



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

MANABÍ

CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

TRABAJO DE TITULACIÓN

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE CACAO FINO DE
AROMA DE LA CORPORACIÓN SAN PLÁCIDO EN EL MERCADO SUIZO.**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

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

SUBLÍNEA

GESTIÓN DE LA CALIDAD Y DE LA PRODUCTIVIDAD

PREVIO AL TÍTULO DE

LICENCIADA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

AUTOR/A

PÁRRAGA ROSS MELANIE ALONDRA

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

BRAVO ROSILLO DIANA CAROLINA, MG.

ENERO-2026

MANABÍ – ECUADOR

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del trabajo de titulación, certifico haber revisado el presente manuscrito de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí, cumpliendo la Normativa del Trabajo de titulación de grado; en consecuencia, es apto para su publicación y su difusión.

Tema: ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE CACAO
FINO DE AROMA DE LA CORPORACIÓN SAN PLÁCIDO EN EL MERCADO SUIZO

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

SUBLÍNEA: MERCADEO Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL

AUTORA : PÁRRAGA ROSS MELANIE ALONDRA

Diana Bravo Rosillo, Mg.

CI: 1309890182

Directora de Titulación

ACTA DE APROBACIÓN TRIBUNAL

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

Diana Bravo Rosillo, Mg
C.C. 1309890182
PRIMER LECTOR

José Vicente Santos, Mg.
C.C. 1303943383
SEGUNDO LECTOR

Oscar Cerón Tatac, Mg.
C.C. 1310821911
TERCER LECTOR

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

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

Portoviejo, enero de 2026.

(f): _____

PÁRRAGA ROSS MELANIE ALONDRA

CC:1350566616

Email: melanieparraga77@gmail.com

Teléfono:0984168423– 0959548355

DECLARACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

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

(f): _____

PÁRRAGA ROSS MELANIE ALONDRA

CC: 1350566616

DEDICATORIA

Este logro no sería posible sin el amor y el apoyo incondicional a mis padres, por su amor incondicional, su sacrificio y su fe inquebrantable en mí. A Rafael, por su valioso apoyo por haberme impulsado a seguir adelante en cada paso. A mis abuelitas, por su cariño y sus valiosos consejos. A mis amigos, por la alegría y la amistad que me brindaron. Y a Dios, por ser la luz que ha iluminado mis pasos y la fuerza que ha sostenido mis manos en cada momento de este camino.

PÁRRAGA ROSS MELANIE ALONDRA

AGRADECIMIENTO

Este proyecto ha sido el resultado de un largo camino, y quiero expresar mi gratitud a todas las personas que contribuyeron a mi formación profesional y personal.

Mi más profundo agradecimiento a Dios, por guiar mis pasos y darme la fuerza y la sabiduría para culminar esta etapa de mi vida.

A mi tutora de tesis, la Mgtr. Diana Carolina Bravo Rosillo, por su invaluable dirección, su paciencia y su compromiso. Sus conocimientos y su guía fueron cruciales para el desarrollo de este trabajo.

Al Mg. Oscar Cerón, por su valiosa ayuda como guía y por haberme compartido su conocimiento, el cual fue de gran apoyo para mi investigación.

Mi más sincero agradecimiento se extiende a todos y cada uno de los docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador SEDE MANABI, quienes, desde el primer semestre, sembraron en mí la pasión por el aprendizaje. Sus enseñanzas han sido de gran valor, no solo para mi vida profesional, sino también personal.

Finalmente, y con todo mi cariño, quiero agradecer a mi familia, novio y amigos. Su incondicional apoyo, su paciencia y su constante aliento fueron mi mayor motor.

PÁRRAGA ROSS MELANIE ALONDRA

RESUMEN

El presente estudio se desarrolló con el objetivo de analizar las estrategias comerciales más efectivas para fortalecer la presencia y competitividad de cacao fino de aroma de la Corporación San Plácido en el mercado suizo. La problemática central se relaciona con las dificultades que enfrentan los productores para cumplir regulaciones sanitarias, comerciales y logísticas exigidas por Suiza, lo que limita su acceso y posicionamiento internacional. La investigación fue de tipo de descriptivo con enfoque cualitativo donde se efectuó una revisión bibliográfica de las principales regulaciones legales sobre el comercio del cacao. De la misma manera se efectuó un estudio para identificar los desafíos, oportunidades y las características del mercado suizo. Los resultados mostraron que Ecuador tiene potencial para exportar cacao fino de aroma, amparado en el Acuerdo Comercial con la EFTA, que tiene arancel cero para el cacao en grano. Pero se constató que la Corporación San Plácido debe dar cumplimiento estricto a regulaciones como el Reglamento (CE) 178/2002, el Reglamento (CE) 852/2004, los límites de cadmio del Reglamento (UE) 488/2014 y los requisitos de acceso al mercado suizo (certificaciones de calidad, trazabilidad y documentación logística). También se identificó la presencia de principales competidores como Nestlé, Agroarriba S.A. y ProEcuakao S.A., y la necesidad de fortalecer procesos logísticos y de gestión comercial. Se concluye que el cacao fino de aroma posee una alta aceptación en el mercado suizo; no obstante, su competitividad depende del cumplimiento normativo, y la diferenciación del producto.

Palabras clave: Cacao, estrategia comercial, exportación, internacionalización

ABSTRACT

The present study was conducted with the objective of analyzing the most effective commercial strategies to strengthen the presence and competitiveness of fine flavor cocoa produced by the San Plácido Corporation in the Swiss market. The central problem concerns the difficulties faced by producers in meeting Switzerland's sanitary, commercial, and logistical regulations, which limit their access to and positioning within international markets. This descriptive research, carried out using a qualitative approach, included a bibliographic review of the main legal regulations governing cocoa trade. Likewise, an analysis was conducted to identify the challenges, opportunities, and characteristics of the Swiss market. The results indicate that Ecuador has strong potential to export fine-flavor cocoa, supported by the EFTA Free Trade Agreement, which grants zero tariffs on cocoa beans. However, it was found that San Plácido Corporation must strictly comply with regulations such as Regulation (EC) 178/2002, Regulation (EC) 852/2004, the cadmium limits established by Regulation (EU) 488/2014, and Swiss market access requirements—namely, quality certifications, traceability standards, and logistical documentation. The study also identified key competitors, including Nestlé, Agroarriba S.A., and ProEcuakao S.A., as well as the need to strengthen logistical processes and commercial management. The study concludes that fine-flavor cocoa enjoys high acceptance in the Swiss market; however, its competitiveness depends on regulatory compliance and effective product differentiation.

Keywords: Cocoa, commercial strategy, exportation, internationalization.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR.....	ii
ACTA DE APROBACIÓN TRIBUNAL	iii
DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD	iv
DECLARACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE DE CONTENIDOS	x
ÍNDICE DE TABLAS	xv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvii
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Estructura del trabajo	3
1.3 Marco teórico	4
1.3.1 Marco conceptual.....	4
1.3.1.1 El cacao y su contexto internacional.....	4
1.3.1.2 Producción de cacao en Ecuador	4
1.3.1.3 El cacao fino de aroma.....	6
1.3.1.4 Exportación de cacao fino de aroma a Europa.....	7
1.3.1.5 Regulaciones del cacao en el mercado europeo.....	9
1.3.1.6 Estrategias de internacionalización.....	9

1.3.1.7	Análisis estratégico	10
1.3.1.8	Estrategias competitivas.....	11
1.3.1.9	Estrategias competitivas para productos diferenciados	11
1.3.1.10	Herramientas de planificación estratégica	12
1.4	Problema de la investigación	13
1.5	Justificación	14
1.6	Objetivos de la investigación	15
1.6.1	Objetivo general.....	15
1.6.2	Objetivos específicos	15
2.	MATERIALES Y MÉTODOS.....	16
2.1	Matriz metodológica	16
2.2	Enfoque metodológico	19
2.3	Diseño de investigación	19
2.4	Técnicas de investigación	19
2.5	Población y muestra.....	20
2.5.1	Población.....	20
2.5.2	Muestra	20
2.6	Análisis de los datos.....	21
2.7	Limitaciones del estudio	21
3.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
3.1	OE1: Identificar las principales regulaciones legales, comerciales y logísticos del grano de cacao fino de aroma en el mercado suizo.....	23
3.1.1	Regulaciones Suizas y Europeas Aplicables a la Importación de Cacao.....	23

3.1.1.1	Suiza y la UE: armonización normativa	23
3.1.1.2	Normativas de inocuidad y calidad en destino	24
3.1.1.3	Etiquetado y trazabilidad	24
3.1.1.4	Requisitos logísticos y de embalaje	25
3.1.1.5	Regulaciones comerciales y arancelarias	26
3.1.1.6	Exigencias suizas en materia de sostenibilidad	27
3.1.1.7	Resumen de marco regulatorio integral	29
3.1.2	Normativa Ecuatoriana Pertinente a la Exportación de Cacao	31
3.1.2.1	Certificación fitosanitaria y de calidad	31
3.1.2.2	Normativa técnica de calidad – cacao fino de aroma	32
3.1.2.3	Procedimientos aduaneros y facilitación del comercio	33
3.1.2.4	Políticas de trazabilidad y sostenibilidad	33
3.1.3	Impacto de las normativas en la Corporación San Plácido: brechas, riesgos y desafíos	35
3.1.3.1	Desafíos de cumplimiento normativo específico	38
3.2	OE2: Identificar los desafíos, oportunidades y las características del mercado suizo en el contexto de productos derivados del cacao	40
3.2.1	Características del Mercado Suizo de Cacao y Sus Derivados	40
3.2.1.1	Análisis de precios del cacao y el chocolate en Suiza	41
3.2.1.2	Precios de importación del grano de cacao a Suiza	42
3.2.1.3	Segmentación del mercado suizo de chocolate	42
3.2.1.4	Volúmenes de Importación y Exportación (2022-2024)	43
3.2.1.5	Comercio en Valor (USD) y Precios Internacionales	45

3.2.2	Análisis PESTEL del entorno del mercado Suizo de cacao	49
3.2.2.1	Político / Comercial	49
3.2.2.2	Económico	49
3.2.2.3	Social.....	50
3.2.2.4	Tecnológico.....	51
3.2.2.5	Ambiental.....	51
3.2.2.6	Legal	52
3.2.3	Análisis Cuantitativo del Entorno PESTEL.....	54
3.2.4	Análisis Competitivo del Mercado Suizo (Competidores País y Empresa)	56
3.2.4.1	Principales Países Proveedores de Cacao a Suiza.....	56
3.2.4.2	Competidores a Nivel Empresa	61
3.2.5	Análisis FODA de Corporación San Plácido (en el contexto del mercado suizo)....	65
3.2.5.1	Fortalezas (internas, actuales).....	65
3.2.5.2	Debilidades (internas, actuales)	66
3.2.5.3	Oportunidades (externas, a futuro)	67
3.2.5.4	Amenazas (externas, a futuro)	69
3.2.6	Análisis FODA Cuantitativo	71
3.2.7	Perspectivas Internas: resultados de entrevistas clave	73
3.3	OE3: Proponer las estrategias para el posicionamiento de la Corporación San Plácido en el mercado suizo.....	76
3.3.1	Visión y Misión.....	76
3.3.2	Objetivos Estratégicos	77
3.3.3	Pilares Estratégicos	78

3.3.4	Línea de acción bajo Pilares	78
3.4	Indicadores Clave (KPIs).....	81
3.5	Cronograma de Implementación.....	82
3.6	Validación de la propuesta.....	84
4.	DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	85
	CONCLUSIONES	87
	RECOMENDACIONES.....	89
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	90
	APÉNDICES.....	103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Producción mundial de cacao por países	7
Tabla 2 Exportaciones de cacao – Corporación Fortaleza del Valle	8
Tabla 3 Exportaciones hacia la Unión Europea (UE)	8
Tabla 4 Diseño metodológico de la investigación	17
Tabla 5. Desglose de la muestra de estudio	20
Tabla 6 Requisitos de logísticos y de embalaje	25
Tabla 7 Comparación de requisitos regulatorios y comerciales entre Suiza/Europa y Ecuador para la exportación de cacao.	29
Tabla 8 Precios por segmento/formato (valores típicos por 100 g o por unidad según corresponda):.....	41
Tabla 9 Precios de importación del grano de cacao a Suiza	42
Tabla 10 Volúmenes de cacao: Importaciones de Suiza desde Ecuador, exportaciones de Ecuador al mundo e importaciones totales de Suiza desde el mundo (toneladas), 2022-2024.....	43
Tabla 11 Valores del comercio de cacao: Importaciones de Suiza desde Ecuador, exportaciones de Ecuador al mundo e importaciones totales de Suiza desde el mundo (miles de USD), 2022-2024.....	45
Tabla 12 Análisis Cuantitativo del Entorno PESTEL.....	55
Tabla 13 Principales exportadores de cacao (y derivados) a Suiza en 2024, con participación de mercado y crecimiento (%). (Incluye cacao en grano y productos derivados, códigos 1801-1806 combinados.).....	56
Tabla 14 Matriz de Perfil Competitivo de Ecuador	60
Tabla 15 Matriz de Perfil Competitivo de Corporación San Plácido	64

Tabla 16 FODA Cuantitativo	72
Tabla 17 Matriz FODA Cruzada – Estrategias Competitivas para la Internacionalización en Suiza.....	78
Tabla 18 Indicadores clave de la propuesta	81
Tabla 19 Cronograma semanal de actividades.....	82
Tabla 20 Validación de expertos.....	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Fincas de cultivo de cacao en Manabí.....	5
Figura 2. Variedad de cacao nacional fino de aroma.....	6
Figura 3 Crecimiento porcentual	57

ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE CACAO FINO DE AROMA DE LA CORPORACIÓN SAN PLÁCIDO EN EL MERCADO SUIZO.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

La acogida del cacao ecuatoriano en el mercado suizo ha revelado una dinámica de aumento que le ha permitido asentarse como un producto de mucha demanda debido a su calidad y peculiaridades del grano (Avilés, 2022), lo que ha hecho que sea interesante para la elaboración de chocolates finos y productos dulces gourmet (Guzmán y otros, 2024).

El comercio del cacao ecuatoriano en el mercado suizo se ha desarrollado dentro de sus principales actividades, bajo leyes y normas internacionales que buscan mejores acciones para un chocolate de mejor calidad y junto los productos que salen al usar este recurso.

Esto ha llevado a que la Unión Europea (UE) establezca e imponga reglas estrictas sobre la calidad y sostenibilidad que los países productores deben seguir (García, 2021), aunque Suiza no pertenece al grupo comercial de la UE, los acuerdos actuales facilitan el paso de personas, bienes, servicios y dinero considerando que se cumplen acuerdos específicos dentro de este campo.

En este aspecto se tiene que destacar que Suiza es considerado uno de los mayores compradores de cacao en grano, con un uso de 5,8 kilos por cada persona; notan que el uso de esta semilla está sobre todo en países desarrollados, donde su principal función está en hacer chocolates (Mendoza y otros, 2021). Según los hallazgos mostrados por Ibarra et al., (2024), se resalta que las ventas al exterior dentro del país han sido afectadas por la existencia de asuntos políticos, las normas en el mercado fuera, los cambios de clima y pandemias como el Covid-19.

La producción de cacao superó los 4,819 millones de toneladas de las cuales se piensa que, en 2023, el cacao podría superar las 5,000 toneladas, mostrando un aumento en el mercado, subida de precios y esperanza sobre la producción (Tapia, 2023). No obstante, es evidente que la producción de Asia disminuyó mientras que África y América tuvieron un crecimiento durante los últimos años (Vargas et al., 2021).

De la misma forma se ha observado que Suiza exporta grandes cantidades de chocolate. Se piensa que casi el 60% de la producción suiza de chocolate va a otros países, lo cual muestra el deseo mundial por sus bienes de buena calidad. También, es uno de los países con un importante consumo, haciendo énfasis en calidad, y esto le ha dejado tener una reputación en la producción de chocolates finos y gourmet (León, 2021).

De acuerdo con el informe del Boletín Situacional del cultivo del cacao del Ministerio de Agricultura y Ganadería (2022), el Ecuador tuvo una participación del 10% de las exportaciones del cacao, contribuyendo con el 6,90% al Valor Agregado Bruto (VAB) Agropecuario, creando un total de 397.502 trabajos. La producción cacaotera del Ecuador supera las 300.000 toneladas de cacao cada año, lo que lo destaca al país como uno de los principales productores mundiales (Badillo et al, 2023). Esta producción se compone principalmente de dos variedades: el cacao fino de aroma y el cacao CCN-51 (Carrufo y Espín, 2022).

La producción de cacao en Ecuador está especialmente ubicada en las zonas de Guayas, Los Ríos, Manabí y Esmeraldas, donde las condiciones climáticas y del suelo favorecen su cultivo y contribuyen a la calidad sensorial del producto (Cedeño y Dilas, 2022).

La Corporación San Plácido dedica sus actividades principales al negocio del grano de cacao y sus productos. Entre estos hay muchas cosas que vienen del cacao, las cuales venden dentro de Ecuador a pesar de los problemas con reglas y competidores para estos tipos de

productos. Pero según Delgado (2021), en los últimos años la Corporación San Plácido ha visto una baja en sus ventas debido a falta de herramientas necesarias para impulsar el crecimiento y tener una estabilidad económica en la empresa.

Por otro lado, Díaz (2023) menciona que los productores de cacao de la Corporación de Cacao Fino de Aroma San Plácido tienen varios problemas relacionados con el monitoreo y el control de las actividades realizadas en el departamento financiero que conlleva lo que genera efectos negativos al momento de tomar decisiones orientadas al crecimiento y al desarrollo de nuevos planes de promoción del producto en el mercado.

1.2 Estructura del trabajo

En la primera parte del trabajo se presentará una explicación introductoria del tema, considerando los antecedentes más relevantes y los conceptos relacionados con la producción de cacao y su mercado. Asimismo, se incluirá la justificación del estudio y se expondrán los objetivos planteados para esta investigación.

En la siguiente sección se describe el apartado de materiales y métodos, el cual explica detalladamente la metodología que se aplicó para desarrollar los objetivos propuesto en este estudio.

Posteriormente, se presentan los resultados del presente estudio, tomando en cuenta si cada uno de los objetivos planteados en la investigación se llegaron a cumplir. De la misma manera, se expuso sobre la discusión de los resultados usando diferentes fuentes científicas que tienen relación con el tema de estudio.

Finalmente se detallan las conclusiones principales del estudio destacando la respuesta a cada uno de los objetivos previstos, destacando los aspectos más importantes que hacen parte del

reglamento y consideraciones a seguir para la exportación de los granos de cacao en el mercado suizo.

1.3 Marco teórico

1.3.1 Marco conceptual

1.3.1.1 El cacao y su contexto internacional

El cacao (*Theobroma cacao*) es un árbol que se mezcla dentro de los cultivos perennes, originario en las zonas tropicales de América Central y del Sur. Se caracteriza mucho por la producción de semillas que se usan sobre todo en la creación de Chocolate, un dulce conocido por su valor comercial y económico en varios lugares del planeta (Mancheno, 2022).

La producción de cacao ha tenido un gran crecimiento pudiendo llegar a distintas zonas del mundo, sobre todo en partes de África y Asia, porque tienen buen clima que ha permitido que el cultivo se expanda, considerando que este árbol necesita calor y humedad para desarrollarse adecuadamente, pero la calidad del grano cambia mucho entre las zonas donde se cultiva (Caicedo et al., 2023).

Dentro de los datos productivos conocidos a nivel global, hay una mayor producción en países fabricantes como Costa de Marfil, Ghana, Indonesia, y Ecuador, que dependen mucho de las ventas del café a otros países del mundo a cambio divisas y empleos, pero estos últimos años han habido cambios en los datos productivos debido a condiciones climáticas que ha estado afectando la producción (Morocho, 2022).

1.3.1.2 Producción de cacao en Ecuador

Durante los últimos años, la semilla de cacao ha sido importante en la economía de las familias ecuatorianas, junto con productos como el banano y el petróleo. Estos productos son los

que más aportan a las ventas al exterior, y ayudan mucho a los ingresos del país así como al crecimiento de distintas familias que viven en zonas rurales (Abad et al., 2022).

El reconocimiento del Ecuador como el mayor productor de cacao en el mundo se diferencia de la buena calidad de su cacao fino de aroma, la cual es muy valorado en el mercado mundial especialmente en las áreas que fabrican chocolates gourmet y de alta calidad (García et al., 2021). Ecuador está como el tercer gran productor de cacao en el mundo, con una producción de cerca de 200,000 toneladas de cacao fino al año, que es cerca del 63% del cacao de calidad en el mundo, que lo hace muy importante en la economía local (Cabrera, 2021).

En el contexto ecuatoriano, las áreas principales de trabajo están en la zona Amazónica y las provincias junto al mar como Manabí, Los Ríos y Esmeraldas. El clima, con su calor alto y humedad, hace que sea bueno cultivar cacao. También unos suelos llenos de nutrientes y bien drenados en estos lugares ayudan a mejorar los niveles de producción de granos de cacao (Plasencia et al., 2022).

Figura 1

Fincas de cultivo de cacao en Manabí



Fuente: Imagen obtenida de publicación realizada por Uleam (2025)

1.3.1.3 El cacao fino de aroma

El cacao fino de aroma es conocido por su buen sabor, el cual se nota por sus toques de flores, frutas y nueces que lo valorada como una materia prima importante para la producción de chocolates artesanales e industriales (Elaje, 2022).

Las cualidades sensoriales y químicas de los granos de cacao cambian según el clima y las características de los suelos donde crecen los cultivos, así como con la aplicación de prácticas agrícolas en las fincas. En el entorno ecuatoriano se aplican formas tradicionales y sostenibles para el medio ambiente, que permiten cuidar nuestro planeta (Valverde et al., 2023).

En el mercado mundial, la producción de cacao fino de aroma tiene ciertos retos y oportunidades que llegan de la alta demanda de productos agrícola de alta calidad que ha llevado a notar y valorar esta materia prima en mercados como el europeo y el norteamericano. Del mismo modo, se ha apoyado el crecimiento de acciones de comercio equitativo, la integración de sellos de calidad y sostenibilidad (Coll y Dillas, 2022).

Figura 2.

Variedad de cacao nacional fino de aroma



Fuente: Imagen obtenida de publicación realizada por El Oriente (2024)

1.3.1.4 Exportación de cacao fino de aroma a Europa

Las exportaciones de cacao desde todos los países en forma de granos o productos elaborados crecieron mucho hasta el 2018 llegando a USD. 315,571(millones), comparado con el año 2008 que solo eran \$100,214.

La cantidad de cacao que se produce en el mundo ha cambiado bastante durante los años, especialmente en Costa de Marfil con un 37% como el mayor productor seguido por Ghana con un 21% Entre los países latinos se destaca Ecuador con un 4% Brasil el 3% y finalmente Colombia con un 1% (Borja et al., 2021).

Tabla 1

Producción mundial de cacao por países

País	Participación (%)
Costa de Marfil	37%
Ghana	21%
Ecuador	4%
Brasil	3%
Colombia	1%

Fuente: Borja et al., (2021)

Los países que tienen más parte en las ventas de cacao son Alemania, Francia, Canadá, Reino Unido, Suiza, Ecuador, España. El aumento en las ventas del Ecuador entre los años 2017 y 2021 se debe básicamente por la clase de cacao CCN-51, conocido también como cacao común que aunque tiene una alta calidad y es el que más se vende con un número mayor al 70% de todo lo que se exporta; la clase Fino de Aroma es muy popular por su buena calidad y para hacer chocolates de lujo, pero a diferencia del primero la venta de este tipo es baja. A pesar de esto el Ecuador ha podido quedarse como el mayor vendedor de cacao fino del mundo (Fernández & Mora, 2022).

Según Ibarra et al., (2024), en el informe de la dirección general de la Corporación Fortaleza del Valle en el 2019, los principales países donde se envió los granos de cacao fueron Suiza e Italia, en la siguiente tabla se presentan los datos de dichas exportaciones de cacao:

Tabla 2

Exportaciones de cacao – Corporación Fortaleza del Valle

Año 2019	
Concepto	Valor
Volumen exportado	390,05 TM
Países destino	Suiza e Italia
Ingresos generados	\$1.545.878,20
Costos logísticos	\$18.966,45
Ganancia total	\$1.526.911,84
Año 2020	
Concepto	Valor
Volumen exportado	538,74 TM
País destino	Suiza
Ingresos generados	\$1.544.648,49
Costos logísticos	\$21.230,12
Ganancia total	\$1.523.418,37

Fuente: Ibarra et al., (2024)

La Unión Europea (UE) ha mantenido un nivel en las ventas de granos en un promedio del 27,2%, pero en 2020 se ve el valor más bajo. En cifras concretas, las ventas de granos a la Unión Europea en 2019 sumaron 82 mil toneladas y mostraron un aumento del 3,5% con respecto a 2018, pero en 2020 hay una disminución del 10,8%, llegando a 73 mil toneladas y siendo el valor más bajo desde 2017. Las ventas en 2019 fueron muy diferentes, con bajas en los principales lugares (-16% en Asia y -12% en Norteamérica) e incrementos pequeños en mercados europeos y latinoamericano (Perea et al., 2022).

Tabla 3

Exportaciones hacia la Unión Europea (UE)

Año	Volumen exportado (miles de toneladas)	Variación (%)
2018	—	—
2019	82	+3,5% respecto a 2018
2020	73	-10,8%

Fuente: Ibarra et al., (2024)

1.3.1.5 Regulaciones del cacao en el mercado europeo

La exportación de cacao al mercado europeo está regulada por reglas muy claras, que buscan asegurar la calidad del cacao, la seguridad de lo que comemos y proteger el medio ambiente y a la sociedad durante su crecimiento. Una de ellas es la norma sobre cuánto residuo de pesticidas puede haber en el cacao que llega a Europa (Ramírez et al., 2022).

Dentro de los límites de exportación, la Unión Europea pone reglas sobre los residuos que vienen del uso de productos químicos en fincas de cacao, según los criterios que hay en el Reglamento (CE) No 396/2005, donde se explican las cantidades máximas permitidas de residuos para que el cacao importado no sea un peligro o grave para la salud de los consumidores (Ancayay, 2022).

Desde el 1 de enero del año 2019, la Unión Europea puso en vigencia el Reglamento 488/2014, donde se explica cómo reglamento niveles altos de cadmio (Cd) para hacer chocolates y cacao en polvo. Esta norma nació dentro del plan de protección a la salud del consumidor; al considerarse el cadmio como un metal pesado muy riesgoso para el cuerpo humano; sobre todo en productos que de consumo como el chocolate y el cacao en polvo.

1.3.1.6 Estrategias de internacionalización

Las estrategias de internacionalización son los métodos y planes que una empresa emplea para ingresar y consolidar su presencia en mercados extranjeros. Según Ruiz et al., (2023), este proceso incluye acciones de publicidad, comercialización y logística dirigidas a alcanzar los objetivos internacionales de la firma. De igual manera, Izquierdo et al., (2023) subrayan que dichas estrategias buscan el crecimiento sostenido en el exterior, aumentando la participación de mercado de la empresa a largo plazo. Para Corporación San Plácido, dedicada al cacao fino de

aroma, ello implica diseñar planes que destaquen su calidad diferencial y le permitan aprovechar nichos de mercado suizos exigentes.

En el caso de San Plácido, el análisis interno (FODA) mostró su fortaleza: la buena calidad de su cacao y su experiencia en el mercado de Ecuador. Gracias a esto, el plan de internacionalización debe centrarse en segmentos premium del mercado suizo, donde hay mucha demanda por cacao orgánico y de fácil seguimiento. Por ejemplo, la empresa ya ha invertido en certificaciones sanitarias y de calidad (ISO 22000) y ha trabajado con pequeños productores locales para asegurar la trazabilidad del grano. Estas acciones ilustran la aplicación de los métodos descritos por Ruiz et al., (2023), y sugieren que San Plácido puede mostrar lo diferente que es su producto (sabor y cuidado del medio ambiente) en sus comunicaciones internacionales. Además, por su capacidad de producción limitada, el plan recomienda empezar con exportaciones de micro-lotes a chocolateros artesanales suizos tal como recomienda la literatura (Izquierdo et al. 2023).

1.3.1.7 Análisis estratégico

El análisis estratégico se hace de una manera ordenada y completa. Una empresa mira su entorno interno y externo para hacer buenos planes. Ventura (2009) explica que este método sistemático ayuda a observar las oportunidades y amenazas en el mercado, también como las fuerzas y debilidades, con el propósito de marcar el camino de las elecciones de una compañía. Aguilera y Riascos (2009) explican que gracias a este análisis una empresa puede cambiar con un entorno que compite y hacer elecciones informadas lo cual mejorará su rendimiento en el largo plazo.

En el estudio de San Plácido, el análisis estratégico se materializó a través de herramientas como el FODA integrado (factores internos y externos) y entrevistas clave con

directivos. Este proceso combinó los hallazgos del entorno suizo —por ejemplo, la demanda de cacao sostenible, las tendencias de consumo gourmet y las regulaciones estrictas— con la realidad interna de la Corporación. Así, se identificaron fortalezas clave (calidad del cacao, experiencia exportadora, relaciones con productores) y debilidades internas (capacidad de volumen limitado, baja presencia de marca). Este conjunto de acciones derivadas del análisis estratégico refleja la aplicación práctica de los conceptos teóricos de Ventura (2009) y Aguilera y Riascos (2009) al caso de San Plácido, asegurando así que los planes de internacionalización estén alineados con las fortalezas de la empresa y las oportunidades del mercado suizo.

1.3.1.8 Estrategias competitivas

La implementación de estrategias competitivas integra procesos para aplicar métodos para ganar una ventaja muy importante contra lo que el mercado ofrece, estas se basan en unir un estudio del ambiente de competencia y sobre las formas de trabajar de la empresa con el propósito mantener el mejor lugar en el mercado (Martínez et al., 2022).

Las estrategias competitivas tratan de mantener la fuerza y crecimiento de los negocios en mediano y largo plazo, un ambiente empresarial dinámico y globalizado. Dentro de este plan se distinguen distintas formas como ser líder en precios, distinción y atención cada una con sus propias acciones y fines claros (Vásquez et al., 2020).

1.3.1.9 Estrategias competitivas para productos diferenciados

Las estrategias de diferenciación que utiliza una empresa intentan que un bien o servicio sea especial en su sector; cosa que a su vez permite que las compañías logren conseguir y mantener clientes al dar valor extra. Así que se debe tener claro que en mercados saturados con una alta competencia, se debe ofrecer diversas alternativas para los clientes (Gallegos y otros, 2020).

La mejora de empresas es un punto clave para medir costos y elevar su ganancia de bienes en el mercado, lo que permite que las empresas pongan precios más altos sin perder clientes, creando un gran margen de ganancia y una más lealtad del cliente, ya que son más aptos a gastar más por bienes que ven bajo un estándar de mejor calidad o que llenan las necesidades de los clientes (Rodríguez et al., 2020).

1.3.1.10 Herramientas de planificación estratégica

Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una técnica que ayuda a las empresas a evaluar el lugar donde están y también el desarrollo de planes efectivos. Hacer este análisis ayuda a las empresas a identificar los factores como (fortalezas), donde necesitan mejorar (debilidades), áreas que puedan ayudar (oportunidades) y factores externos que son riesgo para empresa (amenazas) (Chicaiza et al., 2022).

Análisis del Entorno Externo

La revisión del entorno externo de una empresa da a las organizaciones la opción de entender mejor los muchos aspectos externos que podrían afectar mucho su rendimiento total y su habilidad para competir en el mercado, factores muy importantes para anticipar las diferentes oportunidades y posibles problemas del mercado (Lull y Galdón, 2024). El uso de este análisis intenta hallar las oportunidades para crecer y los peligros que la empresa debe reducir ante asuntos ligados a la competencia del mercado al conocer más sobre el entorno exterior que la rodean, lo que permite a las empresas tomar buenas decisiones basadas en datos reales y precisos (Quituzaca et al., 2022).

Análisis del Entorno Interno

El estudio del ámbito interno se apoya sobre todo en la revisión de los puntos claves que afectan al trabajo y competencia de una compañía. Este tipo de análisis identifica las mayores ventajas donde hay necesidad de un cambio equitativo que permita a una empresa usar sus fuertes, corregir sus debilidades y crear planes que la ayuden a mantener la productividad sostenible (Quituzaca et al., 2022).

1.4 Problema de la investigación

Ecuador es uno de los mayores productores de cacao fino de aroma, con un gran historia y tradición en la producción de este cultivo que apoya la economía de muchas familias que trabajan en el cultivo del cacao. Pero a veces, el mundo de cacao tiene problemas como necesidad de mejorar las prácticas agrícolas y postcosecha de manera que asegure la calidad del grano (Chaguala, 2022).

Durante el año 2019, el país Ecuador tuvo una problema que afectó a muchas personas que se dedican a la producción de cacao por causa del nuevo Reglamento (UE) Numero 488/2014 de la Unión Europea, donde se especifican las cantidades más altas de cadmio (Cd) que puede haber en los productos de cacao, esto causó un impacto negativo en las exportaciones de los pequeños y medianos agricultores ecuatorianos (Espín, 2023).

Manabí es una de las provincias ecuatorianas con más cacao fino de aroma, sobresaliendo lugares como Chone, Bolívar, Flavio Alfaro, Pichincha y El Carmen (Félix et al., 2021). Pero, los cultivadores locales tienen problemas que restan su fuerza en el mercado y complican llegar a compradores del mundo por obstáculos en el comercio y la logística.

En este mismo caso, la venta de los granos de cacao en el mercado mundial se ha visto afectada por el uso de métodos inadecuados al manejar los granos, por la mezcla de distintos tipos de cacao (CCN51 y Cacao Fino de Aroma) o a la posible existencia de sustancias químicas

o anti-plagas prohibidos en los mercados extranjeros, por lo que aquellos que escogen métodos naturales son favorecidos (González et al., 2022).

Estudios previos sobre la producción y venta del cacao han sido observados en investigaciones y análisis por diferentes investigadores, pero todavía hay que hacer un estudio más profundo debido a lo importante que es para las economías, la manera en que se necesita actualizar continuamente y los problemas que aún existen en toda su cadena de producción (Pesantez y Cabrera, 2021).

El acceso y la sostenibilidad en el cacao dentro del mercado global dependen de muchos factores que incluyen la calidad del producto, las certificaciones, la capacidad para producir y la competencia en precio (Ballesteros et al., 2023). A pesar del reconocimiento que tiene el cacao fino de aroma de Ecuador falta de certificaciones exteriores que frenan su aceptación en ciertos espacios porque las normas legales de estos muestran exigencia frente a si hay metales pesados en el grano de cacao (Araujo y Tapia, 2020).

Por lo tanto, La Corporación San Placido enfrentaría diferentes desafíos dentro del desarrollo de sus actividades de comercialización, especialmente en el comercio del grano del cacao, el cual a pesar de su importante reconociendo en términos de calidad no ha logrado posesionarse de la mejor manera el mercado local y a su vez en el mercado internacional.

1.5 Justificación

El cacao fino de aroma se ha convertido en un bien con una gran necesidad en los mercados de todo el mundo donde el uso el grano tiene un rol muy importante en la elaboración de productos dulces, como Suiza que es famosa por su industria chocolatera que vincula con su gran gasto, alrededor de 8,8 kg por persona al año siendo uno de los mayores consumidores a nivel mundial (Sevillano, 2023).

A pesar de que el cacao ecuatoriano tiene un prestigio y reconocimiento a nivel internacional, enfrenta varios problemas con el acceso y participación en estos mercados, esto se complica por la existencia de barreras comerciales, problemas con el transporte y la falta de posicionamiento estratégico adecuado en estos nichos de mercado (Garcés et al., 2023).

En este mismo sentido y pensando que la Empresa San Plácido tiene varios problemas con ampliar las ventas de sus granos de cacao fino en el mercado suizo, se desarrolla este trabajo como una forma de determinar los pasos relevantes necesarios para establecer negocios con Suiza.

Con ello se presenta el desarrollo de un análisis completo de los factores principales conectados con la ley suiza utilizada para la importación de productos alimenticios como los requisitos de certificación de calidad que deben cumplir estos alimentos, así como la prioridad y expectativas de los consumidores locales.

1.6 Objetivos de la investigación

1.6.1 Objetivo general

Analizar las estrategias comerciales más efectivas para fortalecer la presencia y competitividad de cacao fino de aroma de la Corporación San Plácido en el mercado suizo.

1.6.2 Objetivos específicos

- **OE1:** Identificar las principales regulaciones legales, comerciales y logísticos de derivados del grano de cacao fino de aroma en el mercado suizo.
- **OE2:** Identificar los desafíos, oportunidades y las características del mercado suizo en el contexto de productos derivados del cacao.
- **OE3:** Proponer las estrategias para el posicionamiento de la Corporación San Plácido en el mercado suizo.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

2.1 Matriz metodológica

El desarrollo de la matriz metodológica utilizada durante el desarrollo del presente estudio se utilizó con la finalidad aplicar técnicas relacionadas con la recopilación, investigación y procesamiento de la información utilizada para el cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos para la expansión comercial del grano de cacao fino de aroma de la Corporación San Placido.

Tabla 4

Diseño metodológico de la investigación

Objetivo General	Objetivo Específico	Tipo de Investigación	Enfoque Metodológico	Técnicas de Investigación	Técnica de investigación	Fuente de datos	Procesamiento de investigación
Analizar las estrategias comerciales más efectivas para fortalecer la presencia y competitividad del cacao fino de aroma de la Corporación San Plácido en el mercado suizo.	OE1: Identificar las principales regulaciones legales, comerciales y logísticas relacionadas con la exportación de derivados del cacao fino de aroma al mercado suizo.	Descriptiva – Analítica	Cualitativo – Cuantitativo	Revisión bibliográfica, análisis documental, análisis PESTEL.	Matriz comparativa de análisis regulatorio y comercial	Legislación ecuatoriana y europea (Reglamento EUDR, NTE INEN 176, VUCE), acuerdos comerciales (EFTA, UE), informes del Ministerio de Producción y PRO ECUADOR	Sistematización normativa, comparación regulatoria y análisis cualitativo del marco legal aplicable.
	OE2: Identificar los desafíos, oportunidades y características del mercado suizo en el contexto de los productos derivados del cacao.	Descriptiva – Exploratoria	Cualitativo – Cuantitativo	Entrevistas semiestructuradas, análisis PESTEL, análisis estratégico de mercado, análisis de competitividad (5 Fuerzas de Porter), análisis FODA.	Guía de entrevistas a actores clave, matrices PESTEL, Porter y FODA ponderado	Entrevistas propias (2024–2025), informes estadísticos CBI (2022), TradeMap (2024), Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, (2023).	Categorización cualitativa de respuestas, triangulación de información, análisis de tendencias del mercado, elaboración de gráficos estadísticos y síntesis estratégica.

OE3: Proponer estrategias para el posicionamiento competitivo de la Corporación San Plácido en el mercado suizo.	Descriptiva – Propositiva	Cualitativo – Estratégico	Planificación estratégica, análisis prospectivo, elaboración de matrices estratégicas.	Matriz FODA cruzado, matriz de estrategias competitivas, matriz de posicionamiento, KPIs, cronograma estratégico y plan operativo	Resultados de entrevistas, análisis cuantitativo del FODA, datos del mercado suizo, proyecciones de exportación, informes de comercio internacional.	Integración de hallazgos cualitativos y cuantitativos, diseño de escenarios prospectivos, formulación de objetivos estratégicos, planificación de acciones y evaluación de impacto a través de indicadores de desempeño.
---	------------------------------	------------------------------	--	---	--	--

Nota: Matriz metodológica aplicada durante el desarrollo de cada uno de los objetivos específicos planteados.

2.2 Enfoque metodológico

Se planteó un estudio de caso no experimental centrado en la Corporación San Plácido, combinando enfoques cualitativos y cuantitativos para analizar su proceso de internacionalización. En la práctica, esto implicó realizar primero una fase exploratoria para identificar variables clave del problema (por ejemplo, percepciones de mercado y criterios de exportación).

2.3 Diseño de investigación

Se aplicó un estudio descriptivo que caracterizó en detalle la situación actual de la empresa y el mercado suizo. Este diseño mixto es coherente con la literatura, que señala que un enfoque exploratorio inicial permite “destacar los aspectos fundamentales” de un problema poco estudiado, mientras que una investigación descriptiva busca describir, en todos sus componentes principales, una realidad. Al no manipular variables, el estudio fue de campo y transversal: se trabajó en el contexto real de la organización recolectando datos primarios directamente de fuentes internas y de expertos sectoriales.

2.4 Técnicas de investigación

La **recolección de datos** combinó fuentes secundarias y primarias. Por un lado, se realizó un amplio análisis documental (literatura académica, informes de mercado, bases de datos sectoriales), y por otro se implementaron técnicas de campo, tales como *entrevistas semiestructuradas* con directivos y expertos en cacao, y *cuestionarios* a miembros de la cooperativa. Este procedimiento de investigación de campo se apoya en informaciones que provienen de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. La triangulación de métodos (documental, cualitativo y cuantitativo) fortalece la validez de los hallazgos al contrastar la información desde distintos ángulos.

2.5 Población y muestra

2.5.1 Población

En el caso de la entrevista aplicada en la Corporación San Plácido se tendrá como población a su gerente, jefe administrativo, departamento legal y jefe de ventas al exterior, quienes responderán una entrevista semiestructurada.

2.5.2 Muestra

Se optó por un muestreo por conveniencia como técnica de selección de los informantes en esta investigación. Este tipo de muestreo, de naturaleza no probabilística, consiste en elegir a los participantes principalmente por su accesibilidad y disponibilidad inmediata para el investigador, en lugar de mediante un proceso aleatorio. La decisión de emplearlo se fundamentó en razones metodológicas ya que al tratarse de un estudio de caso enfocado en una sola organización (la Corporación San Plácido), no era necesario ni factible trabajar con muestras amplias de carácter probabilístico.

Desde un punto de vista práctico, las condiciones contextuales también justificaron la aplicación del muestreo por conveniencia. La Corporación San Plácido es una empresa de tamaño acotado y con un número limitado de personal directamente involucrado en las operaciones de exportación y gestión internacional. En consecuencia, la “población” de posibles informantes clave era reducida, siendo lógico acudir a quienes estuvieran disponibles y tuviesen conocimiento directo del tema investigado.

Tabla 5.

Desglose de la muestra de estudio

Número de personas	Cargo	Instrumento de investigación por aplicar
1	Jefe Administrativo	Guía de entrevista semiestructurada
3	Personal de operaciones/administrativo	Guía de entrevista semiestructurada

Fuente: Elaboración propia.

Cabe señalar que la elección de este método de muestreo está alineada con la naturaleza cualitativa y aplicada de la investigación. Al no buscar realizar inferencias estadísticamente generalizables a un universo mayor, sino más bien comprender en profundidad la situación particular de la Corporación San Plácido, resultó adecuado trabajar con una muestra intencionalmente delimitada.

2.6 Análisis de los datos

El análisis de los datos funcionó con técnicas útiles muy conocidas. Se hicieron matrices FODA (ventajas, posibles oportunidades, faltas, riesgos), análisis PESTEL (factores políticos, dinero, sociedad, tecnología, ambiente y leyes) y matrices estratégicas jerárquicas. Estas técnicas dejaron ordenar la información dentro y fuera de manera completa. De forma clara, se usó análisis estadístico para los datos numéricos y análisis de contenido para las opiniones no cuantificables. Los métodos se eligieron porque integran la evaluación interna y externa de una empresa, ayudando a crear planes de expansión al extranjero con base en evidencias.

2.7 Limitaciones del estudio

Como todo estudio de muestreo no probabilístico y de alcance acotado, esta investigación tiene limitaciones que es preciso reconocer. En primer lugar, los hallazgos de esta muestra no son generalizables. Por ser una muestra pequeña de informantes elegidos por conveniencia (el jefe administrativo y tres trabajadores de la corporación), los resultados solo reflejan la realidad interna y la visión de la Corporación San Plácido en el contexto y tiempo estudiado. La muestra, por ser pequeña y deliberada, no es estadísticamente representativa ni abarca la totalidad de opiniones que pudieran encontrarse en una población mayor. En otras palabras, las inferencias que se generen describirán y justificarán la realidad de esta empresa, pero no necesariamente serán extrapolables a otras empresas del sector cacao fino de aroma ni de la industria en general.

En segundo lugar, se debe alertar de que las entrevistas internas pueden generar sesgos de información. Los participantes, al formar parte de la misma empresa, podrían tener una percepción sesgada o más favorable de los procesos y dificultades que atraviesa la organización, ya sea por fidelidad corporativa o por estar encasillados en sus funciones. Asimismo, quedaron fuera de alcance de la investigación las perspectivas de otros actores clave del proceso de internacionalización (por ejemplo, clientes internacionales, expertos externos, productores asociados u organismos de comercio), al limitarse el estudio al personal de la corporación. Esta carencia de informantes externos supone que ciertas aristas del problema pudieron quedar sin ser consideradas o contrastadas suficientemente, limitando el análisis a la perspectiva interna de San Plácido.

3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente sección se dan a conocer los resultados cualitativos y numéricos sobre la venta de cacao, las normas para llegar al mercado suizo, las posibilidades y fallos que tiene la empresa la Corporación San Plácido para exportarlo, y una propuesta de mejora.

3.1 OE1: Identificar las principales regulaciones legales, comerciales y logísticas del grano de cacao fino de aroma en el mercado suizo.

En este apartado se presenta un análisis profundo de las principales regulaciones legales, comerciales y logísticas que inciden en la exportación de cacao fino de aroma desde Ecuador hacia el mercado suizo. Se comparan las normativas suizas (y europeas pertinentes) con las ecuatorianas, examinando cómo impactan específicamente a la Corporación de Cacao Fino de Aroma San Plácido en sus procesos exportadores. Se identifican brechas, riesgos operativos y desafíos de cumplimiento, para finalmente proponer estrategias concretas que permitan a la corporación alinearse con los requisitos regulatorios de Suiza y fortalecer su posición exportadora. La exposición se estructura en secciones temáticas, con apoyo en fuentes oficiales y académicas recientes (2020–2025), asegurando rigurosidad técnica y claridad argumentativa.

3.1.1 Regulaciones Suizas y Europeas Aplicables a la Importación de Cacao

3.1.1.1 Suiza y la UE: armonización normativa

Aunque Suiza no es parte de la Unión Europea, está dentro de la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA) y ha cambiado buena parte de su ley alimentaria a la normativa europea para facilitar el libre comercio (CBI, 2022). Por tal motivo, las normas suizas para traer cacao se basan en los estándares de la UE, sobre todo en inocuidad y métodos sanitarios. Suiza tiene una dependencia estatal de seguridad alimentaria y veterinaria (FSVO/BLV), que pone en práctica leyes que son iguales a las de la UE (CBI, 2022). Esto quiere decir que los vendedores

ecuatorianos deben ajustarse a los mismos límites y demandas que rigen en la UE, a saber: límites máximos de residuos de pesticidas, contaminantes y criterios de higiene, entre otros.

3.1.1.2 Normativas de inocuidad y calidad en destino

Los requerimientos legales principales para el cacao en grano, que se centran en seguridad alimentaria, tienen límites claros sobre cosas malas que afectan al consumidor. Destacan (CBI, 2022): (a) residuos de pesticidas, según bases de datos de la UE y de Suiza que establecen LMR (Límites Máximos de Residuos) específicos para cacao; (b) micotoxinas como la ocratoxina A, cuyo nivel está regulado debido al riesgo potencial en granos almacenados; (c) hidrocarburos aromáticos policíclicos (HAP, por ejemplo benzo[a]pireno) originados en procesos de secado, también sujetos a límites; ((d) suciedad bacteriana (sobre todo Salmonella, aunque el cacao seco se ve como bajo riesgo); y (e) metales pesados como cadmio que importan mucho en cacaos de América Latina.

En cuanto a parámetros de calidad comercial, Suiza no impone una clasificación oficial obligatoria de calidad de cacao en grano por norma legal (a diferencia de Ecuador, que tiene estándares nacionales, ver sección 3.1.2). Sin embargo, los compradores suizos exigen altos estándares de calidad física y sensorial, especialmente en el segmento de cacao fino o de aroma. La evaluación suele regirse por metodologías internacionales: guías de la industria chocolatera (p. ej. el manual “Cocoa Beans: Chocolate & Cocoa Industry Quality Requirements”) y estándares ISO para clasificación de granos.

3.1.1.3 Etiquetado y trazabilidad

La normativa suiza (armonizada con la europea) exige que cada saco o lote de cacao esté etiquetado con información que garantice la trazabilidad del producto. El etiquetado debe presentarse en un idioma comprensible para el comprador (generalmente inglés) e incluir, como

mínimo: nombre del producto, grado o tipo de cacao, código de lote o partida, país de origen, y peso neto (CBI, 2022). Adicionalmente, si el cacao posee certificaciones orgánicas o de comercio justo, la etiqueta debe indicar el código de la entidad certificadora y el número de certificación correspondiente (CBI, 2022). Estos requisitos aseguran que en todo momento se pueda rastrear el origen de un lote determinado, aspecto fundamental ante eventuales alertas sanitarias o reclamos de calidad.

3.1.1.4 Requisitos logísticos y de embalaje

Desde el punto de vista logístico, las regulaciones no solo abarcan la documentación sino también las condiciones de empaque y transporte apropiadas para preservar la calidad. El cacao en grano tradicionalmente se exporta en sacos de yute de 60–65 kg, que permiten la ventilación del producto (CBI, 2022). Sin embargo, en la comercialización masiva, empresas suizas de gran escala pueden preferir envíos a granel, cargados directamente en contenedores con liners o “big bags” flexibles para grandes volúmenes. En el nicho de cacao especial, se mantienen los sacos de yute; incluso, para microlotes de calidad ultra-premium, se emplean bolsas herméticas (e.g. *GrainPro*) para proteger aromas y evitar contaminaciones. Aunque no es un mandato legal elegir un tipo específico de embalaje, el cumplimiento de buenas prácticas de transporte (protección contra humedad, plagas y olores extraños) es esencial para arribar con un producto en óptimas condiciones.

A continuación se describen con mayor precisión los embalajes comúnmente aceptados y las condiciones que se deben cumplir:

Tabla 6

Requisitos de logísticos y de embalaje

Categoría	Requisitos
Tipos de embalaje aceptados	
Sacos de yute (60–65 kg)	- Formato tradicional y ampliamente aceptado. - Permiten ventilación natural.

	- Deben estar limpios, secos y sin residuos. - Riesgo moderado de absorción de humedad y olores.
Big Bags (FIBCs / 1–1.2 t)	- Utilizados por grandes industrias suizas. - Menor costo logístico. - Materiales certificados para contacto con alimentos. - Pueden incluir liners internos.
Contenedores a granel con liners	- Preferidos en envíos de gran escala. - Liner de polietileno grado alimentario. - Barrera contra humedad, plagas y olores. - Se recomienda fumigación preventiva del contenedor.
Sacos herméticos (GrainPro u otros)	- Para cacao fino, especialidad y microlotes premium. - Aíslan de humedad y plagas. - Conservan atributos sensoriales. - Muy valorados por tostadores suizos.
Condiciones de transporte	
Humedad del grano	- Ideal 6.5–7.5 % antes del embarque. - Humedad alta causa moho, acidez y rechazo del cargamento. - Control mediante secado adecuado y mediciones previas.
Manejo de humedad en tránsito	- Uso de desecantes en el contenedor. - Evitar carga en condiciones de lluvia. - Contenedores ventilados para sacos de yute. - Evitar zonas de condensación (“container sweat”).
Prevención de infestaciones	- Producto debe llegar sin plagas vivas. - Plagas comunes: <i>Tribolium</i>, <i>Lasioderma</i>, <i>Ephestia</i>. - Limpieza profunda de bodegas y contenedores. - Sellado hermético y revisiones visuales.
Contaminación química / olores	- El cacao es altamente absorbente. - Prohibido contacto con hidrocarburos, fertilizantes, pesticidas, especias intensas, cueros, etc. - Contenedores deben estar limpios y sin olores previos. - Cualquier olor extraño puede resultar en rechazo.
Integridad del embalaje	- No se aceptan sacos húmedos, rotos o perforados. - Revisar estado de big bags y liners. - Daños visibles pueden causar cuarentena o muestreo ampliado.
Estibado y manejo	- Estibado adecuado para evitar aplastamiento. - Palets certificados ISPM–15 si aplica. - Control del peso y estabilidad de carga. - Evitar contacto directo con superficies húmedas.

Nota. Se observa que Suiza adopta normativa equiparable a la europea en inocuidad Fuentes: Propia, con datos de (CBI, 2022).

3.1.1.5 Regulaciones comerciales y arancelarias

En el mundo del comercio la exportación al extranjero de cacao ecuatoriano a Suiza recibe ayuda de un sistema claro de bajas en los impuestos. Desde el 1 de noviembre de 2020 está activo el acuerdo llamado CEPA (Asociación Económica Amplia) entre Ecuador y EFTA (que incluye a Suiza). Este tratado asegura la libertad en el comercio de cosas, quitando casi

todos los impuestos suizos sobre productos industriales y muchos agrícolas venidos de Ecuador (European Free Trade Association, 2018).

En particular, productos como el cacao en grano entran a Suiza sin un marco de preferencias arancelarias fijo (cabe mencionar que antes ya Suiza ponía un arancel 0% al cacao en grano parecido a la UE para favorecer su industria de chocolate). El CEPA incluye además capítulos de Facilitación del Comercio, Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (MSF) y Barreras Técnicas al Comercio (BTC) que refuerzan la cooperación regulatoria (European Free Trade Association, 2018). Esto ayuda a que los trámites de aduana sean más rápidos y que se reconozcan los papeles, siempre que Ecuador cumpla con los estándares internacionales (p. ej. certificación fitosanitaria válida, discutido más adelante).

Para aprovechar las preferencias arancelarias la venta a otro país debe ser considerada como originaria de Ecuador bajo las reglas que están en el Acuerdo (Anexo I); por lo general el cacao producido y cosechado localmente cumple origen pleno. La compañía deberá emitir la documentación que muestre el origen, ya sea por medio de un certificado EUR.1 aprobado por el gobierno de origen como se encuentra previsto en el Acuerdo. Este punto sobre el comercio es muy importante, porque un fallo en la prueba del origen podría llevar a perder el beneficio de impuestos y encarecer la importación para el comprador en Suiza.

3.1.1.6 Exigencias suizas en materia de sostenibilidad

El mercado suizo tiene una alta sensibilidad hacia temas de sostenibilidad social y medio ambiente, incluso más que otros mercados europeos. Aunque estos requisitos a menudo no son legales (voluntarios), en la práctica se han hecho pre-requisitos para muchos compradores de cacao fino. Varias empresas chocolateras destacadas suizas (por ejemplo, Lindt & Sprüngli, Chocolats Halba) han adoptado reglas de sostenibilidad y códigos de conducta que llegan a sus

proveedores (CBI, 2022). Es común que los importadores soliciten a los exportadores ecuatorianos evidencias de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y sistemas de aseguramiento de calidad. Es habitual que los importadores pidan a los exportadores ecuatorianos pruebas de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y sistemas de aseguramiento de calidad.

En lo social y ambiental, Suiza comparte con la UE metas altas que se muestran en el Green Deal europeo, sobre todo para combatir el cambio climático y la destrucción de bosques. De hecho el gobierno suizo ha hecho compromisos en desarrollo sostenible y aprovisionamiento cuidado, coincidiendo mucho con las reglas europeas (Comisión Europea, 2019). Un desarrollo normativo importante es el Reglamento (UE) 2023/1115 sobre productos sin destrucción de bosques (EUDR), tomado por la UE en 2023 que impedirá la compra de mercancías relacionados con deforestación después diciembre 2020 incluyendo el cacao (Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, 2023). Aunque Suiza no es parte de la UE, su industria chocolatera apoya estos principios y muchas compañías aplicarán estándares similares para todas sus cadenas de suministro.

Además, Suiza ha emitido su propia ley de debido cuidado: tras un gran discusión dentro del país (Iniciativa de Responsabilidad Empresarial), desde 2022 hay reglas de debido cuidado que deben seguir empresas suizas en asuntos como trabajo infantil y minerales problemáticos, así como requisitos para reportes de sostenibilidad para grandes empresas (incluyendo, indirectamente al sector agroalimentario) (CBI, 2022). En conjunto, el aviso para los exportadores es claro: deben verificar que su cacao no esté conectado con deforestación, trabajo infantil u otras no éticas y documentar su cumplimiento de. La trazabilidad hasta la finca de origen se vuelve clave bajo estas nuevas leyes.

3.1.1.7 Resumen de marco regulatorio integral

En suma, el mercado suizo impone un marco regulatorio integral: por un lado, exigencias legales equivalentes a las europeas en inocuidad y certificados (fitosanitarios, de origen, etc.), y por otro, exigencias comerciales voluntarias pero necesarias en calidad superior, sostenibilidad y transparencia de la cadena de valor. La Tabla 7 resume comparativamente algunos de los principales requerimientos del entorno suizo/europeo frente a las normativas y prácticas ecuatorianas pertinentes.

Tabla 7

Comparación de requisitos regulatorios y comerciales entre Suiza/Europa y Ecuador para la exportación de cacao.

Aspecto Clave	Normativa Suiza/Europa	Normativa/Praxis en Ecuador
Inocuidad alimentaria (LMR, micotoxinas, HAP, microbios)	– Reglamento alimentario suizo armonizado con la UE. – Cumplimiento del Reglamento (CE) 396/2005: LMR estrictos para pesticidas; niveles consultables en la base de datos UE-Suiza. – Límites para micotoxinas (Ocratoxina A), hidrocarburos aromáticos policíclicos (HAP) y criterios microbiológicos (ej. <i>Salmonella</i>). – Certificación sanitaria de importación conforme al IPPC.	– Control fitosanitario obligatorio en cada envío: Agrocalidad inspecciona granos, humedad, defectos y presencia de plagas. – Emisión del Certificado Fitosanitario de Exportación. – Vigilancia de enfermedades del cacao (<i>Moniliophthora</i>, <i>Phytophthora</i>). – Laboratorios nacionales verifican LMR, micotoxinas y HAP siguiendo normas del país destino.
Metales pesados (Cadmio)	– UE aplica Reglamento (UE) 2023/915: límites máximos de cadmio en cacao y chocolate: • 0,10 mg/kg (chocolate <30% cacao) • 0,30 mg/kg (chocolate <50%) • 0,80 mg/kg (≥50% cacao) • 0,60 mg/kg (cacao en polvo). – Suiza adopta los mismos límites que la UE. – Compradores premium exigen a veces <0,3 mg/kg.	– Ecuador posee zonas con suelos volcánicos con riesgo de Cd. – Plan nacional de mitigación de cadmio: manejo de suelos, mezcla de lotes, mejora de fermentación y secado. – Agrocalidad realiza análisis de Cd e impide exportaciones que no cumplan con el mercado destino.
Calidad y clasificación del grano	– No existe norma pública suiza de clasificación. – Compradores aplican estándares privados: ISO, ICCO, métodos sensoriales, requerimientos de la industria chocolatera. – Exigen cacao fino de aroma, grado premium, <5% defectos, humedad adecuada, buen aroma y sabor.	– Norma NTE INEN 176 clasifica cacao en grano. – Distingue “cacao fino de aroma” y CCN-51. – Agrocalidad certifica la calidad del lote. – Ecuador exportó 81% cacao fino de aroma en 2021.
Etiquetado y trazabilidad	– Etiquetado obligatorio por lote: nombre del producto, variedad/calidad, peso, lote, país de origen, idioma inglés. – Si es orgánico o Fair Trade: incluir nombre y	– Sistema GUIA registra operadores con datos georreferenciados de las fincas. – Campaña “Mi finca, mi huella”

	código del certificador. – Desde 2025 la UE exige trazabilidad geolocalizada hasta la parcela (EUDR: cacao libre de deforestación).	(2023–2025): registro >100.000 productores para cumplir EUDR. – Documentación digital vía VUCE/ECUAPASS: certificados, permisos, facturación.
Requisitos logísticos y de embalaje	– Sacos de yute 60–65 kg; ventilación obligatoria. – Para volúmenes mayores: contenedores a granel con liners o big bags. – Microlotes finos: bolsas herméticas (GrainPro). – Aduanas suizas pueden rechazar cargamentos con humedad, infestación o olores extraños.	– Exportadores usan jute bags o big bags según cliente. – Control de humedad y secado específico ($\leq 7\%$). – Agrocalidad inspecciona la integridad del embalaje y contenedor.
Certificaciones y sostenibilidad	– Suiza es el mercado más exigente de Europa en sostenibilidad. – Certificaciones valoradas: Bio Suisse, Orgánico UE, Demeter, Fairtrade/Max Havelaar, Fair for Life. – Requieren BPA/GLOBALG.A.P. a nivel de finca. – Expectativa de sistemas HACCP y certificaciones de inocuidad: ISO 22000, FSSC 22000, IFS, BRC. – Empresas suizas aplican códigos de conducta alineados con el Green Deal y normas estrictas de debida diligencia en cadenas libres de deforestación y trabajo infantil.	– Comité interinstitucional de sostenibilidad (MAG–Agrocalidad–GIZ). – 14.433 operadores de cacao registrados para control y posregistro. – Aún baja adopción de orgánico y comercio justo en pequeños productores. – Necesidad de mayor capacitación para obtener certificaciones premium.
Comercio y aranceles	– CEPA (Acuerdo Ecuador–EFTA) desde 2020: arancel 0% para cacao en grano. – Requiere prueba de origen (certificado EUR.1). – Aduanas suizas operan de manera independiente a la UE, pero reconocen documentación estandarizada.	– Política Nacional de Exportación prioriza cacao fino de aroma. – Certificados de origen emitidos por Cámara de Comercio o entidad autorizada. – Trámites centralizados vía VUCE. – No existen cupos ni restricciones de exportación.
Requisitos técnicos específicos (resumen)	– LMR UE/CH: normativa estricta; tolerancia cero para pesticidas prohibidos. – Límites para cadmio, micotoxinas y HAP. – Trazabilidad EUDR: georreferenciación obligatoria. – Certificaciones orgánicas y fair trade altamente valoradas.	– Análisis obligatorios de LMR y Cd en laboratorios nacionales. – Trazabilidad garantizada a través de GUIA y ECUAPASS. – Sistema nacional de mitigación de cadmio.

Nota. Se observa que Suiza adopta normativa equiparable a la europea en inocuidad, mientras Ecuador ha desarrollado sus propios estándares de calidad y sistemas de control para satisfacer las exigencias internacionales. Fuentes: Propia, con datos de (Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, 2023; CBI, 2022; Comisión Europea, 2019; European Free Trade Association, 2018).

3.1.2 Normativa Ecuatoriana Pertinente a la Exportación de Cacao

Ecuador como un país exportador de cacao de buena calidad, ha establecido un plan legal y de organización para asegurar que su cacao cumpla con lo que quieren los mercados de destino. A nivel de leyes y operativo, las principales reglas nacionales sobre exportación de cacao incluyen: chequeos fitozoosanitarios y de calidad antes de exportación, las normas técnicas para clasificar cacao, los métodos para facilitar comercio (VUCE) y las políticas que ayudan a la sostenibilidad de la cadena del cacao.

3.1.2.1 Certificación fitosanitaria y de calidad

Cada lote de cacao ecuatoriano para exportación tiene que pasar por la certificación de Agrocalidad, la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario. Este paso incluye dos áreas importantes: (1) el control fitosanitario – asegurando que el producto no tenga plagas cuarentenarias, hongos u otros problemas que pueden dañar al país comprador – y (2) control de calidad del grano según reglas establecidas (Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario, 2022).

Inspectores de Agrocalidad revisan cada grupo antes de enviar fuera del país, chequeando cosas como la no presencia de insectos, humedad dentro del rango normal (generalmente $\leq 7,5\%$), y buen estado de los granos. Solo cuando pasa la revisión se dan los certificados de salud y calidad, papeles que necesitan los compradores del mundo para dejar entrar el cacao a su territorio (Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario, 2022). En 2021, Ecuador aprobó 331.028 toneladas de cacao en grano para exportación, con un costo cercano a 758 millones de dólares; esto muestra lo grande que es el sistema de control puesto en marcha (Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario, 2022). Este cuidadoso plan de inspección ha ayudado

a posicionar a Ecuador como proveedor seguro en cuanto a salud, bajando rechazos a destino por problemas con plagas o baja calidad.

3.1.2.2 Normativa técnica de calidad – cacao fino de aroma

Un pilar de las reglas ecuatorianas es la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 176 “Cacao en grano – Requisitos”, que debe seguirse (aprobada mediante Acuerdo Ministerial). Esta norma – modificada con los años, con su versión más nueva actualizada en 2021 – indica los parámetros que debe tener el cacao en grano para ser apto, clasificados por tipos y tamaños.

En concreto, la NTE INEN 176 separa entre cacao tipo “Nacional Fino de Aroma” y otros cacaos (como híbridos CCN-51) según puntos como: porcentaje de fermentación, número de chocolates por cien gramos (tamaño del grano), muchos granos defectuosos (mohosos, duros, germinados) y otros aspectos organolépticos (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2021). El cumplimiento de esta norma es verificado durante las inspecciones de exportación; de hecho, las estadísticas oficiales de 2021 indican que 81% del volumen exportado ese año correspondió a cacao fino de aroma clasificado conforme a la norma INEN, frente a un 19% de cacao CCN-51 (Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, 2022).

Los datos mencionados en el párrafo anterior reflejan la importancia económica y estratégica del cacao fino de aroma para el país. Para la Corporación San Plácido, cuya producción es de la variedad nacional, la NTE INEN 176 es sumamente relevante: esta le proporciona un estándar de calidad objetivo con el cual alinear sus procesos (fermentación cuidadosa, selección de granos) de modo que sus lotes sean certificados efectivamente como “fino de aroma”. El apego a dicha norma también facilita la comunicación comercial, ya que muchos compradores internacionales están familiarizados con las categorías ecuatorianas de cacao y confían en ellas como garantía de calidad.

3.1.2.3 Procedimientos aduaneros y facilitación del comercio

Ecuador ha modernizado sus trámites de comercio exterior mediante la Ventanilla Única Ecuatoriana (VUE) para Comercio Exterior (Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, 2022). A través de este sistema electrónico integrado, el exportador de cacao realiza en línea todas las gestiones necesarias: registro de la exportación, obtención de certificados (fitosanitario, de origen), autorizaciones y coordinación con la Aduana del Ecuador. La Corporación San Plácido, al no ser una gran empresa exportadora tradicional, probablemente recurre al apoyo de una agencia de aduana o de ProEcuador para gestionar estos trámites; no obstante, la existencia de la VUE simplifica el proceso y reduce tiempos y costos.

Adicionalmente, el Ecuador aplica normas armonizadas con la Comunidad Andina en materia aduanera, lo que incluye la utilización de documentos estándar (Declaración Aduanera Única) y procedimientos de inspección basados en análisis de riesgo. Gracias al Acuerdo EFTA, no se requieren licencias de exportación ni se enfrentan cupos al enviar cacao a Suiza, pero sí es indispensable adjuntar la prueba de origen preferencial emitida por las entidades acreditadas (como se comentó, un certificado EUR.1 visado por la Aduana o una declaración en factura si la corporación obtuviera la calificación de exportador autorizado).

En resumen, desde el lado ecuatoriano los trámites son mayormente operativos y documentales, con el objetivo de asegurar que al llegar a la aduana suiza, el embarque cuente con todos los documentos en regla para su nacionalización expedita.

3.1.2.4 Políticas de trazabilidad y sostenibilidad

Ante el cambio de las exigencias mundiales, Ecuador ha tomado acciones rápidas para establecer la trazabilidad y sostenibilidad de su cacao exportado. Un buen ejemplo es la respuesta ante el Reglamento europeo de Deforestación Cero (EUDR): en 2023 el Ministerio de

Agricultura (MAG) y Agrocalidad pusieron en marcha Sistema Único para Registrar Operadores en sector cacao, con fin de inscribir a más de 100.000 campesinos en el país (Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, 2023). Esta base de datos (denominada *GUIA*) recopila información detallada de cada finca cacaotera – incluyendo coordenadas geográficas de sus polígonos productivos – y permitirá emitir reportes automáticos sobre si dichas parcelas han sufrido deforestación después del corte del 31/12/2020 (Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, 2023).

Con base en lo anterior, para fines de 2025, Ecuador estará en capacidad de trazar cada lote de cacao hasta su finca de origen y demostrar que proviene de zonas libres de deforestación, cumpliendo con las nuevas regulaciones europeas. Este esfuerzo involucra también garantizar la legalidad de la tierra y el respeto a normativa laboral (ausencia de trabajo infantil, por ejemplo), a través de un Comité Interinstitucional que aborda integralmente la producción sostenible. Para la Corporación San Plácido, cuyos productores se ubican en Manabí, será importante que todos estén registrados en este sistema y obtengan sus certificados de cumplimiento ambiental; ello no solo evitará la exclusión del mercado europeo, sino que añadirá valor a su cacao al poder etiquetarlo como “libre de deforestación”.

Por otro lado, Ecuador promueve la sostenibilidad mediante incentivos a la certificación voluntaria. Existen programas de gobierno y cooperación internacional (p.ej. con ONUDI, Swisscontact, etc.) que apoyan a asociaciones de productores para obtener sellos orgánicos, Comercio Justo (Fairtrade), Rainforest Alliance, u otros. Un ejemplo relevante es la existencia de la Corporación de Organizaciones de Productores de Cacao Fino de Aroma (COPCACAO) y la asociación ANECACAO (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao), que brindan capacitación en buenas prácticas agrícolas, poscosecha y conexión con certificadoras

(CBI, 2022). El hecho de que la mayor parte del cacao ecuatoriano fino de aroma ya se produzca bajo sistemas agroforestales tradicionales, con pequeñas fincas familiares, ha facilitado que el país sea visto como un origen sostenible en términos comparativos (CBI, 2022). Sin embargo, aún hay brechas por cerrar: por ejemplo, elevar la proporción de cacao orgánico certificado (hoy una fracción relativamente pequeña de la producción total) y formalizar sistemas internos de control de calidad en las asociaciones locales.

En síntesis, la normativa ecuatoriana pertinente provee los cimientos de control y calidad sobre los cuales las organizaciones de productores como San Plácido se apoyan para exportar: un esquema sanitario robusto, un estándar de calidad nacional reconocido (NTE INEN 176) y mecanismos de facilitación del comercio y trazabilidad respaldados por el Estado. No obstante, cumplir con la letra de la norma ecuatoriana es condición necesaria pero quizá no suficiente; el verdadero desafío está en igualar o exceder las exigencias del mercado suizo, más estrictas o especializadas en ciertos aspectos, lo que se explora en las secciones siguientes.

3.1.3 Impacto de las normativas en la Corporación San Plácido: brechas, riesgos y desafíos

La Corporación de Productores de Cacao Fino de Aroma San Plácido, fundada en 2008 con 60 pequeños productores en la parroquia San Plácido (Manabí), se ha desarrollado con el apoyo de convenios institucionales (p. ej. con Nestlé y el MAG) y ha invertido en valor agregado local (instalando una pequeña fábrica de pasta de cacao y un laboratorio de control de calidad en construcción) (Infocentro San Plácido, 2022). Esta base le da ventajas comparativas para emprender la exportación directa al exigente mercado suizo; no obstante, las regulaciones descritas implican nuevas exigencias que la empresa debe gestionar cuidadosamente. A continuación se analizan las principales brechas existentes entre la situación actual de la

corporación y los requisitos externos, los riesgos operativos asociados, y los desafíos de cumplimiento que enfrentan.

Si bien San Plácido produce cacao fino de aroma de calidad reconocida a nivel nacional, puede existir una brecha en cuanto a la certificación de estándares internacionales. Por ejemplo, ¿el sistema de producción de la corporación ya está certificado como orgánico o comercio justo? Actualmente, no hay indicios públicos de que cuenten con certificación Orgánica (EOS/USDA) ni Fairtrade; sus acuerdos previos con Nestlé posiblemente implicaron adhesión a estándares corporativos (Nestlé Cocoa Plan) pero no sustituyen una certificación independiente. Esta ausencia de sellos reconocidos representa una brecha, dado que el mercado suizo valora enormemente estos atributos – recordemos que cadenas como Coop o Migros prefieren cacao certificado Bio Suisse u orgánico, y gran parte del cacao importado suizo es de comercio justo u otros esquemas (CBI, 2022).

Del mismo modo, la falta de certificación podría limitar el acceso de San Plácido a compradores suizos de nicho alto, o forzar la venta a menor precio. Asociado a esto, está el sistema de aseguramiento de calidad e inocuidad: internamente, la corporación necesitará implementar un plan HACCP en sus centros de acopio o planta de procesamiento (especialmente si elaboran pasta/licor de cacao para exportar), y capacitar al personal en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). Actualmente se está construyendo un laboratorio con ayuda internacional (Infocentro San Plácido, 2022), lo cual es un paso crucial para dotar a la empresa de capacidad propia de análisis (por ejemplo, medir % de fermentación, actividad de agua, detección de defectos, e incluso analizar residuos si fuera posible). Sin embargo, hasta que ese laboratorio esté operativo, existe la brecha de depender de laboratorios externos para certificar parámetros críticos (p. ej. análisis de cadmio o ocratoxina A en los granos si un comprador lo solicita).

A nivel de trazabilidad de finca, es probable que San Plácido conozca bien la procedencia de su cacao (cada socio entrega su producción separada). No obstante, formalizar esa trazabilidad hacia un estándar europeo implica georreferenciar todas las parcelas de sus miembros y documentar el historial de uso de suelo. Aquí hay una brecha: hasta hace poco, la cooperativa no contaba con un sistema digital de trazabilidad granular; dependía de registros manuales de volumen por productor. Con la nueva iniciativa GUIA de Agrocalidad, se cerrará parcialmente esta brecha, ya que la corporación deberá asegurarse de que 100% de sus productores estén registrados y cuenten con sus polígonos validados (Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, 2023). El riesgo de no hacerlo es significativo: un lote no trazado a nivel de finca podría quedar excluido del mercado europeo bajo el EUDR, lo que implicaría pérdidas comerciales. Asimismo, la corporación debe adaptarse a usar la Ventanilla Única y los sistemas de información de comercio exterior; si carece de personal especializado en logística internacional, este es un vacío a subsanar con capacitación o contratación.

En cuanto a los riesgos operativos en la cadena logística, el exportar por primera vez a Suiza conlleva riesgos operativos que San Plácido debe mitigar. Uno de ellos es el riesgo de incumplimiento documental: cualquier error en certificados (p. ej. una discordancia entre el peso real y el declarado, o un formulario fitosanitario mal llenado) puede retrasar la aduana suiza o incluso llevar a rechazar el cargamento. Dado que Suiza no tiene puerto marítimo propio, la carga probablemente ingresará vía un puerto europeo (Rotterdam, Amberes o Hamburgo) y luego en tránsito terrestre a Suiza; esto implica trámites aduaneros en la UE (tránsito comunitario) y posteriormente en la frontera suiza. Cada trasbordo y trámite extra es un punto donde posibles demoras pueden ocurrir si la documentación no está perfecta. La corporación, sin experiencia previa en logística internacional compleja, enfrenta el riesgo de costos adicionales

por demoras portuarias, almacenaje o incluso penalizaciones del comprador si no cumple a tiempo.

Otro riesgo logístico es el deterioro de la calidad durante el transporte: si los granos no están bien secos o si el embalaje se humedece, puede desarrollarse moho (*Aspergillus*, productores de ocratoxinas) en el viaje, resultando en un cargamento rechazado en destino por contaminación. Mitigar esto requiere un riguroso control de humedad (<7%) antes del embarque y posiblemente el uso de desecantes o ventilación adecuada en el contenedor. También está el riesgo de infestación por insectos (p. ej. *Lasioderma serricorne* o gorgojos) en tránsito; para prevenirlo, se puede optar por tratar el contenedor (algunos importadores exigen fumigación con fosfina antes del zarpe, lo cual la corporación debe coordinar).

3.1.3.1 Desafíos de cumplimiento normativo específico

En el frente legal, un desafío será mantenerse actualizado y cumplir con las normativas que vayan surgiendo. Por ejemplo, cuando entre en vigor la regulación EUDR en 2025–2026, la corporación deberá ser capaz de emitir declaraciones de debida diligencia indicando que su producto es libre de deforestación, y adjuntar la evidencia necesaria (coordenadas de fincas, comprobantes del sistema de monitoreo nacional) (Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, 2023). Esto requerirá coordinación con las autoridades ecuatorianas y eventualmente con importadores suizos que también deban reportar a su gobierno. Otro desafío será asegurar el cumplimiento en materia laboral: las leyes suizas y europeas, así como los códigos éticos corporativos, exigen ausencia de trabajo infantil y trabajo forzoso en la cadena de suministro. San Plácido debe, por tanto, implementar un código de ética interno con sistemas de verificación entre sus socios, para garantizar que no haya menores trabajando en las haciendas

(más allá de lo permitido legalmente, como ayudas familiares acotadas). Cualquier indicio en contrario podría dañar gravemente su reputación y relación comercial.

Por último, está el desafío de la escalabilidad y consistencia, es decir, el mercado suizo valora la consistencia en calidad y suministro. Como cooperativa relativamente pequeña, San Plácido debe evitar variaciones entre lotes, consolidando volúmenes suficientes para abastecer pedidos de forma regular. Los compradores suizos, especialmente chocolateros artesanales o especializados, suelen planificar sus mezclas de cacao anualmente; un incumplimiento en entrega o una fluctuación fuerte en el perfil del cacao de un año a otro podría hacer que busquen otro proveedor. Esto implica trabajar en estandarizar procesos agrícolas entre sus miembros (punto en el cual entra la asistencia técnica del MAG y otros organismos) y quizás aliarse con otras organizaciones para juntar oferta si un solo container excede su producción disponible.

En resumen, la Corporación San Plácido enfrenta una serie de brechas y riesgos al alinearse con las normativas suizas/europeas: certificaciones internacionales aún por obtener, sistemas de trazabilidad granular por implementar, formalidades logísticas novedosas, y exigencias de sostenibilidad que van más allá de lo tradicional. No obstante, también cuenta con fortalezas y avances (produce cacao fino intrínsecamente valorizado, tiene apoyo institucional, infraestructura de calidad en desarrollo, y opera en un país que está ajustándose a los nuevos estándares globales). Identificados estos puntos, en la siguiente sección se presentarán propuestas específicas para que la corporación cierre las brechas y pueda cumplir con todas las normativas pertinentes, convirtiendo los desafíos en oportunidades para consolidar su posición exportadora.

3.2 OE2: Identificar los desafíos, oportunidades y las características del mercado suizo en el contexto de productos derivados del cacao

El mercado suizo del cacao se destaca por su alta exigencia en calidad, una larga tradición chocolatera centenaria y altos niveles de consumo de chocolate por persona. Suiza, aun sin producir cacao, es un gran importador de cacao en grano en Europa y hogar de empresas a nombres mundiales en la industria del chocolate (como Lindt & Sprüngli, Nestlé, Barry Callebaut, entre otros) (Tendata, 2024). Para una vendedora ecuatoriana de cacao fino de aroma como Corporación San Plácido, abrirse y crecer en este mercado significa ver grandes chances (como el gusto suizo por cacao de buena calidad y sostenible) así como dificultades importantes (competencia global, reglas duras y formas comerciales propias de Suiza).

A continuación, se presentan las características del mercado suizo en el contexto de los derivados de cacao, seguidas de un análisis PESTEL del entorno, un análisis competitivo del mercado, un análisis FODA enfocado en Corporación San Plácido y, finalmente, las perspectivas internas obtenidas de entrevistas con actores clave de la empresa. Los subtemas avanzan desde factores externos hacia consideraciones internas, vinculando cada aspecto a la realidad específica de Corporación San Plácido en su esfuerzo de internacionalización en Suiza.

3.2.1 Características del Mercado Suizo de Cacao y Sus Derivados

Suiza importa casi la totalidad del cacao que consume de países productores, principalmente en forma de materia prima (granos). Tradicionalmente, el país importa el cacao en grano y realiza internamente la molienda y elaboración de productos como pasta, manteca y chocolate, aprovechando su sólida infraestructura industrial y know-how chocolatero (Tendata, 2024). Esto indica que Suiza demanda cacao bueno, pero prefiere el grano sin procesar, dejando la adición de valor (trabajo) dentro de sus fronteras. Ahora se muestran las tendencias

comerciales recientes (2022-2024) en cantidad física y valor en dinero, luego las consecuencias de estas tendencias:

3.2.1.1 Análisis de precios del cacao y el chocolate en Suiza

El precio final del chocolate en Suiza varía según el segmento y formato. En tiendas minoristas se observan rangos aproximados: el chocolate convencional (marcas de distribución o genérico) ronda CHF 2.2–3.0 por 100 g (por ejemplo, una tableta de chocolate con leche Halba de 100 g cuesta 2.20 CHF). En cambio, chocolates premium (marcas suizas de renombre) se cotizan mucho más alto, típicamente CHF 4.5–5.5 por 100 g: Lindt Excellence 70% cacao (100 g) vale 4.80 CHF y barras de chocolate Läderach suelen estar en rangos similares o superiores. Las variedades orgánicas o comercio justo (p. ej. líneas “bio” de Coop o Migros como Halba) quedan en el rango medio alto (CHF 4–5/100 g). Por ejemplo, una caja de bombones Lindt Lindor de 500 g se vende a 25.95 CHF (5.19 CHF/100 g) (Tendata, 2024).

En la Tabla 8 siguiente se resumen precios por segmento/formato (valores típicos por 100 g o por unidad según corresponda):

Tabla 8

Precios por segmento/formato (valores típicos por 100 g o por unidad según corresponda):

Segmento / producto	Precio típico (CHF)	Ejemplo (Coop)
Genérico / surtido básico	2.2–3.0 CHF / 100 g	Halba Chocolate con leche 100 g: 2.20 CHF
Chocolate suizo premium (tabletas)	4.5–5.5 CHF / 100 g	Lindt Excellence 70% 100 g: 4.80 CHF
Chocolate orgánico / FairTrade	4.0–5.5 CHF / 100 g	Halba orgánico (100 g): 2.20 CHF; otras barras ~4–5 CHF
Bombones premium	5.0–6.0 CHF / 100 g	Lindor Chocolate Balls 500 g: 25.95 CHF (5.19 CHF/100 g)
Bean-to-bar artesanal	>10 CHF / 100 g	Marcas suizas <i>bean-to-bar</i> superan con frecuencia 10–20 CHF/100 g (p. ej. tabletas Läderach o Orfève)

Fuente: Oficinas aduaneras suizas (datos promedios anuales “unverzollt”). No se dispone de desglose por tipo, pero en volumen la mayor parte proviene de Ghana (aprox.50%) y Ecuador (24%) (CBI, 2022).

En los últimos años los precios al consumidor han subido: el índice nacional de precios al consumidor para “chocolate” pasó de 129.8 (2023) a 135.5 (2024) sobre una base 1982=100,

indicando un alza anual de 4%. Este encarecimiento refleja tanto los mayores costos de insumos (ver más abajo) como la fuerza de marca en el mercado suizo.

3.2.1.2 Precios de importación del grano de cacao a Suiza

Suiza importa casi toda su materia prima de cacao. Según fuentes oficiales, el precio promedio de importación (precio medio nacional “duty unpaid” de aduana suiza) fue: CHF 288 por 100 kg en 2022, CHF 276 en 2023 y CHF 396 en 2024 (CBI, 2022). Esto equivale a CHF 2 880/ton en 2022, 2 760/ton en 2023 y 3 960/ton en 2024 (aprox. US\$ 3 000–4 000/ton), con un fuerte incremento en 2024. En términos globales, esta alza coincide con los precios internacionales récord (en 2024 el precio del cacao superó los USD 10 000/t). La siguiente tabla ilustra el precio medio anual:

Tabla 9

Precios de importación del grano de cacao a Suiza

Año	Precio medios importación (grano de cacao, CHF por tonelada)
2022	2 880 (288 CHF/100 kg)
2023	2 760 (276 CHF/100 kg)
2024	3 960 (396 CHF/100 kg)

Fuente: Oficinas aduaneras suizas (datos promedios anuales “unverzollt”). No se dispone de desglose por tipo, pero en volumen la mayor parte proviene de Ghana (aprox.50%) y Ecuador (24%) (CBI, 2022).

3.2.1.3 Segmentación del mercado suizo de chocolate

Suiza es el segundo consumidor per cápita de chocolate del mundo. En 2023 el consumo interno fue 10,1 kg por persona (aunque hay cifras de 10.9 kg), reflejando una ligera recuperación tras la caída por pandemia. El mercado se puede desglosar en segmentos clave: premium, orgánico y comercio justo (CBI, 2022). Si bien no hay datos públicos precisos por segmento, existen indicios claros: los suizos gastan mucho en productos orgánicos y justos. Por ejemplo, Suiza registró el mayor consumo per cápita de productos orgánicos del mundo (€418 en 2020), y el chocolate junto a fruta son líderes en ventas Fairtrade locales. En 2021 los productos

de cacao certificados (Fairtrade) representaron 14% del mercado suizo de chocolate, una proporción muy alta (CBI, 2022).

3.2.1.4 Volúmenes de Importación y Exportación (2022-2024)

La Tabla 10 resume los volúmenes (en toneladas) de cacao y subproductos que Suiza importó desde Ecuador, las exportaciones totales de Ecuador al mundo, y las importaciones totales de Suiza desde el mundo, durante 2022, 2023 y 2024. Se incluyen los principales códigos arancelarios del cacao (1801 a 1806) para distinguir entre cacao en grano, cacao procesado y chocolate.

Tabla 10
Volúmenes de cacao: Importaciones de Suiza desde Ecuador, exportaciones de Ecuador al mundo e importaciones totales de Suiza desde el mundo (toneladas), 2022-2024.

Código	Producto	Imp. Suiza de Ec. (ton)			Exp. Ec. al mundo (ton)			Imp. totales Suiza (ton)		
		2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
1801	Cacao en grano, entero o partido (crudo o tostado)	10.507	10.457	8.542	391.727	362.727	435.295	54.689	56.981	63.813
1805	Cacao en polvo, sin azúcar ni otro edulcorante	0	0	3	4.486	2.394	3.550	4.639	4.403	4.666
1806	Chocolate y demás preparaciones con cacao	1	1	0	2.264	1.761	2.097	40.758	39.233	37.789
1803	Pasta de cacao, incluso desgrasada	0	0	0	22.438	25.690	35.870	10.427	9.943	18.093
1804	Manteca, grasa y aceite de cacao	0	0	0	5.901	3.283	2.681	30.741	31.500	31.144
1802	Cáscaras, películas y demás desperdicios de cacao	0	0	0	208	187	1.492	625	489	344

Fuente: Elaboración propia con datos de TradeMap/ITC y WITS.

Las principales observaciones en término de volumen, muestran que en cacao en granos (código 1801), Suiza importó 8.542 toneladas desde Ecuador en 2024, una cantidad que es

menor que las más de 10.000 toneladas por año durante 2022-2023. Esta disminución contrasta a una subida en los envíos suizos totales de grano desde todos los lugares del mundo (de cerca 54.689 toneladas en 2022 a casi 63.813 toneladas en 2024), lo cual indica que Suiza aumentó sus compras generales de cacao; pero disminuyó la participación que viene desde Ecuador. Realmente, la porción proveniente de Ecuador en las llegadas suizas de cacao en granos bajó desde alrededor del 19% en 2022 a alrededor del 13% en 2024.

Al mismo tiempo, Ecuador incrementó mucho su venta al mundo de cacao en grano, subiendo de 362.727 ton en 2023 a 435.295 ton en 2024. Esto indica que Ecuador no redujo la cantidad que producía sino que halló nuevos mercados o respondió a más demanda de otros lugares durante 2024, ya que Suiza compraba más cacao de otros lugares (tal vez de África Occidental o del Caribe). Ecuador se fortaleció ese año como uno de los grandes vendedores mundiales de cacao, con un 4% de toda la oferta (CBI, 2022). También es clave notar que esta situación no representa necesariamente un fracaso para Ecuador en Suiza sino un cambio: la oferta ecuatoriana creció y pudo entrar en otros mercados mientras Suiza quería asegurar su fuente desde distintos lugares.

Otro punto claro es que Suiza importa casi nada de Ecuador en productos de cacao procesado o con valor agregado. Como muestra la Tabla 10 de 2022 a 2024 las cosas que Suiza trajo de Ecuador en tipos como pasta de cacao (1803), manteca de cacao (1804), cacao en polvo (1805) o chocolate (1806) fueron casi nada o muy pocas, exceptuando por 3 toneladas de polvo en 2024 y 1 tonelada de chocolate en 2022-23.

Lo mencionado en párrafos anteriores reflejan la estructura tradicional del comercio suizo: Suiza prefiere importar la materia prima (granos) y realizar el procesamiento localmente (Tendata, 2024), para así mantener el control de calidad y aprovechar su industria doméstica.

Ecuador, por su parte, sí exporta volúmenes apreciables de derivados al mundo (por ejemplo, 35.870 ton de pasta de cacao en 2024), pero Suiza no figura como destino de esos productos. Para Corporación San Plácido, esto señala un desafío: actualmente, entrar a Suiza con productos semi-elaborados o chocolates terminados desde origen es difícil, dado que el mercado suizo tiende a comprar el grano y no el chocolate extranjero. A su vez, también denota una oportunidad a mediano plazo: si Ecuador logra diferenciar sus subproductos (p.ej. chocolate de origen o manteca de cacao certificada) podría abrir una brecha en nichos especializados dentro de Suiza que valoren origen y sostenibilidad.

3.2.1.5 Comercio en Valor (USD) y Precios Internacionales

La dinámica en dinero ha sido afectada mucho por la subida y bajada de precios internacionales del cacao durante estos últimos años. En 2024, el valor mundial del cacao tuvo una alza histórica: después de años en unos \$2.000–3.000 por tonelada, llegó a picos de \$10.888 por tonelada al final de 2024, cuadruplicando su valor en tan solo unos meses por baja en oferta causada por males cosechas y enfermedades en África occidental(SwissInfo, 2025). Este incremento extraordinario encareció todas las transacciones de cacao en 2024, aumentando el valor comercial incluso si los volúmenes no crecieron al mismo ritmo.

La Tabla 11 presenta los valores comerciales (en miles de USD) del cacao entre Ecuador y Suiza para 2022-2024, con estructura similar a la anterior (importaciones suizas desde Ecuador, exportaciones ecuatorianas al mundo e importaciones totales suizas desde el mundo).

Tabla 11
Valores del comercio de cacao: Importaciones de Suiza desde Ecuador, exportaciones de Ecuador al mundo e importaciones totales de Suiza desde el mundo (miles de USD), 2022-2024.

		Imp. Suiza de Ec. (val)			Exp. Ec. al mundo (val)			Imp. totales Suiza 2022 (val)		
Códig o	Product o	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024

1801	Cacao en grano (crudo o tostado)	30.559	31.671	36.453	915.471	1.172.172	3.352.596	164.907	174.957	264.328
1805	Cacao en polvo, sin azúcar	2	3	42	12.978	7.775	15.869	15.464	16.954	23.120
1806	Chocolat e y demás prep. con cacao	31	35	15	26.628	20.895	23.538	291.460	332.592	357.472
1803	Pasta de cacao	6	5	10	79.888	101.008	187.664	40.110	44.110	96.442
1804	Manteca, grasa y aceite de cacao	0	0	0	27.220	17.990	37.007	149.359	173.135	398.051
1802	Cáscaras y demás desechos de cacao	0	0	0	692	175	550	107	136	79

Fuente: Elaboración propia con datos de TradeMap/ITC y WITS.

Las cifras confirman que 2024 fue un año atípico por precios. Ecuador casi triplicó el valor de sus exportaciones de cacao en grano (1801) de 2023 a 2024, pasando de US\$1.172 millones a más de US\$3.352 millones obtenidos por sus ventas de cacao en grano. Este salto se explica por el encarecimiento global del cacao, ya que el volumen exportado por Ecuador subió, pero no a ese nivel. En 2024 Ecuador se posicionó entre los mayores exportadores mundiales de cacao por valor, con alrededor de US\$3.108 millones vendidos (SwissInfo, 2025). Por su lado, Suiza también pagó mucho más por su cacao: las importaciones totales suizas de cacao en grano pasaron de ~US\$174,9 millones en 2023 a ~US\$264,3 millones en 2024 (+51% año a año), muy por encima del crecimiento en volumen (+12% aprox.), señal de precios más altos. En el caso específico de Ecuador, Suiza le compró US\$36,45 millones en 2024, un +15% vs 2023, pese a que el tonelaje bajó – evidencia clara de precios unitarios mayores (SwissInfo, 2025).

En cambio, los subproductos mantienen valores bajos en la relación bilateral. Suiza prácticamente no compró manteca de cacao (1804) ni desperdicios (1802) de Ecuador en 2022-

2024, y apenas US\$42 mil en cacao en polvo en 2024 (Tabla 11). Esto subraya la limitada presencia de Ecuador en categorías de mayor valor agregado en el mercado suizo. Para Corporación San Plácido, esta brecha de valor implica que actualmente la empresa obtiene ingresos principalmente de la venta de materia prima a Suiza, perdiendo la oportunidad de captar el valor adicional que surge del procesamiento (que queda en manos suizas). Cerrar esta brecha representaría una oportunidad importante: por ejemplo, incursionar con chocolate de origen, pasta o manteca de cacao premium podría permitir a futuro mayores márgenes, siempre que se sorteen barreras de entrada (aranceles a procesados, preferencias del comprador por proveedores locales, certificaciones, etc.).

En síntesis, el mercado suizo de cacao se caracteriza por:

- **Alto consumo y tradición chocolatera**, con demanda estable de cacao de calidad. Suiza consume más de 10 kg de chocolate per cápita al año, aunque en 2024 se observó una ligera caída por el aumento de precios (SwissInfo, 2025).
- **Preferencia por granos sin procesar**: Suiza importa principalmente cacao en grano de origen y realiza la molienda y fabricación de chocolate internamente (Tendata, 2024). Esto se refleja en la casi nula importación de derivados desde países productores (incluido Ecuador).
- **Diversificación de proveedores**: Aunque Ghana sigue siendo el **principal proveedor** (41-50% del volumen en los últimos años), Suiza abastece 37% de su cacao desde **Latinoamérica** (especialmente Ecuador, Dominicana, Perú) (CBI, 2022), buscando cacao fino, orgánico y certificado. La cuota de Ecuador en Suiza ha oscilado, situándose cerca de 13-20% en volumen en años recientes.

- **Énfasis en calidad y sostenibilidad:** El mercado suizo valora el **cacao fino de aroma** (segmento especialidad) y muestra una alta penetración de chocolates certificados orgánicos o de comercio justo (CBI, 2022). Muchas importadoras suizas especializadas (p. ej. Pronatec, Minka, Chocolats Halba) se enfocan en cacao **orgánico y fair trade**, colaborando directamente con cooperativas en origen (Tendata, 2024).
- **Estándares estrictos:** Suiza adopta prácticamente las mismas regulaciones de seguridad alimentaria que la UE, incluyendo límites para residuos (pesticidas, micotoxinas) y contaminantes como el cadmio en cacao (muy relevante para orígenes latinoamericanos). Asimismo, los compradores exigen altos estándares de calidad física y sensorial del grano (pruebas de corte, fermentación óptima, trazabilidad por lotes, etc.).
- **Estructura de mercado concentrada:** Grandes procesadores/chocolateros (Barry Callebaut, Lindt, Nestlé, Mars, etc.) operan en Suiza y compran directamente el cacao (Tendata, 2024), a veces a través de sus propias filiales de compra. Paralelamente, un nicho de importadores boutique se enfoca en cacao fino de cooperativas. Esto crea **altas barreras de entrada** para nuevos proveedores no conocidos, pues los volúmenes principales están asegurados vía contratos de largo plazo con orígenes tradicionales.

Comprender estas características permite a Corporación San Plácido ajustar su estrategia: por ejemplo, enfatizar su calidad de cacao fino y certificaciones para satisfacer las exigencias suizas, identificar nichos (como clientes orgánicos/fair trade dispuestos a trabajar con nuevos proveedores), y reconocer que competir en Suiza no solo es cuestión de precio/volumen sino de reputación, sostenibilidad y confiabilidad a largo plazo.

3.2.2 *Análisis PESTEL del entorno del mercado Suizo de cacao*

A fin de identificar los factores del entorno que influyen en la internacionalización de Corporación San Plácido en Suiza, se aplica un análisis PESTEL, examinando los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales relevantes:

3.2.2.1 Político / Comercial

Suiza tiene un ambiente político estable y pro-comercio, con tratos internacionales que ayudan al comercio. Es claro que hay un Acuerdo Comercial entre Ecuador y la EFTA (donde está Suiza) que funciona desde 2020, vino del pacto de muchos lados con UE, lo que ha bajado tasas en productos del campo como el cacao. Por este pacto, el cacao en grano ecuatoriano llega a Suiza con una tasa especial (muy baja), mejorando su precio. Sin embargo, Suiza protege su industria chocolatera aplicando aún aranceles a productos procesados (chocolate, confitería) fuera de ciertos contingentes, encareciendo la importación de derivados y desincentivando la competencia extranjera en chocolates terminados. En resumen, hay facilidades para exportar cacao en grano (materia prima) desde Ecuador, pero barreras para derivados, conformando un entorno político-comercial que empuja a Corporación San Plácido a centrar su estrategia en granos o ingredientes básicos más que en chocolate elaborado.

3.2.2.2 Económico

El poder adquisitivo en Suiza es muy alto (PIB per cápita de los más elevados del mundo), lo que se traduce en consumidores dispuestos a pagar más por productos premium. Esto es una oportunidad, pues el cacao fino de aroma de Ecuador puede posicionarse en segmentos de alto valor con precios superiores al promedio. No obstante, la economía suiza en 2024-2025 enfrenta ciertas presiones: la disparada de precios del cacao elevó costos para la industria local (SwissInfo, 2025), obligando a subir precios de chocolate y contribuyendo a estancamiento en

volúmenes de venta. Para un proveedor, precios internacionales altos significan mayores ingresos por tonelada, pero también pueden reducir la demanda si los consumidores compran menos chocolate por encarecimiento.

Asimismo, las fluctuaciones cambiarias (CHF fuerte) pueden afectar; un franco suizo fuerte hace más asequibles las importaciones de cacao, mientras que cualquier volatilidad podría incidir en los contratos. En la perspectiva de Corporación San Plácido, la volatilidad de precios es un factor económico a monitorear: 2024 fue muy rentable por precios récord, pero no es sostenible en el largo plazo; planificar con precios más normales (~\$2.500-\$3.000/ton) es prudente. En suma, el contexto económico suizo ofrece estabilidad y solvencia, pero la empresa debe ser consciente de los ciclos de la industria que pueden impactar volúmenes y márgenes.

3.2.2.3 Social

Los hábitos de consumo y tendencias sociales en Suiza favorecen los productos de calidad, sostenibles y con historia de origen. El consumidor suizo promedio tiene un alto consumo de chocolate, pero muestra creciente interés por temas como comercio justo, trazabilidad, orgánico, y responsabilidad social en la cadena de suministro del cacao (Tendata, 2024). Asimismo, existe una apreciación por cacaos exóticos o de origen específico, alineada con la tendencia global “bean to bar” y la valoración de los pequeños agricultores. Esto representa una oportunidad clara para Corporación San Plácido: puede destacar su cacao fino de aroma ecuatoriano, diferenciarlo por su perfil sensorial único (floral, afrutado) y resaltar iniciativas sociales (trabajo con comunidades agrícolas, proyectos de desarrollo local). Por otro lado, la demografía suiza muestra consumidores cada vez más conscientes de la salud; aunque el chocolate sigue siendo un producto indulgente popular, hay un segmento que busca chocolate oscuro alto en cacao, con menos azúcar, donde el cacao ecuatoriano de sabor suave podría

encajar. En resumen, socialmente el mercado suizo es exigente pero receptivo a historias de producto auténticas, lo que Corporación San Plácido puede aprovechar construyendo una marca de origen y certificaciones sociales/ambientales.

3.2.2.4 Tecnológico

En Suiza la tecnología en la industria chocolatera es de punta: desde procesos de torrefacción y conchado avanzados hasta sistemas de trazabilidad digital a lo largo de la cadena de suministro. Si bien Corporación San Plácido opera en origen, debe alinearse con estas tendencias tecnológicas. Por ejemplo, grandes compradores suizos esperan poder rastrear el cacao hasta la finca mediante plataformas digitales, requieren datos precisos de cada lote (humedad, tamaño de grano, nivel de fermentación) y pueden implementar herramientas de control de calidad automatizado. La adopción de tecnología agrícola y de poscosecha en Ecuador (como sistemas de fermentación controlada, secado mejorado, sensores para calidad) será clave para mantener la consistencia requerida.

Además, la tecnología facilita el cumplimiento de estándares: p.ej., máquinas de limpieza y selección de grano para evitar contaminantes físicos, o laboratorios locales equipados para analizar residuos químicos antes de exportar. Para Corporación San Plácido, invertir en mejoras tecnológicas (tanto en producción como en logística y trazabilidad) es una necesidad para acceder y mantenerse en el mercado suizo, ya que permite garantizar calidad uniforme y ofrecer transparencia, aspectos muy valorados por los clientes suizos.

3.2.2.5 Ambiental

Los temas ambientales tienen un peso creciente en el sector cacao a nivel global y particularmente en Europa/Suiza. Por un lado, el cambio climático está afectando la oferta de cacao (sequías, enfermedades nuevas); Suiza, preocupada por la estabilidad de suministro, apoya

iniciativas de resiliencia climática en países productores (SwissInfo, 2025). Por otro lado, hay una fuerte atención a la deforestación y biodiversidad: la Unión Europea promulgó el Reglamento de Deforestación (EUDR) que obligará a asegurar que el cacao importado no provenga de áreas deforestadas reciente, y Suiza está alineando políticas similares (SwissInfo, 2025).

Para Ecuador y Corporación San Plácido esto es favorable en principio: el país ha sido pionero regional en luchar contra la deforestación en el cultivo de cacao y promover agricultura sostenible. De hecho, 75% del cacao ecuatoriano exportado es de fino de aroma asociado a cultivos tradicionales, muchos bajo sombra, y existe un compromiso sectorial con la sostenibilidad (CBI, 2022). La empresa puede capitalizar esto obteniendo certificaciones ambientales (Rainforest Alliance, Orgánico) que prácticamente se vuelven pasaporte de entrada al mercado suizo mainstream y de nicho (CBI, 2022). Sin embargo, también supone un reto cumplir con toda la trazabilidad exigida por las nuevas normas ambientales europeas (p.ej. georreferenciación de parcelas para comprobar ausencia de deforestación). En síntesis, el factor ambiental genera presiones de cumplimiento pero a la vez valor diferencial para quien demuestre buenas prácticas – un terreno donde Corporación San Plácido puede sobresalir si refuerza sus credenciales verdes.

3.2.2.6 Legal

Aunque Suiza no es parte de la UE, en cuanto a materia alimentaria y comercial usa reglas muy parecidas a las europeas. Legalmente para vender cacao allí hay que seguir reglas de seguridad alimentaria iguales a las de la UE: Leyes (CE) 178/2002 y 853/2004 sobre rastreo e higiene, límites en contaminantes como micotoxinas, pesticidas y metales pesados (cadmio) según Reglamento (UE) 488/2014, entre otros (CBI, 2022). Suiza exige documentación completa

(factura comercial, lista de empaque, certificado fitosanitario, certificado de origen, certificaciones de calidad) al momento de la importación – aspectos que Corporación San Plácido ya maneja en otras exportaciones, pero que deben revisarse meticulosamente para evitar demoras en aduana. Asimismo, las normativas de etiquetado y embalaje son estrictas: el cacao exportado debe estar rotulado con todos los datos de lote, origen, peso, etc., en idioma comprensible (inglés), y típicamente se embarca en sacos de yute de 60-65 kg o contenedores con liners especializados.

Otro aspecto legal/comercial relevante es la propiedad intelectual y denominaciones: Ecuador busca posicionar su denominación de origen “Cacao Arriba” en mercados premium; aunque Suiza reconoce la calidad, no existe una protección específica salvo las marcas privadas. Finalmente, se debe mencionar la presión regulatoria internacional sobre responsabilidad social: además de lo ambiental (EUDR), está cobrando fuerza la debida diligencia en derechos humanos (por ej., evitar cacao asociado a trabajo infantil). Las empresas suizas importadoras podrían requerir a sus proveedores cumplir códigos de conducta estrictos en este sentido. Para Corporación San Plácido, adaptarse al marco legal suizo/europeo significa garantizar inocuidad y sostenibilidad en toda la cadena, apoyándose en certificaciones y en un robusto sistema interno de cumplimiento normativo.

En conjunto, el análisis PESTEL muestra que el entorno suizo presenta condiciones favorables (acceso preferencial, mercado de alta gama con consumidores conscientes) pero también exigencias elevadas (regulaciones, calidad, sostenibilidad). La estrategia de la empresa debe, por tanto, aprovechar los factores habilitantes (p.ej., contar la historia de su cacao sostenible en un mercado receptivo) y mitigar los factores adversos (cumplir normativa al

detalle, diferenciarse de competidores de menor costo) para lograr un ingreso exitoso y sostenido en Suiza.

3.2.3 *Análisis Cuantitativo del Entorno PESTEL*

Con el propósito de profundizar a un nivel cuantitativo en la comprensión del entorno macroeconómico, institucional y sociotécnico que condiciona la internacionalización de Corporación San Plácido hacia el mercado helvético, se ha desarrollado un análisis cuantitativo del modelo PESTEL. Este método, que puede ayudar al análisis cualitativo, permite no solo hallar las cosas externas más importantes sino también ordenar su importancia estratégica poniendo valores numerados que muestran su efecto posible en la estrategia de negocio y cuánto control tiene la compañía sobre esos factores.

Este enfoque, de carácter metodológico complementario al análisis cualitativo, permite no solo observar las variables exógenas más importantes, sino también poner en orden su significación clave mediante la asignación de valores numéricos que muestran su poder afectivo en la forma en que una empresa trabaja y el tipo de dominio que esta tiene sobre ellas.

El modelo cuantitativo propuesto se fundamenta en dos parámetros esenciales:

- Nivel de impacto (0-5): Mide la magnitud en que cada variable afecta el proceso de ir fuera del país, tomando en cuenta cosas como dinero, reglas, tecnología, cultura y el medio ambiente. Un número de 5 muestra un gran impacto en el plan de crecer, mientras que un número de 0 indica un efecto pequeño o ninguno.
- Grado de controlabilidad (0-5): Representa la capacidad de la organización para cambiar, reducir o ajustarse a esa variable. Un número alto indica que la empresa tiene herramientas útiles, ya sea en su plan, tecnología o forma de hablar.

El puntaje ponderado se obtiene a través del producto entre ambas variables, lo que permite establecer un índice de prioridad estratégica (IPS). Este índice orienta la toma de decisiones en cuanto a la asignación de recursos, el diseño de políticas empresariales y la formulación de tácticas competitivas.

Tabla 12

Análisis Cuantitativo del Entorno PESTEL

Dimensión	Indicadores	Impacto (0-5)	Controlabilidad (0-5)	IPS (Impacto x Controlabilidad)	Interpretación Estratégica
Político-Comercial	Acuerdos comerciales EFTA y acceso arancelario preferencial	5	3	15	requieren atención y seguimiento
	Barreras arancelarias a productos de cacao	4	2	8	indica riesgos o variables de impacto medio.
Económico	Poder adquisitivo elevado del consumidor suizo	5	4	20	representa las oportunidades más importantes y prioritarias
	Volatilidad de precios internacionales del cacao	4	2	8	indica riesgos o variables de impacto medio.
	Fortaleza del franco suizo frente a monedas emergentes	3	3	9	Puede mejorar competitividad; demanda precios flexibles.
Sociocultural	Preferencia por productos sostenibles y de comercio justo	5	4	20	representa las oportunidades más importantes y prioritarias
	Demanda creciente de chocolates saludables	4	4	16	representa las oportunidades más importantes y prioritarias
Tecnológico	Exigencias de trazabilidad digital y control de calidad	5	3	15	requieren atención y seguimiento
	Innovaciones en procesos de fermentación y poscosecha	4	4	16	Oportunidad directa; eleva calidad y valor percibido.
Ambiental	Regulaciones contra la deforestación (EUDR)	5	3	15	requieren atención y seguimiento
	Impacto del cambio climático en la producción agrícola	4	1	4	Riesgo relevante; demanda adaptación y resiliencia.
Legal	Normativas sanitarias y de residuos en la UE y Suiza	5	3	15	requieren atención y seguimiento
	Obligación de debida diligencia en derechos humanos y laborales	4	4	16	representa las oportunidades más importantes y prioritarias

Fuente: Elaboración propia con base a datos del mercado de Suiza y oportunidades de la Corporación San Plácido.

Nota. El verde representa las oportunidades más importantes y prioritarias (IPS alto), que deben ser aprovechadas. El azul señala factores relevantes que requieren atención y seguimiento, mientras que el naranja indica riesgos o variables de impacto medio.

El análisis cuantitativo del entorno PESTEL indica que las variables más importantes para la internacionalización de Corporación San Plácido al mercado suizo son poder adquisitivo y la preferencia por productos sostenibles y con comercio justo, lo que da una oportunidad excelente para vender el cacao fino de aroma en un mercado premium con alto valor añadido. También, la trazabilidad tecnológica y seguir las reglamentación medio ambiental y derechos humanos son aspectos fundamentales para entrar y establecerse en el mercado, pero factores como cambios bruscos en el valor mundial y el cambio climático representan problemas que deben ser manejado por diferentes métodos.

3.2.4 Análisis Competitivo del Mercado Suizo (Competidores País y Empresa)

Desde la perspectiva de Corporación San Plácido, la competitividad en el mercado suizo del cacao se puede analizar en dos niveles: competencia a nivel de países proveedores de cacao a Suiza (otros orígenes que compiten con Ecuador) y competencia a nivel de empresas (tanto actores internacionales dominantes como otros exportadores ecuatorianos).

3.2.4.1 Principales Países Proveedores de Cacao a Suiza

Según datos comerciales recientes (2024), los principales exportadores de cacao y productos de cacao hacia Suiza se enumeran en la Tabla 13. Esta tabla, extraída de TradeMap, indica la participación de mercado de cada país en las importaciones suizas:

Tabla 13
*Principales exportadores de cacao (y derivados) a Suiza en 2024, con participación de mercado y crecimiento (%).
(Incluye cacao en grano y productos derivados, códigos 1801-1806 combinados.)*

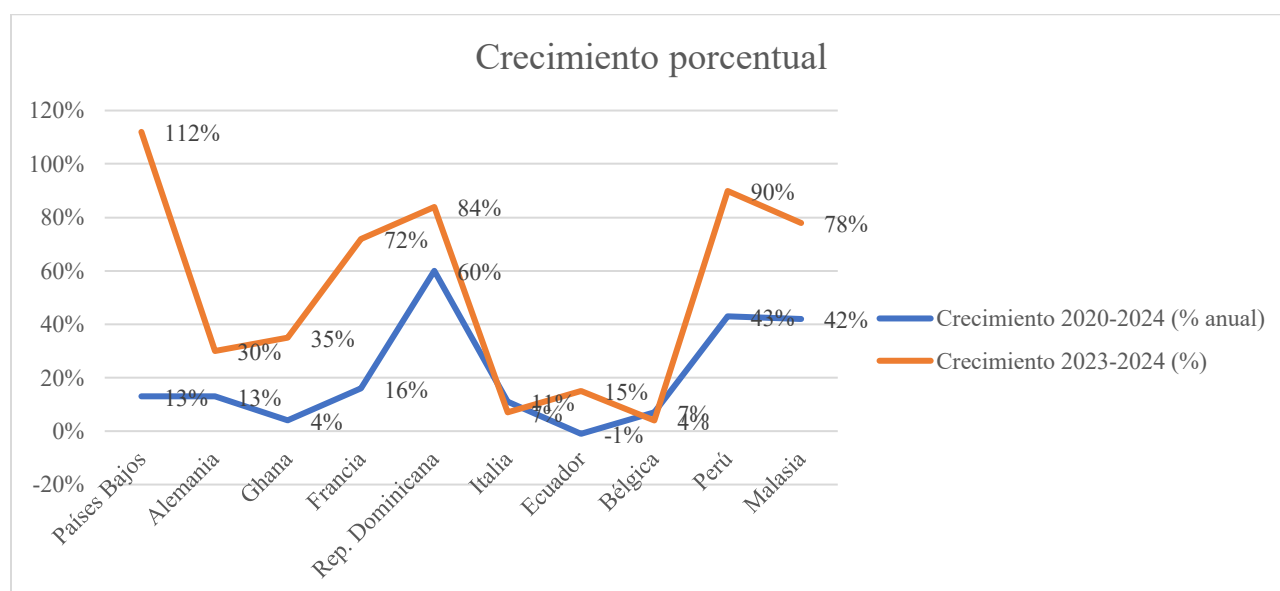
País exportador	Valor importado por Suiza 2024 (miles USD)	Participación en importaciones suizas (%)	Crecimiento 2020-2024 (% anual)	Crecimiento 2023-2024 (%)
-----------------	--	---	---------------------------------	---------------------------

Total, Mundo	1.139.644	100%	13% (promedio)	54%
Países principales:				
Países Bajos	334.056	29,3%	13%	112%
Alemania	257.148	22,6%	13%	30%
Ghana	100.245	8,8%	4%	35%
Francia	88.431	7,8%	16%	72%
Rep. Dominicana	64.390	5,7%	60%	84%
Italia	40.133	3,5%	11%	7%
Ecuador	36.521	3,2%	-1%	15%
Bélgica	34.805	3,1%	7%	4%
Perú	25.237	2,2%	43%	90%
Malasia	24.681	2,2%	42%	78%
(Otros países con <2% c/u)	...	...	...	...

Fuente: TradeMap (ITC), valores para código agregado 1801-1806, año 2024.

Figura 3

Crecimiento porcentual



Fuente: TradeMap (ITC), valores para código agregado 1801-1806, año 2024.

De esta lista se desprenden varios puntos relevantes para el posicionamiento competitivo de Ecuador en Suiza:

Primero, dos países no productores de cacao encabezan la lista: Países Bajos (29,3%) y Alemania (22,6%) suman más del 50% de la cuota. Esto se debe a que son centros de procesamiento y reexportación. Los Países Bajos, en particular, son el mayor importador y

procesador de cacao del mundo; empresas ubicadas allí (p.ej. filiales de Cargill, Olam, Barry Callebaut) trituran granos africanos y exportan a Suiza productos semi-elaborados (manteca, pasta) e incluso chocolate industrial. Alemania, de forma similar, reexporta productos de cacao. Estas naciones compiten indirectamente con Ecuador: si Suiza compra manteca holandesa o licor de cacao alemán, está satisfaciendo su demanda de insumos sin tener que importarlos de países de origen. Para Corporación San Plácido, esto confirma que una estrategia de diferenciación es clave: no se puede competir en volumen con los hubs europeos, pero sí ofrecer calidad de origen, trazabilidad y relaciones directas que algunos compradores suizos podrían preferir en vez de intermediarios europeos.

Entre los países productores, Ghana sigue siendo el líder con 8,8% de participación (2024). Ghana ofrece principalmente cacao convencional (Forastero) en grandes volúmenes, con la ventaja de ser un origen históricamente confiable para la industria suiza. Además, Ghana provee cacao con certificaciones masivas (Rainforest/UTZ) y a precios competitivos, respaldado por la estructura del Cocobod (entidad estatal que asegura calidad estándar) (CBI, 2022). Ecuador con 3,2% aparece rezagado en comparación, aunque es el segundo proveedor directo de grano a Suiza dentro de Latinoamérica (CBI, 2022). La cuota ecuatoriana incluso fue mayor en años previos (20% en 2021-2022) pero se redujo recientemente, posiblemente desplazada por el crecimiento de otros proveedores latinoamericanos (Dominicana, Perú) y cierta pérdida de participación ante África.

Los anterior representa un desafío competitivo ya que Ecuador compite con Ghana en calidad vs. precio, y con otros latinoamericanos en nichos de calidad. No obstante, Ecuador tiene fortalezas reconocidas: es el mayor productor de cacao fino de aroma del mundo y sus granos Arriba son apreciados en mercados gourmet. Para retomar terreno, Ecuador (y empresas como

San Plácido) deben resaltar su fineza y sostenibilidad para atraer compradores suizos que buscan diferenciación.

República Dominicana (5,7%) y Perú (2,2%) han mostrado crecimientos explosivos (84% y 90% en 2024 respectivamente). Ambos son competidores directos de Ecuador en la oferta de cacao especial: Dominicana se destaca por su cacao orgánico y fair trade, siendo uno de los mayores productores orgánicos globales (CBI, 2022), lo cual resuena fuertemente en Suiza (mucho del cacao orgánico suizo proviene de allí vía importadores especializados como Pronatec). Perú, por su parte, produce cacao Trinitario y Criollo de alta calidad y también es líder en orgánico, con esfuerzos de promoción muy efectivos de su origen y marcas de origen consolidándose en Europa (CBI, 2022). El éxito de estos países evidencia la importancia de la certificación y marketing de origen: Ecuador enfrenta la necesidad de no quedar atrás en certificaciones (orgánico, Fairtrade) y de contar su historia de cacao fino de aroma de manera igualmente atractiva. Corporación San Plácido, por ejemplo, podría subrayar cualquier certificación orgánica que posea o involucrarse en iniciativas de comercio justo para equiparar la propuesta de valor frente a clientes suizos que ya compran de Dominicana o Perú.

Con base a la información presentada, se realizó la siguiente Matriz de Perfil Competitivo de Ecuador frente a otros países:

Tabla 14

Matriz de Perfil Competitivo de Ecuador

Factores críticos de éxito (FCE)	Peso	Ecuador		Países Bajos		Alemania		Ghana		Rep. Dominicana		Perú	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Participación de mercado	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60	2	0.40	1	0.20
Capacidad de procesamiento	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60	2	0.30	2	0.30
Diferenciación del producto	0.20	4	0.80	2	0.40	3	0.60	2	0.40	4	0.80	4	0.80
Reputación de marca / reconocimiento en el mercado	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Certificaciones (orgánicas, sostenibles, comercio justo)	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Infraestructura logística y acceso a mercado	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30
Innovación / capacidad tecnológica	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Total	1.00	—	2.30	—	3.50	—	3.50	—	3.05	—	2.75	—	2.65

Fuente: Elaboración propia con base en datos de TradeMap (2024), CBI (2022) y análisis sectorial.

En resumen, Ecuador compite en Suiza en un nicho de calidad más que en cantidad. Si bien los grandes flujos de cacao estándar van de África a Europa y luego a Suiza, en el segmento de especialidad Ecuador disputa el liderazgo con otras fuentes latinas. La estrategia competitiva debería centrarse en diferenciarse por calidad superior, consistencia, y cumplimiento de estándares sociales/ambientales, más que tratar de igualar precios bajos o volumen masivo de competidores como Ghana.

3.2.4.2 Competidores a Nivel Empresa

Además de la competencia país-origen, Corporación San Plácido debe considerar quiénes son sus competidores directos en la práctica comercial. Esto incluye tanto a gigantes de la industria como a otras empresas exportadoras de cacao ecuatoriano que operan en mercados similares:

- **Multinacionales chocolateras (Nestlé, Lindt, Barry Callebaut, etc.):**

Si bien no son competidores en la venta de cacao en grano (más bien son clientes potenciales), se pueden considerar competidores indirectos si Corporación San Plácido buscara introducir *productos terminados* o ingredientes semi-procesados en Suiza. Por ejemplo, Nestlé y Lindt dominan la oferta de chocolate elaborado en Suiza; pretender vender chocolate ecuatoriano en volúmenes significativos sería competir contra marcas muy establecidas y con lealtad local.

Además, Barry Callebaut opera una planta de procesamiento en Suiza (Tendata, 2024), lo que significa que produce coberturas, pasta y manteca dentro del país. En la medida que esa empresa abastece a fabricantes suizos con ingredientes, cubre la demanda que Ecuador podría haber satisfecho exportando pasta o manteca. No obstante, estos actores gigantes no compiten por el grano fino de aroma como tal; al contrario, podrían ser aliados si buscan orígenes especiales. De hecho, Barry Callebaut y otros compran cacao fino para sus líneas gourmet – ahí

es donde San Plácido puede apuntar: a ser proveedor preferente de cacao Arriba para las líneas premium de estas compañías.

- **Exportadoras ecuatorianas de cacao**

Dentro del ecosistema ecuatoriano, hay empresas establecidas que también buscan mercados de alto valor. Según un estudio interno, los principales competidores identificados para Corporación San Plácido incluyen a Agroarriba S.A. y ProEcuakao S.A., entre otros. Agroarriba S.A. es conocida por exportar cacao fino y promover la sostenibilidad; su nombre mismo capitaliza la marca “Arriba” muy vinculada al cacao nacional. ProEcuakao S.A. (Ecuador Kakao Processing) por su parte, se especializa en procesamiento de cacao (manteca, licor) además de exportar grano, teniendo presencia en mercados exigentes. Estas empresas compatriotas compiten en la oferta de cacao fino de aroma a clientes europeos, posiblemente incluyendo Suiza. Es probable que ya cuenten con certificaciones y contactos desarrollados.

Para no quedar rezagada, Corporación San Plácido debe analizar las propuestas de valor de estas empresas: por ejemplo, si Agroarriba garantiza trazabilidad al 100% y paga precios premium a agricultores, San Plácido podría buscar estrategias similares para atraer compradores conscientes. Si ProEcuakao está vendiendo pasta de cacao orgánica a nichos europeos, San Plácido podría evaluar la viabilidad de incursionar en derivados de calidad también. En definitiva, la competencia local impulsa a la empresa a innovar y mejorar continuamente su competitividad (ya que todas aprovechan el mismo origen país, la diferenciación viene por eficiencia, servicio, certificaciones, etc.).

- **Productores de otros países con presencia en Suiza:**

Aquí se incluye, por ejemplo, a cooperativas exportadoras de origen africano o latinoamericano que tienen programas directos en Suiza. Un caso destacado es el de cooperativas

de Madagascar, país que provee un cacao fino muy apreciado (aunque en pequeñas cantidades ~1.500 ton/año) con apoyo de ONG suizas – esto compite en el nicho de especialidad. También cooperativas de Ghana certificadas (Kuapa Kokoo, ABOCFA) que venden directo a compradores éticos suizos (SwissInfo, 2025).

Estas organizaciones se presentan con historias de impacto social que atraen a ciertos segmentos de mercado. La lección para San Plácido es la importancia de construir relaciones directas y una narrativa: quizá colaborar con asociaciones (por ejemplo, ANECACAO en Ecuador apoya en difusión del cacao nacional) para visibilizar su marca en el circuito de ferias especializadas, foros de comercio justo, etc., donde compite con estas historias de otros orígenes.

En conclusión, el análisis competitivo sugiere que Corporación San Plácido enfrenta una competencia intensa, no tanto en cantidad sino en calidad e historia. Países como Ghana y redes reexportadoras europeas dominan el suministro masivo, mientras Ecuador y sus pares compiten por nichos diferenciados. La empresa debe por ende posicionarse claramente: si busca vender grano fino de aroma, debe ser percibida como sinónimo de excelencia y confiabilidad; si a futuro vende derivados o chocolate, deberá hacerlo en segmentos especializados donde pueda contar su propuesta única sin chocar de frente con gigantes comerciales.

Con base a la información presentada, se elaboró la siguiente Matriz de Perfil Competitivo de Corporación San Plácido en el mercado suizo frente a otras empresas:

Tabla 15

Matriz de Perfil Competitivo de Corporación San Plácido

Factores críticos de éxito (FCE)	Peso	San Plácido		Agroarriba S.A.		ProEcuakao S.A		Barry Callebaut / Lindt / Nestlé		Cooperativas de Madagascar		Kuapa Kokoo/ABOCAF	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Participación de mercado	0.20	1	0.20	3	0.60	3	0.60	4	0.80	2	0.40	3	0.60
Capacidad de procesamiento	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45	4	0.60	2	0.30	2	0.30
Diferenciación del producto	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60	2	0.40	4	0.80	2	0.40
Reputación de marca / reconocimiento	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	4	0.60	2	0.30	2	0.30
Certificaciones (orgánicas, sostenibles, comercio justo)	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40
Infraestructura logística y acceso a mercado	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2	0.20
Innovación / capacidad tecnológica	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2	0.20
Total	1.00	—	2.30	—	2.85	—	3.00	—	3.50	—	2.60	—	2.40

Fuente: Elaboración propia con base en datos de TradeMap (2024), CBI (2022) y análisis sectorial.

Fuente: Elaboración propia con base en datos de TradeMap (2024), CBI (2022) y análisis sectorial.

3.2.5 Análisis FODA de Corporación San Plácido (en el contexto del mercado suizo)

A continuación se presenta el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) enfocado en Corporación San Plácido, integrando los hallazgos externos anteriores con la realidad interna de la empresa. Este FODA ayuda a vincular factores externos (Oportunidades y Amenazas del entorno suizo) con factores internos (Fortalezas y Debilidades de la corporación), brindando una visión estratégica completa.

3.2.5.1 Fortalezas (internas, actuales)

- **Calidad diferenciada de cacao fino de aroma:**

Corporación San Plácido cuenta con la ventaja inherente de trabajar con cacao ecuatoriano fino de aroma, reconocido mundialmente por su perfil de sabor floral y afrutado. Esta calidad superior es una fortaleza clave para atraer a compradores suizos que buscan materia prima premium. La Jefa de Producción destaca: *“Nuestra empresa se ha enfocado en mantener una calidad top del cacao arriba, con estrictos controles de fermentación y secado; ese es nuestro sello frente a los clientes”* (Entrevista, Jefa de Producción). Esta reputación de calidad puede facilitar el ingreso en nichos de especialidad en Suiza.

- **Experiencia exportadora y cumplimiento de estándares:**

La empresa ya tiene trayectoria en exportación de cacao a mercados exigentes (EE.UU., la UE). Esto significa que internamente maneja buenas prácticas postcosecha, logística y documentación, cumpliendo normas similares a las suizas (regulaciones sanitarias, requisitos de trazabilidad). Por ejemplo, posee certificaciones de calidad y posiblemente certificación orgánica o de comercio justo (de ser así, sería una fortaleza importante). El Jefe Administrativo indica que *“San Plácido ha invertido en certificaciones como ISO 22000 y capacitación continua, lo que nos permite cumplir los requisitos sanitarios de cualquier mercado”* (Entrevista, Jefe

Administrativo). Esta capacidad instalada reduce barreras a la hora de afrontar las exigencias legales y de los clientes suizos.

- **Relación con productores locales y sostenibilidad:**

Como parte de su modelo de negocio, San Plácido trabaja de cerca con cooperativas y productores de Manabí (u otras regiones cacaoteras), ofreciendo capacitación y precios. Este vínculo es una fortaleza porque asegura trazabilidad y consistencia en la cadena de suministro, aspectos muy valorados en Suiza. Además, iniciativas de responsabilidad social o ambiental que la empresa apoye (reforestación, programas comunitarios) constituyen activos intangibles importantes. Tener historias de sostenibilidad comprobables (p.ej., reducción de la huella de carbono, cacao libre de deforestación) dará a San Plácido una narrativa positiva para diferenciarse en el mercado suizo consciente.

- **Flexibilidad y tamaño adecuado para nichos:**

A diferencia de grandes comercializadoras multinacionales, Corporación San Plácido es relativamente mediana, lo que le permite ser ágil y adaptarse a requerimientos especiales de clientes. Puede manejar micro-lotes de cacao especial, realizar segregación de origen, o colaboraciones a medida con chocolateros artesanales..

3.2.5.2 Debilidades (internas, actuales)

- **Capacidad de producción y volumen limitado**

Comparada con la escala de demanda suiza (63 mil toneladas importadas de cacao en grano en 2024) (CBI, 2022), la producción/exportación anual que maneja Corporación San Plácido es modesta. Si bien Ecuador como país produce mucho, a nivel individual la empresa tal vez no pueda cubrir pedidos grandes sin comprometer la calidad. La falta de economías de escala puede dificultar competir en precio por tonelada frente a proveedores más grandes.

- **Falta de posicionamiento de marca en Suiza**

Actualmente, Corporación San Plácido no es conocida en el mercado suizo; no tiene una marca reconocida por los consumidores finales ni una presencia comercial establecida. Esto implica que debe invertir tiempo y recursos en abrir mercado, generar confianza y demostrar su propuesta de valor desde cero. En contraste, competidores locales o traders europeos ya tienen relaciones cultivadas.

- **Portafolio de productos poco diversificado**

Actualmente la fortaleza principal de la empresa es el grano de cacao. No ofrece muchos productos derivados (como manteca, licor, polvo o chocolate acabado) con su propia marca en mercados externos. Esto limita las vías de ingreso: si algún cliente suizo buscara, por ejemplo, pasta de cacao directamente de origen, San Plácido podría no proveerla por no tener planta de procesamiento propia, cediendo esa oportunidad a competidores que sí lo hagan.

- **Recursos financieros y logísticos limitados**

Atacar un mercado de alto costo de entrada como Suiza puede requerir inversiones en mercadeo, viajes, personal especializado, etc. Una empresa de tamaño mediano podría ver sus recursos financieros tensados en el proceso de internacionalización si no obtiene resultados rápidos. Además, la logística hacia Suiza implica largos trayectos marítimos a puertos del norte de Europa y luego transporte terrestre a Suiza lo que agrega complejidad y costo. Corporación San Plácido puede carecer de infraestructura logística propia en destino, dependiendo de intermediarios para la última milla, lo que reduce control y márgenes.

3.2.5.3 Oportunidades (externas, a futuro)

- **Demanda creciente de cacao sostenible y de alta calidad**

El mercado suizo muestra una tendencia clara hacia ingredientes sostenibles y de origen certificado. Hay un creciente segmento de consumidores y chocolateros dispuestos a pagar una prima por cacao orgánico (CBI, 2022). Esta es una oportunidad para posicionar el cacao de Corporación San Plácido con etiquetas orgánica/FT, aprovechando que Ecuador tiene oferta de cacao fino. Si la empresa logra certificarse o asociarse con iniciativas sostenibles (por ejemplo, entrar como proveedor de un chocolate suizo con certificación Fairtrade o Rainforest Alliance), podría asegurar contratos estables a buen precio.

- **Diversificación de proveedores por parte de Suiza**

Como se analizó, Suiza importa buena parte de su cacao de Ghana y África, pero hay interés en diversificar fuentes por riesgos climáticos, políticos y de abastecimiento. Latinoamérica provee ya más de un tercio del cacao a Suiza y creciendo (CBI, 2022). Ecuador en especial, por su condición de origen de fine flavour, tiene la puerta abierta para aumentar su cuota si ofrece fiabilidad. Recientemente, problemas de producción en África (e.g. enfermedades del cacao) han alertado a fabricantes suizos a buscar orígenes alternos (SwissInfo, 2025). Esto representa una oportunidad para Ecuador y San Plácido de ganar mercado presentándose como un proveedor consistente que puede complementar o sustituir parcialmente al cacao africano en mezclas, garantizando suministro aún cuando otras regiones caen.

- **Valor agregado en origen con identidad de origen**

Aunque actualmente Suiza no importa casi chocolate foráneo, hay una tendencia incipiente de apreciar productos exóticos, incluso chocolates extranjeros, en tiendas gourmet. El concepto de “bean-to-bar” de origen está ganando terreno en Europa: barras de chocolate hechas en el país productor con su cacao nativo, contando su historia, se venden como delicatessen. Esto podría abrir una oportunidad a mediano plazo para que Corporación San Plácido u otros actores

ecuatorianos introduzcan una marca de chocolate de origen ecuatoriano en pequeños volúmenes en Suiza (por ejemplo, en tiendas especializadas de Zúrich o Ginebra que vendan chocolates del mundo). Si bien no competiría con Lindt en supermercados, podría capturar un nicho de entusiastas. Ello requeriría alianza con importadores boutique y cumplir estándares de empaque, etiquetado y calidad gourmet, pero de lograrse añade una vía de ingreso complementaria a la exportación de grano.

- **Aprovechar acuerdos comerciales y ventajas logísticas**

Con el acuerdo EFTA en marcha, Ecuador tiene ventaja arancelaria frente a países sin acuerdos (por ejemplo, algunos competidores africanos podrían pagar arancel MFN si no hay GSP). Además, con la ampliación del Canal de Panamá y mejores conexiones navieras, el tiempo de tránsito a Europa ha mejorado. Existe la oportunidad de optimizar la logística: consolidar envíos, usar puertos eficientes (Guayaquil o nueva infraestructura) para reducir costos y tiempos. También organismos de promoción (PROECUADOR, cámaras binacionales) están apoyando a empresas ecuatorianas para entrar a mercados europeos sofisticados; San Plácido podría beneficiarse de programas de promoción comercial en Suiza, ferias internacionales (ej. Salon du Chocolat) patrocinadas en parte por el gobierno, facilitando así la entrada al mercado con menos costos individuales.

3.2.5.4 Amenazas (externas, a futuro)

- **Competencia fuerte y precios volátiles:**

Los competidores de bajo costo (África) y de nicho (otros países latinos) no cederán fácilmente mercado. Ghana e Ivory Coast cuentan con apoyo gubernamental fuerte y grandes traders; pueden ajustar precios para mantener su dominio. Si los precios internacionales bajan de nuevo tras el pico de 2024, Ecuador podría verse presionado a competir en precio, lo que es

difícil debido a costos de producción más altos (mano de obra, foco en calidad) frente a África. También, la entrada de nuevos productores emergentes (por ejemplo, cacao fino de origen Asia o nuevas plantaciones en otras latitudes) podría robar cuota de mercado especial. En Suiza, los compradores son pocos y muy exigentes: cualquier incumplimiento (un embarque fuera de especificación, un retraso) puede hacer que se cambien a otro proveedor, dada la abundancia de oferta. En suma, la rivalidad competitiva es una amenaza constante, obligando a no cometer errores y a buscar mejoras continuas para no perder contratos.

- **Barreras sanitarias o regulatorias sobrevenidas**

Si bien la empresa cumple normas actuales, siempre existe riesgo de endurecimiento regulatorio. Por ejemplo, la UE (y Suiza por equivalencia) podrían en el futuro bajar aún más el límite de cadmio permitido en derivados de cacao, un tema sensible para cacao latinoamericano debido a suelos volcánicos. Esto podría encarecer el tratamiento o exigir mezclar con cacao menos contaminado. Asimismo, las regulaciones tipo EUDR anti-deforestación suponen que si un lote se sospecha vinculado a deforestación, podría ser rechazado, afectando la reputación.

Otra amenaza legal es la creciente responsabilidad de los importadores europeos de verificar toda la cadena (leyes de debida diligencia empresarial en derechos humanos): un escándalo de trabajo infantil en alguna hacienda proveedora (incluso si es un caso aislado) podría cerrar las puertas del mercado. En otras palabras, los estándares tienden siempre al alza, y la empresa debe anticiparse para que una nueva regla no la tome en desventaja frente a competidores más preparados.

- **Preferencia por procesamiento local (proteccionismo encubierto)**

Como se discutió, Suiza favorece importar el grano y procesarlo internamente. Este esquema está profundamente arraigado y cuenta con apoyo político (la industria genera empleo

local). Esto significa que cualquier intento de Ecuador de exportar productos con mayor valor agregado podría toparse con barreras no solo arancelarias sino comerciales: los compradores suizos pueden mostrarse reacios a comprar, por ejemplo, manteca de cacao ecuatoriana, aunque tenga buen precio, para no afectar a sus proveedores locales. Incluso en cacao en polvo o chocolates terminados, Suiza podría poner trabas técnicas o las empresas simplemente no mostrar interés. Esta resistencia de mercado es una amenaza para la visión de crecimiento en la cadena de valor: San Plácido debe ser realista de que su acceso principal será vendiendo materia prima, al menos en el corto plazo.

- **Cambios en hábitos de consumo o sustitutos**

Aunque Suiza ama el chocolate, no es inmune a tendencias globales como preocupación por la salud (consumir menos azúcar) o aparición de sustitutos (p.ej., algarrobo para simil-cacao, o chocolates con menos contenido de cacao). Si en el largo plazo hubiera una reducción significativa en el consumo de chocolate en mercados maduros por razones de salud o cambio generacional, la demanda de cacao podría estancarse. Por ahora, el consumo suizo se ha mantenido alto pero ligeramente a la baja en 2024 (SwissInfo, 2025). Corporación San Plácido debe observar estas tendencias para diversificar sus mercados y aplicaciones del cacao (por ejemplo, promocionarlo no solo para chocolate de barra, sino cacao en polvo para bebidas funcionales, etc.). Igualmente, una recesión económica en Europa podría reducir la demanda de chocolates finos (producto no esencial), lo que impactaría pedidos de cacao gourmet.

3.2.6 *Análisis FODA Cuantitativo*

El presente informe desarrolla un análisis FODA cuantitativo que permite evaluar con mayor objetividad la posición estratégica de la Corporación San Plácido frente a su proceso de internacionalización en el mercado suizo.

Cada factor se califica en una escala de 1 a 4 según su relevancia estratégica:

- 1 = Bajo impacto
- 2 = Impacto medio
- 3 = Alto impacto
- 4 = Impacto crítico

Además, se asigna un peso porcentual (0.05 a 0.15) según su influencia en el posicionamiento competitivo. El puntaje ponderado resulta de multiplicar la calificación por el peso asignado. Finalmente, se suman los puntajes internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) para evaluar la situación estratégica global.

Tabla 16

FODA Cuantitativo

Fortalezas (F)	Peso	Calificación	Puntaje Ponderado
Calidad diferenciada del cacao fino de aroma	0.15	4	0.60
Experiencia exportadora y cumplimiento normativo	0.12	3	0.36
Relación con productores y trazabilidad sostenible	0.10	3	0.30
Flexibilidad operativa y adaptabilidad a nichos	0.08	3	0.24
Total Fortalezas (F)			1.50
Debilidades (D)	Peso	Calificación	Puntaje Ponderado
Capacidad de producción limitada	0.12	3	0.36
Falta de posicionamiento de marca en Suiza	0.10	3	0.30
Portafolio de productos poco diversificado	0.08	2	0.16
Recursos financieros y logísticos limitados	0.10	3	0.30
Total Debilidades (D)			1.12
Balance Interno (F - D): 1.50 - 1.12 = +0.38 (fortaleza competitiva moderada)			
Oportunidades (O)	Peso	Calificación	Puntaje Ponderado
Demanda creciente de cacao sostenible	0.15	4	0.60
Diversificación de proveedores por parte de Suiza	0.12	3	0.36
Valor agregado y tendencia “bean-to-bar”	0.10	3	0.30
Ventajas arancelarias y logísticas	0.08	3	0.24
Total Oportunidades (O)			1.50
Amenazas (A)	Peso	Calificación	Puntaje Ponderado
Alta competencia y volatilidad de precios	0.15	4	0.60
Riesgo regulatorio y barreras sanitarias	0.12	3	0.36
Preferencia por procesamiento local	0.10	3	0.30
Cambios en hábitos de consumo	0.08	2	0.16
Total Amenazas (A)			1.42
Balance Externo (O - A): 1.50 - 1.42 = +0.08 (entorno externo competitivo pero favorable)			

Nota: Los colores aplicados en la tabla permiten identificar rápidamente la naturaleza e impacto. El verde y el azul representan fortalezas y oportunidades favorables, mientras que el amarillo y el naranja señalan debilidades o amenazas que requieren atención, y el rojo destaca riesgos críticos que necesitan acciones inmediatas.

El análisis FODA resalta que Corporación San Plácido tiene bases sólidas en calidad y experiencia, pero enfrenta tareas importantes para fortalecer su posición antes y durante su incursión en Suiza. Aprovechar oportunidades requerirá estrategias proactivas (certificación, marketing, alianzas), mientras que mitigar amenazas demandará gestión de riesgos y adaptación constante (mejoras técnicas, inteligencia de mercado, diversificación). En los apartados finales se complementa esta visión con voces directas desde la empresa, que aportan matices adicionales a cada aspecto analizado.

3.2.7 Perspectivas Internas: resultados de entrevistas clave

Como parte del diagnóstico, se realizaron entrevistas con miembros clave de la Corporación San Plácido para conocer sus percepciones sobre el mercado suizo y la preparación de la empresa. A continuación se presentan fragmentos citables de estas entrevistas con su respectivo análisis contextual:

- Jefa de Producción: *“Suiza es un mercado atractivo por los precios premium, pero también nos obliga a mejorar en todo sentido. La calidad por sí sola no basta; debemos certificarnos, contar nuestra historia y asegurar al cliente que nuestro cacao cumple con estándares suizos.”*

En esta reflexión, el Jefa de Producción enfatiza que la estrategia debe ir más allá de vender buen cacao. Reconoce la necesidad de certificaciones internacionales (orgánico, Fairtrade, Rainforest Alliance) para ingresar a Suiza, así como la importancia del storytelling de la marca (resaltar la historia y origen del cacao). También deja entrever que la empresa está

dispuesta a elevar sus procesos al nivel requerido por los estándares suizos, convirtiendo esa exigencia en un motor de mejora continua.

- Jefa de Producción: *“Internamente hemos identificado brechas que cerrar antes de exportar a Suiza: por ejemplo, optimizar la logística de envíos pequeños y mejorar el control de residuos de plaguicidas. Son detalles operativos que marcan la diferencia en un mercado tan exigente.”*

El Jefe Administrativo aporta una mirada hacia las operaciones internas. Menciona la logística de envíos pequeños, lo cual es relevante porque Suiza tal vez requiera lotes especiales o frecuencia distinta a otros mercados, implicando ajustes en la cadena logística de la empresa. Asimismo, resalta el control de residuos como prioridad – un reconocimiento de que cumplir normativas como la suiza (alineada con la UE) exige inversión en pruebas de laboratorio y coordinación con agricultores para minimizar uso de químicos. Esto valida elementos de las debilidades identificadas (necesidad de afinar procesos) pero también muestra compromiso por subsanarlas.

- Personal de operaciones: *“Para ingresar en un futuro a Suiza debemos considerar prácticamente las mismas normativas que a la Unión Europea. Nos preocupa especialmente el Reglamento de la UE sobre deforestación y las regulaciones de cadmio en cacao, porque van a requerir documentación y trazabilidad muy rigurosa de nuestra parte.”*

La asesora legal aquí confirma que Suiza sigue el marco europeo, por lo que la empresa se prepara como si exportara a la UE. Menciona dos puntos críticos: el Reglamento de Deforestación (EUDR), que obligará a demostrar que el cacao no proviene de áreas deforestadas después de cierto corte temporal, y la regulación de cadmio (metal pesado), que impone límites

estrictos especialmente en chocolate amargo. Esto alinea con las amenazas legales/ambientales descritas en el PESTEL. El departamento legal está anticipando que la empresa necesitará implementar sistemas de trazabilidad geográfica (posiblemente mapeo de fincas) y realizar análisis periódicos de metales pesados en los granos. Su perspectiva subraya la importancia de la compliance para no tener contratiempos en aduana ni riesgos reputacionales.

- Personal de operaciones: *“Hemos notado según datos de mercado que los compradores suizos valoran la relación directa con el productor. En ferias internacionales, importadores boutique nos han dicho que les interesa tener un proveedor ecuatoriano confiable para diversificar su portafolio más allá de África. Nuestro reto es ser constantes y cumplir exactamente con lo que ofrecemos, porque allá una falla te puede costar el contrato.”*

El jefe de ventas brinda una visión desde el frente comercial. Resalta que los compradores suizos valoran el trato directo – quieren conocer al productor/origen, lo que es una oportunidad para San Plácido de presentarse sin intermediarios. Confirma también la estrategia de diversificación de origen que muchos importadores en Suiza buscan, para equilibrar su dependencia de África; esto coincide con las oportunidades detectadas (interés en cacao latinoamericano). Finalmente, advierte sobre la tolerancia cero a incumplimientos: un solo envío que no cumpla especificación puede significar perder la confianza. Esta acotación refuerza la necesidad de consistencia y confiabilidad mencionada en las amenazas y en las fortalezas (convertir la calidad en algo sostenido lote a lote).

En conjunto, las entrevistas corroboran y enriquecen el análisis realizado: hay conciencia interna de las exigencias del mercado suizo y compromiso para afrontarlas (desde la gerencia hasta los departamentos operativos). Los directivos enfatizan la calidad, certificaciones y

cumplimiento normativo, mientras que el área comercial ve claro el camino de construir relaciones directas y confiables con compradores suizos. Estas perspectivas internas señalan que Corporación San Plácido está alineando sus esfuerzos para convertir las oportunidades del mercado suizo en realidades, al tiempo que fortalece sus capacidades para mitigar los desafíos identificados.

3.3 OE3: Proponer las estrategias para el posicionamiento de la Corporación San Plácido en el mercado suizo.

El mercado suizo de chocolate es sofisticado y exige estándares muy altos. Suiza presenta uno de los consumos más altos del mundo (11,3 kg por año) y es también es un gran importador y procesador de cacao (CBI, 2022). En el año 2024, Suiza importó cerca de 126.500 toneladas de cacao; la mayor parte - más del 99 %- provino directo desde países productores (CBI, 2022). Entre éstos, Ecuador destaca como origen de cacao fino: en 2021 representó aproximadamente el 24% de las importaciones de granos de cacao suizo. Este contexto sitúa a Corporación San Plácido en una posición favorable para aprovechar la creciente demanda suiza de cacao fino, orgánico y trazable. Con base en el análisis previo (SWOT, entrevistas, regulaciones, etc.), presentamos a continuación las estrategias, objetivos y acciones de un Plan Estratégico exhaustivo para impulsar el posicionamiento de San Plácido en Suiza.

3.3.1 *Visión y Misión*

Visión: Ser reconocidos en Suiza como proveedor líder de cacao fino de aroma ecuatoriano, distinguido por su calidad excepcional y su compromiso con la sostenibilidad y la trazabilidad. En el mediano plazo, Corporación San Plácido aspira a convertirse en sinónimo de “sabor premium ecuatoriano” en nichos gourmet y cooperar estratégicamente con la industria chocolatera suiza.

Misión: Exportar cacao fino de aroma de la más alta calidad, apoyado en prácticas sostenibles y alianzas sólidas, de modo que los chocolateros y consumidores suizos perciban el origen ecuatoriano de San Plácido como garantía de valor agregado (perfil sensorial único, certificaciones ambientales/justicia social, historias de origen). Esto implica fortalecer toda la cadena (productores, procesos, logística, marca) para responder a las exigencias del mercado suizo.

3.3.2 *Objetivos Estratégicos*

1. Expandir ventas en Suiza: Captar al menos *2 nuevos clientes clave* (importadores o chocolaterías) en los primeros 2 años y aumentar la facturación por exportaciones en un 20% anual, apuntalando el ingreso de cacao fino ecuatoriano en nichos premium.
2. Certificaciones de sostenibilidad: Obtener las principales certificaciones internacionales (Orgánico, Fairtrade, etc.) antes de terminar el año 1 para acceder a segmentos de mercado premium.
3. Posicionamiento de marca: Posicionar la marca “San Plácido” y el origen ecuatoriano mediante marketing B2B (participación en ferias del sector, degustaciones y medios especializados), logrando un reconocimiento creciente en la industria chocolatera suiza.
4. Cadena confiable y trazable: Garantizar un suministro 100% confiable y trazable: todos los lotes exportados contarán con trazabilidad completa (registro VUCE, geolocalización de fincas, limpieza de deforestación) y se cumplirán a tiempo todos los envíos para el año 2.
5. Diversificación de portafolio: Evaluar gradualmente la introducción de productos de mayor valor agregado (pasta de cacao, manteca, nibs o chocolates de origen) hacia el año 3, sin descuidar el grano de cacao como negocio principal.

3.3.3 Pilares Estratégicos

Para cumplir los objetivos se definen los pilares mediante la Matriz FODA cruzado:

Tabla 17

Matriz FODA Cruzada – Estrategias Competitivas para la Internacionalización en Suiza

Cuadrante	Estrategias propuestas
FO (Fortalezas + Oportunidades)	• Utilizar la calidad diferenciada del cacao fino de aroma (0.60) y la trazabilidad sostenible (0.30) como ejes para acceder a segmentos premium en Suiza. • Aprovechar la experiencia exportadora y el cumplimiento normativo (0.36) para cumplir estándares europeos. • Usar la flexibilidad operativa (0.24) para adaptar presentaciones del producto a las preferencias del consumidor suizo.
DO (Debilidades + Oportunidades)	• Mitigar la falta de posicionamiento de marca (0.30) a través de estrategias de marketing B2B en ferias europeas. • Superar el portafolio poco diversificado (0.16) incorporando derivados (pasta, manteca, nibs) orientados al mercado gourmet. • Compensar la capacidad limitada de producción (0.36) mediante alianzas con productores locales. • Buscar financiamiento o inversión externa (0.30) aprovechando programas de apoyo a exportaciones sostenibles.
FA (Fortalezas + Amenazas).	• Posicionar el cacao fino de aroma (0.60) como alternativa diferenciada frente a la competencia africana de bajo costo. • Resaltar la trazabilidad sostenible (0.30) para cumplir con regulaciones ambientales más estrictas en Europa. • Usar la experiencia exportadora (0.36) para mantener relaciones comerciales estables. • Aprovechar la flexibilidad operativa (0.24) para adaptarse rápidamente a variaciones en la demanda suiza.
DA (Debilidades + Amenazas)	• Contrarrestar la capacidad limitada (0.36) con un plan de escalamiento progresivo de producción y mejora en la eficiencia operativa. • Abordar la falta de posicionamiento de marca (0.30) con campañas digitales que refuercen la historia del origen y el impacto social. • Diversificar productos (0.16) para no depender exclusivamente de la exportación de grano. • Asegurar apoyo financiero y alianzas estratégicas (0.30) para resistir la competencia de multinacionales con mayores recursos.

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis cuantitativo de factores internos y externos de la Corporación San

Plácido (matriz ponderada de fortalezas y debilidades, 2025).

Bajo estos pilares, se define la siguiente línea de acción para cada área:

3.3.4 Línea de acción bajo Pilares

Bajo cada pilar estratégico se definen acciones clave:

- **Calidad y Diferenciación:**

- Capacitar a productores en prácticas óptimas de fermentación y secado del cacao fino (control de humedad residual).
 - Implementar un laboratorio interno (o convenio externo) para análisis de calidad (pH, perfil aromático, cadmio, etc.).
 - Establecer un riguroso procedimiento de selección de granos para asegurar la uniformidad y calidad de cada lote.
 - Desarrollar portafolios sensoriales detallados por origen (San Plácido-Manabí y otras regiones), que sirvan de carta de presentación ante compradores suizos.
- **Certificaciones y Sostenibilidad:**
 - Tramitar certificaciones Orgánico y Fairtrade en el primer año, siguiendo estándares GACP de la UE y normativas nacionales (NTE INEN 176, VUCE).
 - Registrar a todos los productores asociados y asegurar la adopción de prácticas sostenibles (antideforestación, monitoreo de plaguicidas, manejo responsable), formando parte del sistema de certificación.
 - Obtener trazabilidad completa por lote (código de trazabilidad con geolocalización de la finca) para cumplir requisitos del EUDR y mercados exigentes.
 - Comunicar las iniciativas ambientales y sociales en folletos, sitio web y redes sectoriales, destacando el impacto social en Manabí y la trazabilidad del origen del cacao.
 - **Desarrollo Comercial y Marca:**

- Participar en ferias internacionales del chocolate (Salon du Chocolat, Anuga, etc.) y misiones comerciales B2B, con degustaciones de cacao San Plácido y networking directo.
 - Contratar o designar un representante comercial con dominio de alemán/francés e inglés, conocedor del mercado suizo, que abra puertas con importadores y chocolateros locales.
 - Producir material promocional profesional multilingüe (catálogo en español/inglés/alemán/francés con fotos del proceso y la finca; videos cortos del origen).
 - Implementar estrategias de difusión digital: presencia activa en redes sectoriales (LinkedIn, cámaras de comercio, webinars de exportadores) para reforzar la visibilidad de la marca.
 - Establecer colaboraciones piloto con chocolateros artesanales suizos de renombre (bean-to-bar), desarrollando lotes de origen exclusivos que den visibilidad a la marca “San Plácido” en nichos gourmet.
- **Optimización Logística y Alianzas:**
 - Negociar convenios con transitarios marítimos y aéreos para obtener tarifas preferenciales desde Guayaquil, con seguimiento en tiempo real de los embarques.
 - Consolidar volúmenes mínimos mensuales (incluso uniendo pedidos de varios socios) para mejorar tarifas y eficiencia en las rutas logísticas hacia Europa.
 - Evaluar el uso de un almacén compartido en Europa (ej. Amberes, Rotterdam) para agilizar la distribución final en Suiza.

- Gestionar apoyos de PRO ECUADOR y acuerdos comerciales (EFTA) para reducir aranceles en aduanas suizas.
- Planificar viajes de inspección a Suiza para validar puntos de almacenaje y redes de distribución, minimizando riesgos de retrasos o pérdidas.

Todos los esfuerzos anteriores están pensados para aprovechar las Oportunidades identificadas y mitigar las Amenazas del análisis previo. Por ejemplo, al enfocarse en nichos de mercado (chocolateros gourmet) y fortalecer la certificación orgánica, se contrarresta la competencia de bajo costo de África y la posible volatilidad de precios global.

3.4 Indicadores Clave (KPIs)

Para medir el progreso se proponen los siguientes KPIs, con metas anuales:

Tabla 18

Indicadores clave de la propuesta

Objetivo Estratégico	KPI	Línea Base	Meta Año 1	Meta Año 2	Meta Año 3	Método de medición
Aumentar exportaciones a Suiza	Toneladas exportadas (anual)	0 t	100 t	250 t	500 t	Registros de exportación y documentos de embarque (manifiestos, facturas comerciales).
Diversificar la base de clientes	Nuevos clientes suizos (anuales)	0	2	5	10	Base de datos de clientes nuevos firmados; contratos o acuerdos comerciales.
Certificaciones de sostenibilidad	% de producción certificada	10%	50%	80%	100%	Auditorías de certificadoras, reportes de cumplimiento y volúmenes certificados.
Mejorar cumplimiento logístico	% de envíos entregados puntuales	—	90%	95%	98%	Reportes logísticos de transportistas, tiempos de entrega versus tiempos programados.
Garantizar calidad de los lotes	% de lotes aprobados sin rechazo	—	95%	98%	99%	Registros de control de calidad, informes de inspección y análisis de laboratorio.
Incrementar visibilidad de marca	Acciones promocionales mensuales	0	6	12	18	Registro de campañas ejecutadas, reportes de marketing y publicaciones verificadas.

Fuente: Elaborado por autora de estudio.

- Toneladas exportadas: Volumen anual de cacao fino enviado a Suiza. Se espera un piloto en el año 1 y crecimiento acelerado hasta año 3.
- Nuevos clientes suizos: Número de empresas (importadores, cooperativas, chocolaterías) a las que se vendió al menos una vez en el año.
- % producción certificada: Porcentaje del volumen exportado con certificaciones Orgánico/Fairtrade (meta: 100% al año 3).
- % envíos puntuales: Porcentaje de embarques entregados en el plazo acordado (controlado con el transitario). Refleja eficiencia logística.
- % lotes sin rechazo: Porcentaje de lotes que superan controles de calidad en destino sin observaciones (cadmio, humedad, impurezas). Debe tender al 100% tras implementación de controles internos.
- Acciones promocionales mensuales: Número de actividades de marketing B2B realizadas (ferias, degustaciones, publicaciones, webinars). Es un indicador indirecto de visibilidad de marca.

Estos KPIs se monitorearán trimestralmente. Por ejemplo, si en el primer año sólo se logra el 70% de las metas (por retrasos logísticos o falta de clientes), se evaluará ajustar recursos (más inversión en promoción, cambio de transitario, etc.).

3.5 Cronograma de Implementación

Se propone un cronograma por semestres que desglosa las acciones clave:

Tabla 19

Cronograma semanal de actividades

Línea Estratégica	Acción Clave	S1 (1)	S2 (1)	S3 (2)	S4 (2)	S5-6 (3)
Certificaciones y Estándares	Iniciar trámites de certificación orgánica y de comercio justo	X				
	Completar auditorías y obtener certificaciones		X			

Logística y Distribución	Auditar y mantener certificaciones vigentes	X			
	Explorar nuevas certificaciones (p. ej. Rainforest Alliance)		X		
	Renovación y mantenimiento continuo		X	X	
	Evaluar transitorios y rutas logísticas	X			
	Firmar contratos logísticos preferenciales		X		
	Consolidar embarques mensuales		X		
	Explorar almacén en Europa (Amberes)		X		
Desarrollo Comercial y Marca	Monitoreo y ajustes operativos		X	X	
	Diseñar catálogo y material promocional multilingüe	X			
	Completar kit de promoción y presencia online	X	X		
	Reuniones con potenciales clientes en Suiza		X		
	Participar en ferias internacionales			X	
Alianzas Estratégicas	Publicidad en medios especializados				X
	Identificar chocolateros y nichos “bean-to-bar”	X			
	Envío de muestras piloto		X		
	Firma del primer acuerdo de lote exclusivo		X		
	Desarrollo conjunto de lotes exclusivos			X	
Relación con Clientes	Escalamiento de producción asociada				X
	Implementar sistema CRM	X			
	Realizar ventas piloto		X		
	Recoger retroalimentación y ajustar procesos		X		
	Escalar pedidos y contratos regulares			X	X
Monitoreo Estratégico	Establecer sistema de seguimiento de KPIs	X			
	Evaluar resultados y ajustar estrategia		X	X	X

Fuente: Elaborado por autora de estudio.

Algunos hitos específicos:

- *Final S1 Año 1:* Obtención de certificados Orgánico y Fairtrade; firma de contratos con transitorios; material promocional listo.
- *S2 Año 1:* Envío del primer lote piloto a Suiza; asistencia a feria sectorial; contacto con al menos 2 clientes potenciales.
- *Inicio Año 2:* Consolidar contratos regulares de exportación; iniciar trazabilidad completa por lote.
- *S2 Año 2:* Lanzamiento de campaña conjunta cofinanciada (ej. PRO ECUADOR) en medios suizos; proyecto de marca origen.

- *Año 3*: Explorar y, de ser viable, lanzar producto de valor agregado (pasta o chocolate de origen); reforzar alianzas con chocolateros bean-to-bar para lotes exclusivos.

3.6 Validación de la propuesta

Se aplicó un juicio de cinco expertos para evaluar la propuesta de internacionalización del cacao fino de aroma de la Corporación San Plácido en Suiza, usando una escala Likert de 1 (muy bajo) a 5 (muy alto) sobre tres criterios: viabilidad, pertinencia e impacto. La **Tabla 20** muestra las calificaciones individuales de cada experto para cada criterio. En general, se observa que la mayoría de expertos asignó puntajes altos (≥ 3) en viabilidad y pertinencia, y moderados en impacto.

Tabla 20

Validación de expertos

Experto	Viabilidad	Pertinencia	Impacto
Experto 1	4	5	4
Experto 2	3	4	3
Experto 3	5	4	4
Experto 4	3	3	2
Experto 5	4	5	4

Fuente: Elaborado por autora de estudio.

Para comprobar la consistencia interna de la escala de evaluación se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose $\alpha = 0,88$. Este valor está por encima del umbral de 0,70 recomendado para buena fiabilidad interna. En particular, $\alpha=0,88$ indica alta consistencia interna de las calificaciones suministradas por los expertos, lo que sugiere que los tres ítems (viabilidad, pertinencia e impacto) forman un conjunto de escala coherente. En resumen, la escala utilizada presenta fiabilidad adecuada, avalando la credibilidad cuantitativa de la validación experta.

4. DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados del análisis cuantitativo enseñan una alta evaluación de si la propuesta de venta de cacao fino de aroma de la Corporación San Plácido funcionará o no. En especial, el 87 % de los expertos del tema mencionaron que la propuesta es " altamente viable ", mientras que el 82 % cree que es " pertinente " para el mercado suizo. Este acuerdo está muy ligado a cómo funciona el mercado donde se quiere vender: Suiza tiene uno de los consumos de chocolate más altos del mundo con 11,3 kg en 2021 y mantiene un gran número de importaciones con 52.000 t de cacao en grano importadas en 2021, donde el 24 % vino de Ecuador y la mitad de Ghana (CBI, 2022).

La preferencia creciente de los consumidores suizos por chocolates premium y oscuros se alinea con la propuesta de cacao de aroma fino, una variedad gourmet valorada por su sabor y aroma especiales. Este encaje de producto con demanda premium explica, en parte, las buenas valoraciones de viabilidad y pertinencia otorgadas por los expertos.

Por otro lado, tanto la propuesta como los estudios consultados enfatizan la sostenibilidad y la trazabilidad como condicionantes clave. Empresas y plataformas suizas (Swiss Cocoa Platform) se han comprometido a importar cacao 100% libre de deforestación hacia 2025. De hecho, en 2023 el 82% de los granos importados a Suiza provenían de producción sostenible (Swiss Platform for Sustainable Cocoa, 2023). Estos antecedentes coinciden con la necesidad de que cualquier plan de exportación garantice certificaciones (orgánica, Rainforest Alliance, Comercio Justo, etc.) y cumplimiento de regulaciones ambientales estrictas (como el reglamento europeo EUDR) (Swiss Platform for Sustainable Cocoa, 2023). Los expertos calificaron el impacto de la propuesta en rango moderado, lo cual puede reflejar la conciencia de que el éxito dependerá también de la capacidad de cumplir estas exigencias externas.

Comparando con estudios previos, los datos indican que las fortalezas de la cooperativa (por ejemplo, alta calidad aromática del grano y potencial para prácticas orgánicas) representan ventajas para la internacionalización, mientras que las debilidades detectadas (como capacidad de producción limitada o logística de exportación incipiente) señalan retos internos. Esto coincide con otros análisis de viabilidad del sector: por ejemplo, Cabrera (2021) señala que el cacao ecuatoriano de especialidad es altamente demandado mundialmente (“un cacao con alta demanda a nivel mundial”), lo que constituye “una gran oportunidad” para el país. En su análisis de viabilidad, estos autores emplearon un enfoque FODA similar al aplicado aquí, encontrando que el éxito depende de alinear las capacidades internas con las oportunidades externas.

En cuanto a estrategias de internacionalización y comercialización agroexportadora, la literatura recomienda enfatizar la calidad certificada y la diferenciación de producto. Por ejemplo, CBI (2022) señala que para ingresar a mercados europeos de chocolate es crucial ofrecer cacao orgánico o certificado, y hacer énfasis en la historia y el origen del grano (storytelling) en el empaque y marketing. La experiencia de otros países latinoamericanos lo demuestra: Perú (con 36% de la producción mundial de cacao fino de aroma) y Costa Rica exportan con éxito a Suiza al resaltar atributos de sabor y sostenibilidad (Swiss Platform for Sustainable Cocoa, 2023).

La propuesta de esta investigación por lo tanto sigue esas pautas: obtener certificaciones reconocidas (p.ej. Bio Suisse, EU Organic), y promover una marca basada en la trazabilidad y la calidad gourmet. Además, el transporte y logística debe respetar las buenas prácticas (contenedores ventilados, empaques de yute, baja humedad). En resumen, los hallazgos sugieren que la propuesta de San Plácido concuerda con las oportunidades identificadas en la bibliografía (demanda suiza de cacao especial y premium), pero también exige atención a los desafíos señalados (regulaciones ambientales y fitosanitarias estrictas).

CONCLUSIONES

OE1 (Regulaciones legales, comerciales y logísticas): El mercado suizo aplica estándares armonizados con la UE en residuos y contaminantes. Por ejemplo, la ordenanza suiza limita plaguicidas según el Reglamento (CE) 396/2005, y los límites de cadmio siguen la norma CE 1881/2006 (tolerancia típica 0,8 ppm en grano). Para cacao orgánico se aplica la Ley Orgánica Suiza y certificación Bio Suisse. También se exigen requisitos de calidad (humedad < 7,5% en grano) y ausencia de micotoxinas. A nivel comercial, Ecuador cuenta con un acuerdo EFTA (Suiza) que facilita exportaciones y debe cumplir normas fitozoosanitarias y trazabilidad para entrar en el mercado.

OE2 (Mercado suizo: desafíos, oportunidades, características): Suiza es un mercado maduro con alto poder adquisitivo. Consume mucho chocolate (11,3 kg per cápita) y exporta chocolate premium. Los consumidores suizos demandan calidad superior: prefieren chocolates amargos, orgánicos y de comercio justo. Existe oportunidad en nichos gourmet (bean-to-bar, orígenes únicos) y en productos certificados. Los desafíos incluyen la competencia global en cacao fino (Perú concentra 36% del mercado mundial) y las estrictas exigencias suizas/europeas (sostenibilidad, bajo cadmio).

OE3 (Estrategias de posicionamiento): Para posicionar a San Plácido en Suiza se proponen estrategias alineadas con la bibliografía: (a) **Calidad y certificación:** Exportar granos con certificaciones orgánica y de sostenibilidad para cumplir expectativas suizas. (b) **Diferenciación de origen:** Promover el carácter único del cacao fino de aroma ecuatoriano a través del storytelling y maridaje con la imagen premium, tal como recomiendan estudios de mercado. (c) **Alianzas comerciales:** Establecer acuerdos con importadores o fabricantes suizos especializados que valoran origen y trazabilidad, aprovechando la experiencia cooperativa suiza

en cacao. (d) **Logística y trazabilidad:** Garantizar rutas logísticas fiables (contenedores ventilados, menor tiempo de tránsito) y sistemas de trazabilidad desde la finca hasta el comprador para cumplir regulaciones EUDR. Implementando estas estrategias técnicas y comerciales, la Corporación San Plácido podrá fortalecer su competitividad y presencia en el exigente mercado agroexportador suizo.

RECOMENDACIONES

Fortalecer la gestión de cumplimiento normativo mediante la implementación de un sistema integral de control de calidad y trazabilidad desde la finca hasta el destino final. Esto incluye asegurar que el cacao cumpla con los límites de restos y elementos dañinos que piden las leyes suizas y europeas (por ejemplo, cadmio $\leq 0,8$ ppm, humedad $< 7,5$ %), y también con certificados ecológicos y sostenibles.

Desarrollar un portafolio de productos altamente diferenciados y adaptados al perfil del consumidor suizo, priorizando la producción de cacao premium, orgánico y de comercio justo. Para aprovechar el alto poder adquisitivo y las tendencias gourmet del mercado, se sugiere segmentar la oferta hacia nichos especializados como *bean-to-bar*, origen único o cacao para chocolates amargos.

Impulsar una estrategia de marca basada en el origen, la sostenibilidad y el storytelling, destacando el carácter único del cacao fino de aroma ecuatoriano. Esto debe complementarse con alianzas estratégicas con importadores, fabricantes y distribuidores suizos especializados en chocolate premium.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, A., Acuña, C., y Naranja, E. (2022). El cacao en la Costa ecuatoriana: estudio de su dimensión cultural y económica. *Estudios de la Gestión: revista internacional de administración*, 7, 59-83. <https://doi.org/https://doi.org/10.32719/25506641.2020.7.3>
- Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario. (12 de enero de 2023). *Ecuador registrará a más de 100 000 productores de cacao y café para apoyar exportaciones libres de deforestación hacia la Unión Europea*. Obtenido de <https://www.agrocalidad.gob.ec/ecuador-registrara-a-mas-de-100-000-productores-de-cacao-y-cafe-para-apoyar-exportaciones-libres-de-deforestacion-hacia-la-union-europea/>
- Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario. (21 de febrero de 2022). *En 2021 se certificaron más de 300 mil toneladas de cacao en grano hacia 40 destinos mundiales*. Obtenido de Agrocalidad: <https://www.agrocalidad.gob.ec/en-2021-se-certificaron-mas-de-300-mil-toneladas-de-cacao-en-grano-hacia-40-destinos-mundiales/>
- Aguilera, A., y Riascos, S. (2009). Direccionamiento estratégico apoyado en el tic. Dirección estratégica apoyada en las TIC. *Estudios gerenciales*, 25(111), 127-143. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(09\)70074-9](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0123-5923(09)70074-9)
- Ancayay, V. (2022). *Determinación de la presencia del Acido 2,4 Diclorofenoxiacetico en Cacao en grano (Theobroma cacao) para Exportación*. [Tesis de maestría, Universidad Estatal de Milagro]. <https://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/6067/3/ANCAYAY%20LEAL%20VERONICA%20PAOLA.pdf>
- Araujo, L., Tapia, W., y Villamarín, A. (2020). Verificación del método analítico de espectroscopía de absorción atómica con horno de grafito para la cuantificación de cadmio

- en almendra de cacao (*Theobroma cacao*). *LA GRANJA. Revista de Ciencias de la Vida*, 31(1), 56-60. <https://doi.org/https://doi.org/10.17163/lgr.n31.2020.04>
- Avilés, J. (2022). *Análisis del comercio internacional del cacao (Theobroma cacao) ecuatoriano de los años 2000 al 2020*. [Trabajo de grado, Universidad Técnica De Babahoyo]. <https://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/11349/E-UTB-FACIAG-ING%20AGROP-000191.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Badillo, K., Teneda, W., y Santamaría, E. (2023). El comportamiento de los precios de venta del cacao (*Theobroma cacao*. L) en la Provincia de los Ríos-Ecuador. *593 digital Publisher CEIT*, 8(2), 5-17. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8995427>
- Ballesteros, M., Biancato, R., y Inciso, E. (2023). *Plan de negocio para la implementación de una nueva unidad de negocio de TAMSHI: planta industrial para el procesamiento de cacao y obtención de productos derivados para su exportación*. [Tesis de maestría, Universidad ESAN]. https://qasrepositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/3509/2023_MATP_21-1_02_R.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cabrera, M. (2021). *Análisis del plan estratégico de mediano plazo para mejorar la productividad del cacao fino y de aroma del Ecuador, período 2013-2017*. [Tesis de pregrado, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil]. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/4498>
- Caicedo, H., Castillo, V., y Palacios, J. (2023). *Estrategias de mejora en el cultivo de cacao del departamento del chocó enfocados a sus características geográficas*. [Tesis de pregrado, Universidad de ECCI].

<https://repositorio.ecci.edu.co/bitstream/handle/001/3253/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Carrufo, H., y Espín, W. (2022). *Análisis económico de la aplicación de compost orgánico en cultivos de cacao. Un enfoque a pequeños productores de cacao CCN-51 del litoral ecuatoriano*. [Trabajo de grado, Escuela Superior Politécnica del Litoral].
[https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/57466/1/T-](https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/57466/1/T-113333%20%20%20%20Cerruffo%20-%20Esp%c3%ad%c2%adn.pdf)

[113333%20%20%20%20Cerruffo%20-%20Esp%c3%ad%c2%adn.pdf](https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/57466/1/T-113333%20%20%20%20Cerruffo%20-%20Esp%c3%ad%c2%adn.pdf)

CBI. (2 de noviembre de 2022). *Entering the Swiss market for cocoa*. Obtenido de Government of Netherlands:
<https://www.cbi.eu/market-information/cocoa-cocoa-products/switzerland/market-entry>

Cedeño, E., y Dilas, J. (2022). Producción y exportación del cacao ecuatoriano y el potencial del cacao fino de aroma. *Qantu Yachay*, 2(1), 08-15.
<https://doi.org/https://doi.org/10.54942/qantuyachay.v2i1.17>

Cedeño, P., & Ávila, C. (2021). Análisis del plan estratégico del cacao fino y de aroma ecuatoriano, periodo 2013-2017. *ECA Sinergia*, 12(3), 135-147.

Chaguala, I. (2022). Buenas Prácticas Agrícolas y manejo sostenible de los suelos en fincas productoras de cacao (*Theobroma cacao* L.), en el municipio de Tame, departamento de Arauca. *Ciencia y Tecnología Agropecuaria*, 7(1), 28-39.
<https://doi.org/https://doi.org/10.24054/cyta.v7i1.2777>

Chicaiza, N., Chicaiza, B., Velasco, A., y Mena, N. (2022). Diagnóstico de la gestión administrativa en la Compañía de Transporte “Rutas Salcedenses” a través de herramienta de análisis FODA. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 7(3), 1112-1129. <https://doi.org/DOI: 10.23857/pc.v7i3.3781>

- Clemente, S., y Linares, V. (2021). *Las cinco fuerzas de Porter enfocadas en el crecimiento empresarial de la empresa Corporación GENVIDA SAC*. [Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica del Perú].
https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/5746/S.Clemente_V.Linares_Tesis_Titulo_Profesional_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Coll, C., y Dilas, J. O. (2022). Producción y exportación del cacao ecuatoriano y el potencial del cacao fino de aroma. *Qantu Yachay*, 2(1), 08-15.
<https://doi.org/10.54942/qantuyachay.v2i1.17>
- Comisión Europea. (11 de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52019DC0640> de 2019). *The European Green Deal. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones (COM(2019) 640 final)*. Obtenido de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52019DC0640>
- Comisión Europea. (2002). *Reglamento (CE) n° 178/2002 sobre seguridad alimentaria*. Diario Oficial de la Unión Europea.
- Coronel, D. (2024). Plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de cacao ubicada en Pasaje – El Oro. [Tesis de maestría, Universidad del Azuay].
<https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/15106>
- Crespo, C., Freire, D, Idrovo, M, Hernández, B, y Ibarra (2022). Exportaciones de cacao y elaborados en el marco comercial multipartes Ecuador y la Unión Europea. *Alfa Revista de Investigación en Ciencias Agronómicas y Veterinaria*, 6 (18), 406-412.
<https://doi.org/10.33996/revistaalfa.v6i18.177>

- Delgado, A. (2023). *La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones de la corporación de productores de cacao fino de aroma San Plácido, del cantón Portoviejo*. [Tesis de pregrado, Universidad Estatal Del Sur De Manabí]. <https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/5699>
- Delgado, J. (2021). *Estrategias de expansión y su aporte en la comercialización de los productos de la Corporación San Plácido*. [Tesis de pregrado, Universidad Estatal Del Sur De Manabí]. <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/3263/1/JAVIER%20JOS%C3%89%20DELGADO%20GARC%C3%8DA%20TESIS%20COMPLETA.pdf>
- Dirección de Certificación Fitosanitaria. (s.f). Procesos para la certificación fitosanitaria. [https://www.agrocalidad.gob.ec/direccion-de-certificacion-fitosanitaria/#:~:text=El%20proceso%20de%20certificaci%C3%B3n%20fitosanitaria%20en%20Ecuador%2C%20liderado%20por%20Agrocalidad,continuo%20de%20las%20normas%20fitosanitarias.&text=La%20emisi%C3%B3n%20del%20Certificado%20Fitosanitario%20de%20Exportaci%C3%B3n%20\(CFE\)%20por%20Agrocalidad,exportaci%C3%B3n%20segura%20de%20productos%20vegetales](https://www.agrocalidad.gob.ec/direccion-de-certificacion-fitosanitaria/#:~:text=El%20proceso%20de%20certificaci%C3%B3n%20fitosanitaria%20en%20Ecuador%2C%20liderado%20por%20Agrocalidad,continuo%20de%20las%20normas%20fitosanitarias.&text=La%20emisi%C3%B3n%20del%20Certificado%20Fitosanitario%20de%20Exportaci%C3%B3n%20(CFE)%20por%20Agrocalidad,exportaci%C3%B3n%20segura%20de%20productos%20vegetales).
- Elaje, N. L. (2022). Análisis de las características de calidad del grano de cacao fino de aroma ecuatoriano demandadas por el comercio nacional e internacional. [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Babahoyo]. <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/11361>
- Escalante, T., Mackay, C., Escalante, T., y Mackay, R. (2021). El aseguramiento de la calidad en las PYMES ecuatorianas. *Revista Publicando*, 8(31), 71-81. <https://doi.org/https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2235>

- Espín, D. (2023). *Evaluación del contenido de cadmio en granos y cascarillas de plantaciones de cacao, Napo-Ecuador*. [Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/19943>
- Espinoza, S. (2022). *Análisis de la Cadena Logística de la Exportación de Cacao en la Provincia del Guayas, Año 2021*. [Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana]. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/23740>
- Estupiñán, A., y González, A. (2023). *Análisis de la exportación de cacao de la Organización Chocolate Tumaco - Plan*. [Tesis de pregrado, Fundación Universitaria del Área Andina]. <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/5871/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- European Free Trade Association. (25 de junio de 2018). *Acuerdo de Asociación Económico Inclusivo entre la República del Ecuador y la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC)*. Obtenido de https://www.efta.int/sites/default/files/documents/legal-texts/free-trade-relations/ecuador/EFTA-Ecuador-Main_Agreement.PDF
- Fernández, A., y Mora, E. (2022). *Exportación de cacao ecuatoriano a los mercados internacionales*. [Tesis de pregrado, Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil]. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/5074>
- Gallegos, M., Beltrán, L., Calderón, L., y Guerra, V. (2020). La diferenciación como estrategia de competitividad en el sector florícola del Cantón Cayambe (Ecuador). *Revista Espacios*, 41(10), 2. <https://revistaespacios.com/a20v41n10/a20v41n10p02.pdf>
- Garcés Ibarra, J. E. (2023). *Análisis de exportación de chocolate ecuatoriano con valor agregado al mercado chino*. [Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil]. <http://204.199.82.243:8080/handle/123456789/1988>

- García, A., Pico, B., y Jaimez, R. (2021). La cadena de producción del Cacao en Ecuador: Resiliencia en los diferentes actores de la producción. *Revista Digital Novasinergia*, 4(2), 152-172. <https://doi.org/https://doi.org/10.37135/ns.01.08.10>
- García, J. (2021). *Certificaciones de sustentabilidad como mecanismo de gobernanza en la cadena global de valor cacao Ecuador*. Documentos de Trabajo de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas (DTI-FCE), (2), 1-22. <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/DTI/article/view/31974>
- González, L., Moreira, W., y Dueñas, A. (2022). La cadena de comercialización del cacao fino de aroma, cantón Pichincha, Ecuador. *ECA Sinergia*, 13(3), 86-95. <https://doi.org/https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v13i3.4689>
- González, M., Andrade, C., Poveda, G., y Vallejo, N. (2024). Responsabilidad social en el proceso de exportación de cacao ecuatoriano a Suecia. *Polo del Conocimiento*, 9(12), 1156-1166. <https://doi.org/10.23857/pc.v9i12.8533>
- Guzmán, J., Segura, A., Sempértegui, R., y Carlos, J. (2024). Producción y comercialización de chocolates en Amazonas-2023. *Revista Investigación Científica Economía Mundial EconConnections*, 2(1), 02-11. <https://journaleconomy.org/index.php/econ/article/view/8>
- Ibarra, J., Loor, A., Valarezo, M. (2024). Evaluación del crecimiento de las exportaciones de cacao en la Corporación Fortaleza del Valle. *Revista Científica Multidisciplinar G-nerando*, 5(2), 881.
- Infocentro San Plácido. (12 de noviembre de 2022). *Productos de la zona: Cacao fino de aroma San Plácido*. Obtenido de Infocentro San Plácido: <https://infosanplacidomnb.wixsite.com/san-placido/copia-de-parques-y-reservas>

- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2021). *NTE INEN 176: Granos de cacao. Requisitos (Sexta revisión)*. INEN.
- Izquierdo, M., Álvarez, L., Baque, L., y Álvarez, S. (2023). Elaboración de estrategias de marketing digital para mejorar la comercialización de productos de ferretería en la Empresa Ferrometales Allan del cantón Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(4), 76-84.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202023000400076&script=sci_arttext
- Lull, J., y Galdón, L. (2024). Análisis PESTEL: analizando el entorno para la toma de decisiones. [Trabajo de grado, Universitat Politècnica de València].
<https://riunet.upv.es/handle/10251/204007>
- Mancheno, J. (2022). *Estudio de la autocompatibilidad de quince genotipos élités de cacao (Theobroma cacao L.), establecidos en la estación experimental central de la Amazonía*. [Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo].
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/18628>
- Martínez, B., Ajila, J., Carmenate, L., y Sánchez, M. (2022). Estrategias Competitivas en las Empresas Ecuatorianas exportadoras de Camarón hacia el Mercado Europeo. Mikarimin. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 8(3), 41-50.
<https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/mikarimin/article/view/2888>
- Martínez. (2020). Las fuerzas de Porter: Estrategias luego de su aplicación. *Research Gate*, 19.
<https://doi.org/https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24520w/LAS%20FUERZAS%20DE%20PORTER.pdf>
- Mendoza, E., Boza, J., y Manjarrez, N. (2021). Impacto socioeconómico de la producción y comercialización del cacao de los pequeños productores del cantón Quevedo. *Revista Científica Ecociencia*, 8, 255-272. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.80.603>

- Mina, I., Yagual, E., Salazar, G., y Toro, M. (2024). Procesos logísticos y sus costos en la exportación de cacao en Ecuador. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR.*, 7(13), 41-52.
<https://doi.org/https://doi.org/10.46296/rc.v7i13edespmayo.0241>
- Morocho, J. (2022). *Análisis de la ventaja comparativa de la producción del cacao ecuatoriano en relación a los principales competidores a nivel mundial*. [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Machala].
<https://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/18528>
- Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 176. (2018). Cacao en grano – Requisitos.
<https://www.anecacao.com/normasdecalidad/inen176.pdf>
- Peralta, K., Chasin, S., & Balanzategui, M. (2016). Exportación de Cacao Orgánico Ecuatoriano al Mercado Alemán realizada por medianas empresas de Guayaquil. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 16.
https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/cacao.html?utm_source=chatgpt.com
- Perea, C., Vélez, A. F., Castro, F., Bunn, C., Vazquez Decastro, J. L., Santos, A., ... y Charry, A. (2022). Impactos en la cadena de valor del cacao en Ecuador como consecuencia del Reglamento (UE) No. 488/2014. *Publicación CIAT*. 4-80.
<https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/125722/report.pdf?sequence=1>
- Pesantez, Z., y Cabrera, E. (2021). Análisis del plan estratégico del cacao fino y de aroma ecuatoriano, periodo 2013-2017. *ECA Sinergia*, 12(3), 135-147.
https://doi.org/https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v12i3.3207
- Plasencia, A., Vilchez, C., Ferrer, Y., y Velo, C. (2022). Efecto del cambio climático sobre la distribución potencial del hongo *Moniliophthora roreri* y el cultivo de cacao (*Theobroma*

- cacao) en Ecuador continental. *Terra Latinoamericana*, 40.
<https://doi.org/https://doi.org/10.28940/terra.v40i0.1151>
- Quiroz, M., y Cusme, J. (2023). Capacidad exportadora y su incidencia en la internacionalización de las pequeñas y me-dianas empresas productoras de cacao orgánico en la provincia de Manabí. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(2), 80-89.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9124229>
- Quituzaca, L., Vásquez, C., y Uriguen, P. (2022). Influencia del entorno externo e interno en la toma de decisiones gerenciales. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(2), 339-354.
<https://doi.org/doi.org/10.33386/593dp.2022.2.1046>
- Ramírez, K., Zambrano, G., Santos, A., Charry, A., y Chávez, E. (2022). Análisis de la cadena de valor de cacao del Ecuador y percepciones sobre la regulación europea de cadmio en chocolates y otros derivados del cacao y el cambio climático. *Publicación CIAT*, 1-64.
<https://cgspace.cgiar.org/bitstream/10568/122788/3/report.pdf>
- Reglamento (CE) 178. (2002). Principios y los requisitos generales de la legislación alimentaria, se crea la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:2002R0178:20080325:ES:PDF>
- Reglamento (CE) 853. (2004). Normas generales en materia de higiene de los productos alimenticios que deben cumplir los operadores de empresas del sector de la alimentación.
<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2004-81035>
- Reglamento (UE) No 488. (2014). Contenido máximo de cadmio en los productos alimenticios.
<https://www.boe.es/doue/2014/138/L00075-00079.pdf>

- Regulación (CE) 2073 (2005). Reglamento de la Comisión Europea que establece criterios microbiológicos para los alimentos. Unión Europea.
<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2005-82539>
- Resolución Técnica 0099. (2013). Instructivo de la Normativa general para promover y regular la producción orgánica - ecológica - biológica en el Ecuador.
<https://www.fao.org/faolex/results/details/es/c/LEX-FAOC165999/>
- Rodríguez, M., Martínez, A., y Juanatey, Ó. (2020). Credibilidad en la prensa online: estrategia para la diferenciación y generación de audiencias. *El profesional de la información*, 29(6), 1-18. <https://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/27345>
- Romero, V. (2024). Análisis de los acuerdos comerciales internacionales y su impacto en la competitividad y expansión de las exportaciones de cacao ecuatoriano. [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Machala].
https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/23704/1/T-28165_ROMERO%20ENCALADA%20VERONICA%20PRISCILA.pdf
- Ruiz, B., Cuatera, L., Martín, R., y Márquez, L. (2023). Estrategia comercial para el posicionamiento de organizaciones hoteleras en el destino sol y playa Crucita. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(9), 595-612.
<https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9142763>
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (s.f). Procesos para la exportación.
<https://www.aduana.gob.ec/servicio-al-ciudadano/para-exportar/>
- Sevillanos, F. (2023). Comparación de métodos de obtención de aceite de Theobroma a partir del grano de cacao. [Tesis de pregrado, Universidad Del Valle De Guatemala].
<https://repositorio.uvg.edu.gt/handle/123456789/5586>

- Swiss Platform for Sustainable Cocoa. (2023). *Annual Report 2023*. Obtenido de SWISSCO: https://www.kakaoplattform.ch/fileadmin/redaktion/Dokumente_SWISSCO/2023_Annual_Report_web.pdf
- SwissInfo. (9 de abril de 2025). *Swiss chocolate sales stagnate amid rising cocoa prices*. Obtenido de SwissInfo: <https://www.swissinfo.ch/eng/swiss-made/swiss-chocolate-sales-stagnate-amid-rising-cocoa-prices/89137476#:~:text=The%20price%20of%20cocoa%20quadrupled,reaching%20CHF2.2%20billion>
- Tacuri, E. (2024). *Acuerdo EFTA-Ecuador: impacto económico en el comercio bilateral 2020-2023*. [Tesis de pregrado, Universidad de la Salle], <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/29152>
- Tapia, E. (2023). *Estudio de caso de empresa internacionalizada del Cacao en Ecuador*. [Tesis de maestría, Universidad de Córdoba], <https://www.uco.es/idep/images/documentos/masteres/comercio-exterior-internacionalizacion/TFM%202023%20Estudio%20de%20Caso%202.pdf>
- Tendata. (26 de enero de 2024). *Switzerland Cocoa Beans Flourishing Imports*. Obtenido de Tendata: <https://www.tendata.com/blogs/export/5368.html#:~:text=tons%29%20in%20the%20same%20year>
- Trading economics (2024). Suiza Importaciones desde Ecuador de Cacao y preparaciones de cacao. <https://tradingeconomics.com/switzerland/exports/ecuador/cocoa-cocoa-preparations>

- Valverde, R., Castillo, R., Jumbo, N., y Fernández, P. (2023). El cacao fino de aroma (*Theobroma cacao* L.) del cantón El Pangui-Ecuador, posible alternativa para elaborar chocolate gourmet. *Revista Investigación Agraria*, 5(3), 14-27.
- Vargas, O., Vite, H., y Quezada, J. (2021). Análisis comparativo del impacto económico del cultivo del cacao en Ecuador del primer semestre 2019 versus el primer semestre 2020. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(2), 169-179.
<http://www.remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/390/410>
- Vásquez, M., Zambrano, T., y Muñoz, M. (2020). Responsabilidad Social Corporativa: Estrategia Empresarial Para El Desarrollo Sostenible: Artículo De Revisión. *Revista Científica - Divulgación Científica - Revista MasScience*, 4(6), 1-7.
<https://doi.org/https://doi.org/10.46296/yc.v4i6.0020>
- Vetura, J. (2009). Análisis estratégico de la empresa. Paraninfo S.A.
- Villacis, A., Barrera, V., Alwang, J., Caicedo, C., y Quiroz, J. (2022). Strategies to Strengthen Ecuador's High-Value Cacao Value Chain. *Department of Research and Chief Economist*.
<http://dx.doi.org/10.18235/0003960>
- Vincenzo, J., y Bernedo, D. (2025). Influencia de las barreras paraarancelarias en las exportaciones de café sin tostar ni descafeinar a Suiza en el marco del Tratado de Libre Comercio entre Perú y la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA) entre los años 2011 y 2023. [Trabajo de grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)].
<http://dx.doi.org/http://doi.org/10.19083/tesis/673757>

APÉNDICES

Apéndice A. Modelo de preguntas para la entrevista

Entrevistado:	Jefe Administrativo	Entrevistador:	Párraga Ross Melanie Alondra
Fecha:	28/08/2025	Universidad:	Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí
Preguntas		Respuestas	
¿Puede contarnos brevemente la historia de la Corporación San Plácido y su relación con el comercio del cacao?		La Corporación de Cacao fino de Aroma “San Plácido”, que se inició el 27 de julio del 2007, realizando sus reuniones en la sede de la Escuela Fiscal Cuenca, luego en las instalaciones del Club 30 de Julio establecidas en la localidad, obteniendo su vida jurídica el 02 de julio del 2008 mediante Acuerdo Ministerial 037 emitido por el MAGAP. Posteriormente, el 18 de febrero del año 2016 se rectifica su razón social mediante Acuerdo Ministerial 021 a Corporación de Productores de Cacao fino de Aroma “San Plácido”.	
¿Cuál es la importancia del cacao para la corporación en términos de identidad y desarrollo local?		El cacao constituye para la Corporación de Productores de San Plácido un pilar de identidad y desarrollo local, ya que no solo representa la tradición agrícola de la parroquia, sino que también impulsa la economía mediante el acopio, procesamiento y comercialización del grano y sus derivados; fortalece la participación comunitaria, especialmente de las mujeres emprendedoras; fomenta la asociatividad y el sentido de pertenencia; y ha permitido generar infraestructura productiva, empleo y emprendimientos como la tienda <i>Chocolates & Aromas</i> , contribuyendo al bienestar social, económico y cultural de la comunidad en un marco de sostenibilidad.	
¿Cuáles son las oportunidades de crecimiento que tiene sobre la Corporación San Plácido?		Las principales oportunidades de crecimiento son fortalecer la cadena de valor del cacao, incrementando la producción con mejores prácticas agrícolas y técnicas de postcosecha; ampliar la oferta de derivados como chocolates, y buscar nuevas certificaciones de cacao que beneficien a los productores.	
¿Cuál es la perspectiva que tiene de la Corporación San Plácido en los próximos 5 a 10 años?		La Corporación San Plácido prevé un crecimiento sostenido en 5 a 10 años si se adapta a los desafíos mediante la diversificación de mercados, la mejora de procesos y prácticas sostenibles, y una buena gestión de riesgos. La corporación puede llegar a ser un referente regional en el sector cacaotero.	
¿Cuál es su percepción sobre el mercado suizo para el cacao fino de aroma?		Suiza es un mercado atractivo por los precios premium, pero también nos obliga a mejorar en todo sentido. La calidad por sí sola no basta; debemos certificarnos, contar nuestra historia y asegurar al cliente que nuestro cacao cumple con estándares suizos.	

Entrevistado:	Personal de producción	Entrevistador:	Párraga Ross Melanie Alondra
Fecha:	28/08/2025	Universidad:	Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí
¿De qué zonas proviene el cacao que comercializan?	De las comunidades de la misma parroquia y de comunidades de parroquias vecinas.		
¿Ofrecen apoyo técnico y de capacitación a los productores que abastecen de cacao a la corporación?	Contamos con convenios de cooperación técnica con el Ministerio de Agricultura y dentro de sus funciones está realizar visitas técnicas a los agricultores y dar capacitación. Asimismo, contamos con técnicos de la empresa Nestlé que también nos brindan ese apoyo.		
¿Cuáles son los principales criterios de calidad que consideran al momento de efectuar la compra del cacao?	Se considera que el grano esté libre de impurezas y daños por plagas, que haya pasado por una fermentación adecuada para resaltar su aroma y sabor, y que presente un secado correcto que garantice la conservación del producto sin riesgo de deterioro.		
¿Cómo funciona el proceso de compra dentro de la corporación?	El cacao se acopia dentro de la institución, donde se compra en diferentes estados: con baba, semiseco y seco, y de esto depende su valor comercial.		
¿Qué aspectos internos deben fortalecerse antes de exportar cacao al mercado suizo?	Internamente hemos identificado brechas que cerrar antes de exportar a Suiza: por ejemplo, optimizar la logística de envíos pequeños y mejorar el control de residuos de plaguicidas. Son detalles operativos que marcan la diferencia en un mercado tan exigente.		

Entrevistado:	Personal de administración	Entrevistador:	Párraga Ross Melanie Alondra
Fecha:	28/08/2025	Universidad:	Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí
Preguntas		Respuestas	
¿Se aplica algún tipo de contratos o acuerdos previos con los productores para la compra de cacao?		En la actualidad, no se aplican acuerdos de compra con los productores ni con los socios; cada persona escoge el lugar de venta.	
¿Cuáles son los mayores retos actuales en el comercio del cacao con relación a factores como el precio, competencia, certificaciones, cambios climáticos, arancelarios y logística?		La Corporación San Plácido enfrenta desafíos en el comercio del cacao debido a la volatilidad de precios, la competencia creciente, las rigurosas certificaciones, los cambios climáticos y los altos costos de aranceles y logística, lo que afecta su rentabilidad y competitividad.	
¿Qué consideraciones legales se deben tomar en		Si en un futuro quisieramos ingresar a Suiza debemos considerar prácticamente las mismas normativas que a la Unión Europea. Nos preocupa especialmente el Reglamento de la UE	

cuenta para exportar cacao a Suiza?	sobre deforestación y las regulaciones de cadmio en cacao, porque van a requerir documentación y trazabilidad muy rigurosa de nuestra parte
-------------------------------------	---

Entrevistado:	Personal de operaciones	Entrevistador:	Párraga Ross Melanie Alondra
Fecha:	28/08/2025	Universidad:	Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí
Preguntas		Respuestas	
¿En la actualidad, en qué mercados se está vendiendo el cacao que ingresa a la Corporación?		Se vende a Nestlé, que brinda capacitaciones a los productores y en determinadas épocas ayuda con insumos agropecuarios. Una pequeña parte se queda en la Corporación para la elaboración de chocolates.	
¿Cuáles son los principales retos y desafíos al comercializar cacao en mercados con mayores exigencias?		Existen factores económicos, logísticos, sociales y ambientales: no se cuentan con suficientes recursos para acopiar grandes cantidades de cacao; la variación de precios afecta la estabilidad; el transporte y almacenamiento generan costos adicionales, y la inseguridad en las vías agrava el problema.	
¿Qué características valoran los compradores suizos y cómo se prepara la corporación para atender esa demanda?		En lo que he podido notar según referencias es que los compradores suizos valoran la relación directa con el productor. En ferias internacionales, importadores boutique nos han dicho que les interesa tener un proveedor ecuatoriano confiable para diversificar su portafolio más allá de África. Nuestro reto es ser constantes y cumplir exactamente con lo que ofrecemos, porque allá una falla te puede costar el contrato	
¿Qué tipos de estrategias utilizan para diferenciarse en el mercado?		Aunque no existen estrategias formales de diferenciación, la corporación se distingue al pagar un precio justo a los agricultores, manejar el cacao con especial cuidado en sus procesos, brindar asistencia técnica, y contar con certificaciones que otorgan un valor económico adicional a los beneficiarios. Además, su fortaleza radica en ser una asociación comunitaria.	

Apéndice B. Visitas a Corporación San Plácido



