

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – QUITO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EMPRESA ECUATORIANA
PRODUCTORA DE CACAO CCN- 51**

AUTOR: EVELYN FERNANDA VILLACIS SOANO

DIRECTOR: CARLOS CÓRDOVA ZAPATA

LINEA DE INVESTIGACIÓN: NEGOCIOS INTERNACIONALES

QUITO, JUNIO-2023

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a mis padres por haber depositado su confianza en mí, por no haberme cortado las alas y haberme permitido emprender mi propio viaje y guiarme en la construcción de mi futuro. Agradezco el esfuerzo y el apoyo constante, sin ellos nada hubiese sido posible.

A mis familiares por haberme brindado su apoyo a la distancia y a mis amigos por darme felicidad y apoyo en los momentos de estrés.

Evelyn Fernanda Villacis Solano

DEDICATORIA

A mis padres, por su sacrificio, su compromiso y por su apoyo incondicional.

A mi papá porque fue el primero que creyó en mí

A mi mamá porque me entregó su confianza y dejó de lado su miedo para permitirme cumplir mi sueño.

A mi abuelita Alicia porque siempre creyó en mí y siempre estuvo dispuesta a ayudarme.

Evelyn Fernanda Villacis Solano

<i>RESUMEN EJECUTIVO</i>	7
<i>ABSTRACT</i>	7
<i>INTRODUCCIÓN</i>	8
<i>Capítulo 1: Producción de cacao en Ecuador</i>	9
1.1 Evolución e importancia de la producción de cacao en Ecuador.....	9
1.2 Cacao Nacional vs Cacao CCN-51	10
1.3 Producción y situación actual del cacao CCN-51 en Ecuador.....	11
1.4 Comportamiento del mercado internacional en la comercialización de cacao.	13
1.4.1 Comercialización internacional de cacao CCN-51	13
1.4.2 Exigencias del mercado internacional para comercialización de cacao.....	17
1.4.3 Valor agregado de cacao CCN-51	18
<i>Capítulo 2: Marco teórico</i>	19
2.1 Internacionalización empresarial	19
2.1.1 La necesidad de internacionalizar una empresa	20
2.1.2 Ventajas y desventajas de internacionalizar una empresa	21
2.1.3 Fases en la internacionalización empresarial	22
2.2 Aspectos a considerar al elegir el destino de exportación	24
2.3 Estrategias de internacionalización.....	25
2.4 Formas de entrada a otro país	26
2.5 INCOTERMS y transporte internacional	27
2.6 Plan comercial y marketing mix	28
<i>Capítulo 3: Destinos de exportación de cacao CCN-51</i>	29
3.1 Análisis de posibles destinos de exportación de cacao CCN- 51	29
3.2 Análisis FODA y PESTEL de posibles destinos de exportación	34
3.3 Competidores, amenaza u oportunidad.....	45
<i>Capítulo 4: Propuesta del plan de internacionalización de cacao CCN-51</i>	47
4.1 Visión estratégica	47
4.1.1 Marco de actuación en la planificación estratégica.....	47

4.1.2 Gama de productos y sector al que se dirige.....	49
4.1.3 Análisis de la empresa	49
4.1.4 Análisis externo	50
4.1.5 Plan comercial y de marketing	51
4.1.6 Visión operativa	52
4.1.6.1 INCOTERMS y transporte internacional	52
<i>CONCLUSIONES</i>	53
<i>RECOMENDACIONES</i>	54
<i>REFERENCIAS</i>	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura1. Modelo 5 fuerzas de Porter- Producción de cacao CCN- 51 en Ecuador....	12
Figura2. Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 20221. Producto: 180100 Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado.....	15
Figura3. Precio productor – Cacao CCN-51 almendra seca por tonelada.....	16
Figura4. Precio internacional cacao.....	16
Figura5. Precio pronosticado del cacao por tonelada	17
Figura6. Incoterms	28
Figura7. Los mercados con mayor potencial para las exportaciones de 180100 Cacao en grano provenientes de Ecuador	30

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ventajas y desventajas de la internacionalización.....	21
Tabla 2. Fases en la internacionalización empresarial	22
Tabla 3. Alternativas de entrada en mercados exteriores.....	26
Tabla 4. Los mercados con mayor potencial para las exportaciones de 180100 Cacao en grano provenientes de Ecuador	31

Tabla 5.	Análisis de posibles destinos de exportación de cacao CCN- 51.....	32
Tabla 6.	Principales proveedores de los posibles destinos de exportación del cacao ecuatoriano.....	45
Tabla 7.	Destinos de exportación y sus principales proveedores	50

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo investigativo tiene como objetivo principal establecer un plan de internacionalización para una empresa productora de cacao CCN- 51, se han identificado las exigencias del mercado internacional, así como también el destino con mayor potencial de exportación. Se ha realizado un análisis basado en aspectos como riesgo país, clima empresarial, fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, vigencia de acuerdos comerciales y potencial de explotación. Por otro lado, se ha identificado y analizado el valor agregado que el cacao CCN- 51 debe tener ser mayormente apreciado y comercializado en el mercado internacional.

Palabras clave: cacao CCN- 51, cacao nacional, internacionalización, valor agregado, mercado internacional.

ABSTRACT

The main objective of this research work is to establish an internationalization plan for a CCN-51 cocoa-producing company, the demands of the international market will be identified, as well as the destination with the greatest export potential. An analysis will be carried out based on aspects such as country risk, business climate, strengths, opportunities, weaknesses, threats, validity of commercial agreements and exploitation potential. On the other hand, the added value that CCN-51 cocoa must have to be more appreciated and marketed in the international market will be identified and analyzed.

Key words: cocoa CCN- 51, national cocoa, internationalization, added value, international market.

INTRODUCCIÓN

La industria cacaotera del Ecuador ha experimentado una evolución significativa en los últimos años, el cacao ecuatoriano es altamente reconocido a nivel mundial y es un importante actor en el comercio internacional. En este contexto, el presente trabajo de titulación se enfoca en el desarrollo de un plan de internacionalización para una empresa productora de cacao CCN- 51. El primer capítulo aborda la producción de cacao en Ecuador, examina la evolución e importancia de esta actividad en el país, así como la diferencia entre el cacao nacional y el cacao CCN- 51. Se analiza la producción actual de este producto en Ecuador y la situación actual del mercado nacional e internacional. En el segundo capítulo, se examina el comportamiento del mercado internacional en la comercialización del cacao, especialmente en el cacao CCN- 51.

Además, se investiga las exigencias del mercado internacional para la comercialización de este producto, así como también el valor agregado que el cacao CCN- 51 puede ofrecer. En el tercer capítulo, se analiza los principales destinos de exportación para este tipo de cacao. Se realiza un análisis para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, además se analiza los principales competidores. Finalmente, en el capítulo cuatro se aplica el plan de internacionalización con la información recolectada en los capítulos anteriores.

Capítulo 1: Producción de cacao en Ecuador

El presente capítulo dará una breve contextualización de la importancia del cacao en la historia y economía del Ecuador, así como también busca dar una pre visualización a la situación actual de la producción y comercialización de la pepa de oro.

Este producto ha tenido una gran incidencia en el crecimiento del país y su presencia en el Ecuador data desde hace varios siglos, sin embargo, no fue hasta finales del siglo XIX e inicio del siglo XX que se hace notar con su presencia en el mercado internacional.

Ecuador es uno de los principales productores y comercializadores de cacao a nivel mundial, es reconocido por producir cacao de alta calidad. La producción de cacao se centra en las regiones costeras y amazónicas del país. Existen dos variedades reconocidas, una es el Cacao Nacional o Cacao Arriba y el cacao CCN- 51 o también llamado Colección Castro Naranjal.

1.1 Evolución e importancia de la producción de cacao en Ecuador

La pepa de oro es un producto de gran importancia para la economía del Ecuador, tanto así que según menciona Acosta (2006) “El Ecuador, con una con una población estimada de alrededor de 3 millones de habitantes en 1900, alcanzó un crecimiento estimado de 2,5% del PIB per cápita (...)” (p.61), siendo este un porcentaje por encima de los países vecinos como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Venezuela.

El auge cacaotero tuvo sus inicios a finales del siglo XIX, época en la historia del Ecuador de gran relevancia, pues fue el inicio de la inserción del país en el comercio internacional del cacao. Acosta (2006) menciona que “En 1888 las exportaciones superaron por primera vez la marca de los nueve millones de dólares” (p.58). El cacao fue el impulsor de la recuperación económica del Ecuador y marcó un antes y después en su historia.

Según el último informe técnico de exportación de cacao presentado por la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario (2021), Ecuador exportó un total de 331. 028, 57 toneladas. Como se mencionaba en párrafos anteriores la comercialización del cacao tiene una gran repercusión en la economía del país, esto se puede evidenciar en su aporte al PIB total, según la ficha sectorial cacao y chocolate 2021 elaborada por Corporación Financiera Nacional (CFN) (2021) “El cultivo de banano, café y cacao en el 2020 registró

\$1,520 MM de VAB con una participación de 2.29% sobre el PIB total. Para 2021 se estimó un decrecimiento del 2.2% respecto al año inmediatamente anterior”

Con el paso de los años tanto las exportaciones como la producción de la pepa de oro ha ido en ascenso. “El cultivo del cacao en Ecuador, según datos del 2016 se concentró en la región costa constituyendo el 79,68% de la superficie plantada (ha) y el 79,13% de la producción (Tm)” (Borja et al, 2021), esto debido a que las condiciones geográficas y sobre todo climáticas favorecen a las plantas. Según cifras de la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) 2021, existen 626 962 hectáreas de cacao cultivadas en el país.

Por otro lado, la siembra, cosecha y comercialización del cacao se ha convertido en una fuente de empleo para las familias rurales del país, tanto hombres como mujeres forman parte de este trabajo diario, siendo este otro aporte a la economía del Ecuador. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el sector agrícola emplea alrededor del 69,9% de la fuerza laboral rural del país. Pese a que no existe un porcentaje específico del aporte del cacao a la generación de empleo, esta actividad agrícola contribuye indirectamente creando plazas de trabajo en área relacionadas como el transporte, almacenamiento, distribución y comercialización.

1.2 Cacao Nacional vs Cacao CCN-51

El cacao Nacional es una variedad originaria de Ecuador y ha sido cultivada durante varios siglos, y en realidad fue este tipo de cacao el que ayudó al país a alcanzar el renombre internacional que hoy en día tiene. El cacao criollo se caracteriza principalmente por sus sabores y aromas únicos. Algunas de sus cualidades son, su aroma floral, su sabor a nuez, su bajo contenido de amargor, su suave y sedosa textura, así como también su alto contenido de manteca que lo convierte en el ideal para la producción de chocolate de alta calidad.

El cacao fino de aroma se cultivaba originalmente en las regiones sur del país, en provincias como Guayas principalmente. Sin embargo, en la segunda década del siglo XX se dio el fin del segundo “Boom cacaotero” “Causa del apareamiento de las plagas ‘escobilla de la bruja’ y la ‘monilla’; las consecuencias de la Primera Guerra Mundial y el aumento de la producción de cacao en colonias inglesas, francesas y holandesas en África” (Vergara, 2021). Siendo esta una etapa difícil para la permanencia del cacao

nacional, muchos agricultores abandonaron sus parcelas para dedicarse a la producción de banano, fue hasta varios años después que se intentó recuperar las plantaciones y también nacieron las nuevas variedades de cacao en Ecuador.

Una de dichas variedades es el cacao CCN- 51. Este tipo de cacao fue desarrollado por el científico británico Homero Castro en la década de 1960, poco a poco este cacao comenzó a posicionarse en las parcelas de los agricultores. PDG Español (2019), menciona que “Un informe del Departamento de Agricultura de los EE. UU. (USDA, por sus siglas en inglés) de 2015, afirma que el 36 % de la producción de cacao del país en aquella época era de variedad CCN – 51.”

Este “clon” del cacao fino de aroma tiene como principal característica, su productividad por hectárea y su excelente comportamiento agronómico, pues es altamente resistente a enfermedades, pese a que esta fue una solución pensada inicialmente como una medida a corto plazo, esta variedad de cacao actualmente tiene una importante participación en el mercado. Sin embargo, no presenta las mismas características organolépticas del cacao nacional siendo este un problema para su comercialización internacional, los fabricantes de chocolate de alta calidad no lo aprecian como al cacao fino de aroma.

1.3 Producción y situación actual del cacao CCN-51 en Ecuador

Como se ha venido mencionando en párrafos anteriores, Ecuador tiene una gran producción anual de cacao, sin embargo, es importante hacer hincapié en el cacao CCN-51 dado que es el principal objeto de estudio de este trabajo investigativo.

“De acuerdo con las tablas de oferta utilización elaboradas por el BCE, del total de la producción de cacao el 88,8% se destinada a la exportación, el 10,8% para el consumo intermedio y apenas el 0,4% para el consumo final” (Banco Central, 2021). En lo que respecta específicamente a la producción de cacao CCN- 51, hasta el año 2021 Ecuador exportó el 19% del volumen anual de producción.

Con el objetivo de tener una visión más detallada de la situación actual del cacao CCN-51 en el país, a continuación, se realiza la aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter o también llamado diamante de Porter en honor a su creador, el profesor Michael Porter. Alonso (2022) menciona que:

Las 5 fuerzas de Porter conforman un modelo de estudio de la estructura competitiva de una industria en el que se analizan: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza procedente de los productos sustitutos, la amenaza que representan los productos entrantes y la rivalidad entre los competidores. Así, analizando estas cinco fuerzas, la empresa puede comprender su posición en un mercado y tomar decisiones estratégicas.

La importancia de la aplicación de esta herramienta radica en que permite evaluar el atractivo del mercado de cacao CCN- 51 en Ecuador, así como también, será de gran ayuda para conocer las fortalezas, debilidades y oportunidades del mercado para posteriormente utilizarlas en el análisis de las exigencias del mercado internacional.

Figura1. Modelo 5 fuerzas de Porter- Producción de cacao CCN- 51 en Ecuador.



Elaboración propia (2023)

En la figura presentada anteriormente se ha mostrado brevemente el modelo de las 5 fuerzas de Porter aplicado a la producción de cacao CCN- 51 en Ecuador, sin embargo, en el Anexo 1 se encuentra la descripción detallada de cada uno de los puntos.

1.4 Comportamiento del mercado internacional en la comercialización de cacao.

El presente apartado busca analizar y conocer el comportamiento del mercado internacional en la compra de cacao CCN- 51, así como también, busca conocer las exigencias y el valor agregado que este tipo de cacao debería tener para que sea igual de apreciado y demandado que el cacao nacional. Dando así respuesta a los objetivos uno y dos de este trabajo investigativo.

1.4.1 Comercialización internacional de cacao CCN-51

La Asociación Nacional de exportadores de cacao del Ecuador (Anecacao) menciona que el cacao CCN- 51 y el cacao nacional tienen nichos de mercado muy específicos:

Muy diferenciado del Cacao Nacional Arriba en todo momento, desde su producción hasta su exportación, con nichos de mercado distintos. Países que buscan del Ecuador para suministrarse de Cacaos Aromáticos y con notas de diversos sabores, al mismo tiempo mercados que buscan de cacaos de no tan alta calidad para la elaboración de chocolates con sus respectivas fórmulas.

Es importante resaltar que Ecuador exporta cacao en tres etapas de elaboración

1. Granos
2. Semi Elaborados
3. Producto terminado

Según el diagnóstico 2015 de la cadena productos del cacao en Ecuador, realizado por la Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional para el Cambio de la Matriz Productiva- Vicepresidencia del Ecuador, existen alrededor de 29 empresas exportadoras de cacao, estas empresas son acopiadoras principales y su producto se destina al mercado internacional, los exportadores se encuentran agremiados bajo la Asociación Nacional de Exportadores e Industriales de Cacao del Ecuador (Anecacao).

Según información presentada por Anecacaco, en lo que corresponde a cacao en grano son 5 las empresas que abarcan aproximadamente el 62% del total exportado, Transmar Comodity Group, Blommer Chocolate, Walter Matter S.A, ED&F Man Cocoa y Daarnhouwer. Por su parte, la industria de semielaborados hace referencia a la transformación de la pepa de cacao en productos intermedios tales como manteca, pasta,

licor, cacao en polvo. En el país, esta etapa está dominada por empresas entre las que destacan Nestlé, Cafiesa, Infelersa, Ecuacocoa y Ferrero.

En lo que respecta a la industria de productos elaborados, las empresas participantes destinan sus productos a la exportación de chocolates o directamente al consumo del mercado interno. Existen pequeñas y medianas empresas dedicadas a la fabricación de chocolates, entre ellas se encuentran Bios, La Perla, Chocolateca, Incacao, Edeca, Colcacao, Chocolerito.

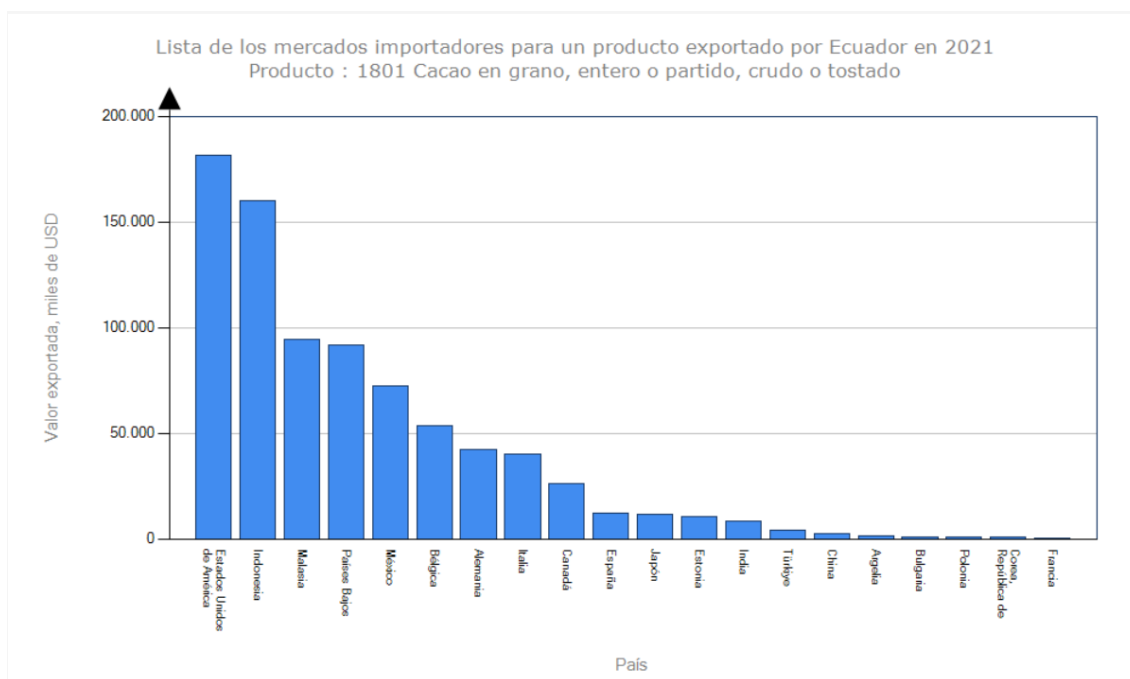
Hablando del cacao CCN 51, no se dispone de un porcentaje de exportación exacto de productos elaborados o semielaborados, sin embargo, según Anecacao (2019) en su informe “Sector exportador de cacao” se manifiesta que “Durante 2018 las exportaciones de semielaborados representaron el 6,33% del suministro exportable total de cacao y sus productos procesados (...), los principales destinos de estos productos fueron Unión Europea y Estados Unidos”. Según la EU REDD Facility (2019) en su informe de diagnóstico de la cadena de cacao, y mapeo de los indicadores y sistemas de información existentes, “Del volumen total de producción nacional, aproximadamente el 70% se exporta en grano, el 25% lo absorbe la industria de semielaborados y el 5% la industria artesanal chocolatera del país”.

El cacao CCN- 51 es una variedad de cacao que se utiliza principalmente para la producción de chocolate y otros productos alimentarios derivados del cacao, como bebidas, postres y confitería. Además, el cacao CCN 51 también se utiliza en la producción de cosméticos y productos de cuidado personal, como cremas hidratantes y exfoliantes. La manteca de cacao es un ingrediente común en estos productos debido a sus propiedades emolientes y suavizantes para la piel.

También hay un creciente interés en el uso del cacao CCN- 51 en la industria farmacéutica debido a sus posibles propiedades beneficiosas para la salud. Algunas investigaciones sugieren que los compuestos del cacao pueden tener efectos antioxidantes y antiinflamatorios que podrían ser útiles para prevenir o tratar diversas enfermedades.

En lo que respecta a la comercialización internacional del cacao en grano, entero o partido crudo con partida arancelaria 180100 se exporta a destinos como Estados Unidos, Indonesia, Malasia, Países Bajos, México, Bélgica, Alemania, Italia, Canadá, entre otros. Dicha información se puede corroborar en el gráfico presentado a continuación.

Figura2. Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2021. Producto: 180100 Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado.

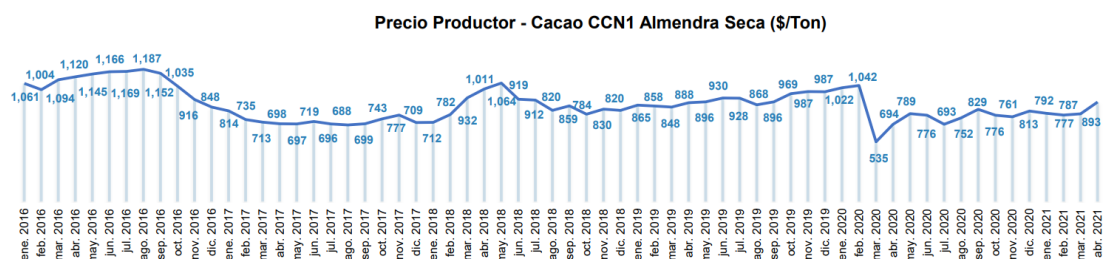


Fuente: Trade Map (2023). Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2021. Producto: 180100 Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado.

https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Graph.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c1801%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2

Por otro lado, un factor importante a analizar en el comportamiento de la comercialización internacional del cacao CCN- 51 es el precio. Los precios están condicionados principalmente por factores como la oferta y la demanda, así como también, calidad del producto, aspectos externos como problemas gubernamentales, tasas arancelarias, etc. En el gráfico que se presenta a continuación se denota la variación del precio productor del cacao CCN-51, es decir el precio que lo productores reciben por vender su producto a intermediarios o procesadores.

Figura3. Precio productor – Cacao CCN-51 almendra seca por tonelada

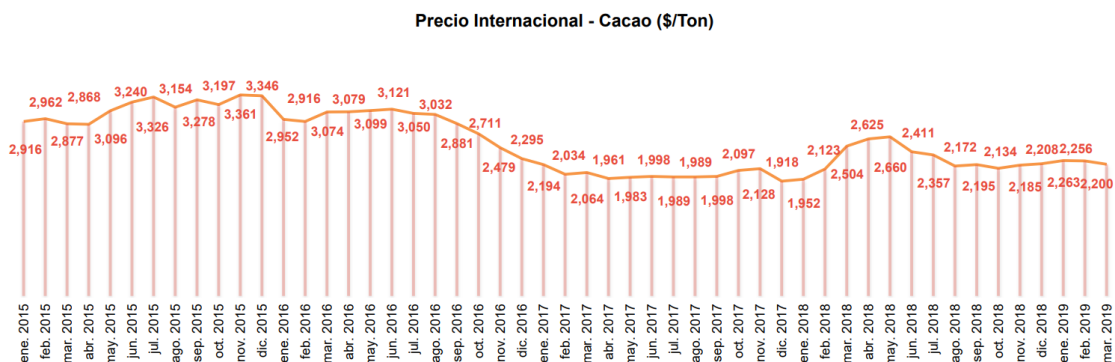


Fuente: Corporación Financiera Nacional. (2021). *Ficha sectorial cacao y chocolate*.

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

En la figura 3 se evidencia la variación del precio productor del cacao CCN- 51 en el período 2016- 2021, notando una significativa caída en marzo del 2020, esto como consecuencia de la crisis sanitaria suscitada a nivel mundial, con el paso de los meses el precio ha ido aumentando, sin embargo, es importante e interesante analizar la diferencia que existe en los precios del mercado local e internacional de este tipo de cacao. Para citar un ejemplo, en enero del 2019 el precio productor por tonelada del cacao CCN – 51 fue de \$865 mientras que el precio del mercado internacional por tonelada fue \$2.263,00, dicho comportamiento puede ser evidenciado en la figura presentada a continuación.

Figura4. Precio internacional cacao

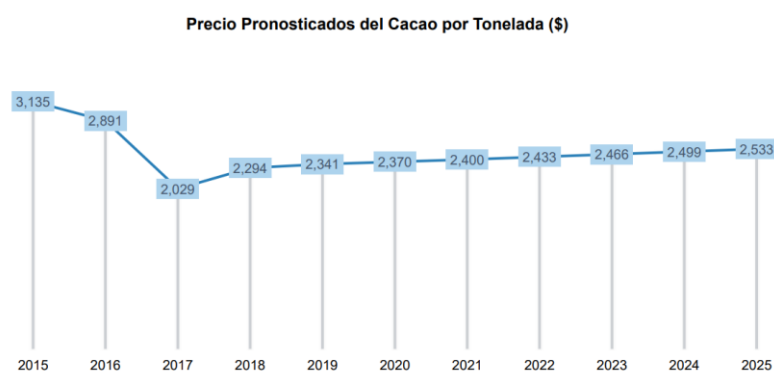


Fuente: Corporación Financiera Nacional. (2021). *Ficha sectorial cacao y chocolate*.

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

En la figura 5 se presenta el precio pronosticado del cacao por tonelada hasta el año 2025, es importante analizar este factor ya que permite tener una visualización a mediano plazo del comportamiento del mercado, así como también ayuda a planificar presupuesto e inversión de futuros proyectos.

Figura5. Precio pronosticado del cacao por tonelada



Fuente: Corporación Financiera Nacional. (2021). *Ficha sectorial cacao y chocolate*.
<https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2022/fichas-sectoriales-2-trimestre/Ficha-Sectorial-Cacao.pdf>

1.4.2 Exigencias del mercado internacional para comercialización de cacao CCN-51

El mercado internacional del cacao es muy exigente en cuanto a la calidad y la sostenibilidad de los productos. Algunas de estas exigencias son:

- Calidad del producto: La calidad del producto es un factor indispensable para la comercialización internacional, por tal razón, el cacao CCN- 51 debe alcanzar características como el sabor, aroma, apariencia y contenido de manteca que favorezca a la elaboración de derivados de alta calidad. Para lograr estas características físicas y organolépticas los productores deben darle un tratamiento de post cosecha y secado apropiado.
- Sostenibilidad: Para los compradores internacionales la sostenibilidad en la producción es de gran importancia, por lo que se espera que los productores de cacao CCN-51 utilicen prácticas agrícolas sostenibles, tales la conservación del suelo y agua, eliminación del uso de pesticidas, así como también que se respeten los derechos de los trabajadores y se les brinde condiciones de trabajo dignas.

- Certificaciones: Las certificaciones son la garantía de que se cumple lo detallado en el punto anterior, actualmente existen un sinnúmero de certificaciones que avalan la sostenibilidad y responsabilidad social del producto. Las certificaciones requeridas dependerán de los destinos a los que se desee exportar.
- Logística: Para la comercialización internacional del cacao CCN- 51 la logística también es un factor de gran importancia, pues implica que se cumpla con el cumplimiento de las normas de embalaje, transporte y almacenamiento que aseguren que el producto llegue a su lugar de destino en óptimas condiciones.

Es importante considerar que estos requisitos pueden variar según el comprador y el mercado específico al que se está dirigido. Por tal razón, los productores de cacao CCN-51 deben estar dispuestos a adaptarse a los requerimientos de cada mercado y mantener en todo momento los altos estándares de calidad y sostenibilidad para garantizar la comercialización exitosa del producto en el mercado internacional.

1.4.3 Valor agregado de cacao CCN-51

El valor agregado hace referencia a “el valor que se añade a un producto o servicio durante su proceso de producción o comercialización, que aumenta su calidad, utilidad o atractivo para el consumidor final y, por tanto, su precio de venta" (Moliner-Tena et al., 2016).

El valor agregado juega un papel de gran importancia en la comercialización internacional, este elemento de gran relevancia ya que puede aumentar la compra y venta de cacao CCN- 51, este valor agregado puede diferenciar del resto de tipos de cacao y ofrecer a los potencial clientes un producto único y de alta calidad.

A continuación, se detallan algunas opciones para darle valor agregado al cacao CCN-51:

Elaboración de chocolate de alta calidad: El cacao CCN-51 puede ser materia prima para la producción de chocolate, sin embargo, es importante que el cacao a utilizarse tenga un tratamiento post cosecha especial. Los granos para la elaboración de este producto deben ser elegidos cuidadosamente y procesos de fermentación, métodos de secado y tostado especializados.

Certificaciones de calidad y sostenibilidad: Las certificaciones son otra manera de agregar valor a este producto, sobre todo para el mercado internacional es de vital importancia

que el cacao tenga certificaciones que validen la sostenibilidad y se garantice que el producto esté bajo prácticas de producción socialmente responsables. Existen certificaciones como Rainsforest Alliance, certificación UTZ, Agricultura Orgánica - Unión Europea , BRCGS Ethical Trade and Responsible Sourcing.

Productos orgánicos y de comercio justo: El mercado internacional cada vez más se preocupa el comercio justo y cuan orgánico son los productos que se consumen. Este punto iría de la mano con el anterior ya que existen certificaciones que validan que un producto es de comercio justo y orgánico. Así mismo existen asociaciones productoras que promueven prácticas de comercio justo.

Innovación en productos: La innovación es otro elemento que ayuda a agregar valor, con el cacao CCN- 51 se pueden elaborar un sin número de productos, tales como bebidas energizantes, suplementos alimenticos, productos cosméticos. Sin embargo, es importante considerar que para llevar a cabo esto el cacao debe tener un tratamiento especial.

Capítulo 2: Marco teórico

El presente capitulo tiene como objetivo presentar el marco teórico sobre el Plan de internacionalización para una empresa ecuatoriana productora de cacao CCN- 51. En este sentido se abordarán los conceptos fundamentales sobre la internacionalización empresarial, los modelos, estrategias, así como también los factores que influyen en este proceso. Este marco teórico proporcionará un enfoque teórico sólido para el análisis y diseño de un plan de internacionalización eficaz para la empresa de la industria estudiada.

2.1 Internacionalización empresarial

Con el paso de los años, los avances tecnológicos y aparecimiento de la globalización económica el mundo empresarial ha cambiado. Dicha globalización económica ha obligado a las empresas a enfrentarse a una diaria competencia, a una constante y progresiva necesidad de innovación y a la tendencia de una homogenización de los mercados internacionales.

En este sentido, la internacionalización se ha convertido en una palabra clave en el mundo empresarial, Ortega y Espinosa (2015) definen a este proceso como “ (...) La búsqueda

de nuevos mercados distintos al doméstico sobre el que se opera” en una definición mucho más concreta los mismos autores la exponen como “ Aquel proceso cultural de ámbito empresarial por medio del cual las empresas desarrollan capacidades para hacer negocios en diversos países que constituyen mercados distintos a su entorno geográfico natural”.

Con una definición un poco más extensa Rojo, I. y Gaspar, A. (2007) determinan a una empresa internacional como

Aquella que opera fuera de sus fronteras nacionales, ya sea por exportación, inversión directa en el exterior o a través de alianzas y cooperaciones con empresas de otros países, pudiéndose establecer distintos niveles de internacionalización, de acuerdo con la menor o mayor centralización de la compañía matriz en el país de origen (...)

La internacionalización para cualquier empresa es un proceso de gran utilidad ya que ayuda a diversificar su catálogo de clientes, expandir su alcance en el mercado y aumentar su rentabilidad.

2.1.1 La necesidad de internacionalizar una empresa

Llevar a cabo la internacionalización de una empresa es un proceso que requiere de mucha planificación y preparación, estos dos elementos son la clave para lograr que el proceso se concrete de manera óptima.

Pese a la dificultad que puede implicar iniciar, desarrollar e implementar la internacionalización las ventajas pesan más que estos desafíos. En primera instancia, según Ortega y Espinosa (2015), algunos de los factores que influyen para que las empresas busquen mercados en el exterior son:

- Saturación del mercado doméstico
- Enfrentamiento a nuevos competidores en el exterior
- Buscar mercados menos competitivos o en una etapa diferente del ciclo de vida del producto
- Incentivos gubernamentales y déficit comercial
- Ventajas en costes salariales
- Aprovechar la capacidad ociosa de la producción

- Vocación internacional de sus directivos

2.1.2 Ventajas y desventajas de internacionalizar una empresa

Como se mencionaba anteriormente, este proceso de internacionalización representa grandes ventajas para la empresa, pero también significa ciertas desventajas que valen la pena conocer. Según Ortega y Espinosa (2015) estas son algunas de las ventajas y desventajas de la internacionalización:

Tabla 1. Ventajas y desventajas de la internacionalización

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación de riesgos comerciales • Mayores ventas = mayor facturación y mayor beneficio neto empresarial • Uno de economías de escala y en consecuencia reducción de los costes de fabricación • Aprendizaje de nuevos mercados y localización de nuevas oportunidades • Mayor vida útil del producto • Reconocimiento de marca y condensación de prestigio de la empresa y sus directivos, personal e inversores • Posicionamiento respecto a la competencia • Revitalización económica de la zona de influencia de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferentes culturas, hábitos de consumo e idiomas que obligan a la modificación del producto • Logística de transporte y distribución más compleja • Contratación de nuevo personal formado en comercio exterior y de servicios externalizados • Adaptaciones del producto por normativa • Costes por prospección de mercados, viajes, ferias, promoción y publicidad de los productos en los mercados exteriores • Utilización de medios de pago/cobros internacionales • Mayores trámites administrativos • Asunción de riesgos políticos, socio- económicos.

Fuente: Ortega, A. y Espinosa, J. (2015). Plan de internacionalización empresarial. Manual práctico. ESIC editorial.

2.1.3 Fases en la internacionalización empresarial

Es importante entender que la internacionalización de una empresa no es algo que ocurre de la noche a la mañana y requiere de planificación y tiempo, generalmente se lleva a cabo en varias fases que pueden variar según la empresa y el mercado objetivo.

Visto desde una manera sencilla y resumida la internacionalización está compuesta de las siguientes fases:

1. Exploración y evaluación del mercado internacional
2. Preparación interna
3. Entrada en el mercado extranjero seleccionado
4. Adaptación y consolidación de su presencia en el mercado internacional
5. Expansión y diversificación

No obstante, Ortega, A. y Espinosa, J, 2015 divide al proceso de internacionalización de la siguiente manera.

Tabla 2. Fases en la internacionalización empresarial

Fase 1	La empresa adapta una actitud pasiva y recibe pedidos del exterior. Realiza exportaciones esporádicas no buscadas a propósito, sino que son propiciadas por agentes externos y escasos clientes. No atiende a una estrategia empresarial previamente implementada. Escasa o nula inversión por parte de la empresa.
Fase 2	La empresa adopta una actitud activa en la búsqueda de socio comerciales y clientes en los mercados exteriores. Se tiene una exportación regular a través de importadores- distribuidores locales, detallistas o pequeños mayoristas en los países de destino. En esta fase existe una inversión mínima por parte de la empresa en el fomento del comercio exterior.
Fase 3	La empresa consolida sus ventas en los mercados internacionales en los que opera. Las exportaciones son regulares y forman parte de la estrategia de la empresa suponiendo una importante contribución a la facturación de la empresa. En esta fase la empresa hace una importante inversión en viaje de

	prospección, departamento propio de comercio exterior, con un propio plan comercial y de marketing. Se cuenta con personal propio en los mercados exteriores o con varios agentes, distribuidores- importadores que propician el negocio.
Fase 4	La empresa tiene filiales propias, sucursales, establecimientos permanentes, almacenes, etc., en los países desarrollando sus propias acciones comerciales y de marketing. La empresa invierte importantes recursos económicos en infraestructuras y personal en los países de destino. La presencia de la empresa en el exterior es notable y duradera en el tiempo.
Fase 5	En esta fase, se supone el mayor nivel de internacionalización empresarial, la empresa posee un centro productivo propio en el extranjero con el objetivo de utilizar las economías de escala, mano de obra barata y/o cualificada y demás ventajas que supone la deslocalización industrial. Se busca la adaptación al mercado local, ahorro de costes de producción y transporte, objetivos estratégicos, etc., la inversión necesaria es elevada y constante.

Fuente: Ortega, A. y Espinosa, J. (2015). Plan de internacionalización empresarial. Manual práctico. ESIC editorial.

Por su parte, Schwarz Díaz, M. (2018) extiende el proceso de internacionalización a 9 fases, las cuales se detallan a continuación:

Fase 1: Identificación de la oportunidad de internacionalizarse o globalizarse

Fase 2: Análisis de riesgos y estudio de capacidades internas y externas

Fase 3: Empoderamiento del conductor y líder del proceso

Fase 4: Preparación del equipo humano para el proceso

Fase 5: Inserción Legal-Regulatoria

Fase 6: Inserción Logística

Fase 7: Inserción Operacional

Fase 8: Medición y evaluación de la experiencia de inserción en el nuevo contexto

Fase 9: Mejora del proceso y la experiencia

Es de vital importancia hacer hincapié en la primera fase, la búsqueda y selección del mercado objetivo, pues de este dependerá en gran medida la manera en la que se ejecute el plan de internacionalización. Por otro lado, el proceso de internacionalización involucra a todas las partes integrantes de la empresa, sobre todo a las partes interesadas internas ya que se requiere el desarrollo de nuevas capacidades y habilidades empresariales, esto implica cambiar su forma de pensar y relacionarse, así mismo se busca que se mire al mercado desde otra perspectiva, con nuevos clientes de nuevos gustos, necesidades y costumbres.

2.2 Aspectos a considerar al elegir el destino de exportación

Tan importante como establecer los objetivos y las estrategias de internacionalización es saber elegir el país donde se va operar, evaluando una serie de aspectos para medir el riesgo y la oportunidad. Rojo, I. y Gaspar, A. (2007) mencionan que existen tres aspectos básicos para evaluar el país al que se desea ingresar

1. Evaluación riesgo país

Durán, 2000 como se citó en Rojo, I. y Gaspar, A., 2007 “El riesgo país hace referencia al posible efecto negativo que la situación política, legal, económica, cultural y social de una nación puede ejercer sobre el valor de la inversión extranjera localizada en dicho lugar”. En el mismo sentido, también se deben evaluar aspectos como riesgos políticos, riesgos económicos, riesgos legales y riesgos socio- culturales.

2. Aspectos culturales

Las variables culturales siguen siendo determinantes a la hora de elegir el país en el que se va a operar. El idioma, la religión, las costumbres y hábitos de consumo dictan la aceptación o rechazo de un producto. Existen empresas que buscan países con semejanzas culturales para internacionalizarse, esto con el fin de que el proceso sea mucho más sencillo y llevadero (Rojo, I. y Gaspar, A., 2007, p.150)

3. Sector de actividad

Las características del producto son variables que influyen en el éxito o fracaso de la expansión internacional de la empresa. La compañía deberá realizar estudios de mercado para conocer si el producto se ajusta a las necesidades del mercado.

En ese punto también es importante considerar los sectores que son prioritarios y prohibidos en cada país, ya que esto podría significar barreras comerciales, dificultad para obtener recursos físicos y humanos. (Rojo, I. y Gaspar, A., 2007, p.150)

2.3 Estrategias de internacionalización

Habiendo conocido las fases de internacionalización de una empresa es importante ahora establecer las estrategias existentes para este proceso con el fin de posteriormente definir la más adecuada para la empresa ecuatoriana productora de cacao CCN- 51.

Rojo, I. y Gaspar, A., 2007 menciona que “Considerando la intensidad con la que intervienen las fuerzas que exigen la localización y las que incitan a una mayor coordinación, se puede diseñar una gran variedad de estrategias, las cuales se pueden agrupar en tres (...)”

- Estrategia global

Según Rojo, I. y Gaspar, A. (2007) Esta estrategia se basa en una fuerte coordinación de la empresa principal y los cambios que realizan las filiales son mínimos. Esta estrategia es útil para aquellas empresas que se encuentran inmersas en un entorno con consumidores de gustos y necesidades parecidas ofreciendo un producto con características idénticas en los diferentes países de destino. La estructura organizativa es centralizada y maneja procesos estandarizados.

- Estrategia doméstica

Según Rojo, I. y Gaspar, A. (2007) A diferencia de la estrategia global esta se caracteriza por un reducido grado de coordinación entre la empresa principal y sus filiales, está en pro de la adaptación local. Al aplicar esta estrategia la empresa deberá diferenciar sus productos y actividades en función de las necesidades de los consumidores locales. La estructura será descentralizada y sus filiales actuarán casi como organismos independientes.

- Estrategia transnacional

Según Rojo, I. y Gaspar, A. (2007) Esta estrategia se aplica por empresas inmersas en un entorno con pocas restricciones al comercio y a la inversión extranjera. Estas empresas se adaptan a las necesidades de los consumidores locales, quienes han sufrido los efectos

de la globalización y suelen tener hábitos de consumo parecidos a los de otros países, pero al mismo tiempo existen diferencias en sus necesidades. No existe una estandarización en los productos pese a que las diferencias locales son mínimas, su estructura organizativa más común es la matricial o en red. Las filiales reciben ciertas delegaciones, pero siempre mantiene interdependencia con la matriz.

2.4 Formas de entrada a otro país

Gelmetti, C. (2006) menciona que “La estrategia de penetración hacia los mercados internacionales dependerá del tipo de producto, las características y condiciones del mercado, los recursos disponibles (financieros y humanos) y los objetivos de la empresa”. Para ingresar a los mercados internacionales existen 3 vías, directas, indirectas y colegiadas.

Tabla 3. Alternativas de entrada en mercados exteriores

Directas	Indirectas	Colegiadas
<ul style="list-style-type: none"> • Vendedor propio • Agente de ventas • Departamentos de comercio exterior • Distribuidor • Licencias • Franquicias • Oficinas, depósitos, filiales o planta industrial propia 	<ul style="list-style-type: none"> • Intermediario local (bróker) • Intermediario externo • Consignatario de exportación • Compañías de comercialización (trading) 	<ul style="list-style-type: none"> • Consorcios de exportación - Consorcios horizontales - Consorcios verticales • Cooperativas de exportación

Nota: Tomado de Pymes globales: estrategias y prácticas para la internacionalización de pequeñas y mediana empresas (p. 148) por de Ledesma, C (1995) como se citó en Gelmetti, C. (2006). UGERMAN EDITOR.

Ortega, A. y Espinosa, J. (2015) mencionan otra forma de entrar al mercado internacional y es través de la exportación directa, misma que “Supone que es la empresa directamente quien desarrolla la actividad exportadora en lugar de delegarla a terceros, a través del

mercado de origen, de una sucursal o filial de ventas agentes, distribuidores, importadores- distribuidores, oficinas de representación, etc.”

2.5 INCOTERMS y transporte internacional

Ortega, A. y Espinosa, J. (2015) mencionan que la selección del INCOTERM y del medio de transporte adecuado juegan un papel de gran importancia en la internacionalización pues serán elementos determinantes en la fijación del precio de venta en los mercados internacionales.

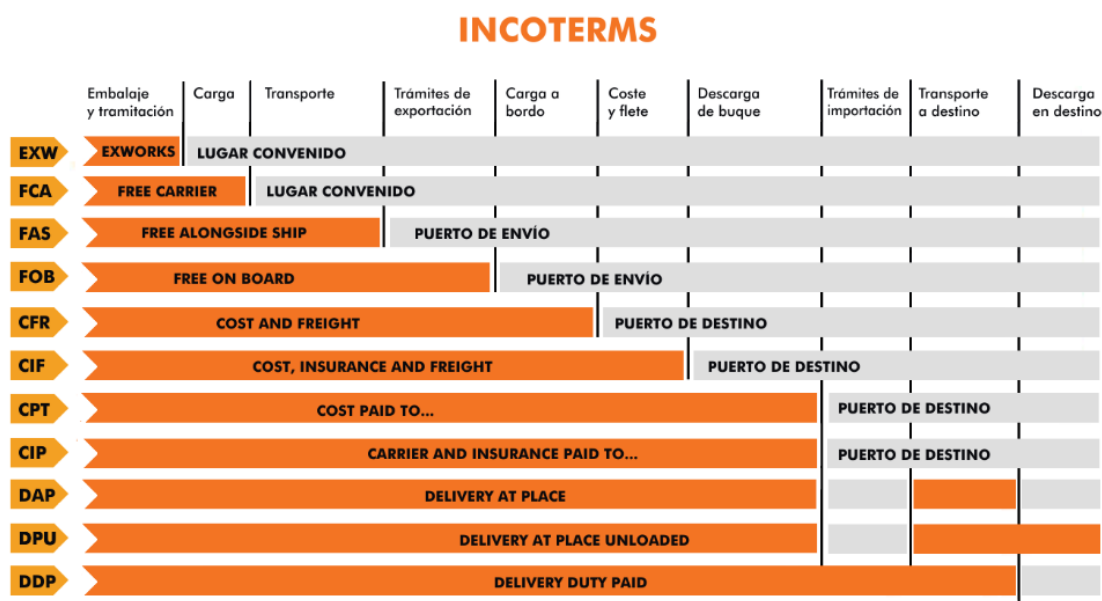
Los INCOTERMS (International Commerce Terms) son las reglas internacionales establecidas por la Cámara de Comercio para un universal y correcto entendimiento de los términos comerciales en las condiciones de entrega del producto.

El uso de los INCOTERMS permite conocer:

- La distribución de los gastos y costes entre vendedor y comprador
- La fijación del lugar donde se hará la entrega de la mercancía
- Quien asumirá los riesgos en el transporte de mercancías y hasta que punto del recorrido de la mercancía.

Actualmente existen 11 INCOTERMS, cada uno asigna el riesgo, gastos y costes al comprador o vendedor en diferentes puntos, a continuación, se muestra un gráfico que ilustra la designación de estos elementos.

Figura6. Incoterms



Fuente: Klawter (s,f). ¿Qué son los Incoterms? Clasificación y tipos.

<https://klawter.com/blog/que-son-los-incoterms-tipos/>

En capítulos posteriores se analizará y terminará específicamente el Incoterm adecuado para la exportación de cacao CCN- 51 al país de destino seleccionado.

2.6 Plan comercial y marketing mix

Una vez que se ha identificado el país de destino para comercializar los productos es importante establecer un plan comercial y de marketing mix, pues serán útiles para la penetración en el mercado seleccionado.

Por un lado, Ortega, A. y Espinosa, J. (2015) mencionan que en plan comercial se establecen los objetivos pretendidos en el mercado, así como también la estrategia comercial que se aplicará. En este sentido mencionan que es importante que se conozcan y evalúen aspectos como

- Estructura de mercado
- Evolución de mercado
- Proveedores
- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- Amenaza de entrada de productos sustitutos
- Tamaño de mercado

- Canales de distribución
- Normativas
- Clientes
- Competidores

Por su parte, el marketing mix juega un rol de gran importancia para cualquier empresa ya sea grande o pequeña, y en el proceso de internacionalización es fundamental ya que permite adaptarse al mercado objetivo y facilita competir a nivel global. Los elementos claves del marketing mix son productos, precio, plaza y promoción.

Capítulo 3: Destinos de exportación de cacao CCN-51

Como parte de la implementación de un plan de internacionalización es importante analizar los principales destinos de exportación del cacao CCN- 51, exponiendo factores como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, dando así respuesta al objetivo tres de este trabajo investigativo.

A continuación, se presenta el detalle de los principales destinos de exportación del cacao CCN- 51 y el respectivo análisis comparativo.

3.1 Análisis de posibles destinos de exportación de cacao CCN- 51

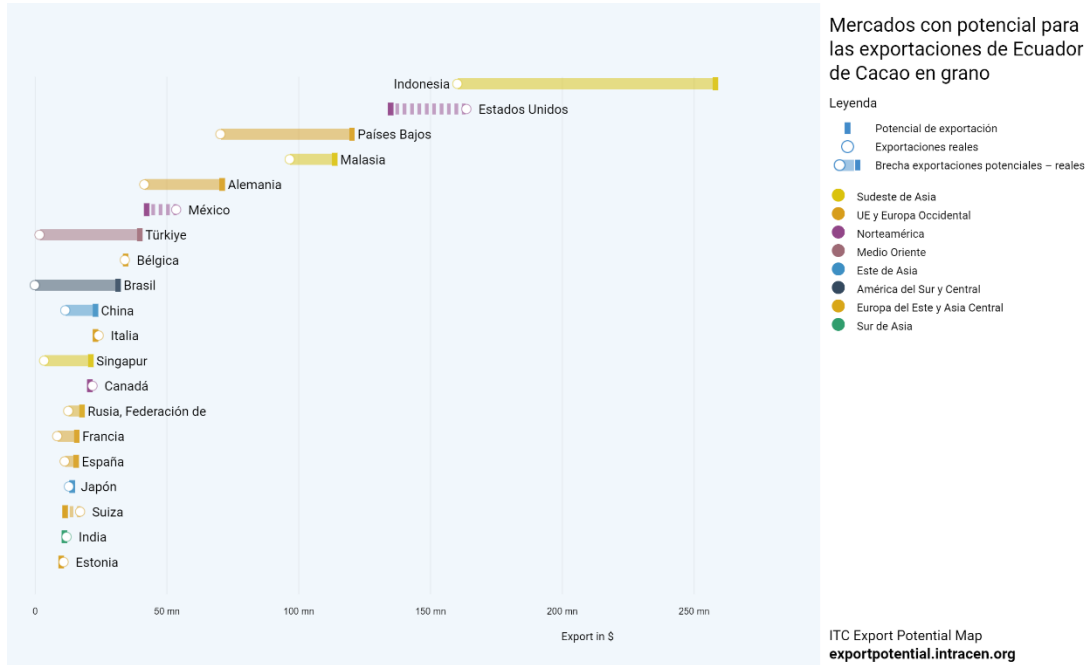
Si bien es cierto Ecuador es altamente reconocido por su cacao fino de aroma de alta calidad y tiene varios compradores internacionales, no obstante, es importante también analizar potenciales clientes extraanjeros para el cacao CCN- 51. Como se ha mencionado en capítulos anteriores, el mercado internacioanl es exigente y el producto debe cumplir con parámetros de calidad para poder competir.

Además, es relevante identificar un país con el que Ecuador mantenga buenas relaciones comerciales y el ingreso del producto ecuatoriano tenga algún tipo de exoneración de aranceles, así mismo es necesario analizar un país donde la industria del cacao esté desarrollada y pueda elaborarse diversos productos que tenga como materia prima el cacao CCN- 51.

En el capítulo anterior se enlistó a los principales clientes internacioanels del cacao ecuaotoriano, sin embargo, también es importante analizar los mercados con mayor

potencial de exportación. Para ello, se ha tomado como la referencia la información proporcionada en el sitio web “Export Potential Map”

Figura7. Los mercados con mayor potencial para las exportaciones de 180100 Cacao en grano provenientes de Ecuador



Fuente: Export Potential Map. (2023). Potencial de exportación.

<https://exportpotential.intracen.org/es/markets/gap-chart?fromMarker=i&exporter=218&whatMarker=k&what=180100&toMarker=j>

Tabla 4. Los mercados con mayor potencial para las exportaciones de 180100 Cacao en grano provenientes de Ecuador

País	Potencial de exportación (millones)	Exportaciones reales (millones)	Potencial sin explotar restante (millones)
Indonesia	\$ 256,00	\$ 160,00	\$ 96,00
Países Bajos	\$ 118,00	\$ 70,00	\$ 48,00
Alemania	\$ 69,00	\$ 42,00	\$ 27,00
Malasia	\$ 111,00	\$ 97,00	\$ 14,00
Estados Unidos	\$ 133,00	\$ 164,00	\$ -

Fuente: Export Potential Map. (2023). Potencial de exportación.

<https://exportpotential.intracen.org/es/markets/gap-chart?fromMarker=i&exporter=218&whatMarker=k&what=180100&toMarker=j>

Tal como se muestra en el gráfico anterior, pese a que Estados Unidos es uno de los principales clientes extranjeros del cacao ecuatoriano, ya no existe potencial de exportación en este país. Mientras que en destinos como Indonesia, Países Bajos, Alemania y Malasia aún existe potencial de exportación sin explotar, por lo que serán considerados como posibles destinos de exportación.

Para determinar el mejor destino de comercialización para el cacao CCN- 51 se ha considerado factores como:

- Total de cacao importado desde Ecuador 2021 (miles de USD)
- Riesgo país
- Clima de negocios
- Arancel aplicado
- Acuerdos comerciales con Ecuador

Además, se ha desarrollado un análisis FODA y PESTEL por cada uno de los países. El análisis FODA se centra en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del país, este tipo de herramienta puede proporcionar información valiosa sobre las ventajas competitivas del país al que se va a exportar, así como también los desafíos internos que enfrenta. Por su parte el análisis PESTEL representa los factores políticos, económicos,

sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden afectar, en este caso, al mercado extranjero. Con este análisis se pueden identificar las tendencias y factores que pueden afectar al mercado en el futuro.

A continuación, se muestran las tablas de ambos análisis por cada uno de los países, sin embargo. Cabe mencionar que la información obtenida para la elaboración de los análisis ha sido tomada de principalmente de fuentes como COFACE (2023) y Market Access Map.

Tabla 5. Análisis de posibles destinos de exportación de cacao CCN- 51

País	Total de cacao importado desde Ecuador 2021 (miles de USD)	Riesgo País	Clima de negocios	Arancel aplicado	Acuerdos comerciales con Ecuador
Indonesia	\$160.023	A4	A4	5%	Actualmente Ecuador e Indonesia no mantiene un acuerdo bilateral, no obstante existe la posibilidad de fortalecer relaciones comerciales y de inversión gracias a la ASEAN y otros acuerdos multilaterales de la región Asia- Pacífico.
Países Bajos	\$91.700	A2	A1	0%	Ecuador mantiene vigente el acuerdo comercial con la Unión Europea, el cual establece la reducción progresiva de aranceles para la exportación e importación de productos. Por lo que exportar

					cacao CCN- 51 tendría un arancel de 0%
Alemania	\$42.149	A3	A1	0%	Alemania al ser parte de la Unión Europea también se beneficia del acuerdo mencionado en el punto anterior. Exportar cacao a este país también tendría un arancel del 0%.
Malasia	\$94.707	A4	A3	0%	Entre Ecuador y Malasia no existe un acuerdo comercial como tal, sin embargo Ecuador es miembro de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), la cual mantiene un acuerdo de libre negociación con la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN) y Malasia forma parte de esta asociación.

Nota: COFACE (2023). Country Risk Assessment. <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks>. Market access map (2023). Market Access Conditions <https://www.macmap.org/>

3.2 Análisis FODA y PESTEL de posibles destinos de exportación

1. Indonesia

Análisis FODA	
<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversidad de recursos naturales (agricultura, energía, minería) • Costo laboral bajo y bono demográfico. • Industria de turismo en crecimiento (6% del PIB en 2019) • Gran mercado interno • Flexibilidad del tipo de cambio 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del consumo interno • IED, el gobierno ha implementado políticas para atraer la inversión extranjera directa, especialmente en sectores como infraestructura, energía y manufactura. • Indonesia es parte de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN) y del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), lo que le permite participar en acuerdos comerciales y de integración regional.
<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gran brecha de inversión en infraestructura – bajos ingresos fiscales • Mercado fragmentado por extenso archipiélago con numerosas islas y diversidad étnica • Territorio expuesto a desastres naturales. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indonesia compite con otros países de la región Asia-Pacífico en áreas como la manufactura y el turismo, lo que puede limitar su capacidad de atraer inversión y desarrollar su economía. • Indonesia ha experimentado en el pasado periodos de inestabilidad política

Nota: COFACE (2023). Country Risk Assessment. <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks>

Análisis PESTEL

<p>Político:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indonesia es una república democrática con elecciones periódicas. • El sistema político del país es generalmente estable. • La corrupción es un problema importante que afecta la inversión extranjera y la eficacia del gobierno en el país. • La gestión de la diversidad étnica y religiosa en Indonesia es un gran desafío que provoca tensiones políticas y sociales. 	<p>Económico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indonesia ha mantenido un fuerte crecimiento económico en los últimos años, impulsado por el aumento del consumo interno, la inversión y las exportaciones. • Controlar la inflación es una de las principales preocupaciones del gobierno de Indonesia. Los precios de los alimentos, el petróleo y otros productos básicos pueden afectar significativamente la estabilidad económica y el bienestar de la población. • Un tipo de cambio estable es esencial para la competitividad de las empresas de importación y exportación de Indonesia. Además, el país está comprometido con la promoción del comercio internacional a través de acuerdos bilaterales y multilaterales.
<p>Social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indonesia tiene una población joven y en rápido crecimiento, que ofrece un gran mercado interno y una mano de obra potencialmente productiva. • La calidad de la educación y las habilidades de la fuerza laboral son factores clave en la competitividad y el desarrollo económico. • La distribución del ingreso sigue siendo desigual. Reducir la pobreza y 	<p>Tecnológico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La expansión de la infraestructura de telecomunicaciones y el acceso a Internet está impulsando la adopción de tecnología en diversas industrias y sectores de la economía. • El gobierno de Indonesia ha realizado grandes esfuerzos para mejorar la infraestructura de telecomunicaciones del país. Se han realizado inversiones en redes de fibra óptica, torres de telefonía

<p>la desigualdad es un desafío clave para los gobiernos y las empresas.</p>	<p>móvil y expansión de servicios de banda ancha.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indonesia está experimentando un crecimiento en innovación y emprendimiento, especialmente en tecnología. Se han establecido incubadoras, espacios de coworking y programas de apoyo para promover el desarrollo de nuevas empresas y startups tecnológicas.
<p>Ambiental:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indonesia es conocida por su rica biodiversidad y recursos naturales, cuya gestión adecuada es importante para el desarrollo sostenible y la protección del medio ambiente. • Indonesia enfrenta problemas como la deforestación, la pérdida de biodiversidad y la contaminación que requieren medidas apropiadas de mitigación y adaptación. 	<p>Legal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leyes laborales: Las leyes laborales pueden afectar las prácticas de empleo y las condiciones de trabajo en un país. • Política de inversión extranjera: las políticas relacionadas con la inversión extranjera pueden afectar el atractivo de los inversores y el desarrollo económico de un país. • Protección de los derechos de propiedad intelectual. La protección de los derechos de propiedad intelectual es fundamental para promover la innovación y el desarrollo tecnológico.

Nota: COFACE (2023). Country Risk Assessment. <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks>

2. Países Bajos

Análisis FODA	
<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividad portuaria (Rotterdam es el puerto número uno de Europa) • Establecimiento de empresas internacionales locales que trabajan con una densa red de PYME • Exportaciones diversificadas y flexibles (los servicios tienen una participación del 45% en las exportaciones totales), cuentas externas en superávit • Fuerte digitalización con gran cantidad de oficina en casa, educación en casa y venta minorista en línea posible • Infraestructura de alta calidad y buen nivel de vida. 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a mercados internacionales a través de acuerdos de libre comercio y la Unión Europea. • Potencial para la expansión de sectores innovadores como la tecnología y las energías renovables. • Atracción de talentos internacionales y emprendedores para contribuir a la economía y la innovación. • Enfoque del gobierno en la sostenibilidad y la economía circular. • La posición de liderazgo de los Países Bajos en la agricultura y la industria alimentaria, con oportunidades para la exportación de productos agrícolas y la inversión en tecnología agrícola.
<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exposiciones a la economía europea, especialmente Alemania y Bélgica (25% y 12% de todas las exportaciones de mercancías en 2021 respectivamente) • Muy influenciado por los precios del gas en Europa (el gas natural representa el 38% del consumo total) 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia global en áreas importantes como tecnología y energía. • El Brexit y la inestabilidad política en otros países de la UE pueden afectar a la economía holandesa. • El auge del proteccionismo internacional y el comercio justo afecta a la economía mundial y, por tanto, a la economía

<p>de energía y el 71% de los residentes holandeses usan gas natural para calefacción)</p> <ul style="list-style-type: none"> • La deuda privada de los hogares es muy elevada (230 % de la renta disponible o 102 % del PIB en 2020) • Bancos que dependen de la financiación mayorista (préstamos/depositos = 195 % en el primer trimestre de 2021) y bienes raíces • Envejecimiento de la población y sistema de pensiones bajo presión 	<p>holandesa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Envejecimiento de la población y necesidad de financiar la seguridad social y los planes de pensiones. • El aumento de los precios de la energía y la dependencia de los combustibles fósiles afectan la economía y la sostenibilidad a largo plazo.
---	---

Nota: COFACE (2023). Country Risk Assessment. <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks>

Análisis PESTEL	
<ul style="list-style-type: none"> • Es una monarquía constitucional parlamentaria. • La estabilidad política y la democracia son valores importantes en la sociedad holandesa. • El país tiene un alto índice de libertad y transparencia política. • Preocupa el aumento del populismo y la polarización política. • La relación entre los Países Bajos y la UE ha sido tensa en el pasado. • Cuestiones como la inmigración y la política fiscal están en el centro del desacuerdo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es una economía abierta y altamente orientada a la exportación. • La agricultura, la manufactura y los servicios financieros son importantes. • La pandemia de Covid-19 ha afectado negativamente a la economía. • Los precios de la energía también han aumentado en los últimos años. • Los Países Bajos tienen un alto nivel de desarrollo y una tasa de desempleo relativamente baja.
Social:	Tecnológico:

<ul style="list-style-type: none"> • La comunidad holandesa es conocida por su tolerancia, diversidad y calidad de vida. • La educación y el tratamiento médico son muy apreciados y bien desarrollados. • Los problemas de la sociedad holandesa son el envejecimiento de la población y la creciente diversidad étnica. 	<ul style="list-style-type: none"> • La innovación y el desarrollo tecnológico en los Países Bajos es excelente, especialmente en agricultura y energía sostenible. • La digitalización es importante en la sociedad holandesa con una alta penetración de Internet y tecnología móvil. • A pesar de los avances tecnológicos, aún existen sectores de la sociedad donde existe la brecha digital.
<p>Ambiental:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Holanda está comprometida con el desarrollo sostenible y la lucha contra el cambio climático. • La energía renovable y la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero son prioridades para el gobierno holandés y la sociedad en general. • El aumento del nivel del mar y la gestión de los recursos hídricos son los principales problemas del país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Legal: • El sistema legal holandés es conocido por su independencia, integridad y eficiencia. • Holanda es miembro de la UE y ha adoptado la mayor parte de la legislación de la UE. • La protección de la privacidad y los derechos de propiedad intelectual son temas importantes para el país. • La lucha contra la corrupción y el lavado de dinero es una de las principales prioridades de la sociedad y el gobierno holandeses.

Nota: COFACE (2023). Country Risk Assessment. <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks>

3. Alemania

Análisis FODA	
<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sólida base industrial (24% del PIB en 2021) • Desempleo estructural bajo, sistema educativo bien establecido • Importancia de las pymes en las exportaciones de los hogares (Mittelstand) • Políticas orientadas al consenso que promuevan sistemas institucionales representativos 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expansión de mercado: Alemania tiene la oportunidad de abrir nuevos mercados, especialmente en Asia y África. • Energías renovables: Alemania puede convertirse en líder mundial en tecnología de energías renovables y seguir liderando la lucha contra el cambio climático. • Envejecimiento de la población. Aunque el envejecimiento de la población es un desafío, puede ser una oportunidad para que Alemania desarrolle soluciones innovadoras y atraiga mano de obra extranjera para cubrir la escasez de mano de obra.
<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A pesar de la migración interna, la fuerza laboral ha disminuido desde 2020. • Mayor dependencia de las ventas de electricidad (95 litros del consumo de gas en 2021 serán importados, 39 litros del total de gas alemán vendido a principios de 2022 provendrán de Rusia) • Gestión de industrias automotrices y de ingeniería, especialmente en exportaciones (31% de todas las exportaciones en 2020) 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La imprevisibilidad política de la UE. La incertidumbre política en la UE afecta a la economía alemana debido a su estrecha integración con otros países europeos. • Competencia global: La competencia global en industrias alemanas clave, como la automotriz y la tecnología, podría amenazar su liderazgo. • Cambio climático. Particularmente en las industrias que dependen de la agricultura y los combustibles fósiles, el cambio climático podría tener un efecto negativo en la economía alemana.

<ul style="list-style-type: none"> • Restricciones de capacidad, baja inversión (especialmente en acceso a Internet) y producción que reduce el riesgo. 	
--	--

Nota: COFACE (2023). Country Risk Assessment. <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks>

Análisis PESTEL	
<p>Político:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alemania es un país estable y democrático con un sistema político sólido. • Tiene una fuerte presencia en la Unión Europea y es uno de los principales actores políticos en Europa. • El gobierno alemán ha implementado políticas para fomentar la innovación, la educación y el desarrollo sostenible. 	<p>Económico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alemania es una de las economías más grandes y fuertes del mundo, con un alto PIB per cápita y una baja tasa de desempleo. • Es un exportador líder conocido por sus productos de alta tecnología como automóviles y productos químicos. • El envejecimiento de la población y la dependencia de las exportaciones podrían afectar a la economía alemana con el tiempo.
<p>Social:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alemania tiene una población que envejece y una baja tasa de natalidad. • Tiene una población altamente educada y capacitada, incluidos muchos trabajadores calificados. • La integración de los inmigrantes y la inmigración son problemas sociales significativos en Alemania. 	<p>Tecnológico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alemania es un líder en innovación tecnológica y está a la vanguardia de la industria 4.0 y la inteligencia artificial. • La investigación y el desarrollo son importantes para el país y se invierte mucho en estas áreas. • Alemania tiene una infraestructura tecnológica avanzada que favorece la adopción de nuevas tecnologías.

<p>Ambiental:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alemania está comprometida con la protección del medio ambiente y la lucha contra el cambio climático. • El país tiene metas ambiciosas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y desarrollar fuentes de energía renovable. • Alemania invierte en tecnología limpia y promueve una economía circular. 	<p>Legal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El sistema legal de Alemania es estable y transparente. • Alemania tiene leyes laborales que protegen a los trabajadores y garantizan la seguridad en el trabajo. • El país tiene una política monetaria conservadora y estable que prioriza el crecimiento y la inversión.
---	--

Nota: COFACE (2023). Country Risk Assessment. <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks>

4. Malasia

Análisis FODA	
<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exportaciones diversificadas • La fuerte demanda interna reduce las emisiones • Fuerte sector de servicios • Alto nivel de I+D • Las inversiones están respaldadas por la expansión del mercado de capitales local y el acceso a la IED • Fluctuaciones del tipo de cambio • Mayor ingreso por persona • Área turística 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El gobierno de Malasia ha formulado políticas para fomentar la inversión extranjera y el desarrollo de industrias de alta tecnología como la electrónica y la biotecnología. • Crece la clase media en el país y aumenta la demanda de bienes y servicios de calidad. • La proximidad de Malasia a China y otros mercados emergentes en Asia brinda oportunidades para la expansión comercial y la diversificación de las exportaciones.

<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los ingresos presupuestarios dependen en gran medida de los resultados del sector del petróleo y el gas (16 % de los ingresos) • Bajos ingresos fiscales (15,9%) y falta de transparencia de los gastos presupuestarios • Muy alto nivel de endeudamiento de los hogares (80% del PIB) • El aumento de los costos laborales reduce la competitividad de los precios • Diferencias regionales persistentes • Conflictos raciales y religiosos • Incertidumbre política e inestabilidad 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La competencia de otros países de la región, como China y Singapur, puede reducir la demanda de bienes y servicios de Malasia. • La pandemia de COVID-19 ha afectado la economía de Malasia, lo que ha provocado una caída de las importaciones y un aumento del desempleo. • Los conflictos políticos y sociales pueden afectar la estabilidad económica y la inversión extranjera.
--	--

Nota: COFACE (2023). Country Risk Assessment. <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks>

Análisis PESTEL	
<p>Político:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Malasia es una monarquía constitucional con un sistema político estable. El gobierno actual persigue un plan para fomentar la inversión extranjera y desarrollar industrias de alta tecnología. • El país tiene fuertes relaciones con otros países de la región y es miembro de organizaciones internacionales como la ONU y ASEAN. 	<p>Económico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Malasia es una economía en desarrollo con un PIB per cápita. • El país es un importante exportador de materias primas como petróleo, gas natural y productos agrícolas. • Malasia ha formulado políticas para fomentar la inversión extranjera y el desarrollo de industrias de alta tecnología.

<p>Social:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Malasia tiene una población multiétnica y multirreligiosa, con una mezcla de culturas malaya, china e india. • La educación es una prioridad en Malasia, con una tasa de alfabetización del 96%. • La población de Malasia está envejeciendo, lo que puede tener implicaciones en la fuerza laboral y la demanda de servicios de atención médica 	<p>Tecnológico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Malasia ha invertido en el desarrollo de industrias de alta tecnología como la electrónica y la biotecnología. • El país ha adoptado la tecnología digital y está en proceso de transformar su economía y gobierno. • La infraestructura tecnológica de Malasia está en constante desarrollo, centrándose en la conectividad y el acceso rápido a Internet.
<p>Ambiental:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Malasia se encuentra en un área propensa a desastres naturales como tifones e inundaciones. • La deforestación y la contaminación son los principales problemas ambientales del país. • Malasia está comprometida con la lucha contra el cambio climático y ha establecido objetivos para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. 	<p>Legal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El sistema legal de Malasia se basa en el derecho consuetudinario. • El país ha formulado una política para la promoción de la inversión extranjera y la protección de los derechos de propiedad intelectual. • La corrupción sigue siendo un problema en Malasia y puede desalentar la inversión extranjera.

Nota: COFACE (2023). Country Risk Assessment. <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks>

3.3 Competidores, amenaza u oportunidad

Como en cualquier industria, Ecuador enfrenta una fuerte competencia de otros productores. A continuación, se detallan los proveedores de cacao de los posibles destinos de exportación:

Tabla 6. Principales proveedores de los posibles destinos de exportación del cacao ecuatoriano.

Posible destino de exportación	Principales proveedores de cacao
Indonesia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Costa de Marfil (África occidental) 1. Nigeria (África occidental) 2. Ghana (África occidental) 3. Camerún (África Central) 4. Perú
Países Bajos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Costa de Marfil (África occidental) 2. Camerún (África Central) 3. Nigeria (África occidental) 4. Sierra Leona (África Occidental) 5. Guinea (África occidental)
Alemania	<ol style="list-style-type: none"> 1. Costa de Marfil (África occidental) 2. Países Bajos 3. Bélgica 4. Nigeria (África occidental) 5. Ghana (África occidental)
Malasia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Costa de Marfil (África occidental) 2. Ghana (África occidental)

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Nigeria (África occidental) 4. Camerún (África Central) 5. Indonesia
--	---

Nota: Trade map (2023). Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2021 Producto: 180100 Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c180100%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Tal como se muestra en el gráfico anterior entre los principales competidores de Ecuador en la exportación de cacao es Costa de Marfil, Ghana, Nigeria y Camerún.

Costa de Marfil:

Costa de Marfil es el mayor productor de cacao del mundo con una producción anual de más de 2 millones de toneladas, además tiene una ventaja comparativa en costos de producción por la disponibilidad de mano de obra a bajo precio y más tierra disponible para la producción de cacao (Organización Internacional del Cacao, 2021). Si bien su cacao tiene un sabor diferente al cacao ecuatoriano, Costa de Marfil ha sido capaz de satisfacer la demanda de cacao barato en el mercado internacional.

Ghana:

Ghana es el segundo mayor productor de cacao del mundo con una producción anual de más de 1 millón de toneladas. Al igual que Costa de Marfil, tiene una ventaja comparativa en términos de costos de producción debido a la disponibilidad de mano de obra barata y una gran área de producción de cacao (Organización Internacional del Cacao, 2021). Aunque el cacao ghanés también tiene un sabor diferente al cacao ecuatoriano, ha sido capaz de satisfacer la demanda de cacao barato en el mercado mundial.

Camerún:

Camerún se erige como el mayor productor de cacao del mundo. Este país tiene un buen clima para el cultivo del cacao y es uno de los cinco mayores productores de cacao del mundo. La industria del cacao juega un papel importante en la economía de Camerún, creando puestos de trabajo y promoviendo las exportaciones.

En términos de tipos y variedades de cacao, Camerún produce principalmente variedades mixtas de cacao. Aunque estos tipos pueden no ser reconocidos y respetados como los mejores y más singulares tipos de otros países productores como Ecuador o Venezuela, el

cacao de Camerún cumple con los estándares de calidad requeridos por la industria del chocolate. El cacao de Camerún se usa a menudo para hacer chocolate de alta calidad.

Nigeria:

Nigeria es el mayor productor de cacao del mundo. El país tiene condiciones climáticas favorables y una larga historia de producción de cacao. Nigeria es el cuarto mayor productor de cacao del mundo y la industria del cacao juega un papel importante en la economía nigeriana, creando puestos de trabajo y aumentando las exportaciones. En términos de calidad y variedad de cacao, Nigeria produce principalmente variedades de cacao híbrido y forastero. Aunque estas variedades pueden no tener la misma popularidad y prestigio que las variedades premium y únicas de otros países productores, el cacao nigeriano es muy apreciado por su sabor y se utiliza para producir chocolate de calidad estándar. Nigeria está tratando de hacer que la producción de cacao sea más sostenible. Se implementaron programas de capacitación para agricultores, se popularizaron métodos agrícolas sostenibles y se intentó introducir tecnologías modernas en el cultivo del cacao. Sin embargo, todavía existen desafíos relacionados con las prácticas agrícolas y de gestión que pueden afectar la calidad y la productividad del cacao nigeriano.

Capítulo 4: Propuesta del plan de internacionalización de cacao CCN-51

La internacionalización es un proceso clave para el crecimiento y la expansión de las empresas, especialmente en la era de la globalización. Para una empresa ecuatoriana productora de cacao CCN-51, la internacionalización puede ofrecer una oportunidad para aumentar su presencia en el mercado mundial y mejorar su competitividad. En esta propuesta, se presentan algunas recomendaciones para la internacionalización de una empresa de este tipo.

4.1 Visión estratégica

4.1.1 Marco de actuación en la planificación estratégica

En el presente apartado se tratará sobre el conjunto de directrices y principios que guían la implementación de una estrategia empresarial. Este marco proporciona una estructura y enfoque para la toma de decisiones estratégicas en el proceso de internacionalización.

Tal como se mencionó en el capítulo dos de marco teórico existen tres estrategias de internacionalización, para el caso que se está analizando la estrategia recomendada es la estrategia global dado que será una empresa matriz la encargada de gestionar las operaciones en el país de destino, el cacao será exportado en grano como materia prima para la elaboración de productos derivados por lo que tendrá las mismas características para todos sus consumidores independientemente de su ubicación geográfica.

4.1.1.1 Horizonte temporal

La presente propuesta de internacionalización para una empresa ecuatoriana de cacao CCN- 51 está pensada, desarrollada y proyectada para ejecutarse en el 2024, el tiempo en el que se implemente dicho plan es de gran importancia ya que los mercados evolucionan y cambian constantemente.

4.1.1.2 Ámbito geográfico

Tal como se había mencionado en el capítulo 3 del presente trabajo investigativo, existen 4 destinos con potencial de exportación sin explotar para el cacao CCN- 5, sin embargo, es importante elegir un país y con base en ello continuar con el plan de internacionalización, tras haber realizado un análisis comparativo se ha elegido a Países Bajos como el destino de exportación.

Cabe mencionar que Indonesia es el destino con mayor potencial de exportación sin explotar, no obstante, se descartó a este país por su ubicación, diferencias culturales significativas y porque no mantiene un acuerdo comercial vigente con Ecuador lo que implica un arancel del 5% para la exportación del producto, siendo este un limitante de gran importancia.

Los Países Bajos son un país ubicado al noroeste de Europa Continental por ende es miembro de la Unión Europea, cuenta con una población de 17 302 116 habitantes en una superficie total de 41, 543 km². Su idioma oficial es el neerlandés, también conocido como holandés, en cuanto a su tipo de cambio Países Bajos utiliza el euro como su moneda oficial.

En los que respecta a los indicadores riesgos país y clima de negocios Países Bajos mantiene una calificación de A2 y A1 respectivamente, lo que indica que tiene un riesgo

crediticio relativamente bajo, se considera un país con una economía estable y con capacidad para el pago de sus deudas. Así mismo, su calificación en el clima de negocios indica que ofrece un entorno favorable para realizar negocios, esto implica un marco legal estable, transparencia en las operaciones empresariales, Países Bajos es atractivo para la inversión extranjera y ofrece estabilidad y seguridad para operar negocios exitosos.

4.1.2 Gama de productos y sector al que se dirige

El producto que se desea comercializar es el cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado con partida arancelaria 180100, el cacao CCN- 51 es una variedad de cacao diferente del cacao nacional o fino de aroma, sin embargo, entre sus ventajas competitivas se puede destacar su alta productividad y resistencia a enfermedades, su versatilidad permite utilizarlo como materia prima para la elaboración de diversos productos comestibles, medicinales y cosméticos, el tamaño del grano es más grande que es de las otras variedades.

Este es un producto que ha estado en el mercado internacional por varios años por lo que se considera que dentro de su ciclo de vida se encuentra en la madurez, la competencia es alta, se busca la diferenciación y la implementación de un plan de marketing se convierten en elementos de gran importancia para su supervivencia.

El cacao en grano está dirigido para el sector industrial que busque tener a este producto como materia prima para la elaboración de productos derivados.

4.1.3 Análisis de la empresa

El presente plan de internacionalización está dirigido para medianos y grandes productores de cacao CCN- 51, con este plan se busca que los productores comercialicen directamente en el mercado internacional y no a través de intermediarios.

Si hay algo en lo que se debe trabajar en la industria nacional y con los medianos y grandes productores de cacao es en el valor agregado, las certificaciones de calidad y sostenibilidad son elementos de gran importancia para comercializar en el mercado extranjero, esto asegura una mejor acogida del producto y existe la posibilidad de exigir un mejor precio.

4.1.4 Análisis externo

4.1.4.1 Competidores

Como en todo sector la competencia siempre estará presente, dado que se ha decidido exportar el producto a Países Bajos a continuación se enlistan los países que son los principales proveedores de Países Bajos. Ecuador se encuentra en el puesto número 5, según Trade Map hasta el 2021 Indonesia importó \$39.511 millones de USD.

Tabla 7. Destinos de exportación y sus principales proveedores

Destino de exportación	Principales proveedores de cacao
Países Bajos	<ul style="list-style-type: none">• Costa de Marfil (África occidental)• Camerún (África Central)• Nigeria (África occidental)• Sierra Leona (África Occidental)• Guinea (África occidental)

Nota: Trade map (2023). Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2021 Producto: 180100 Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c180100%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

4.1.4.2 Amenaza de entrada de productos sustitutos

La aparición de sustitutos puede afectar el mercado del cacao CCN-51. A continuación, se analiza la oferta de materiales que pueden ser utilizados en el área de productos derivados del cacao.

Otros tipos de cacao:

Hay muchos tipos de cacao que se cultivan en diferentes partes del mundo. Algunas de estas variedades pueden tener un perfil de sabor y características similares al cacao CCN-

51. Si estas variedades se cultivan y desarrollan como alternativas a CCN-51, pueden satisfacer otras necesidades del mercado y progresivamente convertirse en una amenaza.

Tal como se había mencionado en capítulos anteriores, se busca comercializar el cacao en grano para que sea utilizado como materia prima para la elaboración de otros productos de consumo final, por tal razón existe la posibilidad de la entrada de otras fuentes de sabores y texturas. Hay otros ingredientes que podrían sustituir parcialmente el sabor y base del producto a realizarse.

Es importante tener en consideración que los productos sustitutos pueden variar según el mercado y las necesidades de cada cliente. El uso de estas alternativas dependerá de factores como calidad, precio, disponibilidad, funcionalidad. La implementación del valor agregado podría hacer que se contrarreste la preferencia hacia estos productos sustitutos.

4.1.5 Plan comercial y de marketing

Plan Comercial para la exportación de cacao CCN-51 a Países Bajos:

1. Segmentación de mercado

Es importante identificar los diferentes segmentos de mercado a los que se desea ingresar, esto podrían ser chocolaterías artesanales, empresas de confitería, minoristas y consumidores individuales. Cabe mencionar que dicha segmentación se debe hacer con base en la demografía, estilo de vida, hábitos de consumo y preferencias del consumidor.

2. Posicionamiento

El posicionamiento del producto es de vital importancia, una manera de lograr posicionar el cacao CCN- 51 en el mercado internacional es través de las la propuesta de valor y diferenciación, tanto certificaciones como calidad, sabor, y textura son importantes para lograrlo. Lo ideal es posicionar al cacao CCN- 51 como una opción premium y sostenibles en el mercado de Países Bajos.

2.1 Adaptación del producto: Hay que asegurarse que el cacao CCN- 51 cumpla con los estándares de calidad exigidos por el mercado internacional. Se debe evaluar la necesidad de adaptar el producto a las necesidades y preferencias del consumidor.

2.2 Innovación y desarrollo: Otra de las formas de posicionar el producto es a través de la innovación y desarrollo de prácticas de cultivo, secado y tratamiento post cosecha. Es importante tener en consideración estas etapas pues son las que garantizan la calidad del cacao y por ende la calidad del producto elaborado. Un cacao con tratamiento adecuado tendrá características organolépticas particulares.

3. Estrategia de distribución

3.1 Canales de distribución: Es importante establecer un canal de distribución adecuado, en este caso el más favorable sería el canal indirecto. La empresa ecuatoriana productora de cacao CCN- 51 podría contactarse con un bróker en Países Bajos que se encargue de la comercialización y distribución del producto. Así mismo, es importante negociar acuerdos de distribución que garanticen la mayor cobertura del territorio.

4. Estrategia de promoción

4.1 Marketing digital: Desarrollar una estrategia de marketing en línea que incluya la creación y optimización de un sitio web en holandés, presencia activa en página web, redes sociales con contenido interactivo, informativo que permita generar interés y aumentar la visibilidad del producto.

4.2 Participación en eventos y ferias: La participación en ferias locales como internacionales es una oportunidad para presentar el cacao CCN- 51 y establecer contactos de posibles socios comerciales y posibles potenciales clientes de la industria.

5. Estrategia de precio

5.1 Análisis de costos: Estimar los costos de producción, distribución y mercadeo para crear precios competitivos y ganancias en el mercado holandés. Considere el resultado deseado, los precios competitivos y las expectativas del cliente en cuanto a valor y calidad.

4.1.6 Visión operativa

4.1.6.1 INCOTERMS y transporte internacional

Para enviar cacao de Ecuador a Holanda, se puede considerar utilizar INCOTERM "CIF" (Precio, Seguro, Envío - Precio, Seguro y Envío). Bajo este término, el vendedor asume los costos y la responsabilidad de llevar la mercancía a un puerto en los Países Bajos. Esta opción está justo debajo y ofrece el mejor transporte internacional.

El uso de INCOTERM "CIF" habilita al exportador a ser responsable del transporte y seguro de la mercancía hasta el puerto de destino. Esto reduce la carga administrativa y logística para los importadores holandeses. Al asumir responsabilidades de seguro y entrega, los exportadores pueden seleccionar proveedores confiables y negociar mejores precios, lo que puede conducir a costos más competitivos para los importadores.

Teniendo en cuenta la distancia y el volumen de la carga (cacao en grano), el flete marítimo es la opción más ventajosa para exportar desde Ecuador a Holanda. El flete marítimo tiene las ventajas de capacidad a granel, flete más económico en comparación con el flete aéreo y una red logística bien desarrollada.

Es recomendable buscar navieras y transitarios con experiencia en el transporte de productos agrícolas, especialmente cacao. Además, se debe considerar el uso de contenedores estándar de 20 o 40 pies para optimizar el espacio y los costos de envío. Es importante realizar un análisis detallado de los costos y condiciones de los distintos proveedores de servicios de transporte marítimo para elegir la solución más competitiva en términos de precio, tiempo de tránsito y calidad del servicio.

Como los términos y precios de envío pueden variar, se recomienda consultar a expertos en logística y comercio internacional, así como a transportistas y compañías navieras para obtener la información más actualizada y personal sobre las mejores opciones de transporte marítimo para las exportaciones de cacao de Ecuador a los Estados Unidos. Países Bajos.

CONCLUSIONES

- Tras el respectivo análisis se han identificado las exigencias del mercado internacional y requerimientos que esta demanda para la comercialización exitosa del cacao CCN- 51, dichas exigencias incluyen aspectos como certificaciones de calidad, sostenibilidad y responsabilidad social, así como también normativas de comercio internacional y estándares de calidad. Las certificaciones garantizan la calidad del producto que se está comercializando, existen varias certificaciones a nivel internacional, sin embargo, algunas son Rainsforest Alliance, certificación UTZ, Agricultura Orgánica - Unión Europea, BRCGS Ethical Trade and Responsible Sourcing.

- Para competir en el mercado internacional es necesario establecer el valor agregado, Mediante el análisis de las características y beneficios del cacao CCN-51, se ha determinado el valor agregado que una empresa productora debe ofrecer para competir en el mercado internacional. Esto implica la calidad excepcional, prácticas sostenibles y de comercio justo, así como también un tratamiento pre y post cosecho adecuado, que se innove constantemente.
- Con base en la información recopilada y la investigación, se seleccionó el destino más atractivo para la exportación: Países bajos es el mejor lugar para vender este producto. Para tomar esta decisión se consideraron factores como la evaluación del riesgo país, la situación comercial, los acuerdos comerciales vigentes y la capacidad exportadora. Además, se realizó un análisis FODA y PESTEL para el país de destino, lo que permitió analizar el entorno interno y externo del país.

RECOMENDACIONES

- La empresa debe obtener los certificados necesarios para cumplir con los requisitos del mercado internacional. Estos incluyen la certificación orgánica, el comercio justo y las normas alimentarias. Además, se recomienda seguir mejorando la calidad de sanidad para mantener la calidad del cacao CCN-51. Así mismo se recomienda que la empresa ponga especial atención en las prácticas de cultivo, cosecha y secado del producto, pues de esto dependerá la calidad del mismo.
- Se recomienda mantener la búsqueda de nuevas estrategias y alternativas para la evaluación del valor agregado. Estudiar más a detenimiento el mercado seleccionado será de gran ayuda para trabajar en la estrategia adecuada, se recomienda que dicho análisis sea realizado a profundidad y detenimiento, esto con el fin de obtener resultados que permitan tener una visión más amplia del mercado.
- Para futuras investigaciones se recomienda analizar la factibilidad del plan de internacionalización propuesto en el presente trabajo investigativo. Realizar un análisis detallado de la factibilidad del plan de internacionalización permitirá a la empresa tener una visión clara de los riesgos y oportunidades asociados, así como

de los recursos necesarios para llevar a cabo el plan propuesto. Esta evaluación brindará una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y permitirá realizar ajustes y mejoras necesarios antes de la implementación.

REFERENCIAS

- Acosta, A. (2006). Breve historia económica del Ecuador. Quito: Corporación Editora Nacional
- Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario (2021). (28 de marzo del 2023). Boletín informativo. *Informe técnico de exportación de cacao*. <https://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2022/02/Informe-cacao.pdf>
- Alonso, M. (2022). (10 de abril de 2023). Que son las 5 fuerzas de Porter y el cómo analizarlas. <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>
- Asociación Nacional de Exportadores de Cacao- Ecuador (2018). (17 de abril 2023). Sector Exportador de cacao. <https://anecacao.com/index2022.html?ref=the-chocolate-life>
- Asociación Nacional de Exportadores de Cacao- Ecuador. s.f. (10 de abril del 2023). Cacao CCN-51. <https://anecacao.com/index2022.html>
- Banco Centra. (2021). (3 de abril del 2023). Boletín de análisis agropecuario. <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/Coyuntura/Integradas/etc202104.pdf>
- Borja Abad, K. L., Vite Cevallos, H., Garzón Montealegre, V. J., & Carvajal Romero, H. (2021). Análisis de las exportaciones del cacao ecuatoriano en grano en el periodo 2008 al 2018. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(S1), 147-155
- Corporación Financiera Nacional. (2021). (28 de marzo 2023). *Ficha sectorial cacao y chocolate*. <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2022/fichas-sectoriales-2-trimestre/Ficha-Sectorial-Cacao.pdf>
- Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) (2021). (28 de marzo 2023). *Estadísticas agropecuarias*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-agropecuarias-2/>
- EU REDD Facility (2021). (17 de abril 2023). Diagnóstico de la cadena de valor del cacao, y mapeo de los
- GDP Español. (2019). (30 de marzo 2023). Variedad CCN – 51: ¿Una Amenaza Para la Industria Del Cacao? <https://perfectdailygrind.com/es/2019/07/19/variedad-ccn-51-una-amenaza-para-la-industria-del->

