 Proveedores

Dentro del poder de negociación es alto (nivel 4/5). Los principales productores tienen un control real y absoluto de la producción y suministro de cacao, y también el acceso a certificaciones (p. ej., orgánico, *fair trade*, *rainforest alliance*), lo cual es muy importante para la entrada hacia el mercado de Bélgica. Esta es la principal ventaja para los pequeños, medianos y grandes productores en Ecuador ya que puedan cumplir estar al día con estos estándares y certificaciones para tener nuevos contratos y a su vez asegurar nuevos contratos con importadores belgas.

1.2.3.6 Capacidad negociadora de clientes

El poder negociador de los clientes es alto (nivel 4/5) esto se debe a que todos los empresarios que importan productos hacia Bélgica tienen una exigencia muy elevada en lo que respecta la calidad, sostenibilidad, trazabilidad y volumen del producto. Los clientes son los que tienen capacidad de negociación, especialmente las grandes multinacionales que predominan en el mercado y a su vez tienen cadenas de suministro bien establecidas.

Según (Universidad Internacional de La Rioja [UNIR], 2024,p. 12), el análisis del entorno interno consiste en evaluar las capacidades, recursos y procesos de una empresa para identificar sus fortalezas y debilidades, lo que permite comprender su desempeño y competitividad en el mercado.

Este diagnóstico interno da una visión clara de la organización puertas adentro y facilita la formulación nuevas estrategias y efectivas que potencien los aspectos positivos y permitan superar los desafíos que enfrenta.

1.2.3.7 Análisis DAFO

En la Figura 5, presentada a continuación, tenemos un análisis DAFO, el cual permite identificar de manera estratégica sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dentro del entorno competitivo:

Fortalezas (+)	Oportunidades (+)
Aumento a la tendencia de consumo en los mercados belgas.	Creciente demanda en Bélgica.
Capacidad de adaptación y flexibilidad de emprendimientos emergentes para innovar y diferenciar producto.	Tendencia ascendente de productos derivados y elaborados con cacao.
Acceso a certificados tales como <i>Fair Trade</i> y <i>Rainforest Alliance</i> .	Nuevos canales digitales y alianzas estratégicas para ingresar y consolidarse en el mercado.
Creciente reconocimiento internacional del cacao proveniente de Ecuador por su calidad y sostenibilidad.	Crecimiento con proyección del mercado mundial anual del 5.4% hasta 2035.

Debilidades (-)	Amenazas (-)
Barreras regulatorias y normativas estrictas.	Aumento de los aranceles.
Presencia de grandes competidores internacionales en el mercado belga que tienen el total control del mercado.	Creación de nuevos productos sustitutos, chocolate sintético que pueden atraer a nuevos consumidores sensibles a bajos precios.
Limitaciones en recursos financieros y experiencia internacional.	Constates cambios dentro de las políticas, aranceles y barreras no arancelarias que llegan a afectar la accesibilidad al mercado.
Carencia de diferenciación de producto frente a otros exportadores.	Grandes empresas con una muy alta capacidad de negociación y control de canales.

Figura 4. Análisis DAFO.

Fuente: Elaboración propia.

1.2.4 Demanda, perfiles de consumo y preferencias de sostenibilidad.

La creciente demanda de cacao fino de aroma, cacao tostado y otros derivados del producto ecuatoriano en Bélgica y en toda la Unión Europea (UE) se mantiene con un crecimiento y fortalecimiento prominentes, por la preferencia de nuevos productos premium y productos con origen trazable. Los precios y volúmenes de exportación de cacao ecuatoriano hacia Bélgica han mostrado un aumento considerable en los años 2024-2025 este impulso de nota con más afinidad cuando la oferta global se estrecha y la demanda por calidad aumenta. Este comportamiento se observa claramente, además se incluyen en la investigación reportes de exportaciones de cacao ecuatoriano y análisis de mercado internacional.

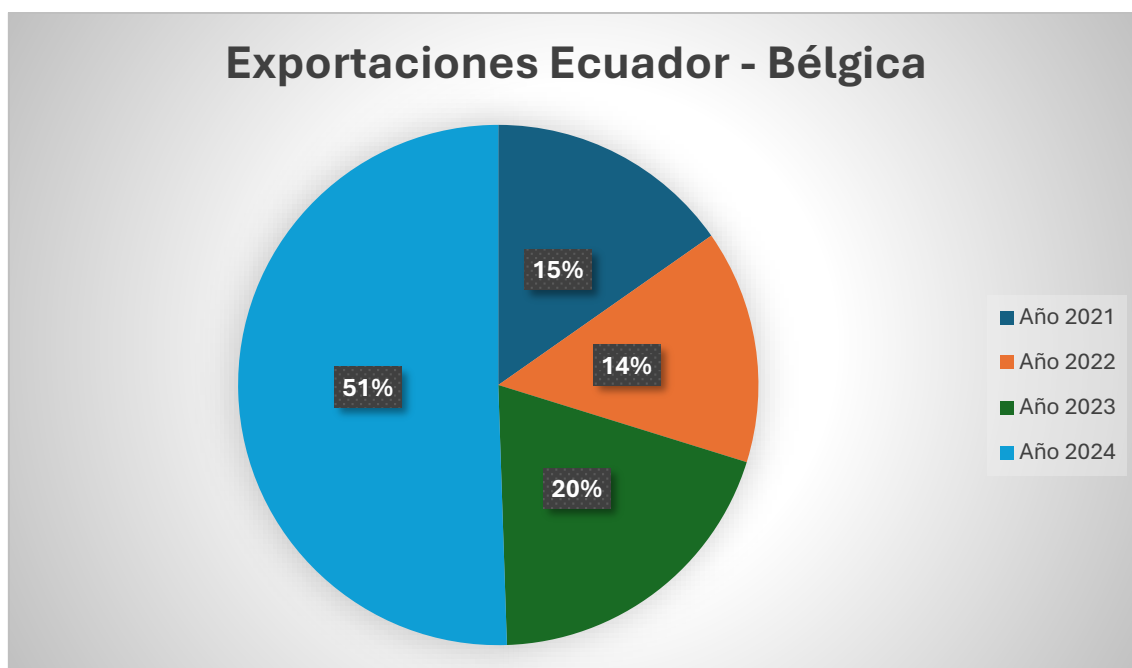


Figura 5. Exportaciones Ecuador – Bélgica.

Fuente: Elaboración propia en base a *Tademaps* (2025).

1.2.5 Perfiles de consumo

Según el Ministerio de Asuntos Exteriores de Bélgica y la organización *Fair Trade Belgium* (2022), se muestra que el consumo de cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado, sostenible y sus derivados más conocidos como el chocolate está en tendencia de aumento (Véase en la Figura 4). En los últimos años, las ventas de cacao con certificaciones 100% validas y comprobables el producto ha tenido un incrementado masivo dentro del mercado de Bélgica. De hecho, el chocolate es el producto de comercio justo con tendencia de más alto crecimiento en Bélgica en el último quinquenio.

Según ProEcuador (2023), de las más de 600.000 toneladas de chocolate que se produjeron en 2021 en Bélgica, el 57 % está certificado y/o cubierto por un programa de sostenibilidad corporativa. Esto significa un aumento del 7% en comparación con 2019.

A partir del año presente 2025, todo el chocolate que se produzca o se comercialice dentro del país de Bélgica, requerirá un cumplimiento de cierto número de estándares de calidad para la mejora del producto. El ejemplo más claro es, eliminar el trabajo infantil y explotación laboral en países como Ghana y Costa de Marfil, los cuales son los principales productores y exportadores de cacao, prevenir la deforestación, generar ingresos dignos para los agricultores y ofrecer acceso a la educación a las familias de productores de cacao con los que coopera el sector del chocolate belga.

Según el estudio de mercado realizado ProEcuador (2025), cuando se trata de productos elaborados con la materia prima de cacao o con cacao, Bélgica ofrece una amplia gama de productos durante todo el año. Dentro de los locales comerciales, centros de distribución y tiendas en el país de Bélgica todos los fabricantes que utilizan la materia prima del cacao, con un gran catálogo de productos elaborados: barras, pralinés, incrustaciones, trufas, fresas bañadas en chocolate, florentinas, *mellow-cakes*, almendras y nueces cubiertas de chocolate, mazapanes, chocolate caliente, macarrones de chocolate, repostería, panes, pasteles, estatuillas de chocolate, helados, tartas etc. Las cajas de chocolates especiales son hechas con recetas únicas, creadas por chocolateros y chefs reconocidos del mundo, donde destacan los sabores de cada uno de los lugares de donde proviene su cacao.

El aspecto más importante entre los chocolateros en particular que promueven el origen, cuando realizan la compra de la materia prima es la diferenciación y esta tiene una base en la diversificación del origen en su materia prima. Para el estudio de mercado realizado por ProEcuador (2023). Esto se refleja en las selecciones que ofrecen, por ejemplo, para sus cajas de bombones las cuales hacen énfasis en los distintos países de donde proviene el cacao, inclusive con denominaciones de origen o indicadores geográficos cuando es posible.

En la fecha los consumidores belgas tratan de buscar una mayor información del producto y a su vez que sea verificable y real, así como su producción, calidad, origen del cacao, su historia y certificaciones. El mercado de Bélgica tiene especialmente interés por temas relacionados al trabajo infantil, sostenibilidad, proyectos con respecto al medio ambiente y temas sociales, y la agroforestería.

- **Barreras arancelarias – no arancelarias; requisitos de certificación y trazabilidad**

Krugman et al. (2018), señalan que, una barrera arancelaria es un gravamen, es decir, un impuesto o impedimento que un país aplica a las mercancías importadas (y, en algunos casos, a exportaciones) con el objetivo de proteger la producción nacional, recaudar ingresos fiscales o influir en el comercio externo.

Dentro de la base de la legislación sobre seguridad alimentaria en la UE es la legislación alimentaria regulada por el reglamento (CE) n°178/2002, los productos con partida arancelaria (180001) granos de cacao y los productos derivados ingresen en forma de exportación en Bélgica tiene que cumplir de manera obligatoria la normativa alimentaria de la Unión Europea (UE), estos se incluyen dentro de sus definiciones generales, principios, obligaciones y requisitos que se aplican a todos los alimentos introducidos en el mercado de la UE, entre ellos el país que está dedicada la investigación Bélgica.

pero si se trata de la importación de derivados de manteca, polvo, licor de cacao, o productos con un más laborioso proceso, se aplican normas más regulatorias que tienen como principal control la higiene

- **Aranceles aduaneros y tarifas de importación:**

Según Obstfeld et al. (2018), los aranceles son uno de los factores predeterminantes dentro de las exportaciones y comercio internacional, tienen una representación de todos los tributos aplicados de un país a los productos y mercancías que ingresen en su territorio. En la (UE), especialmente en Bélgica aplican un sistema arancelario unificado denominado Arancel Exterior Común (AEC), que tiene como objetivo establecer las tarifas de importación.

En el caso del cacao ecuatoriano, identificado bajo la partida arancelaria HS 180100 (*Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado*), el arancel aplicado por Bélgica es del 0 %, esto aparte de generar una ventaja competitiva permite la eliminación de este importe adicional. Lo que significa que todas las exportaciones de cacao en grano provenientes del país Ecuador tienen la posibilidad de ingresar al país de Bélgica sin pagar este impuesto. Pero la (UE) exige del país proveniente ciertos ámbitos.

Bélgica aplica procedimientos aduaneros establecidos por el Código Aduanero de la Unión (CAU, Reglamento (UE) n.º 952/2013), el cual exige que toda importación de productos agroalimentarios cumpla con los siguientes requisitos:

Tabla 8. Requisitos aduaneros

Requisito aduanero	Entidad responsable
Declaración aduanera electrónica (PLDA)	Servicio Público Federal de Finanzas de Bélgica / (UE) n.º 952/2013 (Código Aduanero de la Unión).
Certificación fitosanitaria	Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario (AGROCALIDAD) / <i>European Commission</i> (2025).
Certificados de sostenibilidad	<i>Fairtrade International; Rainforest Alliance; European Commission</i> (2025).
Cumplimiento de normas de seguridad alimentaria (Reglamento CE 178/2002)	Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA) / Comisión Europea (DG SANTE).

Fuente: Elaboración propia con base en *European Commission* (2025), Reglamento (UE) n.º 952/2013 y CBI (2024).

- **Benchmarking y análisis de fuerza competitiva**

Según Camp (1989), el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para medir y comparar productos, servicios y prácticas empresariales con los líderes del sector, con el propósito de identificar oportunidades de mejora y alcanzar un desempeño superior.

- **Identificación de competidores clave y referentes en Bélgica.**

Dentro del mercado de Bélgica, la compra, venta, distribución y procesamiento de cacao que ingresa de manera de exportaciones tiene una predominación por un reducido número de grandes empresas multinacionales cuentan con el control total de la producción, procesamiento y canales de distribución, entre las que destacan *Barry Callebaut*, *Cargill* y *Puratos*. Estas compañías configuran un entorno altamente competitivo debido a su 90% del mercado.

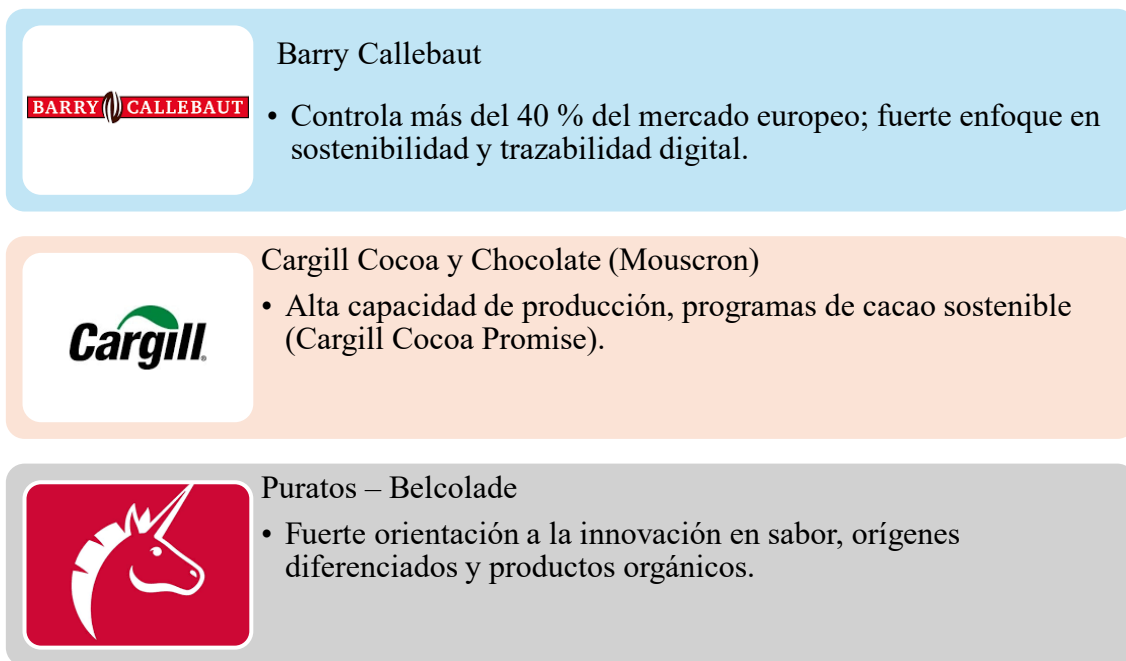


Figura 6. Principales competidores en el campo.

Fuente: Elaboración propia en base a *Trademarks* (2025).

1.2.6 Evaluación de fortalezas y debilidades relativas de la cadena de valor belga frente a las características del emprendimiento emergente.

En el siguiente análisis se realizó la comparación de características estructurales de la cadena de valor del cacao en Bélgica con las de un emprendimiento emergente ecuatoriano, permitiendo identificar los espacios de oportunidad y los retos estratégicos.

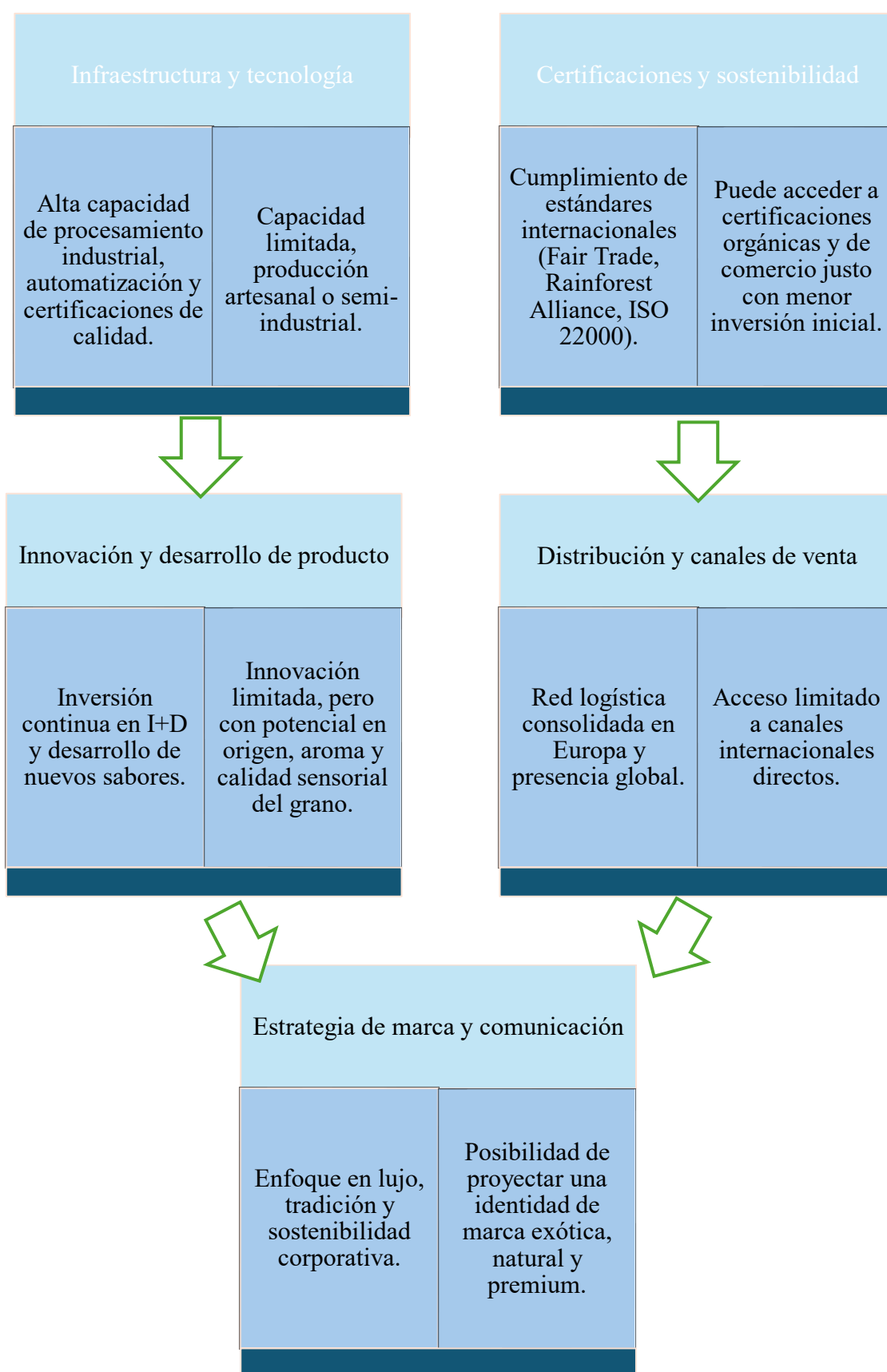


Figura 7. Evaluación de fortalezas y debilidades relativas de la cadena de valor.

Fuente: Elaboración propia basada en CBI (2024), OECD (2023) y *Trademaps* (2025).

1.2.7 Estimación del tamaño de mercado (TAM, SAM, SOM)

- **TAM: (*Total Addressable Market*)**

Datos clave para el cálculo:

Según *Tademaps* (2025), Bélgica importa más de 300,000 toneladas métricas de cacao anualmente, siendo el principal importador de cacao para países europeos.

Según la ICCO (2025), la UE con Bélgica como principal líder, tiene ocupado el 60% del mercado mundial de importación de cacao.

De acuerdo con la (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao [ANECAO], 2025,p. 2). Ecuador tuvo un total de 248,000 toneladas métricas de exportaciones en el primer semestre de 2025, con un crecimiento anual esperado del 5.4%.

El total de clientes potenciales en Bélgica, según *Trademaps* (2025), en Bélgica existen un aproximado de 150 empresas activas importando cacao en grano.

Cálculo del TAM:

$$\begin{aligned} TAM \text{ (I trimestre 2025)} &= \frac{300.000 \text{ toneladas}}{150 \text{ empresas importadoras de Bélgica}} \\ &= 2.000 \text{ toneladas por empresa} \end{aligned}$$

Entonces,

$$TAM = 150 \text{ clientes} \times 2.000 = 300.000 \text{ toneladas}$$

Esto quiere decir que Bélgica tiene aproximadamente 300.000 toneladas métricas anuales.

- **SAM (*Serviceable Addressable Market*)**

Para el segmento objetivo dentro del mercado de Bélgica es el cacao premium o con certificaciones 100% comprobables, tales como *Fair Trade* y *Rainforest Alliance*, dentro del mercado corresponden al 40% según *Trademaps* (2025).

El TAM arroja un resultado de 300,000 toneladas métricas anuales para todo Bélgica, entonces

$$SAM = 0,40 \times 300.000 = 120.000 \text{ toneladas}$$

Según el SAM nos y la fórmula que se plantea la posible demanda potencial a la que se va a considerar llegar es 120.000, teniendo en cuenta todos los segmentos de mercado y certificaciones antes mencionadas.

- ***SOM (Serviceable Obtainable Market)***

En base a los cálculos realizados del TAM y SAM teniendo una pequeña estimación dentro del segmento premium o certificado es aproximadamente 120,000 toneladas métricas anuales.

La cuota de mercado estimada según CBI (2024), se encuentra típicamente entre el 1% y 5%, teniendo en consideración ciertas limitaciones, entonces.

$$SOM = 120.000 \times 0,03 = 3.600 \text{ toneladas}$$

La fórmula nos deja la intriga de que se puede llegar a atrapar 3.600 toneladas del mercado objetivo.

2. ANÁLISIS CUANTITATIVO DEL MERCADO Y SEGMENTACIÓN BASADA EN DATOS CUANTITATIVOS

2.1 Marco teórico

2.1.1 Introducción al análisis cuantitativo del mercado (Concepto)

El análisis cuantitativo, según Kotler y Keller (2021), corresponde a un extenso y sistemático proceso para el análisis del mercado, recopilación de datos, interpretación y medición de todos los datos numéricos con el objetivo de tener un tamaño, estructura y comportamiento dentro de un mercado específico. Para Malhotra (2019), un análisis del entorno cuantitativo dentro de una investigación de mercados o un plan de investigaciones no es más que el tratamiento y análisis de todos los datos numéricos que se lograron obtener por medio de encuestas y otros instrumentos, con el fin de lograr la medición precisa de todos los fenómenos que van a ser estudiados.

Los dos autores mencionados llegan a la conclusión que el (AC) tiene la característica principal del uso de técnicas estadísticas, técnicas comparativas y finalmente técnicas explicativas para el comportamiento y actitudes que tienen los consumidores, esta técnica de estudio ayuda a generalizar todos los resultados obtenidos con una muestra poblacional, finalmente con esta información permite apoyar en la futura toma de decisiones gerenciales sobre bases objetivas.

Para este estudio se utilizaron varios indicadores que posibilitaron la medición precisa de los factores internacionales tales como volúmenes (toneladas), valores de ganancias o pérdidas (dólares) y tasas de crecimiento anual compuesto (CAGR).

2.1.2 Beneficios del análisis cuantitativo

- Toma de decisiones: según Kotler y Keller (2021), el (AC), permite tener fundamentos sólidos y precisos en datos numéricos llegando a ser 100% verificables, estos datos al ser precisos reducen totalmente la inseguridad o inquietudes de errores.
- Medición de variables: de acuerdo con Malhotra (2019), simplifica la medición de variables tales como el tamaño de mercado, crecimiento, participación de nuevos competidores, niveles de satisfacción, lealtad. Y todos estos factores nos colaborara para la evaluación del desempeño y posteriormente evaluación de las estrategias y acciones que se van a tomar.

- Identificación de patrones y tendencias: según Kotler y Keller (2021), la utilización del (AC) ayuda a la pronta detección de tendencias en el tiempo, segmentar mercados y reconocimiento de comportamientos de los consumidores y mercados locales e internacionales.
- Genera resultados: Malhotra (2019) indica que, al momento que se emplea el (AC), todos los descubrimientos pueden diversificarse, lo que aumenta la validez de las conclusiones.
- Equiparación entre mercados: según Kotler y Keller (2021), la utilización de (AC), indicadores cuantitativos concede la comparación del desempeño entre mercados internacionales o países, siendo así un aspecto clave en el marketing internacional.
- Planificación estratégica: Malhotra (2019) evidencia que los resultados cuantitativos ayudan para la manifestación de estrategias de posicionamiento, selección de mercados y definición de objetivos.

Según Black et al. (2020), el principal beneficio de la utilización de (AC) es la precisión en la estimación de demanda real, reducción de sesgos subjetivos. Con estos factores claros se logra la proyección de TAM/SAM/SOM, véase Figura 2.

2.1.3 Razones del análisis cuantitativo

Según Malhotra (2019), la principal razón radica en la necesidad de validar hipótesis (e.g., atractivo del mercado belga vía Porter 3,64/5) con datos precisos y objetivos, esquivando decisiones basadas en apreciaciones cualitativas tales como: PESTEL/DAFO. La principal razón es la necesidad de objetividad para la toma de decisiones, para los productos, estrategias, participación y potenciales clientes.

De acuerdo con Kotler y Keller (2021), el AC permite descubrir la relación existente entre variables que influyen en el mercado tales como precio, calidad, lealtad, lo que resulta clave para diseñar estrategias de segmentación, posicionamiento y fidelización.

2.1.4 Importancia del análisis cuantitativo en mercados internacionales

El (AC) es primordial dentro de los de los mercados internacionales ya que ayuda a la medición y futura comparación del desempeño comercial que existe entre países que tienen un acuerdo mutuo de producción, tales como importación y exportación.

Según Kotler y Keller (2021), el (AC) facilita la evaluación, crecimiento, la participación y potencial de demanda que puede llegar a tener el producto o servicio que se está ofreciendo lo cual es fundamental para decidir en qué mercados se puede lograr ingresar con el menor riesgo de pérdida y futura consolidación.

Para el comercio internacional, el (AC) ayuda a trabajar con indicadores y de este modo, las empresas pueden tener una comparación de mercados, priorizar nuevos destinos, diseñar nuevas estrategias para la expansión y finalmente estimar la viabilidad económica en la toma de sus decisiones.

2.1.5 Principales métodos y técnicas de análisis cuantitativo en marketing internacional

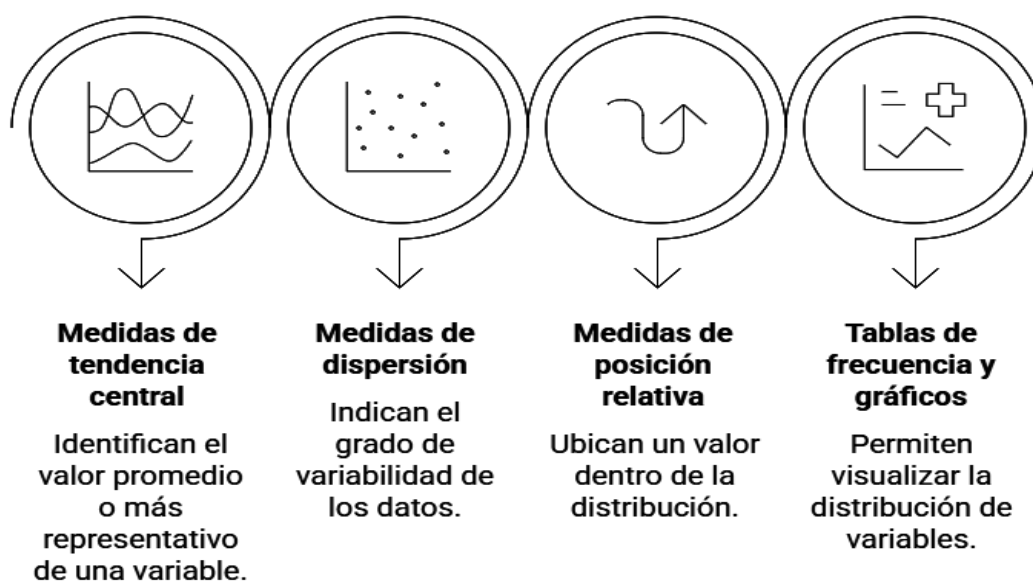
Los principales métodos y técnicas de análisis cuantitativo en marketing internacional en su relación con el marketing internacional, el análisis cuantitativo sitúa una variedad de técnicas y métodos estadísticos que permiten definir, cotejar y explicar el tipo de comportamiento de los mercados internacionales. Según Kotler y Keller (2021) y Malhotra (2019), estos métodos son fundamentales para modificar todos los datos numéricos en información para posterior toma de decisiones estratégicas pero estos métodos se dan mejor cuando se realizan el análisis de flujos de comercio exterior, cuotas de mercado, segmentación internacional o benchmarking entre países.

A continuación, se presentarán dos grupos esenciales para la realización y análisis de: estadísticas descriptivas y análisis multivariado, que incluyen herramientas como el análisis de clúster y el benchmarking cuantitativo.

2.1.5.1 Estadística descriptiva

La estadística descriptiva se conforma en su nivel más básico del análisis cuantitativo (AC), y se emplean para sintetizar y explicar el comportamiento de los datos recopilados. De acuerdo con Malhotra (2019), la función principal de la estadística descriptiva es la organización la información de manera clara y entendible, ayudando a la facilitación y la interpretación de datos.

Tipos de medidas estadísticas



Made with Napkin

Figura 8. Principales medidas descriptivas.

Fuente: Basada en Malhotra (2019), con el soporte de Napkin (2025).

Dentro del marketing internacional, las estadísticas descriptivas tienen la caracterización de la estructura, tamaño y variables que existen dentro de un mercado extranjero, observan la evolución de las importaciones o exportaciones y finalmente comparan magnitudes entre países, segmentos o productos, de forma clara y directa.

Para los autores Kotler y Keller (2021), componen la base para análisis más complejos, por que permiten la comprensión en general del comportamiento de todos los datos antes de aplicar técnicas inferenciales o multivariadas.

2.1.5.2 *Análisis multivariado en marketing internacional (análisis de clúster y benchmarking cuantitativo)*

Dentro del análisis multivariado se puede llegar a comprender que es un conjunto variado de técnicas estadísticas que permiten la realización de análisis juntamente con múltiples variables con la finalidad de la identificación de patrones, estructuras y relaciones. Según Malhotra (2019), las técnicas son especialmente eficaces dentro del marketing internacional, ya que las diferentes decisiones que se toman tienen que ver con los factores que afectan su entorno.

Se destacan dos herramientas: análisis de clúster y benchmarking cuantitativo.

- **Análisis de clúster**

El análisis de clúster también es conocido como análisis de conglomerados, es una técnica multivariada que tiene como principal meta el agrupamiento de unidades de análisis tales como empresas, países, segmentos, productos en grupos homogéneos internamente y heterogéneos entre sí. Esto quiere decir que conforman *clústeres* en donde los componentes de cada grupo se parecen más entre sí que a los componentes de otros distintos tipos de grupos.

Según Malhotra (2019), el análisis de conglomerados tiene una importancia dentro del marketing internacional para la segmentación de mercados internacionales en función de variables tales como volumen, crecimiento, mercado, estabilidad y aranceles.

El análisis de clúster concede pasar de una visión individual de cada una de las variables a una visión totalmente agrupada, colaborando con la formulación de nuevas estrategias que van a ser diferenciadas por grupo de mercados.

- **Benchmarking cuantitativo**

Según Kotler y Keller (2021), el benchmarking cuantitativo se relaciona con el proceso sistemático para una futura comparación de desempeño que tiene un país o producto considerado a sus distintos líderes en el mercado, llega a utilizar distintos indicadores estadísticos que sirven como guía para la comparación, esta técnica logra asociar distintas brechas de desempeño y futuras oportunidades para mejorar, esto se logra a través de mejores prácticas y resultados.

Dentro del marketing internacional se utilizan indicadores tales como volúmenes de exportación e importación, cuotas de mercado, crecimiento anual compuesto e indicadores de eficiencia comercial, esto permite identificar, evaluar, establecer y tomar decisiones

2.1.6 Perfil y características del mercado belga de cacao premium

De acuerdo con Hernández et al. (1991), para el levantamiento del perfil se debe fijar el contexto por el cual se está realizando la investigación y hacia donde está orientada, se debe realizar un estudio, esto ayuda a alumbrar y organizar todas y cada una de las variables que pueden llegar a influir en el problema. Igualmente, el perfil y características es útil para definir el público

objetivo y adecuar la oferta de mercado y solución a sus necesidades con base en datos concretos y 100% medibles.

Por otro lado, para el autor Galarza (2018) señala que el perfil y características debe formar parte en planteamiento del problema, ya que explica de manera breve el problema o la oportunidad, logrando así simplificar el marco conceptual y la causa raíz mediante técnicas como los 5 porqués véase en la Tabla 9 o el diagrama de Ishikawa. Con estas herramientas se logra conceder una situación problema específico, sobre el cual se puede trabajar con metodologías claras y aplicables.

Tabla 9. Técnica de los 5 porqués

¿Por qué?

1. ¿Por qué Ecuador no logra igualar posicionamiento africano?	Porque Bélgica mantiene contratos el históricos y cadenas logísticas estables con proveedores africanos.
2. ¿Por qué mantiene contratos históricos con proveedores africanos?	Porque las empresas belgas (<i>Barry Callebaut, Cargill, Puratos</i>) tienen acuerdos y programas de sostenibilidad y trazabilidad en África.
3. ¿Por qué Ecuador no cuenta tiene acuerdos de ese nivel?	Porque su promoción se concentra en ferias y acciones puntuales, sin una estrategia permanente y digital
4. ¿Por qué falta conexión emocional y visibilidad continua?	Porque la comunicación del cacao ecuatoriano se centra en el producto (origen, aroma, certificación), pero no en el relato de marca-país y el vínculo humano con el productor.
5. ¿Por qué no se construye ese vínculo?	Por carencia de estrategias orientadas al mercado europeo de alto valor y falta propuestas de valor adaptadas, integradas a la sostenibilidad, trazabilidad y diferenciación

Fuente: Elaboración en base a (Rosas, 2025).

Para llegar a un entendimiento clave del perfil y características del mercado sed debe aterrizar en el producto o servicio que se va a comercializar. Dentro del mercado de Bélgica se logra destacar principalmente su reclamación en el ámbito calidad y trazabilidad de todos sus productos como exportaciones y productos locales, para sus importaciones valoran principalmente el de origen de su producto junto a algunas certificaciones y las variedades que se lleguen a destacar para poder considerarse *premium* en el caso del cacao ecuatoriano llega a resaltar por su aroma, sabor y proceso sustentable. Este mercado es considerado como maduro con alta sensibilidad hacia las certificaciones orgánicas, de comercio justo, y controles sanitarios estrictos. Además, el país de Bélgica es muy reconocido en los mercados extranjeros por su tradición chocolatera, lo que puede

llegar a generar una demanda estable y con tendencias de crecimiento para los granos de cacao de alta calidad y sus productos *premium*.

Según el *International Trade Centre* (ITC), Bélgica es centro europeo de compra/venta de cacao y chocolate proveniente de África y Ecuador, con una industria 100% tecnológica que logra la combinación grandes fabricantes industriales y una creciente escena de chocolate *premium* y *bean-to-bar*. El país de Bélgica trabaja tanto como mercado interno de consumo de alta calidad como *hub* logístico y de reexportación hacia el resto de los países europeos interesados en el producto, un gran porcentaje de productos que ingresan a Bélgica se procesan para consumo local y para exportación, lo que hace del país clave en la cadena de valor del cacao europeo.

2.1.7 *Demanda y oferta histórica*

Para los autores Obstfeld et al. (2018), la demanda y la oferta histórica integran una herramienta analítica que puede ayudar a comprender de mejor manera el cómo del comportamiento de los mercados internacionales en función de alteraciones de los precios, intercambios estructurales y referencias de consumo. Su interés se centra en que la trayectoria histórica de la oferta y la demanda tiende a descubrir patrones recurrentes, suelen tener lapsos de inestabilidad o estabilidad, e inclinaciones estructurales que pueden llegar a la planificación internacional de productos agrícolas como el cacao.

Lograr un análisis para la oferta histórica involucra realizar un estudio de la evolución de la producción, la excedencia del producto, los factores productivos, la capacidad instalada y la presencia de factores externos que pueden interferir tales como factores climáticos, pestes, crisis y finalmente conflictos entre países. Dentro de las grandes agrícolas, estos factores externos generan una inestabilidad en la oferta y la demanda, llegando así a afectar sus precios y las conveniencias de exportación entre los países aliados, esto fue dicho según los autores, Pindyck y Rubinfeld (2013).

Para el organismo conocido como (*Food and Agriculture Organization* [FAO], 2022,p. 24). La oferta histórica de productos exportables que tengan que ver con agricultura tienden a tener una actuación almacenada dentro de la producción internacional, llegando a incorporar elementos como innovación tecnología, rentabilidad, innovación científica, innovación agrícola, cambios en los costos, disponibilidad de mano de obra, y el incremento de nuevos países competidores que vienen a ser 100% productores del producto. La FAO indaga en que, dentro del mercado del cacao, la oferta histórica está sumamente abstraída y es relativamente sensible al cambio tanto como el climático y socioeconómico.

La demanda histórica tiene una conexión con el tipo de comportamiento de los diferentes consumidores, sus preferencias, sus egresos e ingresos, la elasticidad precio y la disponibilidad de productos sustitutos. Según Marshall (1920), en productos que tienen una alta diferenciación tales como el cacao *premium* la demanda introduce elementos no solo en el ámbito cuantitativo, sino también llega a introducir ámbitos cualitativos que vienen a ser el origen, certificaciones de calidad, rentabilidad y sostenibilidad.

Para lograr comprender a profundidad la demanda y oferta histórica, según la (*United Nations Conference on Trade and Development* [UNCTAD], 2023,p. 10). Permite identificar tendencias internacionales en un lapso considerado a largo plazo, en este tiempo se permite evaluar la volatilidad del mercado ante cambios externos, y lograr proyectar buenas estrategias y cambios futuros para la exportación del producto a mercados internacionales.

2.1.8 *Dinámica competitiva: actores relevantes y estructuras de mercado*

La dinámica competitiva para un mercado está decidida por la correlación que existe entre los diferentes actores que tienen influencia tanto en rentabilidad, estructura y barreras de entrada y salida. Según Porter (1980), generalmente en productos agrícolas y específicamente en el cacao, estas dinámicas son particularmente relevantes debido a la condensación del procesamiento, la vinculación de grandes *traders* y los requisitos regulatorios tales como certificaciones que permitan acceder a mercados desarrollados.

Para los autores Ross y Scherer (1990), la estructura de mercado se comprende como un conjunto de categorías que logran determinar el número de empresas, diferenciación del producto, concentración, información y disponibilidad. Dentro de los mercados internacionales las materias primas agrícolas, predominan estructuras oligopólicas lo que viene a ser una estructura de mercado con pocos vendedores caracterizadas por un superior poder de mercado y negociación, pero sobre todo con un control total sobre la cadena logística y de valor.

El producto conocido como el cacao, pertenece a la organización *Global Value Chain* (GVC), donde tienen participación diversos actores que se fraccionan en diferentes funciones productores, Según Gereffi et al. (2016), intermediarios, procesadores, certificadoras, *traders* internacionales, manufacturas de chocolate y distribuidores. Estas funciones están administradas por grandes empresas transnacionales que inspeccionan los estándares, certificaciones, logística y precios, generando asimetrías entre países exportadores y países importadores.

La administración de estas cadenas es quien decide qué país o que productor atrapa el mayor valor agregado, para el cacao los países industrializados donde se realiza la manufactura y

procesamiento de los productos derivados o premium y reexportación tienen la mayor parte del valor en el mercado, mientras que los países productores reciben menor margen al exportar productos primarios, esto es dicho según los autores Kaplinsky y Morris (2001).

Para el autor Dicken (2015), la competitividad en mercados internacionales no solo se encuentra bajo la influencia geografía económica, donde la mayoría de los centros industriales y logísticos internacionalizados actúan como polos de crecimiento y desarrollo comercial. Estas zonas acogen algunas compañías que llegan a tener una infraestructura avanzada tanto en el ámbito tecnológico lo que les da paso a ser líderes segmentos clave, particularmente en productos de alta demanda como el cacao.

Según los autores Kotler y Keller (2021), la dinámica competitiva no solo depende de empresas, sino también de actores institucionales como organismos reguladores, entidades de certificación, gobiernos, asociaciones sectoriales y consumidores. En mercados maduros, establecen nuevos estándares de calidad, sostenibilidad y trazabilidad que determinan las condiciones de entrada y competencia.

2.1.9 Análisis de la oferta y demanda en Bélgica

Según Kotler y Keller (2021), para realizar el respectivo análisis de la demanda internacional en es necesario tener en cuenta el comportamiento del mercado consumidor y estudiar a fondo, sus preferencias, tendencias de compra, sensibilidad al precio, calidad esperada y elasticidad. Para los productos agrícolas y especialmente para el cacao con partida arancelaria (180100) se tiene que analizar los factores diferenciales, la demanda incorpora elementos como origen, certificaciones, sostenibilidad y trazabilidad.

Para los autores Czinkota y Ronkainen (2013) el análisis de la oferta y demanda de los productos en mercados desarrollados se deben analizar a través de tres diferentes factores:

- Demanda del consumidor final.
- Demanda industrial.
- Demanda institucional.

Pero para los autores Lambin y Schuiling (2012), para realizar un estudio de la oferta se deben considerar los siguientes factores:

- Tamaño y numero.
- Industrias procesadoras.

- Innovación tecnológica.
- Cadena de distribución.

El país de Bélgica tiene un posicionamiento como uno de los fundamentales importadores europeos de cacao en grano (subpartida 180100), con un enfoque en variedades premium como el ecuatoriano por su perfil aromático, Según *Trademaps* (2024), *Fine Flavor Cocoa*. En el año 2024, las importaciones realizadas por el país alcanzaron aproximadamente 250.000 toneladas métricas, véase en la Figura 9, sujetas a los principales proveedores establecidos tales como Côte d'Ivoire (45%), Ghana (30%) y Ecuador (8-10%).

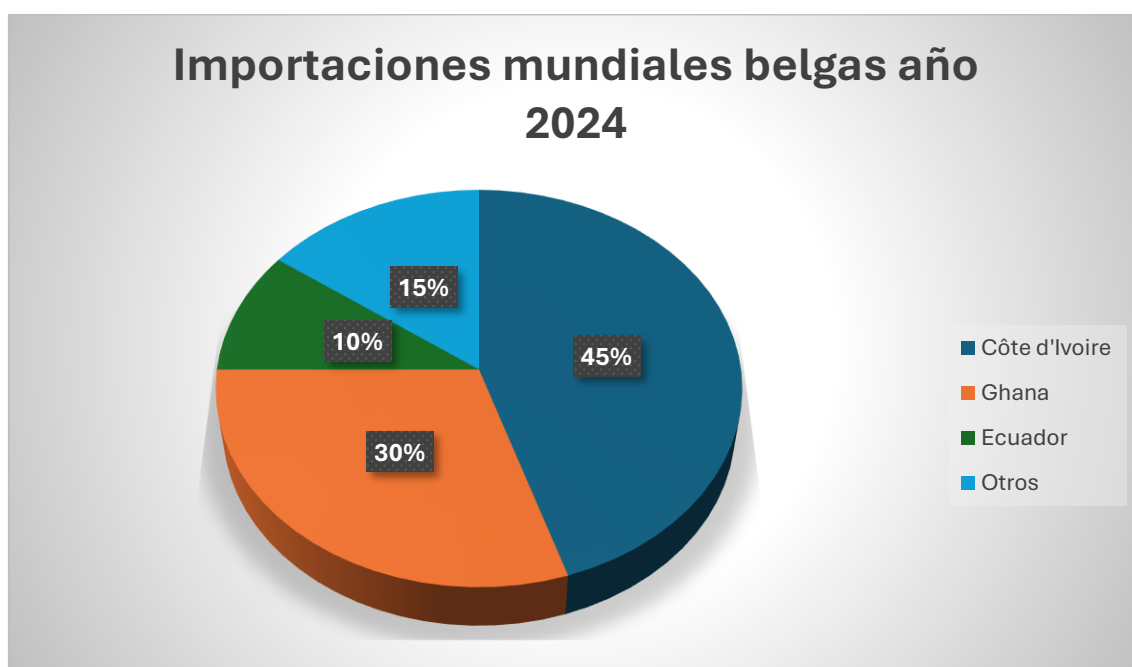


Figura 9. Importaciones mundiales belgas año 2024.

Fuente: Elaboración propia en base a *Trademaps* (2025).

Tal como indica Dicken (2015), las principales empresas que ya tienen un posicionamiento clave dentro del mercado de importaciones de cacao en el país de Bélgica están 100% apoyadas por una infraestructura sólida y sumamente desarrollada, además cuentan con una serie de tecnologías avanzadas y redes logísticas eficientes, dominan absolutamente todos los segmentos estratégicos que se asocian a los productos de gran demanda como el cacao. Para estas empresas no solo actúan en la estructura del mercado internacional, sino que también fijan los parámetros de calidad, sostenibilidad y trazabilidad que condicionan las posibilidades de ingreso y el nivel de competitividad de nuevos actores.

2.1.10 Marco conceptual de la segmentación basada en datos cuantitativos

A juicio de los autores Kotler y Keller (2021), la segmentación basada en datos cuantitativos es un procedimiento el cual se fraccionan todos los mercados internacionales en pequeños grupos semejantes utilizando diferentes variables para su futura medición tales como volúmenes, precios, ingresos, crecimiento, certificaciones, preferencias. Este es un enfoque que logra construir segmentos del mercado tan precisos como comparables, ya que tiene un fundamento comprobable en información recolectada y 100% verificable es decir no existe ningún tipo de duda o precepciones que no son precisas, además este análisis compone una de las principales herramientas del marketing analítico, ya que utiliza datos como análisis de conglomerados, análisis factorial o modelos de clasificación esto sirve para identificar patrones ocultos en grandes bases de datos. Con la ayuda de estos métodos se logra determinar segmentos con similitudes internas y diferencias significativas entre sí, lo cual es indispensable en mercados internacionales en donde la competencia y la demanda son heterogéneas.

Según Malhotra (2019), la segmentación e investigación cuantitativa tiene una colaboración con fuentes tanto primarias como secundarias (de información), lo que permite medir estrictamente variables como tamaño, tasas de crecimiento, estructura de precios, niveles de importación, niveles de exportación y participación de mercado. Con este tipo de evidencia comprobable se logra facilitar el proceso de selección de los segmentos más lucrativos y su vez los segmentos que tengan menor riesgo, esto es una herramienta importante especialmente para emprendimientos emergentes que buscan ingresar a nuevos mercados europeos.

Para Black et al. (2020), cuando se utilizan los datos de manera cuantitativamente se reduce de forma increíble los sesgos por que al momento de agrupar a los consumidores o países según su comportamiento real y no según intuiciones del emprendedor, es decir es un dato real.

2.1.11 Fundamentos teóricos y criterios para la segmentación efectiva

Los fundamentos para la segmentación de mercados de manera cuantitativa tienen un principio en el que los mercados no son iguales, sino que presentan subgrupos diferenciables por variables medibles que responden de manera similar a ofertas específicas (Kotler & Keller, 2021). Este estudio permite la identificación de oportunidades factibles dentro de los mercados internacionales, pero en los mercados específicos tal como es el belga de cacao premium, donde la demanda se agrupa en pequeños atributos cuantificables tales como lo son el volumen, valor agregado y tasas de crecimiento. Según Hernández et al. (2014).

Para analizar los criterios cuantitativos se deben incluir las siguientes variables: demográficas

- Geográficas
- Conductuales
- Psicográficas

Para el producto (cacao) con subpartida arancelaria número 180100, se requieren aplicar métricas tales como el CAGR de importaciones que viene a ser conocida como Tasa de Crecimiento Anual Compuesta (*Compound Annual Growth Rate*) de importaciones (>5%), cuota de mercado por proveedor (>8%) y potencial de valor FOB (US\$4.200/tonelada premium), alineados con el marco de análisis de mercados internacionales.

Dónde:

- Valor Final: Valor total de las importaciones al final del período.
- Valor Inicial: Valor total de las importaciones al principio del período.
- n: Número de años del período de análisis.

$$GARG = \left(\frac{\text{Valor final}}{\text{Valor inicial}} \right)^{\frac{1}{n}} - 1$$

2.1.12 Revisión crítica de estudios y literatura especializada sobre mercado de cacao y mercados similares

Los estudios sobre cadenas globales de valor (GVC) para los autores, Fernández y Gereffi (2011), manifiestan que los productos que se encuentran dentro del comercio de materias primas agrícolas tal y como lo es el cacao, tiene una serie de organizaciones en redes complicadas en donde distintas funciones tales como: producción, acopio, manufactura, procesamiento y finalmente la comercialización, estas funciones están repartidas entre distintos actores que influyen en el producto, en estas (GVC) la dirección ejerce con ímpetu tanto para sus compradores y procesadores ubicados en países desarrollados, lo que implica tener cierto condicionamiento al momento de querer capturar más valor y a su vez incrementar los requisitos que vienen a (calidad, trazabilidad, certificaciones) que importen a todos los proveedores que quieren importar.

Según los autores Kaplinsky y Morris (2001), la literatura sobre análisis de cadenas de valor contribuye cierto tipo de herramientas metodológicas para lograr la pronta identificación de los puntos de captura de valor que son áreas de la empresa o compañía donde se agrega valor para el cliente y cuellos de botella que son etapas de un proceso que restringe la capacidad del sistema en consecuencia de esto se crean retrasos que al final llegan a afectar toda la producción, este proceso se puede ver dentro de la Figura 10 Diagrama de causa-efecto (Ishikawa). Los estudios indican brevemente que los pequeños se encuentran por debajo de las líneas de valor sin ningún tipo de participación que ayude a su *añadimiento*, el progreso *postcosecha* o la negociación colectiva, llegando así a estar casi expuestos a nuevas prácticas de intermediación que dañan sus márgenes como pequeños productores.

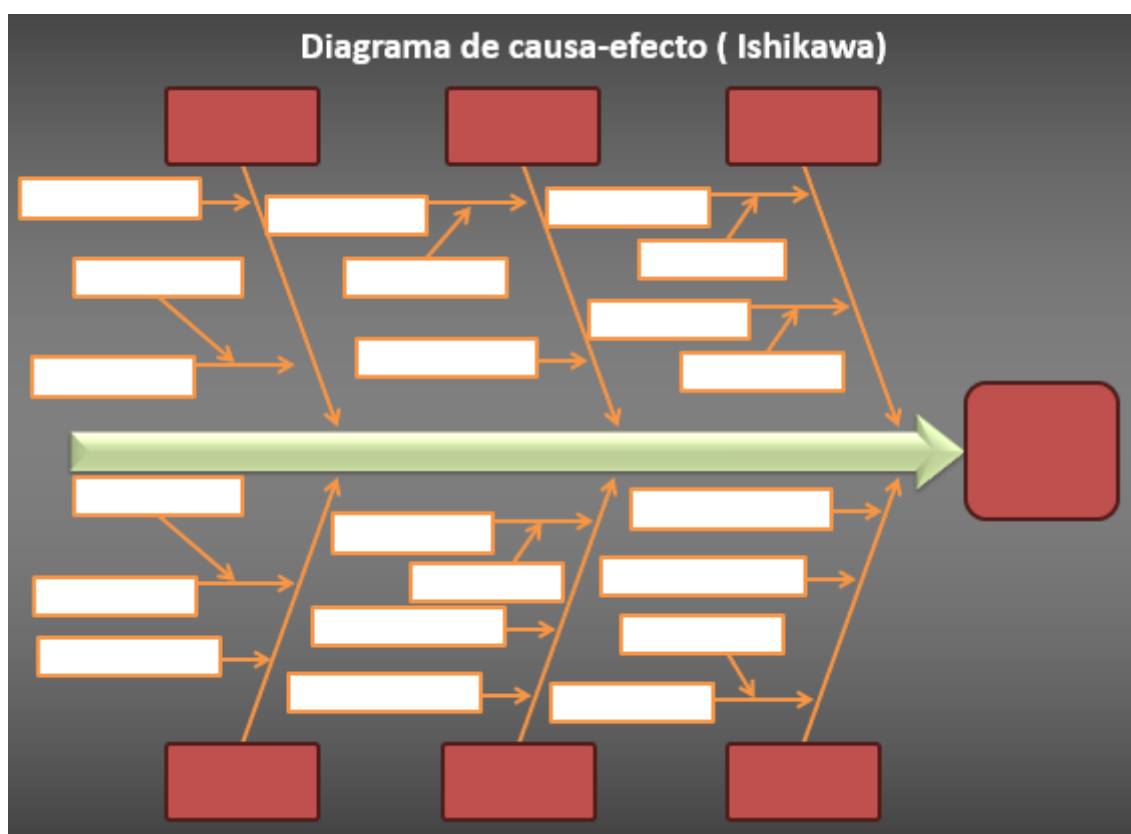


Figura 10. Diagrama de causa - efecto (Ishikawa).

Fuente: Elaboración propia en base a Diagrama de causa-efecto (Ishikawa).

Para la (Organización Internacional del Cacao [ICCO], 2024p. 10). El conjunto de datos o textos de base experimental o también conocido como el corpus empírico y el reporte estadístico logran documentar una masiva acumulación geográfica de la oferta la cual se ubica dentro de África central y una muy prominente volatilidad de todos los precios, esto incluye a todos los factores climáticos, sanitarios y logísticos; la literatura técnica de la ICCO subraya que estos patrones podrían llegar a explicar la atención creciente sobre el valor agregado de los productos de origen y la nueva búsqueda de nichos premium por parte de exportadores latinoamericanos.

Los trabajos sectoriales destacan la necesidad de creación de nuevas prácticas y políticas que den un incremento en la fortaleza de la producción es decir llegar a tener inversiones, sistemas agroforestales, buen manejo de desechos, control total de plagas y finalmente una buena adaptación a los cambios climáticos, ya que la sostenibilidad en la producción es una principal condición, ya que es necesaria para lograr sustentar los nuevos acuerdos comerciales y poder establecer relaciones con compradores exigentes dentro de los mercados del país de Bélgica.

2.1.13 Impacto del análisis cuantitativo en la toma de decisiones estratégicas

El análisis cuantitativo tiene una colisión directamente en la toma de decisiones ya que da herramientas que ayudaran para la estimación de la demanda, proyectar nuevas ventas, evaluar y mitigar riesgos, medir el mercado, examinar a los competidores y predecir comportamientos que se pueden dar en un futuro, esto es dicho por los autores Black et al. (2020), en entornos de comercio internacional, estas herramientas aportan en la selección de mercados destino con mayor alcance y precisión.

El análisis cuantitativo dentro de los mercados internacionales logra convertir los datos en inteligencia estratégica, llegando a minimizar la toma de decisiones como la selección de mercados, el detalle de precios, la preeminencia de segmentos y la evaluación del potencial de consumo del producto. El autor Malhotra (2019), asegura que dentro de las empresas se busca basar una estrategia en datos que tengan una gran alta probabilidad de éxito y esto lo dan los estudios cuantitativos.

Según Porter (1991), un análisis cuantitativo refuerza la creación de estrategias competitivas al permitir evaluar de manera objetiva las fuerzas que están influyendo dentro del mercado tales como costos, productividad y posicionamiento respecto a los competidores. De este modo, las estrategias que se establecen llegan a diseñarse sobre evidencias prácticas más allá de solo lo teórico.

Para el marketing internacional (MI), Según Helsén (2020), el análisis cuantitativo tiene un impacto en la toma de decisiones críticas como: selección del país, adaptación, estrategias de precio, elección de canales de distribución y gestión de la cadena de suministro. Se destaca que la internacionalización sin respaldo cuantitativo aumenta considerablemente los riesgos operativos y financieros

2.1.14 El análisis cuantitativo para emprendimientos emergentes en comercio internacional

Según Drucker (1999), para los nuevos emprendedores es un desafío ya que se encuentran en un ambiente de máxima hipersensibilidad, con pocos recursos presentes y una muy alta exposición ante los peligros tanto operativos como logísticos, por lo que el uso de información cuantitativa se transforma en un instrumento de confianza ya que es clave para mitigar la improvisación en el momento de tomar algunas decisiones estratégicas. En comercio internacional, se agrava debido a las exigencias y complejidades de los mercados internacionales, ya que los precios y las barreras de entrada aumentan a gran medida.

El análisis cuantitativo ayuda a los emprendimientos emergentes en la transformación datos secundarios tales como exportaciones, importaciones, precios, participación de mercado y barreras arancelarias en herramientas que optimizan la identificación y selección de mercados objetivos, esto es dicho por Malhotra (2019). El autor mantiene que, sin este sustento empírico, todas las tomas de decisiones para lograr la internacionalización tienden a basarse en ideas sin ningún tipo de fundamento, esto es fatal ya que se aumentando considerablemente el riesgo de fracaso.

Dentro del (MI) los emprendimientos deben recurrir a métricas y evaluaciones en el método cuantitativo para llegar a la definición de factores como: tamaño, tasas, intensidad, comportamiento de los consumidores y nivel de exigencia regulatoria para los productos. Estos indicadores ayudan a anteponer países con mayor potencial de retorno y menor nivel de exposición al riesgo. Según Kotabe y Helsen (2020).

El análisis cuantitativo desempeña un rol decisivo para la valoración de la viabilidad exportadora, ya que permite estimar factores que son claves para la exportación tales como la demanda potencial, proyección en volúmenes de exportación, análisis de tendencias y evaluaciones de estabilidad dentro del mercado objetivo. En el sector agroexportador del producto de cacao los estudios antes mencionados resultan indispensables para mitigar la sobreoferta, pérdidas en cadenas de suministro y colapso de los precios.

Para la (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD], 2023, p. 54). Los nuevos emprendimientos que realizan un análisis cuantitativo en su proceso de internacionalización tienden a tener muchas más altas probabilidades de supervivencia, crecimiento y eficiencia en la asignación de recursos, debido a que llegan a predecir los cambios dentro del mercado, adaptan una estrategia comercial y reaccionan de manera proactiva ante las variaciones de los mercados internacionales.

Según Villacís et al. (2022), en emprendimientos emergentes en el área agrícola en países latinoamericanos, el análisis cuantitativo facilita la planificación de exportaciones, la valoración

de márgenes por mercado el cálculo del ROI(Retorno de la Inversión) y finalmente la proyección de ingresos futuros.

Fórmula y cálculo del ROI

$$ROI = \frac{(Ganancia\ de\ la\ inversión - Coste\ de\ la\ inversión)}{Coste\ de\ la\ inversión} \times 100$$

Tabla 10. Rol del análisis cuantitativo en emprendimientos emergentes en comercio internacional

Área	Análisis cuantitativo	Aporte
Selección de mercados	Importaciones, crecimiento y participación	Permite priorizar países con mayor demanda
Fijación de precios Internacionales	Análisis de precios históricos, costos y tipo de cambio	Reduce el riesgo de sobreprecio del producto
Competencia	Cuotas de mercado, volúmenes de exportación y competidores	Fácil identificación de nichos y diferenciación
Proyección en ventas	Análisis de tendencias del mercado internacional	Ayuda a estimar ingresos futuros con menos margen de error
Gestión del riesgo	Volatilidad de precios, estabilidad en el mercado	Diseña estrategias de diversificación
Planificación financiera	Proyección de costos y márgenes de rentabilidad	Da una sostenibilidad económica

Fuente: Elaboración en base a datos otorgados por *Perplexity* (2025).

2.1.15 Herramientas digitales y recursos para análisis cuantitativo y segmentación en mercados internacionales

A juicio de Laudon (2020) defiende el uso de las herramientas digitales con base a los análisis de datos otorgados por un método cuantitativo, debido a que son la base de las tecnologías en información empresarial, porque estas ayudan a el tratamiento, recopilación y representación gráfica de todos los datos antes recolectados, estos datos precisos y 100% verificables dan un respaldo a la hora de tomar decisiones estratégicas para el mejoramiento continuo. Dentó del comercio internacional, estas herramientas son imprescindibles para el análisis de mercados, entradas, salidas, tarifas, valores, competidores y comportamiento de los consumidores.

El uso de plataformas digitales empleadas para el análisis cuantitativo de cierto número de datos, ayuda al conocimiento estratégico, haciendo posible la segmentación de mercados, la afinidad de nichos de mercado en el producto y finalmente la personalización de propuestas de valor. Según

Kotler (2021), dentro de los mercados internacionales, estas nuevas tecnologías ayudan en la aplicación de métodos cuantitativos a los nuevos emprendimientos, para lograr competir en condiciones más equiparadas frente a las grandes empresas que ya tienen un lugar seguro en el mercado.

Según Black et al. (2020), los *softwares* estadísticos constituyen un recurso primordial al momento de la aplicación de técnicas de segmentación de mercado en modelos (cuantitativos), ya que facilitan el análisis de clúster, factorial, regresión múltiple y las futuras tendencias del mercado, logrando así construir varios segmentos válidos desde la óptica numérica y táctica.

De acuerdo con Laudon (2020), el uso de herramientas digitales basadas en análisis de datos cuantitativos constituye la base de las tecnologías de información empresarial, ya que facilitan el tratamiento, la recopilación y la representación gráfica de datos previamente recolectados. Estos datos, al ser precisos y verificables, respaldan la toma de decisiones estratégicas orientadas al mejoramiento continuo. En el ámbito del comercio internacional, dichas herramientas son esenciales para el análisis de mercados, flujos de entrada y salida, tarifas, valores, competidores y comportamiento del consumidor.

El empleo de plataformas digitales para el análisis cuantitativo permite generar conocimiento estratégico, posibilitando la segmentación de mercados, la identificación de nichos y la personalización de propuestas de valor. De acuerdo con Kotler (2021), estas tecnologías facilitan la aplicación de métodos cuantitativos en emprendimientos emergentes, permitiéndoles competir en condiciones más equitativas frente a grandes empresas consolidadas. Según Black et al. (2020) destacan que los *softwares* estadísticos son recursos fundamentales para aplicar técnicas de segmentación en modelos cuantitativos, ya que simplifican el análisis de clúster, factorial, regresión múltiple y la proyección de tendencias del mercado, contribuyendo a la construcción de segmentos válidos desde una perspectiva numérica y estratégica.

Entre las herramientas digitales más importantes para lograr un exitoso análisis cuantitativo no solo basta con tener información precisa y verificable sino también es importante la segmentación en mercados ya que estamos en mercados internacionales, estas plataformas pueden ser:

- La trazabilidad digital: La (TD) Según (*Euskadi.eus*, 2024), es el uso de tecnologías digitales para el rastreo de todo el recorrido de un producto, dato o proceso a lo largo de su ciclo. Este permite el constante monitoreo de su origen o procedencia, las alteraciones y finalmente cambios del producto, desde su creación hasta que es entrega al consumidor final. Esta herramienta es primordial para mejorar la veracidad, transparencia y sobre todo la seguridad en industrias dedicadas a la exportación o importación de alimentos.

- *Blockchain*: Es una herramienta tecnológica que podría ser llamado como un libro o registro digital que utiliza el almacenamiento de datos en bloques enlazados formando una cadena segura y transparente. Utiliza la criptografía para asegurar las transacciones y su naturaleza distribuida, donde los datos se replican en múltiples ordenadores (nodos), elimina la necesidad de intermediarios, garantizando la seguridad y la confianza (IEBS, 2025; IBM, 2021).
- *Sensores IoT*: Llamado también (Internet de las Cosas) de acuerdo con Simbase (2024), son dispositivos físicos que recopilan datos y variables tales como temperatura, movimiento o presión, proximidad, luz, gas, humedad y ubicación, permitiendo el monitoreo en tiempo real ayudando así en la toma de decisiones en momentos oportunos y facilitando la inteligencia en sectores como agricultura.

Según García y Bals (2021), Con este tipo de tecnologías se logra registrar y certificar cada etapa del proceso del cacao desde las plantaciones es decir su cultivo hasta la exportación, logrando mejorar la transparencia, eficiencia y la sobre todo la confianza de todos los consumidores, lo cual es un factor muy importante al momento de querer ingresar a mercados extranjeros y sumamente exigente lo cual es el mercado europeo, especialmente el mercado belga, que demanda numerosas certificaciones de calidad en sus importaciones. Estas herramientas digitales permiten anticipar posibles fallas en el sistema de la logística y registrar a tiempo real el uso de las buenas prácticas, pero la captación de estas herramientas tecnológicas se demanda el uso de altos recursos económicos y técnicos los cuales son incapaces de lograr en los emprendimientos emergentes.

El (Centro para la Promoción de las Importaciones de países en desarrollo [CPID], 2023). resalta la importancia del uso de las herramientas digitales para su investigación y futura segmentación dentro de los mercados internacionales, ayudándose con el acceso a datos estadísticos precisos y verificables acerca de la demanda, competencia y tendencias, lo que ayuda a medir de manera real el tamaño del mercado TAM, SAM, SOM véase en la Figura 2, y con esto dirigir la atención a segmentos con mayor rentabilidad esperada. Conforme con eso el autor García (2021), las herramientas digitales abarcan sistemas *CRM (Customer Relationship Management)* es un *software* que ayuda a las empresas a la gestión de sus interacciones y relaciones con clientes actuales y potenciales, análisis Big Data y plataformas B2B de comercio electrónico, estas herramientas mejoran la visibilidad y optimizar los canales de distribución.

Según los autores García y Bals, (2021) las herramientas anteriormente mencionadas ayudan al manejo de grandes volúmenes de datos e información, a la segmentación de clientes de acuerdo con criterios demográficos y de comportamiento del consumidor con estos datos se puede llegar a ajustar estrategias comerciales basadas en un estudio sobre las tendencias y comportamientos,

asociando la sostenibilidad y la promoción de cacao premium ecuatoriano lo cual sería un aspecto fundamental para su posicionamiento en el mercado de Bélgica.

2.1.16 Caracterización cuantitativa del mercado belga de cacao premium ecuatoriano

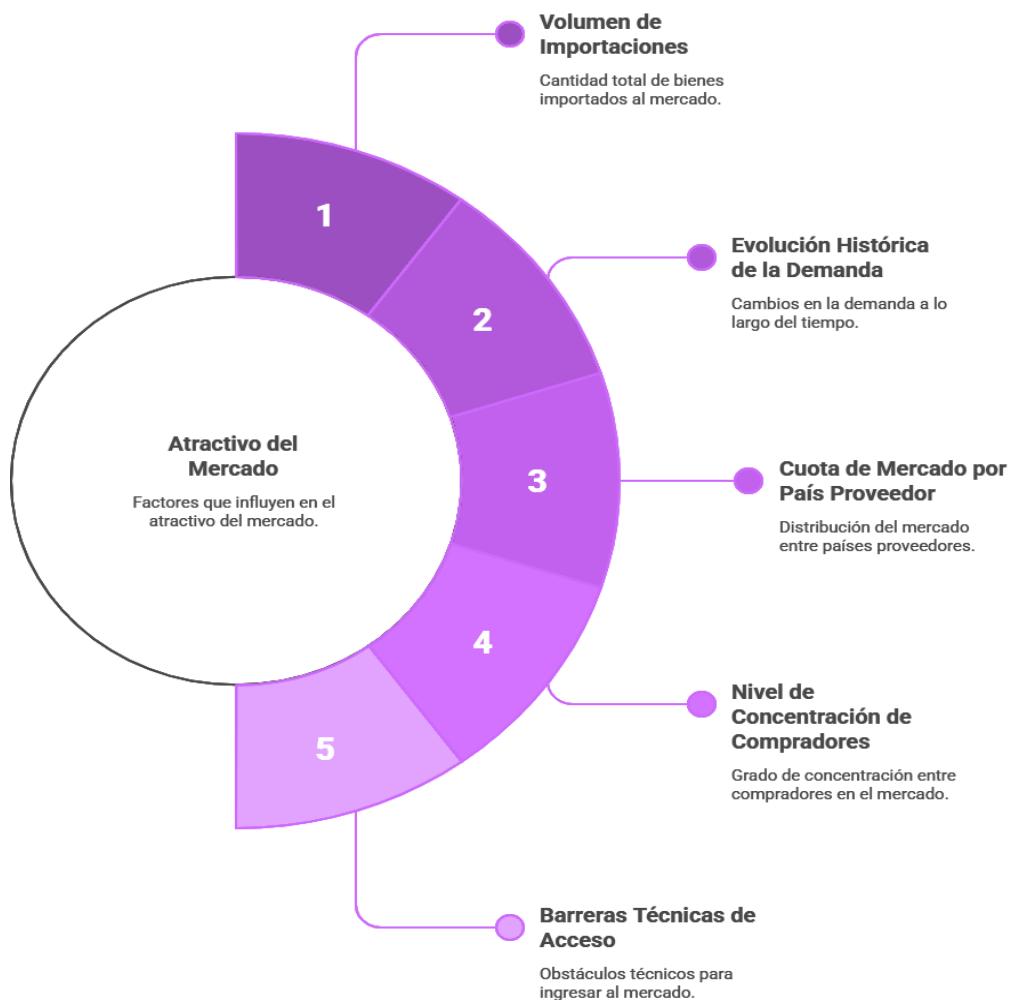
Para los autores Kotler y Keller (2021), la caracterización cuantitativa de un mercado internacional no es más sino la medición de:

- Tamaño
- Crecimiento
- Estructura de demanda
- Comportamiento de consumo
- Niveles de competencia

Esta medición se logra gracias al uso de indicadores numéricos verificables. En los productos de alta calidad *premium*, dicha caracterización debe agregar variables adicionales que servirán como mecanismo y estrategia de diferenciación que va a estar basada en su calidad de origen además de sus certificaciones y el valor agregado que se le dará al producto.

Para lograr caracterizar cuantitativamente un mercado extranjero, según los autores Czinkota y Ronkainen (2013), implica el análisis de cinco dimensiones fundamentales. La Figura 11 esquematiza el proceso de evaluar el atractivo de un mercado.

Explorando el Atractivo del Mercado



Made with Napkin

Figura 11. Caracterizar cuantitativamente un mercado extranjero.

Fuente: Napkin, Czinkota y Ronkainen (2013).

En base a lo dicho por Varian (2010), la caracterización cuantitativa de la demanda en un ámbito microeconómico tiene la base de su síntesis en el análisis de la curva de la demanda, elasticidades, comportamiento, poder adquisitivo del consumidor y finalmente la estructura de preferencias del consumidor. Para los mercados *premium*, como el de cacao fino partida arancelaria (180100), las elasticidades de la demanda tienden a ser minoritarias, ya que sus principales consumidores van a priorizar sobre todo la calidad del producto, así como sus certificaciones y sostenibilidad sobre el precio.

Para los mercados agroalimentarios el cual está incluido el cacao *premium* vinculados a cadenas de valor, el análisis y caracterización cuantitativa no solo debe tener un enfoque en el consumidor

final, sino también en los volúmenes manejados por *traders*, y principalmente reexportadores que son un pilar fundamental en la cadena de valor del mercado de cacao en Bélgica. Según Gereffi (2018), estos actores tienen un gran control dentro del proceso de comercialización del producto y principalmente ellos son los que determinan las condiciones reales de acceso al mercado.

No obstante, según Porter (1991), la caracterización cuantitativa para un mercado internacional cumple una principal función estratégica, porque esta ayuda a la medición del nivel de competencia, la dimensión del poder que tienen los compradores, la presión de los nuevos productos o productos sustitutos y el nivel de concentración de la oferta en el mercado del país que recepta el producto.

En el mercado de Bélgica que incluye el cacao *premium* ecuatoriano tiene una característica peculiar, por ser un destino significativo y seguro para realizar exportaciones de cacao fino de aroma desde Ecuador. En el año 2023, Bélgica fue uno de los principales destinatarios del producto en cuestión de exportaciones ecuatorianas (véase en la Figura 4). De acuerdo con Trademaps (2023), con un máximo de exportaciones hacia Bélgica alrededor de 18 millones de dólares, con una participación importante dentro del intercambio de comercio entre Ecuador y Bélgica,

Según Trademaps (2024), Ecuador produjo aproximadamente 240,000 toneladas de cacao, esto viene a ser el 88% exportado, y una parte importante de ese volumen corresponde a cacao fino y de aroma *premium* el cual exporta principalmente a mercados como Bélgica. Aproximadamente el 70% de la producción nacional corresponde de cacao fino y de aroma *premium* el cual tiene una alta demanda en los mercados internacionales principalmente por su calidad.

El estudio realizado por ProEcuador (2022), que trata sobre exportación de cacao *premium* a mercados belgas, este se apoya en la importación casi total lo que viene a ser el 99% de cacao desde Ecuador siendo Bélgica, uno de los principales centros de acopio, comercio y procesamiento de cacao en toda Europa, esto evidencia una demanda sólida y permanente del producto y este va mejorando gracias a los índices de calidad y también a su reconocimiento mundial como productor.

Dichas exportaciones realizadas de Ecuador hacia Bélgica han registrado fluctuaciones con una leve tendencia de decrecimiento en todos los valores exportados, pero según Trademaps (2024) el segmento *premium* mantiene su importancia dentro del mercado internacional. Las cifras sugieren que el cacao *premium* sigue siendo uno de los principales productos agrícolas más significativos dentro de los mercados internacionales.

2.1.17 Tamaño, valor y tendencias de las importaciones.

Para los autores Keller y Kotler (2021), el tamaño, valor y tendencias del mercado de importación se llega a entender como el volumen total de bienes adquirido por un país dentro de un tiempo determinado, este comúnmente es medido a través de unidades físicas que puede ser toneladas o kilogramos y también en un valor monetario que viene a ser medido a través de la moneda mundial el dólar. Este parámetro permite lograr estimar el potencial que tiene al momento de realizar la investigación de un mercado internacional y poder determinar de manera exacta si el mercado llega a tener una demanda suficiente que logre la justificación para el ingreso de nuevos exportadores.

El valor de las importaciones simboliza la magnitud económica del intercambio comercial y refleja no solo es importante la cantidad del producto, sino también es importante el precio, condiciones y calidad del producto en sí, dicho por Daniels et al. (2019). Para evaluar las tendencias de las importaciones se utiliza este indicador para determinar el nivel de atracción de inversores para un país importador.

Según Malhotra (2019), el análisis del tamaño, valor y tendencias de un mercado de importaciones este se apoya en base a herramientas tales como las estadísticas descriptiva y precisamente estas herramientas tienen que ser los índices de crecimiento, variaciones porcentuales y promedios, lo que lograra la identificación de sus cambios con mayor asertividad.

Dentro del marketing internacional la evaluación del volumen y sus posibles evoluciones para las importaciones integra un paso principal para la selección de mercados, por que ayuda a enfatizar esfuerzos en países que presentan un alto índice de crecimiento, estabilidad y capacidad de absorción de productos importados.

2.1.18 Análisis de crecimiento y participación competitiva.

El análisis del crecimiento del mercado según Kotler y Keller (2021), se manifiesta a través del volumen de las importaciones dentro de un periodo en específico, este se logra a raves del cálculo de indicadores tales como las tasas de crecimiento anual, semestral o incluso trimestral y también a través del crecimiento anual compuesto (CAGR). Con esta herramienta se logra el correcto análisis y evaluación de un mercado y su atractivo para los exportadores.

Fórmula para el crecimiento anual compuesto (CAGR).

$$CAGR = \left(\frac{V \text{ Final}}{V \text{ Inicial}} \right)^{1/t} - 1$$

Dónde:

CAGR = Crecimiento anual compuesto

V Final =valor inicial

V Inicial =valor final

t =tiempo en años

Para el autor Porter (2008), la participación del mercado se refleja en el porcentaje que tiene cierto competidor dentro del total de importaciones de un país. Este índice es fundamental para lograr la cuantificación de la posición comparativa de los países exportadores en el mercado importador,

Conforme a Krugman et al. (2018), el análisis conjunto del crecimiento y la participación competitiva permite determinar el grado de concentración que se tiene dentro del mercado, también logra la identificación de una estructura oligopólica dominada por pocos países exportadores, así como para analizar su grado de influencia o su fragilidad competitiva.

Según los autores Malhotra (2019) y Hair et al. (2020), el análisis de crecimiento y participación competitiva se basa en el uso de estadísticas comparativas, que permiten analizar el desempeño y relaciones que tienen competidores y países; con gráficos de evolución, los cuales darán una visualización del mercado a través de los años.

- **Estadísticas comparativas**

Tabla 11. Plantilla base para estadísticas comparativas

Año	País	Volumen	Valor
2022	Bélgica	240000	840.000,000
2023	Bélgica	270000	910.000,000
2022	Ecuador	380000	980.000,000
2023	Ecuador	410000	1'100.000,000

Fuente: Elaboración propia con datos de Trademaps (2025).

Una estadística comparativa según los autores Lind, y Wathen (2015), es un serie de procedimiento que se realiza dentro del análisis cuantitativo, este análisis logra la comparación de factores como mercados, empresas o países a través de unidades netamente numéricamente con la finalidad de encontrar patrones y diferencias en su comportamiento.

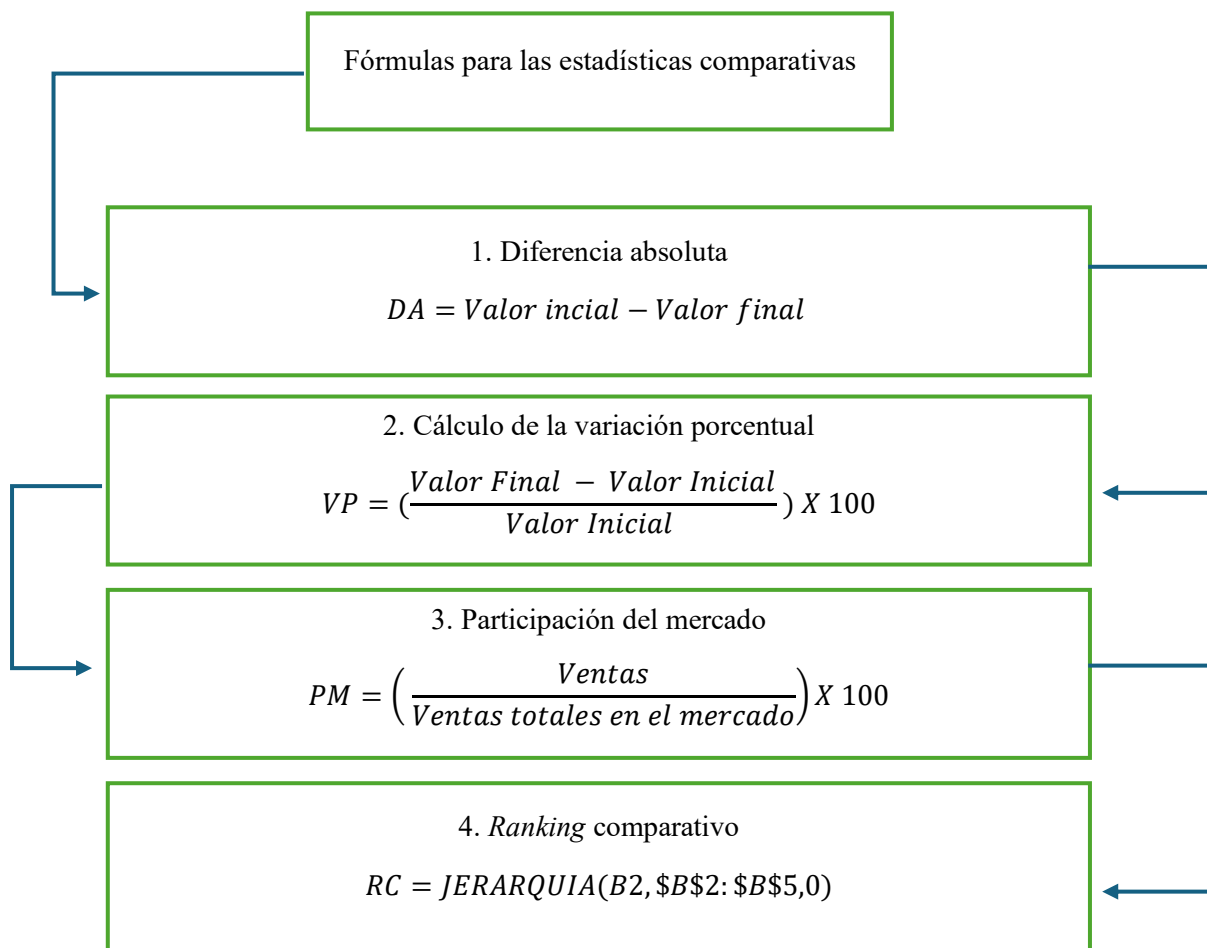


Figura 12. Fórmulas para las estadísticas comparativas

Fuente: Elaboración propia en base a Malhotra, N. K. (2019). *Investigación de mercados*.

- **Gráficos de evolución**

Los gráficos de evolución según Levin (2014), no es más sino una representación visual que ayuda en el análisis del comportamiento de una variable cuantitativa esta se ve netamente afectada por tiempo, permitiendo el reconocimiento de factores como: expansión, estabilidad y contracción, este gráfico de líneas es el más empleado dentro del estudio de mercados internacionales.

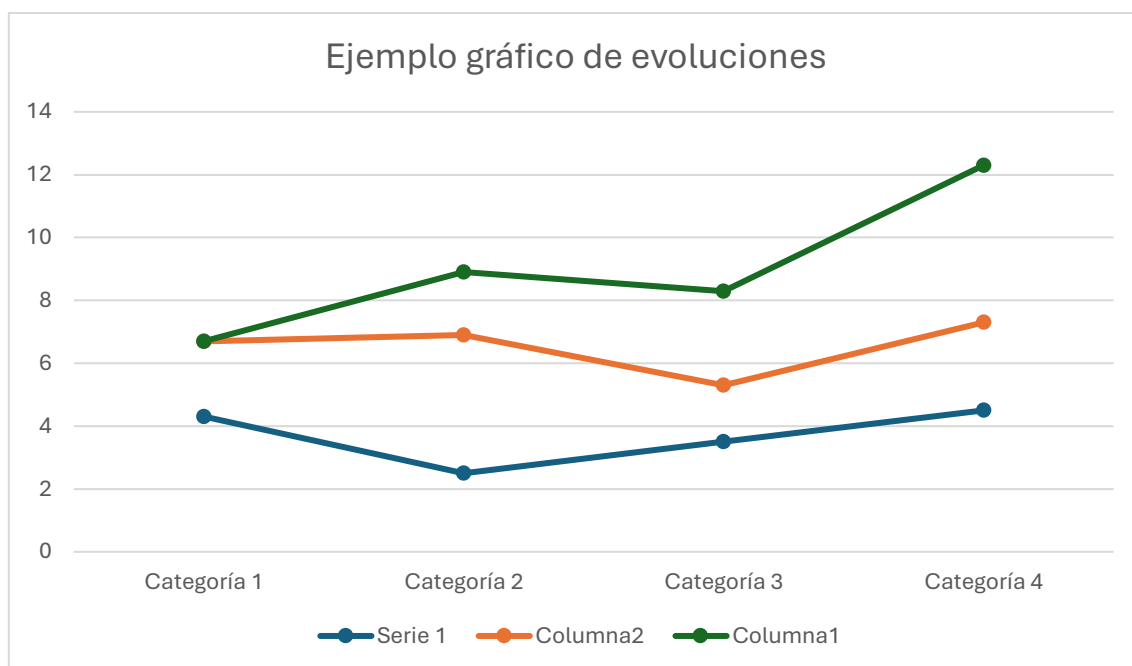


Figura 13. Ejemplo grafico de evoluciones.

Fuente: Elaboración propia, en base a ejemplos de gráficos de evoluciones.

Tabla 12. Ejemplo tabla estadísticas comparativas

País	Año	Volumen	Diferencia	Variación	Participación	Ranking
Bélgica	2022	240000	—	—	22.5%	3
Bélgica	2023	270000	30000	12.5%	25.3%	2
Ecuador	2022	380000	—	—	35.6%	1
Ecuador	2023	410000	30000	7.9%	38.4%	1

Fuente: Elaboración propia con datos de Trademaps (2025)

2.1.19 Síntesis cuantitativa: Matriz de priorización de segmentos

Según Malhotra (2019), la síntesis cuantitativa se basa en la integración ordenada de parámetros cuantitativos (números) que se obtuvieron a través de un estudio estadístico, con la finalidad de transformar dichos datos en información estratégica. Para los autores Kotler y Keller (2021), la matriz de priorización de segmentos representa un medio que ayuda a la evaluación y jerarquización de todos segmentos de mercado mediante criterios cuantificables. Para realizar la matriz de priorización de segmentos se basa en los siguientes pasos:

- Selección de segmentos

- Criterios cuantitativos

Tamaño del mercado = 25%

Crecimiento anual = 20%

Nivel de competencia = 20%

Compatibilidad = 20%

Accesibilidad logística = 15%

- Escala de valoración 1-5

5 = Muy alto

4 = Alto

3 = Medio

2 = Bajo

1 = Muy bajo

2.1.20 *Benchmarking y comparación competitiva*

Según Porter (2008), el *benchmarking* es un proceso sistemático que se utiliza para la comparación del desempeño dentro de una empresa u organización, producto y país frente a modelos de referencia con el principal objetivo de la identificación de brechas de desempeño y con tendencia a la mejora continua. Dentro del comercio internacional, el benchmarking se emplea en la comparación de factores que resultan ser claves tales como valor, precio, volumen y participación de mercado.

El *benchmarking* según Malhotra (2019), necesita la utilización fuentes de datos confiables y 100% verificables además de técnicas cuantitativas para asegurar que las comparaciones sean homogéneas y replicables. Adicional, la selección de estos indicadores debe responder ante la interrogante (p. ej. competir por precio contra competir por calidad).

El uso de los análisis y con la ayuda de las herramientas de visualizaciones son útiles para resumir todos los resultados del benchmarking además para presentar comparaciones complejas de múltiples dimensiones en una forma interpretable para los elaboradores del proyecto.

2.2 Aplicación

2.2.1 Diagnóstico cuantitativo del mercado belga de cacao premium

El mercado de cacao premium dentro del país de Bélgica se caracteriza por tener un elevado volumen de importaciones, eso significa que cuenta con una gran concentración industrial y una creciente demanda de cacao fino y de aroma, lo que lo sitúa como uno de los países más relevantes dentro de Europa para el procesamiento y reexportación con valor agregado. El país opera como centro de tratamiento, transformación y reexportación del cacao, esto explica el por qué sus importaciones anuales sobrepasan ampliamente su demanda interna, esto convierte al país en un centro estratégico para la fabricación y apoyo a nuevas industrias de chocolateros gourmet y a la industria de chocolate masivo.

El país tiene dos principales exportadores los cuales son los países Costa de Marfil y Ghana, estos dominan la oferta de cacao hacia mercados Europeos, no obstante, el segmento *premium* muestra un cierto índice de crecimiento en la importancia de donde es originado el producto y esto le da un valor agregado y diferenciado como Ecuador, debido a la demanda de cacao fino para productos gourmet y *bean-to-bar*, esta diferenciación y valor agregado es clave, porque permite evaluar nuevas oportunidades de posicionamiento que se basaran más en calidad que en volumen

Dentro del mercado de Bélgica el producto del cacao *premium* representa una demanda sólida y consistente, Bélgica se caracteriza por ser un país reexportador con 185.000 toneladas de cacao en grano en 2023, esto equivale al 57% de sus importaciones totales, llegando a ser considerado como uno de los principales centros europeos para cacao fino de aroma. Según Trademaps (2025) dentro del primer trimestre del presente año, los precios del cacao alcanzaron los 9.700 \$ por tonelada métrica en el mes de marzo, reflejando así una alta tendencia que se deja llevar no solo por la cantidad del producto sino por la preferencia hacia productos premium y sostenibles. El país de Ecuador aporta de manera significativa el producto de cacao fino, llegando a la representación del 70% de su producción total y el 100% de sus exportaciones en grano, con el país de Bélgica siendo su principal destino clave en toda Europa.

2.2.2 Evolución histórica de importaciones y exportaciones (2022-2025)

Las exportaciones realizadas por Ecuador de cacao en grano con partida arancelaria número (180100) hacia el país de Bélgica demuestran un desarrollo constante entre el año de 2022 al 2025, a pesar de que el año 2020 se vio afectado mundialmente por la pandemia, lo que ocasiono un decrecimiento en las exportaciones realizadas a todo el mundo, pero esto no detuvo su

recuperación y posterior crecimiento, también la crisis de oferta en África Occidental fue un factor clave para el aumento de las mismas. Según Trademaps (2025), en el año 2024, estas exportaciones alcanzaron US\$351.54 millones, siendo este producto el principal dentro en el comercio bilateral de los países dando un total de US\$543.6 millones totales. Bélgica, como *hub* de procesamiento, importó 117.09 mil toneladas de cacao en 2024 (US\$772.2 millones totales), con Ecuador aportando el 6.3% del valor.

Tabla 13. Exportaciones de cacao de Ecuador a Bélgica año 2022 - 2024

Año	Exportaciones de Ecuador al mundo	Exportaciones de Ecuador hacia Bélgica(TN)	Tendencia cualitativa
2022	915.471	50.387	Crecimiento sostenido
2023	1.172.172	40.833	Decrecimiento
2024	3.352.596	390.424	Consolidación

Fuente: Elaboración propia con datos de Trademaps (2025).

- Fórmula para el crecimiento anual compuesto mundial (CAGR).

Dónde:

CAGR mundial = Crecimiento anual compuesto

V Final = 3.352.596

V Inicial = 915.471

t = 2 años

$$CAGR(MUNDIAL) = \left(\frac{3.352.596}{915.471}\right)^{1/2} - 1 = 0,915$$

Es decir = 91,5% anual

Interpretación: un CAGR de ~91,5% en dos años sugiere un ciclo de expansión acelerada más que una tendencia estable; conviene tratar 2024 como año atípico al interpretar sostenibilidad del crecimiento.

Entre 2022 y 2024, las exportaciones de cacao de Ecuador al mundo pasaron de 915.471 a 3.352.596, lo que implica una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) de aproximadamente 91,5%; sin embargo, este promedio está fuertemente influido por el salto excepcional de 2024 (YoY +186,0%), por lo que no debe tomarse como una tendencia estable. En el caso de Bélgica, destino estratégico por su rol de procesamiento y reexportación en Europa, las exportaciones

ecuatorianas evolucionaron de 50.387 (2022) a 390.424 (2024), tras una caída en 2023 (−19,0% YoY) seguida de un repunte extraordinario en 2024 (+856,1% YoY), con un CAGR 2022–2024 de 178,3%. Este comportamiento es consistente con un año de consolidación, en un contexto de tensiones de oferta en África Occidental, mayor demanda por cacao premium y sostenible y el papel de Bélgica como *hub* europeo de reexportación.

- Fórmula para el crecimiento anual compuesto para exportaciones (CAGR exp).

Dónde:

CAGR exp = Crecimiento anual compuesto

V Final = 390.424

V Inicial = 50.387

t = 2 años

$$CAGR(exp) = \left(\frac{390.424}{50.387}\right)^{1/2} - 1 = 1,783$$

Es decir = 178,3% anual.

El CAGR que calculamos anteriormente de los años 2022 - 2024 solo describe un ritmo de crecimiento entre el valor de 2022 y el valor de 2024, es decir, cuánto habría que crecer cada año para pasar de 50.387 a 390.424 en dos años.

Mientras no concluya el año 2025, y se obtenga el dato 100% real y verificable esta tasa no se puede adjudicar a 2025 ni usarla directamente como un crecimiento proyectado para dicho año; simplemente este es un indicador histórico del tramo 2022-2024 válido para una referencia analítica, pero mas no como una tasa observada o asegurada para el año 2025.

2.2.3 Perfil de actores principales y dinámica competitiva (multinacionales y emprendimientos)

- **Perfil de Actores Principales**

Dentro de los principales competidores se encuentran las grandes multinacionales que predominan dentro del mercado, el procesamiento y exportación de cacao hacia Bélgica, actuando

como principales compradores primordiales de granos y pasta de cacao provenientes de Ecuador. Barry Callebaut, principal competidora, con operaciones en Ecuador desde el año de 1996, es líder como procesadora suiza-belga, exportando 23.769 toneladas (US\$199,4 millones). Según ProEcuador (2025) en el primer semestre de 2025 principalmente a Bélgica, controlando gran parte del mercado europeo junto a Cargill y Puratos. Nestlé Ecuador y Cargill también destacan, con 19.654 toneladas (US\$156,6 millones) y 15.672 toneladas (US\$144 millones), enfocadas principalmente en sus derivados para chocolate con priorizando su sostenibilidad.

- **Dinámica Competitiva con Emprendimientos**

Estas multinacionales generan una dinámica competitiva asimétrica, concentrando el 61,88% de exportaciones ecuatorianas en las top 10 empresas, donde predominan gigantes globales sobre emprendimientos locales. Emprendimientos ecuatorianos como Eco-Kakao (25.663 toneladas, US\$235,7 millones) y Agroarriba (12.438 toneladas) compiten mediante certificaciones sostenibles y nichos de cacao fino de aroma, pero enfrentan barreras logísticas y de escala ante la dominancia belga en procesamiento (99% de importaciones directas de productores). La competencia se intensifica por regulaciones europeas como el Reglamento 1115/2023, que exige trazabilidad libre de deforestación, favoreciendo alianzas con locales como Silva Cacao para emprendimientos que buscan diferenciarse vía calidad y sostenibilidad.

2.2.4 Análisis de la oferta y la demanda

El mercado de cacao premium dentro del país de Bélgica se identifica por una demanda que se encuentra en constante crecimiento, motivada por el sector industrial que se especializa en los productos chocolateros y principalmente por los consumidores que se anteponen ante su origen, calidad, y sostenibilidad. Según Trademaps (2025), Bélgica se ha convertido en los años más recientes en uno de los principales destinatarios del producto ecuatoriano, llegando a registrar cerca de 18 millones de dólares en exportaciones en 2023, lo que pone en evidencia una relación más comercial y sólida entre ambas naciones.

Según Trademaps (2025), en relación con la oferta, el país de Ecuador tuvo una producción de alrededor de 240.000 toneladas (TN) de cacao en el año del 2024, de las cuales casi el 88% de dicha producción fue destinado hacia la exportación, con una proporción importante correspondiente a cacao fino y de aroma. Se proyecta que aproximadamente el 70% de la producción interna es del producto cacao fino y de aroma, segmento que presenta una elevada

demanda en mercados internacionales que tienen una especialización como lo es Bélgica, donde se considera valioso el origen y las cualidades sensoriales del producto.

La demanda en el país de Bélgica del producto de cacao *premium* ecuatoriano se basa en el rol de Bélgica como principal centro de acopio, procesamiento y reexportación dentro de Europa. Un estudio realizado por ProEcuador (2022), señala que Bélgica importa volúmenes relevantes de cacao ecuatoriano y opera como uno de los principales centros logísticos para la transformación del producto en derivados, lo que verifica la existencia sólida y estable de una demanda. Si bien es cierto las exportaciones totales muestran que algunas fluctuaciones recientes, los datos de Trademaps (2024), sugieren que el segmento *premium* de este mercado se mantiene y mantendrá su importancia en la cartera de productos de exportación de Ecuador, manteniéndose entre los productos agrícolas de relevancia destacada dentro de los mercados internacionales.

Bajo un análisis cuantitativo, la demanda integra no solo al consumidor final, sino también a los reexportadores y *traders* que funcionan bajo la cadena de valor del cacao en Bélgica, dicha cadena de valor tiene el control de gran parte de los flujos y condiciones de acceso al mercado. De acuerdo con Gereffi (2018), dichos actores asumen un papel fundamental en la gobernanza, determinando estándares de calidad, requisitos de ingreso y volúmenes que condicionan tanto la oferta disponible como las oportunidades para nuevos exportadores.

2.2.5 Cálculos con datos reales actualizados de Trademaps - ICCO

Con el propósito de establecer de cuantitativamente el mercado belga de cacao y contextualizar el espacio potencial dentro del emprendimiento emergente, se utilizaron datos recientes, precisos y 100% verificables en plataformas tales como Trademaps, Organización Internacional del Cacao (ICCO), y la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (ANECAO). Según Trademaps (2025), Bélgica importa más de 300.000 toneladas métricas de cacao al año, pero en su territorio nacional tienen una operación de alrededor de 150 empresas activas en la importación de cacao en grano. La Unión Europea (UE), con el país de Bélgica como uno de sus principales *hubs*, acapara aproximadamente el 60% de las importaciones mundiales de cacao, lo que demuestra la relevancia estratégica que desempeña dentro de este mercado.

Con base en estos datos, el *Total Addressable Market* (TAM), se obtuvo una estimación de 300.000 toneladas (TN) anuales de cacao importado por Bélgica, lo cual evidencia el universo máximo de demanda del mercado nacional asociado al producto. Para el mercado objetivo específico de cacao *premium* y con certificaciones auditables, se percibe como un segmento correspondiente al 40% aproximadamente del total, por lo que el *Serviceable Available Market*

(SAM) se aproxima a 120.000 toneladas anuales. Con el valor extraído a partir del SAM, y tomando como criterio de análisis los intervalos de referencia de la participación para nuevos exportadores según el CBI (2025), están dentro del 1% y el 5%, se adopta una cuota prudente del 3%, lo que arroja un Serviceable Obtainable Market (SOM), aproximado a 3.600 (TN) anuales para el emprendimiento en el mediano plazo.

Con dichos cálculos se tiene la apreciación que, aunque el mercado total de cacao en Bélgica tiene un rango considerablemente extenso, el nicho de cacao *premium* certificado, por sí solo evidencia una magnitud considerable y presenta una tasa de absorción con un impacto notable para nuevos proveedores especializados. Para el emprendimiento emergente, el SOM estimado no es apropiado considerar que es un volumen inmediato, sino como un techo de mercado que orienta la planificación de nuevas certificaciones, capacidades y estrategias, conduciendo el crecimiento esperando junto con las oportunidades reales que proporciona el segmento de cacao fino de aroma dentro del país de Bélgica.

2.2.6 Proyecciones y análisis del potencial accesible y objetivo

De acuerdo con las estimaciones del tamaño de mercado (TAM, SAM y SOM) y en la trayectoria en los últimos periodos de las exportaciones de cacao de Ecuador hacia Bélgica, resulta posible calcular el potencial accesible y el potencial objetivo para el emprendimiento emergente. El TAM del mercado del país de Bélgica de cacao se estima a 300.000 (TN) anuales importadas, de las cuales alrededor del 40% corresponde al segmento de cacao *premium* y certificado, lo que sitúa el SAM en unas 120.000 toneladas métricas por año.

Tomando en cuenta las recomendaciones realizadas por el CBI para nuevos exportadores, que reflejan cuotas iniciales prudentes entre el 1% y el 5% del mercado servible, se adopta una participación objetivo del 3% sobre el SAM, lo que equivale a un SOM cercano a 3.600 toneladas métricas anuales en el mediano plazo. Este volumen representa el techo potencial para el emprendimiento emergente dentro del nicho de cacao *premium* certificado en Bélgica, en tanto pueda consolidar capacidades productivas, certificaciones, alianzas logísticas y relaciones comerciales estables con importadores y transformadores belgas.

Dentro de una fase inicial de 1 – 3 años, el potencial accesible realista será de manera considerablemente inferior que ese techo teórico, y debería limitarse a volúmenes piloto y contratos progresivos que permitan validar calidad, trazabilidad y cumplimiento normativo. Mientras que el emprendimiento emergente demuestre consistencia, podrá acercarse progresivamente al SOM estimado, utilizando estas proyecciones como guía para dimensionar

inversiones, planificar producción y definir metas de ventas coherentes con la capacidad instalada y las exigencias del mercado belga.

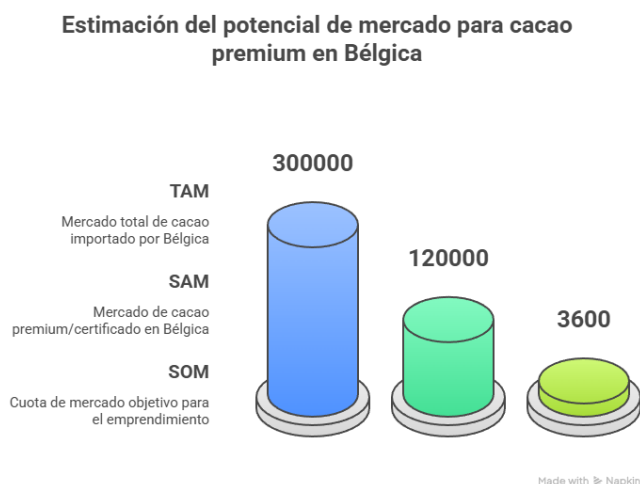


Figura 14. Estimación del potencial de mercado para cacao premium en Bélgica.

Fuente: Napkin con base en Trademaps (2025), ICCO (2025), ANECAO (2025) y CBI (2024).

2.2.7 Segmentación de mercado basada en datos cuantitativos

Dentro de la segmentación del mercado belga que se basa en los datos cuantitativos que se obtuvo anteriormente se realiza utilizando los volúmenes y valores de importación, así como la estimación de TAM, SAM y SOM, con el fin de clasificar todos los segmentos atractivos que existen dentro del emprendimiento emergente. A partir de los datos de ofertados por Trademaps, ICCO y ANECAO, se llegan a distinguir segmentos por tipo de producto tales como:

- Nivel de certificación
- Tipo de cliente

Lo que ayuda a la focalización de esfuerzos comerciales en nichos con adaptación más adecuada con el cacao fino y de aroma ecuatoriano.

Como primer aspecto a considerar, el TAM que es de 300.000 (TN) anuales de cacao importado por Bélgica, se calcula que cerca del 40% (120.000 t) corresponde al segmento de cacao premium y certificado, que constituye el SAM para este proyecto de emprendimiento emergente. Dentro de este SAM, la información de mercado y estudios realizados por ProEcuador indican que un elemento clave se dirige a segmentos especializados de chocolateros tales como marcas *bean-to-bar* y transformadores que priorizan orígenes diferenciados y certificaciones como

Fairtrade y Rainforest Alliance, diseñando un nuevo enfoque central del mercado objetivo del emprendimiento emergente.

En segunda instancia, se necesita considerar la cuota potencial del 3% del SAM, se define un subsegmento cuantitativo alcanzable que tiene un enfoque principalmente en compradores medianos y pequeños con una demanda constante de abastecimiento, pero no tan elevadas como las que pueden llegar a alcanzar las grandes multinacionales. Esto orienta a la implementación de una estrategia de segmentación hacia importadores y fabricantes con capacidad de producción moderada con una alta sensibilidad a la calidad y voluntad para la construcción de relaciones a largo plazo con proveedores de origen.

2.2.8 Identificación de segmentos prioritarios por tamaño, valor, crecimiento y certificación

Dentro de la identificación de los segmentos prioritarios dentro del mercado de Bélgica para el producto de cacao premium se realizará a partir de cuatro criterios aplicados de forma conjunta: tamaño del segmento, valor económico, tasa de crecimiento y nivel de certificación y sostenibilidad. El principal objetivo es la selección de aquellos grupos de compradores que oferten un mayor potencial demanda para cacao fino y de aroma ecuatoriano, garantizando simultáneamente adecuación dentro de la capacidad productiva y de gestión del emprendimiento emergente.

En primera instancia las estadísticas de comercio internacional y de los cálculos de TAM, SAM y SOM, se observa que el cacao premium y certificado captura una porción considerable del volumen total importado por Bélgica, pero a su vez aporta una proporción aún mayor en términos de valor por tonelada. Esto posibilita la asignación de segmentos donde principalmente el precio promedio será más alto, como chocolateros especializados, *marcas bean-to-bar* y manufactureros que trabajen más a lo sensorial tales como orígenes diferenciados y certificaciones, en comparación con otros segmentos de cacao masivo que tienden a estar orientados a grandes volúmenes y bajo menores precios.

Siguiendo con ese criterio de crecimiento este se aplica revisando las tendencias de consumo internacional de chocolate premium y productos con criterios de sostenibilidad, que demuestran tasas de expansión muchas más elevadas al promedio del mercado de cacao convencional en Europa. Sobre los datos previamente establecidos, se consideran centros de atención los segmentos que logren tener una vinculación respecto a productos de calidad, origen y narrativas de impacto social y ambiental, que se ajusten de manera precisa con el cacao fino ecuatoriano y con la propuesta de valor que se dará con el emprendimiento emergente.

Para la certificación y exigencia de calidad con respecto a la sostenibilidad se utiliza como herramienta complementaria para priorizar esfuerzos en compradores que exigen sellos orgánicos como lo son:

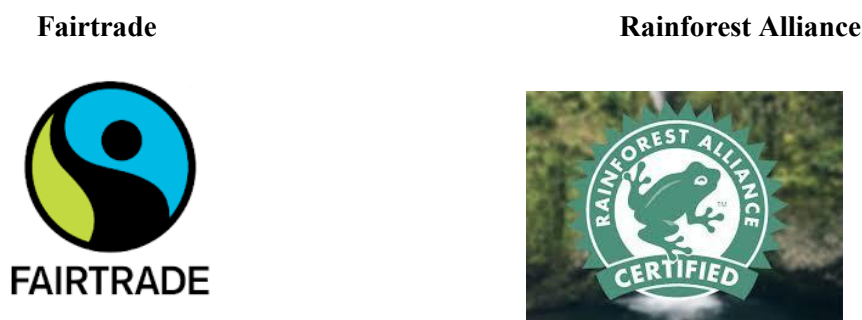


Figura 15. Logotipos de las certificaciones

Fuente: Fairtrade International. (s. f.). *Fairtrade certification mark y Rainforest Alliance* [Logotipo].

Tabla 14. Evaluación de segmentos de mercado según tamaño, valor, crecimiento y certificación

Segmento	Tamaño	Volumen	Crecimiento	Certificación	Prioridad
Grandes fabricantes	Alto	Bajo	Medio	Bajo	Media
Multinacionales y procesadores	Muy alto	Medio	Medio	Medio	Medio
Artesanales y chocolateros	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto
Importadores y tostaderos	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto
Otras marcas orgánicas	Bajo	Muy alto	Alto	Muy alto	Muy alta

Fuente: Perplexity, a través de datos de crecimiento, valor y certificación.

2.2.9 Barreras y requisitos para el acceso al mercado belga

El cacao en grano ecuatoriano con partida arancelaria 180100, el ingreso a mercados europeos y específicamente al mercado de Bélgica se da dentro del Arancel Exterior Común de la Unión Europea (AEC), donde la tarifa aplicada es de 0%, esto significa que elimina cualquier tipo de impuesto directo a las importaciones y asegura una ventaja frente a otros productos agrícolas ya sean procesados o secos que sí enfrentan impuestos. No obstante, este beneficio arancelario no significa una entrada sin impedimentos, ya que dentro de Bélgica se aplican los mismos o incluso controles más minuciosos para el cumplimiento de exigencias y regulaciones que el resto de la UE, especialmente en materia de seguridad alimentaria.

En el plano no arancelario, todo el producto de cacao en grano o derivados que ingresen a Bélgica tienen que constatar con un cumplimiento a la legislación alimentaria general impuesta por la Unión Europea (UE), principalmente con el Reglamento (CE) n.º 178/2002, que incluye principios de trazabilidad y responsabilidad del operador con la cadena alimentaria. A este factor se adiciona la aplicación de sistemas de gestión como el Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) para productos derivados del cacao se debe contar también con la presentación de certificados fitosanitarios emitidos por Agrocalidad en Ecuador y la declaración aduanera electrónica bajo el Código Aduanero de la Unión (Reglamento (UE) n.º 952/2013), gestionada bajo el Servicio Público Federal de Finanzas (FPS) belga. Sumado a esto, todos los compradores del producto en Bélgica conformados especialmente por las grandes multinacionales exigen progresivamente algunas certificaciones de sostenibilidad (p. ej., *Fairtrade*, *Rainforest Alliance*)

Dentro de un emprendimiento emergente ecuatoriano de cacao premium, dichas barreras o requerimientos suponen la necesidad de generar una estructura sólida con capacidades y estrategias de alianzas antes tratar de vender directamente a los compradores en Bélgica. En la ejecución de dicho emprendimiento, se tiene que asegurar una buena relación con Agrocalidad para lograr garantizar las certificaciones, diseñar sistemas de trazabilidad desde finca hasta puerto, y establecer consensos con *traders* que ya tengan presente el cumplimiento de los estándares de certificación.

Aunque el arancel del 0% resulte atractivo y mejore la competitividad en precio, las exigencias regulatorias, de trazabilidad y certificación operan como un filtro que segmenta quién puede acceder realmente al mercado belga de cacao premium, lo que refuerza la importancia de posicionarse en nichos de alto valor con propuestas de sostenibilidad creíbles y verificables, en línea con las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis DAFO.

2.2.10 Análisis de barreras arancelarias y no arancelarias

Para el análisis de las barreras arancelarias y precisamente para acceso al mercado belga, este se beneficia de poseer un arancel del 0% para el cacao en grano con partida arancelaria número (180100) dentro del Arancel Exterior Común de la Unión Europea, esto significa que se elimina totalmente el pago de impuestos directos para la importación y mejora de la competitividad en precio base frente a otros productos agrícolas procesados. No obstante, dicho beneficio arancelario no implica una entrada directa al mercado de forma automática, ya que el emprendimiento emergente debe cumplir un conjunto de barreras no arancelarias que operan como un filtro, entre la más importante se encuentra la legislación alimentaria general de la Unión Europea (CE n. 178/2002), la obtención y exhibición de certificados emitidos por Agrocalidad, la

declaración aduanera electrónica. Además, los compradores del producto que se encuentran en Bélgica exigen la verificación en cuanto a su origen, condiciones sociales y criterios ambientales, lo que obliga al emprendimiento a la inversión en alianzas con plantas certificadas, sistemas de registro desde la finca hasta el puerto y en una propuesta de valor creíble basada en calidad, sostenibilidad y transparencia.

Tabla 14. Barreras arancelarias y no arancelarias.

Barrera	Requisitos	Práctica
Sanitaria y fitosanitaria	Certificado de Agrocalidad (CE 178/2002)	Manejo agrícola, controles de calidad y documentación.
Arancelaria	Arancel 0%	Ventaja en costos, se necesita cumplimiento de certificaciones.
Certificaciones sociales y ambientales	<i>Fairtrade y Rainforest Alliance</i>	Inversión en el cumplimiento de parámetros sociales y ambientales.

Fuente: Elaboración propia en base a Krugman (2018), *European Commission* (2025) y CBI (2024).

2.2.11 Requisitos en la segmentación y accesibilidad real del mercado

Los requisitos arancelarios y fundamentalmente los no arancelarios dados por la (UE) y también por los compradores del producto en Bélgica provocan un efecto inmediato sobre la forma de segmentación dentro del mercado y sobre todo en la accesibilidad real para un emprendimiento emergente de cacao premium ecuatoriano. Sin embargo, el arancel que se aplica al producto cacao en grano (180100) es del 0% y permite un mercado potencial teórico cercano a 300.000 toneladas anuales (TAM). Los requisitos de seguridad alimentaria, las certificaciones y los sistemas de trazabilidad restringen de lleno el acceso al segmento de cacao premium y certificado, que representa cerca del 40% del volumen importado y define un mercado servible estimado en 120.000 toneladas anuales (SAM). Bajo estas condiciones, solo los proveedores que pueden demostrar cumplimiento con el Reglamento CE n. 178/2002, con los requisitos fitosanitarios, con esquemas como Fairtrade y Rainforest Alliance y con trazabilidad verificable desde la finca hasta el comprador logran acceder a nichos de chocolateros artesanales, marcas *bean-to-bar* e importadores especializados, mientras que los segmentos de cacao masivo más convencionales se mantienen dominados por grandes multinacionales con contratos consolidados en África Occidental. Para el emprendimiento emergente, esto implica que la accesibilidad real al mercado belga se concentra en subsegmentos de tamaño medio y alto valor, donde una cuota objetivo del 3% del mercado servible (SOM aproximado de 3.600 toneladas) solo será alcanzable de forma gradual, en la medida en que se consoliden capacidades de certificación, trazabilidad y alianzas logísticas que permitan cumplir de manera sostenida con estos requisitos.

2.2.12 Estrategias cuantitativas para abordar los requisitos

Dentro del ámbito cuantitativo, los requisitos regulatorios, sanitarios y de sostenibilidad pueden tratarse a través del uso de indicadores de tamaño de mercado y matrices de evaluación económica que hagan posible priorizar segmentos y decisiones de inversión. El (TAM), (SAM) y (SOM) demuestra que el universo teórico de 300.000 (TN) de cacao que importa Bélgica al año se concentra a un segmento de 120.000 (TN) que se vinculan a compradores que demandan cacao *premium* con certificaciones, y que la participación realista para un emprendimiento emergente se ubica en torno a 3.600 (TN), una vez evaluados las capacidades y costos requeridos para el cumplimiento de las certificaciones. Dichos indicadores, combinados con el nivel de atracción que tiene mercado obtenido a partir de la matriz de las cinco fuerzas de Porter y con el análisis DAFO, se logra construir una matriz de decisión en la que se puede comparar, tipo de segmento, ingresos y mantenimiento de certificaciones, implementación de sistemas de trazabilidad y cumplimiento de normativas sanitarias, de modo que el emprendimiento pueda seleccionar de manera objetiva aquellos nichos donde los requisitos regulatorios se traduzcan en una ventaja competitiva y no solo en una barrera de acceso.

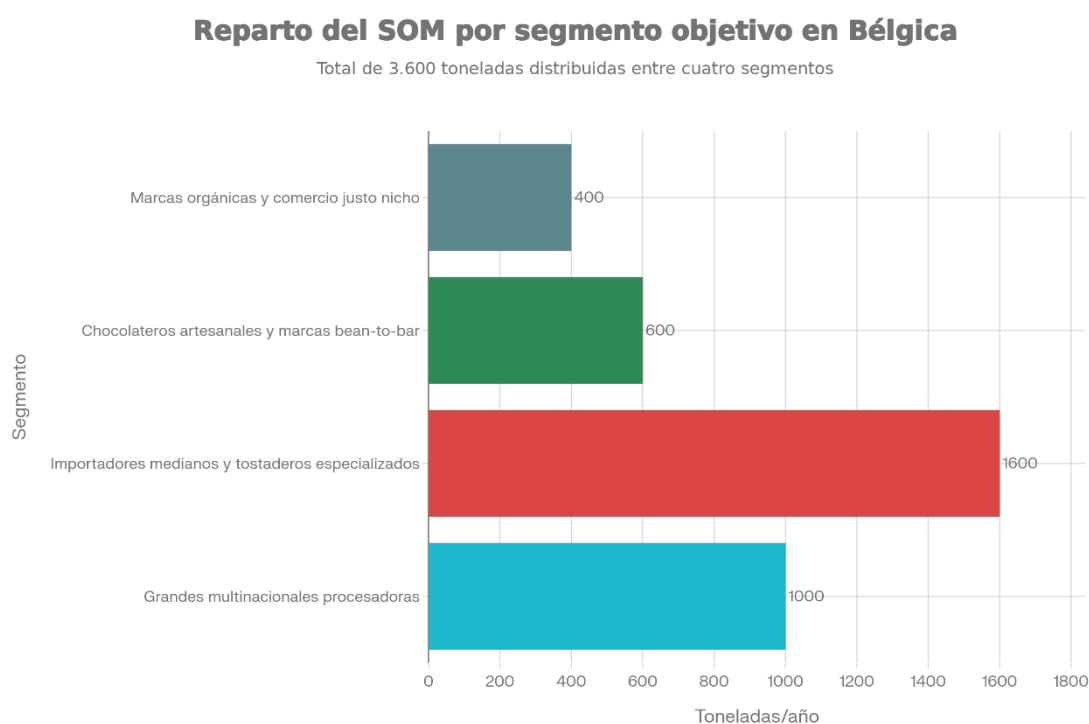


Figura 16. Reparto del SOM por segmento objetivo en Bélgica.

Fuente: Elaboración Perplexity, en base a datos.

El gráfico demuestra como el mercado alcanzable tiene una estimación de 3.600 (TN) anuales, que se distribuyen entre cuatro principales segmentos:

- Importadores medianos y tostaderos especializados 1.600(TN)
- Grandes multinacionales procesadoras 1.000(TN)
- Chocolateros artesanales y marcas *bean-to-bar* 600(TN)
- Marcas orgánicas de comercio justo 400(TN)

Esto facilita la identificación y priorización cuantitativa de nichos en los que resulta viable la inversión en certificaciones y trazabilidad.

3. PROPUESTA DE VALOR, ESTRATEGIA DE ENTRADA Y MARKETING MIX INTERNACIONAL Y POSICIONAMIENTO

3.1 Marco conceptual

3.1.1 *Marco conceptual de propuesta de valor para emprendimientos exportadores en mercados premium*

De acuerdo con Kotler y Amstrong (2017), una propuesta de valor es un grupo de ventajas, beneficios y valores que una empresa garantiza entregar a sus consumidores para lograr la satisfacción de sus necesidades, actuando como eje central dentro de las estrategias competitivas y de posicionamiento dentro del mercado.

Según UNED (2018), una propuesta de valor o también conocida como oferta de valor diferenciada, se define como el grupo de beneficios o ventajas diferenciales y verificables que adquiere un servicio/producto o marca que ofrece a un segmento determinado de clientes para lograr la satisfacción de necesidades relevantes de una manera más sustancial que los competidores, llegando a generar ventajas para los mencionados clientes. Tal como señalan Osterwalder y Pigneur (2010), una propuesta de valor genera valor para un grupo de clientes a través de la integración de elementos que cumplen con sus necesidades, motivo por el cual constituye un nuevo modelo de negocio al momento de conectar productos y servicios con los segmentos de nuevos clientes.

Conforme a Osterwalder, el *Value Proposition Canvas* logra la descomposición de la propuesta de valor en tres componentes esenciales:

- Productos y servicios Ofrecidos (*Products and services*)
- Aliviadores de frustraciones (*Pain Relievers*)
- Creadores de ganancias (*Gain Creators*)

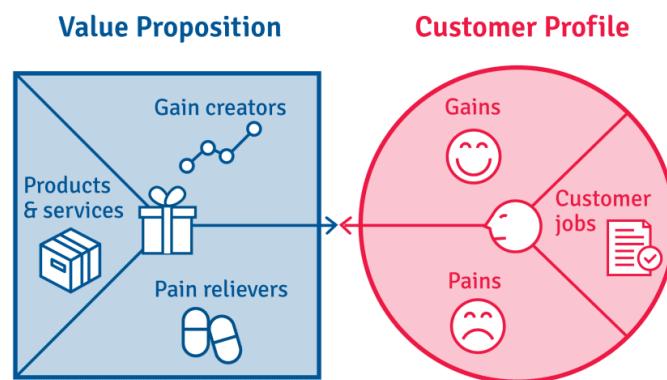


Figura 17. *Value Proposition Canvas.*

Fuente: Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadakos, T. (2014).

Desde esta perspectiva, una propuesta de valor para los mercados premium debe combinar ciertos atributos funcionales tales como, desempeño, calidad, cumplimiento de normativas, prestigio, historia, sostenibilidad, lo que implica especialmente relevante para emprendimientos agroexportadores que tiene que compiten con escasos recursos tanto económicos como logísticos.

De acuerdo con *Consensus Building Institute* (CBI, 2024) dentro del mercado europeo y en su segmento de chocolate y cacao premium los compradores otorgan valor a las propuestas de valor o cadenas de valor que se basan en ingredientes de una calidad muy alta, origen único, cumplimiento de todas las normas y certificaciones de sostenibilidad, lo que se expresa en una mayor disposición a pagar más por dichos valores. A partir de esto, la propuesta de valor dentro de un emprendimiento emergente de exportaciones de productos agroindustriales tales como el cacao premium no solo mantener y prometer atributos intrínsecos del producto, sino también tener en cuenta la reducción de riesgos del importador para lograr incorporar luego de manera lógica y coherente las decisiones de producto, precio, plaza y promoción del marketing mix internacional 4 (P).

Tal y como se reflejan en los estudios sobre las cadenas globales de valor del cacao, las iniciativas exitosas en mercados *premium* se sustentan en propuestas de valor que evidencian atributos que tiene calidad diferenciada, certificaciones ambientales, y narrativas de origen, lo que habilita a países productores como Ecuador captar precios superiores y mejorar continuamente su posición competitiva frente a mercados tradicionales (Villacís et al., 2022; Nina Quispe, 2025). Para emprendimientos emergentes de exportaciones de cacao hacia Bélgica, una propuesta de valor se convierte en el eje principal que ayuda a la orientación y selección de segmentos *premium* de dicho mercado, también ayuda en el diseño del *marketing* mix internacional y finalmente en la

construcción de un sólido posicionamiento creíble y 100% verificable en torno al cacao fino de aroma, la sostenibilidad y la trazabilidad integral.

3.1.2 Marco conceptual del marketing mix internacional (producto, precio, plaza, promoción) en agroalimentos B2B

De acuerdo con Keller y Kotler (2016), el marketing mix internacional es el proceso de decisiones coordinadas sobre producto, precio, plaza y promoción que una empresa o emprendimiento emergente tiene que adaptar a las condiciones de cada mercado para crear, comunicar y entregar un nuevo y mejorado valor a clientes.

3.1.2.1 Marketing mix internacional en B2B

Según McCarthy (1960) y retomado por Espinosa (2014), la integración del marketing está conformada por cuatro variables los cuales son: producto, precio, plaza y promoción, estas se unen estratégicamente para lograr la satisfacción del mercado objetivo y generar rentabilidad para la empresa o emprendimiento emergente. Tal como señalan Kotler y Keller (2016), en contextos internacionales estas 4 (P) se tiene que ajustar a varios aspectos los cuales son culturales, regulatorios y competitivos, particularmente cuando se trata de mercados internacionales y especializados los cuales tienden a una alta exigencia como los de la Unión Europea (UE).

Según Asana (2025), las 4 (P) dentro del *marketing* constituyen a los factores básicos que se deben organizar dentro de cualquier campaña:

- Producto: qué se ofrece
- Precio: cuánto se cobra
- Plaza: dónde y cómo se entrega
- Promoción: cómo se comunica el valor

Con esta base se puede lograr el diseño de estrategias coherentes dentro de mercados internacionales. Tal como señala la literatura reciente, el marketing mix permanece siendo un marco central para la administración de mercados B2B (Business to Business) que se refiere a intercambios comerciales entre empresas, donde una compañía vende productos o servicios a otra en lugar de a un consumidor final, pero este requiere una propuesta de valor sólida, sostenibilidad y relaciones de forma sostenida cuando se aplica dentro de cadenas de suministro de alimentos y agroalimentos.

Para Cabanillas (2021), el marketing internacional dentro de la industria de productos agroalimentarios el mix debe garantizar el cumplimiento de los requisitos técnicos, arancelarios y logísticos que exige el país al cual va a llegar el producto, así como con las decisiones de consumo de los compradores, de tal modo que las decisiones de las 4 (P) ayuden de manera simultánea la competitividad del exportador y el cumplimiento de estándares del importador.

- **Producto**

Según Kotler y Keller (2016), el producto en el marketing mix se entiende a la oferta que la empresa ofrece al mercado, esto incluye ciertas características como la calidad, marca, servicios y cumplimiento de normas. Tal como destacan ciertas investigaciones sobre el producto del cacao ecuatoriano, en agro alimentos B2B dicho producto incorpora atributos físicos, técnicos y de servicio que son factores clave para que lleguen a ser aceptados por los compradores europeos.

Dicho por Cabanillas (2021), en el marketing internacional del cacao la personalización del producto conlleva la definición de presentaciones, niveles de procesado y certificaciones que respondan a las necesidades de los compradores, fábricas, y otros clientes B2B de Bélgica. A partir de ello, el producto para mercados internacionales y de categoría premium tiene que alinearse con las exigencias de seguridad sanitaria y trazabilidad, pues dichos factores pueden llegar a condicionar la construcción de una propuesta de valor sólida y diferenciada.

- **Precio**

Según Keller y Kotler (2016), el precio es la adición de valores que el cliente entrega a cambio del valor obtenido por el consumidor al usar el producto o servicio, este valor incluye descuentos, condiciones y términos comerciales. Múltiples revisiones bibliográficas a cerca del marketing mix indican que el precio ejerce una influencia significativamente dentro de las decisiones de compra este se tiene que considerar bajo la estructura de costos, la competencia y la disposición a pagar del cliente objetivo.

En agro alimentos B2B el precio internacional se define considerando referencias de mercados tales como materias primas, calidad, certificaciones, equilibrando rentabilidad para el exportador y competitividad frente a otros orígenes. En función del vínculo de largo plazo que se busca en canales industriales europeos, las políticas de precio llegan a incorporar incentivos por volúmenes, estabilidad de suministro y cumplimiento de estándares, elementos clave para el posicionamiento de proveedores emergentes.

- **Plaza B2B**

De acuerdo con Kotler y Keller (2016), la plaza dentro del marketing mix se refiere a todos los canales de distribución y las actividades que hacen que el producto o servicio se encuentre disponible para los consumidores, esto incluye la logística, almacenaje y gestión. Dentro del comercio internacional de cacao, la literatura evidencia que la toma de decisiones en la plaza atiende la selección de puertos de salida, alianzas con *traders* y el uso de plataformas logísticas y aduaneras en *hubs* en Bélgica.

Según Cabanillas (2021), para el cacao y su estrategia de distribución internacional se tiene que definir qué tipos de canales B2B se darán prioridad y qué herramientas digitales se utilizarán para ayudar en el contacto y la negociación. A partir de esto, la plaza para productos agroalimenticios B2B incorporan una red física como los canales de acceso comercial y relacional los cuales condicionan una dimensión real en el desarrollo del emprendimiento exportador.

- **Promoción B2B**

Tal como señalan Kotler y Keller (2016), la promoción abarca todas las actividades desarrolladas para llegar a comunicar los atributos del producto y persuadir a los clientes objetivo de que lo compren, esto combina de manera efectiva la publicidad, ventas, promoción, relaciones públicas y marketing digital. El marketing mix hace énfasis en que, dentro de los mercados actuales, la promoción debe incorporar medios digitales y tradicionales, así como mensajes orientados en la construcción de confianza y posicionamiento.

El posicionamiento de cacao y derivados en mercados extranjeros, las estrategias de promoción en productos agroalimenticios B2B se complementan dentro de ferias internacionales, guías técnicas, muestras, certificaciones y principalmente en el segmento premium. En función de ello, para emprendimientos emergentes de exportación de cacao premium, la promoción internacional tiene que llegar a diseñarse para construir un dialogo ficticio con compradores industriales belgas y europeos, enfatizando las características diferenciales del producto y reforzando la imagen de proveedor confiable dentro de la cadena de valor del cacao.

3.1.3 *Posicionamiento internacional en mercados maduros de cacao y chocolate*

Según Kotler y Keller (2016), el posicionamiento internacional es un diseño que se realiza a la imagen y principalmente a la oferta de la una empresa o producto para lograr ocupar un lugar específico dentro de la mente de los consumidores, considerando esto se puede responder, desde

un enfoque teórico, qué es, para qué sirve y cómo se implementa dentro del posicionamiento internacional dentro de mercados maduros de cacao premium dentro de Bélgica.

3.1.3.1 ¿Qué es el posicionamiento internacional?

De conformidad con Kotler y Keller (2016), el posicionamiento de marca en el ámbito internacional es la actividad mediante la cual se trata de que la imagen de la marca, empresa o producto se ubique en un lugar distintivo dentro de la mente del consumidor con relación con la imagen que tienen de la competencia, esta imagen se construye a partir de asociaciones, beneficios y valores. Tal como plantea Smartling (2025), el posicionamiento en el mercado internacional se centra en determinar y estructurar una nueva propuesta de valor de la marca para que se ancle con lo que estén buscando los clientes en diferentes países, llegando a tener una identidad clara y sobre todo reconocible en cada mercado objetivo.

El posicionamiento Conforme a Leiva (2023), se conforma en niveles:

- Atributos
- Beneficios
- Valores

Estos tres niveles configuran la posición mental de la marca lo cual es el lugar distintivo y único que se posiciona dentro de la mente de los consumidores logrando que se diferencie de la competencia.

3.1.3.2 ¿Para qué sirve el posicionamiento internacional?

El posicionamiento dentro de los mercados internacionales de acuerdo con Kotler y Keller (2016), funciona como hilo conductor en el marketing estratégico, ya que encamina la formulación de la propuesta de valor, la elección de segmentos y el diseño del marketing mix, de tal manera que todo su accionar refuerce la misma imagen deseada que se está creando. Según Smartling (2025), un buen posicionamiento internacional ayuda a la construcción de una identidad clara dentro del mercado lo que posteriormente ayudara a incrementar en el ámbito de negocio las oportunidades de venta, ahondar las conexiones que se tienen con el público objetivo y finalmente el fortalecimiento de la presencia de marca de manera sostenida.

El posicionamiento de marca es un activo intangible dicho por Ramírez (2021) cuya diseño y conservación requieren y exigen esfuerzos continuos de gestión y estrategias de mercado alineadas con las expectativas de los consumidores. En mercados maduros de cacao premium en Bélgica, los consumidores demandan productos éticos, sostenibles y de alta calidad, el

posicionamiento de la marca permitirá a la diferenciación mediante asociaciones de origen, sostenibilidad, salud y experiencia gourmet, lo cual facilita captar segmentos dispuestos a pagar precios premium.

3.1.3.3 ¿Cómo se implementa el posicionamiento internacional?

Según Kotler y Keller (2016), el posicionamiento internacional se puede llegar a implementar al interpretar de mejor manera la propuesta de valor en la toma de decisiones del producto de manera coherente, analizando el precio, plaza y promoción dentro del mercado meta, con el afán de estar dentro de la mente del consumidor. Se utiliza una metodología para posicionar un producto/servicio que incluye cuatro pasos:

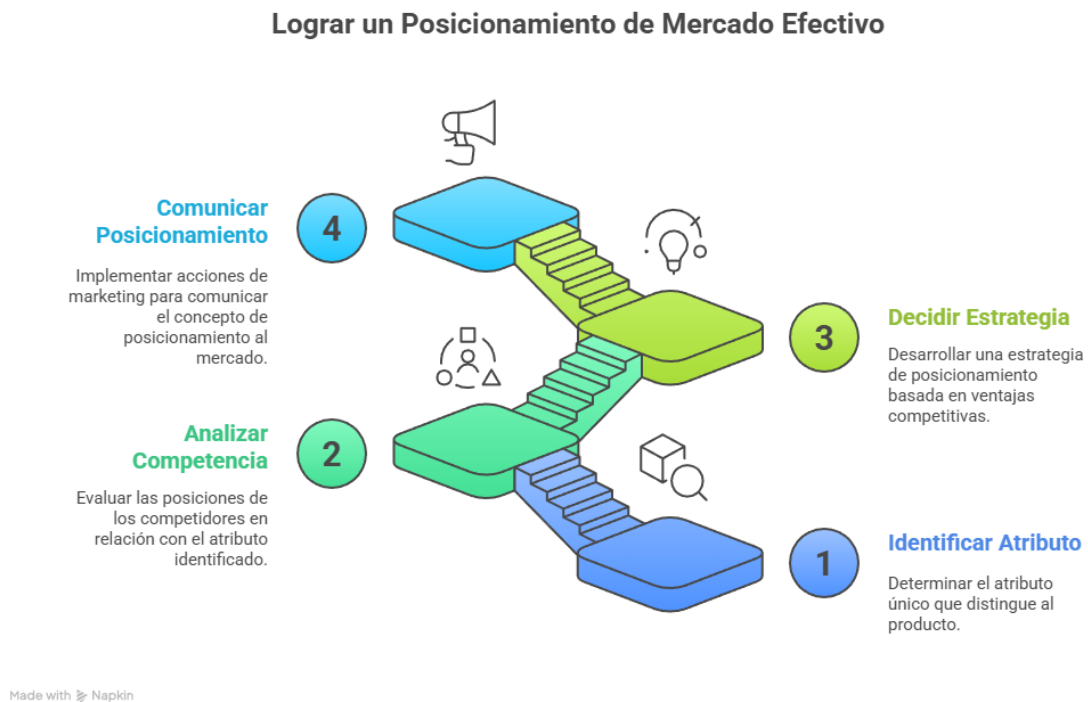


Figura 18. Lograr un posicionamiento de mercado efectivo.

Fuente: Napkin IA, según Kotler (2002).

3.1.4 Segmentos premium y métricas de potencial (TAM, SAM, SOM) para la selección de nichos

3.1.4.1 Definición de segmentos premium

Dentro del marketing internacional, se entiende por segmento *premium* al grupo de compradores que están dispuestos adquirir el producto a cambio de pagar un valor elevado al rango promedio del mercado en compensación por un nivel una mayor calidad, diseño o estatus, dentro de una misma categoría de producto. Para Kotler y Keller (2021), la segmentación de mercados permite la identificación de submercados que se diferencian en necesidades, percepción de los precios y valor percibido; dentro de este segmento se encuentran los de alto valor o *high-end*, que son significativos para la creación de estrategias *premium*. Las marcas pueden llegar a posicionarse en el punto más alto dentro del mercado mediante propuestas de valor basadas en su desempeño, prestigio o experiencia diferenciada.

Chaffey (2019), indica que dentro de entornos digitales los segmentos de alta calidad tienden a distinguirse por:

- Incremento en la frecuencia de consumo
- Incremento del valor promedio por compra
- Disminución en sensibilidad al precio

Pero dichos compradores demandan experiencias de marca más personalizadas y coherentes en sus diferentes puntos de contacto que según Jones (2013), son cualquier interacción o momento en que el cliente entra en contacto con el producto o la empresa.

Para el autor mencionado anteriormente, la identificación de segmentos *premium* requiere la combinación de variables tanto como demográficas, psicográficas y de comportamiento, lo que prepara el terreno para la medición de su potencial económico y tamaño del mercado (TAM, SAM y SOM).

3.1.4.2 Relación entre segmentos premium y TAM, SAM, SOM

Desde el punto de vista de la selección de nichos, la utilización de las métricas TAM, SAM y SOM permite el cuantificando del potencial económico para cada uno de los segmentos escogidos segmento y esto incluye los segmentos premium. Según Krohmer (2020), un nicho de mercado atractivo para el cliente no solo debe ser claramente identificable y accesible, sino también tiene que ser lo suficientemente amplio (TAM/SAM) y rentable en su calidad precio, esto, para respaldar la elección de una estrategia en específico. Dentro de los segmentos *premium*,

el TAM puede ser menor en volumen, pero el valor por cliente CLV (*Customer Lifetime Value*) tiende a ser más alto, lo que implica que la proyección realizada por el SOM pueda ser financieramente muy relevante pese a involucrar menor cantidad de compradores.

Dorf y Blank (2012) insisten que, en emprendimientos emergentes que inician enfocándose en un (*beachhead market*), es decir, en un subsegmento considerado como pequeño, pero bien definido dentro del SAM, para el que se estima un SOM alcanzable. Este enfoque resulta adecuado para segmentos *premium* ya que facilita la concentración de sus recursos de marketing y servicio en un grupo reducido de clientes que tienen una alta propuesta de valor antes de expandirse a otros subsegmentos. Para los autores antes mencionados, un análisis riguroso de las métricas TAM, SAM y SOM ayuda en la reducción del riesgo de la sobreestimación del mercado y ayuda en la toma decisiones de priorización de nichos

3.1.4.3 Procedimientos teóricos para estimar TAM, SAM y SOM

De acuerdo con Kotler, P., & Keller, K. L. (2021) se proponen dos enfoques principales para la estimación de las métricas TAM, SAM y SOM:

- *Top-down*

Parte de todos los macrodatos que viene a ser estadísticas sectoriales, informes de industria y va bajando con la ayuda de ciertos filtros. De acuerdo con McKinsey (2021), el TAM se puede calcular a partir de cifras agregadas de gasto en una categoría y luego restringirse según algunos criterios de segmentación que pueden ser región o tipo de cliente para llegar al SAM y al SOM.

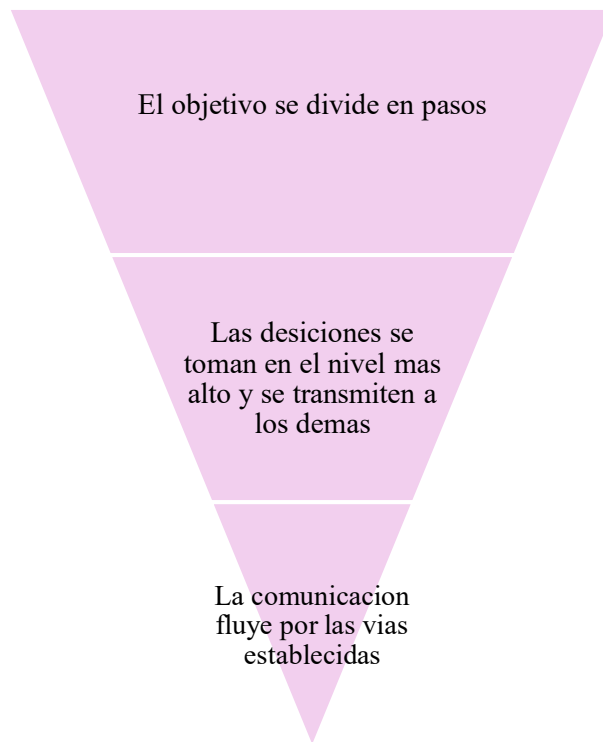


Figura 19. Estrategia *top-down*.

Fuente: Orteu (2024).

- *Bottom-up*

Parte de una hipótesis del precio promedio y realiza su proyección de manera vertical. Según Maurya (2012), este enfoque es más consistente para emprendimientos emergentes ya que se basa en supuestos directamente relacionados con la capacidad operativa.

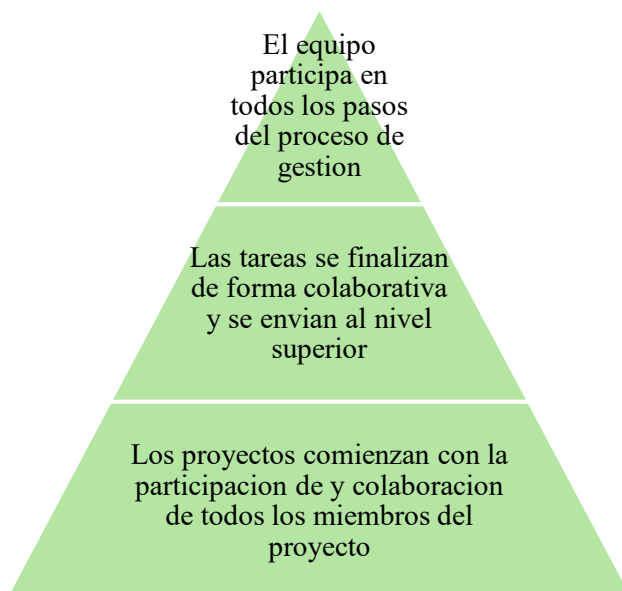


Figura 20. Estrategia *bottom - up*.

Fuente: Orteu (2024).

Según Osterwalder (2014), dentro de un contexto donde los recursos sean limitados es 100% recomendable combinar ambos enfoques: utilizar datos secundarios para validar órdenes de magnitud del TAM/SAM y construir escenarios *bottom-up* para el SOM.

3.1.4.4 Criterios para seleccionar nichos a partir de TAM, SAM y SOM

Según Kotler y Keller (2021) proponen ciertos criterios para la elección de nichos prioritarios entre varios segmentos posibles. Indican que, además del tamaño TAM -SAM y el SOM, se necesitan considerar también:

- El crecimiento del segmento
- La intensidad competitiva
- La adecuación con las competencias de la empresa y la rentabilidad esperada.

Dentro de los segmentos *premium*, la decisión tiende a dar mayor prioridad en la rentabilidad por cliente, la posibilidad de construir lealtad y la afinidad con el posicionamiento de marca, más que la cantidad total de compradores.

Sin embargo, para el autor Homburg (2020) indica que la evaluación de nichos incluya ciertos indicadores de potencial de relación tales como probabilidad de retención, predisposición al integración de comunidades de marca, ya que estos factores se vinculan directamente con el valor de vida del cliente (CLV).

3.1.5 Marco metodológico para el diseño de la estrategia de marketing mix y posicionamiento en función de segmentos prioritarios

Según Kotler y Keller (2021), dentro del marketing estratégico, el diseño del marketing mix y finalmente el posicionamiento del mercado se organiza metodológicamente alrededor del esquema STP (Segmentación, *Targeting* y Posicionamiento). El proceso inicia con identificación de segmentos de mercado, consecuente a esto se realiza la selección de los segmentos objetivo-prioritarios y finaliza con la definición de una propuesta de posicionamiento que guíe las decisiones acerca de las 4 (P). Esta serie de pasos promete que el marketing mix no se establezca de manera imprecisa, sino en función de las características, necesidades y valor potencial de los segmentos considerados como pertinentes.

Modelo STP en Marketing

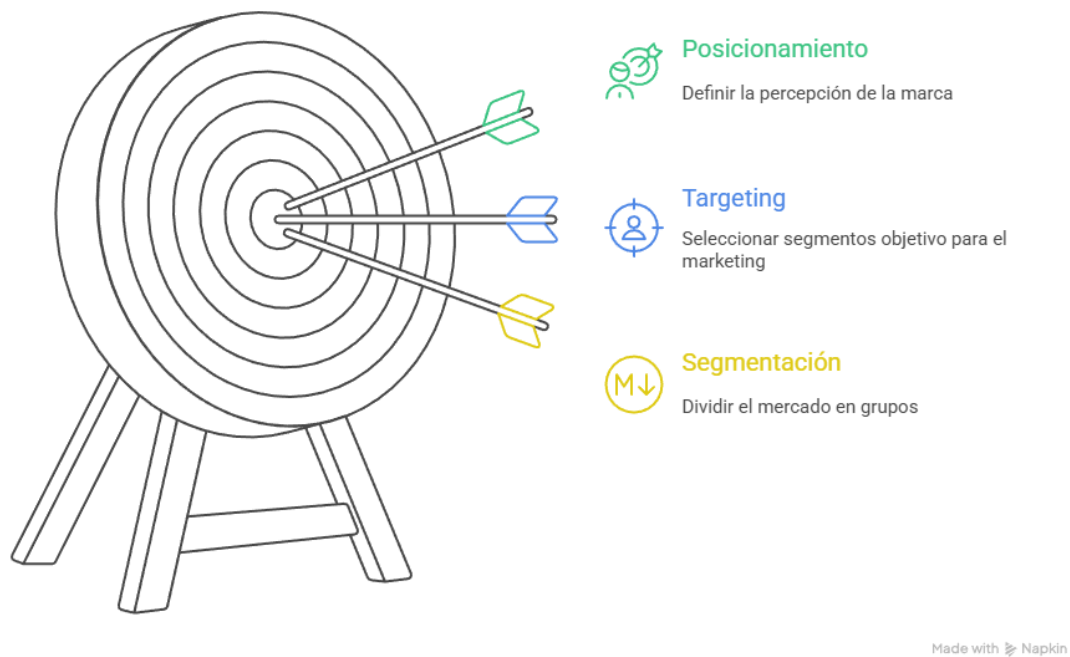


Figura 21. Modelo STP en *marketing*.

Fuente: Kotler y Keller (2021) elaborado por Napkin.

Dentro de una perspectiva metodológica, según los autores Krohmer y Kuester (2020) plantean que la conexión de segmentos a estrategia de marketing necesita la formulación de tres pasos:

- Extraer *insights* a partir de su segmento
- Generar propuestas de valor segmentadas
- Llevar las propuestas a la práctica

Según estos autores, este anclamiento evita la fragmentación de las decisiones tácticas y ayuda a que el posicionamiento dentro del mercado se exprese de forma coherente en todos los puntos de interacción con el cliente.

Dentro de la falta de necesidades y motivaciones en cada segmento, Duncan (2016) indica que el enfoque de los *jobs to be done* que es un marco de innovación que tiene como objetivo el trabajo que una persona quiere lograr dentro de una situación específica. Dentro de esta perspectiva, los principales segmentos no se definen solo por criterios demográficos, sino además por patrones de uso que condicionan el diseño del marketing mix y el posicionamiento.

Para los autores Chaffey y Ellis-Chadwick (2019), indican que, dentro de entornos digitales, existen las 7P (producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y posicionamiento), los autores recomiendan realizar el trabajo con matrices divididas por segmentos en donde se explique cómo se adapta cada punto a las expectativas y comportamientos del consumidor. Esta sistematización es un factor clave para pasar de descripciones generales a diseños accionables.

Tabla 15. Las 7 P dentro del marketing

Matriz	Descripción
P (Producto)	Es lo que ofrece al consumidor ya sea un producto o servicio.
P (Precio)	Es el valor asignado a pagar por dicho producto o servicio.
P (Plaza)	Es el punto de venta puede ser físico o digital.
P (Promoción)	Es la publicidad y marketing.
P (Personas)	Son los clientes y colaboradores.
P (Procesos)	Es la gestión logística y vínculos de colaboración interna.
P (Posicionamiento)	Es el diseño de empaques y elementos visuales del producto.

Fuente: Elaboración propia en base a Chaffey y Ellis-Chadwick (2019).

Según Joachimsthaler y Aaker (2000), interpretan que el posicionamiento del mercado debe ser fundamentado en una identidad de marca y en un conjunto de atributos diferenciadores que sean relevantes para el segmento, también tienen que resultar confiables para la empresa y diferenciales con respecto a los competidores. De acuerdo con este enfoque, el análisis comparativo de la competencia, la explicación de la promesa de valor y finalmente la elaboración de una propuesta de posicionamiento para cada segmento uno de los segmentos, dará la guía a la futura toma de decisiones de comunicación, contenido y experiencia de cliente.

3.1.6 Matrices y herramientas (segmento, propuesta de valor y mix, mapa de posicionamiento y ruta de entrada)

Según Kotler y Keller (2021), la manera más sencilla de realizar dichas matrices y herramientas descritas con anterioridad consiste en la construcción de matrices que tengan una relación con elementos como segmentos, propuesta de valor y configuración del marketing mix, lo que permite la futura visualización de cómo se acopla la oferta a cada uno de los grupos y ayuda a evitar que la empresa intente cubrir a todos los segmentos con la misma combinación de variables. Estas matrices segmentadas ayudan a la coherencia entre el posicionamiento buscado y las tácticas concretas empleadas para cada uno de los canales, en particular cuando se trabaja con segmentos prioritarios (*premium*).

3.1.6.1 Matrices segmento, propuesta de valor y mix

Las matrices segmento, propuesta de valor y mix son tablas que vinculan:

- La promesa central de valor
- La estructura particular del marketing mix (4P o 7P).

Según Keller y Kotler (2021), esta herramienta ayuda a la definición de qué beneficios se ofertan a cada uno de los grupos y cómo se concentran las decisiones de producto, precio, distribución y comunicación, previniendo el uso de malas estrategias que dispersen el posicionamiento. El uso de estas matrices permite la comparación, en una sola vista, si la oferta diseñada para un segmento *premium* tiene coherencia con su mayor inclinación al pago de un valor mayor a cambio de atributos que valora, o si requiere cambios en servicio, diseño o elección de canales.

Tabla 16. Matrices segmento, propuesta de valor y mix

Segmento	<i>Insigh</i> o necesidad principal	Propuesta de valor	Producto	Precio	Plaza	Promoción
1 Segmento	Qué necesidad o problema pretende satisfacer en este segmento objetivo	Resultado principal que se ofrece en dicho segmento	Adecuaciones del producto o servicio para el segmento objetivo	Rango y justificación del precio para dicho segmento	Canales principales para alcanzar el segmento	Contenido, mensajes y medios formales para la comunicación
2 Segmento	<i>Insight</i> específico del segmento número 2	Propuesta de valor formulada para las segmento 2	Modalidades, características y servicios específicos	Estrategia de precios	Combinación de canales <i>online</i> y <i>offline</i>	Plan de campañas y de contenidos
3 Segmento	<i>Insight</i> específico del segmento número	Propuesta de valor formulada para la	Optimización del del diseño y atributos del producto	Política de descuentos	Instancias clave para relación con el segmento	Mensajes clave y recursos creativo

Fuente: Elaboración propia en base a Matrices segmento, propuesta de valor y mix según Keller y Kotler (2021).

3.1.6.2 Mapa de posicionamiento

El mapa de posicionamiento es una representación gráfica en dos ejes de cómo los compradores o consumidores tienen la perspectiva de una marca vs a sus competidores en ámbitos de atributos más relevantes, estos pueden llegar a ser precio, calidad, funcionalidad e innovación. Según Kuester y Krohmer (2020), estos mapas facilitan a la identificación de espacios saturados, huecos de mercado y posibles conflictos entre el posicionamiento deseado y la percepción actual del cliente.

Según De la Torre (2020), se tiene que seguir una serie de cinco pasos para la elaboración del mapa de posicionamiento:

1. Analizar e identificar las ventajas competitivas del producto
2. Investiga el mercado
3. Dibuja el mapa
4. Coloca a la marca y a todos sus competidores
5. Selecciona una estrategia para posicionarte dentro del mercado

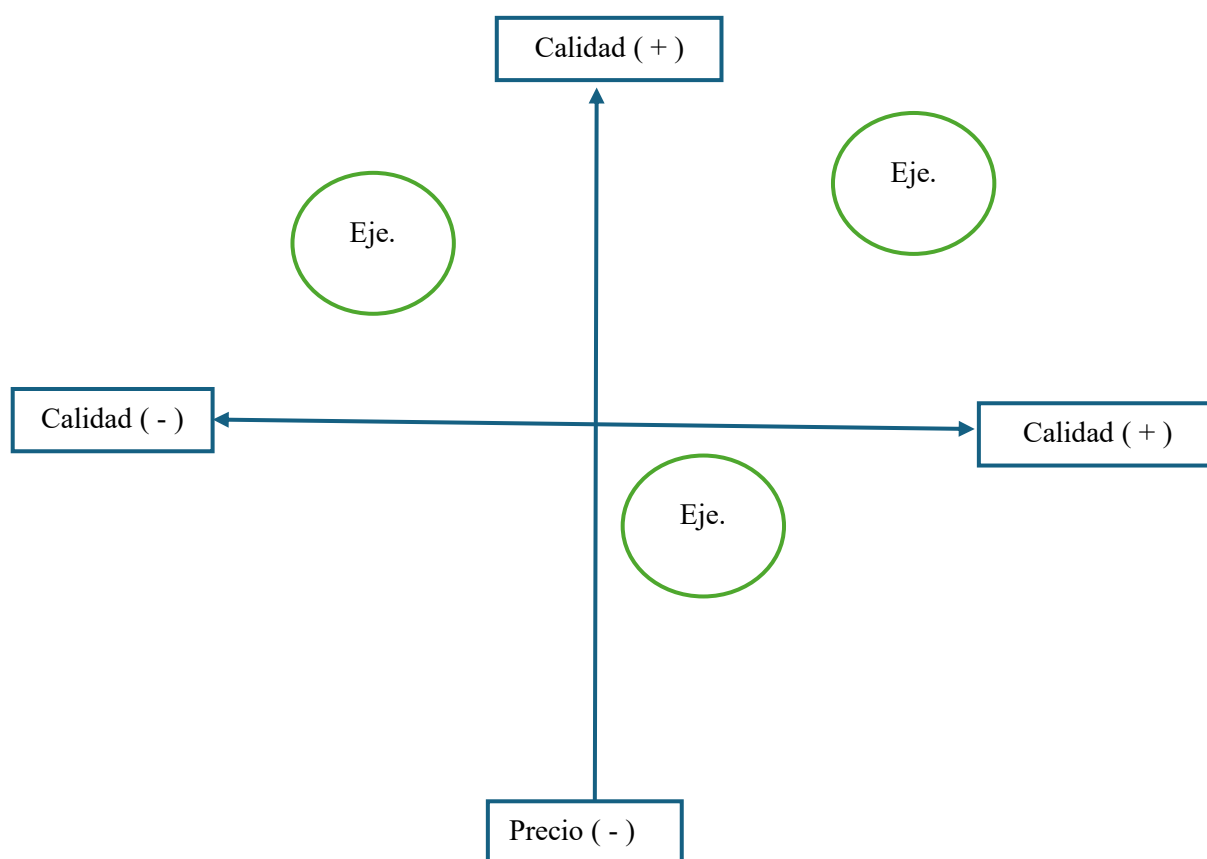


Figura 22. Mapa de posicionamiento.

Fuente: Elaboración propia en base a De la Torre (2020).

3.1.6.3 Ruta de entrada a segmentos

La ruta de entrada a segmentos analiza y describe la secuencia estratégica y táctica por la cual la empresa ingresa a uno o varios segmentos objetivo, determinando los puntos de contacto de a qué nicho será el primero en ser abordado, con qué canales y con qué propuesta de valor se ingresará. Según Osterwalder et al. (2014) plantean que, principalmente dentro de emprendimientos emergentes, es fundamental definir un *beachhead market*, donde se concentran recursos para un solo segmento. Esta ruta se evidencia metodológicamente mediante una combinación de mapas de canal, cronogramas y supuestos de conversión, lo que permite la planificación en forma escalonada la entrada a segmentos de mayor tamaño o complejidad una vez probada la propuesta de valor.

3.2 Aplicación

3.2.1 *Propuesta de valor del emprendimiento emergente de cacao premium ecuatoriano para el mercado premium belga*

Desde el inicio de esta investigación se logró captar e identificó que el país de Bélgica es uno de los principales destinos del cacao, las importaciones que realizadas por Bélgica son cercanas a los 18 millones de dólares, lo que afirma un entorno adecuado para un emprendimiento emergente con su enfoque en la calidad, origen, trazabilidad y sobre todo sostenibilidad. Cerca del 70% de toda la producción nacional pertenece a cacao fino y de aroma, y el país belga concentra una gran parte de las importaciones a este segmento, desempeñando el rol de *hub* de acopio y tratamiento para el mercado. En base a este comportamiento, el emprendimiento se orienta a un nicho de mercado B2B (*Business-to-Business*) dentro del mercado de Bélgica, que se encuentra integrado por chocolateros artesanales, marcas *bean to bar* y procesadores especializados que exigen lotes del producto que tengan índices diferenciados y que contengan atributos superiores tales como el sabor, historia y compromiso con la comunidad.

La propuesta de valor se formula tal que así: ofertar cacao fino de aroma ecuatoriano con un origen único, con características sensoriales diferenciadas y minuciosamente seleccionadas, trazabilidad completa y compromisos reales y 100% verificables con prácticas sostenibles a nivel social y ambiental, diseñada para las exigencias tales como relato de marca y certificación del segmento premium belga. Dicha propuesta de valor vincula beneficios sociales, beneficios emocionales y beneficios funcionales.

La propuesta de valor se operacionaliza en cuatro componentes:

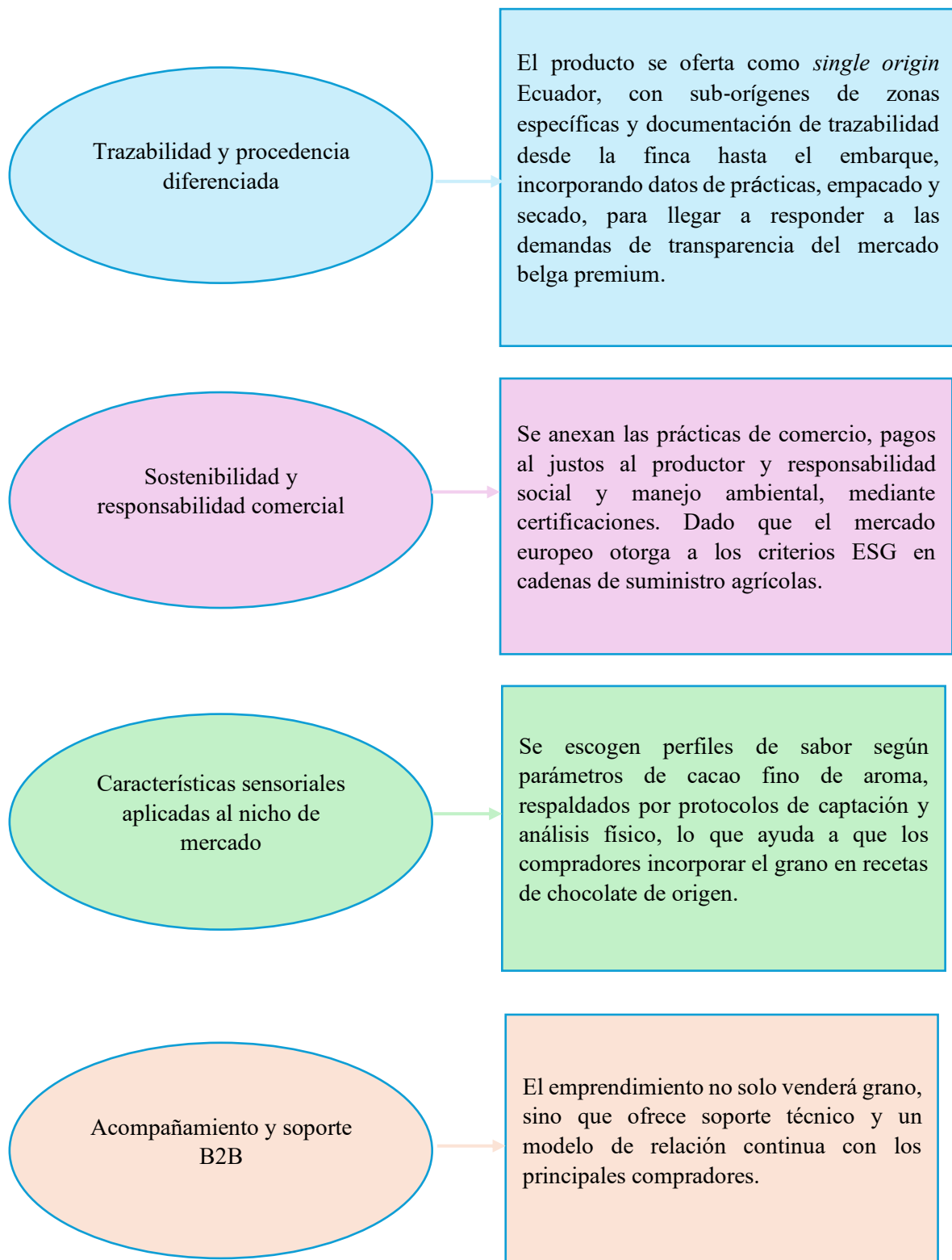


Figura 23. Propuesta de valor.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2 *Alineación con segmentos prioritarios del mercado belga de cacao premium.*

Bélgica funciona como *hub* europeo tanto como centro de acopio y también como centro de procesamiento de cacao, con una participación relevante de sus importaciones que son destinadas hacia el chocolate premium, artesanal y *bean to bar*, donde el cacao fino de aroma de origen ecuatoriano desempeña un papel principal. Bélgica se ubica entre los principales destinos del cacao ecuatoriano con una imponente presencia de empresas que demandan cacao fino y de aroma para la fabricación de productos de alta gama. Con base al análisis teórico de la segmentación B2B, se reconocen tres tipos de segmentos prioritarios:

- **Chocolateros artesanales y *bean to bar*:**

Son emprendimientos que trabajan con pequeñas cantidades de cacao de origen único, pero requieren lotes homogéneos, perfiles sensoriales definidos, historias de origen y relación directa con productores. La oferta de cacao fino de aroma ecuatoriano con trazabilidad completa, narrativa de territorio y soporte técnico en perfil de sabor se ajusta directamente a este segmento.

- **Fabricantes de chocolate *premium*.**

Son fabricantes que logran integrar líneas de tabletas o bombonería de alta gama. Para ellos, el emprendimiento emergente ofrece un suministro estable de cacao fino de aroma, documentación de buenas prácticas sociales y ambientales, esto garantiza las compras periódicas, lo que permite incorporarlo como un insumo diferenciador en sus distintas líneas.

- **Tostadores y *traders* especializados en cacao de fino de aroma.**

Son chocolateros pequeños y medianos. La alternativa de trabajar con contratos recurrentes, muestras de prueba, fichas técnicas y flexibilidad en volúmenes iniciales ayuda que este segmento incluya dentro de su portafolio de orígenes premium ecuatorianos.

Dichos segmentos aprecian ciertos atributos que la propuesta de valor ofrece de manera explícita: origen, perfiles diferenciados, trazabilidad y ética.

3.2.3 *Estrategia de marketing mix internacional del emprendimiento para el segmento premium belga*

- **Producto**
 - Cacao fino de aroma ecuatoriano en grano, crudo o tostado según requerimiento, con origen claramente identificado.

- Lotes pequeños y medianos estandarizados sacos de 70 – 80 kg con especificaciones físicas y sensoriales claras
- Documentación de respaldo que consta de fichas técnicas, certificados fitosanitarios y, progresivamente, certificaciones o verificaciones de sostenibilidad y comercio responsable.
- Muestras de grano enviadas previamente hacia los potenciales clientes.



Figura 24. Muestra de cacao premium.

Fuente: Elaboración propia con ayuda de Perplexity (2025).

- Precio
 - Esquema de precios justificada respecto al cacao convencional, dado por el origen fino de aroma, la trazabilidad y las prácticas responsables.
 - Estrategia de precios diferenciada según, tipo de cliente, volumen y condiciones del contrato.
 - Inclusión del porqué de los costos logísticos y cumplimiento normativo en la formación de precios, conservando márgenes que permitan el pago de sobrepagos a los productores fortaleciendo la propuesta de valor.
 - Capacidad de negociar condiciones comerciales especiales con compradores a largo plazo, estos pueden llegar a ser beneficiarios de descuentos por compromiso anual, precios escalonados.

Plaza

- Modelo B2B directo hacia los chocolateros, marcas *bean to bar* y tostadores en Bélgica, ayudando a la reducción de intermediarios para mantener trazabilidad y margen.

- Uso de *freight forwarders* con experiencia en exportación de cacao hacia Bélgica, asegurando cumplimiento de requisitos de embalaje, fumigación, tiempos de tránsito y pago de seguros.
- Organización de la cadena:
- Acopio en Ecuador → Concentración de lotes → Envío → Entrega a puerto.
- Búsqueda de alianzas estratégicas con importadores especializados en cacao fino de aroma que optimicen el almacenamiento y la distribución hacia pequeños clientes.

Promoción

- Identidad de marca centrada en: cacao fino de aroma ecuatoriano, origen y territorio, historias de productores, sostenibilidad y calidad sensorial.
- Catálogos digitales, fichas técnicas, fotografías e historias o relatos de las fincas que llamen la atención del consumidor.
- Presencia digital orientada al público profesional: sitio web, perfiles en redes sociales, y uso de correo electrónico único para un contacto directo.
- Participación en eventos y ferias (chocolate *fairs*, salones de cacao y chocolate en Europa).

3.2.3.1 Estrategia de producto: cacao premium ecuatoriano y cumplimiento de requisitos de acceso a la UE

La estrategia de producto se basa en oferta el producto de cacao premium ecuatoriano clasificado con la subpartida arancelaria 180100 (cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado), en constancia con las exigencias del segmento premium y también con todos los requisitos de acceso al mercado solicitados por la Unión Europea. Desde la perspectiva del desarrollo del producto, se prioriza cacao fino de aroma con origen claramente definido, lotes del producto homogéneos y perfiles sensoriales consistentes, tal como se estableció en la propuesta de valor para chocolateros artesanales, marcas *bean to bar* y tostadores especializados. El producto se presenta en sacos adecuados para exportación tales como yute y estos deben permanecer bajo un control constante de humedad, fermentación y deterioros físicos, de tal manera que se logre el cumplimiento de todos los estándares de calidad solicitados por el nicho de mercado premium dentro de Bélgica.

Tabla 17. Estrategia de producto

Elemento del producto	Aplicación
Clasificación	Exportar cacao en grano ecuatoriano subpartida 180100 (entero o partido, crudo o tostado) dirigido al segmento premium belga.
Tipo	Cacao fino de aroma ecuatoriano, que es proveniente de fincas previamente seleccionada con por nivel de calidad.
Presentación	Sacos de yute con un peso de 70 a 80 kg que sean aptos para alimentación, cerrados y etiquetados correctamente.
Especificaciones	Control de factores ambientales como humedad, bajo nivel de defectos físicos y perfil sensorial previamente establecido.
Trazabilidad	Asignación del código que vincule cada embarque con la zona de producción y su respectiva fecha de cosecha.
Documentación	Emisión de certificado fisio sanitario según los requisitos de la UE.
Ayuda al cliente	Envío de muestras junto con fichas técnicas.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los requerimientos de acceso a la UE, la estrategia de producto incluye el cumplimiento de las normas sanitarias, fitosanitarias impuestas por Bélgica para la exportación de productos agrícolas. Esto implica asegurar que el cacao exportado cumpla con los límites máximos de contaminantes químicos establecidos por la legislación europea, así como con las exigencias relacionadas con residuos de plaguicidas, presencia de micotoxinas y otros parámetros de seguridad alimentaria fijados por la Unión Europea. No obstante, se incluye la obtención y correcta gestión de todo los certificados fitosanitarios emitidos por la autoridad competente en el país de origen Ecuador.

De esta forma, la estrategia de producto integra la diferenciación por calidad y origen con el cumplimiento riguroso de los requisitos de acceso al mercado comunitario, condición indispensable para operar de forma sostenible en el segmento premium belga.

3.2.3.2 Estrategia de precio de exportación: niveles, márgenes y condiciones comerciales B2B hacia Bélgica

La estrategia con respecto al precio del emprendimiento emergente se rige bajo un enfoque *premium* B2B, consistente bajo el posicionamiento de mercado de cacao fino de aroma ecuatoriano. En vez de competir bajo un esquema de precios bajos, se diseña un esquema que reconoce el valor agregado del origen, la trazabilidad y la sostenibilidad, y que simultáneamente puede cubrir los costos reales de exportación del producto hacia Bélgica.

- **Nivel de precio**

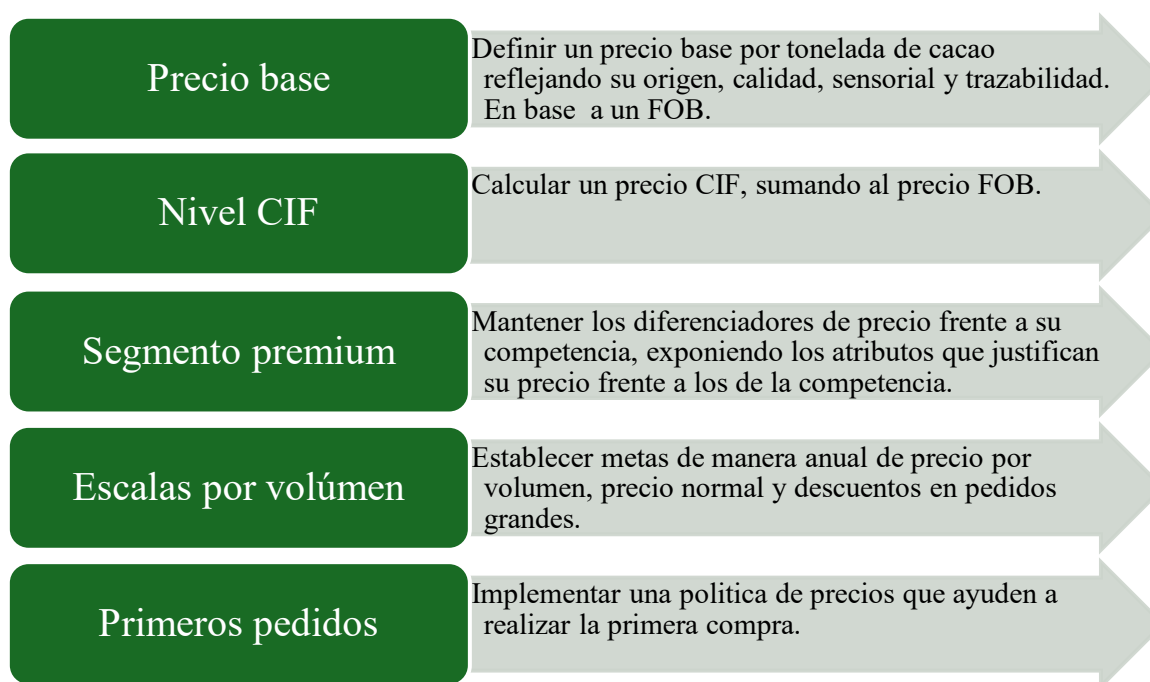


Figura 25. Niveles de precio para la exportación.

Fuente: Elaboración propia en base a información otorgada por Perplexity.

- **Márgenes**

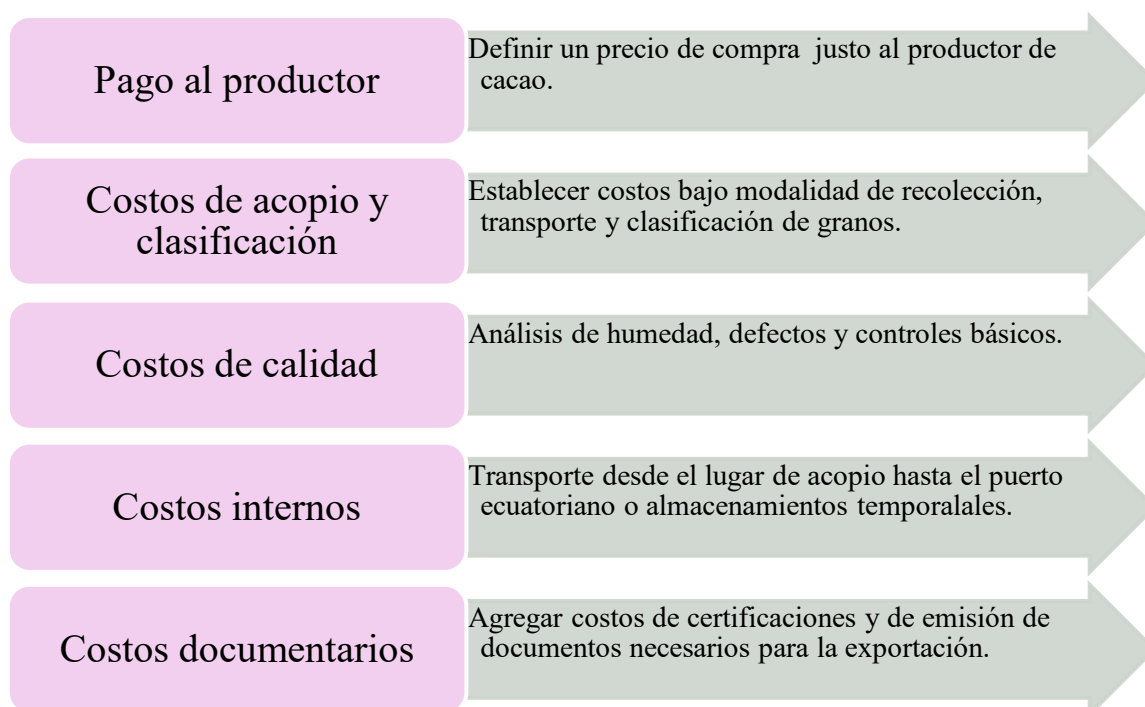


Figura 26. márgenes.

Fuente: Elaboración propia en base a información otorgada por Perplexity.

- **Condiciones comerciales B2B**

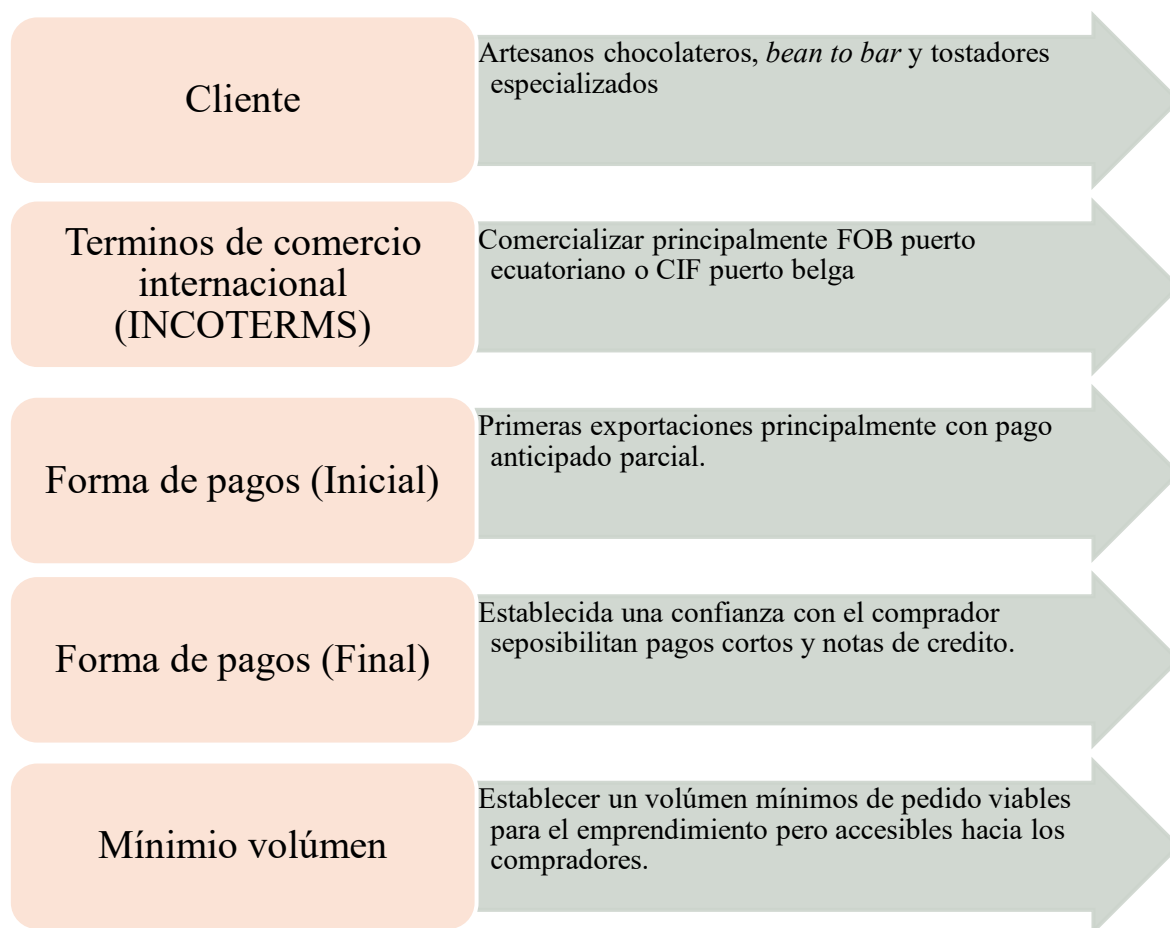


Figura 27. Condiciones comerciales B2B.

Fuente: Elaboración propia en base a información otorgada por Perplexity.

3.2.3.3 Estrategia de plaza: canales, socios y ruta de entrada al mercado belga

La estrategia de plaza se rige bajo un modelo B2B directo hacia el segmento premium en el mercado de Bélgica, reforzado con socios estratégicos y, en una etapa subsiguiente, con intermediarios especializados en el cacao fino y de aroma. En la fase inicial, la ruta de entrada se estructura de la siguiente manera:

- **Canal principal:**

El canal principal se basa en una venta directa desde Ecuador hacia chocolateros artesanales, *bean to bar* y tostadores especializados en Bélgica, bajo los términos de FOB o CIF y contacto comercial directo.

- **Socios logísticos:**

La implementación de *freight forwarders* con experiencia en cacao premium hacia puertos belgas se encargarán de establecer una ruta segura, además de tener listas las reservas de espacios, seguros y coordinación con agentes en destino.

- **Apoyo en destino segunda fase:**

Incorporación de un importador especializado en cacao fino de aroma que cuente con un almacenaje o bodega en Bélgica, que pueda recibir contenedores desde Ecuador y redistribuir de manera estratégica hacia los compradores menores como chocolateros pequeños, reduciendo gastos logísticos.

En términos operativos, el proceso de entrada hacia el mercado de Bélgica se divide en 3 etapas:

1. Primera etapa (Nicho de mercado playa)

Las primeras exportaciones serán dirigidas a tres o cuatro chocolateros artesanales o tostadores que sean anteriormente identificados como clientes ancla, se envían muestras del producto, se cierran pequeños contratos y finalmente se realizara la logística usando un mismo operador para generar una mayor experiencia en el mercado de Bélgica y Ecuador.

2. Segunda etapa (Consolidación)

A partir de los resultados obtenidos de la primera etapa, se procederá al aumento de volúmenes y se explora la necesidad de contratación a un importador especializado que pueda almacenar y distribuir a más clientes el producto *premium*, manteniendo la trazabilidad y principalmente la identidad de origen.

3. Tercera etapa (Expansión)

Se amplía la base de clientes de manera controlada dentro del nicho premium, manteniendo relaciones directas de marca con los compradores clave.

Con base a esta estrategia, la plaza se limitará simplemente al puerto de destino, sino que logrará llegar a distintos tipos de canales y socios.

3.2.3.4 Estrategia de promoción y comunicación B2B: marca país, storytelling y herramientas digitales orientadas al segmento premium

La estrategia de promoción y comunicación B2B se basa en la construcción de confianza bajo el parámetro de la diferenciación que existe frente a compradores profesionales belgas, usando una historia acerca del cacao de Ecuador, la marca país y canales digitales.

- **Enfoque general de promoción B2B:**

El emprendimiento emergente se posiciona frente a los compradores los cuales son artesanales, *bean to bar* y tostadores belgas como proveedor especializado de cacao fino de aroma ecuatoriano, no simplemente como cualquier vendedor genérico de materia prima.

La comunicación se basa bajo tres criterios que la UE tiene pendiente para la compra de productos: origen, historia y sostenibilidad.

- **Marca país y respaldo institucional:**

En todos los mensajes se anexa de forma visible el origen *made in Ecuador*, logrando aprovechar el reconocimiento internacional que tiene el país con respecto al cacao.

Se utilizan estudios de mercado y datos realizados por la Cámara de comercio Ecuatoriana y las herramientas de ProEcuador que son 100% reales y verificables para crear un lazo de credibilidad ante los compradores de Bélgica y demostrar que el emprendimiento está alineado con la política de promoción oficial.

Se hará participe de ferias de emprendimientos organizadas por ProEcuador, para llegar a tener contactos directos con los importadores y chocolateros del segmento premium belga.

- *Storytelling* aplicado al cacao premium ecuatoriano

Cacao Premium Ecuatoriano



Figura 28. Storytelling.

Fuente: Elaboración Napkin, en base a información proporcionada

Este *storytelling* se basa en el origen y en contenidos breves tales como texto + fotos de las fincas productoras, familias y procesos para la elaboración del cacao *premium* que los compradores belgas puedan reutilizar en sus propias comunicaciones hacia los consumidores que aprecian de manera instintiva estos aportes de marca.

Se ponen en evidencia ciertos elementos que el mercado europeo está demandando tales como el cacao de origen único, historias reales, trazabilidad y contribución a un ingreso digno para los productores.

- **Herramientas y tácticas digitales**

Desarrollo de un sitio web sencillo pero profesional que cuente con:

- Descripción del emprendimiento y del origen (fotos + texto)
- Fichas técnicas descargables acerca del producto
- Explicación de procesos y cuidado del medio ambiente

Presencia activa en la plataforma LinkedIn para conservar y lograr encontrar nuevos compradores, importadores y actores que se involucren con el cacao *premium*, uso complementario de Instagram y *TikTok* para lograr evidenciar de manera visual el origen, proceso y producto final, aprovechando la importancia de la imagen en el segmento *craft* chocolate .

3.2.4 Estrategia de posicionamiento del emprendimiento en el mercado premium belga: posicionamiento objetivo, mapa de posicionamiento y matriz segmento–propuesta de valor–marketing mix

3.2.4.1 Posicionamiento objetivo dentro del mercado premium belga.

Para el posicionamiento objeto en el emprendimiento emergente se posicionará como proveedor especializado de cacao fino de aroma ecuatoriano, sostenible y trazable, orientado en chocolateros artesanales, bean-to-bar y tostadores especializados. La propuesta de valor es “Cacao de origen Ecuatoriano, con identidad sensorial diferenciada, acatando el cumplimiento de certificaciones con sostenibilidad y trazabilidad enriquece la historia de producto”.

Sus principales ejes son:

Origen único con identidad sensorial diferenciada (frente a cacao masivo proveniente de África).

Sostenibilidad y trazabilidad verificable (otros proveedores sin certificaciones).

Relación directa y flexible con un emprendimiento emergente.

3.2.4.2 Mapa de posicionamiento

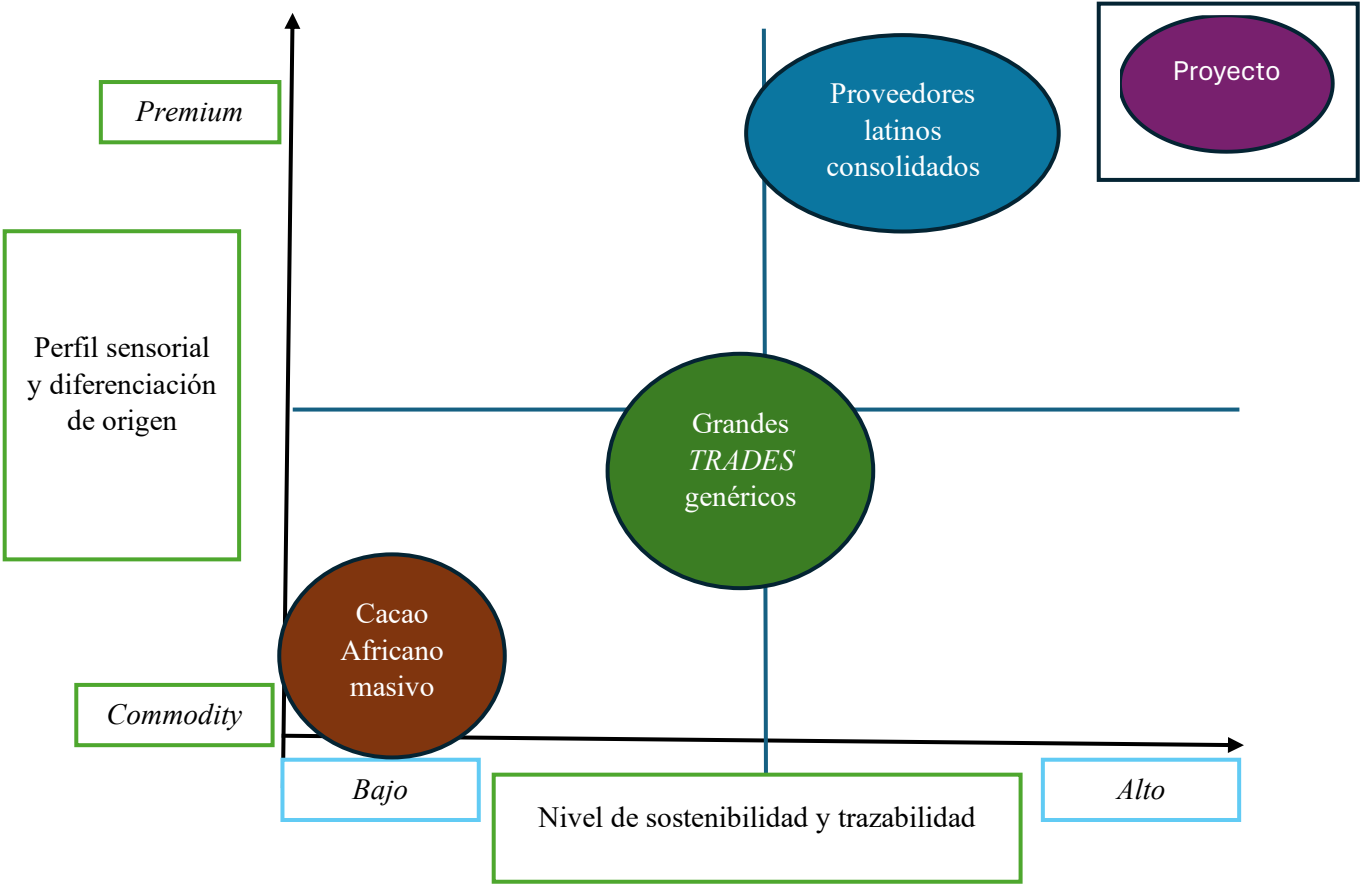


Figura 29. Mapa de posicionamiento.

Fuente: Elaboración propia

3.2.5 Integración y viabilidad

Tabla 18. Matriz segmento–propuesta de valor–marketing mix

Segmento	Insight	Propuesta de valor	Producto	Precio	Plaza	Promoción
Chocolateros artesanales (<i>bean-to-bar</i> y chocolaterías <i>premium</i>)	Buscan productos de origen único, historias auténticas y lotes pequeños/manejables, con sabor distintivo y historias.	Cacao fino de aroma ecuatoriano, de lotes seleccionados, con perfiles sensoriales definidos y <i>storytelling</i> de origen para usar en sus propias marcas.	Grano seleccionado por lote, posibles micro-lotes, ficha sensorial detallada, trazabilidad por finca o grupo de productores.	Precio superior al <i>commodity</i> , pero competitivo frente a otros orígenes premium; condiciones flexibles para volúmenes pequeños, recargo por certificaciones	Canal B2B directo (FOB/CIF) a chocolateros, segunda etapa, apoyo de importador especializado para reparto.	<i>Storytelling</i> de origen, uso de marca país Ecuador participación en ferias de chocolate, envío de muestras.
Marcas orgánicas.	Necesitan cacao con fuerte narrativa social ambiental, certificaciones completas y trazabilidad exhaustiva.	Cacao ecuatoriano con foco en impacto social en pequeños productores y prácticas agroforestales, orientado a marcas con fuerte narrativa ética.	Granos de productores con certificaciones prioritarias documentación de prácticas agroforestales y historias de familias productoras.	Prima mayor por certificación y atributos éticos; acuerdos de precio mínimo y potenciales contratos.	Trabajo a través de importadores o plataformas especializadas en comercio justo orgánico.	Mensajes centrados en impactos social, historia de productores contribución a ingresos dignos, uso intensivo el <i>storytelling</i> .
Tostadores especializados e importadores medianos de cacao	Requieren volúmenes mayores, constancia de calidad y certificaciones.	Suministro estable de cacao y sistemas de control de calidad	Lotes homogéneos controles de humedad y defectos.	Precio estructurado por volumen, con escalas y descuentos por contratos anuales.	Exportación en contenedores consolidados a puerto.	Dossier técnico fichas, certificaciones, resultados.

Tabla 18. Matriz segmento–propuesta de valor–marketing mix.

Fuente: Elaborado con el apoyo de Perplexity con base a información propia.

4. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN Y MODELO DE NEGOCIO EXPORTADOR

4.1 Marco conceptual

Según Osterwalder (2011), un modelo de negocio detalla de manera con coherencia como una organización genera, ofrece y obtiene valor, unificando elementos tales como la propuesta de valor, segmentos de clientes, canales, relaciones, fuentes de ingresos, recursos, actividades, alianzas y estructura de costos, lo que ayuda al diseño de cómo competir en dentro de los mercados internacionales. Para Christensen y Kagermann (2008), un modelo de negocio es especialmente importante dentro de los entornos de exportación ya que exige el lineamiento de la propuesta de valor frente a las previsiones de los compradores que se ubican en los mercados internacionales, definiendo con claridad cuáles son las ventajas que se ofertan, quienes aprovechas, bajo qué canales y en qué condiciones económicas.

En un contexto más actual de acuerdo con Kotler y Keller (2021), los planes de implementación dentro del contexto del marketing integran la traducción operativa de los modelos de negocios y de la estrategia utilizada, detallando de manera precisa responsables, objetivos, recursos, cronogramas y métricas que faciliten la implementación y posterior supervisión de todas las decisiones y acciones en un plazo temporal determinado. De acuerdo con Kerzner (2017), la implementación de un plan de exportación necesita de una administración de proyecto con bases estructuradas, en la que se establecen hitos (son logros clave o puntos de control que marcan el progreso hacia objetivos más grandes, según Kerzner.), ruta de actividades, riesgos y mecanismos de seguimiento, de modo tal que el diseño estratégico en la operación sea consistente y verificable.

Los modelos de negocio orientados a la exportación, según Cavusgil (2017), deben adjuntar ciertas variables del comercio exterior, como la selección de mercados, formas de entrada, criterios logísticos, términos de negociación (*incoterms*), métodos de pago y minimizar los riesgos en ambos sentidos. Para Daniels y Sullivan (2019), tratándose de los productos agroexportables como lo es el cacao *premium*, el modelo de negocio tiene que incorporar además la calidad, trazabilidad y cumplimiento de normas regulatorias que exige el mercado de destino, dado que estos factores son decisivos para acceder y mantenerse en mercados exigentes como lo es el mercado Europeo.

Según Kuester y Krohmer (2020), la conexión que existe entre un modelo de negocio e implementación no es rígida, sino más bien dinámica ya que las compañías deben llevar a un ajuste continuo su diseño ya que la demanda cuenta con cambios, en la estructura competitiva y en los requisitos regulatorios, lo que impone a sistemas de medición y aprendizaje la

retroalimenten el plan de exportación. De conformidad con Malhotra (2019), para que un plan de implementación sea conciso se necesita del apoyo de información de mercado internacional y esta información debe contar con una fuente confiable, actualizada y verificable bajo el uso de herramientas de análisis cuantitativo y cualitativo que permitan el análisis de volúmenes, precios, preferencias y tendencias del mercado importador, en este caso el belga, y vincular estos hallazgos con las decisiones sobre propuesta de valor, segmentación y posicionamiento.

4.1.1 Modelo de negocio internacional y estructura organizacional en emprendimientos exportadores

Según McKinsey (2021), un modelo de negocio internacional bajo la premisa de emprendimientos exportadores es la suma de: la propuesta de valor, los segmentos objetivos, los canales, las actividades y finalmente los recursos que permiten atrapar nuevas oportunidades en mercados internacionales, alineando la capacidad operativa contra las exigencias regulatorias y competitivas del país el cual será destino del producto. Según Rieszenberger (2019) bajo ciertos contextos de exportación el modelo se deben adjuntar decisiones sobre selección de mercados, mecanismo de entrada, condiciones de negociación y la administración de riesgos logísticos, ya que dichos elementos condicionan la viabilidad económica de la oferta en la mayoría de las cadenas internacionales.

Según Homburg (2020), los modelos de negocio bajo el esquema B2B para segmentos de mercado considerados *premium* se estructuran considerando no solo el volumen de ventas, sino también del potencial de relaciones consolidadas a largo plazo con compradores importantes, adjuntando métricas tales como: el valor de vida del cliente, la probabilidad de retención oportunidades de co-creación de valor lo que significan futuras relaciones. Según Kuester y Krohmer (2020), una buena estructura organizacional debe ser coherente con el modelo de negocios antes creado llegando a crear así roles para la gestión de cuentas clave internacionales, la coordinación logística exportadora y la función de inteligencia de mercados, aun cuando se trate de emprendimientos emergentes con plantillas reducidas.

De acuerdo con la OCDE (2023), para los emprendimientos agroexportadores que operan en la UE, tienen la obligación de incorporar en su modelo de negocio componentes tales como la calidad, trazabilidad, sostenibilidad y cumplimiento normativo, lo que supone definir personas responsables para todo tipo de certificaciones, documentos y relación con los organismos. De acuerdo con CBI (2024), esto se traduce en estructuras organizacionales pequeñas, pero a su vez especializadas, donde en el mejor de los casos se logra la distinción de funciones productoras y de postcosecha, gestión internacional, logística/exportaciones y gestión de calidad y sostenibilidad, mediante procedimientos formales.

Conforme a Keller y Kotler (2021), para los emprendimientos exportadores de menor dimensión la estructura organizacional tiende a adoptar modelos organizativos por procesos, en las que una misma persona tiende a adoptar varios roles, pero se mantienen claramente definidos los flujos de decisión y reporte para evitar algunas inconsistencias en la fase de ejecución del plan de marketing internacional. Según Kerzner (2017), esta base estructural tiene que complementarse con un enfoque de gestión de proyectos para la internacionalización, donde se asignan líderes para cada hito crítico (desarrollo de proveedores, certificaciones, primer embarque, entrada a nuevos segmentos, lo que facilita tener un control en tiempos, costos y calidad en la implementación.

4.1.2 Capacidades productivas, recursos financieros y tecnológicos en PYMES exportadoras

Según con Barney (1991), la evaluación de las capacidades productivas, recursos financieros y tecnológicos en PYMES exportadoras son principales ya que los recursos antes mencionados se transforman en ventajas competitivas sostenible cuando son valiosos, raros, difíciles de imitar es decir se considera que tienen un enfoque (VRIO) y se hallan estructurados adecuadamente para competir dentro de mercados globales exigentes como la UE.

Conforme a la OECD (2023), en el contexto actual las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) que se dedican a las exportaciones agroalimentarias tiene que demostrar no solo capacidad de producción en términos de volumen, sino también demostrar continuidad respecto a su suministro, estabilidad y flexibilidad para acoplarse a las diferencias de la demanda y requisitos específicos del mercado de destino.

A juicio del ITC (*International Trade Centre* 2023), dentro de las cadenas de valor como la del producto conocido como cacao, la medición del desempeño de las capacidades productivas de una PYME exportadora significa constatar su habilidad para la coordinación con respecto a los pequeños productores, asegurar procesos tecnificados de postcosecha y finalmente registrar la trazabilidad desde el origen hasta el comprador, dichos elementos condicionan el acceso y la estancia en mercados extranjeros. En opinión de ProEcuador (2023), las PYMES de Ecuador que tratan de exportar productos agroindustriales a la UE deben demostrar capacidad de sostener volúmenes mínimos para la exportación, cumplir todos los estándares de calidad, y atender al aumento de la demanda sin llegar a comprometer la calidad del producto, lo que exige una planificación adecuada de la producción y de la relación con su base de productores.

Según la UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo 2023), los recursos económicos representan a uno de los principales cuellos de botella para las PYMES

exportadoras, ya que la internacionalización demanda cierto capital de trabajo suficiente para abastecer los ciclos largos que existen entre la compra de materia prima, procesamiento, logística y finalmente cobro de las ventas, además de financiar certificaciones, cumplimiento normativo y auditorías. Para la FAO (*Food and Agriculture Organization* 2022) la entrada hacia instrumentos financieros especializados como créditos para exportación o financiamientos ayuda al fortalecimiento de las PYMES agroexportadoras para posicionarse en nichos de alto valor en la UE. De conformidad con la OECD (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos 2023), un análisis riguroso de recursos financieros en estas empresas se debe considerar bajo una estructura de capital, la disponibilidad de liquidez para operaciones de exportación ayudase a mantener y encontrar nuevos mercados internacionales.

Las PYMES exportadoras de cacao según el CBI (Centro para la Promoción de Importaciones de Países en Desarrollo 2024), abarcan tres niveles:



Figura 30. Las PYMES exportadoras según el CBI.

Fuente: Napkin, según el CBI 2024.

Según la Comisión Europea (2023), para lograr ingresar al mercado de la UE no solo se necesita cumplir las normas sanitarias, sino que se espera que incluso las PYMES cuenten con un sistemas de tecnologías que garanticen trazabilidad, manejo de desechos, cumplimiento de regulaciones sobre deforestación e informes de información estratégica.

4.1.3 Alianzas estratégicas y logística internacional

4.1.3.1 ¿Qué es una alianza estratégica?

De acuerdo con Johnson (2017), una alianza estratégica se refiere a un acuerdo de cooperación a mediano o largo plazo que se da entre dos o más organizaciones que deciden no solo compartir recursos sino también capacidades o actividades para el cumplimiento de objetivos que no podrían llegar a lograrse con la misma eficiencia de manera individual.

4.1.3.2 ¿Para qué establecer una alianza estratégica?

Conforme a Kale y Singh (2018), una alianza estratégica se implementa para poder acceder a recursos complementarios los cuales son:

- Conocimiento
- Tecnología
- Canales de distribución
- Financiamiento
- Reducción riesgos
- Aceleración procesos.

4.1.3.3 ¿Qué es la logística internacional?

Según Christopher (2016), la logística internacional representa la serie de actividades de planificación, implementación y control del flujo tanto de los bienes físicos, información y documentación desde el país emisor hasta el país receptor, logrando así el cumplimiento de que los productos lleguen al lugar correcto, en el momento preciso, en óptimas condiciones y al costo más eficiente.

4.1.3.4 ¿Para qué se establecer una logística internacional?

Conforme a Ballou (2004), se establece la logística internacional para poder coordinar de manera eficaz y eficiente los siguientes aspectos:

- Transporte
- Almacenamiento
- Manipulación de carga
- Seguros y trámites aduaneros

En el momento en que una empresa logra traspasar las fronteras nacionales, esto conlleva a la adaptación de ciertas regulaciones, infraestructuras y la toma de riesgos propios del comercio exterior.

4.2 Diagnóstico operativo para la exportación a Bélgica

4.2.1 Estructura organizacional actual y capacidades productivas

La estructura organizacional actual del emprendimiento emergente se define bajo un equipo flexible y reducido, encabezado por la persona fundadora, que por el momento asumirá simultáneamente algunos roles, tales como:

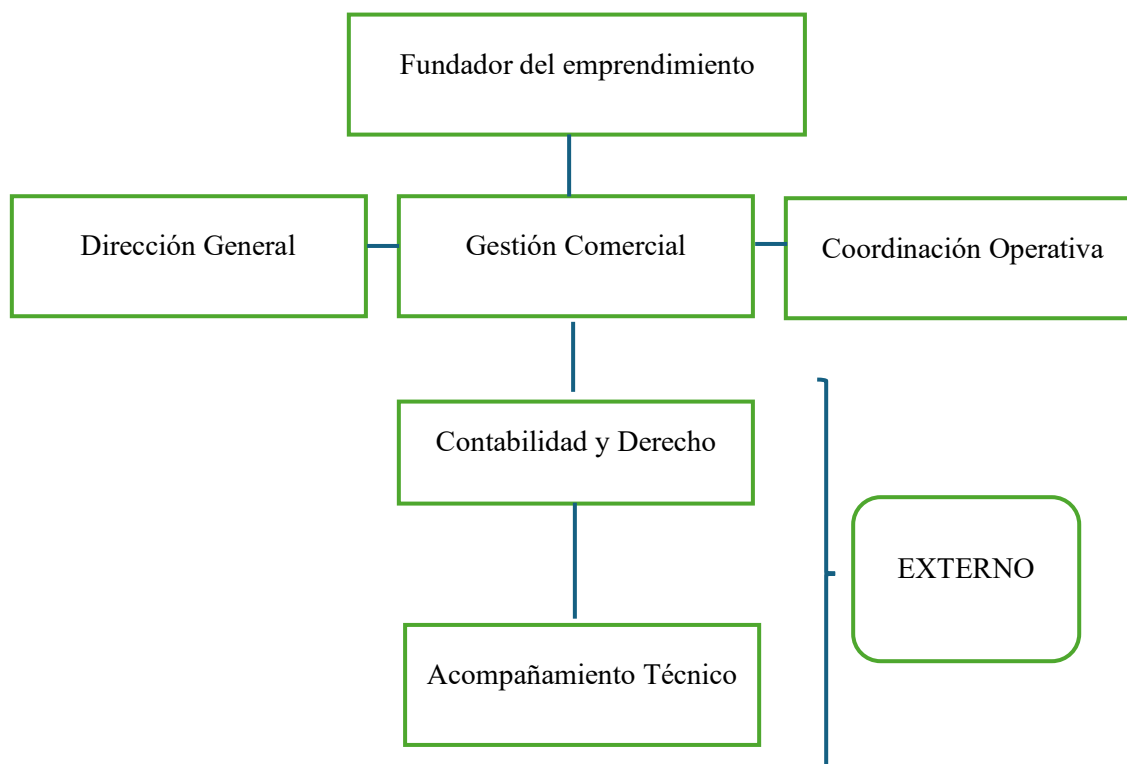


Figura 31. Estructura organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las capacidades productivas, el emprendimiento será articulado bajo una red de pequeños y medianos productores de cacao fino de aroma, lo que le permite disponer de volúmenes suficientes para operaciones piloto de exportación y, progresivamente, para incrementos moderados de demanda. Actualmente se cuenta con procesos de selección, fermentación y secado que cumplen estándares básicos de calidad para exportación, aunque todavía se observan limitaciones para garantizar, de forma continua, grandes volúmenes bajo especificaciones homogéneas de humedad, tamaño de grano y trazabilidad completa requeridas por compradores belgas.

4.2.2 Recursos financieros, tecnológicos y logísticos disponibles

Tabla 19. Recursos financieros

Recurso	Situación actual
Financiero	Capital propio limitado, sin línea de crédito exportadora Específica y liquidez ajustada para lotes piloto.
Tecnológico proceso	Equipos básicos para selección, fermentación y secado, sin automatización avanzada ni sensores especializados.
Tecnológico gestión	Registros de lotes y proveedores en hojas de cálculo, trazabilidad inicial, aún no totalmente digitalizada.
Logístico interno	Coordinación de acopio y traslado a punto de consolidación con capacidad para pocos embarques simultáneos.
Logístico externo	Uso de operadores logísticos y agentes de carga con experiencia en exportación a Europa.

Fuente: Elaboración propia

4.2.3 Alianzas estratégicas y brechas operativas

Tabla 20. Alianzas estrategias y brechas operativas

Aspectos	Situación actual
Alianzas con productores	Red de pequeños y medianos productores de cacao fino de aroma como base de abastecimiento.
Apoyo institucional	Acompañamiento de entidades de promoción y cámaras para contactos y formación exportadora.
Alianzas logísticas	Uso de operadores y agentes de carga con experiencia en exportación a Europa.
Relación con compradores	Contactos preliminares; aún sin contratos de suministro estables con importadores belgas.
Procesos internos	Trazabilidad y control de calidad gestionados con herramientas básicas; necesidad de mayor estandarización.
Capacidad operativa	Limitada para manejar varios embarques y volúmenes mayores sin riesgo de retrasos o incumplimientos.

Fuente: Elaboración propia.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Dentro del presente trabajo se puede llegar a la conclusión que el entorno internacional para la exportación de cacao premium ecuatoriano hacia Bélgica tiene un nivel de atractivo medio-alto, basado en un mercado global en crecimiento y en el rol de Bélgica como *hub* de importación, procesamiento y reexportación de cacao para países de la Unión Europea, con importaciones anuales cercanas a 300.000 toneladas y una participación del mercado relevante del 60%. El análisis PESTEL, la matriz de las cinco fuerzas de Porter (promedio 3,64 sobre 5) y el análisis DAFO demuestran que a pesar de que existen barreras regulatorias demandantes, estructuras empresariales altamente concentradas y exigencias de sostenibilidad, el cacao ecuatoriano dispone de ventajas competitivas atadas a su calidad, origen y capacidad de alinearse con certificaciones ambientales y sociales, lo que configura una oportunidad real para un emprendimiento emergente.

En base al diagnóstico situacional y del perfil exportador, se reconoce que el emprendimiento emergente requiere de ciertas condiciones para su éxito las cuales son producción estable, calidad, certificaciones y trazabilidad, establecimiento de alianzas, plantas certificadas e instituciones de apoyo, así como la profesionalización de su gestión de comercio exterior. Dichas competencias, unidas al reconocimiento del producto en el segmento premium y con un arancel cero para el cacao en grano (subpartida 180100), conducen a plantear que la viabilidad de la iniciativa es positiva siempre que se gestionen de forma proactiva las amenazas regulatorias, las limitaciones financieras y la fuerte competencia de grandes multinacionales.

Se concluye que, para un emprendimiento emergente, la participación de mercado realista en el mediano plazo se sitúa en torno a un SOM de 3.600 toneladas anuales (3% del SAM), entendido como techo de mercado que guía la planificación de capacidades productivas, inversiones y estrategias comerciales. Los patrones de demanda muestran una preferencia creciente por cacao con certificaciones (Fairtrade, Rainforest Alliance u otros esquemas de sostenibilidad), trazabilidad integral y narrativas de impacto socioambiental, así como una disposición a pagar precios superiores por cacao fino de aroma, lo que refuerza la pertinencia de enfocar la oferta en nichos premium de alto valor más que en segmentos de volumen.

A partir del diseño estratégico realizado, se concluye que la propuesta de valor del emprendimiento debe centrarse en el cacao fino de aroma ecuatoriano como insumo diferenciado por su calidad sensorial, su trazabilidad desde pequeños productores y su alineación con estándares de sostenibilidad, complementado con una comunicación clara de origen y de impacto social. El análisis del marketing mix internacional evidencia que las decisiones de producto,

precio, plaza y promoción deben adaptarse al contexto B2B belga: ofrecer cacao en grano y derivados con estándares exigidos por la industria, posicionar precios en el rango premium justificándolos con certificaciones y atributos de origen, utilizar canales a través de importadores y traders especializados, y desarrollar acciones de promoción centradas en ferias sectoriales, misiones comerciales y contenidos técnicos dirigidos a compradores profesionales.

Los resultados del diseño del modelo de negocio y del plan de implementación permiten concluir que la estructura propuesta es coherente con la naturaleza de un emprendimiento emergente y con las exigencias del mercado belga de cacao premium. El modelo de negocio integra una propuesta de valor basada en cacao fino de aroma y sostenibilidad, fuentes de ingreso asociadas a contratos B2B de suministro de cacao en grano y, potencialmente, de derivados, una estructura de costos marcada por inversiones en certificaciones, logística y cumplimiento normativo, así como alianzas clave con productores organizados, plantas procesadoras certificadas e importadores belgas.

5.2 Recomendaciones:

Se recomienda la profundización de la propuesta de valor que se basa en una estrategia de diferenciación con una narrativa sólida de origen y marca país. Se destaca la importancia de construir un *storytelling* estructurado y verificable que integre información sobre territorios, familias productoras y prácticas sostenibles, orientado a generar una conexión emocional con chocolateros artesanales, marcas *bean-to-bar* y tostadores especializados. La recomendación central es el desarrollo, en el corto plazo, de materiales tales como: textos, imágenes y fichas de finca que refuercen de manera consistente el sello de origen ecuatoriano y los atributos de sostenibilidad, permitiendo así fortalecer la percepción de valor y justificar precios premium.

Bajo el análisis cuantitativo, los resultados revelan que el segmento premium certificado representa una proporción significativa del mercado belga de cacao, aunque solo una pequeña parte de dicho segmento puede llegar al cumplimiento de los estándares exigidos. Esta situación parece una oportunidad atractiva, pero al mismo tiempo exige barreras de entrada elevadas. Es decir, el estudio recomienda priorizar estratégicamente la obtención de certificaciones, como *Fairtrade* y *Rainforest Alliance*, acoplando un enfoque que impida la fragmentación de recursos. El acceso anticipado de dichas certificaciones permitiría al emprendimiento ingresar a subsegmentos de mayor valor sin comprometer su sostenibilidad financiera.

El análisis de márgenes y precios afirma que una estrategia que se basa en la competición por precio resulta irrealizable frente a grandes multinacionales. Por el contrario, los compradores del segmento buscado muestran disposición a pagar un precio mayor por atributos como origen, trazabilidad y certificaciones. Se recomienda optar por una estrategia de precios *premium* justificada y transparente. De igual manera, se sugiere establecer una revisión periódica de los precios, con el fin de proteger la rentabilidad del emprendimiento y asegurar una mejor remuneración a los productores.

En referencia a los canales y la ruta de entrada, se puede evidenciar que una integración de ventas directas B2B y apoyo de importadores especializados ayuda a mejorar el equilibrio entre control de la trazabilidad y viabilidad logística. El estudio propone una estrategia de implementación en fases, iniciando con exportaciones piloto a clientes ancla, avanzando hacia la incorporación de importadores medianos y culminando en una etapa de expansión controlada. Este enfoque gradual permitiría reducir riesgos, optimizar costos y consolidar el posicionamiento como proveedor especializado de cacao premium ecuatoriano.

En cuanto al ámbito de la promoción, se logró la identificación que la demanda del cacao *premium* en Bélgica y Europa se articula principalmente en espacios relacionales, como ferias especializadas. Por dicha razón, se recomienda la priorización de una estrategia combinada de presencia física y digital, que considere la participación en dichas ferias internacionales, el

desarrollo de un sitio web profesional con información técnica descargable y el uso estratégico de redes profesionales para el contacto directo con compradores clave.

Como parte final, este trabajo destaca el rol clave de los actores institucionales y del entorno de apoyo para facilitar el acceso a financiamiento, certificaciones y mercados internacionales. Asimismo, identifica oportunidades de innovación futura, tanto en productos de mayor valor agregado como en herramientas avanzadas de trazabilidad, así como la posibilidad de una expansión geográfica gradual hacia otros mercados europeos una vez consolidada la posición en Bélgica. En conjunto, estas recomendaciones configuran una hoja de ruta orientada a fortalecer la competitividad, sostenibilidad y escalabilidad del emprendimiento en el mercado europeo de cacao premium.

REFERENCIAS

- Arévalo, A. (2025). Competitividad del cacao ecuatoriano en mercados europeos. *Revista de Exportaciones Agropecuarias*.
- Babativa, M. (2017). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Editorial Academica.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bartolomé, C. (2001). *Diagnóstico estratégico en mercados internacionales*. Editorial Gestion.
- Black, W., Hair, J., & Anderson, R. (2020). *Multivariate data analysis* (8ª ed.). Cengage Learning.
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The search for industry's best practices that lead to superior performance*. ASQ Quality Press.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. (2012). *International business: The new realities* (3ª ed.). Pearson.
- CBI. (2024). Market entry requirements for cocoa in Europe. Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries. <https://www.cbi.eu/market-information/cocoa>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach* (4ª ed.). SAGE Publications.
- Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2013). *International marketing* (10ª ed.). Cengage Learning.
- Dong & Zhou (2022). International situational analysis for market entry. *Journal of Global Marketing*, 35(2), 109-125. <https://doi.org/10.1080/08911762.2021.1989123>.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.
- Dicken, P. (2015). *Global shift: Mapping the changing contours of the world economy* (7ª ed.). Guilford Press.
- Etemad, H. (2022). Internationalization of SMEs and entrepreneurial firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 20(1), 1-15.

- European Commission. (2025). EU cocoa import regulations. <https://ec.europa.eu/food/safety>
- FAO. (2022). The state of agricultural commodity markets. Food and Agriculture Organization of the United Nations. <https://www.fao.org/publications>
- Foodcom. (2025). Global cocoa market outlook 2025-2035. <https://www.foodcom.pl/cocoa-report>
- Galarza, G. (2018). Planteamiento del problema en investigación de mercados. Universidad Andina Simón Bolívar.
- García, A., & Bals, L. (2021). Digital traceability in cocoa supply chains. Supply Chain Management Review, 25(4), 45-56.
- GEM. (2025). Global Entrepreneurship Monitor: International report. Global Entrepreneurship Research Association. <https://www.gemconsortium.org>
- Gereffi, G. (2018). Global value chains and development. Cambridge University Press.
- Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2016). Global value chain analysis: A primer. Duke University Center on Globalization.
- Guillaume, R. (2022). PESTEL analysis framework. Strategic Management Institute.
- Gutiérrez, M. (2023). Factibilidad de exportación de cacao ecuatoriano a Países Bajos. ProEcuador.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2020). Multivariate data analysis (8^a ed.). Cengage.
- Helsen, K. (2020). Quantitative methods in international marketing. Routledge.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). Metodología de la investigación (2^a ed.). McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It is time for a product recall. Long Range Planning, 30(1), 46-52. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)00095-7](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00095-7)
- ICCO. (2025). Quarterly bulletin of cocoa statistics. International Cocoa Organization. <https://www.icco.org/statistics>

- Interreg Europe. (2019). Strategic diagnosis for international market entry (p. 8). <https://www.interregeurope.eu>
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2001). A handbook for value chain research. IDRC.
- Kotabe, M., & Helsen, K. (2020). Global marketing management (7^a ed.). Wiley.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). Principles of marketing (18^a ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). Marketing management (16^a ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Lee, N. (2008). Social marketing: Influencing behaviors for good (3^a ed.). SAGE.
- Krugman, P. R., Obstfeld, M., & Melitz, M. J. (2018). International economics: Theory and policy (11^a ed.). Pearson.
- Lambin, J.-J., & Schuiling, I. (2012). Market-driven management (3^a ed.). Palgrave Macmillan.
- Linares, M., Martínez, P., & Páez, M. (2015). Metodología de investigación científica. Universidad Nacional.
- Malhotra, N. K. (2019). Marketing research: An applied orientation (7^a ed.). Pearson.
- Marketing Estratégico SV. (2025). Beneficios del análisis situacional internacional. <https://www.marketingestrategico.sv/asi>
- Narváez, J. (2024). Análisis PESTEL para mercados agroexportadores. Revista de Gestion Empresarial.
- **OECD. (2023). SME and entrepreneurship outlook. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://www.oecd.org/sme> **
- Perplexity AI. (2025). Datos de mercado de cacao Bélgica 2025. <https://www.perplexity.ai/cocoa-belgium>
- Pindyck, R. S., & Rubinfeld, D. L. (2013). Microeconomics (8^a ed.). Pearson.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. Strategic Management Journal, 12(S2), 95-117.

- ProEcuador. (2023). Estudio de mercado: Chocolate y cacao en Bélgica. <https://www.proecuador.gob.ec>
- Quezada, V., & Roncal, J. (2017). Cacao orgánico para exportación a Bélgica. Universidad Técnica de Ambato.
- Ramos, E. (2015). Equilibrio macroeconómico. Editorial Economía.
- Rosas, F. (2019). Matriz de las cinco fuerzas de Porter adaptada. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Rosas, F. (2024). Análisis competitivo del mercado de cacao. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Rosas, F. (2025). Técnica de los 5 porqués aplicada a exportaciones. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Salesmate. (2024). Serviceable addressable market calculation. <https://www.salesmate.io/sam-guide>
- Sosa Arencibia, S. (2018). Cadena global del cacao. Revista Cubana de Economía Internacional.
- Sopro. (2025). Total addressable market estimation. <https://www.sopro.com/tam>
- Statista. (2025). Global Cocoa import statistics. <https://www.statista.com/cocoa-imports>
- Suárez, M., et al. (2016). Investigación científica: Búsqueda y recolección de datos. Editorial Científica.
- Texila International Journal of Management. (2025). A theoretical, diagnostic review of SWOT, PESTLE, Porter's Five Forces. Texila International Journal of Management, 11(2), 47-62.
- Trademaps. (2025). Ecuador cocoa exports to Belgium 2022-2025. <https://www.trademap.org>
- Tyson, L. D. (1997). Diagnóstico organizacional internacional. Harvard Business Review Press.
- UNIR. (2025). Análisis del entorno interno empresarial. Universidad Internacional de La Rioja. <https://www.unir.net>
- UNCTAD. (2023). Trade and development report. United Nations Conference on Trade and Development. <https://unctad.org>
- Varian, H. R. (2010). Intermediate microeconomics: A modern approach (8ª ed.). W. W. Norton & Company.

Villacís, B., et al. (2022). Análisis cuantitativo en agroexportaciones latinoamericanas. Banco Interamericano de Desarrollo.

Zou, S., & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: A review of the empirical literature. *Journal of International Marketing*, 6(2), 37-73.