



ESPE

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y
NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y
NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL**

**TEMA: CACAO ORGÁNICO Y SU APOORTE A LA MATRIZ
PRODUCTIVA**

CASO: EMPRESA CHCHUKULULU

**AUTORES: RAZA ORTEGA, CAROLINA ELENA
JARA AGUILAR, JULIANA ANALÍA**

DIRECTOR: ING. MACHADO FRANCO Mgs.

SANGOLQUÍ, ENERO 2017



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

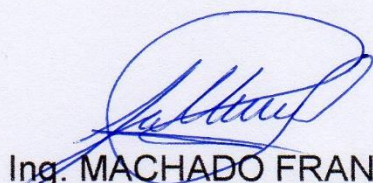
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y
NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, “**CACAO ORGANICO Y SU APORTE A LA MATRIZ PRODUCTIVA – CASO CHCHUKULULU**”, realizado por la señorita **RAZA ORTEGA CAROLINA ELENA**, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio: URKUND; así mismo, cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a la señorita **RAZA ORTEGA CAROLINA ELENA** para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, Enero 2017



Ing. MACHADO FRANCO Mgs.
DIRECTOR



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y
NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, “CACAO ORGANICO Y SU APOORTE A LA MATRIZ PRODUCTIVA – CASO CHCHUKULULU”, realizado por la señorita **JARA AGUILAR JULIANA ANALÍA**, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio: URKUND; así mismo, cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a la señorita **JARA AGUILAR JULIANA ANALÍA** para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, Enero 2017


Ing. **MACHADO FRANCO** Mgs.
DIRECTOR



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y
NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL**

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, **CAROLINA ELENA RAZA ORTEGA**, con cédula de identidad N° 1718587304, declaro que este trabajo de titulación “**CACAO ORGANICO Y SU APORTE A LA MATRIZ PRODUCTIVA – CASO CHCHUKULULU**” ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, Enero 2017

Una firma manuscrita en tinta azul que parece ser 'Carolina Raza Ortega'.

CAROLINA ELENA RAZA ORTEGA
C.I. 1718587304



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y
NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL**

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, **JULIANA ANALÍA JARA AGUILAR**, con cédula de identidad N° 0705652923, declaro que este trabajo de titulación “**CACAO ORGANICO Y SU APORTE A LA MATRIZ PRODUCTIVA – CASO CHCHUKULULU**” ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, Enero 2017

JULIANA ANALÍA JARA AGUILAR
C.I. 0705652923



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y
NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL**

AUTORIZACIÓN

Yo, **CAROLINA ELENA RAZA ORTEGA**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación **“CACAO ORGANICO Y SU APOORTE A LA MATRIZ PRODUCTIVA – CASO CHCHUKULULU”** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, Enero 2017

Una firma manuscrita en tinta azul que parece leer "Carolina Raza Ortega".

CAROLINA ELENA RAZA ORTEGA
C.I. 1718587304



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y
NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **JULIANA ANALÍA JARA AGUILAR**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación “**CACAO ORGANICO Y SU APORTE A LA MATRIZ PRODUCTIVA – CASO CHCHUKULULU**” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, Enero 2017

Una firma manuscrita en tinta azul que dice "Juliana Jara".

JULIANA ANALÍA JARA AGUILAR
C.I. 0705652923

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de Investigación a Dios, a la sagrada Virgen del Quinche y al Divino niño Jesús ya que son los seres más sagrados que puedo tener en toda mi vida, debido a su inmensa grandeza y perfección se pueden cumplir los sueños más anhelados como la finalización de este proyecto con maravillosos resultados, demostrando que los milagros si existen.

Dedico este proyecto de Investigación a los mejores padres del mundo German Raza y Elena Ortega ya que son la bendición y el regalo más esplendoroso que dios me pudo haber otorgado, y además de ser mis padres son mis mejores amigos, amigos incondicionales que siempre estarán ahí, apoyándome como lo hicieron en la realización del presente proyecto, con sus consejos, sabiduría y enseñanzas, por esta razón este logro no es solo mío, sino también de mis queridos, adorados y amados padres, este logro lo alcanzamos juntos. Mis padres son un espejo, en el cual me puedo reflejar por sus virtudes infinitas y por ese gran corazón bondadoso y generoso que poseen, que me lleva a admirarlos cada vez más. Por estas y muchas otras razones dedico este proyecto a mis padres, los amo papis.

Dedico este sueño hecho realidad a mi mejor amiga de cuatro patas Pecas por su lealtad, fidelidad, confianza y amor en su más pura expresión, por demostrarme que la felicidad se la puede encontrar en las cosas más simples de la vida, porque con su mirada me enseña la grandeza que puede llegar a tener un ser vivo, sin esperar nada a cambio y por compartir esta alegría junto a mí, porque con seguridad puedo afirmar, que solo con verme feliz por este logro alcanzado en mi vida profesional, ella sentirá la misma felicidad que yo.

“Haz de tu vida un sueño, y de tu sueño una realidad”. Antoine de Saint-xupéry

CAROLINA ELENA RAZA ORTEGA

DEDICATORIA

El presente proyecto lo dedico:

A Dios por haberme dado la vida y brindarme la fortaleza para poder superar obstáculos y dificultades presentadas para culminar esta etapa de mi vida.

A mis Padres: Víctor y Cecilia; y a mis Hermanos: Jorge y Alejandra, quienes han sido un pilar fundamental en mi vida, brindándome su apoyo incondicional durante toda mi formación estudiantil y de vida.

A mis abuelitos: Manuel, Elena, Víctor y Elsa; a mis Tíos: Hernán, Dolores y Teresa; y a mi familia en general, quienes me han enseñado a no rendirme y perseverar a través de sabios consejos.

A mí querida prima Nury que a pesar de que ya no se encuentre físicamente, siempre fue un apoyo incondicional en mi vida y será mi gran ejemplo a seguir.

“Quiero compartir con ustedes el secreto que me ha llevado a alcanzar mis metas: mi fuerza reside únicamente en mi tenacidad”. Louis Pasteur

JULIANA ANALÍA JARA AGUILAR

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a la sagrada Virgen del Quinche y al Divino niño Jesús; por hacer realidad un sueño tan anhelado, por guiarme, protegerme y ser mi fortaleza, representando la inspiración más grande para culminar este proyecto de investigación con excelentes resultados, por estar siempre a mi lado dirigiéndome por el camino correcto en el transcurso de toda mi carrera y así lograr los objetivos propuestos, fortaleciendo mi fe con este milagro.

De la misma manera les agradezco, por darme una vida llena de enseñanzas, alegrías y bendiciones, siendo mis padres la bendición más sublime, brindándome la oportunidad y la dicha de disfrutar este logro y cada momento junto a ellos.

Agradezco a los mejores padres del mundo German Raza y Elena Ortega; ya que son mi motor para seguir adelante y por quienes me esfuerzo día a día, por su sabiduría para guiarme y aconsejarme durante toda mi vida y sobre todo a lo largo de mi carrera, para lograr los sueños y metas que me he planteado.

Por el sacrificio y esfuerzo que realizan todos los días sin sosiego para brindarme las mejores oportunidades, garantizándome un futuro estable y seguro.

Les agradezco a mis padres pues mantienen paciencia, tenacidad y profunda dedicación, para educarme con valores éticos y morales formando pilares fundamentales en mi vida. Por el amor y el cariño que me regalan cada momento, por confiar y creer en mí, por no dejarme caer cuando se presentan pruebas difíciles, al contrario, por ser mi mayor apoyo, que me impulsa a sacar fuerzas para continuar forjando mi camino.

Mis padres son mi orgullo y mi ejemplo a seguir, que me motivan cada día para lograr muchas más metas y para ser mejor persona, en fin, agradezco a mis padres por estar a mi lado en el transcurso de esta gran travesía orientada

hacia la consecución de este proyecto de investigación con extraordinarios resultados.

Agradezco a la mejor hermana del mundo Mónica Raza y a su familia, quienes a pesar de encontrarse lejos son un apoyo incondicional y lo fueron con más ímpetu a lo largo de este proyecto, me demostraron que el éxito solo se consigue con determinación y dedicación sin desfallecer, por más situaciones difíciles que se puedan presentar y aunque existan grandes distancias, si el amor y el cariño están de por medio, los lazos familiares se vuelven más fuertes. Les agradezco por levantarme el ánimo, con un simple mensaje o una simple llamada, sacándome una sonrisa para ver que la vida es hermosa y está llena de alegrías.

Agradezco a la Ingeniera María Isabel Sánchez por apoyarnos en el desarrollo de este proyecto de investigación, supo orientarnos adecuadamente sin ningún tipo de interés, otorgándonos su tiempo para transmitirnos sus conocimientos, experiencias y consejos de la mejor manera, como una gran amiga y maestra, con el único fin de concluir este proyecto con determinación, para ser profesionales con capacidades y aptitudes acordes a las exigencias del mundo profesional.

Agradezco a la Ing. Lourdes Delgado, dueña y gerente de la empresa Chchukululu, por la ayuda y tiempo brindado para lograr desarrollar eficazmente el presente estudio.

Agradezco a mi mejor amiga y compañera de tesis Ana, por iniciar esta aventura juntas, compartiendo conocimientos de forma continua y mutua, todo con el único objetivo de estructurar un proyecto de investigación descomunal que represente y genere soluciones para la sociedad; superando momentos de tristezas siendo un apoyo absoluto y disfrutando momentos de felicidad que dejen experiencias y enseñanzas que nos permita realizar nuestros sueños.

“Haz lo necesario para lograr tu más ardiente deseo y acabaras lográndolo”.

Ludwig van Beethoven

CAROLINA ELENA RAZA ORTEGA

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios por la bendición de permitirme culminar mi etapa universitaria.

Mi sincero agradecimiento a mis Padres, quienes me han inculcado valores y hábitos correctos, que me han permitido salir adelante y cumplir con mis metas propuestas.

Agradezco a la Ing. Isabel Sánchez por sus sabios consejos, conocimientos y aporte para concluir este proyecto y al Ing. Franco Machado por su direccionamiento.

Agradezco a la Ing. Lourdes Delgado, propietaria de la empresa Chchukululu, quien brindó su apoyo y permitió utilizar la marca de su producto para el presente estudio.

A mi compañera de tesis Carito, quien más que mi mejor amiga, la considero mi hermana, gracias a su apoyo incondicional y conocimiento oportuno, logramos culminar el presente estudio.

“No dejes apagar el entusiasmo, virtud tan valiosa como necesaria; trabaja, aspira, tiende siempre hacia la altura”. Rubén Dario

JULIANA ANALÍA JARA AGUILAR

INDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
CERTIFICACIÓN	iii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	v
AUTORIZACIÓN	vii
DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	xi
INDICE DE CONTENIDOS	xiv
ÍNDICE DE TABLAS	xvii
ÍNDICE DE FIGURAS	xviii
RESUMEN	xx
ABSTRACT	xxi
CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
1. PROBLEMA	1
1.1. Aspectos generales	1
1.2. Formulación del problema	2
1.3. Justificación	2
1.4. Objetivos	3
1.4.1. Objetivo general	3
1.4.2. Objetivos específicos	4
1.5. Marco Teórico	4
1.6. Marco Referencial	8
1.7. Marco Conceptual	11
CAPÍTULO II	14
2. METODOLOGÍA	14
2.1. Enfoque de la Investigación	14
2.2. Tipología de la Investigación	14
2.2.1. Por su finalidad	14
2.2.2. Por las fuentes de información	15
2.2.4. Por el alcance	15

CAPÍTULO III	16
3. ANÁLISIS Y RESULTADOS	16
3.1. Productos Orgánicos	16
3.2. Fuentes de ventaja competitiva	16
3.3 Historia del Cacao Orgánico en Ecuador	16
3.4 Incidencia en el Comercio Exterior	18
3.4.1 Clasificación Arancelaria	18
3.4.2 Tendencias del Mercado Europeo	18
3.4.3 Consumo per cápita de chocolate orgánico	19
3.5 Análisis Empresarial: Chchukululu	21
3.5.1 Historia de la empresa	21
3.5.2 Matriz FODA	23
3.5.3 Análisis de la matriz FODA	24
3.5.4 Cinco Fuerzas de Porter	27
3.5.5 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	29
3.6 Principales competidores de Chchukululu	31
3.6.1 Análisis de Pacari	31
3.6.2 Análisis Hoja verde	33
3.6.3 Análisis Valdivian	34
3.6.4 Cuadro comparativo de la competencia	36
3.6.5 Análisis de Chchukululu vs Pacari	36
3.7 Variables a ser mejoradas en la empresa Chchukululu	50
3.8 Proceso de producción de Chchukululu	51
3.8.1 Producción anual de la empresa	56
3.9 Calidad	57
3.9.1. Certificación Orgánica Nacional e Internacional	59
3.9.1.1. Legislación Reguladora para Certificación Orgánica Nacional 59	
3.9.1.2. Legislación Reguladora Certificación Orgánica Internacional ..60	
3.10. Proceso logístico de Chchukululu	62
3.10.1 Comercialización	62
3.10.1.1. Socio estratégico	63
3.10.1.2. Empresa	63
3.10.1.3. Minorista	64

3.10.1.4. Cliente final	65
3.11. Logística internacional.....	65
3.11.1 Envase y embalaje de los chocolates	65
3.12. Análisis del marketing mix de la empresa.....	69
3.12.1 Producto	69
3.12.2 Plaza	73
3.12.3 Precio	73
3.12.4 Promoción.....	73
3.13 Matriz de evaluación de las variables.....	74
CAPÍTULO IV	78
DISCUSIÓN	78
CONCLUSIONES:	78
RECOMENDACIONES:.....	85
BIBLIOGRAFÍA.....	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Exportación anual de Cacao Orgánico y derivados en Ecuador	17
Tabla 2 Principales países consumidores de chocolate orgánico	19
Tabla 3 Análisis FODA de la empresa Chchukululu	23
Tabla 4 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	27
Tabla 5 Producción anual Pacari tableta de 50 gr	32
Tabla 6 Ingresos Pacari año 2015.....	32
Tabla 7 Producción anual de Hoja Verde	34
Tabla 8 Ingresos de Hoja Verde año 2015.....	34
Tabla 9 Producción anual Valdivian	35
Tabla 10 Ingresos de Valdivian 2015	35
Tabla 11 Cuadro comparativo de la competencia de tabletas de 50 gr .	36
Tabla 12: Rentabilidad de Pacari y Chchukululu 2005 - 2010	37
Tabla 13: Rentabilidad de Pacari y Chchukululu 2011 - 2015.....	37
Tabla 14 Variables de Estudio	50
Tabla 15 Producción anual de tabletas de 50 gr.....	56
Tabla 16 Dimensiones del empaque primario	66
Tabla 17 Dimensiones del envase primario con las tabletas de chocolate.....	66
Tabla 18 Dimensiones de envase secundario con tabletas de chocolate.....	67
Tabla 19 Datos de pesos y cantidades.....	67
Tabla 20 Peso total físico de la caja con 252 tabletas de chocolates	67
Tabla 21 Logística Internacional de Chchukululu	68
Tabla 22 Gastos de exportación	68
Tabla 23 Total por caja	69
Tabla 24 Ponderación de la matriz de evaluación de variables.....	75
Tabla 25 Matriz de las variables de estudio	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Consumo per cápita de chocolate	20
Figura 2 Organigrama de Chchukululu	22
Figura 3 Pacari	31
Figura 4 Hoja Verde	33
Figura 5 Chocolate Valdivian	34
Figura 6 Cuadro comparativo de la competencia.....	36
Figura 7 Rentabilidad de Pacari vs Chchukululu	37
Figura 8 Rentabilidad en miles de dólares.....	38
Figura 9 Capital en miles de dólares	39
Figura 10 Total de ingresos en miles de dólares.....	41
Figura 11 Total de exportaciones	42
Figura 12 Unidades producidas en miles de tabletas	43
Figura 13 Cartera de productos (unidades).....	44
Figura 14 Proveedores	46
Figura 15 Delegación de Funciones	48
Figura 16 Publicidad.....	49
Figura 17 Diagrama de producción	51
Figura 18 Proveedores Guayas, Manabí, Los Ríos.	52
Figura 19 Acopio del cacao	52
Figura 20 Limpieza cacao	53
Figura 21 Transporte a la fabrica.....	53
Figura 22 Máquina tostadora	53
Figura 23 Trituración cacao	53
Figura 24 Molienda nibs de cacao	54
Figura 25 Máquina mezcladora.....	54
Figura 26 Túnel de enfriamiento	54
Figura 27 Desmoldeo de tabletas	55
Figura 28 Envoltura de las tabletas	55
Figura 29 Etiquetado de las tabletas	55
Figura 30 Envase de las tabletas.....	56
Figura 31 Producción anual de tabletas de 50 gr	56

Figura 32 Diagrama de calidad en producción	57
Figura 33 Pasos para obtener una certificación.....	61
Figura 34 Canales de comercialización	62
Figura 35 Canales de comercialización Internacional.....	63
Figura 36 Canales de comercialización Nacional.....	63
Figura 37 Dimensiones del empaque primario - caja.....	65
Figura 38 Envase primario del producto.....	66
Figura 39 Envase secundario del producto	66
Figura 40 Cubicaje del envase secundario	67

RESUMEN

Ecuador ha sido reconocido a nivel mundial como un país exportador de materias primas de calidad como el cacao, e importador de productos terminados como el chocolate; para contrarrestar esta situación de vulnerabilidad e inequidad competitiva, el estado impulsa un sistema de innovación que fomenta la transformación del patrón de especialización primario-exportador, a través de procesos que permitan obtener una producción ecoeficiente, con mayor diversificación y que a la vez genere valor agregado, para lograr la inserción y potencialización en el mercado internacional; buscando esquemas estratégicos de formación y distribución eficiente de la riqueza, gracias a las capacidades y conocimiento de la población. Impulsada por este plan estratégico se creó la empresa Chchukululu, la cual elabora productos derivados del cacao nacional arriba, considerado el mejor mundo, aportando valor agregado, para ofertar a nivel mundial chocolates gourmet de sabor y aroma incomparables, aprovechando la demanda en crecimiento. En el transcurso de la presente investigación se plantea un estudio de la situación actual de la empresa, un análisis comparativo entre Chchukululu y Pacari. Además de un estudio centrado en el ámbito de producción, calidad, logística y marketing, con el objetivo de identificar las estrategias que lleva a cabo la empresa y verificar los resultados alcanzados. Finalmente, se propone la aplicación de estrategias competitivas que le permitirán crecer y posicionarse a nivel mundial aplicando una visión empresarial.

PALABRAS CLAVE:

- **CACAO ORGÁNICO**
- **MATRIZ PRODUCTIVA**
- **VENTAJA COMPETITIVA**
- **VISIÓN ESTRATÉGICA**
- **INNOVACIÓN**

ABSTRACT

Ecuador has been recognized worldwide as an exporting country of quality raw materials such as cocoa, and importer of finished products such as chocolate; to manage this situation of vulnerability and competitive inequality, the state promotes a system of innovation the transformation of the pattern of primary-export specialization, through processes that allow to obtain an eco-efficient production, with better diversification and at the same time generate incorporated value, to achieve the insertion and evolution in the international business; looking for strategies for formation and efficient distribution of wealth, thanks to the skills and knowledge of the population. Motivated by this strategic plan, the company Chchukululu was founded, it manufactures products with cocoa arriba, considered the best in the world, with added value through innovation and differentiation, to offer in the world gourmet chocolates with characteristics of fine flavor and incomparable aroma, taking advantage of the demand. The present investigation is a study of the current situation of the company, a comparative study between Chchukululu and Pacari. Also the research focusing on: production, quality, logistics and marketing; with the objective of identifying strategies carried out by the company and verifying the achieved. Finally, it's proposed the implementation of competitive strategies, to allow the company grow and position in the world, with the application of business vision.

KEY WORDS:

- **ORGANIC COCOA**
- **PRODUCTIVE MATRIX**
- **COMPETITIVE ADVANTAGE**
- **STRATEGIC VISION**
- **INNOVATION**

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1. PROBLEMA

1.1. Aspectos generales

Ecuador en su impulso a los cambios de la matriz productiva, determinados en el Plan Nacional del Buen Vivir (2013-2017), “propone la sostenibilidad y sustentabilidad de cultivos con el menor impacto ambiental posible”, que favorezcan al consumo de bienes libres de químicos, basados en el eje de aportar valor agregado a la producción nacional.

Dentro de estas directrices se encuentra el sector cacaotero, el cual es un claro ejemplo del cambio de un país primario exportador de cacao en grano, a un país productor-exportador de derivados de cacao orgánico de excelente calidad. Como parte de esta industria se han formado pequeñas y medianas empresas privadas, dedicadas a la producción y exportación de chocolates orgánicos, entre las cuales se puede destacar la empresa Chchukululu. La misma, será analizada con el fin de identificar las estrategias, con las que cuenta y su enfoque en la internacionalización, comprobando su nivel de efectividad en este ámbito y desarrollo en el transcurso de los últimos años, mediante un estudio comparativo con las empresas consideradas competencia, para posteriormente implementar lineamientos estratégicos y así fortalecer su permanencia en el mercado internacional.

1.2. Formulación del problema

A lo largo de últimos años en el país, se han desarrollado una cantidad considerable de emprendimientos, sin embargo, esto no implica que tengan éxito en el mercado, considerando que en muchas de las ocasiones, no se establecen estrategias competitivas que les posibilite el ingreso, desarrollo y estabilidad tanto a nivel nacional como internacional, teniendo como consecuencia limitaciones en el crecimiento empresarial.

En el camino a la internacionalización, otro de los problemas con los que una organización puede encontrarse, es la adquisición de una certificación orgánica, debido a que para las pequeñas y medianas empresas, es considerado un costo muy alto y además resulta un trámite relativamente complicado; la trazabilidad del producto debe mantener sus características de orgánico, razón por la cual todos aquellos entes, que intervienen en la cadena de comercialización del producto, deben obtener esta certificación con la finalidad de garantizar al consumidor final calidad en el bien final.

1.3. Justificación

La investigación se fundamenta en el Plan Nacional del Buen Vivir del Ecuador (2013-2017), que propone acciones para generar armonía, solidaridad, conciencia ambiental, y sobre todo, crecimiento económico, equitativo y justo. El objetivo y las políticas relacionadas con este estudio son los siguientes:

Objetivo del Plan Nacional del Buen Vivir

Objetivo 10:

“Impulsar la transformación de la matriz productiva dentro del país”.
(Senplades, 2013-2017)

Políticas

- **10.1** “Diversificar y generar mayor valor agregado dentro de la producción nacional”.
- **10.2** “Promover la intensidad tecnológica en la producción primaria de bienes intermedios y finales”.
- **10.4** “Impulsar la producción y la productividad de forma sostenible y sustentable, fomentar la inclusión y redistribuir los factores y recursos de la producción en el sector agropecuario, acuícola y pesquero”.
- **10.5** “Fortalecer la economía popular y solidaria (EPS) y las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en la estructura productiva”.
- **10.6** “Potenciar procesos comerciales diversificados y sostenibles en el marco de la transformación productiva”.

(Senplades, 2013-2017)

La importancia del presente estudio, justifica su desarrollo debido a que la política de estado que se maneja actualmente, propone la transformación de la matriz productiva, mediante la aplicación de estrategias para lograr el Ecuador del buen vivir, con la finalidad de mejorar la producción de bienes que garanticen calidad, desarrollados mediante la innovación, el conocimiento y tecnología de punta que aporten valor agregado, de esta manera diversificar y ampliar la producción ecuatoriana con sostenibilidad ambiental, logrando el incremento de las exportaciones y la integración en mercados internacionales; estableciendo como caso de análisis la empresa Chchukululu

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

- Identificar las estrategias aplicadas para la exportación de chocolate orgánico hacia Europa – Caso Chchukululu

1.4.2. Objetivos específicos

1. Determinar la situación actual de exportación de la empresa Chchukululu a través del análisis FODA
2. Realizar un análisis de la competencia actual de Chchukululu dentro del territorio nacional
3. Analizar el ámbito de calidad y producción en la elaboración de tabletas de chocolate de Chchukululu.
4. Analizar el ámbito de logística y marketing que lleva a cabo Chchukululu.

1.5. Marco Teórico

Teoría de Ventaja Absoluta

La Teoría de Ventaja Absoluta, enunciada por Adam Smith (1723-1790), sostiene que, bajo libre comercio cada país debe enfocarse en la producción de bienes, en los cuales mantenga ventaja absoluta o que pudiera elaborar de manera más eficiente que otras naciones. De la misma manera sustenta que en la producción de bienes se genera rentabilidad, cuando un país tiene la facilidad para obtener materias primas, disponibilidad de mano de obra especializada y recursos económicos, lo que redundaría en costes de producción inferiores a los de otros países.

Los factores determinantes en la teoría de Smith se sustentan en los siguientes enunciados:

- (a) El dinero era un medio para generar cálculos y servía para adquirir los recursos o bienes que un productor necesitaba y que no podía producirlos.
- (b) La riqueza de una nación no podía medirse por la cuantía de oro almacenado, únicamente podía medirse por los volúmenes de producción en los periodos o ciclos y en las circunstancias señaladas.
- (c) El trabajo es el patrón de medida que tiene la propiedad invariable con relación al tiempo y la distribución, a través de este patrón, se podía adquirir o vender productos y la riqueza se representaba en términos reales y cuantificables. (Veletanga, 2016)

La Teoría de la Ventaja Absoluta es aplicable a este proyecto, que procura la especialización para la producción bienes, de los cuales se tiene ventaja absoluta, como el caso de cacao orgánico que pretende ofrecer al mercado mundial, un producto de calidad a un precio accesible.

Teoría de Ventaja Comparativa

Esta teoría desarrollada por David Ricardo, define un modelo económico que describe los patrones de conducta del comercio global, a través de las diversas actividades de producción que realiza un país (Blasco Torrejón, 2016). En síntesis trata de explicar que un país genera mayores ingresos o riqueza, cuando se especializa en la producción de aquellos bienes, de los cuales sus factores de producción y recursos son abundantes; siendo éstos los factores clave, para el desarrollo de una economía nacional determinada (David Ricardo, 2012)

Para que este supuesto se demuestre se deben presentar las siguientes consideraciones:

- (a) Existir dos o más naciones participando en el comercio.
- (b) La cantidad de producción entre estas naciones debe ser parecida.
- (c) Los intercambios económicos que se realicen, deben ser de forma libre y voluntaria. (David, 2012)

La Teoría de la Ventaja Comparativa, está relacionada directamente con el presente proyecto, puesto que se considera la cantidad de producción de bienes y las posibilidades de intercambio económico, en función del valor agregado que se pueda incorporar a estos productos.

Teoría de Ventaja Competitiva

Impulsada por Michael Porter, sostiene que “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva”, que está orientada a la estrategia competitiva, que constituye una forma de tomar decisiones en las cuales se llevan a cabo acciones, ya sean tanto ofensivas como defensivas, con el propósito de crear una posición defendible dentro de una industria y así llegar al objetivo, obtener beneficios para generar el retorno de la inversión. (Porter, 2007)

Este autor plantea una iniciativa atractiva para las empresas, que buscan un mercado que reúne a compradores más exigentes en sus requerimientos y características de un producto, que resultan distintas de las que oferta la competencia. (Porter, 2014). Las empresas que aplican esta teoría se dirigen hacia la fabricación, producción o elaboración de un producto inigualable e incomparable en el mercado, enfocándose en un segmento específico que reúne características similares. El dilema de esta teoría se presenta, en el momento de elegir la mejor estrategia de un mercado global cada vez más competitivo, que se ajusta a una estructura de demanda exigente, como consecuencia de las tendencias de la globalización. (Fajardo, 2013)

En este contexto se identifican tres estrategias competitivas, que pueden aplicarse a todos los sectores empresariales ya sea de forma individual o conjunta:

1. **Liderazgo en Costos.** - Consiste en mantener costos más bajos frente al de los competidores, con el objetivo de lograr un volumen de ventas mayor. Para implementar esta estrategia es necesario dar prioridad a los reajustes de costos de producción, que se pueden alcanzar por diferentes factores; acceso privilegiado a la materia prima, menor coste de mano de obra, eficacia en el desarrollo continuo de la maquinaria y recurso humano calificado. (Porter, 2014)
2. **Diferenciación.** - Se basa en la posibilidad de incorporar en un producto determinado, ciertas características peculiares que los distinguen de otros, para que sea apreciado en el mercado, con la intención de que se convierta en un bien irremplazable o único para quienes lo consuman. Para desarrollar esta estrategia se recomienda implementar las siguientes acciones:
 - (a) Servicio personalizado al cliente.
 - (b) Diseño exclusivo del producto.
 - (c) Obtención de materias primas de calidad y procesos de producción estándar.

(d) Incorporación de valor agregado que determine características excepcionales.

3. **Enfoque.** - Consiste en la especialización o concentración en un grupo específico de clientes, un segmento de la línea de productos o un mercado geográfico determinado. Elementos estratégicos que proponen que la empresa tenga una orientación hacia objetivos determinados, en forma eficiente sobre los competidores, para de esta forma, atender de mejor manera los requerimientos y exigencias de un grupo de clientes específico.

(Fajardo, 2013)

Esta teoría, es aplicable al proyecto porque se propone estrategias que van a producir el mejoramiento de las perspectivas de la empresa y el re direccionamiento de sus objetivos estratégicos, para alcanzar mercados alternativos y nuevos compradores de bienes.

Teoría de asociatividad

Los principios de la asociatividad, especialmente en Latinoamérica, han favorecido la creación de nuevos y diversos entornos para el desarrollo de actividades económicas y productivas, tal es el caso, de la proliferación de micro, pequeñas y medianas empresas en actividades de desarrollo productivo. (Alburquerque, 1997),

La asociatividad es un proceso un poco conflictivo, debido a que la interacción entre varias personas con diferente formación y pensamiento, impiden en algunos casos llegar a plantear objetivos comunes para todos, sin embargo, la instauración de estrategias colectivas es un mecanismo para; procurar la permanencia en el mercado de ciertas empresas, permitir el fortalecimiento de las cadenas productivas existentes cuyos resultados generalmente se pueden medir por el incremento de la productividad y el mejoramiento de la competitividad, a nivel de pequeñas organizaciones productivas y económicas. (Villares Villafuerte, 2014)

Este modelo aplicado en los sectores productivos, constituye una alternativa de sobrevivencia de las Pymes y Mipymes en los mercados

globales, además de favorecer la generación de empleo y la equidad en la economía de un país determinado. (Pallares, 2003)

El modelo de asociatividad es aplicable al proyecto por cuanto permite generar alternativas para regularizar a pequeñas y medianas empresas y conectar a estas con proveedores productores y comercializadores con el interés de construir una cadena productiva con visión de exportación.

1.6. Marco Referencial

Como parte de los antecedentes que componen un sustento referencial, se presenta una diversa gama de estudios desarrollados entorno al presente tema de investigación, enfatizando las estrategias de internacionalización, crecimiento del mercado orgánico y cumplimiento de estándares de calidad en toda la trazabilidad de un producto orgánico, motivo por el cual, se menciona las siguientes referencias:

En los últimos años dentro del país se ha planteado un proceso de transformación de la matriz productiva lo que conlleva a un cambio en los modelos de especialización de extractivista y exportador de materia prima a un modelo de producción diversificado y ecoeficiente, que con el uso del conocimiento y tecnología de punta aporten valor agregado y se incremente la oferta exportable. Lo que será un avance para el mejoramiento en la economía del país y así lograr un cambio en la situación de vida de los ciudadanos (Econ. Quintero Montaña, 2014)

En el ámbito internacional se cree que las grandes empresas con desmesurada producción y una capacidad de respuesta inmediata pueden competir dentro de este entorno, excluyendo a pequeñas empresas a las que se les dificulta poder responder inmediatamente con los requerimientos que el mercado internacional exige. Sin embargo, existe una solución a este inconveniente empresarial, implementando modelos de asociatividad, que son herramientas efectivas para lograr alianzas estratégicas, que les permita a estas pequeñas empresas poder competir dentro del mercado global de forma efectiva y planificada, y a su vez aplicar políticas de innovación e

internacionalización que son puntos claves para el mejoramiento de la competitividad. (Esteve Pérez & Rodríguez Rodríguez, 2014)

La principal condición que posibilita la internacionalización de una empresa, es la implementación de estrategias, que permitan obtener ventaja competitiva, cuya orientación necesariamente debe enfocarse en los procedimientos de producción, en el uso de tecnología de punta, la reorganización de los procesos, mejores prácticas y eficiencia operativa en la cadena de valor. (Rialp Criado, 1999)

De la misma manera es oportuno indicar que, según estadísticas a nivel mundial, a las pequeñas y medianas empresas se las identifica como entes importantes de la economía y el crecimiento de un país. Observando que estas Pymes aportan significativamente con fuentes de empleo, generando un impacto positivo en la situación económica del país, para esto deben recibir un apoyo por parte del estado con el motivo de impulsar su desarrollo y enfocarlas hacia la internacionalización, mediante la ejecución de actividades de investigación con respecto a la implementación y uso de la tecnología, logrando de esta manera un desarrollo óptimo por parte de las Pymes en un mercado global. (Palomo Gonzalez, 2005)

Además el estado debe considerar cambios sociales con grandes iniciativas, que conduzcan a eliminar los estereotipos y brechas de inequidad, que constituyen sistemas decadentes de producción, impulsando el desarrollo de nuevas tecnologías, implementando innovación, generando interés por preservar la sustentabilidad ambiental y logrando el progreso de los sectores estratégicos, para cambiar la situación de vida de los ciudadanos del país, fortaleciendo los sistemas de producción, es decir aportando con la transformación de la matriz productiva y alcanzando la meta de internacionalización. (Taípe Yáñez, 2015)

Como parte de la historia del cacao cabe recalcar, que hace 3000 años fue utilizado en Sudamérica por las tribus indígenas para la elaboración de una bebida amarga y de alto valor energético, con el transcurso de los años en el Siglo XVII en Europa se diversificó la transformación de este fruto, cuyos resultados en la actualidad corresponden a variedades de chocolates

presentados en diferentes formas, de los que especialmente se tienen: chocolate negro, chocolate con leche, chocolate blanco. El producto de cacao de mayor consumo en el mercado europeo corresponde al chocolate negro, por su alto contenido de los flavanoles, epicatequina, catequina y procianidinas, componentes que tienen beneficios y cualidades antioxidantes. Esta variedad de chocolate es “nutricionalmente completa, ya que contiene aproximadamente: 61% de carbohidratos, 30% de materia grasa, 6% de proteínas y un 3% de humedad y minerales” (Valenzuela B, 2007)

En lo que se refiere al crecimiento del mercado orgánico, Hinojosa et al. (2003) menciona que “La producción y comercialización de productos orgánicos, ha experimentado un crecimiento exponencial a nivel mundial durante la última década del Siglo XX”, por las siguientes razones: incremento de la oferta y la demanda, sobrepuestos de los productos en ciertos países industrializados y desarrollo de diferentes sistemas regulatorios.

El incremento de la demanda, se debe a las tendencias que marcan actualmente los niveles de consumo, calidad de vida, preservación y cuidado del medio ambiente y su biodiversidad. Razones suficientes por la que productores y comercializadores en la actualidad se enfocan en estos mercados que experimentan crecimiento económico. Otra de las circunstancias es el sobrepuesto de estos productos en algunos países, razón por la cual, los productores consideran a esta situación como un factor de ventaja para obtener mayores ingresos y aprovechar de mejor manera la incapacidad de otros mercados para ofertar productos de calidad. En relación a los sistemas regulatorios existen normativas que promueven y regulan una producción orgánica y ecológica; y a su vez garantizan el cumplimiento de procedimientos de los bienes físicos. Hinojosa et al. (2003)

Es importante mencionar que, en la actualidad la mayoría de países tienen como propósito continuar y conservar una agricultura limpia, con la finalidad de obtener beneficios para el medio ambiente, las especies animales y el hombre. Por otra parte, en la actualidad los mercados de consumo de productos orgánicos crecen aproximadamente un 20% cada año. La demanda de cacao orgánico y de calidad, es una de las consideraciones principales que

tienen en cuenta los cacaoteros ecuatorianos, como una de las principales fuentes de capacidad competitiva frente al mercado internacional, por tanto, se hace énfasis en la conciencia y aprovechamiento del uso de recursos naturales que tiene Ecuador, con el objetivo de lograr mejores niveles de calidad y producción orgánica. (Enriquez Calderon, 2004)

Sin dejar de lado la implementación de la tecnología dentro del cultivo orgánico, la cual permite que el agricultor se desempeñe de una mejor manera y a su vez logre ser competitivo dentro del mercado internacional. En la actualidad, disponer de un certificado orgánico es un requisito que exigen los consumidores. Este puede ser adquirido con ayuda de esta tecnología; enfatiza la autora que el uso de medios virtuales para comercializar los productos y la asociatividad, son pilares fundamentales para el crecimiento de ventas y ampliación de la cartera clientes. (Méndez, 2015)

Es pertinente recalcar que, en Ecuador la competitividad del sector agropecuario, requiere de la implementación de nuevos estándares y estrategias, que deben emplear los productores, con la finalidad de incrementar y mejorar su participación dentro de los mercados actuales. Ecuador en su afán de implementar estas estrategias de diversificación productiva, lleva a cabo esfuerzos a través de los gremios y organizaciones del ramo, para implantar los estándares y requisitos que constituyen una exigencia ineludible en el mercado de consumo de alimentos saludables, de esta manera prolifera la agricultura orgánica, que generalmente es conducida por el sector privado y por otro lado favorecida por las políticas públicas, con el objetivo de satisfacer una demanda internacional de cacao, de incrementar la capacidad de producción y de ofertar productos competitivos dentro de un mercado internacional (Lastra, 2004)

1.7. Marco Conceptual

Alimentos orgánicos.- Son productos libres de sustancias químicas nocivas para la salud, elaborados con métodos agrícolas naturales que favorece las buenas prácticas medioambientales (Luna Osorio, 2007)

Cacao.- Fruta de origen tropical que proviene del árbol de cacao, contiene una semilla cubierta de una pulpa de azúcar que debe retirarse para la elaboración de chocolate (Dani C, 2013)

Chocolate.- Es un alimento que se obtiene de la mezcla de la pasta de cacao, manteca de cacao y azúcar (Enciclopedia Salud , 2013)

Materia Prima. - Recurso natural que se utiliza como elemento base para transformarlo ya sea en un producto semielaborado o en un bien final de consumo. (Ecured, 2016)

Commodities.- Son materias primas en estado bruto que se comercializan para la elaboración de bienes finales (Universidad ICESI, 2010)

Mano de Obra: Es la fuerza de trabajo dentro del proceso de fabricación o elaboración de un producto determinado (Amez, 2000)

Calidad: Es medir las necesidades futuras de los clientes y acorde a esto elaborar y diseñar un producto para satisfacer sus requerimientos a un precio accesible (Deming, 2013)

Transformación.- Se refiere a las condiciones de modificación, variación o cambio de algo (Dominguez, 2015)

Valor Agregado.- Es la característica adicional que un producto o servicio ofrece con la finalidad de generar diferenciación y así obtener preferencia por parte del consumidor (Dominguez, 2015)

Marca país: Es la imagen de un país proyectado a través de un signo distintivo para posicionarse en el contexto global, como un país que ofrece calidad. (Ecuador ama la vida, 2015)

Matriz Productiva. - Son cambios en los procesos tradicionales actuales, re direccionados hacia la diversificación productiva en nuevos sectores, generar valor agregado e incrementar la exportación de bienes finales. (Pinza Suárez, 2015)

Ventaja competitiva.- Es el valor que una empresa es capaz de generar para sus clientes, el mismo que se representa en precios más bajos y que puede ser: único, posible de mantener y mejor que la competencia (Porter, 2009)

Internacionalización.- Es el proceso a largo plazo que realiza una empresa en busca de nuevos mercados a nivel mundial como consecuencia del incremento de la competencia dentro del mercado local. (CECOMA, 2010)

Comercio justo.- Es una práctica comercial fundamentada en el diálogo, la transparencia y el respeto permanente que fomenta la igualdad y equidad de una mejor situación de vida para productores o agricultores, de esta manera contribuir al crecimiento sostenible y sustentable. (Organización Mundial del Comercio Justo, WFTO, s.f.)

Promoción de Exportaciones.- Es el conjunto de estrategias y políticas públicas que favorecen el conocimiento de bienes en otros mercados cuya práctica se hace a través de ferias internacionales, contactos en rondas de negocios y relaciones con mercados de interés (Luna Osorio, 2007)

Comercio Internacional.- Es el intercambio de bienes y servicios entre residentes de diferentes países (Luna Osorio, 2007)

Cadena de valor.- Es una herramienta estratégica que se emplea para analizar y tomar medidas correctivas en las actividades de una organización para fijar una ventaja competitiva en el mercado (GestioPolis, 2001)

Plan Nacional del Buen Vivir.- Es el conjunto de estrategias y objetivos para insertar al Ecuador en la economía global, para lograr crecimiento y diversificación de la producción y la oferta exportable, con la finalidad de construir un estado plurinacional e intercultural y finalmente alcanzar el Buen Vivir de todos ecuatorianos (Plan Nacional para el Buen Vivir, 2013-2017)

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA

2.1. Enfoque de la Investigación

El enfoque de investigación que será aplicado, se fundamentará en un análisis de carácter mixto; es decir cualitativo ya que se obtendrá información descriptiva que será registrada a través de técnicas de observación y entrevistas a los principales actores del presente estudio, para proceder a una interpretación de resultados; y a la vez cuantitativo debido a que se recopilará información numérica para analizarla mediante un modelo estadístico, estableciendo una relación que será aplicada a través de la técnica del muestreo, teorías y la hipótesis.

2.2. Tipología de la Investigación

2.2.1. Por su finalidad

Aplicada. -

El presente estudio, según la finalidad es aplicada, debido a que se pretende contribuir con problemas específicos y servirá como fuente de información para aquellos productores, innovadores e incluso empresas, para que cambien su visión y se genere un cambio radical en la transformación de la matriz productiva. Se aproveche la cantidad y calidad de producción orgánica en el país, se elabore productos con valor agregado, enfoquen los mismos a un entorno internacional y se beneficien del consumo del mercado orgánico que en la actualidad está incrementándose cada día más.

2.2.2. Por las fuentes de información

De campo y documental. -

La tipología de la investigación para el presente estudio según las fuentes de información, es de campo y documental; la primera debido a que se desarrollará una investigación de campo para verificar personalmente, la cosecha del cacao orgánico, la elaboración de las tabletas de chocolate, el funcionamiento de la empresa Chchukululu ubicada en la ciudad de Guayaquil y constatar su crecimiento en el mercado exterior. Y documental al analizar información de respaldo, artículos científicos publicados, proyectos de investigación, estadísticas del Banco Central, datos en los ministerios correspondientes al tema como son: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), Proecuador, Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), Trade Map, y demás documentos o información que sirvan como sustento para la investigación.

2.2.3. Por el control de las variables

No experimental. -

La tipología de la investigación por el control de las variables será no experimental, de esta manera se observará todos los fenómenos que influyan en la investigación y posterior se realizará el análisis el mismo que servirá para dar una solución al problema presentado.

2.2.4. Por el alcance

Descriptivo. -

La tipología de la investigación, por el alcance, es descriptivo, porque se va a especificar el conjunto de propiedades, características y rasgos del caso en estudio en relación al cambio de la matriz productiva.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS Y RESULTADOS

3.1. Productos Orgánicos

Son aquellos bienes elaborados, fabricados, producidos o cultivados mediante procesos no contaminantes, es decir sin la presencia de agentes químicos o artificiales nocivos para la salud.

3.2. Fuentes de ventaja competitiva

Según entrevista realizada al Ing. Gabriel Valencia funcionario de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (AGROCALIDAD), los beneficios que genera una producción de manera orgánica son:

- (a) Eliminación de uso de químicos, pesticidas, fertilizantes o cualquier otro tipo de aditivo que afecte a la salud del ser humano.
- (b) Los productos orgánicos son nutritivos, contienen mayor cantidad de minerales, vitaminas y antioxidantes con respecto a los productos tradicionales.
- (c) Cumplen con estrictas normas de certificación internacional que garantiza al cliente seguridad al momento de consumir el producto.
- (d) Se cuida del medio ambiente al prescindir de químicos o desechos tóxicos que afecten la biodiversidad.
- (e) Se consolidan estrategias de desarrollo rural, sostenible y sustentable a largo plazo.

3.3 Historia del Cacao Orgánico en Ecuador

El sector cacaotero ecuatoriano desde 1850, se ha caracterizado por el uso de pesticidas, herbicidas, hormonas y otros productos químicos en sus

cultivos, dando énfasis a la producción más que al cuidado de la calidad del producto, sin embargo en los últimos 30 años se está generando un cambio en los métodos de producción de los agricultores, manejando procesos no contaminantes y utilizando abonos sin ningún tipo de químico, con la finalidad de obtener un cacao orgánico de calidad en las mejores condiciones, esta permuta se ha dado con la intención de aprovechar la tendencia y demanda internacional que cada día se torna más exigente, los consumidores buscan mejorar su estilo de vida, nivel de nutrición y el cuidado y preservación del medio ambiente.

Tabla 1
Exportación anual de Cacao Orgánico y derivados en Ecuador

Año	Cantidad exportada en Toneladas	Porcentaje
2010	1010	16.26%
2011	603	9.37%
2012	228	3.54%
2013	214	3.32%
2014	233	3.62%
2015	4152	64.47%
	6209	100%

Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP)

Análisis e interpretación.- En la tabla anterior se observa el crecimiento y decrecimiento con respecto a las exportaciones de cacao orgánico y sus derivados en los últimos años, es importante destacar, que estos datos corresponden a productos únicamente que tienen la certificación orgánica. Con respecto al año 2010 se exportaron 1010 toneladas, este efecto se ha dado debido a que en este periodo comercializadores y productores optaron por la adquisición de una certificación orgánica; en los próximos cuatro años es decir del año 2011 al 2014 se observa un decrecimiento en exportaciones de cacao orgánico y sus derivados, la razón se debe a que productores y comercializadores no realizaron la renovación de su certificación, teniendo como consecuencia una reducción en las exportaciones. Sin embargo, ya en el año 2015 se observa un crecimiento significativo, en este periodo los comercializadores y productores observaron la demanda y tendencia de los

consumidores hacia la adquisición de productos orgánicos, motivo por el cual se inclinan a una producción ecológica y ambiental, en algunos de los casos renovando sus certificaciones mientras que en otros, incursionando en el entorno orgánico con el objetivo de garantizar al consumidor final los estándares y la calidad con la que trabajan.

3.4 Incidencia en el Comercio Exterior

3.4.1 Clasificación Arancelaria

Sección IV:

“Productos de las industrias alimentarias; bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedáneos del tabaco elaborados”.

Capítulo 18:

“Cacao y sus preparaciones”

Partida Sistema Armonizado 18.06:

“Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao”.

Subpartida Sistema Armonizado:

“Subpartida Regional 1806.32.00: --Sin rellenar”

(Arancel de Importaciones Integrado del Ecuador, 2015)

3.4.2 Tendencias del Mercado Europeo

El consumo de productos orgánicos está desarrollándose actualmente con mucha rapidez y fluidez, tal es el caso que este sector representa mayor crecimiento que el sector de productos convencionales, siendo así que el consumo de productos orgánicos ha crecido en un 5% al año 2010 mientras que el consumo de productos convencionales ha crecido tan solo un 2%. (Banco Centroamericano de Integración Económica, 2010). Es importante considerar esta estadística, debido a que la adquisición de estos productos ya no es considerada solo una tendencia pasajera, sino más bien una costumbre, que están adoptando los consumidores con la finalidad de mejorar su estilo de vida y cuidar y preservar del medio ambiente.

En el mercado europeo ha aumentado significativamente el consumo de productos orgánicos, teniendo como resultado que el gasto promedio por persona es de 47,4€ al año. Entre los productos de mayor demanda figuran: 31% huevos, 23% verduras, 18% frutas, 16% productos industrializados y un 12% carne. (Julve, 2016)

Debido a este crecimiento continuo hacia productos orgánicos, en Europa existe un grupo relevante de consumidores de derivados de cacao orgánico de calidad y es considerado el mercado de mayor concentración a nivel mundial para la comercialización de chocolate orgánico, bajo el esquema de comercio justo. Según datos estadísticos de la cultura orgánica, la mitad del cacao orgánico de todo el mundo se dirige al mercado europeo, teniendo en cuenta que los principales países consumidores europeos son: Alemania, Austria, Suiza, Dinamarca, Reino Unido y Francia.

3.4.3 Consumo per cápita de chocolate orgánico.

Tabla 2

Principales países consumidores de chocolate orgánico

País	Consumo per cápita	País	Consumo per cápita
1 Suiza	10.14 Kg/año	11 Estados Unidos	5.28 Kg/año
2 Austria	9.13 Kg/año	12 Francia	5.16 Kg/año
3 Irlanda	8.83 Kg/año	13 Países Bajos	4.79 Kg/año
4 Alemania	8.18 Kg/año	14 Finlandia	4.74 Kg/año
5 Noruega	8.13 Kg/año	15 Italia	2.78 Kg/año
6 Dinamarca	8.01 Kg/año	16 Grecia	2.27 Kg/año
7 Reino Unido	7.93 Kg/año	17 Japón	1.77 Kg/año
8 Bélgica	5.97 Kg/año	18 España	1.53 Kg/año
9 Australia	5.89 Kg/año	19 Portugal	1.21 Kg/año
10 Suecia	5.85 Kg/año	20 Brasil	1.02 Kg/año

Fuente: Atlas Mundial del chocolate al año 2011

Análisis e interpretación.- El consumo de productos orgánicos continúa incrementando, aunque su costo en muchas de las ocasiones es el doble de un producto tradicional. Sin embargo, el consumidor está dispuesto a pagar un costo adicional a cambio de adquirir un producto saludable y que a la vez

preserve el medio ambiente. Se puede observar en la tabla anterior que dentro de los principales países que consumen más chocolate en el mundo, el 80% son del continente Europeo, teniendo como principal país a Suiza con un consumo per cápita de 10.14 kg al año, en segundo lugar se tiene a Austria con un consumo per cápita de 9.13 kg al año, en el décimo lugar se tiene a Suecia con un consumo per cápita de 5.85 kg al año, en el puesto número 18 se encuentra España con un consumo per cápita de 1.53 kg al año y finalmente se tiene a Brasil del continente Americano con un consumo per cápita de 1.02 kg al año.

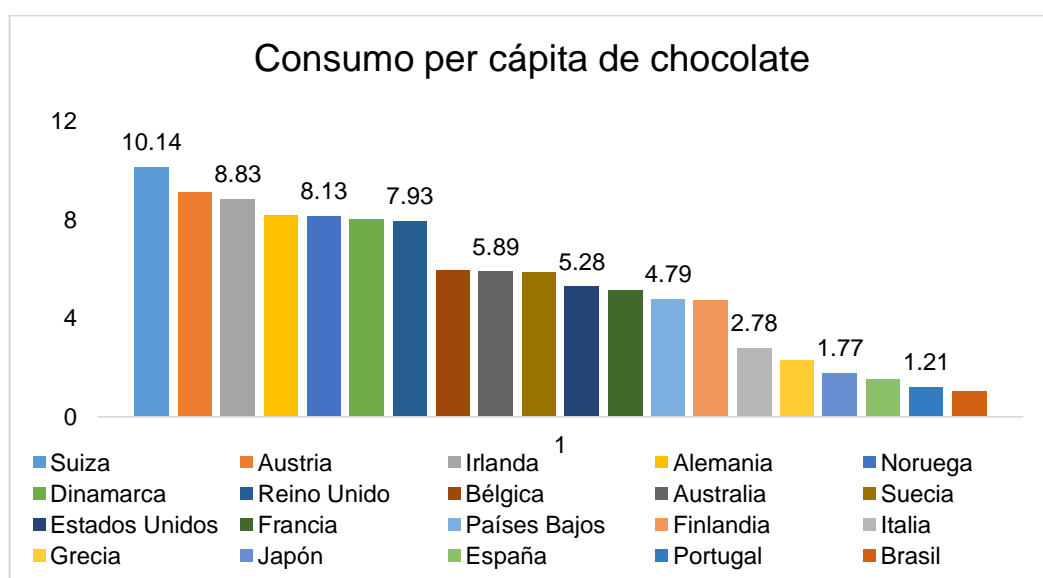


Figura 1 Consumo per cápita de chocolate

Requisitos para exportar hacia el mercado europeo

- “Obtener un certificado sanitario que garantice seguridad para consumir el producto”
- “Correcto etiquetado de los productos”
- “Trazabilidad y responsabilidad en el manejo de los alimentos “
- “Certificación orgánica (no obligatoria)”

(Export Helpdesk, 2016)

3.5 Análisis Empresarial: Chchukululu

3.5.1 Historia de la empresa

Chchukululu es una empresa fundada en el año 2004 por la guayaquileña Lourdes Delgado, quien tomó la iniciativa y elabora la primera tableta fina con cacao ecuatoriano de la zona arriba (zona geográfica ubicada sobre el Ríos Guayas donde se produce cacao fino de aroma considerado el mejor del mundo), que comprende las provincias de Guayas, Manabí y los Ríos; en este sector cientos de árboles conservan aun sus características genéticas e interactúan con la flora y fauna, a su alrededor manteniendo un ecosistema sostenible, conservando el medio ambiente libre de productos químicos y de la contaminación. (Chchukululu, 2012)

El nombre Chchukululu fue elegido por su dueña con la finalidad de que sea un nombre original y represente a Ecuador, en el idioma quechua significa “pájaro cantor”; esta tableta de chocolate además de su envoltura, se encuentra dentro de una bolsa tejida a mano por indígenas de la Sierra ecuatoriana. (Chchukululu, 2012)

Organigrama de la empresa

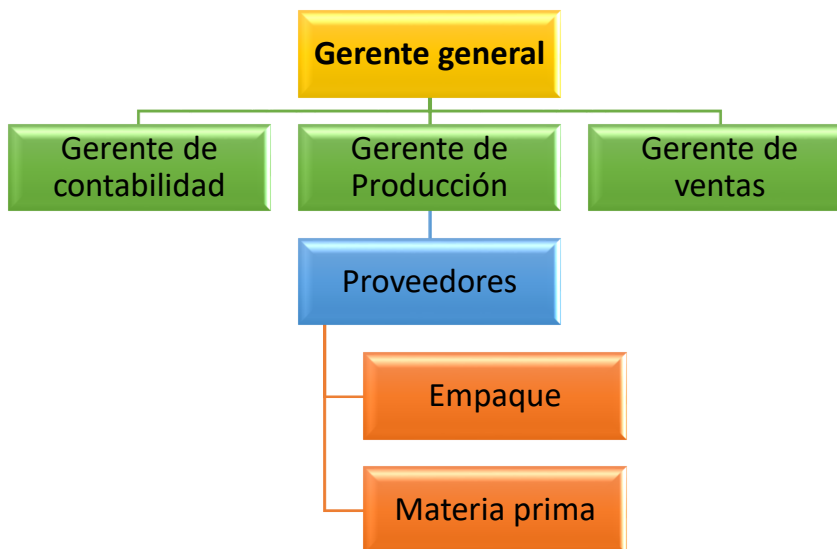


Figura 2 Organigrama de Chchukululu

Ubicación Geográfica

La empresa Chchukululu se encuentra ubicada en la Provincia de El Guayas en la ciudad de Guayaquil



Figura Ubicación de Chchukululu

3.5.2 Matriz FODA

Tabla 3

Análisis FODA de la empresa Chchukululu

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a un grano de cacao arriba nacional orgánico, considerado el mejor del mundo. • Innovación constante en el diseño del empaque. • Estrategia de concentración dirigida a un segmento de mercado exclusivo. • Desarrollo de proveedores a través de la capacitación constante. • Implementación de justo tiempo para el aprovisionamiento del cacao. 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendencia del consumidor hacia los productos orgánicos a nivel mundial. • Demanda de un mercado insatisfecho • Desarrollo de alianzas con agentes comerciales. • Acuerdos comerciales con Unión Europea. • Cooperación por parte de las instituciones públicas para la promoción de los productos.
<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de una certificación orgánica internacional. • Falta de financiamiento para poder solventar los procesos de certificación orgánica. • No hay desarrollo de una estrategia empresarial formal. • Limitada diversificación de mercados internacionales. • Carencia de un eficiente sistema de control interno con respecto a sus proveedores. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de la marca de los competidores. • Alto costo de la certificación orgánica. • Rechazo al cambio en los métodos de producción de tradicional a orgánico. • Existencia de productos sustitos a menor precio. • Presencia de plagas en las plantaciones de los proveedores que afecte a la calidad del cacao.

3.5.3 Análisis de la matriz FODA

Al realizar el análisis FODA de Chchukululu, se logra conocer la situación actual de la empresa y detectar puntos claves en sus fortalezas y debilidades y al mismo tiempo divisar las oportunidades y amenazas a las que está expuesta.

Fortalezas

Dentro de las fortalezas de Chchukululu se puede identificar capacidades y barreras propias de la empresa, que le permiten desarrollarse significativamente en un mercado diversificado y competitivo; que se accionan en torno a la elección y utilización de granos de cacao nacional arriba de excelente calidad, producidos de forma orgánica y que además es catalogado el mejor del mundo, atributo que le permite ofertar un chocolate gourmet, aplicando una estrategia de concentración dirigida a un segmento de mercado exclusivo, caracterizado por apreciar y buscar productos de este tipo, es decir con estándares de calidad y propiedades nutritivas para el cuidado de la salud. Es importante mencionar que Chchukululu además de cumplir con los estándares para ofertar un producto gourmet, también se enfoca en la presentación y la innovación constante de su empaque, presentando exclusividad en su diseño, pudiéndose observar que cada chocolate se encuentra dentro de una bolsa tejida a mano por indígenas de la Sierra ecuatoriana. Estos factores bajo un estricto control de la empresa, genera ventajas para lograr el objetivo planteado; internacionalizar el producto y expandirse en nuevos segmentos de mercados.

Debilidades

Al identificar las debilidades de Chchukululu, se puede encontrar las limitaciones que inducen una posición desfavorable de la empresa frente a la competencia. Principalmente en el entorno del cumplimiento de certificaciones que garantizan un producto orgánico al mercado internacional, que cada vez se vuelve más exigente, el motivo principal que causa esta situación vulnerable, es la falta de financiamiento para acceder a una certificación orgánica, además de la falta de una estrategia empresarial formal que

dificultan el posicionamiento de la empresa, factores negativos que en conjunto ocasionan que la competencia obtenga ventaja dentro del mercado internacional, resaltando sus certificaciones en el etiquetado de sus productos.

Oportunidades

Al analizar las oportunidades que se presentan en el entorno de Chchukululu, se identifican factores relevantes que resultan favorables y positivos para ser aprovechados y obtener ventaja competitiva en el mercado internacional. Tal es el caso de la tendencia hacia el consumo de productos orgánicos que se ha incrementado en los últimos años, debido a que la preferencia por parte de los consumidores ha dado un giro, procurando mantener una mejor calidad de vida y estableciendo un equilibrio con la preservación del medio ambiente. Ante esta situación la empresa, debe estar preparada para fructificarse de esta tendencia y poder satisfacer la demanda con la cooperación de instituciones públicas, como es el caso de Proecuador, beneficiándose de las políticas y normas de promoción y exportación de productos no tradicionales como lo es el chocolate orgánico, incrementando sus posibilidades de éxito en la inserción estratégica del comercio internacional, logrando posicionamiento en un contexto global.

Amenazas

Dentro de las amenazas a las que se expone Chchukululu, se puede identificar situaciones que no pueden ser controladas por la empresa y lógicamente representan puntos desfavorables para el crecimiento de la misma. Para Chchukululu estas circunstancias adversas, se originan por tendencias que se presentan de forma paulatina como la existencia de productos sustitutos a menor precio, productos que a pesar de ser dañinos para la salud del consumidor y el medio ambiente, son ofertados a precios más bajos que están al alcance de los clientes, generando una aceptabilidad por su parte y efectuando consecuentemente la disminución de ventas de chocolates orgánicos. A todo esto se suma otro factor negativo, el alto costo para obtener la certificación orgánica, ya que de esta manera el cliente no

puede comprobar que el producto es eco-amigable, y por ende pone en duda la calidad del producto, factor que afecta con mayor intensidad el declive de ventas de la empresa, constituyendo una condición de riesgo e inestabilidad para lograr posicionamiento internacional.

3.5.4 Cinco Fuerzas de Porter

Tabla 4
Análisis de las cinco fuerzas de Porter

	Análisis	Estrategias a implementar
Rivalidad entre competencia	<p>La industria de chocolates orgánicos en los últimos quince años ha crecido significativamente, dando lugar a la creación de grandes empresas, tales como: Pacari, Hoja Verde y Valdivian, consideradas como fuerte competencia, que además disponen de una certificación orgánica plasmada en su envoltura, sin embargo Chchukululu no se queda atrás, esta empresa se especializa en un segmento de mercado que se caracteriza por su alto poder adquisitivo y su preferencia hacia un chocolate gourmet con un diseño innovador</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener certificado Orgánico • Incrementar publicidad • Diversificación de productos • Diferenciación en el producto.
Amenaza de nuevos competidores	<p>La tendencia que se da actualmente sobre el consumo de productos orgánicos está en crecimiento, por tal razón los emprendedores aprovechando esta situación y la excelente calidad de materia prima que se cultiva en el país, pueden incursionar en este negocio y ofertar un producto con características similares al de la empresa. Sin embargo, se</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la calidad del producto • Aumentar los puntos de ventas • Precios coherentes

CONTINUA 

	enfrentan a barreras de entrada que dificultan su crecimiento dentro del mercado nacional e internacional.	
Amenaza de productos sustitutos	Los productos sustitos de un chocolate orgánico se encuentran con facilidad dentro del mercado a un precio más bajo, lo que ocasiona que el consumidor se incline a la adquisición de este tipo de productos.	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de publicidad • Degustación del producto • Participación en ferias internacionales • Incrementar los puntos de ventas
Poder de negociación de los proveedores	Se trabaja en conjunto con los proveedores creando una relación óptima, en la cual el comprador establece una serie de requisitos que el proveedor cumple, entregando a la empresa un cacao de excelente calidad, sin embargo, el precio por cada quintal de cacao es establecido por el productor.	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas con los proveedores. • Pagar precio justo por el producto
Poder de negociación de los clientes	Los consumidores son parte fundamental de una empresa, es por tal razón que la creación un vínculo de fidelización y lealtad para con la organización es de vital importancia, siempre con la oferta de un producto diferenciador con el que se logre un posicionamiento en el mercado y la mente del consumidor.	<ul style="list-style-type: none"> • Ofertar un producto de calidad • Diferenciación en el producto • Incremento de los puntos de ventas • Aumentar la publicidad

3.5.5 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Realizar el análisis de las cinco fuerzas de Porter, permitirá conocer la situación de la empresa con relación a la competencia, futura competencia, producto sustitutos, poder de proveedores y clientes; esta información permitirá implementar decisiones estratégicas, que aporten en el desarrollo de ventajas competitivas para lograr el éxito de la empresa.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre los competidores actuales es alta, la competencia de Chchukululu presenta una marcada ventaja competitiva y tiene un amplio posicionamiento en el mercado lo que conlleva a la fidelización de los clientes, además presenta diferenciación perceptible en sus productos debido que disponen de una certificación orgánica, con la cual garantizan calidad de un producto que es beneficioso para la salud del consumidor y la preservación del medio ambiente, logrando preferencia por parte del cliente hacia esta marca lo cual contribuye a un incremento de ventas tanto en el mercado nacional como en el internacional. Además, la competencia presenta un portafolio diversificado de productos, todos estos factores en conjunto contribuyen a una disminución de ventas de la empresa Chchukululu, así como también una desfavorable pérdida de posicionamiento dentro el mercado.

Nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es media, la tendencia que se da actualmente es el crecimiento y la demanda de productos orgánicos, de tal manera que muchos emprendimientos están surgiendo en torno a esta situación. Cabe recalcar que estos nuevos competidores se enfrentan a barreras de entrada que dificultara su ingreso al mercado entre las que se tiene: falta de acceso a las materias primas y alianzas con los proveedores, falta de tecnología, manejo inadecuado de los canales de distribución, know how, entre otras. Sin embargo, si emplean estrategias y habilidades adecuadas ofertando un producto de excelente calidad a un precio inferior,

podrían ingresar con facilidad, es importante analizar y estar a la vanguardia respecto a nuevos competidores, con la finalidad de poder formular estrategias que permitan fortalecer las barreras de entrada y hacer frente a estos nuevos competidores.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es alta, la facilidad con la que un consumidor puede adquirir un producto sustituto es un factor que podría afectar a Chchukululu, principalmente porque encontrar un producto sustituto de un chocolate Chchukululu es una elección sencilla para el consumidor internacional, considerando que puede adquirirlo en cualquier tienda o cadenas de supermercados dentro de su zona domiciliaria y demás que su precio es evidentemente inferior, siendo asequible para el bolsillo del cliente. Representando un decrecimiento en la venta de productos orgánicos en el mercado.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores de cacao orgánico de Chchukululu es medio, debido a que las condiciones de precio son establecidas por los proveedores. Sin embargo, la empresa maneja una excelente relación con los mismos, quienes están fidelizados con la organización y laboran en las mejores condiciones, manteniendo siempre la calidad del grano de cacao orgánico que Chchukululu requiere para la elaboración de los chocolates. Esta empresa trabaja aplicando un comercio justo, fundamentándose en el diálogo, la transparencia y el respeto permanente hacia sus proveedores, de esta manera contribuye al crecimiento sostenible y sustentable ofreciendo mejores condiciones de vida que se merecen los agricultores.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes de Chchukululu es alto, es importante notar que la empresa no aplica estrategias que le permitan generar impacto en la mente de sus clientes y así mismo no ha logrado difundir información relevante de la empresa y de sus productos, causando de esta manera que el consumidor se incline por marcas que han logrado un mejor posicionamiento en el mercado internacional. Es importante en todo momento la satisfacción de los clientes, por ello se considera indispensable presentar una diferenciación en el producto con la finalidad de alcanzar los estándares de calidad y exigencia de un cliente, logrando de esta manera una relación a largo plazo.

Competencia de Chchukululu

3.6 Principales competidores de Chchukululu

3.6.1 Análisis de Pacari



Figura 3 Pacari

La empresa Pacari fue creada en el año 2005 como una empresa familiar por Santiago Peralta y Carla Barbotó, con la finalidad, de crear un cambio en la historia del chocolate. El nombre Pacari proviene del idioma quechua que significa “naturaleza”, este nombre fue elegido para resaltar lo que su chocolate representa “los mejores productos de la tierra, 100% naturales”. Esta empresa garantiza preservar la naturaleza y salud a sus consumidores (Pacari, 2009)

Pacari con sede en la ciudad de Quito maneja un principio fundamental en su organización el mismo que es, dar prioridad a sus productores; aplica un comercio justo y directo con sus agricultores seleccionando cuidadosamente sus ingredientes para brindar a sus clientes un producto excepcional, maneja una responsabilidad social y sostenibilidad ambiental. (Pacari, 2009)

Ofertando:

- (a) Tabletas de chocolate negro Esmeraldas 60% cacao
- (b) Tabletas de chocolate negro Los Ríos 72% cacao
- (c) Tabletas de chocolate negro Manabí 65% cacao
- (d) Tabletas de chocolate negro: guayusa, hierba luisa, ají, maracuyá, cereza, sal del cusco, rosas, higo, café, mortiño, menta, uvilla, entre otros.

Tabla 5
Producción anual Pacari tableta de 50 gr

Año	Tableta de chocolate
2011	708000
2012	960000
2013	1'200000
2014	1'440000
2015	1'728000

Fuente: Superintendencia de Compañías y Valores

Tabla 6
Ingresos Pacari año 2015

Pacari	
Exportaciones netas	3.152.122,72
Total ingresos	5.282.577,88
Publicidad	207.545,86
Total gastos y costos	5.070.344,45
Utilidad	212.233,43

Fuente: Superintendencia de Compañías y Valores

3.6.2 Análisis Hoja verde



Figura 4 Hoja Verde

Empresa productora y comercializadora de tabletas de chocolate orgánico creada por la fusión de dos negocios familiares: Hoja verde flores y Café Vélez, con el propósito de crear una tableta de chocolate con marca representativa del país y así expandirse tanto en el mercado nacional como en el mercado internacional. Para la elaboración de sus tabletas de chocolate laboran con cacao Arriba Nacional y procedente de la Provincia de Esmeraldas – Asociación UOPROCAE. (HVG, 2016)

La empresa se constituye legamente en el año 2008 con el nombre de Hoja Verde, esta organización trabajó durante un año para conseguir un sabor particular y a la vez especializarse en ofertar al mercado un chocolate sin ningún tipo de mezclas ni aditivos, promoviendo la cultura del cacao y el chocolate en la comunidad. (HVG, 2016)

Ofertando:

- (a) Tabletatas de chocolate negro 50% con leche
- (b) Tabletatas de chocolate negro 58% cacao fino de aroma
- (c) Tabletatas de chocolate negro 66% cacao fino de aroma
- (d) Tabletatas de chocolate negro 72% cacao fino de aroma
- (e) Tabletatas de chocolate negro 80% cacao fino de aroma
- (f) Tabletatas de chocolate negro 100% cacao fino de aroma

Tabla 7
Producción anual de Hoja Verde

Año	Tabletas de chocolate
2011	4200
2012	6500
2013	9500
2014	19000
2015	70000

Fuente: Superintendencia de Compañías y Valores

Tabla 8
Ingresos de Hoja Verde año 2015

Hoja verde	
Exportaciones netas	136.529,88
Total ingresos	1.329.776,78
Publicidad	36.964,61
Total gatos y costos	1.304.256,75
Utilidad	25.520,03

Fuente: Superintendencia de Compañías y Valores

3.6.3 Análisis Valdivian



Figura 5 Chocolate Valdivian

Esta empresa surgió bajo la inspiración hacia la cultura Valdivia, la cual es la civilización más antigua del continente americano, siendo la primera sociedad desarrollada en la costa occidental del Ecuador, con asentamientos en la provincia Manabí y los Ríos, lugares de donde Valdivian, obtiene el cacao para la elaboración de sus chocolates. (Valdivian, 2012)

En el año 2008 Valdivian se constituye legalmente en la ciudad de Quito con el nombre de Fine y Flavour. Ofertando su chocolate a un segmento con alternativas diferentes en sabores gourmet y diseños de empaque. Sus principales destinos de exportación son: Norte América y Europa. (Valdivian, 2012)

Ofertando:

- (a) Tabletas de Chocolate Negro Orgánico Manabí 72%
- (b) Tabletas de Chocolate Negro Orgánico Los Ríos 74%
- (c) Tabletas de Chocolate Negro Orgánico Orellana 76%
- (d) Tabletas de Chocolate Negro Orgánico Esmeraldas 78%

Tabla 9
Producción anual Valdivian

Año	Tabletas de chocolate
2011	1100
2012	3100
2013	6600
2014	10700
2015	17000

Fuente: Superintendencia de Compañías y Valores

Tabla 10
Ingresos de Valdivian 2015

Valdivian	
Exportaciones netas	33.126,20
Total ingresos	50.630,96
Publicidad	639,42
Total gastos y costos	49.633,07
Utilidad	997,89

Fuente: Superintendencia de Compañías y Valores

3.6.4 Cuadro comparativo de la competencia

Tabla 11

Cuadro comparativo de la competencia de tabletas de 50 gr

	2011	2012	2013	2014	2015
PACARI	1759295	2132724	2436843	2948322	3152123
HOJA VERDE	0	0		39745	66530
CHCHUKULULU	16500	19200	26500	33400	37200
VALDIVIAN	0	6214	13216	21529	33126

Fuente: Superintendencia de Compañías y Valores

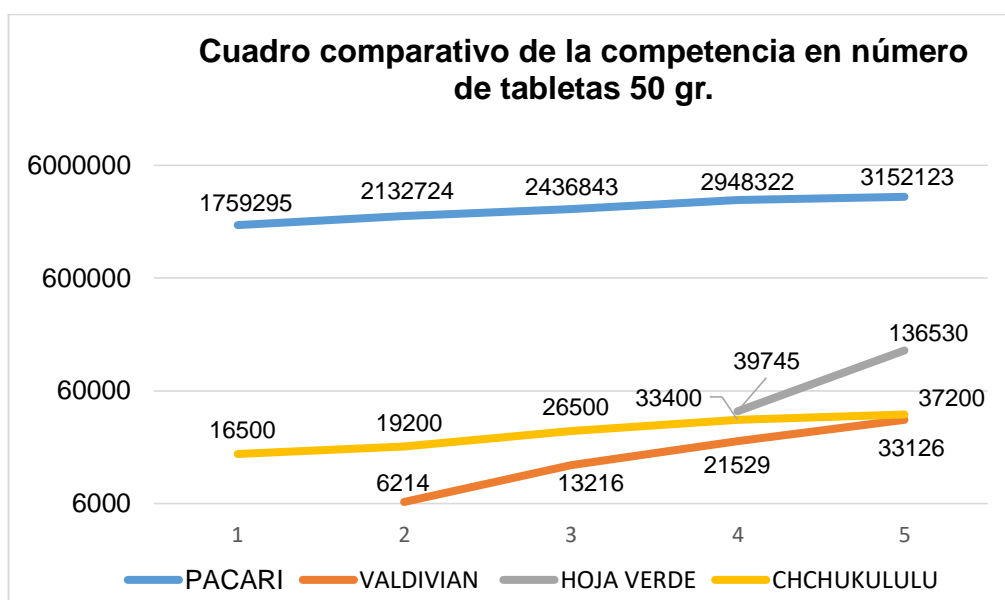


Figura 6 Cuadro comparativo de la competencia

3.6.5 Análisis de Chchukululu vs Pacari

Para poder realizar el análisis de la competencia, se toma como referencia a la empresa Pacari, debido a que la misma inicio sus ventas y exportaciones en el año 2008 cuyas utilidades en este periodo son similares a las de Chchukululu. Sin embargo, a partir del año 2009 se observa una diferencia y se verifica que Pacari logra una ventaja significativa y alcanza utilidades mayores a las de Chchukululu. A continuación, se presenta un dato estadístico de las utilidades desde el año 2005 hasta el año 2015 de ambas empresas:

Tabla 12:
Rentabilidad de Pacari y Chchukululu 2005 - 2010

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Pacari	0	0	0	12642	14835	54378
Chchukululu	3412	6445	8244	11467	11075	15885

Fuente: Superintendencia de Compañías y Valores

Tabla 13:
Rentabilidad de Pacari y Chchukululu 2011 - 2015

	2011	2012	2013	2014	2015
Pacari	74639	108766	145276	177895	212233
Chchukululu	23688	31488	37659	49875	56263

Fuente: Superintendencia de Compañías y Valores

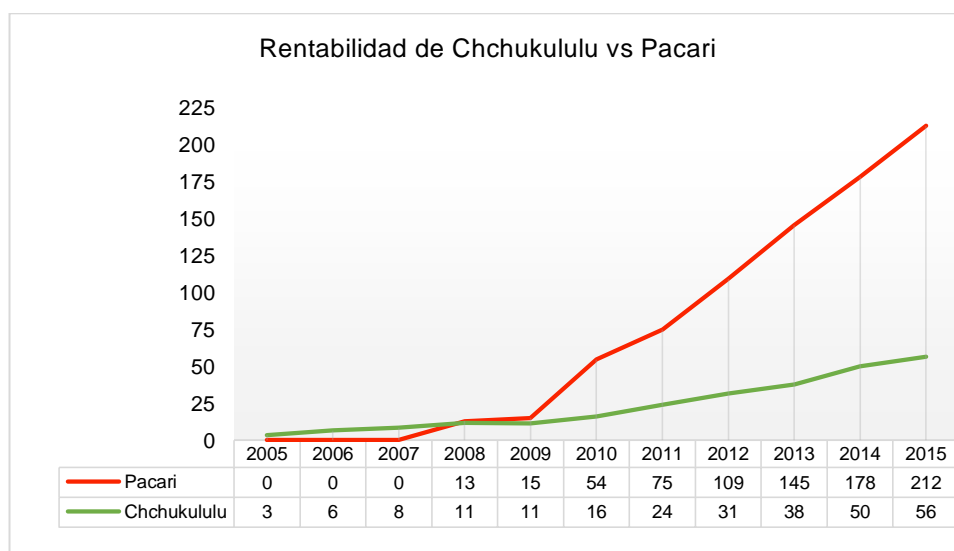


Figura 7 Rentabilidad de Pacari vs Chchukululu

Rentabilidad

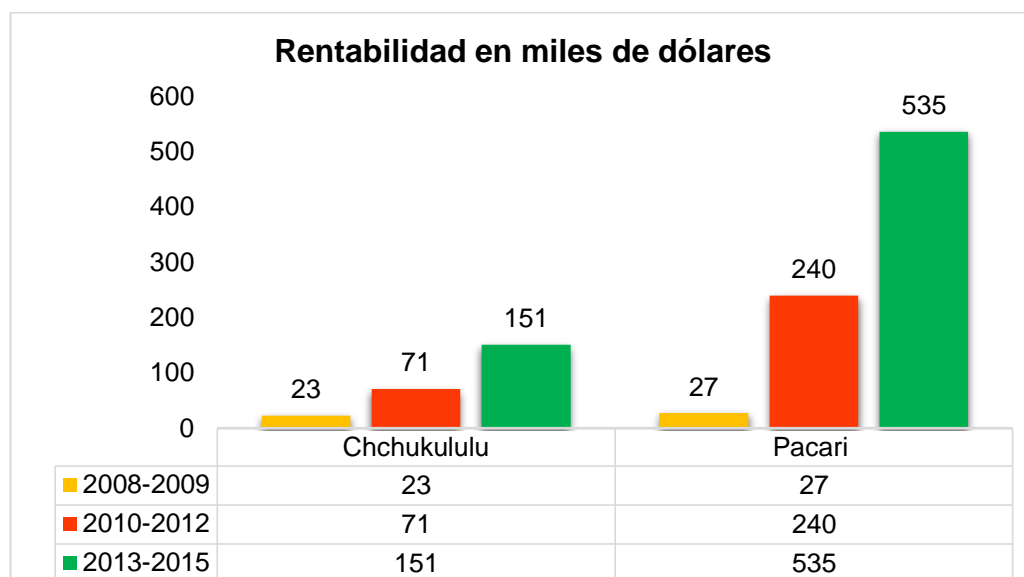


Figura 8 Rentabilidad en miles de dólares

Análisis e interpretación: En el primer periodo de estudio, la rentabilidad de Chchukululu y Pacari fueron semejantes, debido a que se desarrollan en la misma industria, con las mismas oportunidades de crecimiento y su actividad económica era similar en el 2008, año en el que se iniciaron las actividades comerciales de Pacari con un nivel de producción elevado, mientras que Chchukululu con 6 años en el mercado, no alcanzaba los mismos niveles de producción que su competencia; sin embargo se logra una equivalencia en utilidades debido a que las tabletas de Chchukululu tienen un costo mayor, casi duplicando al de su competencia. Pero esta situación no fue aprovechada por Chchukululu, ya que sostenía un nivel de ventas con una variante de crecimiento mínimo, manteniendo aceptabilidad con el volumen de ventas, sin una visión de negocios a largo plazo, distinto a Pacari, que ha logrado una notable superioridad en la rentabilidad, resultado del aprovechamiento de las oportunidades de mercado antes mencionadas, sabiendo identificar las necesidades de un mercado orgánico que tiende al crecimiento y de esta manera satisfaciéndolo mediante la diversificación de productos, promoviéndolos a través de campañas publicitarias, estrategias con enfoque internacional, que colaboren en el posicionamiento en el mercado internacional, alcanzando mayores niveles de exportación y obteniendo ingresos considerables, que posibiliten la capacidad de generar la rentabilidad

propuesta, marcando en la actualidad una diferencia desmesurada de 254% con respecto a Chchukululu.

Capital

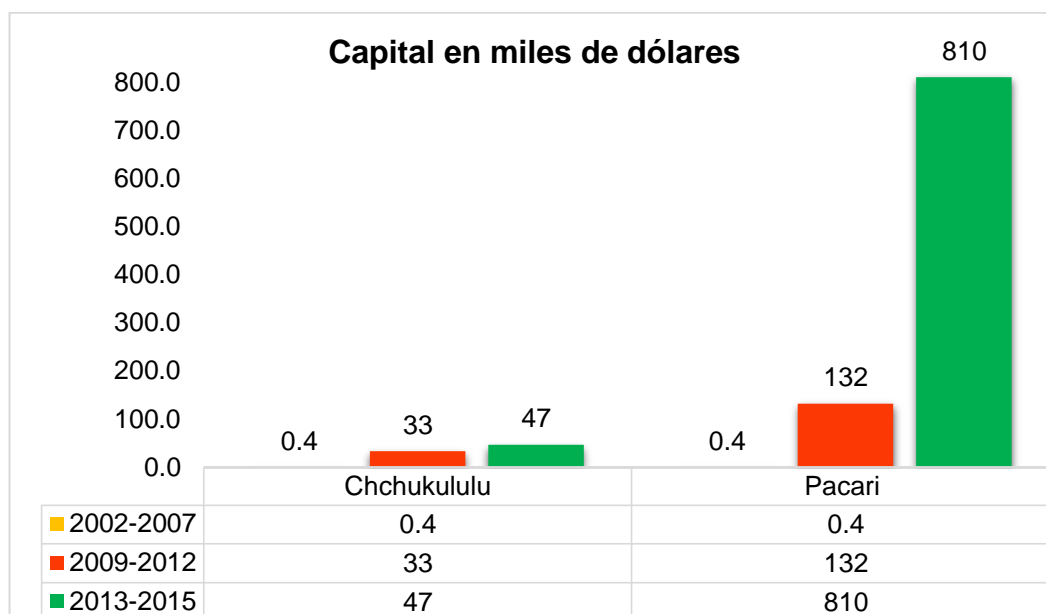


Figura 9 Capital en miles de dólares

Análisis e interpretación: Con respecto a los socios o accionistas, se puede observar en la figura anterior que tanto la empresa Chchukululu como Pacari, iniciaron con el capital básico de 400 dólares para la constitución de una compañía limitada con tres socios cada una. Respecto a Chchukululu en su segundo periodo incrementó sus acciones a \$33000 dólares, esto se dio, debido a que en estos años ya logró que su producto llegara a mercados internacionales y se requería de capital para la adquisición de la materia prima y la elaboración de más chocolates. En su tercer periodo incremento su capital en un 30%, debido a la demanda existente en esos periodos y al crecimiento de sus ventas. Sin embargo, aunque parezca un capital significativo, este no se equipara con las acciones de su competencia, teniendo como resultado que en el último periodo tan solo representa el 5% de las acciones que tiene Pacari.

Con respecto a Pacari, las acciones en su segundo y tercer periodo se incrementan significativamente, esto se debe a que en estos periodos requerían capital para la adquisición de maquinarias, para la obtención de la

certificación orgánica, para la inversión en publicidad, y para la participación en la Feria Internacional denominada, Internacional Chocolate Awards, en la cuál es importante recalcar que Pacari, ha logrado ganar consecutivamente desde el año 2012 lo que le ha permitido un reconocimiento y posicionamiento de su marca en el mercado internacional.

Socios o accionistas

Chchukululu

- 2002 – 2006: 3 socios ecuatorianos
2 socios 170 c/u 1 socio 60
- 2008 - 2012: 3 socios ecuatorianos
2 socios 16000 c/u 1 socio 1200
- 2013 - 2015: 3 socios ecuatorianos
2 socios 23000 c/u 1 socio 1200

Pacari

- 2005 – 2007: 3 socios ecuatorianos
2 socios 180 c/u 1 socio 40
- 2008 - 2012: 3 socios ecuatorianos
2 socios 65980 c/u 1 socio 40
- 2013 - 2015: 3 socios ecuatorianos
2 socios 404725 c/u 1 socio 157

Ingresos

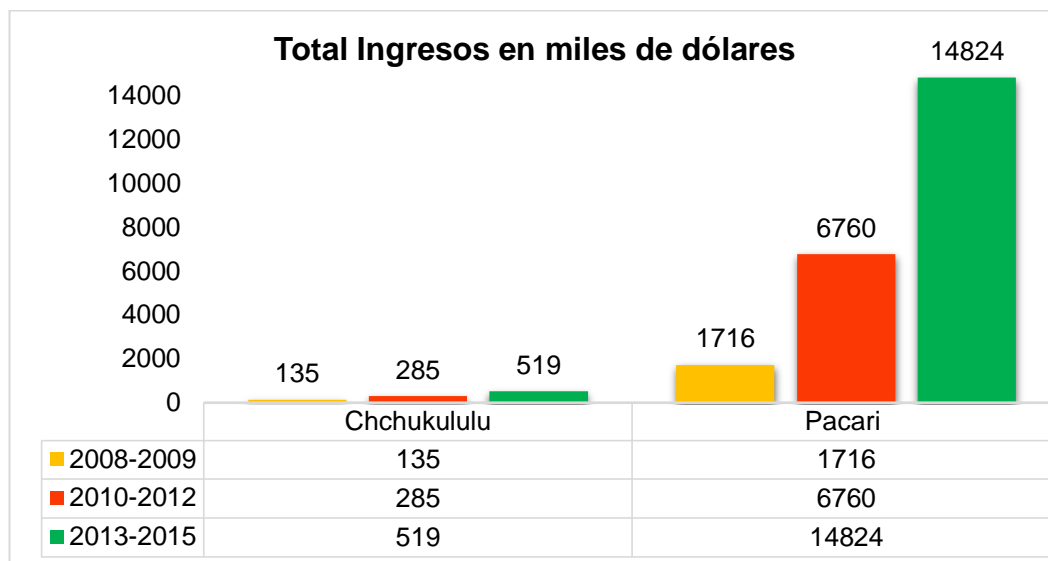


Figura 10 Total de ingresos en miles de dólares

Análisis e interpretación.- En los periodos analizados, los ingresos de Chchukululu se han ido incrementando de forma continua pero poco relevante, el porcentaje de crecimiento promedio es del 96%, ocasionado por el aumento de pedidos, debido a la apreciación que tiene el consumidor con los chocolates orgánicos Chchukululu y la fidelización de clientes que ha logrado en el mercado por la calidad, excelente sabor y aroma del producto. Ingresos aceptables para la dirección de Chchukululu; sin embargo, es importante recalcar que, hasta la actualidad la empresa no ha realizado una exhaustiva investigación de mercados, que le permita obtener información actualizada de las tendencias del mercado, así como también, información relevante de su competencia que le posibilite hacer una comparación y análisis de su situación.

Caso contrario se tiene a Pacari cuyos ingresos tienen un porcentaje de crecimiento promedio de 2756%, esta disparidad se debe al gran auge que ha desarrollado Pacari en los periodos de estudio, originado después de accionar planes estratégicos e innovadores, como la diversificación del portafolio de productos ajustado a la demanda del mercado, ampliando la producción, invirtiendo en campañas publicitarias exitosas, adquiriendo certificaciones que garanticen los estándares de calidad que cumple y potenciando su ventas

a nivel nacional e internacional. Consecuentemente logrando reconocimientos en los mercados que le permiten expandir mercados y posicionar su marca.

Exportaciones

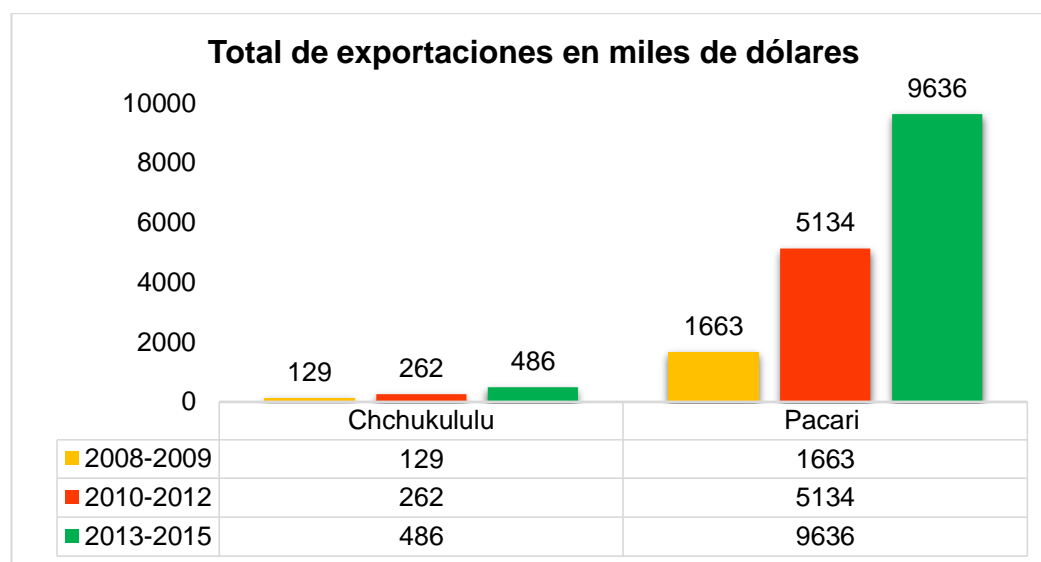


Figura 11 Total de exportaciones

Análisis e Interpretación: Se puede observar claramente, que Chchukululu presenta un volumen de exportaciones muy bajo frente a las exportaciones de Pacari. Esto se da debido a la falta de implementación de nuevas estrategias que le permitan identificar y satisfacer las necesidades del mercado orgánico internacional. En todos los tres periodos, se examina que Chchukululu comercializa en el mercado europeo los mismos productos orgánicos de calidad sin ningún tipo de innovación, bajo los parámetros del comercio justo, dirigido a un segmento de mercado gourmet. Gracias a esto, ha fidelizado a sus clientes y ha logrado mantener sus exportaciones con un incremento promedio de 53%; sin embargo, la producción es insuficiente para satisfacer la demanda internacional del mercado orgánico, que tiende al crecimiento continuo,

Mientras que Pacari que cuenta con un mayor volumen de exportaciones, estableciendo ventaja competitiva en el mercado, con un crecimiento promedio de un 147%, generado consecuentemente después de; ampliar la cartera de productos mediante la innovación y creación de nuevas tabletas de

chocolate, utilizando recursos propios del país, incrementando la producción mediante tecnología, invirtiendo en publicidad con enfoque internacional y además, adquiriendo certificados que garantizan la calidad del producto como es el certificado orgánico en el año 2010; motivo por el cual en este año las ventas se elevan de manera acelerada. Todas estas estrategias le permitieron el ingreso, posicionamiento y reconocimiento en el mercado internacional, a través de premios obtenidos durante cuatro años consecutivos, por el certamen mundial “Internacional Chocolate Awards”.

Tabletas producidas:

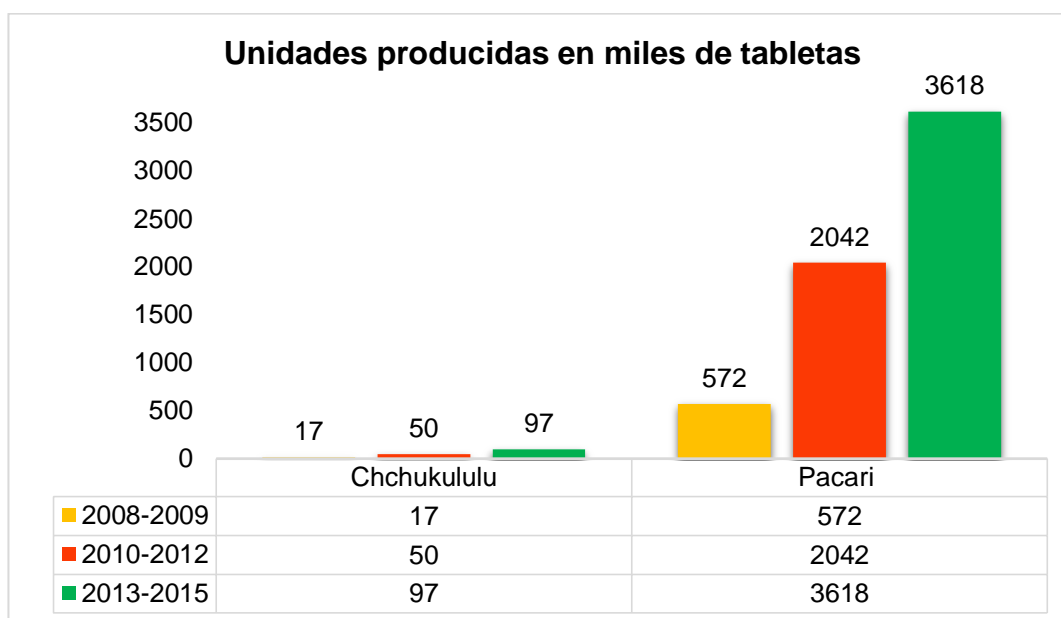


Figura 12 Unidades producidas en miles de tabletas

Análisis e interpretación: Con respecto a las tabletas producidas, se puede observar que Chchukululu se enfrenta a una desventaja con respecto a Pacari. En el primer periodo de Chchukululu se observa que la elaboración de chocolates es baja, con respecto al segundo periodo se observa un incremento del 66%, esto con el motivo de que en este periodo la empresa logró aumentar sus mercados llegando con su producto a seis países, en el tercer periodo también se tiene un crecimiento del 48%, en este periodo la empresa ya tiene como destino a 10 países; sin embargo, no logra igualarse con la competencia, debido a la poca variedad de productos que oferta y a la falta de inversión en publicidad.

Caso contrario se tiene a Pacari cuyo objetivo ha sido el incremento de su producción, en su segundo periodo se observa un crecimiento del 71%, mientras que en el tercer periodo se observa un incremento del 43%, los motivos del incremento en la producción se deben a la creciente demanda que tiene Pacari, por la diversidad y variedad en su cartera de productos orgánicos, por la publicidad, y por los premios internacionales ganados.

Cartera de productos:

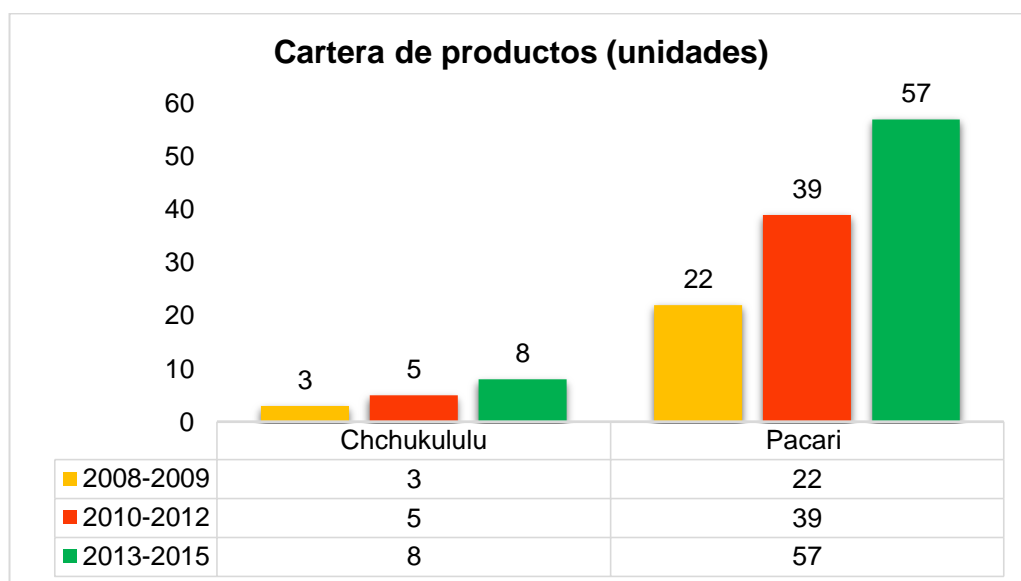


Figura 13 Cartera de productos (unidades)

Análisis e interpretación: Con respecto a la cartera de productos, se puede notar en la figura que Chchukululu no presenta una diversificada gama de productos con respecto a su competencia, entre los que oferta tiene: tabletas de chocolate de 65%, 80% y 100% cacao, chocolate con macadamia, nibs de cacao y granos de cacao. A pesar de que su cartera de productos no se equipara con la competencia, los consumidores aprecian los productos gourmet de Chchukululu por su excelente calidad, sabor y aroma, valoración que ha permitido a Chchukululu llegar a 10 países ubicados, tanto en el continente Americano como en el continente Europeo.

Caso contrario Pacari presenta una diversificada gama de productos con los que ha logrado reconocimientos en el mercado internacional, demostrando a través de los mismos la calidad en sus productos. Su diferenciación se presenta en la mezcla de frutas y otros ingredientes que revalorizan al cacao

sin perder su valor, los clientes aprecian la diversidad y variedad de productos, razón por la cual Pacari ha logrado llegar hasta el momento a 28 países, varias tiendas en duty free y supermercados orgánicos.

Cartera de productos de Chchukululu

Tabletas de chocolate:

- 100 % cacao provincia de los Ríos
- 80% cacao provincia del Guayas
- 80% cacao arriba
- 65% cacao arriba
- 65% cacao arriba 1 kilo
- 65% cacao arriba y nueces de macadamia

Nibs de chocolate:

- Granos de cacao
- Nibs de cacao orgánico

Cartera de productos de Pacari

Tabletas de chocolate:

- Uvilla, Maca, Cedrón, Cereza, Guayusa, Higo, Sal del cuzco, Ají, Piura quemazón, rosas, café, mortiño, hierbaluisa, menta, spirulina,
- Esmeraldas, Los Ríos, Manabí, 70% cacao, 85% cacao, 100% cacao

Superfoods

- Mantequilla de cacao, azúcar de coco, semillas de chia,

Frutos con cobertura de chocolate

- Trozos de cacao, plátano, uvilla, café,

Mini tabletas

- Maracuyá, guayusa, menta, Piura, hierbaluisa, sal, rosas, café, cedrón.
- 70% cacao, esmeraldas 60%.

Polvo de cacao:

- Natural 125gr, natural 200gr, con jengibre 200gr, con canela 125gr, con jengibre 125gr, para niños.

Pepas de cacao con chocolate:

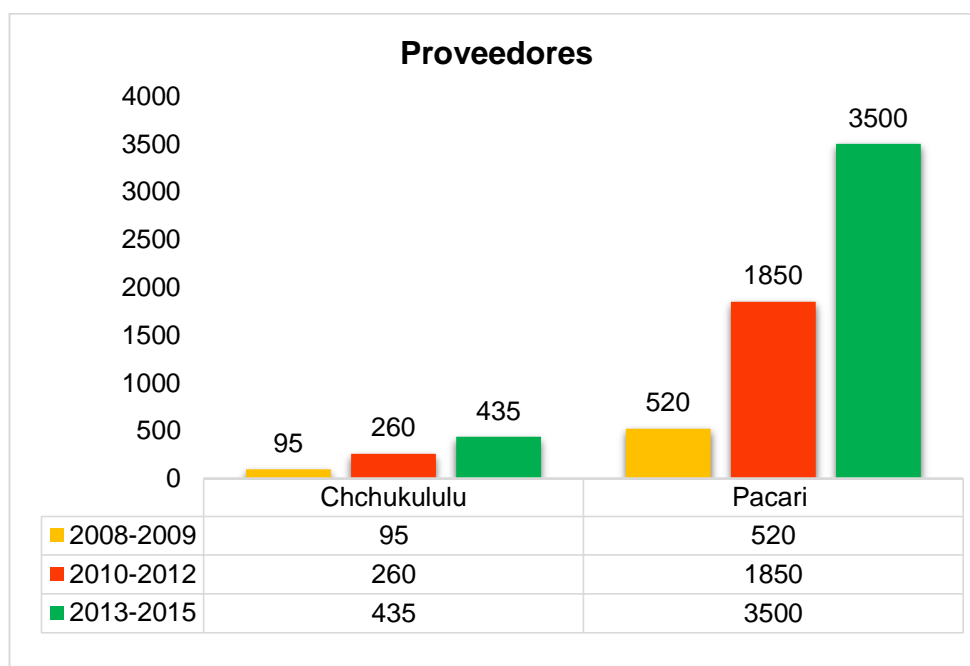
- Plátano, jengibre, cacao

Cajas de regalos:

- 4 Sabores regionales, 4 sabores andinos, 5 frutas cubiertas de chocolate, mini tabletas, caja de cuero, cacao cubierto de chocolate.

Souvenirs:

- Jarro, camiseta

Proveedores**Figura 14 Proveedores**

Análisis e Interpretación: Con respecto a los proveedores, en el primer periodo tanto Chchukululu como Pacari manejaban una cantidad reducida de proveedores con una pequeña diferencia de un 24%, pero con el transcurso de los años las dos empresas fueron incrementando su lista de proveedores. En el caso de Chchukululu estableció convenios con organizaciones de productores de las provincias de Guayas, Manabí y los Ríos, zonas de gran

importancia en la producción orgánica de cacao, que poseen un clima adecuado y condiciones de suelo fértil y profundo donde se cultiva el cacao fino de aroma denominado Cacao Arriba Nacional, caracterizado por un aroma floral y exquisito sabor, cualidades que representan calidad en la materia prima de Chchukululu y le otorgan ventaja para elaborar un chocolate gourmet y además orgánico, apreciado por los consumidores de este tipo de chocolates. Es importante recalcar que otra de las razones que le permiten a Chchukululu expandir su nómina de proveedores es el cumplimiento de un comercio justo con los mismos, pagando el precio adecuado por la materia prima que ofertan, rechazando la explotación laboral, cumpliendo principios que establezcan una producción sostenible. La dirección de Chchukululu se encarga del control de calidad y cumplimiento de principios, a través de acuerdos éticos con sus proveedores.

Sin embargo, se logra comprobar que Pacari se ha destacado con mayor ímpetu, extendiendo alianzas estratégicas con asociaciones productoras de cacao orgánico de diferentes zonas del país como Manabí, los Ríos, Esmeraldas y de Piura-Perú. Pacari trabaja en conjunto con sus proveedores para intercambiar conocimientos, llevar a cabo un proceso de aprendizaje entre las dos partes y que además, le permiten al productor estar involucrado en todo el proceso de elaboración del chocolate. Esta empresa también se desempeña con responsabilidad social ya que, al trabajar directamente con los agricultores, se asegura de una compensación justa por el cacao que producen, pagando una prima sobre el precio del mercado, que genere valor proporcional con el trabajo que realizan los productores y entreguen un grano de calidad, logrando una agricultura sostenible. De igual manera trabaja con proveedores que le entregan una variedad de ingredientes orgánicos como hierba luisa, mortiño, menta, café, uvilla, entre otros, que en complemento con el cacao orgánico que adquiere, logra elaborar tabletas de chocolate únicas y de excelente calidad que se refleja en la certificación orgánica que presenta Pacari.

Todo este trabajo le ha favorecido a Pacari a establecer una relación de confianza entre productor-Pacari, fortaleciendo vínculos a largo plazo con

cada uno de los proveedores, marcando una diferencia alrededor de 700% con respecto a Chchukululu.

Delegación de funciones

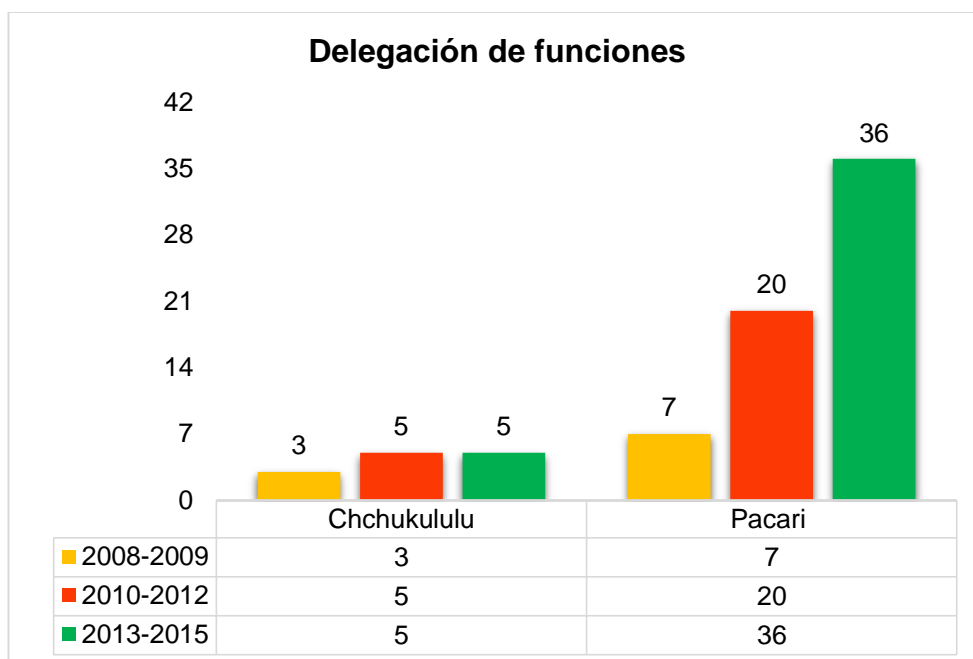


Figura 15 Delegación de Funciones

Análisis e interpretación: Con respecto a la delegación de funciones se puede observar que Chchukululu tiene una desventaja con respecto a Pacari. En sus inicios ambas empresas tenían poco personal y Chchukululu no presentó interés en este aspecto, por lo cual en su segundo y tercer periodo únicamente tiene cinco empleados, lo que impide delegar funciones correctamente aumentando y saturando al poco personal con actividades extracurriculares dificultando el crecimiento de la empresa. Mientras que Pacari en su segundo periodo incrementa su personal, con la finalidad de comisionar las funciones y dividir el trabajo; en el tercer periodo incrementa en un 55%, con el objetivo de lograr eficiencia y eficacia en las actividades designadas, cumplir con las metas propuestas de tal manera que con una distribución de trabajo, la empresa pueda fructificar sus recursos de mejor manera alcanzando las metas propuestas.

Publicidad

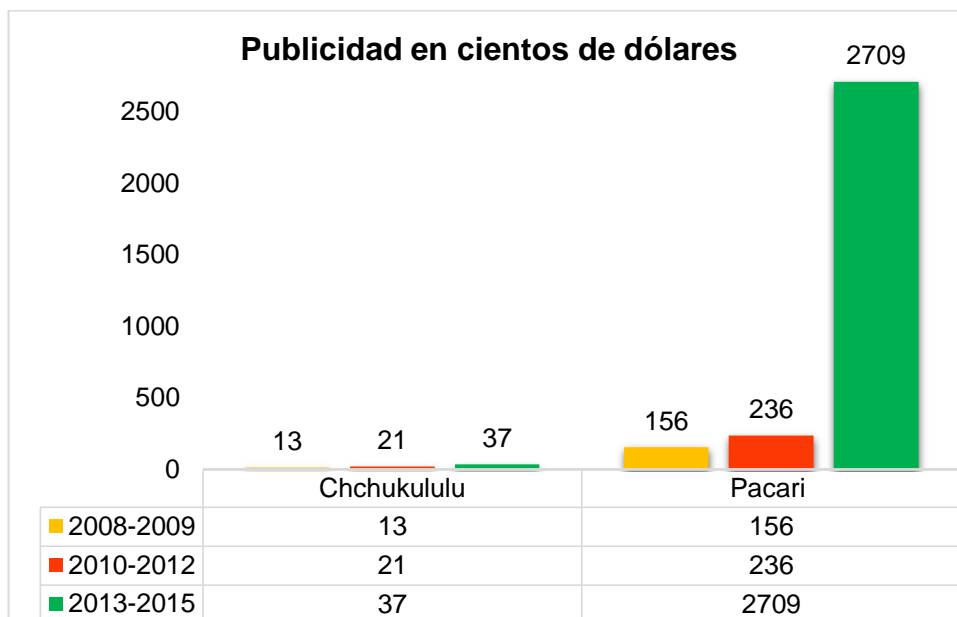


Figura 16 Publicidad

Análisis e interpretación: Con respecto a publicidad, se nota una diferencia significativa, en los dos primeros periodos. Chchukululu representa tan solo un 8% de lo que invierte Pacari, en este aspecto se tiene malos resultados tomando en cuenta que la publicidad debe ser un punto estratégico, con el que se lograría un posicionamiento en el mercado. Sin embargo, Chchukululu no observa en esto como una táctica a usar para el incremento de sus ventas, lo que le da una desventaja frente a su competencia, en el tercer periodo Pacari obtiene una ventaja muy marcada en la cual ha invertido 8 veces más que en sus anteriores periodos, lo que le ha permitido aumentar sus ventas, incrementar sus mercados, potenciar su marca y lograr un reconocimiento nacional e internacional. Caso contrario, en este tercer periodo no existe mucha inversión por parte de Chchukululu representa solo 1.36% de lo que ha invertido Pacari, lo que trae como consecuencia una pérdida de posicionamiento en el mercado.

3.7 Variables a ser mejoradas en la empresa Chchukululu

Tabla 14
Variables de Estudio

VARIABLE	INDICADORES	KPI	UNIDAD	FUENTE
Rentabilidad	Utilidad	Rentabilidad de Chchukululu vs Rentabilidad de la competencia	Dólares	Entrevista / Investigación
Capital	Acciones	Capital de Chchukululu vs Capital de la competencia	Dólares	Investigación
Calidad	Certificación Orgánica	Ingresos al año de Chchukululu vs Ingresos al año de la competencia	Dólares	Entrevista / Investigación
Logística	Canales de distribución	Costo transporte aéreo sin alianza vs costo de transporte aéreo con alianza	Dólares	Cotización
Marketing	Página web / Ferias Internacionales	Inversión en Marketing de Chchukululu vs Inversión en marketing de la competencia	Dólares	Investigación
Cartera de productos	Productos	Productos ofertados de Chchukululu vs productos ofertados por la competencia	Cantidad de productos	Entrevista / Investigación
Exportación	Cantidad de exportación	Exportaciones realizadas de Chchukululu vs exportaciones realizadas de la competencia	Dólares	Entrevista / Investigación
Producción	Nivel de producción	Tabletas de chocolates producidas al año por Chchukululu vs Tabletas de chocolates producidas al año por la competencia	Cantidades producidas	Entrevista / Investigación
Proveedores	Productores de cacao	Proveedores de Chchukululu vs Proveedores de la competencia	Número de proveedores	Entrevista / Investigación
Delegación de funciones	Funcionarios	Funcionarios de Chchukululu vs Funcionarios de la competencia	Número de funcionarios	Entrevista / Investigación

3.8 Proceso de producción de Chchukululu

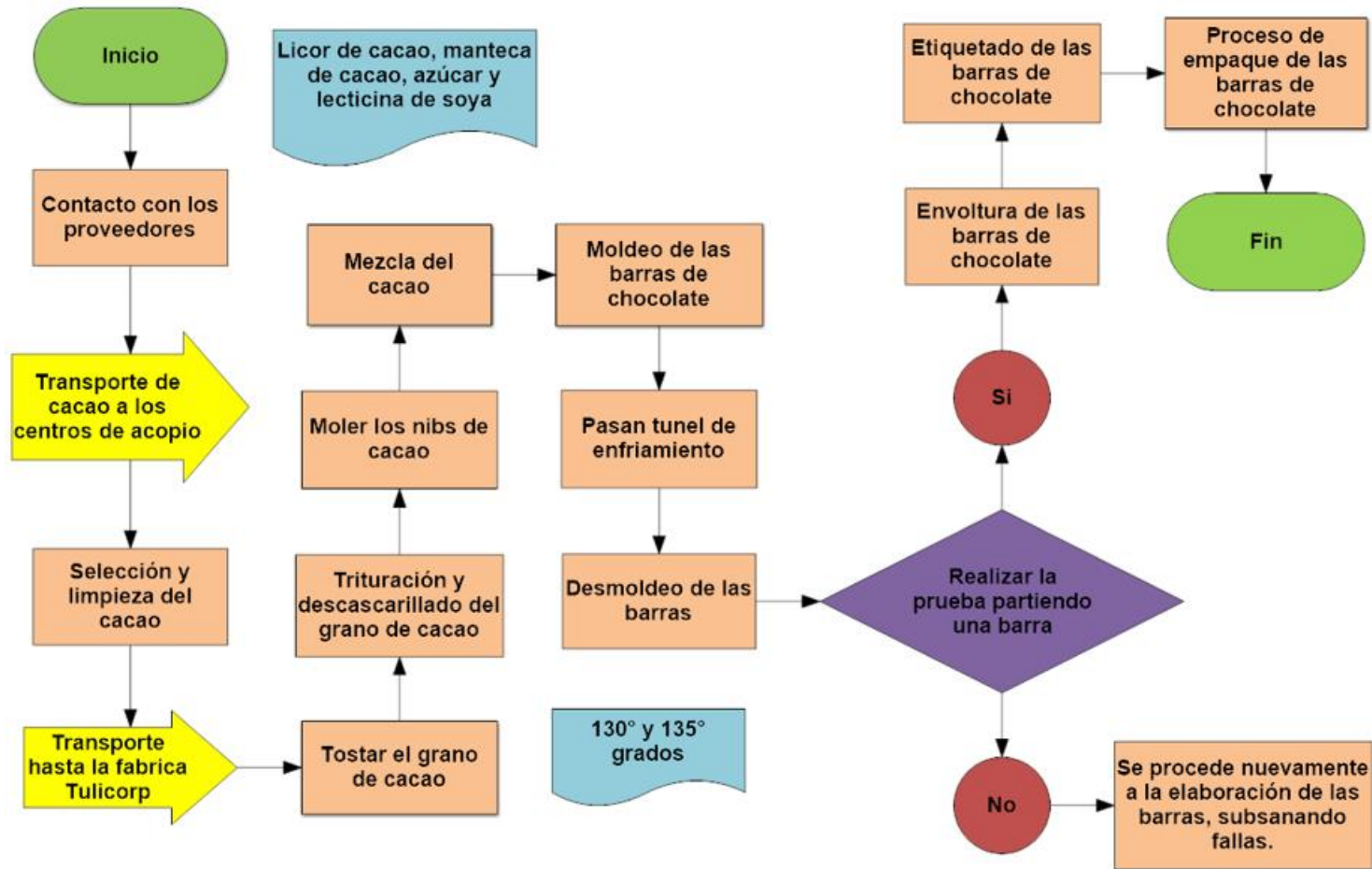


Figura 17 Diagrama de producción

Proceso de producción de Chchukululu

- La empresa se contacta con sus proveedores de materia prima y realiza el pedido de los quintales de cacao.

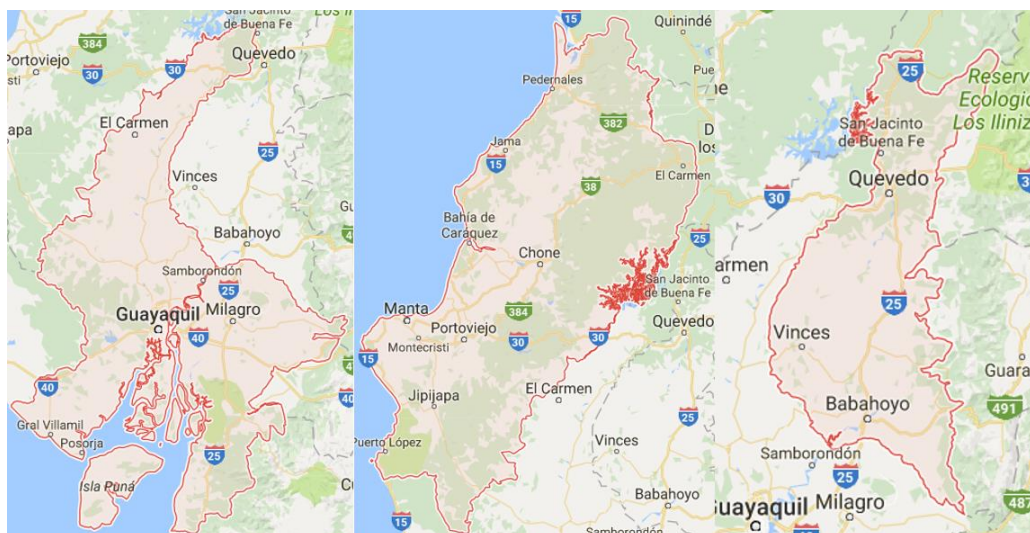


Figura 18 Proveedores Guayas, Manabí, Los Ríos.

- Los productores envían los granos de cacao desde las fincas productoras hasta centro de acopio.



Figura 19 Acopio del cacao

- Selección y limpieza del cacao en grano con el objetivo de eliminar residuos que afecten la calidad del producto.



Figura 20 Limpieza cacao

- El cacao es retirado del centro de acopio y se lo transporta hasta la fábrica Tulicorp, para que se encargue del proceso de industrialización o fabricación de las tabletas de chocolate.



Figura 21 Transporte a la fabrica

- Tostar el grano de cacao a una temperatura entre 130 y 135° grados durante 45 minutos, de tal manera que conserve el aroma y sabor característico propio de este producto.



Figura 22 Máquina tostadora

- Trituración del grano de cacao con el uso de una maquina descascarilladora, en la cual el grano es separado definitivamente de su cascarilla obteniendo trozos más pequeños denominados nibs de cacao.



Figura 23 Trituración cacao

- Molienda de los nibs de cacao con el uso de una máquina, la misma que los convierte en una fina pasta denominada licor de cacao.



Figura 24 Molienda nibs de cacao

- Posteriormente se procede a la mezcla, refinación y conchado mediante una máquina mezcladora, en la que se incorpora el licor de cacao, manteca de cacao, azúcar y lecitina de soya en proporciones adecuadas para conseguir una mezcla uniforme, es importante recalcar que en este proceso no se agrega ningún tipo de sustancias químicas o artificiales.



Figura 25 Máquina mezcladora

- La mezcla pasa a la maquina moldeadora, en la cual se forman las tabletas de chocolate, las mismas que para eliminar las burbujas de aire pasan por una banda denominada vibrador y a su vez atraviesan el túnel de enfriamiento para obtener una mejor consistencia.



Figura 26 Túnel de enfriamiento

- Las tabletas de chocolate son enviadas al área de desmoldeo y a su vez pasan por un control de calidad, el mismo que consiste en observar la coloración del chocolate, el cual debe ser brillante y uniforme, además en cada lote de producción se realiza una prueba, la cual consiste en romper un pedazo de la tableta de chocolate, para verificar su sonido característico conocido como snap.



Figura 27 Desmoldeo de tabletas

- El chocolate pasa al área de empaque, en la cual las tabletas son colocadas en la envoltura elaborada con polipropileno bio orientado.

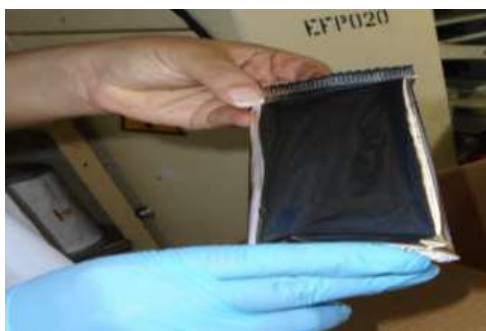


Figura 28 Envoltura de las tabletas

- El producto pasa al área de etiquetado en la cual la etiqueta es colocada de forma manual.



Figura 29 Etiquetado de las tabletas

- Finalmente, el chocolate etiquetado se colocan en cajas para ser enviadas a la empresa Chchukululu.



Figura 30 Envase de las tabletas

3.8.1 Producción anual de la empresa

Tabla 15
Producción anual de tabletas de 50 gr

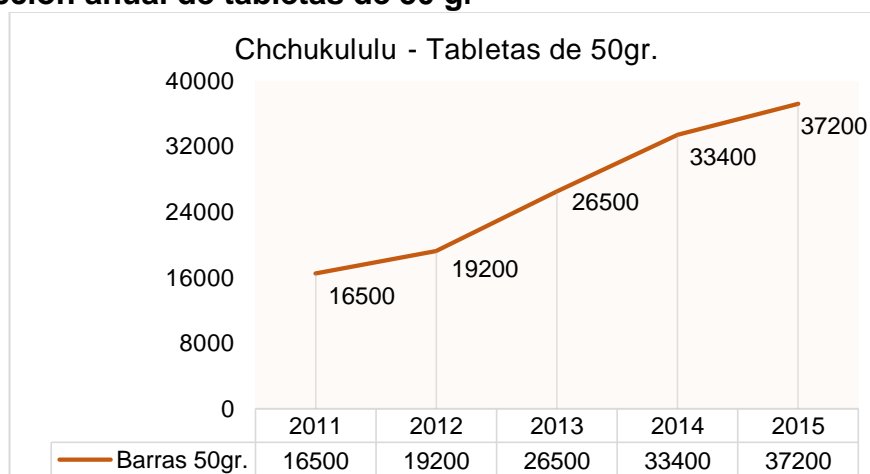


Figura 31 Producción anual de tabletas de 50 gr

3.9 Calidad

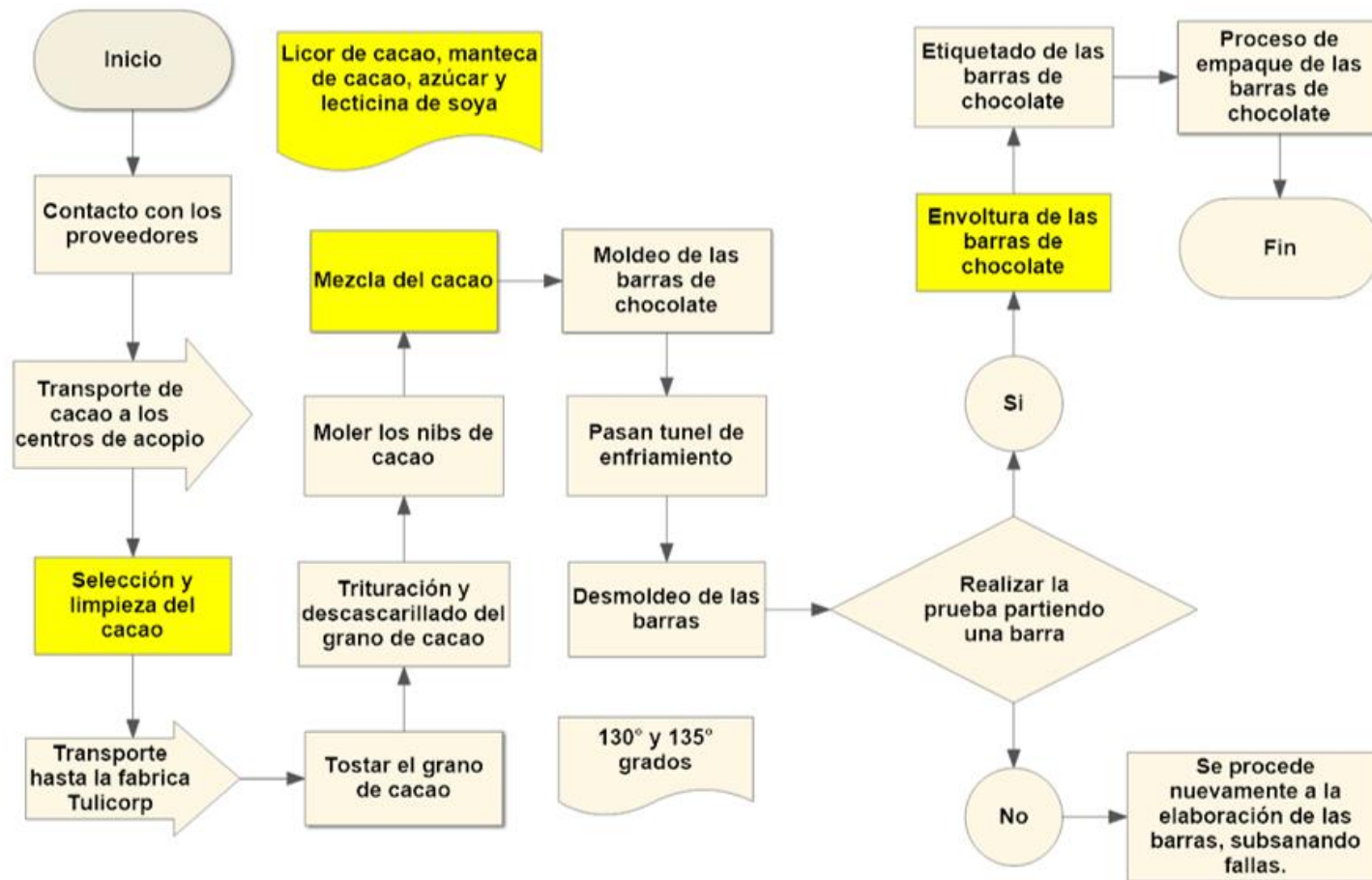


Figura 32 Diagrama de calidad en producción

Es importante que en el proceso de producción especialmente en puntos críticos, se implemente un control de calidad exhaustivo con la finalidad de mantener y preservar los estándares del producto final. Entre estos puntos se tiene los siguientes:

- 1. Selección y limpieza:** En este proceso se verifica las pepas de cacao orgánico, examinándolo cuidadosamente con el objetivo de eliminar objetos extraños y dejar la materia prima libre de residuos que cumplan con los estándares de calidad.
- 2. Mezcla de ingredientes:** En este proceso se realiza la mezcla de los ingredientes, para lo cual se debe ser minucioso y agregar las cantidades exactas de licor de cacao, manteca de cacao, azúcar y lecitina de soya; para cumplir el objetivo principal de este proceso, el cual se fundamenta en lograr la consistencia del producto y la coloración marrón brillante propia de un chocolate gourmet, sin presentar partes blancas o granulosidad que afecten la calidad del mismo. Finalmente por cada lote de producción se procede a realizar la cata del chocolate iniciando con la ductilidad; a través de la presión del chocolate con los dedos para sentir su capacidad de moldearse con el calor corporal, posteriormente se debe partir un pedazo de la tableta para verificar su sonido característico conocido como snap. Para terminar se degusta el chocolate aprisionando un trozo del mismo con la lengua y el paladar hasta que llegue a fundirse con una suavidad absoluta para que pueda ser apreciado por las papilas gustativas y se reconozcan los sabores amargo, ácido y astringente exclusivos de un chocolate puro. De esta forma se puede comprobar que se ha cumplido correctamente este proceso para presentar un chocolate de calidad.

Cabe recalcar que la empresa Chchukululu utiliza un cacao orgánico para la elaboración de las tabletas de chocolate, pero no dispone de una certificación orgánica, que garantice efectivamente a los consumidores los estándares que regulan una producción orgánica, ecológica y biológica a nivel

mundial, lo que causa una pérdida de fidelización de los clientes, reducción en las ventas y pérdida de posicionamiento en el mercado.

Razón por la cual a continuación se presenta la normativa y pasos a cumplir para que la empresa adquiera una certificación orgánica y de esta manera logre equilibrarse y pueda competir con otras empresas existentes en el mercado, consideradas rivales.

A continuación, se presentan los pasos que debe seguir la empresa para adquirir una certificación orgánica, tanto nacional como internacional.

3.9.1. Certificación Orgánica Nacional e Internacional

3.9.1.1. Legislación Reguladora para Certificación Orgánica Nacional Acuerdo Ministerial 299

Según Art. 7 del Acuerdo Ministerial 299 dentro de la Legislación Nacional, es la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (AGROCALIDAD), la entidad competente encargada y responsable del control de todos los procesos para obtener la certificación de productos orgánicos, tanto de origen agropecuario como acuicultura; de la misma manera también verificará los procesos de todos los involucrados en la cadena de valor lo mismos que son: productores, procesadores, comercializadores, importadores, exportadores, inspectores y agencias certificadoras de productos orgánicos cumplan la normativa vigente. (AGROCALIDADa, 2013)

Instructivo de la Normativa General Para Promover y Regular la Producción Orgánica-Ecológica-Biológica en el Ecuador.

Dentro de la Legislación Nacional para poder obtener la certificación orgánica se deben cumplir con ciertos requisitos:

- Todo operador que intervenga en la cadena de valor, relacionado a los métodos de producción orgánica debe estar certificado y registrado por la entidad Nacional competente como son:
 - Registro de Operador Orgánico (Productor)

- Registro de Operador Orgánico (Procesadora)
- Registro de Operador Orgánico (Comercializador)
- Registro de Operador Orgánico (Exportador)
- El operador debe firmar una solicitud ante la autoridad, en la cual se compromete a cumplir con lo establecido en la normativa y brindar toda la información que sea solicitada
- El operador debe disponer de un programa de manejo que incluya el detalle de sus terrenos, de los cultivos, manejo de plagas y enfermedades, manejo de fertilidad y una lista de los materiales a utilizarse.
- El productor, comercializador o exportador es el responsable de precautelar la calidad e integridad tanto de la producción como del producto orgánico, de tal manera que será su obligación realizar las pruebas o estudios que considere necesarios para comprobar que el producto mantenga sus características de orgánico.
- El certificado tendrá una vigencia de un año, el mismo puede ser renovado siempre y cuando se cumpla con las evaluaciones que el Organismo pertinente realice
- Una vez que el operador obtiene su certificación y como informa el artículo 116 de la Normativa Ecuatoriana, debe iniciar con el proceso de registro ante AGROCALIDAD, quien otorgará por única vez un número de registro denominado POA (Productor Orgánico Agropecuario), este proceso se lleva a cabo con la finalidad de proteger al consumidor contra información fraudulenta o engañosa de productos, tanto agrícolas como pecuarios considerados orgánicos. (AGROCALIDADb, 2013)

3.9.1.2. Legislación Reguladora Certificación Orgánica Internacional

En lo referente a certificaciones internacionales en el país existen cinco organismos acreditados por AGROCALIDAD, los mismos que se nombran a continuación:

- BCS ÖKO - Garantie Cía. Ltda.

- Certificadora Ecuatoriana de Estándares CERESECUADOR Cía. Ltda.
- Control Unión Perú S.A.C.
- Quality Certification Services Certificaciones del Ecuador QCS Cía. Ltda.
- ICEA Ecuador Cía. Ltda.

(AGROCALIDADc, 2016)

Estas entidades tienen la autorización para otorgar un certificado orgánico internacional, para lo cual deben estar sujetas y cumplir con las actividades de control que la Autoridad Nacional Competente considere necesarias, tal es el caso de las auditorías.

Los Organismos acreditados tendrán la responsabilidad de velar por la conservación de la calidad, integridad y características del producto orgánico en todo el proceso de transformación.

El proceso para obtener una certificación se da de la siguiente manera:

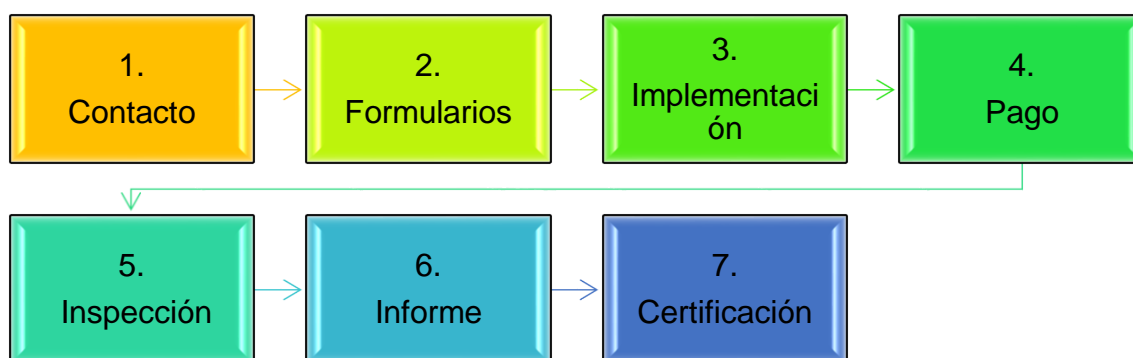


Figura 33 Pasos para obtener una certificación

- 1. Contacto.** - Realizar un contacto con la empresa certificadora a fin de conocer su forma de trabajo.
- 2. Formularios.** - Llenar los formularios que la entidad certificadora solicite con las firmas respectivas, así como la firma de un contrato.
- 3. Implementación.** - Consiste en realizar cambios necesarios en los procesos de la empresa o del productor, a fin de implementar y cumplir las normas técnicas de certificación.

4. **Pago.** - Una vez firmado el contrato se procede a realizar el pago respectivo, acorde como cada organismo lo establezca.
5. **Inspección.** - Consiste en la visita de un técnico delegado por la empresa certificadora, cuya función será verificar que la productora, comercializadora o exportadora, cumplan con las normas técnicas y requisitos para obtener la certificación.
6. **Informe.** - El técnico realiza el estudio y revisa la información anexada, acorde a esto, emite el informe correspondiente con los cambios que deben ser aplicados.
7. **Certificación.** - Luego de que el cliente realice las correcciones definitivas para lo cual dispone de dos meses, la certificadora emite el certificado o a su vez lo solicita a la matriz, finalmente es entregado al cliente.

El costo de la certificación orgánica varía entre los 2000 y 4000 dólares, dependiendo de la certificadora, así como también del número de productores que pretendan acogerse a la certificación, el tiempo estimado ya cumpliendo con todo lo que exige la certificadora y el MAGAP es de aproximadamente entre 30 y 60 días.

(SAE - PROECUADOR, 2015)

LOGISTICA

3.10. Proceso logístico de Chchukululu

3.10.1 Comercialización



Figura 34 Canales de comercialización

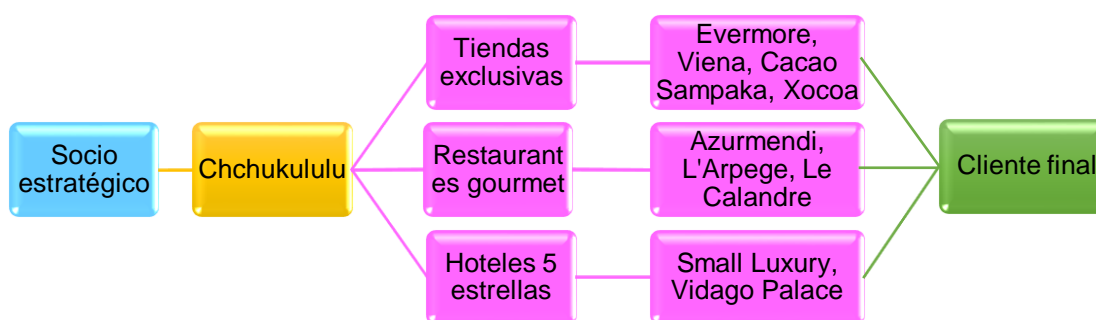


Figura 35 Canales de comercialización Internacional

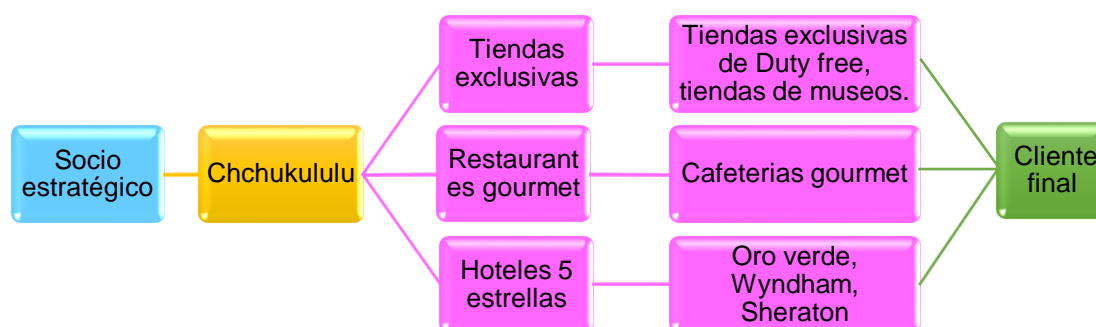


Figura 36 Canales de comercialización Nacional

3.10.1.1. Socio estratégico

Tulicorp es el principal socio estratégico de Chchukululu, ejecutando una tercerización (outsourcing) en el proceso de fabricación, como consecuencia de la falta de maquinaria y tecnología de la empresa Chchukululu. Este proceso se realiza a través de una alianza de cooperación mutua, en la cual la fábrica Tulicorp se responsabiliza del proceso de producción con el aporte de innovación, tecnología, especialización y conocimiento, para lograr el objetivo de elaborar tabletas de chocolate.

3.10.1.2. Empresa

Debido a que Chchukululu no controla el proceso de producción y con el objetivo de minimizar riesgos, evitar desabastecimiento y asegurar a los consumidores disponibilidad del producto en tiempo y forma. Se ha establecido la estrategia de stock de ciclo, la cual consiste en planificar y

operar un inventario en base al promedio de la demanda mensual de clientes. Cuando este inventario llega a un stock mínimo del 10%, automáticamente se realiza el requerimiento de producción a la fábrica Tulicorp.

La empresa Chchukululu receipta los pedidos de los clientes (minoristas) y una vez culminada esta etapa, se procede a envasar cada tableta de chocolate en una bolsa tejida e inmediatamente se ubica el producto en el empaque de cartón.

Finalmente, Chchukululu se contacta con su socio logístico DHL, para coordinar el despacho de la mercancía, por vía aérea a los diferentes destinos. Se utiliza este medio de transporte debido a que es considerado el más conveniente para manejar y controlar las cantidades demandadas, optimizando tiempo en la entrega del producto.

3.10.1.3. Minorista

El comprador internacional o minorista accede a la página web y se dirige a la pestaña de compras al retail, en donde llena un formulario de pedido, especificando: datos generales del comprador, tipo de producto y cantidad; posterior a esto gestiona el pago a través de PayPal, el cual es un medio de pago electrónico que garantiza la transacción y la seguridad tanto del minorista como de la empresa. Finalmente, luego de concluido el proceso de negociación y despacho de la mercancía, el minorista debe cumplir con las formalidades aduaneras en el país de destino, para su posterior venta.

Entre los minoristas internacionales en Europa se pueden encontrar los siguientes:

- Tiendas exclusivas: Evermore, Viena, Cacao Sampaka, Xocoa
- Restaurantes gourmet: Azurmendi, L'Arpege, Le Calandre
- Hoteles 5 estrellas: Small Luxury, Vidago Palace

Con respecto al comprador nacional o minorista procede de la misma forma que el comprador internacional. Sin embargo, además de PayPal, puede también gestionar el pago a través de una transferencia o depósito en bancos locales.

Entre los minoristas nacionales se pueden encontrar los siguientes:

- Tiendas exclusivas: Tiendas exclusivas de Duty free, tiendas de museos.
- Restaurantes gourmet: Cafeterías gourmet.
- Hoteles 5 estrellas: Oro verde, Wyndham, Sheraton

3.10.1.4. Cliente final

Las tabletas de chocolate de Chchukululu están dirigidas a consumidores especialmente ubicados en Norte América y Europa, la mayor parte de este chocolate se vende en el exterior considerando que las necesidades y requerimientos de este mercado demandan un chocolate amargo que contenga entre un 80% y 100% de cacao orgánico; la edad de los consumidores oscila entre los 35 y 60 años, de clase social media alta, entre los que se encuentran tanto el género femenino como masculino, que buscan en el producto ofertado calidad, cuidado de la salud y preservación del medio ambiente.

3.11. Logística internacional

3.11.1 Envase y embalaje de los chocolates

Empaque primario (caja)

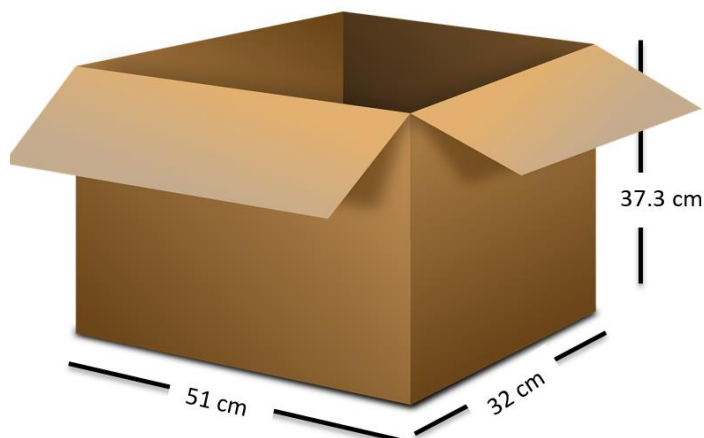


Figura 37 Dimensiones del empaque primario - caja

Tabla 16
Dimensiones del empaque primario

Dimensiones	Medidas
Largo	51 cm
Ancho	32 cm
Alto	37.5 cm
Peso caja vacía	1000 gr

Envase primario del producto



Figura 38 Envase primario del producto

Tabla 17
Dimensiones del envase primario con las tabletas de chocolate

Dimensiones	Medidas
Largo	17 cm
Ancho	6 cm
Alto	0,8 cm
Peso	51 gr



Figura 39 Envase secundario del producto

Tabla 18**Dimensiones de envase secundario con tabletas de chocolate**

Largo	17 cm
Ancho	8 cm
Alto	1,3 cm
Peso	53 gr

Peso total físico de la caja**Tabla 19****Datos de pesos y cantidades**

Peso	Gramos
Peso tableta + envase primario + envase secundario	53 gr
Peso empaque primario (caja)	1000 gr
Número de tabletas de chocolate por caja	252

Tabla 20**Peso total físico de la caja con 252 tabletas de chocolates**

Peso	Gramos
Peso total:	$53\text{gr} * 252 + 1000 \text{ gr}$
Peso total:	$13356 \text{ gr} + 1000 \text{ gr}$
Peso total:	14356 gr
Peso total por caja llena:	14,36kg

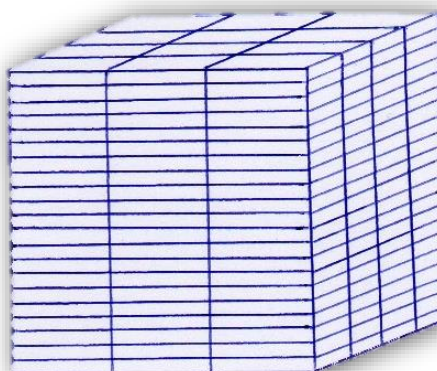
**Figura 40 Cubicaje del envase secundario**

Tabla 21
Logística Internacional de Chchukululu

Producto	Tabletas de chocolates de 50 gr
Medio de transporte	Aéreo
Tiempo estimado	4 a 5 días laborables
Destino	Europa
Termino de negociación	CIF

1. Una vez concretada la negociación con los minoristas internacionales, la empresa Chchukululu se contacta con su socio logístico DHL, para confirmar la exportación de las tabletas de chocolate.
2. Un operador de DHL se acerca hasta las oficinas de Chchukululu, para retirar la mercancía y transportarla hasta el aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo de Guayaquil
3. DHL se contacta con el agente de aduanas y le notifica la exportación, quien procede a realizar la trasmisión de la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) y adjuntar los documentos respectivos tales como: Factura original, Certificado de origen y Certificado Sanitario.
4. Culminada la DAE el portal Ecuapass designa automáticamente el tipo de aforo correspondiente y si está todo en regla, el inspector aduanero da la autorización de salida de las mercancías.
5. La mercancía se envía mediante transporte aéreo, el mismo que tarda aproximadamente en llegar de cuatro a cinco días laborables.
6. Finalmente, el agente de aduanas realiza la regularización de la DAE, con el objetivo de concluir con la exportación, presentando copias de: factura, packing list, documento de transporte, etc.

A continuación, se presenta una tabla con gastos aproximados, para la exportación de una caja con 252 tabletas de chocolate, en término CIF.

Tabla 22
Gastos de exportación

Documentos	Costo
(+)Transporte interno	\$10
(+)Elaboración de la DAE	\$120
(+)Certificado de Origen	\$10
(+)Elaboración del AWB	\$20
(+)Revisión antinarcóticos	\$79

CONTINUA 

(+)THC	\$15
(+)Seguro	\$11
(+)Flete aéreo	\$558
(=)TOTAL	\$823

Fuente: DHL

Tabla 23
Total por caja

Documentos	Costo
(+)Total gastos internos	\$254
(+)Total transporte aéreo	\$558
(+)Total seguro	\$11
(+)Precio por caja de 252 tabletas	\$1260
(=)Total por caja	\$2083
Precio por tableta de chocolate	\$8,26

Fuente: DHL

3.12. Análisis del marketing mix de la empresa

3.12.1 Producto

Chchukululu oferta tabletas de chocolate excepcionales con sabores incomparables y únicos, elaboradas con cacao orgánico nacional arriba, de la provincia del Guayas con un ligero aroma a flores y con un toque de acidez, de la provincia de los Ríos con un fuerte aroma floral, un toque de rosas y cítricos, y de la provincia de Manabí un fuerte sabor a nueces y almendras con un ligero sabor a frutas frescas. Dentro de los productos que oferta Chchukululu son los siguientes:

Oferta para el mercado nacional

Tabletas de chocolate:

- 80% cacao provincia del Guayas de 50 gr.
- 80% cacao arriba de 50 gr.
- 65% cacao arriba de 50 gr.

Oferta para el mercado internacional

Tabletas de chocolate:

- 100 % cacao provincia de los Ríos de 50 gr.
- 80% cacao provincia del Guayas de 50 gr.
- 80% cacao arriba de 50 gr.

- 65% cacao arriba de 50 gr.
- 65% cacao arriba 1 kilo.
- 65% cacao arriba y nueces de macadamia de 50 gr.

Nibs de chocolate:

- Granos de cacao de 100 gr.
- Nibs de cacao orgánico de 100 gr.

Productos y descripción

A continuación se presenta la cartera de productos de Chchukululu:

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN
	<p>100% Cacao provincia de los Ríos</p> <p>Tableta de chocolate de 50 gr. elaborada con cacao de la provincia de Los Ríos cultivado por Mina Bustamante, cuyos arboles tienen aproximadamente más de cien años.</p>
	<p>80% cacao provincia del Guayas</p> <p>Tableta de chocolate de 50 gramos elaborada con cacao de la provincia del Guayas cultivado por Alberto Barzola.</p>

CONTINUA 



80% cacao arriba

Tableta de chocolate de 50 gramos elaborada con 85% cacao arriba contiene: manteca de cacao, pasta de cacao y azúcar



65% cacao arriba

Tableta de chocolate de 50 gramos elaborada con 65% cacao arriba contiene: manteca de cacao, pasta de cacao y azúcar



65% cacao arriba 1 kilo

Tableta de 1 kilo de chocolate elaborada con 65% cacao arriba de contiene: manteca de cacao, pasta de cacao y azúcar

CONTINUA 



65% cacao arriba y nueces de macadamia

Tableta de chocolate de 50 gramos elaborada con 65% cacao arriba contiene: nueces de macadamia, manteca de cacao, pasta de cacao y azúcar



Nibs de cacao

Caja de 100 gr de nibs (pedazos) de cacao orgánico



Granos de cacao

Caja de 100 gr de cacao orgánico

3.12.2 Plaza

Los puntos de venta de una tableta de chocolate Chchukululu son estratégicos, siempre dando facilidad al cliente final para adquirir el producto, siendo colocado en: tiendas especializadas de alta calidad, hoteles 5 estrellas y restaurantes gourmet; actualmente la empresa utiliza un canal de distribución convencional: Empresa – Minorista – Cliente final, es importante que al aplicar la estrategia de distribución se integren la menor cantidad de intermediarios, con la finalidad de que el producto no se encarezca y pueda ser competitivo en el mercado internacional.

3.12.3 Precio

El precio para los productos que oferta la empresa Chchukululu ha sido fijado aplicando la estrategia descremado de precios, la cual consiste en establecer un precio elevado para un producto nuevo o considerado de alta gama, que se enfoca a un segmento de clientes con recursos económicos altos. El objetivo de esta estrategia es obtener una rentabilidad que le permita a la empresa seguir compitiendo en el mercado, aun teniendo bajas ventas. (Kotler & Armstrong, 2008)

Como referencia una tableta de chocolate orgánico de 50 gr, se lo puede adquirir en el mercado nacional en un punto de venta a un precio entre los 5 y 10 dólares, y en el mercado internacional 15 y 20 dólares.

3.12.4 Promoción

La promoción y publicidad que realiza Chchukululu, está orientada en presentar la variedad de productos que oferta, utilizando herramientas tales como:

Publicidad:

- **Página web:** La única estrategia de publicidad es a través de su página web: <http://chchukululu.com/es/>, en donde se puede observar la historia de la empresa, noticias relevantes de la misma y la cartera de productos.

Promoción:

- **Ferias internacionales:** La estrategia de promoción aplicada por Chchukululu, se apoya en las políticas y normas de promoción impulsadas por el Instituto de Promoción de Exportaciones e Innovación (PRO ECUADOR), con el objetivo de lograr la inserción estratégica en el mercado internacional y dar conocer sus productos mediante la degustación, considerado punto clave para atraer a clientes potenciales y generar nuevas oportunidades de negocios. La empresa ha participado en diferentes ferias internacionales de chocolate como:

España: Callebaut, Espai Dolc, Chcocofest.

Reino Unido: Chchocolate week.

Holanda: Chocoa.

- **Ferias y rondas de negociaciones nacionales:** La estrategia de promoción también se da en ferias y rondas de negociaciones nacionales, con el propósito de tener una fuente adicional de información del sector, generar alianzas estratégicas con otras empresas o proveedores y posicionarse en el mercado interno. Mediante esta herramienta, se establece operaciones y negociaciones a largo plazo, fomentando el desarrollo de la empresa. Chchukululu ha participado en diferentes ferias y rondas nacionales como:

Ferias: Salón del chocolate y Aromas del Ecuador.

Rondas: Acuerdo Multipartes.

3.13 Matriz de evaluación de las variables

En la siguiente matriz, se realizará el análisis de la empresa Chchukululu con respecto a la empresa Pacari, de las variables planteadas anteriormente con la finalidad de determinar el cumplimiento de cada una de ellas, con relación al target establecido, así mismo se ha dado un porcentaje acorde a la importancia dada dentro del tema de proyecto.

Posteriormente acorde a los siguientes rangos obtenidos se generará una conclusión.

- Del 0% al 25% estrategias con rendimiento bajo.
- Del 26% al 50% estrategias con rendimiento medio.
- Del 51% al 75% estrategias con rendimiento alto.
- Del 76% al 100% estrategias con rendimiento excelente.

Ponderación:

Tabla 24
Ponderación de la matriz de evaluación de variables

Rentabilidad	6%	Cartera de productos	8%
Capital	15%	Exportación	12%
Calidad	20%	Producción	7%
Logística	5%	Proveedores	5%
Marketing	15%	Delegación de funciones	7%

Tabla 25
Matriz de las variables de estudio

VARIABLE	KPI	UNIDAD	FUENTE	CIFRAS	TARGET	CUMPLE	PONDERACIÓN
Rentabilidad	Rentabilidad de Chchukululu vs Rentabilidad de la competencia	Dólares	Entrevista /Investigación	56263 vs 212233,43	Chchukululu > Pacari	No	6%
Capital	Capital de Chchukululu vs Capital de la competencia	Dólares	Investigación	47000 vs 810000	Chchukululu > Pacari	No	15%
Calidad	Ingresos al año de Chchukululu vs Ingresos al año de la competencia	Dólares	Entrevista /Investigación	198420 vs 5282577.88	Chchukululu > Pacari	No	20%
Logística	Costo transporte aéreo sin alianza vs costo de transporte aéreo con alianza	Dólares	Cotización	558 vs 510	Sin alianza > Con alianza	No	5%
Marketing	Inversión en Marketing de Chchukululu vs Inversión en marketing de la competencia	Dólares	Investigación	635 vs 207545,896	Chchukululu > Pacari	No	15%
Cartera de productos	Productos ofertados de Chchukululu vs productos ofertados por la competencia	Cantidad de productos	Entrevista /Investigación	8 vs 57	Chchukululu > Pacari	No	8%
Exportación	Exportaciones realizadas de Chchukululu vs exportaciones realizadas de la competencia	Dólares	Entrevista /Investigación	186260 vs 3152122,72	Chchukululu > Pacari	No	12%
Producción	Tabletas de chocolates producidas al año por Chchukululu vs Tabletas de chocolates producidas al año por la competencia	Cantidades producidas	Entrevista /Investigación	37200 vs 1728000	Chchukululu > Pacari	No	7%
Proveedores	Proveedores de Chchukululu vs Proveedores de la competencia	Número de proveedores	Entrevista / Investigación	435 vs 3500	Chchukululu > Pacari	No	5%
Delegación de funciones	Funcionarios de Chchukululu vs Funcionarios de la competencia	Número de funcionarios	Entrevista / Investigación	5 vs 36	Chchukululu > Pacari	No	7%
Total adquirido: 0%							100%

Análisis e interpretación:

Acorde a los rangos establecidos anteriormente, se observa que la empresa Chchukululu, se encuentra en el rango de 0% a 25%, lo que representa una aplicación de estrategias con un rendimiento bajo.

Se puede manifestar, que las estrategias implementadas hasta la actualidad por Chchukululu no han sido manejadas o aplicadas de forma adecuada. Debe instituirse dentro de la dirección de la empresa, una visión estratégica y un liderazgo efectivo, que le permita a la organización escalar el rango y generar un cambio que le posibilite ganar posicionamiento en el mercado. Esto lo puede lograr, fortaleciendo las estrategias actuales, reestructurando aquellas que no brindan resultados óptimos, descartando a las que causen un perjuicio e incluyendo nuevas estrategias que le garanticen desenvolverse de la mejor manera en el entorno en el que se desempeña.

Debido a la situación expuesta es importante mencionar, que la efectividad de estrategias aplicadas para la exportación de chocolate orgánico hacia Europa, es totalmente nula, ya que la sumatoria total de la matriz de variables de estudio, arroja un resultado de 0% en niveles de cumplimiento.

Por lo antes mencionado en el siguiente capítulo se han establecido una serie de recomendaciones que podrían ser aplicadas por la empresa, que surgen como resultado de un análisis comparativo entre Chchukululu y Pacari.

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN

CONCLUSIONES:

1. Matriz productiva, Fortalezas y Debilidades

Ecuador ha sido reconocido a nivel mundial como un país exportador de materias primas de calidad como el cacao, e importador de productos terminados como el chocolate, lo que conlleva a un intercambio desigual y a tener una situación económica inestable. Hace 10 años en el país se presentaba una matriz productiva netamente agrícola, enfocada únicamente al cultivo y venta de diferentes tipos de granos de cacao, representando desventaja frente a otros países, los cuales aprovechaban la materia prima disponible y el avance tecnológico, para ofertar al mercado un producto terminado.

Sin embargo, para contrarrestar esta situación de vulnerabilidad e inequidad competitiva, el estado impulsa un sistema de innovación que fomenta la transformación del patrón de especialización primario-exportador, a través de procesos que permitan obtener una producción ecoeficiente, con mayor diversificación y que a la vez genere valor agregado. Se busca lograr la inserción y potencialización en el mercado internacional; buscando esquemas estratégicos de formación y distribución eficiente de la riqueza, gracias a las capacidades y conocimiento de la población.

Dentro de este contexto, se han priorizado catorce sectores productivos y cinco industrias estratégicas que accionan el cambio de la matriz productiva; como parte del sector de bienes e industria de alimentos frescos y procesados, el caso más representativo es de los productos derivados de cacao. Este sector ha alcanzado mayor aceptación por parte del mercado internacional, al tratarse de productos con valor agregado como el chocolate orgánico.

Dentro de la industria de producción y comercialización de chocolate orgánico, se puede mencionar varios nombres, que representan ejemplos de grandes

emprendimientos como Chchukululu, Pacari, Hoja Verde, Valdivian, entre otros. Empresas que cumplen con los cuatro ejes fundamentales de la matriz productiva: diversificación de la producción, aporte de valor agregado, sustitución selectiva de importaciones y fomento y mejora en la oferta exportable con mayor productividad. Se genera mayor riqueza para el país sin depender únicamente de la explotación de recursos naturales.

Chchukululu es una empresa que aporta valor agregado y forma parte de la industria del chocolate orgánico, mediante la elaboración de chocolates gourmet, de sabor y aroma incomparables. Trabaja en conjunto con sus proveedores de cacao orgánico, brindando capacitaciones constantes, bajo un esquema de comercio justo, con enfoque de sostenibilidad y responsabilidad social, ambiental y ecológica. También presenta un diseño único en su empaque, lo cual le ha permitido fortalecerse en un segmento exclusivo en el mercado nacional y le otorga aceptabilidad y preferencia en el mercado internacional.

Sin embargo, esta empresa presenta ciertas debilidades tales como: Falta de maquinaria y tecnología para la elaboración de las tabletas de chocolate, razón por la cual terceriza el proceso de producción a la fábrica Tulicorp. Falta de una adecuada gestión de innovación, causando una reducida creación de nuevos productos y en escasa diversificación de mercados. Además, es importante mencionar que por falta de liderazgo la delegación de funciones resulta ineficiente, saturando al poco personal con mayor carga laboral, reflejando una limitación en el desarrollo y progreso de la empresa.

También se presenta una inadecuada organización con los proveedores, al no tener un control enfocado en la calidad de la materia prima. Esto representa un obstáculo para obtener la certificación orgánica. Adicionalmente la falta de marketing estratégico, no le permite incrementar el volumen de exportaciones y consecuentemente genera como resultado insuficientes niveles de producción.

Se deduce que Chchukululu presenta falencias en la implementación de estrategias empresariales, para lo cual se debe realizar un reajuste en el esquema empresarial con el objetivo de tornarse en un caso de éxito.

2. Análisis de la competencia de Chchukululu.

Como consecuencia de la tendencia mundial hacia el consumo de productos orgánicos, el sector cacaotero nacional ha tenido que reestructurar sus formas de cultivo, direccionándolos hacia una producción amigable con el medio ambiente, sin la utilización de ningún tipo de químico que afecte la salud humana. Se aprovecha los recursos naturales, y que se ajustan a las necesidades de un mercado exigente, caracterizado por llevar un estilo de vida saludable.

Para satisfacer esta demanda que aumenta de forma acelerada, en Ecuador en los últimos 15 años se han originado nuevas empresas que forman parte de la industria del chocolate orgánico. Entre las cuales se destacan: Pacari, Chchukululu, Hoja Verde y Valdivian, estas marcas se benefician de la disponibilidad del mejor cacao orgánico del mundo por su excelente calidad, para la elaboración de chocolates gourmet.

Estas empresas trabajan con pequeños productores de cacao orgánico de diferentes zonas del país, bajo la base de responsabilidad social y comercio justo; estableciendo sostenibilidad en el cultivo del cacao. A través de la innovación y gestión del talento humano, se oferta tanto a consumidores nacionales como internacionales, una amplia gama de productos de calidad, se fortalece los mercados actuales y se amplía nuevos mercados, fijados como meta, se incrementa plazas de trabajo, pero principalmente se genera condiciones de productividad y competitividad a nivel mundial. Estos emprendimientos aprovechan las tendencias del mercado, pero ciertas empresas se han desarrollado mejor que otras por diferentes aspectos, que influyen directamente en el posicionamiento internacional. Un claro ejemplo de constante crecimiento es Pacari, empresa que ha logrado sobresalir en el mercado internacional con su diversificación e innovación de productos, inversión en marketing, estrategias publicitarias exitosas, alianzas estratégicas con proveedores, adquisición de certificaciones de calidad y adecuada delegación de funciones.

Estos factores le han permitido alcanzar reconocimiento, obteniendo premios a nivel mundial y representando competencia directa para Chchukululu.

Durante los periodos 2008 – 2015, Pacari ha logrado ventas de \$23 millones de dólares aproximadamente, posicionándose en 28 países entre los que se destacan: Estados Unidos, Canadá, Perú, Colombia, España, Francia, Italia Suiza, Holanda, Dubái, Japón, Rusia, Finlandia, mientras que Chchukululu no se equipara a estas cifras, en el mismo periodo ha alcanzado ventas de \$939.000 dólares aproximadamente, posicionándose en 10 países, los cuales son: Estados Unidos, Chile, Canadá, España, Alemania, Francia, Ucrania, Italia, Holanda e Inglaterra.

3. Ámbito de Producción y Calidad

Producción

La dirección de Chchukululu carece de una visión estratégica, impidiendo: desarrollar una aptitud de liderazgo empresarial, plantear objetivos a mediano y largo plazo, manejar adecuadamente los recursos, planificar y delegar funciones, analizar aspectos económicos, tecnológicos, así como también tendencias y requerimientos del mercado. Esto constituye una deficiencia trascendental para la empresa, generando aspectos negativos tales como: deslealtad de los consumidores con la marca, decrecimiento de ventas tanto a nivel nacional como internacional y pérdida de posicionamiento en el mercado.

Chchukululu es una empresa centrada en la elaboración de chocolates gourmet, a través de una producción limitada, ya que cumple con los volúmenes de producción planteados, de acuerdo al limitado mercado, tanto a nivel nacional como internacional, alcanzando una producción aproximadamente de 3000 tabletas de chocolate por mes. Maneja una producción poco progresiva y con limitada innovación; no satisface la demanda del mercado orgánico que ha crecido de manera acelerada en los 15 últimos años y que sigue marcando una tendencia en aumento. Esta disparidad es causada por desaciertos en los eslabones que integran el proceso productivo, empezando por la falta de alianzas estratégicas y sistemas de control interno, que verifiquen la calidad de la materia prima, falta

de expansión de proveedores de cacao orgánico de otras zonas geográficas; ya que hasta la actualidad dispone de 435 proveedores, únicamente de las provincias del: Guayas, Manabí y los Ríos.

Finalmente, estos factores negativos causan una falta de creación de nuevos productos que satisfagan las necesidades y exigencias de los consumidores nacionales y extranjeros. Se puede observar en los períodos analizados una producción insuficiente, a pesar de contar con la capacidad productiva, mostrando una desventaja competitiva en el mercado.

Calidad

Con respecto a la calidad Chchukululu ejecuta un proceso de elaboración de chocolates orgánicos sin el uso de químicos; sin embargo, por falta de una visión estratégica y un liderazgo efectivo, la empresa no cuenta con un certificado orgánico, que garantice a los consumidores que efectivamente se trata de un producto de calidad, que aporta beneficios a la salud y a la vez preserva y cuida el medio ambiente. Causado también por falta de análisis para el financiamiento de los procesos de certificación orgánica y el desconocimiento propicio de los requerimientos necesarios y pasos a seguir para adquirir este certificado. También hay que tomar en cuenta que sus proveedores de materia prima no accionan un sistema de control interno, lo cual no les permite garantizar estándares de calidad de manera continua y constante en la provisión de materia prima a Chchukululu. Todos estos factores negativos representan un obstáculo que impide la adquisición de certificados de calidad como: Certificación Orgánica Nacional e Internacional, Certificación Kosher, Certificación de Buenas Prácticas de Manufactura, Certificación de Comercio Justo, entre otras. Actualmente Chchukululu controla la calidad a través de autoevaluación, la cual no es efectiva ya que se realiza aplicando un manual de ética propio, instaurado por la dirección de la empresa.

4. Ámbito de Marketing y Logística.

Marketing

Chchukululu es una empresa que mantiene la filosofía de fomentar el desarrollo de una cultura de consumo de chocolate orgánico, de excelente calidad, otorgando importancia a la Marca País y así lograr posicionamiento en el contexto global, en pos de ser reconocido como un país que oferta al mundo calidad a través de sus productos. Con el objetivo de cumplir esta filosofía, Chchukululu invierte un promedio de \$2400 durante los tres periodos analizados en accionar estrategias de marketing, enfocadas en cuatro aspectos fundamentales a nivel empresarial, que en conjunto proyectan una marca nacional a nivel mundial, las mismas que se detallan a continuación:

Producto: Chchukululu oferta tabletas de chocolate excepcionales con sabores incomparables y únicos, elaborados con cacao orgánico nacional arriba, lo cual le aporta calidad y características distintivas que le permite aceptabilidad en el mercado. Sus características tradicionales como: aroma floral, toque de acidez, sabor a nueces, almendras, cítricos y frutas frescas; son las que cautivan la percepción de los consumidores, estableciéndose como una extraordinaria propiedad que le permite comercializar su producto a un grupo élite de clientes.

Precio: Chchukululu ha aplicado la estrategia descremado de precios, debido a que al ofertar un producto de alta gama, está dirigido a consumidores con capacidad adquisitiva media alta, que están dispuestos a pagar un precio alto por un producto con excelentes estándares de calidad, lo cual le posibilita permanencia en el mercado exterior a pesar de no lograr representativas ventas internacionales.

Plaza: Los puntos de venta de una tableta de chocolate Chchukululu son estratégicos, siempre dando facilidad al cliente final para que pueda adquirir el producto en: tiendas especializadas de alta calidad, hoteles 5 estrellas y restaurantes gourmet. La empresa utiliza un canal de distribución convencional: Socio estratégico - Empresa – Minorista – Cliente final, integrando la menor cantidad de intermediarios, con la finalidad de que el

producto no se encarezca y pueda ser competitivo en el mercado internacional.

Promoción: La publicidad que realiza Chchukululu está orientada en la presentación de sus productos a través de la página web: <http://chchukululu.com/es/>, desplegada en idioma español e inglés. También se da a conocer en ferias internacionales con la cooperación del Instituto de Promoción de Exportaciones e Innovación (PRO ECUADOR), el mismo que ha permitido la apertura hacia mercados internacionales mediante la promoción y oferta de productos como las tabletas de chocolate orgánico, propiciando la inclusión estratégica a nivel mundial.

A nivel nacional Chchukululu participa en ferias y rondas de negociaciones, con el propósito de intercambiar la mayor información posible, acerca de los chocolates que oferta la empresa y realizar la degustación del producto: ya que se trata de una estrategia clave para atraer clientes potenciales. De esta manera el consumidor puede apreciar la calidad, aroma y exquisito sabor de un chocolate Chchukululu. Mediante esta herramienta se establece operaciones comerciales y se concreta negociaciones a largo plazo promoviendo el desarrollo de la empresa.

Logística

Con respecto a la logística, Chchukululu no dispone de alianzas estratégicas con operadores logísticos que puedan ofrecer soluciones integradas y personalizadas acorde a lo que la empresa requiere para la entrega de su producto en cada país. Actualmente el costo de transporte aéreo con DHL, por caja de 252 tabletas de chocolate, es de \$558 dólares aproximadamente.

Adicional a esto la empresa carece de un lugar de distribución en el extranjero, lo que ocasiona que cada pedido realizado por las tiendas especializadas, hoteles 5 estrellas y restaurantes gourmet, reciban el producto en un tiempo aproximado de 7 a 10 días ya cumplidas formalidades aduaneras en el país de destino, lo que ocasiona que el cliente final opte por adquirir o comprar el producto de la competencia disponible en las cadenas de supermercado.

RECOMENDACIONES:

1. Matriz productiva, Fortalezas y Debilidades

La empresa Chchukululu no dispone de maquinaria para la elaboración de las tabletas de chocolate. Se recomienda industrializar la organización e invertir en la adquisición de maquinaria con tecnología de punta, por medio del financiamiento de instituciones públicas como la Corporación Financiera Nacional e instituciones privadas como Cooperativas o Bancos. Se recomienda también generar innovación en la elaboración de nuevos productos incorporando ingredientes tradicionales, con el objetivo de satisfacer la demanda existente, incrementar la oferta exportable, ampliar y diversificar mercados internacionales, logrando posicionamiento y reconocimiento a nivel mundial.

De la misma manera se recomienda la implementación de estrategias empresariales y un reajuste en el esquema corporativo actual, con la ejecución de un plan de acción que tenga como finalidad crear y establecer una ventaja competitiva que le permita un crecimiento redituable y constante a la vez. Como complemento se debe reestructurar el organigrama, mediante la contratación de recurso humano capacitado y especializado en diferentes aéreas, que integran un ente corporativo eficiente y eficaz con el propósito de distribuir responsabilidades para lograr el crecimiento empresarial.

Finalmente se sugiere que Chchukululu efectúe alianzas estratégicas con sus proveedores de cacao orgánico, a través de acuerdos y cooperación mutua, que permitan un desarrollo recíproco, basado en el intercambio de conocimientos, y que a la vez garanticen altos estándares de calidad, apropiados para la elaboración de un excelente chocolate gourmet, llevando a cabo principios de un comercio justo, que aseguren una compensación correcta por el cacao que producen.

2. Competencia de Chchukululu

Es importante observar los logros y reconocimientos alcanzados a nivel mundial por las empresas consideradas competencia para Chchukululu, razón por la cual se recomienda aplicar la siguiente estrategia, basada en un análisis competitivo en torno a mejorar el posicionamiento actual de la empresa. Implementar la estrategia de ventaja competitiva de Michael Porter, orientada en dos aspectos primordiales para la empresa:

Diferenciación; con el objetivo de incrementar las ventas, con la incorporación de nuevos ingredientes e insumos peculiares a sus tabletas de chocolate, transformándolas en un producto novedoso que interese y cautive al cliente y se convierta en un producto único e irremplazable para quien lo consuma.

Enfoque; con el objetivo de dirigirse a otro segmento de clientes caracterizado por un poder adquisitivo medio, a través de la creación de una nueva línea de productos; ya que actualmente Chchukululu tiene posicionado su producto de forma estratégica en un segmento élite de clientes con alto poder adquisitivo. De esta forma la empresa logrará adaptarse de mejor manera hacia los requerimientos y exigencias de diferentes nichos de mercado, sobresaliendo eficientemente ante la competencia.

3. Ámbito de producción y calidad

La dirección de Chchukululu carece de visión estratégica, lo que le impide elaborar un plan estratégico, razón por la cual se recomienda implementar estrategias empresariales y liderazgo, con el objetivo de visualizar cambios a futuro en lo referente a nuevas tendencias y requerimientos del mercado, manejar adecuadamente los recursos designados y delegar funciones acorde a las habilidades de cada empleado; obteniendo como resultado ser competitivo para lograr posicionamiento en el mercado.

En cuanto a la elaboración de las tabletas de chocolate, Chchukululu obtiene cacao orgánico de las provincias de: El Guayas, Manabí y Los Ríos; sin embargo se recomienda que obtenga proveedores de otras zonas geográficas, aprovechando la materia prima de excelente calidad con sabores

y aromas diferentes e incomparables que proveen las diferentes regiones del país, para cumplir con el objetivo de diversificar la cartera de productos. De la misma manera es importante que los proveedores ejecuten un sistema de control interno, que tenga como finalidad; efectuar una evaluación de la materia prima que producen y accionar una organización documental sobre los procesos de producción e insumos usados en los cultivos, que garanticen calidad en el cacao orgánico. Finalmente aprovechando la tendencia actual en el consumo de productos orgánicos, es indispensable que la empresa adquiera la certificación orgánica con el objetivo de garantizar al consumidor final que el producto ha sido elaborado bajo procesos acordes a la normativa y estándares ecológicos y sostenibles en toda la trazabilidad.

4. Marketing

Con respecto al marketing se recomienda a Chchukululu, aplicar las siguientes estrategias:

Producto: La cartera de productos que presenta actualmente Chchukululu es monótona, motivo por el cual el consumidor busca en la competencia productos diferentes que se ajusten a sus requerimientos y necesidades. Por esta razón se recomienda aplicar la estrategia de diversificación de productos, que consiste en la creación de nuevas tabletas de chocolate añadiendo nuevos componentes típicos del país como: frutos frescos o secos, hierbas, especias u otros ingredientes que le permitan diversificar la cartera de productos, generando impacto en la mente del consumidor.

Precio: Con respecto al precio actualmente la empresa aplica la estrategia descremada de precios, considerada adecuada conforme al producto que oferta Chchukululu; sin embargo, es importante considerar que si la empresa pretende crear nuevos productos dirigidos a otro segmento de clientes, es recomendable aplicar la estrategia de precio orientada a la competencia, en la cual se fija un precio similar, analizando los precios del mercado y los costos que conllevan elaborar un producto de calidad y exclusividad como las

tabletas de chocolate Chchukululu; con el principal objetivo de lograr aceptabilidad por los consumidores de chocolate orgánico.

Plaza: Chchukululu actualmente emplea un canal de distribución convencional, sin embargo se recomienda aplicar un sistema vertical de marketing, con el objetivo de unificar las partes que intervienen en la cadena de distribución, logrando una cooperación en el trabajo, a través de contratos en los que se estipule obligaciones y derechos de cada una de las partes que integran este canal. Así se podrá delegar a una autoridad para que se responsabilice por el funcionamiento correcto de todos los procesos llevados a cabo en la distribución y se pueda implementar los cambios que considere necesarios para cumplir las metas empresariales y solucionar los conflictos que se puedan generar.

Promoción: La promoción y publicidad aplicada por la empresa hasta la actualidad es considerada intrascendente, debido a que la directiva no la valora como un factor importante; motivo por el cual se recomienda a Chchukululu ampliar la inversión y financiamiento en publicidad con el objetivo de informar las características de los productos que oferta la empresa y los beneficios que generan al consumirlos. Se podrá transmitir la diferencia con respecto a la competencia de una forma simple y atractiva con colaboración de una capacidad innovadora y creativa, proyectando una imagen que influya en la mente del consumidor, marcando una percepción positiva, que posibilite construir preferencia hacia la marca Chchukululu, a fin de fidelizar a los consumidores actuales y atraer a nuevos clientes. Adicionalmente, se recomienda realizar una actualización en la apariencia de su página web, con imágenes claras de los productos ofertados, e incluso que el cliente a través de la misma pueda realizar la compra de los productos.

Logística

Finalmente con respecto a la logística empleada por Chchukululu, no se controla un tiempo óptimo en la entrega del producto y los costos son

relativamente altos, razón por la cual se recomienda implementar alianzas estratégicas con una empresa internacional de logística, a fin de obtener un servicio integrado y personalizado para realizar la entrega de las tabletas de chocolate en el menor tiempo, posible optimizando recursos. También se recomienda la implementación de un lugar de distribución en el extranjero, con el objetivo de que el producto esté al alcance del consumidor y así lo pueda adquirir de manera inmediata.

BIBLIOGRAFÍA

- AGROCALIDADa. (14 de Junio de 2013). ACUERDO MINISTERIAL No. 299. Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 03 de Julio de 2016
- AGROCALIDADb. (14 de Junio de 2013). Instructivo de la Normativa General Para Promover y Regular la Producción Orgánica-Ecológica-Biológica en el Ecuador. Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 25 de Junio de 2016
- AGROCALIDADc. (15 de Agosto de 2016). *Inocuidad - Dirección de Orgánicos*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2016, de <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2016/08/lista-de-organismos-de-certificacion-registrados-27-09-2016.pdf>
- Allen, K. (28 de 10 de 2014). *E How Español*. Recuperado el 07 de 04 de 2016, de http://www.ehowenespanol.com/son-flavanoles-antioxidantes-hechos_144227/
- Amez, F. (2000). *Diccionario de Contabilidad y Finanzas*. Madrid.
- Aranal de Importaciones Integrado del Ecuador. (2015). *Clasificación Arancelaria*. Registro Oficial. Recuperado el 25 de Junio de 2016
- Banco Centroamericano de Integración Económica. (2010). Demanda de Cacao amigable con la biodiversidad en Europa. Centroamérica. Recuperado el 12 de Noviembre de 2016
- Becerra Rodríguez , F., Serna Gómez, H. M., & Naranjo Valencia, J. C. (30 de Mayo de 2013). *Elsevier España*. Obtenido de Redes empresariales locales, investigación y desarrollo e innovación en la empresa: [file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/out%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/out%20(3).pdf)
- Blasco Torrejón, B. (2016). *Expansion*. Recuperado el 06 de 04 de 2016, de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/teoria-de-la-ventaja-comparativa.html>
- Boletín Montana*. (08 de 2012). Recuperado el 07 de 04 de 2016, de <http://www.montana.com.pe/boletines/alimentos/02/catequinas.html>
- Bonifaz, C. (2016). *Economía y Finanzas Internacionales PUCE*. Recuperado el 06 de 04 de 2016, de <http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/12-teoria-clasica/59-ventaja-comparativa>

- Carreto, J. (s.f.). *Planeación Estratégica*. Obtenido de <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/qu-es-estrategia.html>
- CECOMA, E. (30 de Marzo de 2010). *Bolg de Internacionalización*. (A. y. Confederación de Empresarios de Comercio Minorista, Productor) Recuperado el 21 de Abril de 2016, de <http://internacionalizacionccb.blogspot.com/2010/03/que-es-la-internacionalizacion.html>
- Chchukululu. (2012). *Chchukululu*. Obtenido de <http://www.elcaptor.com/economia/consumo-de-productos-ecologicos-en-europa>
- Cluster Turístico de Monteverde*. (2006). Recuperado el 06 de 04 de 2016, de <https://clusterturisticomonteverde.wikispaces.com/Teor%C3%ADa+y+Concepto+de+Cl%C3%BAster>
- CORPEI. (2009). *CORPEI*. Obtenido de <http://www.corpei.org/>
- Dani C. (23 de Octubre de 2013). *Verema*. Recuperado el 30 de 03 de 2016, de Verema: <http://www.verema.com/blog/productos-gastronomicos/1129360-que-cacao-donde-produce>
- David. (28 de Abril de 2012). *Descuadrando*. Recuperado el 26 de Abril de 2016, de http://descuadrando.com/Ventaja_comparativa
- David Ricardo. (Abril de 2012). *El blog de Manu Bordera*. Obtenido de <http://manubordera.com/david-ricardo-y-la-ventaja-comparativa/>
- Deming, W. E. (10 de Mayo de 2013). *Gestiopolis*. Recuperado el 15 de Abril de 2016, de Calidad, concepto y filosofías: Deming, Juran, Ishikawa y Crosby: <http://www.gestiopolis.com/calidad-concepto-y-filosofias-deming-juran-ishikawa-y-crosby/>
- Diccionario de la Real Academia Española . (2016). *Diccionario de la Real Academia Española*. Recuperado el 25 de Julio de 2016, de <http://dle.rae.es/?id=6nVpk8P|6nXVL1Z>
- Dominguez, A. (15 de 04 de 2015). *Merca2.0*. Recuperado el 30 de 03 de 2016, de <http://www.merca20.com/que-es-valor-agregado-y-como-lo-usan-las-empresas/>
- Econ. Quintero Montaña, W. J. (Noviembre de 2014). *UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS*. Recuperado el Septiembre de 2016, de

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6451/1/TESIS%20completa%20para%20entrega.pdf>

Ecuador ama la vida. (2015). *Ecuador Ama la Vida*. Recuperado el 14 de Enero de 2016, de Ministerio de Comercio Exterior:
<http://ecuadoramalavida.com.ec/index.php/es/men-marca-ecuador/men-marca>

Ecured. (15 de Junio de 2016). *Ecured*. Obtenido de
http://www.ecured.cu/Materia_prima

Enciclopedia Salud. (21 de Diciembre de 2013). Obtenido de
<http://www.encyclopediasalud.com/definiciones/chocolate>

Enriquez Calderon, G. A. (27 de 02 de 2004). *FAO*. (C. E.-N. Pichincha, Editor) Recuperado el 22 de 03 de 2016, de Cacao orgánico: Guia para productores ecuatorianos: <http://agris.fao.org/agris-search/search.do?recordID=EC2005000005>

Enríquez, G. A. (27 de 10 de 2003). *Mendeley*. Recuperado el 27 de 03 de 2016, de INIAP: <https://www.mendeley.com/research/el-cultivo-org%C3%A1nico-cacao-bajo-el-concepto-calidad-total/>

Esteve Pérez, S., & Rodríguez Rodríguez, D. (Abril de 2014). *Dialnet*. Obtenido de La innovación como factor de competitividad de las pymes: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5097658>

Estrada, S., & Heijs, J. (2005). *Comportamiento innovador y competitivo: factores explicativos de la conducta exportadora en México*.

Export Helpdesk. (23 de 08 de 2016). *Export Helpdesk*. Recuperado el 08 de 2016, de
<http://exporthelp.europa.eu/thdapp/form/output?action=tariff&prodLine=80&mode=specificRequirements&status=null&simDate=20160826&languageId=es&cmd=chap&taricCode=1806329000&partnerId=EC&reporterId=ES&simulationDate=26%2F08%2F2016&submit=Buscar>

Fajardo, A. (23 de 05 de 2013). *Slideshare*. Recuperado el 07 de 04 de 2016, de <http://es.slideshare.net/ophiuqusamfm/estrategias-competitivas-de-michael-porter>

Fernández, J., & Correa, J. (2011). *Modelo de Gestión Integrado para el lanzamiento de un nuevo producto*.

GestioPolis. (08 de Julio de 2001). *GestioPolis.com Experto*. Recuperado el 30 de 03 de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>

- Hinojosa, V., Stoian, D., & Somarriba Chávez, E. (2003). *CATIE*, Volumen 10. Recuperado el 27 de 03 de 2016, de Soluciones para el ambiente y desarrollo: <http://216.224.175.122:8080/handle/11554/6523>
- HVG. (2016). *Hoja Verde Gourmet*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2016, de <http://www.hvg.com.ec/nosotros/>
- Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual. (2015). *Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual*. Recuperado el 01 de Enero de 2016, de Denominaciones de Origen- Identidad Ecuatoriana en productos propios: <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/denominacion-de-origen/>
- Julve, J. (24 de Mayo de 2016). *El Captor*. doi:<http://www.elcaptor.com/economia/consumo-de-productos-ecologicos-en-europa>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 12 de Noviembre de 2016
- Krugman. (2003). *Eumed*. Recuperado el 15 de Marzo de 2016, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/981/elementos%20teoricos%20y%20conceptuales.html>
- Lastra, A. (Septiembre de 2004). *Google Academico*. Recuperado el 27 de 03 de 2016, de <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A9089e/A9089e.pdf>
- León T., M. (12 de 2008). *Google Académico*. Recuperado el 28 de 03 de 2016, de El Buen Vivir: http://www.unter.org.ar/imagenes/CAMBIAR_LA_ECONOMIA_PARA_CAMBIAR_LA_VIDA.pdf
- León, M. (12 de 2008). *Google Académico*. Recuperado el 28 de 03 de 2016, de El Buen Vivir: http://www.unter.org.ar/imagenes/CAMBIAR_LA_ECONOMIA_PARA_CAMBIAR_LA_VIDA.pdf
- Lozano Monroy, F. D. (2010 de Septiembre de 2010). *SCIELO*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ries/v5n2/v5n2a07.pdf>
- Lozano, M. A. (Junio de 2010). *SCIELO*. Obtenido de Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-81602010000100014&script=sci_arttext&tlng=pt
- Lucio Fernández, J. J., Mínguez Fuente, R., Uribe-Echevarría, A. M., & Requena Silvente, F. (Abril de 2014). *Dialnet*. Obtenido de

Características de las pymes exportadoras de bienes:
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5097653>

Luna Osorio, L. (2007). *Economía Global del Siglo XXI* (Vol. 1). (F. L. Lopez, Ed.) Ecuador: Tinta Fresca. Recuperado el 06 de 04 de 2016

Mariño Becerra, G. Y. (2012). *Global Conference on Business and Finance Proceedings*. Obtenido de LA ASOCIATIVIDAD COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL : [file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/out%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/out%20(4).pdf)

Méndez, E. (30 de Octubre de 2015). *Yachana - Revista científica*. Recuperado el 18 de Junio de 2016, de <http://revistas.ulvr.edu.ec/index.php/yachana/article/view/77/67>

Mitxéo, J., & Mendizabal, A. (1997). *Ayudas a la internacionalización de la PYME*.

Organización Mundial del Comercio Justo, WFTO. (s.f.). *Coordinadora Estatal de Comercio Justo*. Obtenido de <http://comerciojusto.org/que-es-el-comercio-justo/>

Pacari. (2009). *Pacari*. Obtenido de <http://www.pacarichocolate.com/>

Palomo Gonzalez, M. (Septiembre de 2005). *Google Académico*. Obtenido de Los Procesos de Gestión y la Problemática de las Pymes: <http://nacionmulticultural.unam.mx/empresasindigenas/docs/1810.pdf>

Perez, J. (2018). *LA WEB*. Obtenido de <http://definicion.de/raza/>.

Pilar. (28 de 10 de 2014). *ABC Salud*. Recuperado el 05 de 04 de 2016, de <http://www.abc.es/salud/noticias/20141027/abci-chocolate-bueno-para-memoria-201410261818.html>

Pinza Suárez, B. (08 de Marzo de 2015). *Crónica las noticias al día*. Recuperado el 30 de 03 de 2016, de <http://www.cronica.com.ec/index.php/opinion/columna/columnista/item/4810-el-cambio-de-la-matriz-productiva-significado>

Pizarro, N. (27 de 01 de 2010). *Veo Verde*. Recuperado el 30 de 03 de 2016, de <https://www.veoverde.com/2010/01/productos-organicos-que-son-como-son-y-a-que-se-aplica/>

Plan Nacional para el Buen Vivir. (2013-2017). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Recuperado el 07 de 04 de 2016, de <http://plan.senplades.gob.ec/web/guest/presentacion>

Porter, M. (1998). Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1252/teoria-clusters.html>

- Porter, M. (Febrero de 1999). Recuperado el 06 de 04 de 2016, de <http://www.academia.edu/2918006/Clusters>
- Porter, M. (2006). Recuperado el 06 de 04 de 2016, de <https://clusterturisticomonteverde.wikispaces.com/Teor%C3%ADa+y+Concepto+de+Cl%C3%BAster>
- Porter, M. (2007). *VENTAJA COMPETITIVA*. Recuperado el 06 de 04 de 2016, de <http://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja%20competitiva.pdf>
- Porter, M. (2009). *La gran Enciclopedia de Economía*. Recuperado el 30 de 03 de 2016, de <http://www.economia48.com/spa/d/ventaja-competitiva/ventaja-competitiva.htm>
- Porter, M. (20 de 08 de 2014). Recuperado el 06 de 04 de 2016, de <http://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>
- Promonegocios. (Agosto de 2007). *Promonegocios*. Recuperado el Agosto de 2016, de <http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>
- Renau Piqueras, J. J. (1996). *Revista Asturiana de Economía*. Obtenido de El porqué, el cómo y el dónde de la internacionalización de la empresa.: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3863475>
- Rialp Criado, A. (Octubre de 1999). *Cambio Tecnológico y Competitividad*. Obtenido de Los enfoques micro-organizacionales de la internacionalización de la empresa: http://www.revistasice.info/cachepdf/ICE_781_117-128__5F6320F1F9F499454DA33296EB4ECF86.pdf
- Rialp i Criado, A. (Octubre de 1999). *Cambio Tecnológico y Competitividad*. Obtenido de Los enfoques micro-organizacionales de la internacionalización de la empresa: http://www.revistasice.info/cachepdf/ICE_781_117-128__5F6320F1F9F499454DA33296EB4ECF86.pdf
- Rovayo, M. (2010).
- SAE - PROECUADOR. (2015). *Guía Certificaciones Internacionales. Guía Certificaciones Internacionales*. Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 19 de Junio de 2016, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/04/GuiaCertificaciones.pdf>

- Schmid, P. (2013). *Repositorio de UIDE*. Recuperado el 03 de 04 de 2016, de <http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/29/1/T-UIDE-0002.pdf>
- Secretaria Nacional de Planificacion y Desarrollo. (2013-2017). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito.
- Senplades. (2013-2017). Plan Nacioanal del Buen Vivir. (Primera). Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 21 de Marzo de 2016
- Senplades. (2013-2017). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017*. Recuperado el 26 de abril de 2016, de <http://www.buenvivir.gob.ec/presentacion1>
- Smith, A. (1723-1790). *Economia y Finanzas Internacionales*. Recuperado el 26 de Mayo de 2016, de <http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/12-teoriaclasica/71-teoria-de-la-ventaja-absoluta-de-adam-smith>
- Smith, A. (1790). *Pontífica Universidad Católica del Ecuador*. Obtenido de Economía y Finanzas Internacionales: <http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/12-teoria-clasica/71-teoria-de-la-ventaja-absoluta-de-adam-smith>
- SRI. (2015). *Según el Servicio de Rentas Internas (SRI)*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- Stuart Mill, J. (s.f.). *Aula de Economía*. Obtenido de <http://www.auladeeconomia.com/articulos2b.htm>
- Taipe Yáñez, J. F. (2015). *Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico*. Recuperado el 28 de 03 de 2016, de REDIB: https://www.redib.org/recursos/Record/oai_articulo729618-impacto-plan-vivir-2013-%E2%80%932017-bienestar-pueblo-ecuadoriano
- Universidad ICESI. (2010). *Universidad ICESI*. Recuperado el 30 de 03 de 2016, de <https://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/09/12/commodities/>
- Valdivian. (2012). *Valdivian*. Recuperado el 23 de Agosto de 2016, de <https://valdivianchocolate.com/es/content/8-nuestra-historia>
- Valenzuela B, A. (2007). *Redalyc*. Recuperado el 27 de 03 de 2016, de Revista Chilena de Nutrición: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46934302>

- Vegas, J. C. (2008). *Informe de la Secretaría de la UNCTAD*. Recuperado el 30 de 03 de 2016, de http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf
- Veletanga, G. (2016). *Pontifica Universidad Catolica del Ecuador*. Recuperado el 29 de 03 de 2016, de Economía y Finanzas Internacionales: <http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/12-teoria-clasica/71-teoria-de-la-ventaja-absoluta-de-adam-smith>
- Villares Villafuerte, H. G. (2014). *FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES SEDE ECUADOR (FLACSO)*. Recuperado el 06 de 04 de 2016, de <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/6758/2/TFLACSO-2014HGVV.pdf>
- Yepez Villarreal, S. M. (2011). *Repositorio de la UDLA*. Recuperado el 01 de 04 de 2016, de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/1711/1/UDLA-EC-TINI-2011-11.pdf>