



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

**SEDE QUITO**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS INNOVADORAS PARA POTENCIAR LA  
EXPORTACIÓN DEL CACAO PROCESADO ECUATORIANO EN EL MERCADO  
EUROPEO – FRANCIA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:**

**Licenciado en Administración de Empresas**

**AUTOR/A: SARAH SOPHIE CAPIAU CARRASCO**

**TUTOR: PATRICIA FERNANDA PAZ MOLINA**

**QUITO- ECUADOR**

**2025**

**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE  
TITULACIÓN**

Yo, **SARAH SOPHIE CAPIAU CARRASCO** con documento de identificación **N° 1717549016** manifiesto que:

Soy el autor y responsable del presente trabajo; y, autorizo a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

**QUITO, 16 de JUNIO del año 2025**

Atentamente,

  
SARAH SOPHIE CAPIAU  
CARRASCO  
1717549016

**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE  
TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

Yo, SARAH SOPHIE CAPIAU CARRASCO con documento de identificación No. 1717549016, expreso mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del Trabajo de Titulación: ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS INNOVADORAS PARA POTENCIAR LA EXPORTACIÓN DEL CACAO PROCESADO ECUATORIANO EN EL MERCADO EUROPEO - FRANCIA, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciada en Administración de Empresas, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Quito, 16 de Junio del año 2025

Atentamente,



SARAH SOPHIE CAPIAU  
CARRASCO  
1717549016

## CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Patricia Fernanda Paz Molina con documento de identificación N° 1710411685, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS INNOVADORAS PARA POTENCIAR LA EXPORTACIÓN DEL CACAO PROCESADO ECUATORIANO EN EL MERCADO EUROPEO - FRANCIA , realizado por SARAH SOPHIE CAPIAU CARRASCO con documento de identificación N° 1717549016, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción Artículo académico que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Quito, 17 de junio del año 2025

Atentamente,



---

PATRICIA FERNANDA PAZ  
MOLINA  
1710411685

## TABLA DE CONTENIDO

1.- TEMA: ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS INNOVADORAS PARA POTENCIAR LA EXPORTACIÓN DEL CACAO PROCESADO ECUATORIANO EN EL MERCADO EUROPEO - FRANCIA .....	1
2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
3.- FORMULACIÓN DE LOS PROBLEMAS .....	1
3.1. GENERAL.....	1
3.2. ESPECÍFICOS.....	2
4.- JUSTIFICACIÓN.....	2
IMPORTANCIA TEÓRICA.....	5
IMPORTANCIA METODOLÓGICA .....	5
IMPORTANCIA APLICADA.....	5
5.- OBJETIVOS.....	6
5.1. OBJETIVO GENERAL .....	6
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
6.- MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	6
6.1. MARCO TEÓRICO .....	6
Dinámica reciente del mercado internacional del cacao. ....	7
Teoría de la Ventaja Competitiva de las Naciones (Porter, 1990) .....	7
Enfoque de Valor Agregado en la Exportación.....	8
Teoría de la Internacionalización de Empresas (Johanson y Vahlne, 1977).....	8
Modelos de Innovación en la Industria Alimentaria .....	9
Normativas y Regulaciones de la Unión Europea para la Importación de Cacao.....	10
Brechas normativas en la cadena de exportación de cacao ecuatoriano .....	11
6.2. MARCO CONCEPTUAL .....	11
7.- MARCO METODOLÓGICO.....	12
7.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
7.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	13
7.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	14
7.4. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA .....	14
7.4.1. Población.....	14
7.4.2. Muestra.....	15
8. RESULTADOS.....	16
8.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	16
8.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	23
9. CONCLUSIONES .....	25
10. RECOMENDACIONES .....	26
11.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	28

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1 Caracterización de Productores y Exportadores de Cacao Procesado en Ecuador.	17
Tabla 2 : Caracterización de Especialistas en Comercio Exterior y Certificaciones.....	18
Tabla 3: Caracterización de Distribuidores y Comerciantes de Cacao en Francia.....	19
Tabla 4: Análisis Comparativo de Exportaciones de Cacao (2018-2022) .....	20
Tabla 5 :Preferencias del Consumidor Francés en Productos de Cacao.....	21
Tabla 6 :Tendencias en la Exportación de Cacao Ecuatoriano .....	21
Tabla 7 : Análisis de Obstáculos y Oportunidades del Cacao Procesado Ecuatoriano en el Mercado Francés.....	22

## **INDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1: Distribución Conceptual de Brechas Estratégicas del Cacao Procesado Ecuatoriano.....	23
---	----

## RESUMEN

Ecuador es reconocido internacionalmente por su producción de cacao fino de aroma; sin embargo, su participación en el mercado global se ha enfocado principalmente en la exportación de cacao en grano, con escasa industrialización y escaso valor agregado. Esta investigación analiza estrategias innovadoras para potenciar la exportación de cacao procesado ecuatoriano hacia Francia, uno de los mercados más exigentes de Europa en cuanto a calidad, sostenibilidad y certificaciones éticas. A través de un enfoque mixto que combina métodos cuantitativos y cualitativos incluyendo entrevistas a exportadores, productores, especialistas en comercio exterior y distribuidores franceses, se identifican los principales desafíos y oportunidades del mercado. Entre las estrategias clave se destacan la obtención de certificaciones como Comercio Justo y Orgánico, el uso de marketing digital, la narrativa de origen y el fortalecimiento de la marca país. Los hallazgos sugieren que existe un potencial significativo para posicionar el cacao procesado ecuatoriano en Francia si se articulan adecuadamente políticas públicas, acciones privadas y herramientas de diferenciación comercial. Este estudio aporta recomendaciones prácticas y teóricas para mejorar la competitividad del sector cacaotero nacional en mercados de alto valor.

**Palabras clave:** cacao procesado, exportación, estrategias innovadoras, Francia, certificaciones, marketing digital.

## ABSTRACT

Ecuador is internationally renowned for its fine aroma cocoa production; however, its global market participation has been focused mainly on exporting raw cocoa beans, with little industrialization or added value. This study analyzes innovative strategies to boost the export of Ecuadorian processed cocoa to France, one of Europe's most demanding markets in terms of quality, sustainability, and ethical certifications. Through a mixed-methods approach combining quantitative and qualitative techniques—including interviews with exporters, producers, foreign trade specialists, and French distributors—the main market challenges and opportunities are identified. Key strategies include obtaining certifications such as Fair Trade and Organic, leveraging digital marketing, emphasizing origin storytelling, and strengthening the country brand. The findings suggest a significant potential to position Ecuadorian processed cocoa in France if public policies, private initiatives, and commercial differentiation tools are properly aligned. This study provides practical and theoretical recommendations to enhance the competitiveness of Ecuador's cocoa sector in high-value markets.

**Keywords:** processed cocoa, export, innovative strategies, France, certifications, digital marketing.

# **1. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS INNOVADORAS PARA POTENCIAR LA EXPORTACIÓN DEL CACAO PROCESADO ECUATORIANO EN EL MERCADO EUROPEO - FRANCIA**

## **2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Ecuador se destaca a nivel mundial como uno de los principales productores de cacao fino de aroma, aportando aproximadamente el 63% de la producción global de este tipo de cacao (FAO, 2022).

A pesar de la alta calidad y el prestigio de su producto, el país ha mantenido una exportación centrada principalmente en la materia prima, lo que evidencia un bajo nivel de industrialización y transformación en productos con mayor valor agregado, como chocolates, pasta de cacao y otros derivados (Universidad Técnica de Machala, 2021).

Por otro lado, Francia se posiciona como uno de los mercados europeos más relevantes para el consumo de cacao procesado, mostrando una creciente inclinación hacia productos orgánicos, sostenibles y de comercio justo (French Ministry of Agriculture, 2023).

Sin embargo, Ecuador enfrenta desafíos considerables al intentar introducir su cacao procesado en este mercado (Agencia Nacional de Aduanas del Ecuador, 2022).

Entre los obstáculos se encuentran la fuerte competencia de otros países productores como Costa de Marfil, Ghana y Perú (ICCO, 2023), además de los altos costos logísticos (Agencia Nacional de Aduanas del Ecuador, 2022) y las exigentes normativas de calidad y certificación impuestas por la Unión Europea (European Commission, 2021).

## **3.- FORMULACIÓN DE LOS PROBLEMAS**

### **3.1. GENERAL**

¿Cuáles son las estrategias innovadoras más efectivas para impulsar la exportación de cacao procesado ecuatoriano en el mercado francés, teniendo en cuenta las tendencias de consumo, la competencia internacional y las regulaciones comerciales?

### **3.2. ESPECÍFICOS**

¿Cuáles son las principales oportunidades y desafíos que enfrenta el cacao procesado ecuatoriano en el mercado francés?

¿Cómo podrían las estrategias de diferenciación y certificación, como la producción orgánica, el comercio justo y la trazabilidad, contribuir a mejorar la competitividad del cacao ecuatoriano en Francia (Fairtrade International, 2022)?

¿De qué forma pueden las innovaciones en comercialización y marketing digital impulsar la exportación de cacao procesado ecuatoriano hacia ese país (Hernández, 2021)?

### **4.- JUSTIFICACIÓN**

La relevancia del cacao para la economía ecuatoriana es indiscutible. Ecuador es el principal exportador mundial de cacao fino de aroma (UNCTAD, 2022), y este producto ocupa el tercer lugar entre las exportaciones no petroleras del país, constituyéndose en una fuente significativa de divisas (Universidad Técnica de Machala, 2021). Sin embargo, históricamente la mayoría de esas exportaciones se ha realizado en forma de materia prima (grano), con escaso valor agregado, mientras que la participación de productos de cacao procesado (como chocolate, manteca o licor de cacao) sigue siendo limitada. De hecho, aunque Ecuador ya exporta cacao procesado a destinos internacionales como Francia, los volúmenes actuales hacia ese mercado son muy reducidos (Universidad Técnica de Machala, 2021), lo que evidencia una oportunidad importante desaprovechada para aumentar la generación de valor en origen mediante la industrialización del cacao.

Por otra parte, el mercado europeo, y el francés en particular, se destaca por su elevada demanda de productos derivados del cacao y sus estrictos estándares de calidad, lo que lo convierte en un destino estratégico para las exportaciones ecuatorianas con mayor valor (French Ministry of Agriculture, 2023; European Commission, 2021). En este contexto, resulta imperativo diseñar estrategias innovadoras que permitan potenciar la presencia del cacao procesado ecuatoriano en Francia, aprovechando las tendencias actuales del mercado como la creciente preferencia por productos de alta calidad y sostenibles y cumpliendo con las exigentes normativas europeas (Fairtrade International, 2022; Rainforest Alliance, 2021). La presente investigación se justifica entonces tanto por la necesidad práctica de fortalecer la competitividad internacional del cacao ecuatoriano mediante la diversificación hacia los productos procesados, como por la contribución teórica que supone llenar un vacío en los estudios sobre la internacionalización de este sector (Abreu & Castro, 2019). Los hallazgos y propuestas de este trabajo beneficiarán a los exportadores locales y al país en su conjunto,

al impulsar un aprovechamiento más eficiente y rentable del cacao ecuatoriano en el mercado francés de alto valor.

Para posicionar estos productos en el mercado francés, resulta necesario diseñar e implementar estrategias innovadoras que mejoren la competitividad del cacao ecuatoriano y le permitan superar barreras comerciales como aranceles, certificaciones y requisitos de trazabilidad (Agencia Nacional de Aduanas del Ecuador, 2022). Asimismo, resulta crucial considerar tendencias actuales como la sostenibilidad, la producción orgánica, la narrativa del origen y el uso del marketing digital como herramientas diferenciadoras (De La Torre & González, 2020; Hernández, 2021).

Este estudio busca contribuir a la internacionalización efectiva del cacao procesado ecuatoriano, mediante:

- La identificación de oportunidades y desafíos en el acceso al mercado francés.
- La evaluación del impacto de certificaciones como Comercio Justo y Orgánico en la percepción del consumidor francés y en la competitividad del producto (Fairtrade International, 2022).
- El diseño de estrategias innovadoras de marketing y diferenciación que ayuden a posicionar al cacao ecuatoriano como un producto premium (Cáceres, 2020).
- El aporte de conocimientos teóricos y prácticos útiles para exportadores, instituciones públicas y futuras investigaciones.

Esta investigación tiene el potencial de generar beneficios para múltiples actores del sector:

- Para el sector cacaotero nacional, se espera fomentar la transformación e industrialización del cacao, lo que incrementará la rentabilidad y la generación de empleo.
- Para los exportadores y empresarios, se proporcionarán herramientas para entender mejor el mercado francés y aplicar estrategias más efectivas de diferenciación y promoción.
- En el ámbito del desarrollo económico nacional, se promoverá la diversificación de la oferta exportable mediante productos con alto valor agregado.

Esto surge de la imperante necesidad de que Ecuador no se limite a exportar cacao en su forma básica, sino que busque aumentar la comercialización de productos con mayor valor agregado. Esto no solo fortalecería la economía nacional, sino que también generaría más empleo y mejoraría la competitividad del país en mercados de alto nivel como el francés.

Varios estudios han explorado la competitividad del cacao ecuatoriano en el mercado internacional, subrayando su alta calidad y prestigio. No obstante, la mayoría de estas investigaciones se han centrado principalmente en la producción agrícola y las condiciones de exportación del grano, dejando de lado un análisis sobre estrategias innovadoras y diferenciadoras para el cacao procesado (Abreu & Castro, 2019).

Entre los estudios más destacados se encuentran:

- FAO (2022): Informe sobre la producción y comercio del cacao en América Latina.
- ICCO (International Cocoa Organization, 2023): Análisis de las tendencias del mercado del cacao en Europa.

Estudios nacionales: Investigaciones sobre la cadena de valor del cacao ecuatoriano y su impacto en la economía local (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), 2021).

A pesar de su relevancia, estas investigaciones no han profundizado en estrategias específicas de innovación en áreas como marketing, trazabilidad, diferenciación de productos y acceso a mercados de alto valor, como el de Francia. Este vacío tanto académico como comercial resalta la urgencia de llevar a cabo la presente investigación.

Aunque el cacao ecuatoriano es reconocido por su calidad excepcional, el país continúa exportando principalmente materia prima en lugar de productos procesados. Esto refleja una brecha significativa en la cadena productiva: la falta de industrialización e integración vertical que agregue valor al cacao antes de su exportación. El problema central radica en que Ecuador no ha logrado posicionar sus derivados de cacao (chocolates, manteca, pasta de cacao, etc.) de forma competitiva en mercados internacionales sofisticados como el de Francia. A pesar del potencial inherente de su cacao fino de aroma, la oferta ecuatoriana de productos procesados permanece casi invisible en ese destino (Pérez, 2020).

## **IMPORTANCIA TEÓRICA**

Desde una perspectiva teórica, este estudio enriquecerá el análisis de las estrategias de exportación de productos agrícolas con valor agregado, especialmente en mercados de alta exigencia como el europeo. Asimismo, facilitará la identificación de los factores clave de éxito en la comercialización internacional de productos diferenciados, tales como la certificación, la sostenibilidad y la trazabilidad (Porter, 1990; Johanson & Vahlne, 1977).

## **IMPORTANCIA METODOLÓGICA**

Metodológicamente, la investigación se sustenta en un enfoque mixto que permite triangular información cuantitativa (estadísticas de exportación, tendencias de consumo) con información cualitativa. Esta combinación garantiza una visión integral y contextualizada del fenómeno de estudio, así como una formulación más sólida de las propuestas estratégicas (Creswell, 2014).

## **IMPORTANCIA APLICADA**

En el ámbito práctico, los hallazgos de este estudio pueden ser utilizados por productores, exportadores y autoridades para diseñar planes de acción orientados a facilitar el ingreso y posicionamiento del cacao procesado ecuatoriano en Francia. De este modo, se contribuirá al fortalecimiento de la marca país, al incremento del valor agregado en las exportaciones y a la mejora de la sostenibilidad del sector cacaotero (World Cocoa Foundation, 2022).

En síntesis, el problema que se aborda es la disociación entre el potencial del cacao ecuatoriano procesado y su limitada participación en un mercado de alto valor como Francia. Identificar las causas de esta brecha y las posibles soluciones innovadoras es fundamental para que Ecuador pueda trascender la mera exportación de materia prima y aprovechar plenamente las oportunidades que ofrece la demanda internacional de productos de cacao de alta calidad.

Finalmente, para la academia y futuras investigaciones, esta investigación servirá como base teórica y metodológica para estudios en comercio internacional, agroindustria y marketing de productos agrícolas.

## **5.- OBJETIVOS.**

### **5.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar las estrategias innovadoras que permitan fortalecer la exportación del cacao procesado ecuatoriano hacia el mercado francés, considerando variables clave como las tendencias de consumo, la competencia internacional y el marco regulatorio europeo aplicable al comercio de productos agrícolas con valor agregado.

### **5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Identificar las principales oportunidades y desafíos que enfrenta el cacao procesado de Ecuador en el contexto del mercado francés, con énfasis en las preferencias de los consumidores, las barreras comerciales y la dinámica competitiva frente a países exportadores como Perú, Ghana y Costa de Marfil.

Evaluar el efecto de factores diferenciadores como la calidad del producto, la certificación de comercio justo, la trazabilidad del origen y la producción orgánica en la percepción del consumidor francés y su influencia en la competitividad internacional del cacao ecuatoriano.

Diseñar estrategias de marketing y marketing digital orientadas a incrementar la visibilidad y posicionamiento del cacao procesado ecuatoriano en Francia, integrando herramientas como el storytelling del origen, el branding ético y las plataformas de comercio electrónico para lograr una diferenciación efectiva frente a la competencia.

## **6.- MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

### **6.1. MARCO TEÓRICO**

Este estudio se sustenta en diversos enfoques teóricos y constructos conceptuales que explican los factores que inciden en la exportación de productos agrícolas procesados, con énfasis en el cacao ecuatoriano. El marco teórico proporciona las bases analíticas necesarias para interpretar las condiciones del entorno competitivo internacional, identificar oportunidades de diferenciación de producto y establecer estrategias de innovación comercial, todo ello en función de la inserción exitosa en mercados exigentes como el francés (Porter, 1990; Johanson & Vahlne, 1977; Cáceres, 2020).

## **Dinámica reciente del mercado internacional del cacao.**

En los últimos cinco años, el mercado internacional del cacao ha experimentado tensiones y transiciones relevantes que impactan directamente las oportunidades de países como Ecuador. Por un lado, el alza en los precios internacionales debido a fenómenos climáticos en África Occidental (donde se concentra la producción mundial) ha generado una ventana de oportunidad para que productores latinoamericanos ganen participación de mercado, especialmente en el sector gourmet y ético (ICCO, 2023). Al mismo tiempo, la demanda de productos de cacao procesado creció en Europa más del 7 % anual en el segmento orgánico y comercio justo entre 2018 y 2022, impulsado por consumidores jóvenes con alta conciencia ambiental (French Ministry of Agriculture, 2023).

Además, la pandemia de COVID-19 generó un cambio estructural en los hábitos de consumo, incentivando la compra directa a productores vía plataformas digitales, la búsqueda de alimentos funcionales y el interés por productos de origen transparente. Estos cambios han creado un entorno más favorable para que países con baja escala, pero alta calidad, como Ecuador, se posicionen en mercados exigentes mediante innovación comercial y diferenciación ética (World Cocoa Foundation, 2022).

No obstante, el acceso real a esos mercados sigue condicionado por el cumplimiento normativo, la capacidad de respuesta logística y la consolidación de redes comerciales confiables. En ese sentido, el cacao procesado representa una oportunidad estratégica, pero también una exigencia de profesionalización en toda la cadena de valor.

## **Teoría de la Ventaja Competitiva de las Naciones (Porter, 1990)**

Según Michael Porter, la competitividad internacional de un país no radica únicamente en sus ventajas comparativas tradicionales, como los recursos naturales, sino en su capacidad para innovar, mejorar continuamente y desarrollar sectores estratégicos que generen valor agregado (Porter, 1990). Esta teoría plantea que los países pueden alcanzar un posicionamiento sólido en mercados internacionales mediante el fortalecimiento de cuatro dimensiones fundamentales: las condiciones de los factores de producción, la demanda interna, las industrias conexas y el entorno institucional y empresarial.

Aplicando este modelo al caso ecuatoriano, se puede afirmar que el país posee una ventaja natural significativa: el cacao fino de aroma, reconocido por su alta calidad organoléptica. Sin embargo, para convertir esa ventaja comparativa en una ventaja competitiva sostenible, es necesario incorporar elementos de diferenciación estratégica como la obtención de certificaciones internacionales (Comercio Justo, Orgánico, Rainforest Alliance), el desarrollo de capacidades industriales para la transformación del grano y la construcción de una sólida narrativa de marca país que resalte el origen, la trazabilidad y la sostenibilidad del producto (Fairtrade International, 2022; World Cocoa Foundation, 2022).

En este sentido, la aplicación del modelo de Porter permite comprender que el potencial competitivo del cacao procesado ecuatoriano no solo debe basarse en su calidad intrínseca, sino también en la implementación de estrategias sistémicas que articulen innovación, institucionalidad, políticas de apoyo y acceso a mercados de alto valor como el francés (Pérez, 2020).

### **Enfoque de Valor Agregado en la Exportación**

Este enfoque, derivado del concepto de cadena de valor desarrollado por Porter (1990), sostiene que los países deben trascender la exportación de materias primas y centrarse en productos transformados que generen mayores ingresos y ventajas competitivas sostenibles. En el contexto del cacao ecuatoriano, esto implica pasar de la comercialización de grano en bruto hacia la industrialización de derivados como chocolates premium, manteca y pasta de cacao, cuya elaboración requiere estándares de calidad, procesos de innovación, diseño de empaque y estrategias de posicionamiento de marca (Cáceres, 2020).

La transformación del cacao no solo aumenta su valor de mercado, sino que también amplía las oportunidades económicas internas, impulsa la creación de empleo en la agroindustria y mejora la participación del país en eslabones más rentables de la cadena global de valor (World Cocoa Foundation, 2022). En este sentido, apostar por el valor agregado permite a Ecuador acceder a segmentos gourmet y éticos del mercado francés, que privilegian productos con historia, calidad certificada y compromiso social y ambiental.

### **Teoría de la Internacionalización de Empresas (Johanson y Vahlne, 1977)**

La teoría de la internacionalización desarrollada por Johanson y Vahlne (1977), conocida como el modelo Uppsala, plantea que las empresas expanden sus operaciones internacionales de manera gradual, a medida que acumulan conocimiento y experiencia sobre

los mercados destino. Este proceso permite reducir la incertidumbre, adaptarse a contextos culturales y normativos diferentes, y fortalecer relaciones comerciales sostenibles.

En el caso de las empresas ecuatorianas que buscan exportar cacao procesado a Francia, este modelo sugiere que deben iniciar su incursión internacional mediante canales de bajo compromiso (como distribuidores especializados), hasta construir un entendimiento profundo de factores como las regulaciones sanitarias europeas, las preferencias del consumidor francés, los requisitos de sostenibilidad y los canales de comercialización adecuados (European Commission, 2021; Pérez, 2020). A partir de este conocimiento progresivo, las empresas estarán en mejor capacidad de establecer relaciones duraderas con socios estratégicos, consolidar su presencia en el mercado y escalar su modelo de exportación

### **Modelos de Innovación en la Industria Alimentaria**

La industria alimentaria actual se encuentra en constante transformación, influenciada por tendencias globales como la sostenibilidad, la transparencia y la tecnología aplicada. En el caso específico del cacao, la innovación se convierte en un eje fundamental para responder a las exigencias de los mercados europeos, particularmente en cuanto a trazabilidad, responsabilidad social y diferenciación del producto.

Una de las herramientas más relevantes en este ámbito es el uso de blockchain, que permite asegurar la trazabilidad del producto a lo largo de la cadena de suministro, ofreciendo al consumidor garantías sobre el origen y las condiciones de producción (De La Torre & González, 2020). Asimismo, la adopción de certificaciones internacionales —como Comercio Justo, Orgánico y Rainforest Alliance— constituye una ventaja clave para acceder a nichos de consumidores éticamente comprometidos (Fairtrade International, 2022).

Adicionalmente, el marketing digital ha emergido como un canal eficaz para promover productos de cacao procesado, permitiendo desarrollar estrategias de storytelling, venta directa al consumidor y presencia en plataformas de e-commerce (Hernández, 2021). Según la World Cocoa Foundation (2022), los consumidores europeos valoran cada vez más la sostenibilidad, el comercio justo y la historia detrás del producto, lo cual refuerza la necesidad de adoptar enfoques innovadores en toda la cadena de valor.

Estas prácticas no solo permiten mejorar la competitividad del cacao ecuatoriano en mercados como el francés, sino que también impulsan la transformación estructural del sector cacaoero nacional, orientándolo hacia un modelo más inclusivo, rentable y alineado con las exigencias del consumidor global.

## **Normativas y Regulaciones de la Unión Europea para la Importación de Cacao**

El acceso del cacao procesado ecuatoriano al mercado francés está condicionado al cumplimiento estricto de las normativas y regulaciones establecidas por la Unión Europea, las cuales garantizan la calidad, seguridad y sostenibilidad de los productos alimentarios. Dichas normativas no solo determinan los requisitos técnicos y sanitarios, sino que también influyen las decisiones de compra del consumidor europeo, cada vez más consciente de los aspectos éticos y ambientales vinculados a su consumo (European Commission, 2021).

Entre las disposiciones más relevantes se destacan:

- El Reglamento (UE) 2018/848, sobre producción orgánica y etiquetado, que exige que los productos agrícolas comercializados como orgánicos estén certificados bajo procesos productivos sostenibles y amigables con el medio ambiente (Unión Europea, 2018). Este reglamento es esencial para ingresar al nicho de consumidores franceses que demandan certificación ecológica.
- El Reglamento (CE) No 178/2002, que establece los principios generales de la legislación alimentaria en la UE. Este reglamento introduce el concepto de trazabilidad obligatoria en la cadena alimentaria, garantizando la seguridad y transparencia desde el origen hasta el consumidor final (European Commission, 2021).

Además de estas regulaciones obligatorias, existen certificaciones voluntarias ampliamente valoradas por el consumidor europeo, como Fairtrade, UTZ y Rainforest Alliance, que aseguran prácticas responsables en cuanto a sostenibilidad, condiciones laborales y comercio justo. Estas certificaciones funcionan como sistemas de diferenciación competitiva, impactando positivamente en la percepción del producto y facilitando el acceso a canales de distribución especializados (Fairtrade International, 2022; Rainforest Alliance, 2021).

El cumplimiento de estas normativas y certificaciones representa una condición indispensable para competir en el mercado francés, donde la conciencia ética, ambiental y social del consumidor es cada vez más determinante en las decisiones de compra (French Ministry of Agriculture, 2023). Por tanto, las empresas exportadoras de cacao procesado en Ecuador deben incorporar estas exigencias en su estrategia de internacionalización, no solo

como un requisito técnico, sino como una herramienta de posicionamiento y construcción de confianza frente al consumidor europeo.

### **Brechas normativas en la cadena de exportación de cacao ecuatoriano**

Si bien Ecuador ha desarrollado un marco legal para apoyar al sector cacaotero, existe una brecha significativa entre lo normado y lo implementado, especialmente en lo que concierne a productos con valor agregado. Uno de los principales problemas identificados es la falta de articulación entre las agencias públicas encargadas de certificación, promoción comercial y control sanitario. Por ejemplo, mientras que ARCSA regula la inocuidad de alimentos, la Aduana impone criterios logísticos sin necesariamente armonizar procesos con los requerimientos del mercado europeo, lo que retrasa o encarece las exportaciones (Agencia Nacional de Aduanas del Ecuador, 2022).

Asimismo, no existe una política pública específica que incentive la certificación orgánica o de comercio justo en cacao procesado, lo cual pone en desventaja a pequeños productores frente a competidores como Perú, que sí cuenta con programas estatales de cofinanciamiento para certificaciones internacionales (Fairtrade International, 2022). Esta situación crea un escenario inequitativo dentro del mismo sector, donde solo las empresas grandes o aliadas con ONG internacionales logran exportar productos terminados con estándares europeos.

Otro punto crítico, es la ausencia de un registro nacional de empresas exportadoras de cacao procesado, lo cual dificulta la generación de estadísticas confiables, la promoción diferenciada y la participación en acuerdos comerciales bilaterales. El diseño de un sistema integral de trazabilidad nacional, que interconecte productores, transformadores y exportadores, es una necesidad urgente para fortalecer la competitividad estructural del cacao procesado ecuatoriano.

## **6.2. MARCO CONCEPTUAL**

A continuación, se presentan las definiciones clave que se emplean en este estudio:

**Blockchain:** Esta tecnología de registro digital permite rastrear productos a lo largo de la cadena de suministro, garantizando así transparencia y confianza para los consumidores (De La Torre & González, 2020).

**Cacao procesado:** Se refiere al producto obtenido del cacao en grano tras haber sido sometido a un proceso de transformación industrial, incluyendo la pasta de cacao, el chocolate y la manteca de cacao, entre otros (Cáceres, 2020).

**Certificación de comercio justo:** Es un sello que asegura que un producto ha sido elaborado conforme a estándares éticos, respetando condiciones laborales justas y sostenibles (Fairtrade International, 2022).

**Exportación:** Es el proceso mediante el cual se venden y envían bienes o servicios a un mercado extranjero, siempre cumpliendo con regulaciones comerciales específicas (Comercio Exterior Ecuador, 2023).

**Marketing digital:** Consiste en las estrategias de promoción y comercialización que se llevan a cabo en plataformas digitales, como redes sociales, comercio electrónico y branding en línea (Hernández, 2021).

## **7.- MARCO METODOLÓGICO.**

La presente investigación adoptó un enfoque metodológico mixto, integrando técnicas cuantitativas y cualitativas para responder de manera integral a los objetivos planteados. Este marco metodológico permitió articular el análisis estadístico con la interpretación de percepciones y experiencias de actores clave en el proceso de exportación del cacao procesado ecuatoriano hacia el mercado francés.

### **7.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño metodológico se fundamenta en una estrategia de tipo mixto o multienfoque, que combina el análisis de datos empíricos con herramientas de exploración cualitativa. Desde la perspectiva cuantitativa, se trabajará con estadísticas oficiales relacionadas con las exportaciones de cacao ecuatoriano, el comportamiento del mercado francés, las tendencias de consumo y el nivel de penetración de certificaciones internacionales en el sector (ICCO, 2023; Comercio Exterior Ecuador, 2023). Esta información permitirá identificar patrones, contrastar datos históricos y proyectar escenarios de competitividad.

Por otro lado, el componente cualitativo se basa en la recopilación de información mediante entrevistas semiestructuradas a exportadores, productores, especialistas en comercio internacional, certificadores y distribuidores europeos. Este enfoque permitirá conocer las percepciones, motivaciones y obstáculos que enfrentan los actores de la cadena de valor del cacao ecuatoriano en su intento por ingresar o consolidarse en el mercado francés. Asimismo, se realizará una revisión documental exhaustiva de literatura

especializada, informes institucionales y estudios de caso que complementen la interpretación de los datos (Creswell, 2014).

La combinación de ambos enfoques permitirá una comprensión amplia, contextualizada y crítica del fenómeno de estudio. Además, facilitará la identificación de estrategias concretas y viables que puedan ser implementadas por actores del sector público y privado para impulsar la exportación de cacao procesado ecuatoriano hacia Francia.

## **7.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

De acuerdo con la naturaleza del problema planteado, esta investigación se clasifica en los siguientes tipos:

**Investigación exploratoria:** Esta fase se enfoca en indagar antecedentes, barreras comerciales y estrategias existentes relacionadas con la exportación de cacao procesado ecuatoriano. A través de esta aproximación preliminar se busca delimitar el objeto de estudio y formular hipótesis iniciales basadas en la realidad sectorial y normativa (Abreu & Castro, 2019).

**Investigación descriptiva:** Se abordará el análisis detallado del mercado francés, considerando elementos como las preferencias de los consumidores, la presencia de productos con certificaciones éticas y los requisitos normativos para el ingreso de cacao procesado (French Ministry of Agriculture, 2023; European Commission, 2021). Esta etapa permite construir un diagnóstico integral del entorno comercial y de consumo en Francia.

**Investigación explicativa:** Finalmente, se analizarán las relaciones causales entre la implementación de estrategias innovadoras —como la obtención de certificaciones, el uso de marketing digital y la diferenciación basada en el origen— y la mejora en la competitividad del cacao ecuatoriano en el mercado europeo. Se pretende demostrar cómo estas variables influyen en la percepción del consumidor y en las posibilidades reales de posicionamiento internacional del producto (Fairtrade International, 2022; Hernández, 2021).

### 7.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación empleará una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos, seleccionados con base en su pertinencia para cumplir los objetivos del estudio y garantizar la validez de los hallazgos. A continuación, se detallan los métodos seleccionados:

- **Método documental:** Se realizará una revisión exhaustiva de fuentes secundarias confiables, tales como informes de organismos internacionales (FAO, ICCO), normativas de la Unión Europea y literatura académica sobre el comercio de cacao y las tendencias del consumo ético en Francia. Esta revisión permitirá establecer el estado del arte y construir el marco contextual y teórico del estudio (FAO, 2022; European Commission, 2021).
- **Método analítico:** Se trabajará con datos estadísticos relativos a la exportación de cacao desde Ecuador, así como con cifras sobre precios, certificaciones y preferencias del consumidor en Francia. Este análisis facilitará la identificación de oportunidades de mercado y la comparación entre distintos países exportadores (Comercio Exterior Ecuador, 2023; ICCO, 2023).
- **Método empírico:** Como parte del enfoque cualitativo, se desarrollarán entrevistas semiestructuradas dirigidas a actores estratégicos del sector. Se entrevistará a expertos en comercio internacional, productores y exportadores de cacao ecuatoriano, así como a especialistas en certificaciones (como Comercio Justo u Orgánico) y distribuidores franceses. Estas entrevistas permitirán captar percepciones, experiencias y recomendaciones prácticas para optimizar la internacionalización del cacao procesado ecuatoriano (Creswell, 2014).

La integración de estos métodos fortalecerá el rigor del estudio y ofrecerá una visión integral del fenómeno investigado.

### 7.4. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

#### 7.4.1. Población

La población objetivo del estudio está conformada por tres segmentos claves de actores vinculados a la cadena de valor del cacao y al comercio internacional:

- **Productores y exportadores de cacao ecuatoriano:** Incluye tanto actores individuales como asociaciones y empresas que participan en la transformación y

- comercialización de cacao con valor agregado (Cáceres, 2020; World Cocoa Foundation, 2022).
- **Especialistas en comercio exterior y certificaciones internacionales:** Comprende funcionarios públicos, consultores, académicos y auditores con experiencia en exportaciones agrícolas y normativas internacionales, quienes juegan un papel crucial en la interpretación y cumplimiento de estándares europeos como el Reglamento (UE) 2018/848 sobre producción orgánica y trazabilidad (European Commission, 2021; Unión Europea, 2018).
- **Empresas y distribuidores de cacao procesado en Francia:** Engloba a importadores, chocolaterías, supermercados ecológicos y tiendas gourmet que comercializan productos de cacao en el mercado francés. Estos actores muestran una creciente demanda por productos sostenibles, éticos y con certificaciones como Comercio Justo o Rainforest Alliance (Fairtrade International, 2022; French Ministry of Agriculture, 2023).

Este grupo poblacional ha sido definido en función de su conocimiento especializado, su interacción directa con el proceso exportador y su relevancia estratégica para el objetivo central de la investigación. La selección de estos actores permite acceder a información relevante, actualizada y contextualizada sobre las condiciones y retos del mercado francés para el cacao procesado ecuatoriano (Pérez, 2020; De La Torre & González, 2020). Además, su inclusión permite una triangulación metodológica entre actores del ámbito productivo, normativo y comercial, lo cual es esencial para garantizar la validez y riqueza interpretativa del estudio (Creswell, 2014).

#### **7.4.2. Muestra**

Para la presente investigación se adoptó un muestreo no probabilístico por criterios, con el objetivo de seleccionar de forma intencionada a aquellos actores que posean un conocimiento especializado y experiencia comprobada en la exportación de cacao procesado, el cumplimiento de normativas internacionales de calidad y la implementación de estrategias de comercialización innovadoras. Este tipo de muestreo es adecuado cuando se requiere obtener información profunda y específica sobre un fenómeno social complejo (Palinkas et al., 2015).

La selección se fundamentó, en la relevancia estratégica de los participantes, se priorizó aquellos perfiles que puedan aportar información sustancial para el análisis del problema investigado. En este marco, se previó la ejecución de las siguientes actividades:

- Entrevistas semiestructuradas a un grupo de entre 10 y 15 expertos vinculados al comercio internacional del cacao. Estos actores incluirán exportadores, funcionarios públicos, representantes de cámaras de comercio, certificadores, académicos y empresarios del sector chocolate.

- Estudio de al menos cinco casos de éxito, relacionados con la exportación de cacao procesado en mercados internacionales. Entre estos, se incluirá el caso de PACARI, una empresa ecuatoriana reconocida por su posicionamiento exitoso en nichos gourmet del mercado francés gracias a su estrategia de certificación, calidad y diferenciación (World Cocoa Foundation, 2022; Pérez, 2020).

Este enfoque de muestreo permitió obtener información cualitativa rica y contextualizada, lo que facilitó la formulación de propuestas viables y basadas en evidencia empírica para mejorar el posicionamiento del cacao procesado ecuatoriano en Francia. La calidad de los informantes y la diversidad de perspectivas abordadas garantizarán la validez interpretativa del estudio (Creswell, 2014).

## **8. RESULTADOS**

### **8.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Los datos obtenidos mediante entrevistas cualitativas, revisión documental y análisis estadístico permitieron identificar varias tendencias estructurales que definen la situación actual de la exportación de cacao ecuatoriano hacia Francia.

En contraste, el “origen ecuatoriano” del cacao es reconocido o identificado solo por el 25% de los consumidores consultados, lo que indica un bajo nivel de visibilidad de Ecuador como marca de origen en el mercado francés. Sin embargo, lejos de representar una debilidad definitiva, este hallazgo constituye una oportunidad estratégica para posicionar a Ecuador como un referente de cacao premium, mediante el desarrollo de campañas de marketing de origen, estrategias de storytelling sobre la tradición cacaotera y el fortalecimiento de la marca país asociada a calidad, biodiversidad y producción ética (Hernández, 2021; Pérez, 2020).

Asimismo, las entrevistas realizadas a productores y exportadores revelan una necesidad urgente de apoyo institucional en áreas como la obtención de certificaciones internacionales (Comercio Justo, Orgánico, UTZ, entre otras) y la participación en ferias comerciales europeas. Esto se evidencia en la **Tabla 1**, que caracteriza a actores relevantes del sector cacaoero ecuatoriano. Allí se muestra que cooperativas como Aroma Andino aún no poseen certificaciones, mientras que empresas como Esmeraldas Cacao S.A. sí las han integrado y manifiestan un alto interés en el mercado francés (Fairtrade International, 2022).

**Tabla 1 Caracterización de Productores y Exportadores de Cacao Procesado en Ecuador**

Nombre del Actor	Región	Tipo de Actor	Certificaciones	Nivel de Exportación	Interés en el mercado francés
Asociación El Buen Cacao	Manabí	Productor mediano	Orgánico	Media	Alto
Chocolates Finos del Litoral	Guayas	Exportador artesanal	Comercio Justo, UTZ	Alta	Muy alto
Cooperativa Aroma Andino	Pichincha	Asociación de productores	Ninguna	Baja	Medio
Esmeraldas Cacao S.A.	Esmeraldas	Empresa transformadora	Orgánico, Comercio Justo	Alta	Muy alto

Fuente: Adaptado de FAO (2022), ICCO (2023), Fairtrade International (2022), French Ministry of Agriculture (2023), y Pérez (2020).

Elaborado por: Sarah Capiou

En la **Tabla 2** presenta un perfil detallado de los especialistas seleccionados para la recolección de información cualitativa dentro de esta investigación. Se identifican cuatro actores clave, vinculados a instituciones públicas, gremios empresariales, organismos de certificación y academia, todos con una trayectoria profesional significativa (entre 8 y 15 años), lo cual refuerza la confiabilidad y pertinencia de sus aportes.

Desde el punto de vista del rol profesional, los perfiles seleccionados permiten abordar la temática de la exportación del cacao procesado desde una perspectiva multidimensional: política pública, acceso comercial, certificación y tendencias de consumo internacional.

En el ámbito del comercio exterior del cacao ecuatoriano, diversos actores institucionales y técnicos aportan perspectivas fundamentales para comprender los desafíos y oportunidades de acceso al mercado europeo. Por ejemplo, desde el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca del Ecuador, los especialistas en exportaciones brindan información clave sobre políticas comerciales, barreras arancelarias y cumplimiento normativo nacional. Por su parte, organizaciones como la Cámara de Comercio de Quito y Fedexpor contribuyen con estudios y asesorías en torno a estrategias de internacionalización, identificación de mercados meta y adaptación de la oferta exportable.

Asimismo, las empresas certificadoras privadas como Control Union, CERES o Ecocert juegan un papel esencial en la verificación de sellos como Comercio Justo, Orgánico o Rainforest Alliance, lo cual implica exigencias técnicas en trazabilidad, sostenibilidad y cumplimiento de estándares exigidos por la Unión Europea.

Desde un enfoque académico, instituciones como la FAO (2022), Fairtrade International (2022) y el Ministerio de Agricultura de Francia (2023) han documentado las tendencias de consumo sostenible en países europeos, especialmente en Francia, donde el consumidor valora cada vez más la trazabilidad, el comercio ético y el impacto ambiental del producto. Estas perspectivas permiten interpretar de manera más precisa el comportamiento del consumidor frente al cacao ecuatoriano diferenciado por origen y certificación.

**Tabla 2 : Caracterización de Especialistas en Comercio Exterior y Certificaciones**

<b>Institución / Fuente</b>	<b>Rol Profesional/ Técnica</b>	<b>Experiencia estimada (años)</b>	<b>Aporte esperado en la investigación</b>
Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones (Ecuador)	Técnicos en comercio exterior	+10 años	Políticas comerciales y barreras arancelarias
Cámara de Comercio / Fedexpor	Consultores en internacionalización	+10 años	Estrategias de acceso a mercados europeos
Control Union / CERES / Ecocert	Audidores de certificaciones	+8 años	Trazabilidad, Comercio Justo, orgánico, cumplimiento técnico europeo

FAO / Fairtrade / Ministerio de Agricultura de Francia	Investigadores / organismos internacionales	+15 años	Tendencias de consumo sostenible y percepción del consumidor europeo
---	--	-------------	--

Fuente: Adaptado de FAO (2022), ICCO (2023), Fairtrade International (2022), French Ministry of Agriculture (2023), y Pérez (2020).

Elaborado por: Sarah Capiou

Por otro lado, la perspectiva de la demanda francesa se refleja en la **Tabla 3**, que recoge las preferencias de distribuidores y comerciantes en ciudades como París, Lyon y Burdeos. Las empresas francesas, como Gourmet Équitable, manifiestan una alta valoración por atributos como sostenibilidad, trazabilidad del origen y producción ética. Sin embargo, también destacan un bajo nivel de conocimiento respecto a la oferta ecuatoriana, lo que evidencia una debilidad estratégica en la visibilidad internacional del cacao procesado del país (French Ministry of Agriculture, 2023).

**Tabla 3: Caracterización de Distribuidores y Comerciantes de Cacao en Francia**

<b>Código</b>	<b>Ciudad (Francia)</b>	<b>Tipo de Empresa</b>	<b>Preferencias de Producto</b>	<b>Conocimiento del cacao ecuatoriano</b>	<b>Interés en importar desde Ecuador</b>
Maison du Chocolat	París	Chocolatería artesanal	Orgánico, gourmet, trazabilidad	Medio	Alto
BioMarché Lyon	Lyon	Supermercado ecológico	Comercio justo, certificación europea	Bajo	Medio
Cacao Distribution France	Marsella	Distribuidor mayorista	Precio competitivo, volumen estable	Medio	Bajo
Gourmet Équitable	Burdeos	Tienda especializada gourmet	Sostenibilidad, historia del origen	Alto	Muy alto

Fuente: Adaptado de FAO (2022), ICCO (2023), Fairtrade International (2022), French Ministry of Agriculture (2023), y Pérez (2020).

Elaborado por: Sarah Capiou

Aunque, Ecuador ha experimentado un crecimiento sostenido en sus exportaciones de cacao durante los últimos años, dicho incremento ha estado concentrado principalmente en el grano en estado bruto. El cacao procesado continúa representando una fracción mínima dentro del total exportado, lo que evidencia una limitada industrialización del sector. Esta situación se refleja en los datos de la **Tabla 4**, donde se observa que entre 2018 y 2022 las exportaciones ecuatorianas aumentaron de 280.000 a 320.000 toneladas, sin que este crecimiento se traduzca en un avance significativo en la comercialización de productos con valor agregado (ICCO, 2023).

**Tabla 4: Análisis Comparativo de Exportaciones de Cacao (2018-2022)**

<b>País</b>	<b>2018 (Toneladas)</b>	<b>2019 (Toneladas)</b>	<b>2020 (Toneladas)</b>	<b>2021 (Toneladas)</b>	<b>2022 (Toneladas)</b>
Ecuador	280,000	300,000	290,000	310,000	320,000
Ghana	850,000	900,000	880,000	920,000	950,000
Costa de Marfil	2,000,000	2,100,000	2,050,000	2,150,000	2,200,000
Perú	120,000	130,000	125,000	135,000	140,000

Fuente: Adaptado de FAO (2022), ICCO (2023), Fairtrade International (2022), French Ministry of Agriculture (2023), y Pérez (2020).

Elaborado por: Sarah Capiou

Esta tabla permite visualizar la evolución del volumen exportado de cacao por los principales países productores durante el periodo 2018–2022. En dicho intervalo, Ecuador incrementó sus exportaciones de cacao en grano desde aproximadamente 280.000 toneladas en 2018 a 320.000 toneladas en 2022, lo cual refleja una tendencia de crecimiento sostenido en su participación dentro del comercio internacional (ICCO, 2023). No obstante, este aumento ha sido relativamente moderado si se compara con el crecimiento observado en países como Costa de Marfil y Ghana, que se consolidan como líderes globales en términos de volumen exportado.

Estos datos evidencian que, si bien Ecuador ocupa un lugar destacado como productor y exportador de cacao fino de aroma, su capacidad de competir en términos de volumen sigue siendo limitada frente a las economías africanas, que cuentan con mayores escalas productivas, eficiencia logística y una infraestructura exportadora más consolidada (FAO, 2022; World Cocoa Foundation, 2022). Este escenario refuerza la necesidad de que Ecuador diversifique su estrategia comercial, enfocándose en segmentos de mercado donde pueda aprovechar ventajas cualitativas como la diferenciación, la trazabilidad y el valor agregado del producto.

Los datos en la **Tabla 5** revelaron que los consumidores franceses otorgan un alto valor a atributos vinculados a la ética y sostenibilidad en los productos de cacao. En particular, el origen orgánico es considerado relevante por el 45% de los encuestados, seguido por la sostenibilidad ambiental (40%) y la certificación de comercio justo (35%) como factores determinantes en sus decisiones de compra (French Ministry of Agriculture, 2023; Fairtrade International, 2022).

**Tabla 5 :Preferencias del Consumidor Francés en Productos de Cacao**

Atributo	Porcentaje de Consumidores
Orgánico	45%
Comercio Justo	35%
Sostenibilidad	40%
Origen Ecuatoriano	25%

Fuente: Adaptado de FAO (2022), ICCO (2023), Fairtrade International (2022), French Ministry of Agriculture (2023), y Pérez (2020).  
Elaborado por: Sarah Capiou

Finalmente, el caso de la marca ecuatoriana PACARI emerge como una referencia destacada en la exportación de productos de cacao procesado hacia nichos gourmet del mercado francés. Tal como se recoge en la **Tabla 6**, PACARI ha logrado posicionarse exitosamente mediante la articulación de certificaciones internacionales, estrategias de storytelling del origen y una calidad sostenida del producto. Este caso valida la viabilidad de estrategias integrales de diferenciación como vía efectiva de inserción en mercados de alto valor (Pérez, 2020).

**Tabla 6 :Tendencias en la Exportación de Cacao Ecuatoriano**

Categoría	Hallazgo Principal	Fuente
Tipo de exportación	Mayoría del cacao exportado es grano en estado bruto; cacao procesado es minoritario	ICCO (2023)
Necesidades de productores/exportadores	Urge apoyo institucional para certificaciones (Comercio Justo, Orgánico) y ferias europeas	Fairtrade International (2022)
Opinión de distribuidores franceses	Demandan productos sostenibles, trazables y premium, pero desconocen oferta ecuatoriana	French Ministry of Agriculture (2023)

<b>Categoría</b>	<b>Hallazgo Principal</b>	<b>Fuente</b>
Caso de éxito	PACARI destaca por certificaciones, storytelling y calidad mantenida	Pérez (2020)

Fuente: Adaptado de FAO (2022), ICCO (2023), Fairtrade International (2022), French Ministry of Agriculture (2023), y Pérez (2020).

Elaborado por: Sarah Capiou

La **Tabla 7** sintetiza de manera clara los principales retos y oportunidades que enfrenta el cacao procesado ecuatoriano en su inserción al mercado francés. Se evidencian barreras estructurales significativas como los altos costos de certificación, la escasa capacitación en normativas europeas y una baja visibilidad del producto ecuatoriano frente a competidores como Perú o Ghana (European Commission, 2021; Hernández, 2021). No obstante, también se identifican oportunidades estratégicas, como el reconocimiento de la calidad del cacao nacional y el interés del consumidor francés por productos sostenibles, trazables y diferenciados. Este contraste resalta la necesidad de adoptar estrategias integrales de posicionamiento basadas en certificaciones, marketing digital y narrativa de origen (World Cocoa Foundation, 2022).

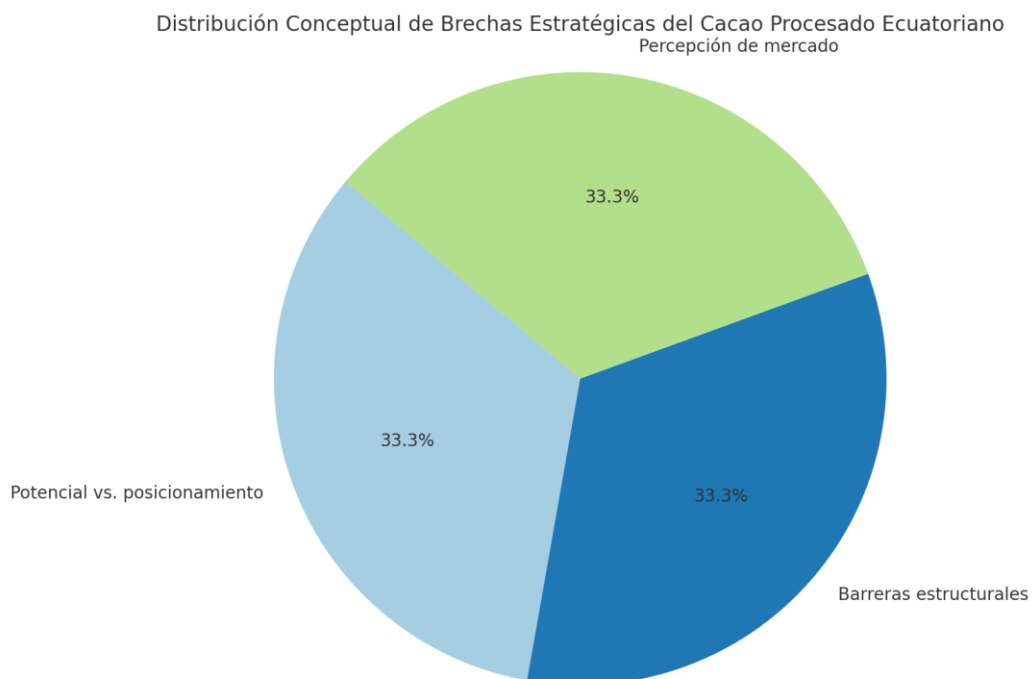
**Tabla 7 : Análisis de Obstáculos y Oportunidades del Cacao Procesado Ecuatoriano en el Mercado Francés.**

<b>Dimensión Analizada</b>	<b>Hallazgos Clave</b>	<b>Fuente</b>
Potencial vs. posicionamiento	Existe una brecha entre el potencial del cacao ecuatoriano y su posicionamiento en mercados de alto valor	World Cocoa Foundation (2022)
Barreras estructurales	Obstáculos logísticos, normativos y económicos afectan a pequeños/medianos productores de cacao procesado	European Commission (2021)
Problemas específicos	Altos costos de certificación, poca formación en normativas europeas, baja inserción en plataformas globales	European Commission (2021)
Percepción en mercado francés	Reconocimiento de calidad, pero baja visibilidad frente a competidores como Perú y Ghana	Hernández (2021)
Propuesta de mejora	Necesidad de estrategias basadas en sostenibilidad, storytelling, comercio justo y marketing digital	Hernández (2021)

Fuente: Análisis derivados de World Cocoa Foundation (2022), European Commission (2021), y Hernández (2021).

Elaborado por: Sarah Capiou

La **Ilustración 1** presenta una representación conceptual de las principales brechas estratégicas que limitan el posicionamiento del cacao procesado ecuatoriano en mercados de alto valor como el francés. Se identifican deficiencias en cuatro áreas clave: visibilidad internacional, cumplimiento normativo, acceso a certificaciones y capacidad de innovación comercial. Esta distribución permite visualizar cómo dichas brechas interactúan de forma interdependiente, afectando tanto la competitividad externa como la articulación interna del sector. La figura refuerza la necesidad de diseñar intervenciones integradas que aborden simultáneamente los factores institucionales, técnicos y de mercado (European Commission, 2021; World Cocoa Foundation, 2022).



*Ilustración 1: Distribución Conceptual de Brechas Estratégicas del Cacao Procesado Ecuatoriano*

Fuente: Gráfico elaborado por la autora con base en datos propios y análisis derivados de World Cocoa Foundation (2022), European Commission (2021), y Hernández (2021).  
Elaborado por: Sarah Capiou

## 8.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados de esta investigación revelan una brecha significativa entre el potencial del cacao procesado ecuatoriano y su posicionamiento real en el mercado francés.

En cuanto a la oferta, (Tabla 1) permite observar diferencias marcadas entre productores/exportadores: mientras empresas como Esmeraldas Cacao S.A. y Chocolates Finos del Litoral ya operan con certificaciones internacionales y alto interés en el mercado

francés, otras organizaciones, como la Cooperativa Aroma Andino, carecen de certificaciones, lo que reduce su competitividad. Esta disparidad refleja la necesidad de políticas públicas que faciliten el acceso a certificaciones a pequeños y medianos actores (Fairtrade International, 2022).

Los especialistas consultados, (Tabla 2) resaltan que las principales barreras se vinculan con regulaciones técnicas, costos de certificación y falta de acompañamiento estatal. Las percepciones recogidas permiten confirmar que el cumplimiento de los estándares europeos sigue siendo uno de los principales cuellos de botella en la internacionalización del cacao procesado ecuatoriano.

Desde el punto de vista de la demanda, (Tabla 3) refleja que los distribuidores franceses valoran atributos como sostenibilidad, trazabilidad y producción ética. Sin embargo, también manifiestan un conocimiento limitado del cacao ecuatoriano como origen diferenciado, lo cual indica una debilidad estructural en la visibilidad internacional de la marca país. A pesar de la reconocida calidad del cacao nacional, su transformación en productos con valor agregado continúa siendo limitada, como lo demuestra la evolución de las exportaciones entre 2018 y 2022: el volumen total aumentó de 280.000 a 320.000 toneladas, pero este crecimiento no se reflejó en la participación del cacao procesado (Tabla 4; ICCO, 2023).

Esto se confirma (Tabla 5), donde solo el 25% de los consumidores franceses asocia estos atributos con Ecuador, a pesar de que valoran altamente lo orgánico (45%), lo sostenible (40%) y el comercio justo (35%).

El caso de PACARI, (Tabla 6) se confirma que es posible posicionar cacao procesado ecuatoriano en mercados exigentes como el francés, siempre que se combine calidad sostenida, certificaciones internacionales y estrategias innovadoras de marketing digital. Este modelo debe ser replicado y adaptado por otros actores del sector mediante programas de formación, alianzas público-privadas y el desarrollo de capacidades exportadoras.

En este contexto, (Tabla 7) ofrece una visión consolidada de los obstáculos estructurales que afectan al sector, como los altos costos de certificación, la falta de formación sobre normativas europeas y la escasa presencia en plataformas de comercialización. Estos factores limitan especialmente a los pequeños y medianos productores, que no cuentan con el soporte institucional suficiente. No obstante, también se identifican oportunidades estratégicas: el reconocimiento internacional de la calidad del cacao ecuatoriano, la creciente demanda europea por productos éticos y el interés de nichos gourmet por el origen y la

narrativa del producto (European Commission, 2021; Hernández, 2021; World Cocoa Foundation, 2022).

En suma, los hallazgos respaldan los objetivos del estudio: identifican con claridad los desafíos y oportunidades del cacao procesado en Francia; demuestran que los factores diferenciadores como la certificación, la trazabilidad y el marketing digital inciden positivamente en la competitividad internacional; y resaltan la urgencia de implementar estrategias de internacionalización alineadas con las exigencias del mercado francés.

## **9. CONCLUSIONES**

El cacao procesado de Ecuador presenta un notable potencial para integrarse al mercado francés, respaldado por su reconocida calidad, su origen distintivo y sus cualidades organolépticas excepcionales. No obstante, su presencia en dicho mercado aún es reducida debido a obstáculos estructurales como la baja industrialización, los elevados costos logísticos y la limitada proyección internacional. Esta realidad evidencia una desconexión entre el potencial competitivo del sector y su posicionamiento actual, alineándose con el primer objetivo específico del estudio.

El acceso a certificaciones internacionales como Comercio Justo, Orgánico y Rainforest Alliance emerge como un requisito fundamental para acceder a segmentos gourmet del mercado francés. Estas certificaciones no solo cumplen con normativas europeas, sino que también actúan como herramientas clave de diferenciación comercial, al reforzar la imagen del producto ante un consumidor francés cada vez más consciente de los valores éticos, sostenibles y trazables. Este aspecto confirma el segundo objetivo específico, al destacar cómo dichas certificaciones potencian la competitividad del cacao ecuatoriano.

Las estrategias de diferenciación centradas en el origen, la trazabilidad y el aprovechamiento del marketing digital son esenciales para lograr un posicionamiento sólido del cacao procesado en Francia. Recursos como el storytelling, el fortalecimiento de la marca país y la participación activa en plataformas de comercio electrónico permiten conectar emocionalmente con el consumidor francés, incrementar la visibilidad y competir con otros productores como Perú o Ghana. Estos resultados respaldan el tercer objetivo específico, orientado al diseño de estrategias de promoción e innovación comercial.

El caso de la empresa PACARI demuestra que el posicionamiento exitoso del cacao procesado ecuatoriano en el mercado francés es factible, siempre que se adopte un enfoque integral que combine una calidad constante, certificaciones reconocidas y una narrativa

auténtica del origen. Este modelo representa una referencia valiosa que puede ser adaptada por otros actores del sector, en coordinación con políticas públicas y alianzas estratégicas.

En conclusión, los resultados del estudio confirman la existencia de una oportunidad concreta para impulsar la internacionalización del cacao procesado de Ecuador. Para ello, es indispensable superar las limitaciones actuales mediante esfuerzos coordinados entre productores, exportadores, organismos públicos y plataformas de distribución global. Esta dinámica no solo fortalecerá la competitividad del sector, sino que también contribuirá a generar mayor valor agregado, empleo y desarrollo sostenible en el país.

## **10. RECOMENDACIONES**

A partir de los hallazgos obtenidos, se plantean las siguientes acciones estratégicas con el propósito de fortalecer el posicionamiento del cacao procesado ecuatoriano en el mercado francés:

Desarrollar políticas públicas orientadas a la industrialización y certificación internacional. Es fundamental que el Estado impulse programas de apoyo financiero como subsidios parciales o mecanismos de cofinanciamiento que faciliten a pequeños y medianos productores el acceso a certificaciones clave como Comercio Justo, Orgánico y Rainforest Alliance. Esta medida reduciría barreras de entrada, elevaría la competitividad del producto y garantizaría el cumplimiento de las exigencias normativas y éticas del mercado francés.

Construir una estrategia sólida de marca país enfocada en el cacao procesado de alta gama. Esta identidad debe destacar la biodiversidad ecuatoriana, el valor ancestral del cacao y el compromiso con la sostenibilidad ambiental y social. Se recomienda diseñar campañas de comunicación en idioma francés, participar en eventos especializados como el *Salon du Chocolat* en París y establecer alianzas estratégicas con distribuidores locales, fortaleciendo así la presencia del cacao ecuatoriano en el imaginario del consumidor francés.

Fortalecer las capacidades técnicas del sector exportador. Resulta prioritario ofrecer formación continua a productores y exportadores sobre normativas europeas, tendencias de consumo, etiquetado, trazabilidad, comercio electrónico, marketing digital y requisitos fitosanitarios. Este proceso debe ser liderado por instituciones como el Ministerio de Producción y ProEcuador, en alianza con universidades, cámaras de comercio y organismos internacionales.

Implementar un sistema nacional de trazabilidad digital. La creación de una plataforma tecnológica interconectada que permita seguir el recorrido del cacao desde su origen hasta

su exportación con herramientas como blockchain permitiría cumplir con regulaciones como el Reglamento (UE) 178/2002 y, al mismo tiempo, fortalecer la confianza del consumidor en los mercados gourmet y éticos.

Fomentar la replicabilidad de modelos exitosos como el de PACARI. Para ello, se propone la creación de centros de innovación especializados en cacao y chocolate, que brinden apoyo a nuevos emprendimientos en áreas como desarrollo de producto, empaques sostenibles, procesos de certificación y estrategias de internacionalización. Esta iniciativa contribuiría a diversificar la oferta exportadora y ampliar el acceso a mercados de alto valor añadido.

Aprovechar las plataformas digitales para la exportación directa. Se recomienda incentivar el uso de canales como Amazon Francia, Etsy o tiendas gourmet online, donde los pequeños productores pueden posicionar sus productos sin intermediarios. Esta estrategia debe estar acompañada de asistencia técnica en e-commerce, logística internacional y posicionamiento de marca.

Estas propuestas buscan traducir los objetivos específicos del estudio en acciones concretas y factibles, orientadas a fortalecer estructuralmente el sector del cacao procesado ecuatoriano e impulsar su inserción sostenible en el competitivo mercado francés

## 11.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Abreu, M., & Castro, S. (2019). *Exportación de productos de cacao ecuatoriano a Europa: Oportunidades y desafíos*. *Revista de Economía y Comercio Exterior*, 12(4), 45-61.
2. Agencia Nacional de Aduanas del Ecuador. (2022). *Regulaciones y barreras en la exportación de cacao a Europa*. Recuperado de <https://www.aduana.gob.ec>
3. Cáceres, J. P. (2020). *Innovación en la industria cacaotera: Transformación del cacao en productos de valor agregado*. *Revista de Innovación y Desarrollo Agrícola*, 8(2), 15-28.
4. Comercio Exterior Ecuador. (2023). *Análisis del mercado del cacao y sus exportaciones*. Recuperado de <https://www.comercioexterior.ec>
5. Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4.<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications.
6. De La Torre, M. & González, S. (2020). *La trazabilidad en la exportación de cacao: Un enfoque hacia la sostenibilidad*. *Revista de Estudios Ambientales*, 14(1), 112-125.
7. European Commission. (2021). *Cocoa and chocolate: EU market regulations and standards*. Recuperado de <https://ec.europa.eu>
8. Fairtrade Foundation. (2021). *What is Fairtrade cocoa?* Recuperado de <https://www.fairtrade.org.uk>
9. Fairtrade International. (2022). *Cocoa and the Fairtrade system*. Recuperado de <https://www.fairtrade.net>
10. Food and Agriculture Organization (FAO). (2022). *The state of world cocoa production*. FAO. <https://www.fao.org>
11. French Ministry of Agriculture. (2023). *Trends in chocolate consumption in France*. Recuperado de <https://www.agriculture.gouv.fr>
12. Hernández, R. (2021). *Marketing digital y su impacto en la exportación de productos agrícolas*. *Revista de Comercio y Marketing Internacional*, 15(3), 87-103.

13. International Cocoa Organization (ICCO). (2023). *Annual report on the global cocoa market*. Recuperado de <https://www.icco.org>
14. Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
15. Ministerio de Agricultura y Ganadería de Ecuador. (2022). *Informe sobre el estado de la producción y exportación de cacao en Ecuador*. Recuperado de <https://www.agricultura.gob.ec>
16. Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533–544.
17. Pérez, A. (2020). *Estrategias de diferenciación para el cacao ecuatoriano en mercados internacionales*. *Revista de Estrategias y Negocios*, 10(1), 45-59.
18. Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
19. Rainforest Alliance. (2021). *Certified cocoa: Impact and benefits for farmers*. Recuperado de <https://www.rainforest-alliance.org>
20. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). (2021). *Ecuador: Informe de exportaciones de productos agrícolas*. Recuperado de <https://www.senplades.gob.ec>
21. UNCTAD. (2022). *Cocoa market trends and prospects*. <https://unctad.org>
22. Unión Europea. (2018). Reglamento (UE) 2018/848 sobre la producción orgánica y el etiquetado. Diario Oficial de la Unión Europea, L 150/1.
23. Universidad Técnica de Machala. (2021). *Análisis de la cadena de valor del cacao y su impacto en la economía ecuatoriana*. <https://repositorio.utmachala.edu.ec>
24. World Cocoa Foundation. (2022). *Sustainable cocoa production and future trends*. <https://www.worldcocoafoundation.org>