



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
INGENIERIA COMERCIAL.**

**TEMA:**

**DISEÑAR ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA EXPORTAR LOS PRODUCTOS  
EN GRANOS DE LA COMPAÑÍA CAFEICA LTDA.**

**AUTORAS:**

**ATIENCIA SACOTO LISBETH KARINA**

**SOTOMAYOR HERRERA BÉLGICA NARCISA**

**TUTOR:**

**MGS. BAZURTO QUIROZ ANTONIO**

**GUAYAQUIL MARZO 2019**



| REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                    |                                                                        |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----|
| FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                    |                                                                        |     |
| <b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | DISEÑAR ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA EXPORTAR LOS PRODUCTOS EN GRANOS DE LA COMPAÑÍA CAFEICA LTDA. |                                                                        |     |
| <b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ATIENCIA SACOTO LISBETH KARINA<br>SOTOMAYOR HERRERA BÉLGICA NARCISA                                |                                                                        |     |
| <b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | MGS. BAZURTO QUIROZ ANTONIO FERNANDO                                                               |                                                                        |     |
| <b>INSTITUCIÓN:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL                                                                           |                                                                        |     |
| <b>UNIDAD/FACULTAD:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS                                                               |                                                                        |     |
| <b>CARRERA:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL                                                                    |                                                                        |     |
| <b>GRADO OBTENIDO:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | TERCERO                                                                                            |                                                                        |     |
| <b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Abril 2019                                                                                         | <b>No. DE PÁGINAS:</b>                                                 | 106 |
| <b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | DESARROLLO MODELO ORGANIZACIONAL                                                                   |                                                                        |     |
| <b>PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | DIAGNÓSTICO, ESTRATEGIAS, PRESUPUESTO.                                                             |                                                                        |     |
| <b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                    |                                                                        |     |
| <p>Mediante el diagnóstico en Cafeica Cía. Ltda. Se pudo tener una visión más clara de sus aspectos cualitativos siendo estos las estrategias, el personal, la parte de operaciones, se consiguió que el departamento de comercio exterior tiene la oportunidad de mejorar en sus estrategias.</p> <p>Una vez diagnosticado el problema se propone diseñarlas estrategias comerciales para que pueda tener un aumento en el mercado europeo siendo estas las alianzas comerciales, estrategias por diferenciación y certificaciones, entre las cuales se proponen las normas ISO 9001, 14001, sello verde, fairtrade, kosher ya que los mercados internacionales son muy exigentes en el tema de calidad del producto, si estos afectan o no el medio ambiente.</p> <p>Se realizó un presupuesto de los gastos que tendría implementar la propuesta, en la cual se obtuvo que le será factible la inversión a la compañía Cafeica Ltda. Ya que en el mes 13 recuperaría lo invertido siendo en el mes 14 en adelante ganancia para la compañía.</p> |                                                                                                    |                                                                        |     |
| <b>ADJUNTO PDF:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | SI <input checked="" type="checkbox"/>                                                             | NO <input type="checkbox"/>                                            |     |
| <b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Teléfono:</b><br>0967512047<br>0969787920                                                       | <b>E-mail:</b><br>lisbeth1994-09@hotmail.com<br>belgica.94@hotmail.com |     |
| <b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Nombre:</b> Abg. Elizabeth Coronel                                                              |                                                                        |     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Teléfono:</b> 02-282187                                                                         |                                                                        |     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>E-mail:</b> fca.secretariageneral@ug.edu.ec                                                     |                                                                        |     |



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**  
**UNIDAD DE TITULACIÓN**

ANEXO 6

### CERTIFICADO PORCENTAJE DE SIMILITUD

Habiendo sido **nombrado BAZURTO QUIROZ ANTONIO FERNANDO**, tutor del trabajo de titulación, certifico que el presente trabajo de titulación ha sido elaborado por **Atiencia Sacoto Lisbeth Karina, CI 0950505883, Sotomayor Herrera Bélgica Narcisca, CI: 1207540509**, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de **INGENIERA COMERCIAL**.

Se informa que el trabajo de titulación: **"DISEÑAR ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA EXPORTAR LOS PRODUCTOS EN GRANOS DE LA COMPAÑIA CAFEICA LTDA"**, ha sido orientado durante todo el periodo de ejecución en el programa antiplagio (URKUND) quedando el **8%** de coincidencia.

| Código | Descripción        | Porcentaje | Fecha de Ejecución |
|--------|--------------------|------------|--------------------|
| 01     | www.ingenieria.com | 0%         | 2023-08-01         |
| 02     | www.ingenieria.com | 0%         | 2023-08-01         |
| 03     | www.ingenieria.com | 0%         | 2023-08-01         |
| 04     | www.ingenieria.com | 0%         | 2023-08-01         |
| 05     | www.ingenieria.com | 0%         | 2023-08-01         |
| 06     | www.ingenieria.com | 0%         | 2023-08-01         |
| 07     | www.ingenieria.com | 0%         | 2023-08-01         |
| 08     | www.ingenieria.com | 0%         | 2023-08-01         |
| 09     | www.ingenieria.com | 0%         | 2023-08-01         |
| 10     | www.ingenieria.com | 0%         | 2023-08-01         |

<https://secure.urkund.com/view/46756705-619809-1821766DeY7DslwEEDB67h+Qvzgp2dAoUAXJlmgSlu8NU82ms21XQJFA05pocQXnKGCYYv84fghuOCK1z7wSRBCKGGER50eYbCTTfeS3od67n2+7E2iYXqRmjY3eeGan5QI=->

<https://secure.urkund.com/view/46756705-619809-1821766DeY7DslwEEDB67h+Qvzgp2dAoUAXJlmgSlu8NU82ms21XQJFA05pocQXnKGCYYv84fghuOCK1z7wSRBCKGGER50eYbCTTfeS3od67n2+7E2iYXqRmjY3eeGan5QI=->

**MGS. BAZURTO QUIROZ ANTONIO**  
 NOMBRE DEL DOCENTE TUTOR  
 CI 0916837180



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL  
UNIDAD DE TITULACIÓN

Guayaquil, 18 de febrero de 2019

ANEXO 4

EC. JORGE CHABUSA VARGAS,  
DIRECTOR DE CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
Ciudad, -

De mis consideraciones:

Envío a Ud. el Informe correspondiente a la tutoría realizada al Trabajo de Titulación **DISEÑAR ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA EXPORTAR LOS PRODUCTOS EN GRANOS DE LA COMPAÑÍA CAFEICA LTDA.** (Título) **INGENIERA COMERCIAL** del (los) estudiante (s) **ATTENCIA SACOTO LISBETH KARINA** y **SOTOMAYOR HERRERA BÉLGICA NARCISA**, indicando ha (n) cumplido con todos los parámetros establecidos en la normativa vigente:

- El trabajo es el resultado de una investigación.
- El estudiante demuestra conocimiento profesional integral.
- El trabajo presenta una propuesta en el área de conocimiento.
- El nivel de argumentación es coherente con el campo de conocimiento.

Adicionalmente, se adjunta el certificado de porcentaje de similitud y la valoración del trabajo de titulación con la respectiva calificación.

Dando por concluida esta tutoría de trabajo de titulación, **CERTIFICO**, para los fines pertinentes, que el (los) estudiante (s) está (n) apto (s) para continuar con el proceso de revisión final.

Atentamente,

  
MGS/BAZURTO QUIROZ ANTONIO  
TUTOR DE TESIS  
C.I. 0916837180





**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL  
UNIDAD DE TITULACIÓN**

**LICENCIA GRATUITA INTRANSFERIBLE Y NO EXCLUSIVA  
PARA EL USO NO COMERCIAL DE LA OBRA CON FINES NO  
ACADÉMICOS**

Yo, Atiencia Sacoto Lisbeth Karina, CI 0950505883, Sotomayor Herrera Bélgica Narcisa, CI: 1207540509, certifico que los contenidos desarrollados en este trabajo de titulación, cuyo título es **"DISEÑAR ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA EXPORTAR LOS PRODUCTOS EN GRANOS DE LA COMPAÑIA CAFEICA LTDA"** son de mi absoluta propiedad y responsabilidad Y SEGÚN EL Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN\*, autorizo el uso de una licencia gratuita intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la presente obra con fines no académicos, en favor de la Universidad de Guayaquil, para que haga uso del mismo, como fuera pertinente

Lisbeth Atiencia  
ATIENCIA SACOTO LISBETH KARINA  
CI. 0950505883

Sotomayor Herrera B. N.  
SOTOMAYOR HERRERA BÉLGICA NARCISA  
CI. 1207540509

\*CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN (Registro Oficial n. 8099 - Dic./2016) Artículo 114: De los titulares de derechos de obras creadas en las instituciones de educación superior y centros educativos.- En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o innovación, artículos académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores. Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos.

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis principalmente a dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres por su amor y sacrificio, en todos estos años de estudios, a mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome y por el apoyo moral, que me brindaron a lo largo de esta etapa, a mi esposo que ha sido un pilar fundamental en el proceso de aprendizaje, y en especial a mi hija ella es mi motor para seguir adelante.

**LISBETH KARINA ATIENCIA SACOTO**

Este trabajo lo dedico principalmente a Dios quien es muy especial e importante para mí porque sin el nada sería posible, a mis padres quienes son y serán una parte muy importante siendo mi motivación e inspiración diaria para continuar esforzándome por cumplir mis sueños.

A mi familia que siempre me han brindado su apoyo moral y económico, también le quiero dedicar mi tesis a quien fue una inspiración de lucha constante abuelo Bolívar este camino empezó como una promesa ahora hecha realidad y a todo los docentes que formaron parte de este camino universitario.

**BÉLGICA NARCISA SOTOMAYOR HERRERA**

## **AGRADECIMIENTO**

Al finalizar este trabajo quiero utilizar este espacio para agradecer a Dios por todas sus bendiciones, a mis Padres que han sabido darme su ejemplo de trabajo y honradez y a mi esposo por su apoyo y paciencia en este proyecto de estudio.

También quiero agradecer a la Universidad de Guayaquil; directivos y profesores por la ayuda brindada a lo largo de la carrera, al tutor por brindarnos sus conocimientos para sí poder obtener una excelente calificación en el proceso de titulación.

**LISBETH KARINA ATIENCIA SACOTO**

Agradezco a Dios por haberme dado la dádiva de vivir y disfrutar de cada momento brindándome sabiduría para poder aprender y seguir con mis estudios universitarios, agradezco a mis padres por haberme depositado su confianza, mucho de mis logros se los debo a ustedes quienes me supieron formar con principios éticos.

A mi familia le agradezco mucho su ayuda y confianza porque éste camino no fue fácil pero siempre me brindaron de su tiempo para enseñarme cosas nuevas importantes para un futuro, a mi hermano quien ha sido de gran apoyo incondicional en este camino universitario.

A los docentes por las enseñanzas impartidas en este camino universitario y al tutor quien gracias a su conocimientos ha sido un gran aporte durante el desarrollo de esta tesis.

**BÉLGICA NARCISA SOTOMAYOR HERRERA**

## TABLA DE CONTENIDO

|                                                                                                                      |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| CERTIFICADO PORCENTAJE DE SIMILITUD .....                                                                            | III   |
| LICENCIA GRATUITA INTRANSFERIBLE Y NO EXCLUSIVA PARA EL USO NO<br>COMERCIAL DE LA OBRA CON FINES NO ACADÉMICOS ..... | V     |
| DEDICATORIA .....                                                                                                    | VI    |
| AGRADECIMIENTO .....                                                                                                 | VII   |
| TABLA DE CONTENIDO.....                                                                                              | VIII  |
| INDICE DE TABLA .....                                                                                                | XV    |
| INDICE DE FIGURA.....                                                                                                | XVI   |
| ÍNDICE DE APENDICES.....                                                                                             | XVII  |
| RESUMEN .....                                                                                                        | XVIII |
| ABSTRACT.....                                                                                                        | XIX   |
| INTRODUCCIÓN .....                                                                                                   | 1     |
| OBJETO DE ESTUDIO .....                                                                                              | 4     |
| OBJETIVO GENERAL.....                                                                                                | 5     |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                                                                                          | 5     |
| DESARROLLO .....                                                                                                     | 6     |
| 1. MARCO TEÓRICO.....                                                                                                | 6     |
| 1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....                                                                            | 6     |
| 1.1.1. HISTORIA DEL CACAO .....                                                                                      | 6     |
| 1.1.2. PRIMER BOOM CACAOTERO .....                                                                                   | 7     |

|                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1.3. EL SEGUNDO BOOM CACAOTERO .....                                                            | 8  |
| 1.1.4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....                                                                | 8  |
| 1.1.5. ESTRATEGIAS COMERCIALES .....                                                              | 9  |
| 1.1.6. TRATADO DE LIBRE COMERCIO – EUROPA .....                                                   | 11 |
| 1.1.7. EL ACUERDO COMERCIAL ECUADOR - UNIÓN EUROPEA.....                                          | 12 |
| 1.1.8. IMPLEMENTACIÓN DEL ACUERDO COMERCIAL .....                                                 | 12 |
| 1.1.9. ACCESO A LOS MERCADOS .....                                                                | 13 |
| 1.1.10. ACCESO DE BIENES AGRÍCOLAS AL MERCADO DE LA UNIÓN<br>EUROPEA. ....                        | 13 |
| 1.1.11. ACCESO DE BIENES AGRÍCOLAS AL MERCADO ECUATORIANO. ....                                   | 14 |
| 1.1.12. ACCESO DE BIENES INDUSTRIALES, PESCA Y ACUACULTURA AL<br>MERCADO DE LA UNIÓN EUROPEA..... | 15 |
| 1.1.13. ACCESO DE BIENES INDUSTRIALES, PESCA Y ACUACULTURA AL<br>MERCADO DEL ECUADOR. ....        | 16 |
| 1.1.14. OBSTÁCULOS TÉCNICOS AL COMERCIO (OTC).....                                                | 17 |
| 1.1.15. MEDIDAS SANITARIAS Y FITOSANITARIAS (MSFS). ....                                          | 17 |
| 1.1.16. INSTRUMENTOS DE DEFENSA COMERCIAL.....                                                    | 18 |
| 1.1.17. SOLUCIÓN DE DIFERENCIAS .....                                                             | 18 |
| 1.1.18. COMERCIO Y DESARROLLO SOSTENIBLE. ....                                                    | 19 |
| 1.2.1. DEMOGRAFÍA.....                                                                            | 20 |
| 1.2.2. GEOGRAFÍA .....                                                                            | 21 |

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| 1.2.3. EUROPA.....                                                  | 22 |
| 1.2.4. DESCRIPCIÓN GEOGRÁFICA DE EUROPA .....                       | 22 |
| 1.2.5. DIVISIÓN POLÍTICA DE EUROPA .....                            | 23 |
| 1.2.6. CULTURA DE EUROPA .....                                      | 24 |
| 1.2.7. FLORA Y FAUNA DE EUROPA .....                                | 24 |
| 1.2.8. EMPRESAS EXPORTADORAS EN EL ECUADOR .....                    | 25 |
| 1.2.9. PRODUCTOS QUE SE EXPORTAN A ALEMANIA .....                   | 26 |
| 1.2.10. ALEMANIA SOCIO COMERCIAL CLAVE DE ECUADOR.....              | 26 |
| 1.2.11. BENEFICIOS PARA AMBAS NACIONES .....                        | 27 |
| 1.2.12. EMPRESAS EXPORTADORAS DE CACAO.....                         | 27 |
| 1.2.13. EVALUACIÓN DE EXPORTACIONES TOTALES DE CACAO .....          | 28 |
| 1.2.16. PRINCIPALES EXPORTACIONES DE ALEMANIA.....                  | 32 |
| 1.2.16.1. EXPORTACIONES.....                                        | 32 |
| 1.2.16.2. IMPORTACIONES .....                                       | 32 |
| 1.2.16.3. BALANZA COMERCIAL .....                                   | 32 |
| 1.2.16.4. DESTINOS .....                                            | 33 |
| 1.2.16.5. ORÍGENES.....                                             | 33 |
| 1.2.17. PRODUCTO MARCAS PRECIOS Y EMPRESAS LÍDERES EN EL MERCADO    | 33 |
| 1.2.18. PRECIOS PROMEDIOS MENSUALES DE CACAO EN GRANO .....         | 34 |
| 1.2.19. RELACIONES BILATERALES ENTRE ECUADOR Y EUROPA.....          | 34 |
| 1.2.20. ANÁLISIS DE LA DEMANDA DEL CACAO EN EL MERCADO EUROPEO..... | 35 |

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| 1.3.1. ZONAS DE PRODUCCIÓN .....           | 36 |
| 1.3.2. CADENA DE VALOR.....                | 36 |
| 1.3.3. SEMBRÍOS.....                       | 36 |
| 1.3.4. PRODUCCIÓN.....                     | 36 |
| 1.3.5. COSECHA.....                        | 37 |
| 1.3.6. VARIEDADES .....                    | 37 |
| 1.3.7. PRODUCTOS.....                      | 37 |
| 1.3.8. COMERCIALIZACIÓN.....               | 38 |
| 1.3.9. INDUSTRIALIZACIÓN .....             | 38 |
| 1.3.10. CENTRO DE ACOPIO .....             | 38 |
| 1.3.11. INTERMEDIARIOS.....                | 39 |
| 1.3.12. MERCADOS .....                     | 39 |
| 1.3.13. NORMAS DE CALIDAD .....            | 39 |
| 1.4. MARCO CONCEPTUAL .....                | 40 |
| 1.5. MARCO CONTEXTUAL .....                | 44 |
| 1.6. MISIÓN .....                          | 45 |
| 1.7. VISIÓN .....                          | 45 |
| 1.8. VALORES .....                         | 45 |
| 1.9. ORGANIGRAMA EMPRESARIAL .....         | 45 |
| 1.11. MATRIZ FOFA DODA .....               | 47 |
| 1.12. DIAGRAMA DE FLUJO DE OPERACIÓN ..... | 48 |

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| 1.13. MARCO LEGAL.....                            | 54 |
| 1.13.1. NORMAS INCOTERMS .....                    | 54 |
| 1.13.2. REGLAS INCOTERMS.....                     | 54 |
| 1.13.3. LEY ORGÁNICA ADUANERA .....               | 55 |
| 1.13.4. OBLIGACIÓN TRIBUTARIA .....               | 55 |
| 1.13.5. DECLARACIÓN DE EXPORTACIÓN. ....          | 59 |
| 1.13.6. DOCUMENTOS PARA PRESENTAR. ....           | 59 |
| 2. MARCO METODOLÓGICO.....                        | 62 |
| 2.1. METODOLOGÍA APLICADA.....                    | 62 |
| 2.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....                | 62 |
| 2.1.2. LA ENTREVISTA.....                         | 63 |
| 2.1.3. LA ENCUESTA .....                          | 63 |
| 2.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....                | 63 |
| 2.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....                     | 64 |
| 2.3.1. DEFINICIÓN DE POBLACIÓN .....              | 64 |
| 2.3.2. DEFINICIÓN DE LA MUESTRA.....              | 64 |
| 2.4. PREMISAS .....                               | 65 |
| 2.4.1. VARIABLE INDEPENDIENTE.....                | 65 |
| 2.4.2. VARIABLE DEPENDIENTE .....                 | 65 |
| 2.4.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....   | 65 |
| 3. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS..... | 66 |

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1. DIAGNÓSTICO Y RESULTADO.....                                            | 66 |
| 3.1.1. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA.....                                        | 66 |
| 3.2. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA.....                                            | 68 |
| 3.2.1. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE ENCUESTA .....                               | 69 |
| 3.2.2.EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS EN LAS<br>ENCUESTAS ..... | 78 |
| 4. PROPUESTA.....                                                            | 79 |
| 4.1. TEMA .....                                                              | 79 |
| 4.2. OBJETIVO GENERAL.....                                                   | 79 |
| 4.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....                                              | 79 |
| 4.4. ALCANCE.....                                                            | 80 |
| 4.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....                                        | 80 |
| 4.5.1. ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR.....                                        | 80 |
| 4.5.2. ALIANZAS COMERCIALES .....                                            | 81 |
| 4.5.3. ESTRATEGIAS POR DIFERENCIACIÓN .....                                  | 81 |
| 4.5.3.1. CERTIFICACIONES .....                                               | 81 |
| 4.6. INDICADORES A UTILIZAR .....                                            | 85 |
| 4.6.1. INDICADOR NPS (NET PROMOTER SCORE) .....                              | 85 |
| 4.6.2. INDICADORES DE CUMPLIMIENTO.....                                      | 86 |
| 4.7. PRESUPUESTO.....                                                        | 86 |
| 4.7.1. LÍNEA DE TIEMPO DE LA INVERSIÓN .....                                 | 88 |

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| CONCLUSIONES .....    | 89  |
| RECOMENDACIONES ..... | 90  |
| APÉNDICES .....       | 91  |
| REFERENCIAS .....     | 100 |

## INDICE DE TABLA

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| TABLA 1 DIAGRAMA DE FLUJO DE OPERACIÓN .....                                               | 48 |
| TABLA 2 DIAGRAMA DE FLUJO DE OPERACIÓN .....                                               | 48 |
| TABLA 3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....                                          | 65 |
| TABLA 4 LA ENTREVISTA.....                                                                 | 67 |
| TABLA 5 PAÍSES QUE ADQUIEREN EL CACAO.....                                                 | 69 |
| TABLA 6 ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR EL CACAO EN GRANO DE LA<br>CALIDAD ECUATORIANO ..... | 70 |
| TABLA 7 ATRIBUTOS DEL CACAO.....                                                           | 71 |
| TABLA 8 PARÁMETROS.....                                                                    | 72 |
| TABLA 9 OPORTUNIDAD DE DEMANDA .....                                                       | 73 |
| TABLA 10 TIPO DE CACAO.....                                                                | 74 |
| TABLA 11 PLAN ESTRATÉGICO .....                                                            | 75 |
| TABLA 12 MERCADO PAGAN MEJOR EL CACAO ECUATORIANO .....                                    | 76 |
| TABLA 13 RENTABILIDAD AL EXPORTAR.....                                                     | 77 |
| TABLA 14 ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS DE LA PROPUESTA .....                                    | 87 |

## INDICE DE FIGURA

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| FIGURA 1 CIFRAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL .....           | 21 |
| FIGURA 2 EXPORTACIONES TOTALES .....                       | 25 |
| FIGURA 3 EXPORTACIONES NO PETROLERAS / PARTICIPACIÓN ..... | 26 |
| FIGURA 4 PRODUCTOS EXPORTADOS ECUADOR-ALEMANIA.....        | 27 |
| FIGURA 5 EXPORTACIONES NACIONALES POR AÑO.....             | 28 |
| FIGURA 6 EXPORTACIONES POR PAÍS .....                      | 29 |
| FIGURA 7 BALANZA COMERCIAL.....                            | 33 |
| FIGURA 8 PRECIOS INTERNACIONALES DEL CACAO .....           | 34 |
| FIGURA 9 CAFEICA CÍA. LTDA. ....                           | 44 |
| FIGURA 10 ORGANIGRAMA EMPRESARIAL .....                    | 45 |
| FIGURA 11 MATRIZ FODA.....                                 | 46 |
| FIGURA 12 MATRIZ FOFA DODA.....                            | 47 |
| FIGURA 13 PAÍSES QUE ADQUIEREN EL CACAO.....               | 69 |
| FIGURA 14 DISPUESTOS A PAGAR POR EL CACAO.....             | 70 |
| FIGURA 15 ATRIBUTOS.....                                   | 71 |
| FIGURA 16 PARÁMETROS .....                                 | 72 |
| FIGURA 17 OPORTUNIDAD DE LA DEMANDA.....                   | 73 |
| FIGURA 18 TIPO DE CACAO .....                              | 74 |
| FIGURA 19 PLAN ESTRATÉGICO .....                           | 75 |
| FIGURA 20 MERCADO PAGAN MEJOR EL CACAO ECUATORIANO.....    | 76 |
| FIGURA 21 RENTABILIDAD AL EXPORTAR .....                   | 77 |
| FIGURA 22 LÍNEA DE TIEMPO .....                            | 88 |

## ÍNDICE DE APENDICES

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| <i>FORMATO DE ENTREVISTA</i> .....              | 91 |
| <i>FORMATO ENCUESTA</i> .....                   | 93 |
| FIGURA 1 ENTREVISTA AL GERENTE PROPIETARIO..... | 95 |
| FIGURA 2 TENDAL .....                           | 95 |
| FIGURA 3 ÁREA DE ALMACENAJE.....                | 95 |
| FIGURA 4 BODEGA DE CAFEICA.....                 | 96 |
| FIGURA 5 BÁSCULA.....                           | 96 |



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL  
UNIDAD DE TITULACIÓN

---

**TEMA:** “DISEÑAR ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA EXPORTAR LOS PRODUCTOS EN GRANOS DE LA COMPAÑÍA CAFEICA LTDA”.

**AUTORAS:** Atencia Sacoto Lisbeth Karina  
Sotomayor Herrera Bélgica Narcisa

**TUTOR:** MGS. Bazurto Quiroz Antonio Fernando

**RESUMEN**

Mediante el diagnóstico a la empresa Cafeica Cía. Ltda. Se pudo tener una visión más clara de sus aspectos cualitativos siendo estos las estrategias, el personal, la parte de operaciones, se consiguió que el departamento de comercio exterior tiene la oportunidad de mejorar en sus estrategias, para poder incrementar las ventas en Alemania.

Una vez diagnosticado el problema se pudo obtener los conocimientos por el cual Cafeica no posee estrategias comerciales para la exportación de sus productos a su vez se reconocerá la metodología que se aplicará a la presente investigación.

Mediante el análisis obtenido se pudo evidenciar que la empresa Cafeica Cía. Ltda. si necesitan de estrategias que ayuden al departamento de comercio exterior a darle una orientación al incremento de las ventas, obteniendo una mayor ganancia de su presupuesto que actualmente posee la empresa.

**Palabras Claves:** Diagnóstico, Estrategias, Presupuesto.



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL  
UNIDAD DE TITULACIÓN

---

**TEMA:** “DESIGN COMMERCIAL STRATEGIES TO EXPORT THE PRODUCTS IN GRAINS OF THE COMPANY CAFEICA LTDA”.

**AUTHORS:** Atiencia Sacoto Lisbeth Karina

Sotomayor Herrera Bélgica Narcisa

**ADVISOR:** MGS. Bazurto Quiroz Antonio Fernando

**ABSTRACT**

Through the diagnosis to the company Cafeica Cía. Ltda. You can have a clearer vision of your qualitative aspects in these strategies, the personnel, the operations part, the foreign trade department, the opportunity to improve your strategies, in order to increase sales in Germany.

Once the problem was diagnosed, it was possible to obtain the knowledge for which Cafeica does not have commercial strategies for the export of its products. In turn, the methodology applied to the present investigation is recognized.

Through the analysis obtained it was possible to prove that the company Cafeica Cia. For more information, consult the information found at the top.

**Key Words:** Diagnosis, Strategies, Budget.

## INTRODUCCIÓN

La exportación de cacao y café constituye para Ecuador una de las mayores fuentes de ingreso de dinero al país ya que con ello se produce más trabajo para las familias humildes que trabajan para sembrar y cosechar el cacao y café, elevar sus ingresos y mejorar sus condiciones de vida. Estos productos brindan un aporte a la economía de país, por tratarse de productos que pueden penetrar en los mercados internacionales debido a su alta calidad.

La producción de cacao y café en el Ecuador corresponde a la variedad forastero, bajo la designación internacional aunque se diferencia de otras variedades producidas internacionalmente por su sabor y aroma que lo hacen característicos.

Debido al interés mostrado por el mercado internacional, se busca mejorar la producción de cacao y café tradicional, ya que, al aumentar la producción, aumenta también la demanda. El cacao y café actualmente se proyecta como un producto de exportación en el mercado mundial por ser de origen natural, la propuesta que se presenta es de diseñar estrategias comerciales para la exportación de productos en grano hacia los mercados internacionales.

Este trabajo propone diseñar estrategias comerciales para la compañía Cafeica CIA. Ltda. Dedicada a la importación y exportación de granos (café, cacao). Ecuador ha sido un país netamente agrícola durante toda su historia, fue el primer país exportador de Cacao desde la época donde se exportaba el azúcar y café hasta la actualidad.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Ecuador es el cuarto exportador mundial de cacao en grano y lidera la producción cacao fino de aroma, con una participación del 63% a escala global, según lo detallan los balances del Banco Central del Ecuador en el año 2018.

El cacao es el producto de mayor exportación en el Ecuador según Anecacao han exportado 27.504 toneladas entre los últimos meses del año 2018, se ha comercializado a nivel internacional durante mucho tiempo y comenzó su introducción a partir del boom petrolero siendo considerado como uno de los productos estrellas y reconocidos actualmente por su alta calidad en aroma y sabor en los mercados internacionales.

A pesar de todos estos datos estadísticos que demuestran que las exportaciones a Alemania fueron de 41,54 millones USD aun así el Ecuador atraviesa un problema, el cual es no tener mayor inversión internacional para poder exportar mayor cantidad de cacao en el país de Alemania. Es por ello que se propone diseñar estrategias para que la compañía Cafeica Cía. Ltda. Incremente sus ventas en dicho mercado.

La empresa Cafeica Cía. Ltda. Cuenta con la experiencia en exportar mas no posee de estrategias comerciales para llevar los producto al mercado internacional lo cual genera desconfianza en el importador al momento de adquirir el cacao y en vista que el mercado europeo es muy exigente referente a la calidad del producto, se deben tomar en cuenta las medidas necesarias y analizando el alto grado de exportadores existente de varios mercados, Cafeica Cía. Ltda. Tendrá una gran reducción de ventas ocasionada por la inseguridad en sus productos ofrecidos al mercado importador.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Aumentará el nivel de ventas en Alemania al proponer estrategias comerciales para exportar los productos de Cafeica Cía. Ltda. en Alemania?

## **JUSTIFICACIÓN**

El cacao es uno de los principales productos agrícolas de exportación, es así, que su comercialización hacia otros países y su demanda se mantienen desde épocas muy tempranas en la historia ecuatoriana, ya que los ingresos obtenidos permiten consolidar importantes capitales que constituyen el soporte para el manejo político y económico del país.

Los mercados atractivos para el Ecuador son los países europeos, entre los que se destacan Holanda, Alemania, Bélgica ya que son socio comercial importante para el Ecuador en cuanto a exportaciones de cacao en grano.

Se realiza este trabajo de investigación, ya que brinda un aporte significativo a la economía no solo para la empresa Cafeica, también para la economía y riquezas de todo el país, no solo por su contribución al PIB del 8 % sino por su contribución a la generación de divisas y empleo, brindando más ayudas a las familias ecuatorianas ofreciendo la seguridad laboral en el país.

La gerencia de Cafeica CIA. Ltda. está interesada en mejorar sus estrategias para aumentar su exportación obteniendo mayor nivel de ventas en el mercado y así obtener mayor volumen de ventas. Es muy importante tener estructurado un diseño estratégico comercial de mejoramiento el cual le permita crecer consecutivamente partiendo de un control eficiente de las distintas operaciones productivas y de mercadeo, con la finalidad de que en un tiempo aproximadamente de 2 años, esta pueda llegar a convertirse en una de las empresas más destacadas tanto nacional como internacional.

Al proponer diseñar estrategias comerciales se analizarán los factores que influyen en el mercado, para que de tal forma pueda estar al momento oportuno, teniendo el precio más adecuado, también formulando métodos más ajustados para coordinar la mano de obra, instalaciones y todas las herramientas que se requieran y así la empresa también podrá crear nuevos puestos de trabajo que ayudarían a mejorar la calidad de vida de los colaboradores.

### **OBJETO DE ESTUDIO**

Se busca que las estrategias comerciales para exportar los productos de Cafeica Cía.. Ltda. Logren ser un aporte de beneficios económicos para el país de tal manera se puedan obtener más acuerdos comerciales lo cual beneficiarían a ambos países así mejorará la imagen de la empresa brindando la seguridad y confianza que muchos mercados extranjeros buscan para ser inversionistas, dar un aporte en la rama laboral teniendo más plazas de trabajo, ser la inspiración de muchas empresas exportadoras puedan guiarse y entrar en el campo exportador.

## **CAMPO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo general**

Incrementar las ventas mediante la exportación de los productos de Cafeica Cía.. Ltda. hacia Alemania.

### **Objetivos específicos**

1. Determinar las bases teóricas de estrategias que existen para las empresas dedicadas a la exportación de productos hacia la comunidad europea.
2. Investigar la situación actual de ventas de Cafeica Cía. Ltda. Hacia el mercado exterior.
3. Diseñar las estrategias que permita incrementar las ventas de la Cafeica Cía. Ltda. Hacia el mercado europeo.

## **DESARROLLO**

### **1. MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 Antecedentes de la investigación**

Como antecedentes que se investigan se incluye un análisis de importantes proyectos, tesis, libros, revistas referentes al cacao ecuatoriano y la situación geográfica entorno al mercado, diversos productos en base la materia prima en esta ocasión el cacao.

##### **1.1.1. Historia del cacao**

(Reyes, 2018) El cacao es una fruta tropical, sus cultivos se encuentran mayormente en el Litoral y en la Amazonía. Es un árbol con flores pequeñas que se observan en las ramas y producen una mazorca que contiene granos cubiertos de una pulpa rica en azúcar. La producción de cacao se concentra principalmente en las provincias de Los Ríos, Guayas, Manabí y Sucumbíos.

La domesticación, cultivo y consumo del cacao fueron realizados por los toltecas, aztecas y mayas hace unos 2 000 años; sin embargo, investigaciones recientes indican que al menos una variedad de cacao tiene su origen en la Alta Amazonía, hace 5 000 años.

Cuando los españoles llegaron a América, los granos de cacao eran usados como moneda y para preparar una deliciosa bebida y, un siglo después, las semillas fueron llevadas a Europa donde desarrollaron una receta añadiéndole vainilla y dulce. Fue recién a finales del siglo XIX que, luego de varias experimentaciones, los suizos lograron producir el primer chocolate de leche, empezando así una industria mundial.

En la segunda mitad del siglo XVI, este rentable negocio atrajo el interés de empresarios guayaquileños y, en 1 600, ya se tenían las primeras cosechas, siempre a orillas de los afluentes río arriba de Guayaquil, por lo que es conocido en el mundo como Cacao de Arriba.

Existen registros de que Ecuador produce cacao desde 1780, pero en 1911 fue cuando llegó a ser uno de los mayores exportadores. Hoy, la mayor parte del cacao exportado por Ecuador corresponde a una mezcla de Nacional y Trinitarios introducidos en 1930 y 1940, y se define como Complejo Tradicional.

### **1.1.2. Primer boom cacaotero**

Durante la segunda mitad del siglo XIX existieron varios auges en la producción cacaotera. Sin embargo, la década de 1890 tuvo el incremento en la producción de cacao más importante, lo que inició el boom cacaotero de manera formal. De esta manera, el número de quintales producidos pasó de 372.433 a 578.626 entre 1890 y 1899, lo que representó un crecimiento anual promedio de 12,3% durante dicho periodo.

En la siguiente década la producción, aunque redujo su ritmo de crecimiento, alcanzó una tasa promedio de 4,9%. La balanza comercial, por lo tanto, se benefició de este contexto y registró únicamente un déficit en el año 1897. Es decir, durante el periodo 1891- 1920 existió un saldo positivo en la posición comercial del Ecuador en veintinueve de los treinta años considerados.

La aparición de nuevas fábricas de chocolate, sobre todo en el mercado estadounidense, elevó la cantidad de importaciones de cacao por parte de este país y también de Europa. Así, la aparición de nuevos productos como el chocolate con leche y la barra Hersey de parte de Nestlé en 1876 elevó la demanda del cacao ecuatoriano.

La poca diversificación de la oferta exportable ecuatoriana se reflejó en su peso dentro del total de las exportaciones. El cacao, en promedio, representó el 70,3% del total de las exportaciones del país, cifra que se reduciría paulatinamente, aunque sin variaciones drásticas en los primeros años del siglo veinte. Sin embargo, durante el periodo 1903-1913 el Ecuador registró, en promedio, el 16,2% del total de producción mundial de cacao, siendo el principal

productor. Mientras que en 1924 la tendencia varió y Brasil ocupó el primer puesto (11,2%) con lo que Ecuador cayó al segundo lugar (6,6%), clara muestra de que el boom había terminado.

### **1.1.3. El segundo boom cacaotero**

Con la llegada del siglo XX, Ecuador se convirtió en el mayor productor de cacao a nivel mundial, exportando su producto sobre todo a Europa, Japón y Estados Unidos.

El cacao cultivado en la sierra se destinó al consumo local, mientras que el obtenido en la zona costera se exportó. Al notar el gran trabajo hecho por los pequeños agricultores y campesinos, el gobierno ecuatoriano decidió fomentar aún más la industria cacaotera al otorgar numerosos créditos con bajos intereses y bajar los impuestos para las exportaciones.

La infraestructura de las ciudades donde se producía y exportaba cacao mejoró notablemente, así como su economía. La generación de empleos comenzó a atraer a más y más productores deseosos de entrar al negocio del cacao.

El cacao se convertiría en el primer producto de exportaciones del Ecuador y su hegemonía económica se extendió un siglo, pues en 1920 empezó su definitivo declive. En todo caso, entre 1880 y 1920, es decir durante cuatro décadas, se produjo el gran auge de las exportaciones del cacao ecuatoriano.

### **1.1.4. Planeación Estratégica**

(Roncancio, 2018) Afirma que “La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno”.

En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Así, la Planeación Estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos.

### **Beneficios de la planeación estratégica**

Permite que la organización actúe de forma proactiva y no reactiva

- Da a todo el equipo un sentido de dirección
- Incrementa la rentabilidad y la cuota de mercado del negocio
- Aumenta la longevidad del negocio
- Aumenta la satisfacción laboral al dar sentido y propósito
- Establece una diferenciación y evita la convergencia competitiva
- Permite tomar mejores decisiones
- Incrementa la eficiencia operacional
- Identifica y establece prioridades para la organización

#### **1.1.5. Estrategias Comerciales**

(Chavez, 2017) Afirma que “Las estrategias comerciales están relacionadas principalmente con el comercio exterior, ya que a través del mismo se da la transacción de bienes, pero para que un país pueda lograr abarcar el mercado es necesario mantener una constante renovación”.

Las Estrategias deben estar en constante renovación debido a que los avances generados diariamente conllevan a que la competitividad entre los países sea reñida. El consultor

internacional Brian Tracy dice que para definir una estrategia comercial efectiva, el emprendedor, el empresario, o los ejecutivos, deben trabajar principalmente en su capacidad para alcanzar metas y objetivos.

El especialista sugiere trabajar con el método denominado MOEPA, acrónimo construido a partir de las palabras: metas, objetivos, estrategias, planes y actividades.

Este método puede ser implementado en cuatro pasos:

**Metas comerciales claras:** Es importante definir metas a corto, mediano y largo plazo, es decir, a uno, tres y cinco años respectivamente. Se debe indicar en cada caso qué debe lograr la empresa, con metas medibles y precisas con plazos límite para alcanzarlas. Las metas pueden ser cualitativas (logros que agreguen valor en términos de reputación a la empresa) o cuantitativas (que se pueden establecer en términos financieros o numéricos). Por ejemplo, se puede establecer como metas determinados niveles de facturación para cada período señalado.

**Objetivos claros:** Cuando hablamos de objetivos nos referimos a las metas parciales que se deben alcanzar para lograr metas mayores. Por ejemplo, si nos proponemos lograr la meta de triplicar las ventas en tres años, debemos establecer en ese lapso de tiempo el cumplimiento de determinadas medidas que nos lleven a dicha meta. Estos pasos a dar serán los objetivos, y deberán quedar claramente establecidos.

**Estrategias:** Son métodos específicos diseñados para lograr los objetivos establecidos. Se puede desarrollar diferentes estrategias en función de la meta u objetivo. Se recomienda siempre contar con un plan B anticipándose a escenarios más complejos.

**Planes detallados:** Existe una regla llamada 20/80, según la cual el 20% del tiempo que le dedicamos a planear cómo alcanzar nuestras metas y objetivos debe ahorrarnos el 80% en los

tiempos de ejecución. Esto significa que contar con planes específicos para ejecutar las estrategias puede ayudarnos a que nuestro trabajo sea mucho más productivo.

**Actividades detalladas:** Se debe precisar las actividades a desarrollar dentro de la empresa, todas en función de lo establecido en las estrategias y planes.

Por otro lado, para tener un panorama más claro respecto de la estrategia comercial, Brian Tracy recomienda hacerse las siguientes preguntas acerca del negocio:

¿Qué se quiere vender? Recordemos que no solo debemos referirnos a bienes o servicios determinados sino también a conceptos.

¿A quién se le venderá? Definir claramente el público objetivo y sus características.

¿Por qué el cliente preferirá nuestro producto o servicio en lugar que el de nuestra competencia?

¿Sabemos cómo atraer a nuestros potenciales clientes?

¿Cuáles serán nuestros canales de venta?

¿Quiénes serán nuestros vendedores?

¿Cuánto cobraremos por el producto o servicio?

¿Cuál será el margen de ganancia?

¿Tendrá este margen de ganancia oportunidades de crecer?

#### **1.1.6. Tratado De Libre Comercio – Europa**

(Semana, 2015) Indica “Es un acuerdo que firman dos países para reglamentar sus relaciones comerciales. La idea es que sus productos y servicios puedan intercambiarse libremente y que los inversionistas de lado y lado cuenten con reglas del juego claras, estables y transparentes”.

### **1.1.7. El Acuerdo Comercial Ecuador - Unión Europea**

(Ministerio de Comercio Exterior, 2014) La Unión Europea es uno de los socios comerciales más importantes para el Ecuador, ocupando en los últimos años el primer lugar como destino de las exportaciones ecuatorianas no petroleras.

El Acuerdo entre la Unión Europea y el Ecuador normará el comercio de bienes y servicios desde y hacia dicho bloque, así como la participación de las Partes en licitaciones para la contratación pública, la protección de los derechos de propiedad intelectual, la cooperación en el ámbito del comercio y, en particular disposiciones precisas que establecen un trato especial y diferenciado a favor del Ecuador, en reconocimiento a las asimetrías existentes entre la UE y el Ecuador.

Los productos ecuatorianos exportados al mercado europeo ingresarán libres de aranceles y obstáculos a una de las regiones de mayor poder adquisitivo del mundo. Esto se producirá inmediatamente después de la entrada de vigencia del Acuerdo. Contribuirá a la modernización del aparato productivo nacional en un contexto de inserción inteligente a los mercados internacionales, bajo una estrategia de optimización de beneficios. Las negociaciones del Acuerdo se cerraron oficialmente el 17 de julio de 2014.

### **1.1.8. Implementación del Acuerdo Comercial**

Terminadas las negociaciones del Acuerdo Comercial, se inicia la etapa de revisión jurídica del instrumento, la traducción y la elaboración y aprobación del Protocolo de Adhesión. Luego se continuará con los procedimientos para su ratificación e implementación, según las disposiciones internas de cada Parte, lo que puede tomar hasta unos dos años.

El Acuerdo Comercial con la Unión Europea es el mismo tipo de Acuerdo que negociaron Colombia y Perú. Sin embargo, hay especificidades para el Ecuador que reflejan lo dispuesto por la Constitución en relación al modelo de desarrollo nacional y le confieren plena

originalidad. Por este motivo los compromisos asumidos y las listas nacionales en los distintos campos de la negociación, tienen sus propias particularidades para el caso del Ecuador. La adhesión de un País Andino candidato a este Acuerdo se efectuará mediante la conclusión de un Protocolo de Adhesión, previamente aprobado por el Comité de Comercio.

#### **1.1.9. Acceso a los mercados**

Lograr el ingreso preferencial a un mercado es la finalidad esencial de todo acuerdo comercial. Incluye los bienes agrícolas y no agrícolas.

#### **1.1.10. Acceso de bienes agrícolas al mercado de la Unión Europea.**

Lo negociado en el Acuerdo permitirá el ingreso al mercado europeo sin aranceles de rosas, palmito, café, aceite de palma, margarinas, cacao, chocolate, jugos y confites de frutas tropicales, mermeladas, vegetales, cereales, entre otros productos.

Algunos de esos productos de exportación benefician directamente a pequeños productores tanto de la sierra como de la costa. Así por ejemplo, para el caso del plátano el 71% de los productores son pequeños, para cacao es el 68%, en brócoli es el 63%, en piñas el 68%, café el 79%, y quinua el 94%.

Adicionalmente, se negoció un contingente libre de arancel para 37.000 toneladas con crecimiento del 3% anual para exportar maíz duro y derivados; un contingente libre de arancel para exportar 5.000 tm arroz; un contingente libre de arancel para 15.000 toneladas con un crecimiento del 3% anual para exportar azúcar cruda y panela, y adicionalmente un contingente de 10.000 tm para azúcar blanca.

El banano ecuatoriano tendrá las condiciones suficientes para retomar su liderazgo en el mercado europeo. El arancel actual para la fruta en la UE se reducirá desde 132 hasta llegar a

75 euros por tonelada en el 2020. La fruta tendrá las mismas condiciones preferenciales que tienen otros países competidores en el mercado europeo.

#### **1.1.11. Acceso de bienes agrícolas al mercado ecuatoriano.**

El Acuerdo precautela la producción de los principales bienes agrícolas nacionales, mediante plazos adecuados para la reducción arancelaria y otros mecanismos en función de la sensibilidad del producto.

A fin de cuidar la producción agrícola del Ecuador, se excluyeron productos como: carnes y procesados de bovino, carnes y procesados de aves, maíz y derivados, arroz y derivados, soya, papa congelada, azúcar, mantequilla, queso fresco, leche en polvo, yogurt, maíz dulce, embutidos cocidos de porcinos y alimentos para animales. Tales exclusiones representan cerca del 60% del valor bruto de la producción agropecuaria del país, el 40% del empleo y son sectores donde el peso de la participación de los pequeños productores está en el orden del 80%.

Para el sector de lácteos, dada la importancia social y económica para la agricultura de la sierra se acordaron condiciones especiales que precautelan las particularidades de dicha actividad productiva:

- Para la leche en polvo y los lacto-sueros, el Ecuador acordó crear un contingente de importación de 400 toneladas con un crecimiento de 20 toneladas por año. Este volumen representa el 0,18% de la producción de leche líquida actual. El Ecuador seguirá aplicando el arancel en estos productos para los volúmenes importados superiores a dicho contingente.
- Para los quesos, específicamente los de baja humedad o maduros, se dispondrá de 17 años de plazos para la reducción arancelaria, con un contingente de libre acceso de 1.000 toneladas con un crecimiento de 50 tm año, que representa un monto bajo

en comparación con la producción nacional. Adicionalmente se aplicará una salvaguardia que se activará al alcanzarse el 120% del nivel del contingente, lo cual en la práctica, ofrece un acceso controlado de estos productos.

- La Unión Europea se comprometió a eliminar los subsidios de exportación sobre los quesos cuando entre en vigor el Acuerdo.

La Unión Europea eliminará además sus subsidios a la exportación para aquellos productos sujetos a eliminación del arancel.

En materia de política pública, el Ecuador mantiene toda la libertad de aplicar políticas de apoyo a su agricultura, ya sea de manera general o sobre cualquier sector en particular. El Acuerdo no establece ningún compromiso en esta materia y garantiza el manejo soberano de la política pública en esta materia.

#### **1.1.12. Acceso de bienes industriales, pesca y acuicultura al mercado de la Unión Europea.**

El Acuerdo no solo asegura el acceso con 0% de arancel para toda la oferta actual del Ecuador de bienes manufacturados, sino que también abre oportunidades para muchos otros productos, incluyendo aquellos que generará el cambio de la matriz productiva.

En las exportaciones ecuatorianas en bienes manufacturados están presentes sectores como alimentos; el de la confección y artículos similares; muebles de madera; maderas; manufacturas de plástico; entre otros.

En cuanto a los productos de la matriz productiva, sectores como plástico, químico farmacéutico, manufacturas de metal, electrodomésticos, máquinas, madera y papel industrial, entre otros, podrán acceder al mercado europeo sin pagar arancel.

En cuanto a normas de origen para el sector industrial, Ecuador obtuvo flexibilidades para productos que antes tenían una norma restrictiva en el SGP plus. Esto permitirá aprovechar el programa de liberación con la UE de una mejor forma.

Para el sector de la pesca y la acuicultura los resultados del Acuerdo serán positivos, debido a que toda la oferta exportable del Ecuador ingresará al mercado europeo sin pagar aranceles, logrando una mejor situación que las condiciones preferenciales actuales bajo el SGP+. De esta manera el Ecuador asegura sus exportaciones en este sector por un monto superior a los mil millones de dólares. En el caso del camarón, que contribuye con más de 900 millones de dólares en exportaciones a la Unión Europea, dejará de pagar el 3,6% de arancel actual a la entrada en vigencia del Acuerdo.

El Ecuador es el principal abastecedor en los productos de la pesca y acuicultura en el mercado de la Unión Europea, con el Acuerdo se podrán mantener esta importante presencia en este mercado. Por otro lado, se acordó un régimen de origen flexible que favorece la estructura productiva actual de la industria pesquera ecuatoriana, permitiendo fortalecer la complementariedad productiva con otros socios de la región latinoamericana.

#### **1.1.13. Acceso de bienes industriales, pesca y acuicultura al mercado del Ecuador.**

Para los productos provenientes de la Unión Europea, el Ecuador eliminará gradualmente los aranceles con el siguiente esquema. Para el 76% de las importaciones, a la entrada en vigencia del Acuerdo, para el 11% en 5 años y para el resto entre 7 y 10 años. Ecuador mantendrá la prohibición de importación de bienes usados.

Los automóviles y CKDs provenientes de la UE se desgravarán en 7 años a partir de la entrada de vigencia del Acuerdo (2016). El Ecuador seguirá manteniendo sus regulaciones internas que limitan el acceso de vehículos fabricados dos años antes de la importación, así como la importación de vehículos usados. Igualmente, no permitirá la importación de

motores y partes de motores remanufacturados. Después de cinco años de la entrada en vigencia del Acuerdo, se podrá revisar la conveniencia de mantener tales medidas.

Adicionalmente, el Acuerdo contempla salvaguardias en el caso de que las importaciones desde Europa amenacen dañar la producción nacional.

#### **1.1.14. Obstáculos técnicos al comercio (OTC)**

El Acuerdo Comercial incluye disposiciones específicas en materia de reglamentación técnica que buscan garantizar que los productos comercializados entre las Partes cumplan con los requisitos establecidos tanto en la UE como en el Ecuador.

Las disposiciones buscan garantizar el derecho de los países miembros de aplicar medidas para lograr objetivos legítimos de política, como la protección de la salud y seguridad humana, la preservación del medio ambiente, los derechos del consumidor, así como no crear obstáculos innecesarios al comercio.

El Acuerdo incluye también disposiciones que generan una mayor transparencia para la implementación y cooperación en las diferentes esferas (reglamentos técnicos, normas, y procedimientos de evaluación de la conformidad), con el objetivo de facilitar el comercio entre las partes.

#### **1.1.15. Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (MSFs).**

El capítulo busca proteger la vida y la salud de las personas, de los animales y de los vegetales en el territorio de las Partes, y al mismo tiempo asegurar que estas no constituyan obstáculos injustificados al comercio.

Ecuador y la UE se comprometieron a colaborar para una eficaz aplicación del Acuerdo sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias de la OMC.

El Acuerdo Comercial no restringe el derecho de ambas Partes para establecer medidas encaminadas a proteger la salud humana y de los animales y vegetales, más bien busca la calidad sanitaria y fitosanitaria de los productos antes de su comercialización o exportación.

#### **1.1.16. Instrumentos de defensa comercial**

Los instrumentos de defensa comercial están diseñados para hacer frente al comercio desleal, a través de un marco jurídico claro y transparente.

El Acuerdo con la UE incorpora herramientas para defender los intereses comerciales del país tales como: las salvaguardias agrícola y para la industria naciente, la salvaguardia bilateral y multilateral y la de balanza de pagos, este es un instrumento que permite precautelar la dolarización.

#### **1.1.17. Solución de diferencias**

El Acuerdo Comercial tiene normas cuyo objetivo es prevenir y solucionar controversias comerciales entre las Partes con relación a la interpretación y aplicación del Acuerdo y llegar, cuando sea posible, a una solución mutuamente satisfactoria. El mecanismo de solución de controversias tiene como actores exclusivamente a los Estados partes del Acuerdo, sin intervención de órganos o tribunales arbitrales internacionales ajenos, como el CIADI.

El mecanismo establece en primer lugar consultas entre las Partes, mediación del Comité de Comercio, en el que interactúan el Ministro de Comercio Exterior del Ecuador o su delegado y el Comisario de la Comisión de la UE o su delegado. Si en esta fase no se resuelve la controversia se convoca un panel compuesto por tres árbitros designado por las partes.

### **1.1.18. Comercio y Desarrollo Sostenible.**

El Acuerdo Comercial busca ratificar la coherencia entre las políticas de comercio y el desarrollo sostenible, lo que implica, a su vez, profundizar elementos básicos como: el desarrollo económico, desarrollo social y protección del medio ambiente a nivel nacional e internacional.

El capítulo sobre desarrollo sostenible promueve el diálogo y la cooperación entre las Partes con miras a potenciar las relaciones comerciales a través del fortalecimiento de los principios y derechos laborales, la promoción de la conservación y uso sostenible de la diversidad biológica y de los recursos naturales, así como la reducción de la contaminación.

En el Acuerdo se reconoce la obligación de respetar, preservar y mantener los conocimientos, innovaciones y prácticas de las comunidades indígenas y locales que entrañen estilos tradicionales de vida pertinentes para la conservación y la utilización sostenible de la diversidad biológica y promover la aplicación más amplia condicionada al consentimiento informado previo de los titulares de tales conocimientos, innovaciones y prácticas que fomentarán la distribución justa y equitativa de los beneficios derivados de la utilización de tales conocimientos, innovaciones y prácticas.

Por otro lado, se reconoce también que el cambio climático es un tema de preocupación común y global que requiere la más amplia cooperación posible de todos los países y su participación en una respuesta internacional efectiva y apropiada, para el beneficio de las generaciones presentes y futuras de la humanidad.

## **1.2. Teoría General**

### **1.2.1. Demografía**

(Datos macro, 2017) Alemania tiene una población de 82.850.000 personas teniendo del género masculino 23.724 y femenino 149.623, siendo el país más poblado del mundo teniendo una tasa de variación anual del índice de precios al consumo ha sido del 0,2% de forma que la inflación acumulada en el 2018 es de 1,5%. Su capital es Berlín y su moneda Euros.

Es una de las 10 economías más importantes del mundo por volumen de PIB. Su Deuda pública en 2017 fue de 2.092.781 millones de euros, con una deuda del 63,9% del PIB. Su deuda per cápita es de 25.260€ euros por habitante.

La última tasa de variación anual del IPC publicada en Alemania es de noviembre de 2018 y fue del 2,3%.

Alemania es uno de los países con menos porcentaje de personas desempleadas del mundo.

El PIB per cápita es un muy buen indicador del nivel de vida y en el caso de Alemania, en 2017, fue de 39.600€ euros, por lo que se encuentra en una buena posición, ya que ocupa el puesto 20 del ranking, lo que supone que su población tiene un buen nivel de vida en relación a los 196 países del ranking de PIB per cápita.

En cuanto al Índice de Desarrollo Humano o IDH, que elabora las Naciones Unidas para medir el progreso de un país y que en definitiva nos muestra el nivel de vida de sus habitantes, indica que los alemanes se encuentran entre los que mejor calidad de vida tienen.

Si la razón para visitar Alemania son negocios, es útil saber que Alemania se encuentra en el 24° puesto de los 190 que conforman el ranking Doing Business, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios.

En cuanto al índice de percepción de la corrupción del sector público en Alemania ha sido de 81 puntos, así pues, sus habitantes tienen un bajo nivel de percepción de corrupción gubernamental.

Forma de gobierno: Alemania cuenta con 16 estados o provincias, que tienen gobiernos y legislaturas locales que gozan de una considerable descentralización respecto del gobierno federal.

Nivel de desarrollo: País de renta alta, Miembro de la OCDE, Miembro del G8.  
Primera potencia europea; segundo exportador más grande del mundo.

| Cifras del comercio internacional            |           |           |           |           |
|----------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Indicador de comercio exterior               | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      |
| Importación de bienes (millones de USD)      | 1.181.233 | 1.207.041 | 1.050.025 | 1.054.891 |
| Exportaciones de bienes (millones de USD)    | 1.445.067 | 1.494.608 | 1.329.469 | 1.339.647 |
| Importación de servicios(millones de USD)    | 324.691   | 329.354   | 289.475   | 312.074   |
| Exportaciones de servicios (millones de USD) | 261.184   | 272.441   | 247.309   | 272.738   |

*Figura 1* cifras del comercio internacional

Nota: Santander Trade (2018)

### 1.2.2. Geografía

La exportación del cacao se centra en Alemania ubicada en Europa central y está también forma parte de la unión europea, y es uno de los países que más consume el chocolate el cual es hecho con la materia prima el cacao ecuatoriano.

### **1.2.3. Europa**

(Geoenciclopedia, 2018) Europa es un continente del hemisferio norte y se le reconoce como el segundo continente más pequeño de todos, pero el tercer más poblado después de Asia y África. En realidad, forma parte de una enorme masa de tierra que algunos autores denominan Eurasia, pero debido a sus particulares características históricas y culturales, se le ha separado de Asia.

La Europa continental se refiere únicamente a la porción de tierra que forma parte de Eurasia, por lo tanto, no incluye las islas. En contraste, el continente completo se conforma tanto por la parte continental como por las islas cercanas, tales como Gran Bretaña e Islandia. Por su parte, la isla de Groenlandia está físicamente más alejada de Europa que de América, por lo que aunque políticamente forma parte de un país europeo (Dinamarca) en realidad pertenece al continente americano.

### **1.2.4. Descripción geográfica de Europa**

Limita al norte con el océano Ártico, al oeste con el océano Atlántico, con el mar Negro y el mar Mediterráneo al sur, y con el mar Caspio al sureste. Sus ríos más destacados son el Volga, el Rin, el Danubio, el Sena, el Elba, el Ródano, el Don, el Ural y el Vístula. La mayor parte de sus lagos son de origen glaciar.

La división entre Europa y Asia no es muy clara, sin embargo se considera que los montes Urales, las montañas del Cáucaso, el río Ural, el mar Caspio y el mar Negro los separan. Esto significa que Turquía, Kazajistán, Georgia, Rusia y Azerbaiyán se circunscriben entre Europa y Asia.

En total, el continente cubre aproximadamente el 6.8-7 por ciento del área terrestre. Su país más grande es Rusia, y la nación más pequeña es la Ciudad del Vaticano. Se estima una población total de aproximadamente 739-743 millones de personas, lo que constituye cerca

del 11 por ciento de la población mundial. En Europa se hablan más de 50 idiomas, y es cuna de algunos de los más hablados del mundo: ruso, inglés, español, portugués, alemán y francés. La religión más popular es el cristianismo. Algunas de sus principales ciudades son Londres, Francia, Madrid, Berlín, Roma y Moscú.

Muchos países de Europa se hallan en la franja de climas templados, pero existen variados tipos de climas: frío en las zonas norte, principalmente en Escandinavia y la región europea de Rusia, y mediterráneo en las zonas del sur, sobre todo alrededor de las costas del mar del mismo nombre. En Europa central y oriental, el clima se presenta con inviernos muy fríos.

Casi todo el continente se asienta sobre la placa euroasiática. La geología europea se caracteriza por la existencia de grandes sistemas montañosos, importantes cuencas hidrográficas y la mayor proporción de costas del mundo: 1 kilómetro de costa por cada 260 kilómetros cuadrados de superficie. Los Alpes, que se extienden principalmente a través de Suiza, Italia, Austria y Francia, conforman el sistema montañoso más grande del continente. La montaña Mont-blanc es el pico más alto de la Unión Europea con 4,808 metros de altura. Desde el norte de Francia hacia los Urales, en el este, se encuentra una amplia zona de llanuras. Otros importantes sistemas montañosos son las cordilleras Béticas, los Pirineos y la cordillera del Cáucaso.

#### **1.2.5. División política de Europa**

El continente se divide en 56 estados soberanos, pero algunos de ellos tienen limitado o nulo reconocimiento internacional. Otras regiones mantienen un estatus político especial. Las naciones europeas son las siguientes: Andorra, Albania, Alemania, Armenia, Austria, Azerbaiyán, Bielorrusia, Bélgica, Bosnia y Herzegovina, Bulgaria, Croacia, Chipre, República Checa, Dinamarca, Estonia, Francia, Finlandia, Georgia, Grecia, Hungría, Islandia, Irlanda, Italia, Kazajistán, Letonia, Liechtenstein, Lituania, Luxemburgo, Macedonia, Malta,

Moldavia, Mónaco, Montenegro, Noruega, Países Bajos, Polonia, Portugal, Rumania, Rusia, Serbia, San Marino, Eslovaquia, España, Eslovenia, Suiza, Suecia, Turquía, Reino Unido, Ucrania y Ciudad del Vaticano.

Los territorios con reconocimiento limitado son Abjasia, Kosovo, Nagorno Karabaj, República Turca del Norte de Chipre, Transnistria y Osetia del Sur.

#### **1.2.6. Cultura de Europa**

La cultura europea es reconocida por su gastronomía, como cuna de la música clásica y en general, por el arte y la ciencia desarrollados a lo largo de su historia. La música clásica está representada por innegables artistas como Beethoven, Mozart, Handel, Verdi y Paganini, solo por mencionar algunos.

El cristianismo domina en el ámbito religioso, pero existe un amplio rango de personas que pertenecen al Islam y al judaísmo, y una pequeña cantidad de practicantes de otras religiones como el budismo y el sintoísmo. Por otra parte, la gastronomía de algunos países europeos es considerada de “alta cocina” y usa ingredientes exclusivos o refinados. Sin embargo, la pizza, la pasta, el queso, las salchichas y otros ingredientes originarios de ciertas partes de Europa son casi universalmente conocidos y empleados comúnmente en la alimentación occidental.

#### **1.2.7. Flora y fauna de Europa**

Europa alberga una gran cantidad de bosques templados y muchas áreas de cultivo. Alrededor del Mediterráneo existe una profusa vegetación arbustiva, en la que destaca el olivo, y bosques de coníferas. Un 80-90 por ciento del continente está cubierto por bosques.

La fauna es relativamente poco variada en comparación con la de África y América, pero no escasa. En el continente habita el oso pardo, el lobo, la musaraña común, el alce, el ciervo

rojo, el corzo, la ardilla roja, el murciélago común, el erizo europeo, el reno, el zorro rojo, el lince y el macaco de Berbería. Más de 800 especies de aves, algunas endémicas, unas 75 especies de anfibios y más de 100,000 especies de invertebrados pueblan el territorio.

### 1.2.8. Empresas exportadoras en el Ecuador

Según ANECACAO (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao en Ecuador) son varias las empresas que exportan cacao durante algunos años

En Ecuador el principal producto exportado es el petróleo, sin embargo, la dependencia hacia este producto provocó que Ecuador esté preso de los vaivenes del precio del barril.

No obstante, en el 2017, en un escenario donde las exportaciones totales ascendieron a USD 19,2 MM, las exportaciones no petroleras representaron el 64% del total.

La Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones, CORPEI, en un análisis de los valores exportados según SENA, indica que, durante la primera mitad del 2018, las exportaciones no petroleras ya representan 54% más versus 2017, lo que augura un desempeño superior al año anterior.

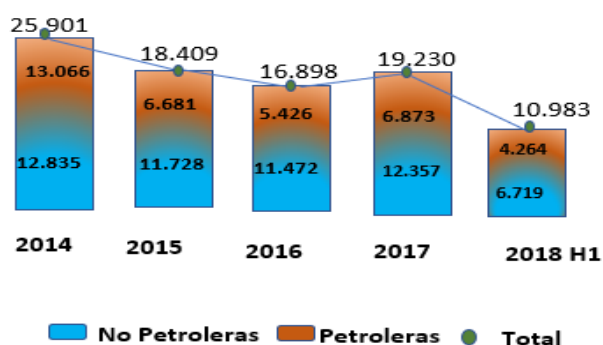


FIGURA 2 EXPORTACIONES TOTALES

Estudio realizado por la revista Ekos negocios (2018)

### 1.2.9. Productos que se exportan a Alemania

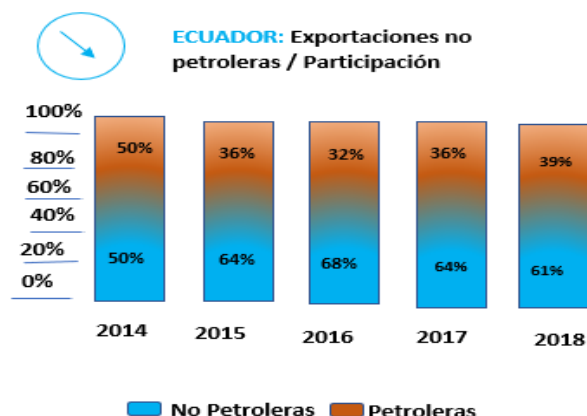


FIGURA 3 EXPORTACIONES NO PETROLERAS / PARTICIPACIÓN

**Nota:** Estudio realizado por la revista Ekos negocios (2018)

La exportación no petrolera ganó participación dentro del total exportado, superando en el 2015 más del 50% del total. Este comportamiento se replicó en 2016 y 2017, donde los dos mayores capítulos de exportación no petroleros; pesca, frutas, cacao, alcanzaron una tasa de crecimiento promedio 2015-2017 de 5% y 6% respectivamente.

Ecuador tiene para ofrecer una amplia oferta exportable entre la que destacan el banano, cacao, alimentos procesados, flores, entre otros productos diversos y de gran calidad.

### 1.2.10. Alemania socio comercial clave de Ecuador

“Uno de los principales socios comerciales de Ecuador es Alemania. Este vínculo se ha reforzado a través de comercio bilateral, ferias en las que participan empresas ecuatorianas y programas como el de formación dual, que traen beneficios a compañías”. (EL COMERCIO, 2017)

Esta potencia Europea es el destino para productos Ecuatorianos como banano, café, cacao entre otros, además es un mercado que busca productos orgánicos y con certificaciones que garantizan valor agregado.

Los alimentos ecuatorianos son los que más destacan los alemanes; banana, café y cacao son los artículos que más demanda tienen en ese país ya que el 70 % de las ventas no petroleras se concentran en estos.

#### 1.2.11. Beneficios para ambas naciones

La nación alemana tiene un gusto predilecto por los productos que produce el país ecuatoriano. Sin embargo, siempre es importante para este estado importador, que todo lo que llegue este certificado.

Legarda presidente de la Federación Ecuatoriana de Exportadores explica que, debido a la exigencia de certificados de calidad, el país sudamericano se abre paso para poder promocionar otros productos, además describió a Alemania como un país con una fuerte tendencia al consumo.

| <b>PRODUCTOS EXPORTADOS ECUADOR – ALEMANIA (MILES USD)</b> |                 |                 |                 |
|------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| DESCRIPCIÓN                                                | 2017<br>Ene-Dic | 2018<br>Ene-May | ARANCEL<br>2018 |
| Demás bananos frescos tipo Cavendish Valery                | 221,834         | 87,785          | 90<br>EUR / TON |
| Extractos, esencias y concentrados de café                 | 51,249          | 18,159          | 0%              |
| Banano orgánico certificado                                | 35,996          | 17,746          | 90<br>EUR / TON |
| Los demás cacao en grano, crudo o tostado ncop             | 25,398          | 5,796           | 0%              |
| Listados y bonitos en aceite                               | 20,752          | 10,902          | 0%              |

FIGURA 4 PRODUCTOS EXPORTADOS ECUADOR-ALEMANIA

**Nota:** Estudio realizado por Pro Ecuador (2018)

#### 1.2.12. Empresas exportadoras de cacao.

Según (Todo comercio exterior, 2018) son varias las empresas a nivel nacional que exportan cacao, esto ayuda al crecimiento agrícola y productivo del país, ya que dan trabajo a más de 110.000 familias en el ecuador.

El productor, agricultor y los exportadores ecuatorianos, deben cumplir con registros y certificaciones obligatorias en los aspectos fitosanitarios y de calidad en las agencias de

Aseguramiento de la Calidad en el Agro (AGROCALIDAD), también deben obtener las 6 certificaciones voluntarias, que garantizan al comprador que el producto está conforme a requisitos particulares especificados en la negociación.

- ✓ El cacao ecuatoriano se exporta sin la interferencia del gobierno, luego de cumplir con esos registros, pero además se pueden reconocer algunas características del mercado local, que inciden en el proceso de exportación;
- ✓ Los precios locales se establecen a partir de los precios internacionales y por la oferta y demanda local
- ✓ Los productores medianos y pequeños no les venden directamente a los exportadores
- ✓ Los costos de intermediación afectan los precios de exportación;
- ✓ No todos los productores que procesan el grano de cacao son exportadores La mayoría de las exportaciones se realizan por el puerto de Guayaquil.

Estos podrían ser factores que influyen sobre la calidad y déficit de la oferta en el comercio internacional y constituirse en limitantes en el crecimiento de las exportaciones del cacao orgánico hacia el mercado alemán por parte de las medianas empresas de Guayaquil.

### 1.2.13. Evaluación de exportaciones totales de cacao

Según ficha sectorial publicada por la CFN (Corporación Financiera Nacional) ecuator obtuvo las siguientes cifras.

| Año          | TON<br>Millones | FOB<br>Millones USD | Toneladas<br>Promedio<br>(Millones<br>USD) |
|--------------|-----------------|---------------------|--------------------------------------------|
| 2013         | 199,32          | 525,83              | 2,64                                       |
| 2014         | 223,34          | 710,15              | 3,18                                       |
| 2015         | 257,70          | 812,38              | 3,15                                       |
| 2016         | 253,02          | 750,03              | 2,96                                       |
| 2017         | 307,49          | 688,98              | 2,24                                       |
| <b>Total</b> | <b>1.240,86</b> | <b>3.487,38</b>     | <b>14,18</b>                               |

FIGURA 5 EXPORTACIONES NACIONALES POR AÑO

Nota: Estudio realizado por Corporación Financiera Nacional (2018)

En el 2016 el sector cacaotero exportó 253.02 millones de toneladas métricas, valor inferior al del 2015, en el 2017 las cifras fueron alentadoras se cubrió un 122% las exportaciones en toneladas del 2016.

#### 1.2.14. Exportaciones por país

| Área Económica Destino | 2013          | 2014          | 2015          | 2016          | 2017          | Total           |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|
| Estados Unidos         | 165,84        | 257,76        | 279,84        | 181,53        | 129,68        | 1.014,64        |
| Holanda                | 56,61         | 91,23         | 115,84        | 96,96         | 102,78        | 463,42          |
| México                 | 49,02         | 63,29         | 57,86         | 66,24         | 51,81         | 288,23          |
| Malasia                | 36,36         | 20,06         | 62,26         | 68,65         | 86,78         | 274,11          |
| Alemania               | 46,28         | 34,19         | 40,25         | 49,32         | 41,54         | 211,59          |
| Indonesia              | 16,15         | 29,66         | 11,75         | 46,38         | 86,30         | 190,23          |
| Bélgica                | 26,52         | 25,58         | 31,89         | 18,75         | 26,22         | 128,98          |
| Resto del Mundo        | 129,05        | 188,38        | 212,67        | 222,20        | 163,87        | 916,17          |
| <b>Total</b>           | <b>525,83</b> | <b>710,15</b> | <b>812,38</b> | <b>750,03</b> | <b>688,98</b> | <b>3.487,38</b> |

FIGURA 6 EXPORTACIONES POR PAÍS

Nota: Estudio realizado por Corporación Financiera Nacional (2018)

Las

exportaciones varían dependiendo al año y país al que se exporta, Estados Unidos a pesar de que posee altas y bajas desde el 2013 hasta el 2017, recibe la mayor cantidad de exportaciones de cacao seguido de Holanda

El sector cacaotero muestra altas expectativas de crecimiento gracias a las acciones positivas que genera el Gobierno ecuatoriano. La Corporación Sojitz de Japón invertirá en el sector cacaotero y se espera que durante este año 2018 el Ecuador produzca 300 mil toneladas de cacao para exportar. (CFN, 2018)

#### 1.2.15. Principales países exportadores de cacao en el mundo

América Latina constituye la tercera región productora de cacao del mundo y la primera productora de cacao fino y de aroma. La producción de cacao está en expansión, pero tiene como reto particular mejorar la productividad y mantener la calidad. La región cuenta con las mayores capacidades de investigación y desarrollo de tecnologías e innovaciones en cacao del mundo, requiriendo de mayores esfuerzos de inversión y transferencia de los

conocimientos que se generan, sus principales exportadores: Ecuador, Perú, Colombia y Venezuela.

Centro América cuenta con excelente potencial de producción de cacaos especiales destinados a nichos específicos de mercado que valoren atributos de calidad (finos y de aroma) y formas sostenibles de producción (comercio justo, conservación ambiental y orgánica). Sus exportaciones son destinadas a algunos países de América latina y Europa.

### **1. Brasil**

Continúa siendo el principal productor continental de cacao y es el país con mayor potencial de crecimiento para todos los eslabones de la cadena. De sus exportaciones el 52% son destinadas a Japón.

### **2. Colombia**

El cacao puede ser una de las principales cadenas que apoyen y den impulso al desarrollo rural y agrícola en Colombia en su nueva etapa posconflicto. El cacao cultura colombiana satisface totalmente su demanda nacional y ha mostrado una excelente capacidad de reacción a las condiciones favorables del mercado internacional. Se prevé un aumento de al menos 30 % en la producción cacaotera colombiana para los próximos años. De sus aportaciones el 27% son destinados a España y México.

### **3. Ecuador**

Es hoy el principal productor y referente de la producción mundial de cacao fino y de aroma en el mundo y el líder de la producción cacaotera de América. Apuesta fuertemente por incrementar su producción y productividad en los próximos años, con lo que consolidará su papel como exportador de granos de calidad. El 41% de sus exportaciones son destinadas a Estados Unidos.

#### **4. México**

Es un importante consumidor de cacao, pero paulatinamente ha venido reduciendo su producción y productividad, tendencia que se mantendría en el futuro de no establecer una agenda nacional cacaotera que genere políticas y proyectos específicos desde el Estado que apoyen incrementos en la productividad, impulsen la renovación de plantaciones y establezcan un decidido programa de control de enfermedades. El 79% de sus exportaciones tienen como destino Bélgica.

#### **5. Perú**

Es el país que muestra los mejores esfuerzos de producción y productividad del continente, con lo que ha consolidado su papel como exportador de cacaos certificados (orgánico y comercio justo). Contempla un importante crecimiento de su producción cacaotera (quiere aumentar en más del 30% su producción) y estima duplicar su productividad por hectárea en el mediano plazo a partir de nuevas plantaciones. Este crecimiento está acompañado por esfuerzos de promoción y proyección comercial en el mundo. El 34% de sus exportaciones son destinadas a países bajos.

#### **6. República Dominicana**

Es el gran actor de la producción cacaotera en el Caribe pues hace importantes y sostenidos esfuerzos para mejorar su producción y calidad como exportador de cacao. El 33% de sus exportaciones son destinadas a Estados Unidos.

### **1.2.16. Principales exportaciones de Alemania**

(OEC, 2016) Alemania es un país que exporta diversos productos y de la misma manera importa muchas cosas.

#### **1.2.16.1. Exportaciones**

En 2016 Alemania exportó \$1,25 billones, lo que es el 3º exportador más grande en el mundo. Durante los últimos cinco años las exportaciones de Alemania han disminuido a una tasa anualizada del -2,2%, de \$1,4 billones en 2011 a \$1,25 billones en 2016. Las exportaciones más recientes son lideradas por la exportación de coches, que representa el 12,3% de las exportaciones totales de Alemania, seguidas por Piezas y repuestas, que representan el 4,63%.

#### **1.2.16.2. Importaciones**

En 2016 Alemania importó \$973 Miles de millones, lo que es el 3º importador más grande en el mundo. Durante los últimos cinco años las importaciones de Alemania han decreased a una tasa anualizada del -3,2%, de \$1,18 Billones en 2011 a \$973 Miles de millones en 2016. Las importaciones más recientes son lideradas por coches, que representa el 5,37% de las importaciones totales de Alemania, seguido por piezas - respuestos, que representa el 3,86%.

#### **1.2.16.3. Balanza comercial**

A partir de 2016 Alemania tenía una balanza comercial positiva de \$ 280 Miles de millones en las exportaciones netas. En comparación con su balanza comercial en 1995, cuando todavía tenían una balanza comercial positivo de \$ 65,7 Miles de millones de las exportaciones netas.

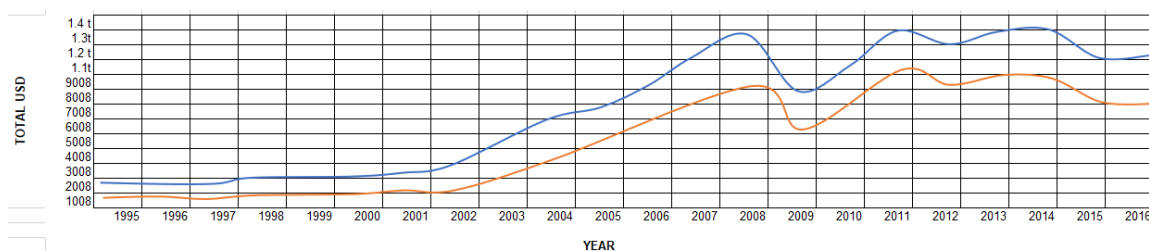


FIGURA 7 BALANZA COMERCIAL

Nota: Estudio realizado por OEC (2016)

#### 1.2.16.4. Destinos

Los principales destinos de las exportaciones de Alemania son los Estados Unidos (\$113 Miles de millones), Francia (\$99 Miles de millones), el Reino (\$88,4 Miles de millones), China (\$83,7 Miles de millones) y los Países Bajos (\$72,3 Miles de millones).

#### 1.2.16.5. Orígenes

Los principales orígenes de las importación de Alemania son China (\$99 Miles de millones), los Países Bajos (\$79,8 Miles de millones), Francia (\$70,1 Miles de millones), los Estados Unidos (\$60,2 Miles de millones) y Italia (\$52,6 Miles de millones).

#### 1.2.17. Producto marcas precios y empresas líderes en el mercado

“Los chocolateros de Suiza, Francia, Alemania y de otros países buscan el cacao ecuatoriano para hacer trufas y postres. Eso dice Carlos Pozo, coordinador de la asociación de cacaoteros Kallari” (El comercio, 2018)

### 1.2.18. Precios promedios mensuales de cacao en grano

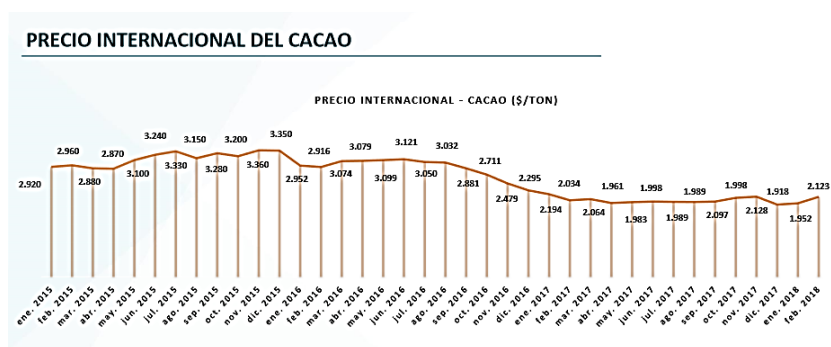


FIGURA 8 PRECIOS INTERNACIONALES DEL CACAO

NOTA: CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL (2018)

Ciertamente, fue un día extraordinario para el mercado de los EE. UU. Ya que no es muy frecuente, incluso raro, que veamos un rango de negociación de \$ 205. Suponemos que hubo muchas partes móviles hoy, incluyendo cobertura de origen (ventas de papeles), floja demanda de futuros, grandes existencias de cacao, precios del petróleo cayendo en picada y un enfoque especulativo aparentemente singular o de ideas afines, cada uno de los cuales probablemente contribuya a la fuerte venta del 4%. No estamos seguros de si podemos identificar a cualquiera de ellos como el principal culpable, sin embargo, con un alto grado de confianza, podemos decir que la especulación sistemática / los fondos, mantienen la posición dominante en cacao en este momento y que en un día como hoy, probablemente todos estaban persiguiendo un conjunto muy similar de señales.

### 1.2.19. Relaciones bilaterales entre Ecuador y Europa

(Delegation of the European Union to Ecuador, 2017) “Las relaciones entre la UE y Ecuador se han intensificado en los últimos años, de acuerdo con los numerosos cambios políticos e institucionales que han tenido lugar en el país.”

Para el Ecuador las relaciones entre Europa han sido de mucho beneficio más aun en las exportaciones las cual han crecido notablemente un 63% gracias a las preferencias

arancelarias obtenidas y en el caso del cacao que es una de las frutas protegidas por la unión europea ya que es la materia prima que más importa UE del Ecuador lo cual al país le beneficia en mucho así es como se ha estado manteniendo un superávit comercial.

#### **1.2.20. Análisis de la demanda del cacao en el mercado europeo**

La mayor parte de la producción de cacao está en África con un promedio superior al 70%, América con un promedio de 17 %, de los cuales en América del Sur, Ecuador aportó el 31.06% en el periodo 2013 – 2014 y con 32.89% en el periodo 2014 – 2015, además se pronostica que en el 2016; en el país se producirán 230.000 toneladas de cacao en grano. En el año 2015 América representó la primera región de destino para las exportaciones de cacao, con el 54% de la participación, Europa ocupó el 29% de los envíos, seguidos por el continente Asiático con un 17%. Sudáfrica representó un 0.02% mientras Australia representó un 0.1%.

En lo que se refiere a países de destino los EEUU participa con un 39%, es decir, 91.3 TM, seguido por Holanda con un 14% de participación equivalente a 34 mil TM, por encima de Malasia con 9% igual a 21 mil TM, seguido por México con el 8% de la participación igual a 19 mil TM.

Los principales importadores de cacao en grano a nivel mundial se encuentran en la Unión Europea donde sobresalen países como; Países Bajos con 400.050 TM, Alemania con 374.457 TM, Bélgica con 245.503 TM, Francia 133.342 TM, España con 105.782 TM, Reino Unido con 57.769 TM e Italia 96.641 TM. Estados Unidos de Norte América, con 479.124 TM y tercer lugar los países asiáticos como Malasia, Singapur y Turquía.

Cabe anotar que aunque no consta en el gráfico, Alemania es uno de los principales exportadores de chocolates, teniendo entre sus mayores competidores, países como Francia, Bélgica y Holanda.

### **1.3. Teorías Sustantivas**

El cacao es uno de los productos más importantes en el país para exportar el mismo que se desarrolla en un clima tropical , lo cual hace que sea uno de los mejores frutos por su aroma que lo hace único entre muchos de diversos países es muy utilizado el cacao ecuatoriano como materia prima en la mayoría de países importadores.

#### **1.3.1. Zonas de producción**

Ecuador es uno de los países con mayor producciones de cacao contando con los lugares de mayor zonas cacaoteras entre ellos se encuentran Manabí, los Ríos, Guayas, el Oro y Esmeraldas siendo el más productivo de cacao fino y de aroma que gozamos de tenerlo en nuestras tierras ecuatorianas.

#### **1.3.2. Cadena de valor**

Es una herramienta muy importante con la cual se puede analizar desde que se siembra la planta, verificar que este sana en el proceso de crecimiento, verificar que el cacao esté listo para la producción y cosecha , para proseguir a su industrialización que es muy significativo para el país, tener un plan de logística con el cual se puede analizar sus procesos para efectuar su comercialización sea externa o interna para finalmente llegar la comprador.

#### **1.3.3. Sembríos**

En la gran mayoría los responsables son los pequeños productores que se las ingenian para tener un fruto de excelente calidad, cumpliendo con todas las normas que el sector de agricultura exija para ofrecer un buen producto y satisfacer al consumidor.

#### **1.3.4. Producción**

Para la producción del cacao se verifica que el suelo sea un lugar apto contando con una climatología a favor el cual es el clima tropical del cual el país goza, para brindar uno de los

mejores frutos el cual es el cacao, se cuenta con una gran cantidad de personal apto para realizar el proceso de sembríos en el cual el jornalero tiene que echar abono a la planta continuamente verificar que el mismo no tenga plagas para aquello tiene que realizar la aplicación de fertilizantes para cuidar a la siembra ante las distintas adversidades.

#### **1.3.5. Cosecha**

Para su cosecha se verifica que el fruto ya esté listo para ser cortado y así separar la corteza de la Pulp a la que tiene un sabor exótico, y al ser secado hacer que el caco tenga un aroma fino lo cual hacer que sea muy bueno para realizar chocolates y variedades de productos basados del cacao ecuatoriano.

#### **1.3.6. Variedades**

Ecuador cuenta con variedad de cacao entre ellos se tienen cacao fino de aroma más conocido como el nacional, arriba o criollo el cual presenta un color amarillo y tiene un sabor único para la producción de chocolates deseado a nivel mundial.

#### **1.3.7. Productos**

Los diversos productos obtenidos del cacao son el chocolate, el cacao en polvo, el licor de cacao y la manteca de cacao.

Los productos derivados del cacao son realizados originalmente del cacao en grano y uno de los productos que más se realizan en base de la fruta es el chocolate, muy conocido internacionalmente como el Pacari el cual ha tenido muchos reconocimientos desde sus inicios, tradicionalmente en Ecuador se realiza las manitas de chocolate en el cual permanece el aroma natural del fruto este lo pueden realizar en casa.

### **1.3.8. Comercialización**

La comercialización es realizar ventas del producto a las empresas importadoras e intermediarios en este caso se comercializar el cacao mediante la exportación al mercado europeo mediante los contactos que se tienen cabe destacar que si los niveles de producción se mantienen alto se logrará abastecer la demanda actual y porque no obtener una nuevo mercado.

En la actualidad hay muchos productores que deciden realizar una unión haciéndose socios y experimentando el mercado internacional en el ámbito de la exportación, para así de esa manera poder hacer lo que más les gusta y obteniendo un ingreso superior.

### **1.3.9. Industrialización**

El cacao atraviesa por varios procesos para estar listo para su exportación, para ello si se quiere tener un cacao de buen aroma se le deja fermentar aproximadamente 4 días, para así proseguir a sus secado natural al sol no en secadoras porque hay pierde su naturaleza siendo esta el sabor y aroma por el cual muchos compran el cacao.

En la etapa de secado tiene que ser exacto porque es para eliminar la humedad de la fruta y es hay en donde se empieza a sentir el aroma del cacao y se torna el grano torno amarillo ya está listo para ser tostado en el horno, se procura quitar toda su cascara para poder moler el grano para poder obtener el licor de cacao con el que se puede realizar varios productos basados en el cacao como el chocolate al cual se le puede añadir frutas adicionales para darles un sabor único.

### **1.3.10. Centro de acopio**

Están varios lugares los cuales son encargados de recibir los productos en esta ocasión se trata del cacao en grano, siendo esta en forma directa dependiendo de la variedad es pesada

por quintal existen lugares de acopio como lo son las piladoras u otros en los cual debido al clima por temporadas de lluvias que no se puede secar el grano al sol natura se utiliza las secadoras en las cual en solo horas ya está seco el cacao y se disminuye el tiempo en vista que la temperatura no es de ayuda en esas épocas.

#### **1.3.11. Intermediarios**

Existen muchos vendedores que se las ingenian para obtener la frutas a un precio bajo y ellos lo negocian a un mayor precio siendo los compradores al por mayor o centros de acopio o en ocasiones se encargan directamente de exportarlo sea al mercado nacional como internacional obteniendo un ingreso muy satisfactorios.

#### **1.3.12. Mercados**

El 63%, del cacao ecuatoriano es exportado en el exterior entre los cual están Holanda, Alemania, estados unidos, belgica, Japón, teniendo grandes incrementos en los cual influye los factores de la calidad siempre cumpliendo con los estándares de calidad de diferentes países internacionales para lo cual se debe cumplir con las norma de calidad que el país exige para poder enviar un fruto.

#### **1.3.13. Normas de calidad**

Según (Calidad ISO 9001, 2013) “Una norma es por definición un documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido, que provee, para el uso común y repetitivo, reglas, directrices o características para actividades o, sus resultados dirigido a alcanzar el nivel óptimo de orden en un concepto dado”

(Anecacao, 2015) El control de calidad del cacao constituye uno de los pasos más importantes para la exportación de este producto. Los frutos aptos para la comercialización son determinados a partir de análisis basados en las normas de calidad INEN 175, 176 y 177

(Anecacao, 2015) INEM 175: Esta norma tiene por objeto establecer el método para realizar el ensayo de corte en una muestra de cacao en grano.

(Anecacao, 2015) INEM 176: Esta norma establece la clasificación y los requisitos de calidad que debe cumplir el cacao en grano beneficiado y los criterios que deben aplicarse para su clasificación.

(Anecacao, 2015) INEM 177: Esta norma establece el procedimiento para la toma de muestra del cacao en grano.

#### **1.4. MARCO CONCEPTUAL**

##### **Administración estratégica:**

(Fredd R, 2013) Afirma lo siguiente “que la administración estratégica es como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (pág. 5)

##### **Adaptarse al cambio:**

(Fredd R, 2013) Asegura “Que las empresas deben monitorear continuamente las tendencias y los eventos internos y externos, a fin de efectuar cambios necesarios y oportunos” (pág. 7)

##### **Estrategias:**

(Fred R, 2013) Indica “Son los medios a través de los cuales se alcanzaran los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias de negocios son la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, las reducciones presupuestarias, las desinversiones” (pág. 11)

**Políticas:**

(Fred R, 2013) Indica “Las políticas son medios para alcanzar objetivos anuales. La política consiste en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos” (pág. 12)

**Beneficios financieros:**

(Fred R, 2013) Establece “Las empresas que utilizan los conceptos de administración estratégica muestran una mejoría significativa en el área de ventas, rentabilidad y productividad en comparación con las empresas que no cuentan con actividad sistemática de planeación” (pág. 15)

**Ventaja competitiva:**

(Fred R, 2013) Afirma “Cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales. Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva” (pág. 8)

**Posicionamiento:**

(Keegan & Green, 2009) Indica “se refiere a la acción diferenciar una marca en mente de los clientes con relación a los competidores en términos de características y los beneficios que la marca ofrece o no” (pág. 247)

**Barrera no arancelaria:**

(Keegan & Green, 2009) Afirma “Es cualquier medida distinta a un arancel que es un impedimento u obstáculo para la venta de productos en el mercado extranjero” (pág. 267)

**Políticas discriminatorias:**

(Keegan & Green, 2009) Indica “que las políticas de discriminatorias de adquisición toman la forma de reglas gubernamentales y regulaciones administrativas que especifican que los vendedores o proveedores locales reciben consideración prioritarias” (pág. 269)

**Procedimientos aduaneros:**

(Keegan & Green, 2009) Considera “restrictivos si se aplican de tal manera que su cumplimiento sea difícil y costoso” (pág. 269)

**Regulaciones administrativas y técnicas restrictivas:**

(Keegan & Green, 2009) Indica “que también pueden crear barreras al comercio. Eso toman la forma de regulaciones antidumping, de tamaño del producto y seguridad y salud” (pág. 269)

**Sistemas arancelarios:**

(Keegan & Green, 2009) Asegura “Proporcionan una sola tasa impositiva para cada artículo, aplicable a todo los países o dos o más tasas, aplicables a diferentes países o grupos de países” (pág. 270)

**Arancel preferencial:**

(Keegan & Green, 2009) Indica “Es una tasa arancelaria reducida que se aplica a las importaciones que proceden de ciertos países” (pág. 270)

**Derecho advalorem:**

(Keegan & Green, 2009) Indica “Se expresa como un porcentaje del valor de los bienes. La definición de valor aduanero varía de un país a otro” (pág. 272)

**Derecho específico:**

(Keegan & Green, 2009) Afirma “Se expresa como un monto específico de una moneda por unidad de peso, volumen, longitud u otras unidades de medida” (pág. 272)

**Dumping:**

(Keegan & Green, 2009) “Es la venta de la mercancía en mercados de exportación a precios injustos” (pág. 272)

**Impuestos compensatorios:**

(Keegan & Green, 2009) “Son impuestos adicionales gravados para compensar los subsidios otorgados en el país exportador” (pág. 272)

**Licencia:**

(Keegan & Green, 2009) Indica “Es un acuerdo contractual en el que una empresa pone un activo legalmente protegido a disposición de otra empresa a cambio de regalías, derechos de licencia o alguna otra forma de compensación” (pág. 293)

**Inversión:**

(Keegan & Green, 2009) Indica “Después de que la empresa gana experiencia fuera de su país de origen por medio de la exportación o licencia, llega el momento en que los directivos desean una forma más amplia de participación” (pág. 297)

**Estrategias de expansión de mercados:**

(Keegan & Green, 2009) Afirma “Las empresas deben decidir si expandirse buscando nuevos mercados en países existentes o, en otro caso, buscando nuevos mercados nacionales o para segmentos de mercado ya identificados y atendidos” (pág. 320)

**Misión:**

(Charles & Gareth, 2009) Afirma “La misión describe que hace la compañía” (págs. 11-14)

**Visión:**

(Charles & Gareth, 2009) Indica “La visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado, expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar” (pág. 14)

**Valores:**

(Charles & Gareth) Especifica “Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, como deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión” (pág. 14)

**Metas principales:**

(Charles & Gareth, 2009) Afirma “Una meta es un estado futuro deseado, preciso y medible que intenta alcanzar una compañía” (págs. 15-16)

**1.5. MARCO CONTEXTUAL**

*Figura 9* Cafeica Cía. Ltda.

Nota: Google Maps (2018)

## 1.6. Misión

Liderar la Compra de Cacao Fino de Aroma ecuatoriano de Altísima Calidad cumpliendo estrictas normas en todos sus procesos de selección, secado, clasificación e industrialización, convirtiéndonos en uno de los Principales Exportadores de Grano Arriba del Mundo.

## 1.7. Visión

Ser el mejor comercializador de granos del mercado, con altos estándares de calidad, haciendo de la confianza el pilar del negocio y en consonancia con el medio ambiente.

## 1.8. Valores

40 Años de Trayectoria basados principalmente en la *Ética* y el Trabajo *Honrado* enfocados en fomentar al Agricultor Ecuatoriano , convirtiéndolo en nuestro Aliado Comercial Estratégico siempre con *Equidad* y *Justicia Social* , por un Ecuador Agrícola del Futuro ecológicamente sostenible para nuestros hijos.

## 1.9. Organigrama Empresarial

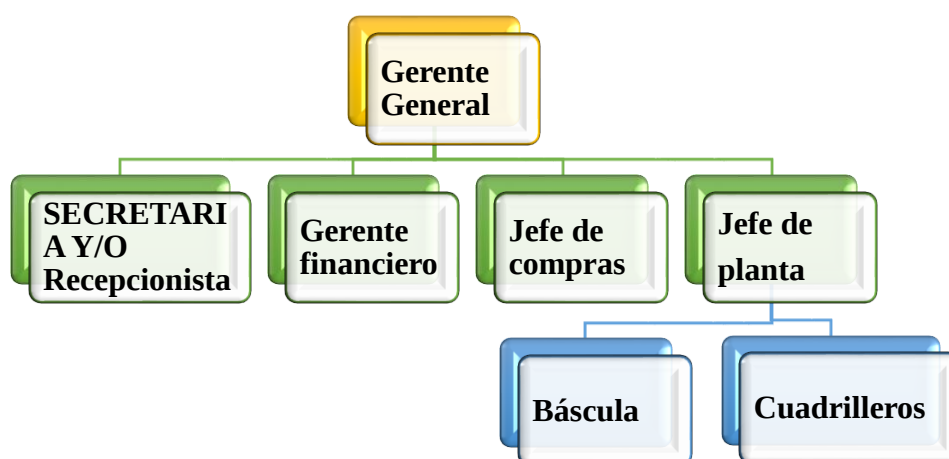
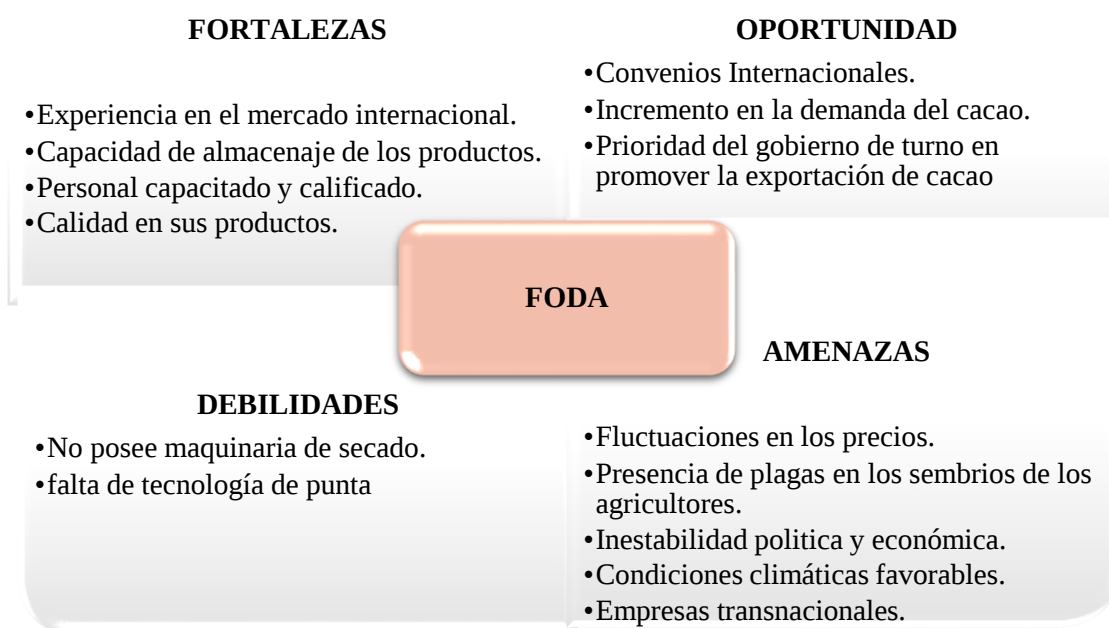


Figura 10 Organigrama Empresarial

**Nota:** Datos de la empresa (2019)

### 1.10. Matriz FODA

El análisis FODA son siglas que representan el estudio de las fortalezas, oportunidades, Debilidades y Amenazas, de una empresa, esta matriz es aplicado a cualquier situación, en el cual, se necesite un análisis o estudio. En el siguiente cuadro analizaremos la matriz FODA de la empresa Cafeica.



*Figura 11 Matriz FODA*

Nota: Datos de la investigación (2018)

### 1.11. Matriz FOFA DODA

La matriz amenazas, oportunidades, debilidades, fortalezas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

Estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas, y estrategias de debilidades y amenazas. A continuación la matriz FOFA DODA de la compañía con sus estrategias:

|                    | <b>OPORTUNIDADES</b>                                                                                                                                         | <b>AMENAZAS</b>                                                             |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <b>FORTALEZAS</b>  | <b>ESTRATÉGIA FO</b><br>Capacitación constante por medio de seminarios especializados en la producción y exportación del cacao y café dirigidos al personal. | <b>ESTRATÉGIA FA</b><br>Alianzas estratégicas con empresas transnacionales. |
| <b>DEBILIDADES</b> | <b>ESTRATÉGIA DO</b><br>Inversión en tecnología de maquinarias para mejoras del producto.                                                                    | <b>ESTRATÉGIA DA</b><br>Realizar convenios con el gobierno.                 |

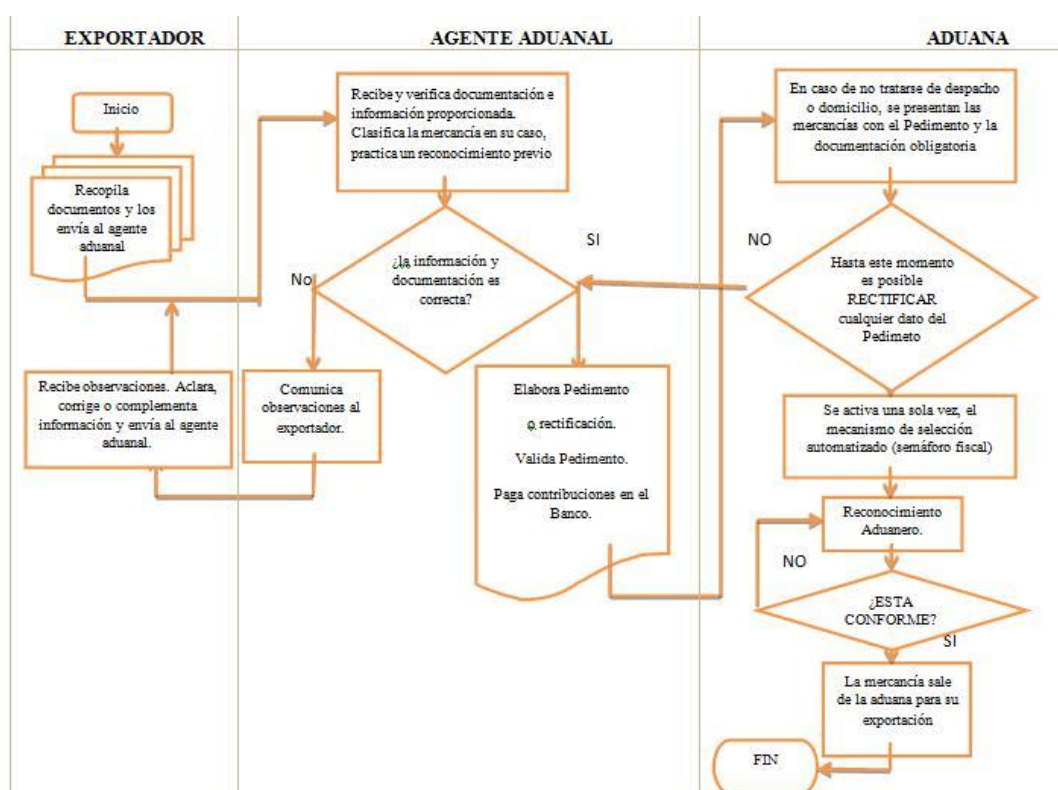
*Figura 12* Matriz Fofa Doda

Nota: Datos de la investigación (2019)

## 1.12. Diagrama de flujo de operación

(Aiteco consultores, 2018) Afirma “El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás”.

**TABLA 1** DIAGRAMA DE FLUJO DE OPERACIÓN



Nota: Datos de la investigación

## **Economía del Ecuador**

(Cesla, 2018) Ecuador está en el grupo destacado hacia la conversión digital en la región Latinoamérica y el Caribe evolucionan hacia su transformación digital con un crecimiento sostenido en el desarrollo de infraestructuras y herramientas tecnológicas.

Ecuador es uno de los países con excelente progreso en innovación tecnológica y se sitúa en el grupo Destacado hacia la conversión digital.

Así lo reveló el informe sobre el Índice de Evolución Digital para Latinoamérica y el Caribe (DEI LAC), elaborado por The Fletcher School de Tufts University, en colaboración con Mastercard.

Indica que el crecimiento es evidente y mantiene un ritmo moderado con el que no materializa la digitalización a todos los niveles.

Según cifras recogidas en el Dei Lac, el comercio electrónico en la región se incrementó de 126 millones de personas en 2016 a 156 millones en 2019, en términos monetarios pasa de \$40.000 millones a \$80.000 millones en el mismo período.

Además de la innovación, otros factores clave para el avance digital son los consumidores, esto centrado en la capacidad de fidelizar al cliente; los proveedores para mejorar el acceso y el desarrollo a las infraestructuras; y las instituciones necesarias para avanzar en términos de confianza y eficiencia.

### **Las exportaciones a la Unión Europea aumentaron un 12% tras el acuerdo multipartes.**

(Celsa, 2018) Las exportaciones ecuatorianas a la Unión Europea (UE) aumentaron un 12 por ciento gracias al Acuerdo Comercial Multipartes entre los Veintisiete y Colombia, Ecuador y Perú, reveló el viceministro de Comercio ecuatoriano, Diego Caicedo.

El alto cargo intervino en la V reunión del Comité de Comercio de ese convenio celebrado en la Universidad Andina Simón Bolívar de Quito, donde se analizó la evolución de las relaciones comerciales y económicas entre las partes y el avance del pacto.

El acuerdo entre la UE y Ecuador se logró en 2016 y entró en vigor en enero de 2017, mientras que en el caso de Colombia y Perú, desde 2013.

El viceministro calificó de "buenas noticias" los resultados de la implementación del convenio y señaló que aún queda terreno para impulsar la relación.

"En el caso de Ecuador el acuerdo ha tenido resultados muy positivos para el país con un incremento de exportaciones para el período de 2016-2017 de alrededor de 12 por ciento, esto es más de 300 millones de dólares", expresó Caicedo.

Expresó su optimismo en las "posibilidades" que ofrece el Acuerdo, "porque hay mucho espacio aún por trabajar".

Refirió que desde el Gobierno se promueven las exportaciones a los países comunitarios, así como la diversificación de la oferta exportable y la atracción de nuevas inversiones.

Por su parte, Matthias Jörgensen, jefe de la Unidad para América Latina de la Dirección General de Comercio de la (UE), coincidió en que el actual es "un momento muy bueno con Ecuador" y que el convenio ha supuesto "un marco de relación más fuerte" con el resultado de "un año récord" el 2017 para las exportaciones ecuatorianas a Europa.

"Queremos seguir en esa línea y aumentar las relaciones comerciales, políticas", precisó el alto responsable europeo.

### **Temen que las exportaciones de cacao se afecten**

(El Diario, 2018) Productores de cacao temen que las exportaciones a Europa bajen por las regulaciones relacionadas al cadmio.

Es que a partir del 1 de enero del 2019 entrará en vigencia el Reglamento 488/2014 que aprobó la Unión Europea (UE), y que establece niveles máximos de cadmio (Cd) en el cacao, elemento químico que tiene un alto porcentaje en la “pepa de oro” de Ecuador, y que según la comunidad europea provoca afectaciones a la salud.

Para ingresar a Europa, el chocolate debe tener un límite máximo de Cd de 0,80 mg/kg y el cacao en polvo, vendido al consumidor final, debe tener hasta 0,60 mg/kg, según el documento de la UE.

Nelson Motato, ingeniero agrícola, dijo que el problema del cadmio no es nuevo y que las posibles soluciones para disminuir la presencia del metal en el cacao se están aplicando de manera experimental.

“Es cuestión de que se capacite a los productores de cacao sobre el uso de estas prácticas de cultivo, para disminuir este elemento químico del cacao en los niveles que exige la UE”, aseguró.

Según Motato, la incidencia del Cadmio en Manabí es menor que en otras zonas del país, pero no precisó niveles.

**Catástrofe.** Juan Carlos Palacios, presidente del Colegio de Ingenieros Agrónomos de Manabí, vaticina una catástrofe socioeconómica si no se logran bajar los niveles del elemento en el cacao ecuatoriano, pues afectaría a los pequeños productores y a la economía nacional, ya que los ingresos por exportación de cacao están entre los principales rubros que sostienen la economía estatal, indicó.

“Sería catastrófico para la economía del país, además los pequeños productores serían los más afectados, pues sus cultivos casi que no tendrían valor”, comentó.

Palacios agregó que actualmente se lo combate con la aplicación de abono orgánico, humus y otro tipo de abonos no convencionales.

**Productores.** Tácito Solórzano es un pequeño productor de cacao (8 hectáreas) de Santa Ana.

Este productor agrícola se mostró sorprendido cuando conoció sobre el tema.

“Conozco poco sobre el tema, pero igual preocupa. Mi temor es que los precios bajen si las exportaciones disminuyen hacia Europa por el nivel de cadmio que tiene nuestro cacao”, indicó.

Julio César Mora, productor y comerciante de cacao del sitio El Corozo, del cantón Bolívar, dijo no conocer mucho sobre el tema, sin embargo afirma que cultiva sus plantas de cacao con abono orgánico, para mantener la calidad de su cultivo.

**Estrategia.** A nivel nacional Ecuador impulsará una Agenda Nacional de Mitigación de Cadmio, un mecanismo público–privado con el cual se implementarán acciones de prevención y mitigación a corto, mediano y largo plazo. La iniciativa se ejecutará a través del Proyecto de Reactivación del Café y Cacao. Rubén Flores, exministro de Agricultura, dijo en medios nacionales que las medidas buscarán disminuir la concentración de Cd en los granos de cacao de zonas identificadas con altos niveles, así como ejecutar planes de prevención. Se buscó la versión del titular de esa cartera de estado en la provincia para conocer la situación del cacao manabita, pero cumplía agenda en otro cantón.

### **Exportación de cacao en Ecuador**

(Todo comercio exterior, 2018) Las exportaciones de cacao han tenido un amplio incremento en el transcurso de los años, eso se puede apreciar en los diferentes boletines emitidos por autoridades que influyen en el comercio exterior.

## **Cacao Nacional un producto emblemático del Ecuador**

(Anecacao, 2017) El cacao fino y de aroma tiene características distintivas de aroma y sabor buscadas por los fabricantes de chocolate. Representa únicamente 5% de la producción mundial de cacao. Ecuador, por sus condiciones geográficas y su riqueza en recursos biológicos, es el productor por excelencia de Cacao Arriba fino y de aroma (63% de la producción mundial) proveniente de la variedad Nacional cuyo sabor ha sido reconocido durante siglos en el mercado internacional.

## **Situación actual de Alemania**

### **Economía**

Alemania es actualmente la quinta potencia económica mundial y la más grande a nivel de la UNIÓN EUROPEA, su punto fuerte son las industrias exportadoras de maquinarias, coches, productos químicos y menajes del hogar.

Hamburgo, Frankfurt, Múnich, Dusseldorf, son algunas de las ciudades alemanas donde se concentra el mayor potencial económico y fuerza industrial de Alemania. Contrariamente a lo que suele suceder en otros países, la economía alemana no se concentra en su capital administrativa, Berlín. Tampoco podemos hablar de una capital económica alemana destacada, sino que la economía alemana se reparte más bien entre varios centros neurálgicos los cuales contribuyen todos en diversificar el tejido económico alemán.

Una de las regiones económicas más potentes a la par que antiguas en Alemania es la llamada Región del Ruhr, con uno de los PIB'S (Producto Interior Bruto) más altos de Alemania y con tasas de desempleo en algunas de sus ciudades, como Baviera, por debajo del 4%.

En la actualidad el mercado alemán tiene una gran limitante en cuanto a características y recursos por su ubicación geográfica, por los cuales no es posible el cultivo y la cosecha del cacao. Por ende, Alemania no es un país que cuente con producción propia de cacao, pero cuenta con las maquinarias e industrias para la producción de derivados de cacao y chocolate de acuerdo a lo expresado por la Asociación Federal de la Industria de Confeitería Alemana (BDSI), donde se indica que esta nación cuenta con alrededor de 90 productores que se dedican a las actividades de elaboración de productos con el cacao y chocolate.

### **1.13. MARCO LEGAL**

#### **1.13.1. Normas INCOTERMS**

Establecen un conjunto de reglas internacionales que tienen como finalidad facilitar la conducción del comercio global. Así podrán evitarse las incertidumbres derivadas de las distintas interpretaciones en diferentes países. (Procomer, 2017)

Los INCOTERMS, ayudan a identificar las respectivas obligaciones entre las partes (C/V) y reduce el riesgo de complicaciones legales. Los INCOTERMS determinan el punto exacto de la transferencia del riesgo de daño y la responsabilidad de entrega de la mercancía entre vendedor y comprador.

#### **1.13.2. Reglas Incoterms**

- Ex Works En Fábrica
- FCA Free Carrier Libre Transportista
- FAS Free Alongside Ship Libre al Costado del Buque
- FOB Free on Board Libre a Bordo
- CFR Cost and Freight Costo y Flete

- CIF Cost, Insurance & Freight Costo, Seguro y Flete
- CPT Carriage Paid To Porte (Flete Pagado Hasta)
- CIP Carriage and Insurance Paid To Porte (Flete y Seguro Pagado Hasta)
- DAT Delivered at Terminal Entregada en Terminal
- DAP Delivered at Place Entregada en Lugar asignado
- DDP Delivered Duty Paid Entrega en Destino con Derechos Pagados
- DAT y DAP: Reemplazan a DAF, DES, DEQ y DDU
- DAT - descargada del vehículo de llegada
- DAP - lista para ser descargada

### **1.13.3. Ley Orgánica Aduanera**

Esta ley la de los impuestos generales de importación y exportación y las demás leyes y ordenamientos aplicables, regulan la entrada al territorio nacional y la salida de este de mercancías y de los medios en que transportan o conducen el despacho aduanero y los hechos o actos que deriven de este o de dicha entrada y salida de mercancías.

### **1.13.4. Obligación tributaria**

Art. 10.- Obligación Tributaria Aduanera. - La obligación tributaria aduanera es el vínculo jurídico personal entre el Estado y las personas que operan en el tráfico internacional de mercancías, en virtud del cual, aquellas quedan sometidas a la potestad aduanera, a la prestación de los tributos respectivos al verificarse el hecho generador y al cumplimiento de los demás deberes formales.

Art. 11.- Sujetos de la Obligación Tributaria Aduanera.- Son sujetos de la obligación tributaria: el sujeto activo y el sujeto pasivo. Sujeto activo de la obligación tributaria aduanera es el Estado, por intermedio de la Corporación Aduanera Ecuatoriana.

Sujeto pasivo de la obligación tributaria aduanera es quien debe satisfacer el respectivo tributo en calidad de contribuyente o responsable.

En las importaciones, contribuyente es el propietario o consignatario de las mercancías; y, en las exportaciones, contribuyente es el consignante.

Art. 12.- Hecho Generador de la Obligación Tributaria Aduanera.- El hecho generador de la obligación tributaria aduanera, es el ingreso o salida de los bienes; para el pago de impuestos al comercio exterior, es la presentación de la declaración; en las tasas, es la prestación de servicios aduaneros.

Art. 13.- Nacimiento de la Obligación Tributaria Aduanera.- La Obligación Tributaria Aduanera, en el caso de los impuestos, nace al momento de la aceptación de la declaración por la administración aduanera; en el de las tasas, nace por la utilización del respectivo servicio aduanero.

Art. 14.- Base Imponible.- (Reformado por la Disposición General de la Ley 98-12, R.O. 20-S, 7-IX-98).- La base imponible de los impuestos arancelarios, en las importaciones es el valor CIF y en las exportaciones es el valor FOB de las mercancías, determinados según las normas del valor en aduana.

La Corporación Aduanera Ecuatoriana, mediante resolución dictará las normas correspondientes sobre el valor en aduana de las mercancías, en base al Convenio de Adhesión del Ecuador a la Organización Mundial de Comercio.

Para el cálculo de la base imponible, los valores expresados en moneda extranjera, serán convertidos a sucres, al tipo de cambio fijado por el Directorio del Banco Central del Ecuador para este fin, vigente al momento de la presentación de la declaración aduanera.

Art. 15.- Impuestos Aplicables.- Los impuestos al comercio exterior aplicables para el cumplimiento de la obligación tributaria aduanera son los vigentes a la fecha de la presentación de la declaración a consumo.

Con sujeción a los Convenios Internacionales y cuando las necesidades del país lo requieran, el Presidente de la República, mediante decreto y previo dictamen favorable del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones COMEXI, establecerá, reformará o suprimirá los aranceles, tanto en su nomenclatura como en sus tarifas.

Art. 16.- Exigibilidad de la Obligación Tributaria Aduanera.- Los tributos aduaneros son exigibles:

a) En caso de impuestos:

1.- En la autoliquidación, desde el día hábil siguiente a la fecha en que se aceptó la declaración;

2.- En la rectificación de tributos, a partir del día hábil siguiente al de su notificación; y,

b) En el caso de las tasas, desde la fecha en que se prestó efectivamente el servicio.

Art. 17.- Extinción de la Obligación Tributaria.- La obligación tributaria aduanera se extingue por:

a) Pago;

b) Compensación;

c) Prescripción;

d) Aceptación del abandono expreso de las mercancías;

e) Pérdida o destrucción total de las mercancías; y,

f) Decomiso administrativo de las mercancías.

Art. 18.- Medios de Pago.- Son medios de pago de las obligaciones tributarias aduaneras: el dinero en efectivo; las notas de crédito por obligaciones fiscales; y, los cheques certificados.

Art. 19.- Plazos para el Pago.- Los impuestos aduaneros se pagarán en los siguientes plazos:

a) En el caso de la autoliquidación, dentro de los dos días hábiles de aceptada la declaración o de realizado el aforo físico en los casos en los que éste proceda; y,

b) En los demás casos, dentro de los ocho días hábiles de la notificación del título de crédito u orden de cobro.

El pago de las tasas aduaneras se realizará dentro de los dos días hábiles siguientes a la prestación efectiva del servicio.

El pago de las obligaciones tributarias dentro de los plazos establecidos no genera intereses. En materia aduanera no se concederá facilidades de pago.

Art. 20.- Recaudación. - Las obligaciones tributarias aduaneras serán recaudadas por las Instituciones del Sistema Financiero Nacional autorizadas por el Directorio de la Corporación Aduanera Ecuatoriana.

Art. 21.- Acción Coactiva. - El Estado, a través de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, podrá cobrar coactivamente los tributos al comercio exterior y demás obligaciones como acreedor de la obligación tributaria aduanera, aplicando para ello las disposiciones contenidas en el Código Tributario.

### **1.13.5. Declaración de Exportación.**

Todas las exportaciones deben presentarse la Declaración Aduanera Única de Exportación y llenarlo según las instrucciones contenidas en el Manual de Despacho Exportaciones en el distrito aduanero donde se trasmita y tramita la exportación.

### **1.13.6. Documentos para presentar.**

#### **1.13.6.1. Las exportaciones deberán ser acompañadas de los siguientes**

##### **documentos:**

- ✓ RUC de exportador.
- ✓ Factura comercial original.
- ✓ Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
- ✓ Certificado de Origen (cuando el caso lo amerite).
- ✓ Registro como exportador a través de la página Web del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.
- ✓ Documento de Transporte.

### **1.13.7. Trámite**

El Trámite de una exportación al interior de la aduana comprende dos fases:

#### **1.13.7.1. Fase de Preembarque**

Se inicia con la transmisión y presentación de la Orden de Embarque (código 15), que es el documento que consigna los datos de la intención previa de exportar. El exportador o su Agente de Aduana (Verificar la obligación de utilizar Agente de Aduana en el art. 168 del Reglamento a la Ley Orgánica de Aduana con respecto a las entidades del sector público y los regímenes especiales) deberán transmitir

electrónicamente al Servicio Nacional de Aduana del Ecuador la información de la intención de exportación, utilizando para el efecto el formato electrónico de la Orden de Embarque, publicado en la página web de la Aduana, en la cual se registrarán los datos relativos a la exportación tales como: datos del exportador, descripción de mercancía, cantidad, peso y factura provisional. Una vez que es aceptada la Orden de Embarque por el Sistema Interactivo de Comercio Exterior (SICE), el exportador se encuentra habilitado para movilizar la carga al recinto aduanero donde se registrará el ingreso a Zona Primaria y se embarcarán las mercancías a ser exportadas para su destino final.

#### **1.13.7.2. Fase Post-Embarque**

Se presenta la DAU definitiva (Código 40), que es la Declaración Aduanera de Exportación, que se realiza posterior al embarque. Luego de haber ingresado la mercancía a Zona Primaria para su exportación, el exportador tiene un plazo de 15 días hábiles para regularizar la exportación, con la transmisión de la DAU definitiva de exportación.

Para el caso de exportaciones vía aérea de productos perecibles en estado fresco, el plazo es de 15 días hábiles después de la fecha de fin de vigencia (último día del mes) de la orden de embarque. Previo al envío electrónico de la DAU definitiva de exportación, los transportistas de carga deberán enviar la información de los manifiestos de carga de exportación con sus respectivos documentos de transportes.

El SICE validará la información de la DAU contra la del Manifiesto de Carga. Si el proceso de validación es satisfactorio, se enviará un mensaje de aceptación al exportador o agente de aduana con el refrendo de la DAU. Numerada la DAU, el exportador o el agente de

aduana presentarán ante el Departamento de Exportaciones del Distrito por el cual salió la mercancía, los siguientes documentos:

- ✓ DAU impresa.
- ✓ Orden de Embarque impresa.
- ✓ Factura(s) comercial(es) definitiva(s).
- ✓ Documento(s) de Transporte.
- ✓ Originales de Autorizaciones Previas (cuando aplique).
- ✓ Pago a CORPECUADOR (para exportaciones de banano). CORPEI

#### **1.13.7.3. Requisitos para ser Exportador en la ADUANA**

- ✓ Contar con el Registro Único de Contribuyentes (RUC) otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI).
- ✓ Registrarse en la Página Web del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE).
- ✓ El Consejo Nacional de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI) estableció que los exportadores adicionalmente se registren con el Ministerio de Industrias y Competitividad cuando se refieran a:
  - ✓ Exportaciones de chatarra y desperdicios metales ferrosos y no ferrosos.  
Resolución 400 del 13 de septiembre de 2007 y publicada en el Registro Oficial Suplemento 233 del 17 de diciembre de 2007.
  - ✓ Exportaciones de cueros y pieles. Resolución 402 del 13 de septiembre de 2007 y publicada en el Registro Oficial 222 del 29 de noviembre de 2007.

## **2. MARCO METODOLÓGICO**

### **2.1. Metodología Aplicada**

#### **2.1.1. Tipo de Investigación**

El tipo de investigación utilizada en el presente documento corresponde a un estudio de caso, este a su vez representa una investigación descriptiva con un enfoque cualitativo, (Melissa, Andrés, & Isabel, 2014) Señala “Que la investigación cualitativa se produce con base en el estudio de la vida de las personas, historias, comportamientos, movimientos sociales, relaciones e interacciones que se considera un proceso activo, riguroso, interdisciplinar de dichos fenómenos y que trata de comprender de manera más profunda el fenómeno social y la transformación del mismo”.

La presente investigación es de tipo descriptiva ya que contiene un enfoque cualitativo con la cual se pretende dar a conocer los diversos problemas que enfrenta Cafeica al exportar sus productos , y así poder obtener la información más clara y verídica para poder representar el estudio de caso ya que se está analizando la situación única o en caso en particular, CASTRO (2010) afirma que “con una investigación de estudio de caso se pueden lograr diferentes objetivos: hacer una descripción, ofrecer explicaciones o interpretaciones sobre el fenómeno investigado, explorar sus características y funcionamiento o hacer una evaluación”. Se conoce que un estudio de caso son todas aquellas situaciones en las que se puede analizar y darle una solución.

### **2.1.2. La Entrevista**

Se realizó la entrevista de manera formal, al gerente general- propietario de la empresa Cafeica Cía. Ltda. en la cual se desarrolló con una conversación, ordenada y un plan de preguntas establecidas para una mayor comprensión, para adquirir características de la mencionada compañía, el propietario indicaba la situación que encuentra y si el intercambio de información iba a ser aceptado.

### **2.1.3. La Encuesta**

Se realizó una encuesta de 9 preguntas mediante internet la cual fue respondida por 80 personas que son los clientes de la empresa dando así a conocer más información del mercado de introducción de los producto de la compañía, la cual será de mucha ayuda para realizar el proyecto y dar solución al problema que enfrenta en la exportación del cacao.

## **2.2. Método de investigación**

El método de investigación utilizado es el cualitativo y cuantitativo ya que se realizó una entrevista al Gerente General de la compañía Cafeica para conocer la situación de la empresa y una encuesta para conocer más el mercado europeo.

(Vera, UIPR, Ponce, & P.R, s.f.) Sostiene que “La investigación cualitativa es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema”. La misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular.

## **2.3. Población y muestra**

### **2.3.1. Definición de población**

Se considera como población al conjunto de elementos de interés que comparten características similares. (Hernández, 2013) Entiende “Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado, donde se desarrollará la investigación”.

La población de la presente investigación son todos los colaboradores de la compañía Cafeica desde el Gerente General hasta los de cuadrilla que en total son 30 personas las cual realizan diversas actividades también los 80 clientes de la empresa del mercado europeo que respondieron la encuestas realizada por medio de una plataforma online siendo brindada la lista por el gerente propietario de la compañía.

### **2.3.2. Definición de la muestra**

La muestra es un subconjunto representativo de la población de interés de la cual se desea obtener información, (Mejia , 2018) Afirma “Es un segmento o subconjunto finito e importante tomado de una población. Dentro de cualquier proceso investigativo de amplio espectro, es esencial seleccionar una muestra”. Debido a que la población de interés para la investigación son los colaboradores de la compañía y las personas del mercado europeo encuestados, la muestra que se va seleccionar será acorde a la conveniencia del investigador para obtener resultados certeros, para efectos de estas consideraciones se seleccionará al gerente general que es el propietario de la compañía debido a que es el dueño y tiene 40 años de experiencia en este campo.

## 2.4. Premisas

Si se diseña estrategias comerciales para exportar los productos en granos de la Cafeica Cía. Ltda. entonces se logrará aumentar el nivel de ventas mediante el uso de las estrategias.

### 2.4.1. Variable Independiente

Diseñar estrategias comerciales para exportar los productos en granos de la compañía Cafeica Ltda.

### 2.4.2. Variable Dependiente

Logrará aumentar el nivel de ventas mediante el uso de las estrategias.

### 2.4.3. Operacionalización de las variables

TABLA 3 Operacionalización de las variables

| Variable                               | Dimensión                                                                  | Indicador                                           | Instrumento                                                                          |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Diseñar estrategias comerciales</b> | Permitirá medir la rentabilidad, efectividad y la evolución de la empresa. | %calidad de producción<br>/%certificación del cacao | Alianzas comerciales, estrategias por diferenciación, certificaciones e indicadores. |
| <b>Incrementar el nivel de ventas</b>  | Permitirá mejorar la situación de la empresa.                              | %éxito nuevos clientes /% renovación de clientes    | Línea de tiempo.                                                                     |

Nota: Datos de la investigación

### **3. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **3.1. Diagnóstico y resultado**

##### **3.1.1. Análisis de la entrevista**

La entrevista fue realizada al propietario de la compañía, se estableció un modelo de 13 preguntas (VÉASE APÉNDICE 1.)

La entrevista, inició con una introducción sobre el trabajo por el cual se lo está entrevistando, que es el diseño de estrategias comerciales para la exportación de sus productos, se le dio la justificación del porque estamos realizando este proyecto para que esté al tanto del tema y posteriormente se le procedió a realizarle la entrevista y se obtuvo los siguientes resultados.

TABLA 4 LA ENTREVISTA

|                                                                                         |                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Entrevistado: <b>Alejandro Orellana</b>                                                 |                                                                                                                                                                                               |
| Cargo: <b>Gerente General-Propietario</b>                                               |                                                                                                                                                                                               |
| <b>Pregunta</b>                                                                         | <b>Respuesta</b>                                                                                                                                                                              |
| 1. ¿Cuántos años tiene constituida la empresa                                           | Desde 1978. la compañía tiene 40 años en el Mercado                                                                                                                                           |
| 2. ¿Qué productos exporta?                                                              | Café y Cacao                                                                                                                                                                                  |
| 3. ¿Cómo la compañía se abastece de los productos para la exportación?                  | Por la compra a los agricultores, la compañía no tiene sembríos. Los productos vienen de las provincias Esmeraldas, Los Ríos, Manabí, El Oro, Santa Elena, Zamora Chinchipe, Morona Santiago. |
| 4. ¿La compañía posee estrategias comerciales si su respuesta es sí indique cuáles son? | Si, poseen nichos de mercado en los países donde exportan, envían el cacao dentro del grado aceptable por los países.                                                                         |
| 5. ¿Cuánto es el promedio de sacos mensual que exportan?                                | 220,000 quintales anuales, en promedio mensual exportan 18.333 quintales.                                                                                                                     |
| 6. ¿Cuánto es el promedio en dólares mensuales por la exportación de los productos?     | 22 millones anuales, en promedio mensual \$1.833.333.                                                                                                                                         |
| 7. ¿Qué Incoterms utiliza la compañía?                                                  | FOB Guayaquil, (Franco a Bordo)                                                                                                                                                               |
| 8. ¿Cuáles empresas considera su mayor competencia en el mercado?                       | Las transnacionales que al momento son 2 que son sus mayores competencias                                                                                                                     |
| 9. ¿La empresa tiene algo que ofrecer que no ofrezcan los competidores?                 | 40 años en conocer el mercado, ser dueño de la empresa, ya que en otras compañías se negocia con el responsable de las exportaciones, en cambio en Cafeica se negocia con el dueño.           |
| 10. ¿Cuál son los principales factores que están afectando este mercado?                | La Bolsa Internacional debido a que esta baja                                                                                                                                                 |
| 11. ¿Ha crecido la empresa en los últimos cinco años? ¿Cómo lo han hecho?               | La compañía se mantiene                                                                                                                                                                       |
| 12. ¿Convendría formar alianzas? ¿Con quién?                                            | Si, con transnacionales por sus grandes importaciones monetarias                                                                                                                              |
| 13. ¿A qué países exporta sus productos?                                                | Europa abastece casi a todos los mercados europeos, Japón, Estados Unidos, pero quisiera aumentar las ventas en Alemania porque considera que es un país en constante desarrollo.             |

Nota: Datos tomados de la entrevista al Gerente de la Compañía

### **3.1.2. Análisis de los resultados de la entrevista**

Como se puede observar la empresa posee 40 años en el mercado internacional, siendo una empresa sólida no solo por el tiempo en que está constituida, también por la calidad de sus productos. A pesar de esto el propietario manifestó que en los últimos 5 años la compañía no ha crecido se ha mantenido, debido a su competencia que son las transnacionales, ya que estas poseen mayor capital y pueden invertir más dinero, también manifestaba que estas empresas están captando al personal ecuatoriano ofreciéndoles un mejor sueldo. El propietario comentaba que quisiera realizar alianzas con las transnacionales para que estas pongan su capital y Cafeica su experiencia, conocimiento y su talento humano. Cafeica no posee sembríos de cacao tampoco de café, ellos obtienen los productos de pequeños agricultores, el propietario de la empresa visita a estas personas las motiva para que les venda sus productos y en algunas ocasiones les brinda ayudas económicas para que puedan sembrar más cacao y café. Cafeica exporta a Europa, Japón, Estados Unidos, sin embargo, el propietario mencionó que desea aumentar sus ventas en Alemania ya que este sería un mercado con alta demanda de sus productos.

### **3.2. Análisis de la encuesta**

La encuesta fue realizada a clientes de la empresa Cafeica Cía.ltda. del mercado Europeo mediante internet, para saber sobre el grado de aceptación del producto por lo cual se estableció un modelo de 9 preguntas (VÉASE ANEXO 2.)

En las cual se obtuvieron los siguientes resultados mostrados a continuación.

### 3.2.1. Tabulación y análisis de encuesta

#### 1. ¿De qué país adquiere el cacao?

Tabla 5 Países que adquieren el cacao

| Países               | Encuestados | Resultados |
|----------------------|-------------|------------|
| Costa de Marfil      | 26          | 33%        |
| Nigeria              | 22          | 28%        |
| Ecuador              | 18          | 23%        |
| Perú                 | 9           | 11%        |
| República Dominicana | 5           | 6%         |
| TOTAL                | 80          | 100%       |

Nota: Datos tomados de los resultados de la encuesta

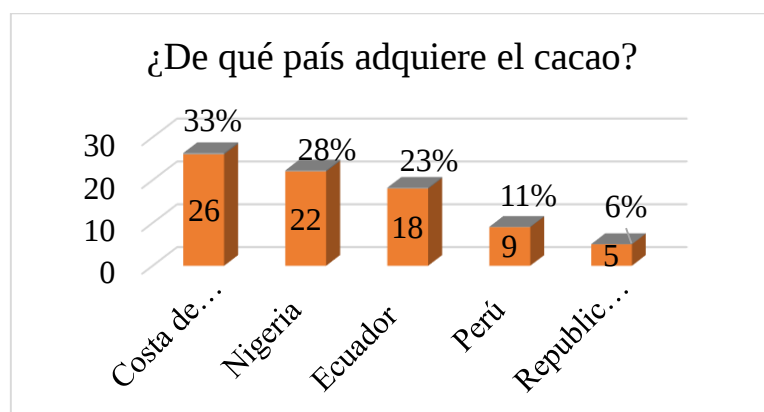


Figura 13 Países que adquieren el cacao

Nota: Resultados de las encuestas

#### Análisis

Basado en los datos estadísticos obtenidos de la encuesta realizada a los clientes de la empresa se conoce que el Ecuador está en tercer lugar como exportador del mercado Europeo realiza las importaciones del cacao con un 23% en mencionado.

## 2. ¿Estaría dispuesto a pagar por el cacao en grano de la calidad ecuatoriana?

Tabla 6 ¿Estaría dispuesto a pagar por el cacao en grano de la calidad ecuatoriano

| Alternativas | Encuestados | Respuestas |
|--------------|-------------|------------|
| si           | 69          | 86%        |
| No           | 11          | 14%        |
| Total        | 80          | 100%       |

Nota: Datos tomados de los resultados de la encuesta

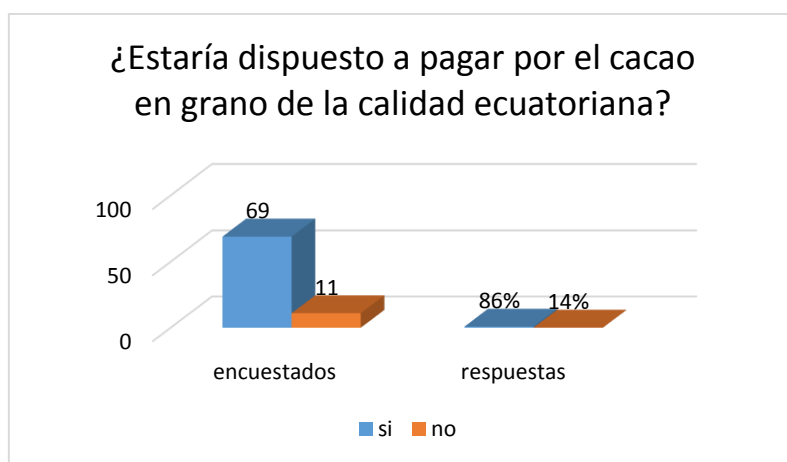


Figura 14 Dispuestos a pagar por el cacao

Nota: Resultados de las encuestas

### Análisis

El 86% de la población encuestada indican que si estarían dispuestos a comprar el cacao ecuatoriano en vista que Alemania es un país en el cual realizan diversos chocolates a base del cacao del ecuador, lo que indica que se deberían crear más estrategias para poder convencer al 14% que dijo que no comprarían para así ser un medio de mayor ingreso para el país.

### 3. ¿Qué atributos usted considera para adquirir el cacao?

Tabla 7 Atributos del cacao

| Alternativas | Encuestados | Respuestas |
|--------------|-------------|------------|
| Precio       | 23          | 29%        |
| Calidad      | 38          | 48%        |
| Núcleo       | 19          | 24%        |
| Total        | 80          | 100%       |

Nota: Datos tomados de los resultados de la encuesta

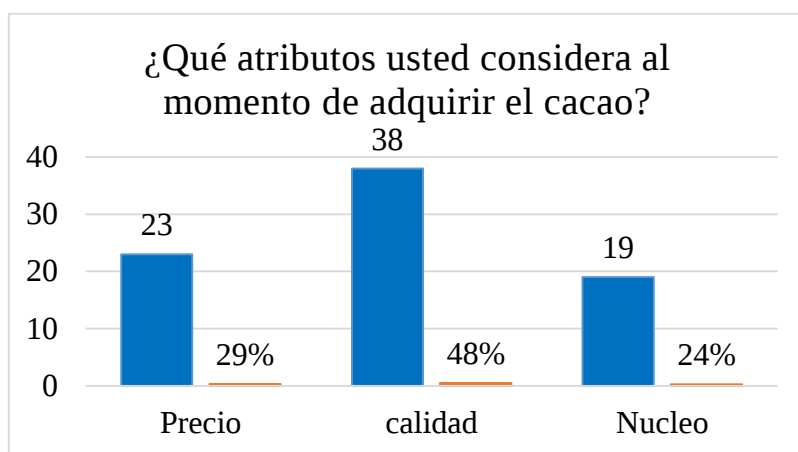


Figura 15 Atributos

Nota: Resultados de las encuestas

#### Análisis

Basada a la respuesta obtenida en la encuesta realizada a los clientes de Cafeica se obtuvo que el 48% de los mencionados adquieren el cacao por su calidad.

#### 4. ¿Con cuáles de los parámetros usted adquiriría el cacao ecuatoriano?

Tabla 8 Parámetros

| Alternativas              | Encuestados | resultado   |
|---------------------------|-------------|-------------|
| Bajo Costo - Baja Calidad | 16          | 20%         |
| Alto Costo - Alta Calidad | 64          | 80%         |
| <b>Total</b>              | <b>80</b>   | <b>100%</b> |

Nota: Datos tomados de los resultados de la encuesta

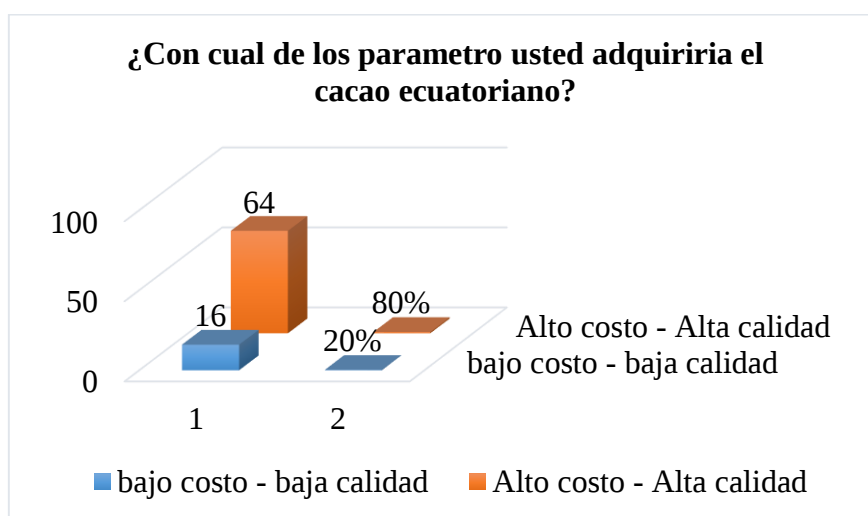


Figura 16 Parámetros

Nota: Resultados de las encuestas

#### Análisis

Se obtuvo que un 80% de los clientes adquieren el cacao a un alto costo lo que implica alta calidad se puede analizar que el mercado es muy exigente en la calidad del producto.

5. **¿Para usted como importador cree que para Ecuador sería una oportunidad la demanda actual de cacao?**

Tabla 9 Oportunidad de demanda

| Alternativas | Encuestados | Resultado |
|--------------|-------------|-----------|
| Si           | 62          | 78%       |
| no           | 18          | 23%       |
| total        | 80          | 100%      |

Nota: Datos tomados de los resultados de la encuesta

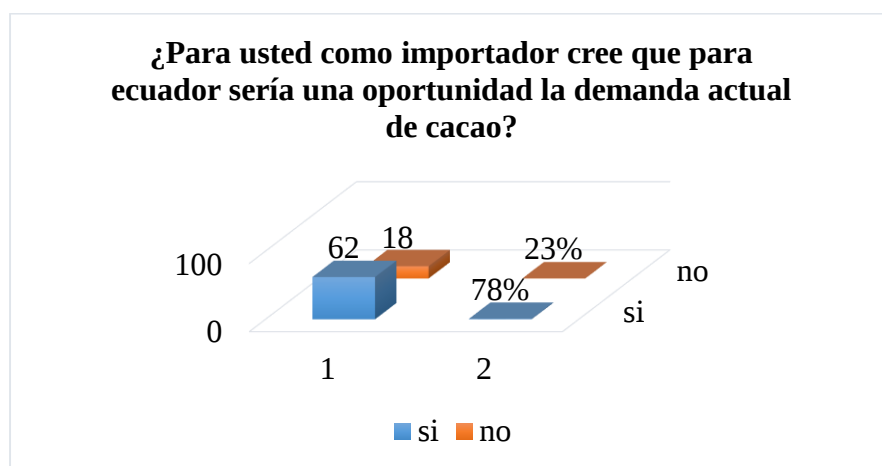


FIGURA 17 OPORTUNIDAD DE LA DEMANDA

Nota: Resultados de las encuestas

### Análisis

Se observa que la demanda actual de cacao es muy elevada lo cual indica que si sería de gran oportunidad para el país esto influiría los acuerdos con la unión Europea la cual brinda muchas oportunidades para el ingreso del producto a los diversos países Europeo, se obtiene que el 78% de los clientes indican que una gran oportunidad para Ecuador.

## 6. ¿Qué tipo de cacao usted como importador adquiere de Ecuador?

Tabla 10 Tipo de cacao

| Tipos          | Encuestados | Respuesta |
|----------------|-------------|-----------|
| Cacao Nacional | 57          | 71%       |
| CCN51          | 23          | 29%       |
| Total          | 80          | 100%      |

Nota: Datos tomados de los resultados de la encuesta

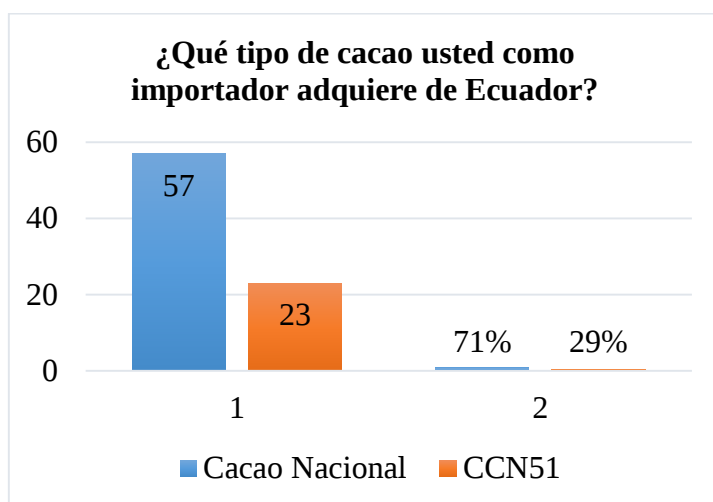


Figura 18 Tipo de cacao

Nota: Resultados de las encuestas

### Análisis

Analizando los resultados obtenidos verificamos que el cacao Nacional es un cacao fino de aroma conocido como Arriba con el 71% es el más pedido por el mercado internacional, seguido del CCN51 con un 29% el cual es un rango menor lo cual no indica que sea malo solo hay que buscar el mercado el cual requiera más mencionado producto para poder abarcar más.

## 7. ¿Realizar un plan estratégico seria de ayuda para la exportación de los productos y mejorar la industria en el Ecuador?

Tabla 11 Plan estratégico

| Alternativas | Encuestados | Resultado |
|--------------|-------------|-----------|
| Si           | 64          | 80%       |
| No           | 16          | 20%       |
| Total        | 80          | 100%      |

Nota: Datos tomados de los resultados de la encuesta

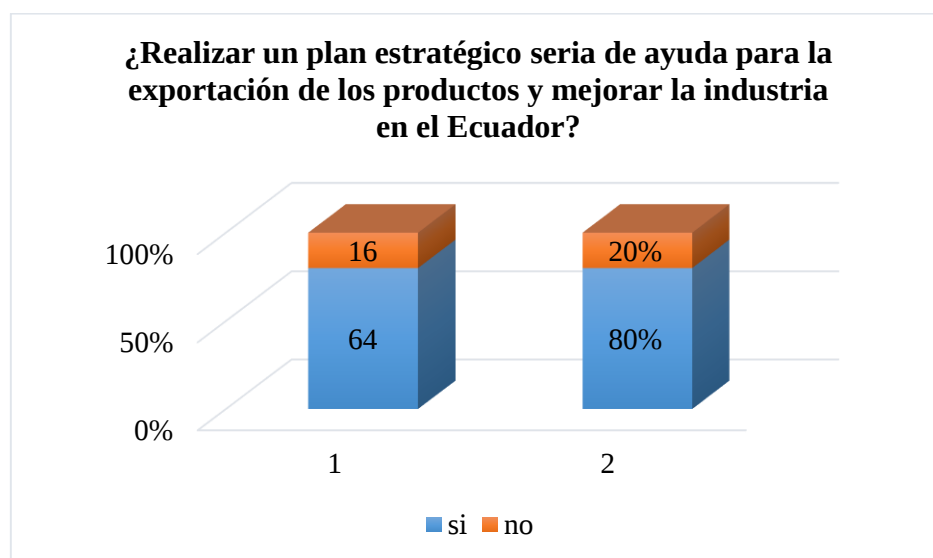


Figura 19 Plan estratégico

Nota: Resultados de las encuestas

### Análisis

Acogiéndose a los resultados obtenidos se puede decir que si seria de ayuda un plan estratégico en el cual el 80% de la población indico en vista que el cacao Ecuatoriano tiene mucha expectativas esperadas por los Europeos es necesario idear un plan para exportar a largo plazo, mientras tanto hubo un 20% que dijeron que no en vista que piensan que al realizar un plan perderían sus clientes fieles en los diversos países.

## 8. ¿En qué mercado pagan mejor el cacao Ecuatoriano?

Tabla 12 Mercado pagan mejor el cacao ecuatoriano

| Países   | Encuestados | Resultados |
|----------|-------------|------------|
| USA      | 16          | 20%        |
| ALEMANIA | 42          | 53%        |
| FRANCIA  | 12          | 15%        |
| CHINA    | 10          | 13%        |
| Total    | 80          | 100%       |

Nota: Datos tomados de los resultados de la encuesta

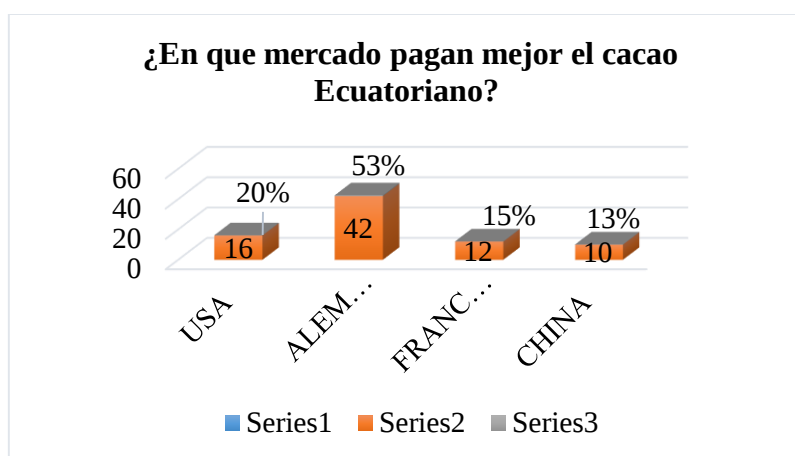


Figura 20 Mercado pagan mejor el cacao ecuatoriano

Nota: Resultados de las encuestas

### Análisis

Según los resultados obtenidos de la encuestas el mercado que paga mejor es Alemania indico el 53% lo cual indica que dan un precio muy accesible para la venta y comercialización del productos lo cual la industria lo utilizan para crear chocolate que es lo que más les gusta a las personas Europeas.

### 9. ¿Cómo importador qué tan rentable cree es exportar cacao a otros países?

Tabla 13 Rentabilidad al exportar

| Nivel    | Encuestados | Resultados |
|----------|-------------|------------|
| Bajo     | 11          | 14%        |
| Alto     | 16          | 20%        |
| Muy Alto | 53          | 66%        |
| TOTAL    | 80          | 100%       |

Nota: Datos tomados de los resultados de la encuesta

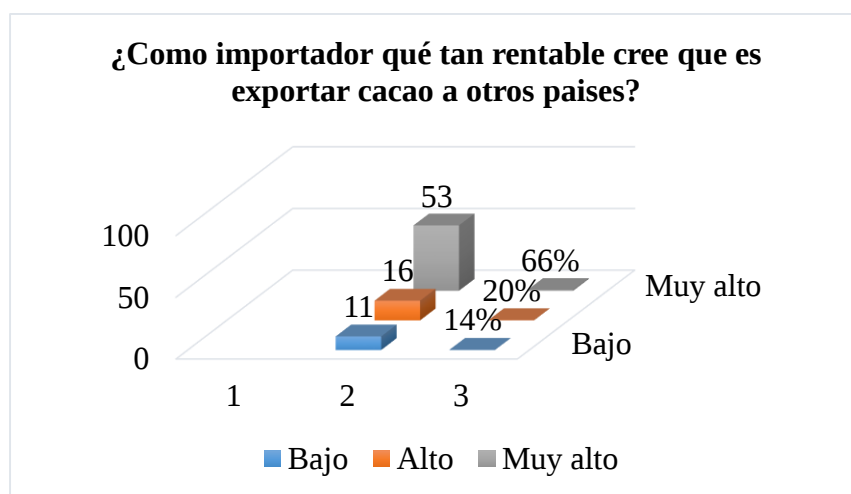


Figura 21 Rentabilidad al exportar

Nota: Resultados de las encuestas

### Análisis

Mediante la encuesta el 66% de los clientes indican que si es muy rentable exportar cacao de calidad a los mercados extranjeros los cual ofertan los mejores precios aun así teniendo ganancias a un largo plazo.

### **3.2.2. Evaluación y análisis de los datos obtenidos en las encuestas**

Se determina que el estudio realizado permite al investigador crear sus propios criterios en base a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a las 80 personas que son los clientes de la empresa Cafeica Cía. Ltda. en el mercado europeo, con el fin de obtener más información del mercado a introducir el cacao Ecuatoriano la misma que es de gran utilidad para llevar a cabo este trabajo de investigación.

Mediante los resultados obtenidos de los clientes se puede deducir que diseñar estrategias comerciales para la exportación si cuenta con un alto grado de interés de las personas dedicadas a la exportación o que tienen el conocimiento teórico pero no el práctico lo cual a muchos los detiene para innovar sus compañías y adentrarse más al mercado internacional.

Por otro lado se obtuvo un pequeño porcentaje de consumidores que no están de acuerdo con el tema lo cual no puede ser malo solo que quizás no tienen la capacitación necesaria lo que indica que para poder explorar o dedicarse a la exportación del cacao tienen que salir de su zona de confort siempre buscando mejorar no solo mantenerse en el mercado.

## **4. PROPUESTA**

### **4.1. Tema**

Diseñar estrategias comerciales para exportar los productos en granos de la compañía Cafeica Ltda.

### **4.2. Objetivo general**

Diseñar estrategias comerciales para incrementar las ventas mediante la exportación de los productos de Cafeica Cía. Ltda.

### **4.3. Objetivos específicos**

- Establecer la situación actual por la que atraviesa la industria del cacao en Alemania.
- Analizar el entorno de la empresa Cafeica Cía. Ltda. estableciendo una imagen de empresa eficaz y organizada que cumple con los clientes y su propio objetivos.
- Conocer los posibles obstáculos a los cuales se enfrentaría el cacao según normas exigidas para exportarlo hacia Alemania.

#### **4.4. Alcance**

Se propone diseñar un plan estratégico para incrementar las ventas mediante la exportación de los productos de Cafeica Cía. Ltda. Para poder tener mayor participación dentro del mercado europeo, de tal manera pueda incrementar su cartera de clientes, mejorando un tanto por ciento sus ventas, pues así la empresa mejorar en el departamento de comercio exterior teniendo la estrategia más clara y así poder negociar con los futuros clientes, teniendo la seguridad total de que los productos y la empresa están listos para adentrarse más en el mercado internacional.

#### **4.5. Desarrollo de la propuesta**

##### **4.5.1. Estrategias a implementar**

Las estrategias comerciales están relacionadas principalmente con el comercio exterior, ya que a través del mismo se da la transacción de bienes, pero para que un país pueda lograr abarcar el mercado es necesario mantener una constante renovación en la aplicación de las estrategias debido a que los avances generados diariamente conllevan a que la competitividad entre los países sea reñida.

De acuerdo con la entrevista y encuesta que se realizó se obtuvo que la empresa no tiene estructurada de forma correcta sus estrategias por lo que se plantean las siguientes:

#### **4.5.2. Alianzas comerciales**

El realizar alianzas comerciales es muy factible para las empresas que busca introducir sus productos en un nuevo mercado aprovechando el conocimiento y sus tecnologías actuales pero para que sea una alianza duradera se debe tener transparencia es decir tener las reglas claras y no ocultando información, el crear las mencionadas alianzas ayuda a minimizar los riesgos de una inversión o introducción en un nuevo mercado.

#### **4.5.3. Estrategias por diferenciación**

Las estrategias reduce la competencia a la mínima expresión, creando nuevos nichos de mercado, logrando diferenciación entre su competencia, a lo cual se utilizaran las certificaciones para exportar el cacao en grano a Alemania lo que va a diferenciarla del resto de empresas exportadoras.

##### **4.5.3.1.Certificaciones**

La certificación es un procedimiento destinado a que un organismo independiente y autorizado, valide o dictamine la calidad del sistema aplicado por una organización, partiendo y verificando si la misma cumple o no lo dispuesto por un determinado referencial o modelo de calidad, reconocido y oficial. Es un proceso de evaluación de conformidad, que permite dar como resultado un informe escrito en relación a un producto u organización, asegurando que el mismo responde a ciertos requisitos, características, y/o exigencias.

Europa es un mercado muy exigente en temas de calidad. En esto, las certificaciones que tienen las empresas juegan un papel decisivo. Los sellos de calidad ya no son un plus, sino un requerimiento básico, asegura Daniel Legarda, vicepresidente de la Federación Ecuatoriana de Exportadores.

La compañía actualmente exporta al mercado Europeo, sin embargo el propietario manifestó que desea incrementar sus ventas en Alemania ya que este posee una alta demanda en cacao. Por lo cual se propone que obtengan cinco certificaciones básicas para dar valor al producto y entre las cual hay una que la diferencia del resto en vista que en Alemania el 49.5% de la población es judío lo que hará que sea acogida por la mencionada población brindando mayor seguridad al el consumidor Alemán. A continuación se detallan las más importantes

ISO 9001, ISO 14001, SELLO VERDE, FAIR TRADE, KOSHER

#### **4.5.3.1.1. ISO 9001**

Es la norma sobre gestión de la calidad que ayudara a la compañía a gestionar y controlar de manera continua la calidad en todos los procesos. Por otro lado dota a la organización de un sistema de autoevaluación enfocado a la mejora continua de su empresa, basado en sistemas pioneros de gestión de la calidad.

#### **Beneficios para Cafeica de la norma ISO 9001**

- Le permitirá convertirse en un competidor más consistente en el mercado.
- Mejorará la Gestión de la Calidad que le ayudará a satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Aumentará el número de clientes valiosos a través de un mejor servicio de atención al cliente.
- Ampliará las oportunidades de negocio demostrando conformidad con las normas.

#### **4.5.3.1.2. ISO 14001**

La norma ISO 14001 exige a la empresa crear un plan de manejo ambiental que incluya: objetivos y metas ambientales, políticas y procedimientos para lograr esas metas, responsabilidades definidas, actividades de capacitación del personal, documentación y un sistema para controlar cualquier cambio y avance realizado. La norma ISO 14001 describe el proceso que debe seguir la empresa y le exige respetar las leyes ambientales nacionales.

#### **Beneficios para Cafeica de la norma ISO 14001**

- Una mejor gestión medioambiental reduce el desperdicio y el uso de la energía.
- Mejora la eficiencia para reducir el costo de operar su organización.
- Demuestra cumplimiento para expandir las oportunidades de negocio.
- Satisface las obligaciones legales para ganar mayor confianza de las partes interesadas y el cliente.
- Prepara para el cambio del panorama de confianza del negocio.

#### **4.5.3.1.3. SELLO VERDE**

Con un Sello verde los productores podrán comercializar con facilidad sus productos, porque los consumidores tendrán la confianza de adquirir alimentos orgánicos de alta calidad. Los productores latinoamericanos cosechan productos de alta calidad sin utilizar químicos, pero que tienen dificultades de comercialización, entre otros aspectos, porque les hace falta un “Sello verde”.

#### **4.5.3.1.4. FAIR TRADE**

Es un sello de garantía de producto que certifica el cumplimiento de los estándares de comercio justo establecidos por Fairtrade Labelling Organizations International (FLO).

El Sello de Comercio Justo o Sello Fairtrade es el sello que, impreso en un producto, garantiza que este proviene de un comercio justo y se ha producido y comercializado siguiendo los criterios internacionales del comercio justo establecidos por fairtrade

#### **Principios FAIR TRADE**

- Los productores forman parte de cooperativas, Asociaciones u organizaciones voluntarias y funcionan democráticamente. Libre iniciativa y trabajo, en rechazo a los subsidios y ayudas asistenciales.
- Rechazo a la explotación infantil.
- Igualdad entre hombres y mujeres.
- Se trabaja con dignidad respetando los derechos humanos.
- El precio que se paga a los productores permite condiciones de vida dignas.
- Los compradores generalmente pagan por adelantado para evitar que los productores busquen otras formas de financiarse.
- Se valora la calidad y la producción sostenible.
- Cuidar del medio ambiente.

Esta certificación será de mucha ayuda para la compañía ya que certifica que ésta cumpla con los requerimientos de comercio justo sin explotar a sus trabajadores ni a sus hijos, pagando precio justo por el desempeño de los mismos, respetando los derechos humanos, ideologías y costumbres.

#### **4.5.3.1.5. KOSHER**

La palabra hebrea kosher significa "apto". Las leyes de kashrut definen los alimentos que son aptos para el consumo de un judío. Kosher, es una certificación de máxima credibilidad que garantiza que un producto es elaborado de acuerdo a las normas religiosas impartidas al pueblo judío en la Biblia.

#### **Beneficios para Cafeica de la certificación kosher**

- Mayor nivel de Credibilidad en la Calidad de los productos
- Mayor Credibilidad en las transacciones comerciales
- Posibilidad de creación de Canales exclusivos Kosher Paralelos a los existentes en la actualidad
- Valor agregado y diferenciación a la hora de entrar en Góndolas de Cadenas de Supermercados
- Mayor fidelidad del cliente cautivo al sello kosher, judíos, mahometanos, adventistas.
- Esta certificación es de gran importancia ya que en el mercado Europeo el 60% de la población son judíos. Esto ayudara a que los productos tengan mayor credibilidad ante este mercado.

### **4.6. Indicadores a utilizar**

#### **4.6.1. Indicador NPS (NET PROMOTER SCORE)**

El NPS es el indicador más útil porque podemos analizar la lealtad de los importadores de cacao y así saber el nivel de ventas que está teniendo Cafeica CIA. LTDA. Es muy importante saber que si el nivel de productividad avanza de forma creciente en el mercado es porque las empresas están siendo de ayuda en vista que recomiendan el producto a otras

importadoras es por eso que este indicador es muy importante ayuda a medir ambas partes tanto la empresa como los clientes.

#### **4.6.2. Indicadores de cumplimiento**

Será uno de los cual se utilizaran en vista que ayudara a saber los niveles que se han realizado de entregas del cacao al mercado y basado a los resultados se podrán mejorar los procesos.

#### **4.6.3. KPI`s (Key Performance Indicator): indicadores claves en gestión de las exportaciones**

Son una medida del nivel de desempeño o progreso de un proceso con relación a determinadas áreas de la empresa. Estos indicadores claves nos indican si la estrategia que estamos llevando a cabo en la empresa va por el camino correcto. En el departamento de exportación y con relación a la fase operativa, los indicadores claves KPI`s, están relacionados con las actividades que se desarrollan en el área de servicio al cliente y son críticos en la fase logística por la complejidad de la operativa internacional.

Los KPI`s son fundamentales en la empresa, mejoran la eficiencia, aclaran responsabilidades, funciones y repercuten en el funcionamiento de la empresa con un impacto positivo y notable.

#### **4.7. Presupuesto**

El presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlo, dentro de la propuesta, ya que el diseñar estrategias comerciales implica gastos, porque el objetivo de esta es captar nuevos clientes y así obtener nuevos ingresos obtenidos por las exportaciones que se realicen, sea este depositado en instituciones

financieras que conforman el sistema financiero ecuatoriano y en las cuales el negocio mantiene una participación.

Siendo así para realizar un análisis de los costos de la propuesta obteniendo así una estimación de los costes.

**TABLA 14** Estimación de los costos de la propuesta

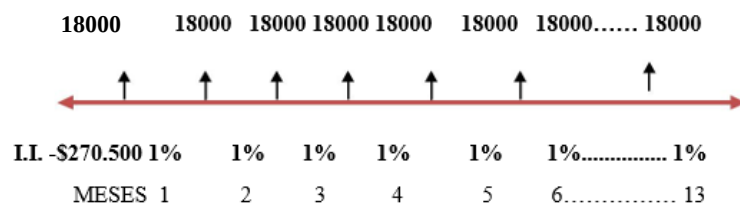
| ACTIVIDADES                                 | UNITARIO     | TOTAL        |
|---------------------------------------------|--------------|--------------|
| Contrato de la certificadora Bureau Veritas |              | \$270.500,00 |
| Contrato ISO 9001                           | \$ 50.000,00 |              |
| Contrato ISO 14001                          | \$ 50.000,00 |              |
| Contrato Sello Verde                        | \$ 50.000,00 |              |
| Contrato FAIR TRADE                         | \$50.000,00  |              |
| Contrato KOSHER                             | \$ 50.000,00 |              |
| Capacitaciones                              | \$ 9.500,00  |              |
| Ferias                                      | \$ 11.000,00 |              |

**Nota:** Datos obtenidos de la certificadora Bureau Veritas

Se propone realizar alianzas estratégicas y contratar a la certificadora Bureau Veritas para que certifique a la compañía en las normas ISO 9001, ISO 14001, SELLO VERDE, FAIR TRADE, KOSHER, siendo esta la encargada de realizar todo el proceso de las certificaciones y la capacitaciones al departamento de comercio exterior y ejecutar ferias para hacer conocer más en Alemania la calidad del producto que ofrece el Ecuador.

#### 4.7.1. Línea de tiempo de la inversión

A continuación se grafica la línea de tiempo para obtener en que mes se recupera la inversión.



*Figura 22* Línea De Tiempo

Nota: Datos de la investigación

Como podemos observar en la línea de tiempo la inversión será de \$270.500, implementando la propuesta se espera incrementar un 1% en las ventas mensuales que sería de \$18.000, en el año un mes Cafeica recuperaría su inversión y desde el siguiente mes obtendrá utilidad.

## CONCLUSIONES

Luego de haber realizado un diagnostico general de la compañía Cafeica Ltda. Se descubrió que el departamento de comercio exterior tiene oportunidad de mejoras que pueden incrementar la participación en el mercado europeo, haciendo incrementar más las ventas en Alemania se espera sea recocida aún más la compañía para que se pueda poner como nuevos objetivos a consumidores judíos, consumidores que valoran la producción orgánica.

En conclusión Ecuador es uno de los países que más exporta el cacao al mercado europeo ya que es la región donde se fabrica la mayor cantidad de chocolates, aunque no se tiene mucha inversión se busca poder introducirse más en Alemania ya que es uno de los mayores países en importación del cacao en grano ya que es muy exigente en la calidad lo cual requiere que sea certificado para brindar mayor seguridad del producto, para permitirle captar de inmediato la demanda objetiva.

Se pudo conocer que el cacao Ecuatoriano es uno de los que más prestigio y que ha logrado obtener reconocimientos mundiales esto debido a sus sabor único por el clima y sus aroma fino lo cual permite que sea muy adquirido en el mercado europeo, para la elaboración de los chocolates.

Una vez analizado el estudio de caso se pudo llegar a la conclusión que para mejorar los procesos de exportación en sí debe cumplir, de esta manera la empresa Cafeica Cía. Ltda. podrá incrementar sus ventas de cacao en grano a Alemania, manteniendo precios justos al momento de realizar las negociaciones.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda que la compañía Cafeica aplique la propuesta planteada para que pueda incrementar sus ventas y obtener mayor participación en el mercado alemán, brindando seguridad por la calidad que ofrecerá el producto.

Investigar nuevas estrategias que puedan valorar la demanda objetiva, no descuidando la calidad del producto, puesto que la mayoría de los consumidores se fija mucho en el aspecto que presente, se sugiere las alianzas estratégicas en vista que sería de gran ayuda para la compañía porque las transnacionales son grandes inversionistas y de esa manera pueden hacer prevalecer la calidad y la eficiencia de la empresa a nivel exportador.

Buscar con anticipación nuevos proveedores o renegociar con los ya establecidos, ya que al implementar las estrategias aumentara la demanda de exportación y así pueda tener el producto suficiente y disponible, más aun si decide invertir Cafeica en terrenos y realizar sus propios sembríos sería muy beneficioso para la mencionada por la razón que tendría más producto para el importador.

## APÉNDICES

## FORMATO DE ENTREVISTA



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS

ADMINISTRATIVA CARRERA: INGENIERÍA

COMERCIAL

ENTREVISTA



**TEMA:** DISEÑAR ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA EXPORTAR LOS PRODUCTOS EN GRANOS DE LA COMPAÑÍA CAFEICA LTDA.

**ENTREVISTADO:** \_\_\_\_\_

**CARGO:** \_\_\_\_\_

1. ¿Cuántos años tiene constituida la empresa?

---



---

2. ¿Qué productos exporta?

---



---

3. ¿Cómo la compañía se abastece de los productos para la exportación?

---



---

4. ¿La compañía posee estrategias comerciales para exportar si su respuesta es positiva indique cuáles son?

---



---

5. ¿Cuánto es el promedio de sacos mensual que exportan?

---



---

**6. ¿Cuánto es el promedio en dólares mensuales por la exportación de los productos?**

---

---

**7. ¿Qué INCOTERM utiliza la compañía?**

---

**8. ¿Cuáles empresas considera su mayor competencia en el mercado?**

---

---

**9. ¿La empresa tiene algo que ofrecer que no ofrezcan los competidores?**

---

---

**10. ¿Cuál son los principales factores que están afectando este mercado?**

---

---

**11. ¿Ha crecido la empresa en los últimos cinco años?, ¿Cómo lo ha hecho?**

---

---

**12. ¿Convendría formar alianzas?, ¿con quién?**

---

---

**13. ¿A qué países exporta sus productos?**

---

---

## FORMATO ENCUESTA



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVA CARRERA: INGENIERÍA  
COMERCIAL  
ENCUESTA



**TEMA:** DISEÑAR ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA EXPORTAR LOS PRODUCTOS EN GRANOS DE LA COMPAÑÍA CAFEICA LTDA.

**ENCUESTADO:** \_\_\_\_\_

**1. ¿De qué país adquiere el cacao?**

Costa de Marfil ☐ Nigeria ☐ Ecuador ☐ Perú ☐ República Dominicana ☐

**2. ¿Estaría dispuesto a pagar por el cacao en grano de la calidad ecuatoriana?**

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

**3. ¿Qué atributos usted considera al momento de adquirir el cacao?**

Precio ☐ Calidad ☐ Núcleo ☐

**4. ¿Con cuáles de los parámetros usted adquiriría el cacao ecuatoriano?**

Bajo Costo - Baja Calidad ☐ Alto Costo - Alta Calidad ☐

5. **¿Para usted como importador cree que para Ecuador sería una oportunidad la demanda actual de cacao?**

SI

NO

6. **¿Qué tipo de cacao usted como importador adquiere de Ecuador?**

CCN51  Cacao fino

7. **¿Realizar un plan estratégico sería de ayuda para la exportación de los productos y mejorar la industria en el Ecuador?**

SI

NO

8. **¿En qué mercado pagan mejor el cacao Ecuatoriano?**

Usa  Alemania  Francia  China

9. **¿Cómo importador qué tan rentable cree es exportar cacao a otros países?**

Bajo  Alto  Muy Alto

**Foto con el Gerente propietario**

*Figura 1* Entrevista al gerente propietario

Entrevista al Gerente Propietario de Cafeica (2018)

**Foto del tendal que utilizan para el secado del cacao a exportar**

*Figura 2* Tendal

Tendal De Cafeica (2018)

**Almacenaje del cacao a exportar**

*Figura 3* Área de almacenaje

Área de almacenaje de cacao almacenado (2018)

### **Bodega de Cafeica**



*Figura 4* Bodega de Cafeica

Cacao listo a exportar (2018)

### **Bascula donde pesan el cacao que va dirigido a exportar**



*Figura 5* Báscula

Báscula de Cafeica (2018)

## REFERENCIAS

Aiteco consultores. (14 de Mayo de 2018). *Qué es un Diagrama de Flujo – Gestión de Procesos*. Recuperado el 18 de Enero de 2019, de *Qué es un Diagrama de Flujo – Gestión de Procesos*: <https://www.aiteco.com/diagrama-de-flujo/>

Anecacao. (2015). *NORMA TÉCNICA ECUATORIANA NTE INEN 175*. Recuperado el 11 de diciembre de 2018, de <http://www.anecacao.com/uploads/standard/ensayosdecortes.pdf>

Anecacao. (2015). *NORMA TÉCNICA ECUATORIANA NTE INEN 176*. Recuperado el 11 de diciembre de 2018, de <http://www.anecacao.com/uploads/standard/requisitos.pdf>

Anecacao. (2015). *NORMA TÉCNICA ECUATORIANA NTE INEN 177:95*. Recuperado el 11 de diciembre de 2018, de <http://www.anecacao.com/uploads/standard/muestreo.pdf>

Anecacao. (2015). *Normas de calidad*. Recuperado el 11 de diciembre de 2018, de <http://www.anecacao.com/index.php/es/servicios/normas-de-calidad.html>

Anecacao. (12 de Abril de 2017). *Un producto emblemático del Ecuador*. Recuperado el 23 de Diciembre de 2018, de *Un producto emblemático del Ecuador*: <http://www.anecacao.com/es/quienes-somos/cacao-nacional.html>

Atiencia , L. K., & Sotomayor, B. N. (2019). *Organigrama Empresarial. Propia*. Universidad De Guayaquil, Guayaquil, Guayas, Ecuador. Recuperado el 16 de Enero de 2019

Atiencia, L., & Sotomayor, B. (2018). *Almacenaje del cacao de cafeica. Cacao almacenado*. Cafeica, Guayaquil.

Atiencia, L., & Sotomayor, B. (2018). *Báscula de Cafeica*. Cafeica, Guayaquil.

Atiencia, L., & Sotomayor, B. (2018). *Bodega de Cafeica. Cacao listo a exportar*. Cafeica, Guayaquil.

Atiencia, L., & Sotomayor, B. (2018). Entrevista al Gerente Propietario de Cafeica. *Entrevista*. Universidad De Guayaquil, Guayaquil.

Atiencia, L., & Sotomayor, B. (2018). Foto del tendal de cafeica. *Tendal de Cafeica*. Cafeica, Guayaquil.

Atiencia, L., & Sotomayor, B. (2018). *Matriz FODA*. Universidad De Guayaquil, Guayaquil, Guayas, Ecuador.

Atiencia, L., & Sotomayor, B. (2019). MATRIZ FOFA DODA. *MATRIZ FOFA DODA*. Universidad de Guayaquil, Guayaquil.

Calidad ISO 9001. (2013). *sistema de gestion de calidad*. Recuperado el 12 de diciembre de 2018, de <http://iso9001calidad.com/gestionbasada-en-procesos-25.html>

CASTRO, E. (Julio - Diciembre de 2010). Clasificación de los estudios de casos . *Revista Nacional de Administración* , 37. Recuperado el 16 de Diciembre de 2018, de <file:///C:/Users/belgica%20sotomayor/Downloads/Dialnet-ElEstudioDeCasosComoMetodologiaDeInvestigacionYSuI-3693387.pdf>

Celsa. (18 de Diciembre de 2018). *Ecuador entregó \$577 millones en creditos a jubilados en 2018*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2018, de Ecuador entregó \$577 millones en creditos a jubilados en 2018: <https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-ecuador.php?Id=5192>

Celsa. (17 de Diciembre de 2018). *Las exportaciones a la Unión Europea aumentaron un 12% tras el acuerdo multipartes*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2018, de Las exportaciones a la Unión Europea aumentaron un 12% tras el acuerdo multipartes: <https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-ecuador.php?Id=5170>

Cesla. (18 de Diciembre de 2018). *Ecuador está en el grupo destacado hacia la conversión digital en la región*, web. (E. Telégrafo, Editor) Recuperado el 20 de Diciembre

de 2018, de Ecuador está en el grupo destacado hacia la conversión digital en la región:

<https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-ecuador.php?Id=5191>

CFN. (Febrero de 2018). *Ficha Sectorial*. Recuperado el Diciembre de 2018, de Ficha Sectorial: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/04/Ficha-Sectorial-Cacao.pdf>

CFN. (Febrero de 2018). *Ficha sectorial cacao y chocolate*. Recuperado el DICIEMBRE de 2018, de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/04/Ficha-Sectorial-Cacao.pdf>

Charles, H., & Gareth, J. (2009). *Administracion estrategica* (Octava ed.). Mexico: McGraw-Hill.

Charles, h., & Gareth, J. (2009). *Administración Estratégica* (Octava ed.). Mexico: McGraw-Hill. Recuperado el 4 de Diciembre de 2018

Charles, h., & Gareth, J. (2009). *Administración Estratégica*. Mexico: The McGraw-Hill. Recuperado el 4 de Diciembre de 2018

Charles, H., & Gareth, J. (2009). *Administración estratégica* (Octava ed.). Mexico: The McGraw-Hill. Recuperado el 4 de Diciembre de 2018

Chavez, K. (2017). *Economia y Finanzas Internacionales*.

Corporación Financiera Nacional. (Abril de 2018). *Exportaciones Nacionales Por Año (2013-2017)*. Recuperado el Diciembre de 2018, de Exportaciones Nacionales Por Año (2013-2017): [https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/04/Ficha-Sectorial-Cacao.pdf?fbclid=IwAR0AEbdlK2ImzsMNK8xlAGomfdWr\\_oUht7dE3i5xWHEUoGN1XH5QEztxiKU](https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/04/Ficha-Sectorial-Cacao.pdf?fbclid=IwAR0AEbdlK2ImzsMNK8xlAGomfdWr_oUht7dE3i5xWHEUoGN1XH5QEztxiKU)

Corporación Financiera Nacional. (Abril de 2018). *Exportaciones Nacionales Por País (2013-2017)*. Recuperado el Diciembre de 2018, de Exportaciones Nacionales Por País (2013-2017): <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/04/Ficha-Sectorial->

Cacao.pdf?fbclid=IwAR0AEbdlK2ImzsMnK8xlAGomfdWr\_oUht7dE3i5xWHEUoGN1XH5QEztxiKU

Corporación Financiera Nacional. (Abril de 2018). *PRECIO INTERNACIONAL DEL CACAO*. Recuperado el Diciembre de 2018, de PRECIO INTERNACIONAL DEL CACAO: [https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/04/Ficha-Sectorial-Cacao.pdf?fbclid=IwAR0AEbdlK2ImzsMnK8xlAGomfdWr\\_oUht7dE3i5xWHEUoGN1XH5QEztxiKU](https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/04/Ficha-Sectorial-Cacao.pdf?fbclid=IwAR0AEbdlK2ImzsMnK8xlAGomfdWr_oUht7dE3i5xWHEUoGN1XH5QEztxiKU)

Daniel.Baquerizo, & Jose, M. (2014). Los boom en perspectiva; cacao y banano. *Foro Economía Ecuador*. Recuperado el Diciembre de 2018

Datos macro. (2017). *Alemania, Economía y Demografía*. Recuperado el Diciembre de 2018, de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/presentacion-general>

datos macros. (2017). *Alemania - Población*. Recuperado el 12 de diciembre de 2018, de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/alemania>

Datos macros. (s.f.). *Alemania Economía y demografía*. Recuperado el 12 de diciembre de 2018, de <https://datosmacro.expansion.com/paises/alemania>

Delegation of the European Union to Ecuador. (08 de 06 de 2017). *Ecuador y la Unión Europea*. Recuperado el 10 de 12 de 2018, de [https://eeas.europa.eu/delegations/ecuador\\_it/1146/Ecuador%20y%20la%20Unión%20Europea](https://eeas.europa.eu/delegations/ecuador_it/1146/Ecuador%20y%20la%20Unión%20Europea)

EKOS. (8 de Noviembre de 2018). *RanKing exportadores*. Recuperado el Diciembre de 2018, de RanKing exportadores: <http://www.ekosnegocios.com/NEGOCIOS/VERARTICULOCONTENIDO.ASPX?IDART=11070>

EL COMERCIO. (2 de Octubre de 2017). *El comercio*. Recuperado el DICIEMBRE de 2018, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/alemania-ecuador-comercio-unioneuropea-exportaciones.html>

El comercio. (27 de Mayo de 2018). *Tres historias de cacao y chocolate*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2018, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador/tres-historias-cacao-y-chocolate.html>

El Diario. (3 de Octubre de 2018). *Temen que las exportaciones de cacao se afecten*. Recuperado el 23 de Diciembre de 2018, de Temen que las exportaciones de cacao se afecten: <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/484247-temen-que-las-exportaciones-de-cacao-se-afecten/>

Eumed.net. (2012). *Enfoque cualitativo*. Recuperado el 2018 de Diciembre de 15, de [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque\\_cualitativo.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque_cualitativo.html)

Fred R, D. (2013). *Conceptos de administracion estrategica*. Mexico: Pearson Educación.

Fred R, D. (2013). *Conceptos de administracion estrategica* (decimocuarta ed.). Mexico: Pearson Educacion. Recuperado el 4 de diciembre de 2018

Fred R, D. (2013). *Conceptos de Administracion Estrategica* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación.

Fred R, D. (2013). *Conceptos de administracion estrategicas*. Mexico: Pearson educacion. Recuperado el 4 de Diciembre de 2018

Fredd R, D. (2013). *Conceptos de Administración Estrategica* (Decimocuarta Edición 2013 ed.). México: Pearson Educación.

Fredd R, D. (2013). *Conceptos de Administración Estrategica* (Decimocuarta ed.). Mexico: Pearson Educación. Recuperado el 4 de Diciembre de 2018

FUNDESYRAM. (s.f.). *Frutos cosechados listos para el beneficio*. Recuperado el Diciembre de 2018, de <http://www.fundesyram.info/biblioteca.php?id=3824>

Ganaderia Ministerio de agricultura. (Enero de 2018). *Rendimientos de cacao almendra seca (Theobroma cacao)*. Recuperado el Diciembre de 3028

Geoenciclopedia. (2018). *Europa*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2018, de <https://www.geoenciclopedia.com/europa/>

Google Maps. (21 de Diciembre de 2018). *Eximore Cafeica*, web. Recuperado el 21 de Diciembre de 2018, de <https://www.google.com/maps/place/Eximore+Cafeica/@-2.194264,-79.8215216,780m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x902d69512ff3cfb9:0x1a3c6c5f43e4c8bc!8m2!3d-2.1941291!4d-79.8219016>

Guillermo, G. (2017). El cacao ecuatoriano, su historia empezo antes del siglo xv. *Lideres*. Recuperado el Diciembre de 2018

Hernández, S. M. (14 de Abril de 2013). *Población y muestra*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2018, de [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI\\_Lectura/maestria/documentos/LECT86.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/maestria/documentos/LECT86.pdf)

Juridico. (s.f.). *Ley organica de aduanas*. Recuperado el 5 de diciembre de 2018, de [https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp\\_ecu-mla-law-customs.html](https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp_ecu-mla-law-customs.html)

Keegan, w. j., & Green, m. c. (2009). *Marketing Internaciona* (Quinta ed.). Mexico: Pearson. Recuperado el 4 de diciembre de 2018

Keegan, w. j., & Green, m. c. (2009). *Marketing Internacional*. MEXICO: Pearson. Recuperado el 4 de diciembre de 2018

Keegan, w. j., & Green, m. c. (2009). *Marketing Internacional*. Mexico: Pearson. Recuperado el 4 de diciembre de 2018

- Keegan, w. j., & Green, m. c. (2009). *Marketing Internacional*. Mexico: Pearson.  
Recuperado el 4 de Diciembre de 2018
- Keegan, w. j., & Green, m. c. (2009). *Marketing Internacional* (quinta ed.). Mexico: Pearson. Recuperado el 4 de diciembre de 2018
- Keegan, w. j., & Green, m. c. (2009). *Marketing Internacional* (quinta ed.). Mexico: Pearson. Recuperado el 4 de diciembre de 2018
- Keegan, w. j., & Green, m. c. (2009). *Marketing Internacional* (quinta ed.). Mexico: Pearson. Recuperado el 4 de diciembre de 2018
- Keegan, w. j., & Green, m. c. (2009). *Marketing Internacional*. Mexico: Pearson.  
Recuperado el 4 de diciembre de 2018
- Keegan, w. j., & Green, m. c. (2009). *Marketing Internacional* (quinta ed.). Mexico: Pearson. Recuperado el 4 de diciembre de 2018
- Keegan, w. j., & Green, m. c. (2009). *Marketing Internacional* (quinta ed.). Mexico: Pearson. Recuperado el 4 de diciembre de 2018
- Keegan, w. j., & Green, m. c. (2009). *Marketing Internacional* (Quinta ed.). Mexico: Pearson. Recuperado el 4 de Diciembre de 2018
- Keegan, W. J., & Green, M. C. (2009). *Marketing internacional* (Quinta ed.). Mexico: Pearson.
- Keegan, W. J., & Green, M. C. (2009). *Marketing Internacional*. Mexico: Pearson.  
Recuperado el 4 de Diciembre de 2018
- Keegan, w. j., & Green, m. c. (2009). *Marketing Internacional* . Mexico : Pearson.  
Recuperado el 4 de diciembre de 2018

lideres, R. (14 de Junio de 2018). *Ecuakao mapea el sabor del cacao*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/ecuakao-sabores-cacao-empresa-exportacion.html>

lifeder s.a. (2013). *¿Qué es el Auge Cacaotero del Ecuador?* (A. Aular, Editor)  
Recuperado el Diciembre de 2018, de <https://www.lifeder.com/auge-cacaotero/>

Mejia , T. (2018). *¿Qué son la Población y la Muestra de una Investigación?* (lifeder)  
Recuperado el 16 de Diciembre de 2018

Melissa, P., Andrés, R., & Isabel, H. (10 de Noviembre de 2014). ARTÍCULO – LÌNEA DE INVESTIGACIÒN: TEORIAS Y PROCESOS CURRICULARES. *Universitaria*, 98.

Ministerio de agricultura y ganaderia. (Enero de 2017). *RENDIMIENTOS DE CACAO ALMENDRA SECA*. Recuperado el 2018, de RENDIMIENTOS DE CACAO ALMENDRA SECA:

[http://sipa.agricultura.gob.ec/descargas/estudios/rendimientos/cacao/rendimiento\\_cacao\\_2017.pdf](http://sipa.agricultura.gob.ec/descargas/estudios/rendimientos/cacao/rendimiento_cacao_2017.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior. (Diciembre de 2014). *EL ACUERDO COMERCIAL Ecuador - Unión Europea*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2018, de <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/CARTILLA-UNION-EUROPEA-1.pdf>

OECD. (2016). *¿A dónde exporta Alemania? (2016)*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2018, de [http://atlas.media.mit.edu/es/visualize/tree\\_map/hs92/export/deu/show/all/2016/](http://atlas.media.mit.edu/es/visualize/tree_map/hs92/export/deu/show/all/2016/)

OECD. (2016). *¿A dónde exporta Alemania? (2016)*. Recuperado el 19 de Diciembre de 2018, de [https://atlas.media.mit.edu/es/visualize/tree\\_map/hs92/export/deu/show/all/2016/](https://atlas.media.mit.edu/es/visualize/tree_map/hs92/export/deu/show/all/2016/)

OECD. (2016). *¿Cuál es la balanza comercial de Alemania? (1995-2016)*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2018, de <https://atlas.media.mit.edu/es/visualize/line/hs92/show/deu/all/all/1995.2016/>

OECD. (2016). *¿De dónde importa Alemania? (2016)*. Recuperado el 19 de Diciembre de 2018, de [https://atlas.media.mit.edu/es/visualize/tree\\_map/hs92/import/deu/show/all/2016/](https://atlas.media.mit.edu/es/visualize/tree_map/hs92/import/deu/show/all/2016/)

OECD. (2016). *¿Qué exporta Alemania? (2016)*. Recuperado el 19 de Diciembre de 2018, de [https://atlas.media.mit.edu/es/visualize/tree\\_map/hs92/export/deu/all/show/2016/](https://atlas.media.mit.edu/es/visualize/tree_map/hs92/export/deu/all/show/2016/)

OECD. (2016). *¿Qué importa Alemania? (2016)*. Recuperado el 19 de Diciembre de 2018, de [https://atlas.media.mit.edu/es/visualize/tree\\_map/hs92/import/deu/all/show/2016/](https://atlas.media.mit.edu/es/visualize/tree_map/hs92/import/deu/all/show/2016/)

OECD. (2016). *Alemania*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2018, de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/deu/#Exportaciones>

peralta, K. K., Chasin, S. S., & Balanzategui de Defranc, M. (2016). *EXPORTACIÓN DE CACAO ORGÁNICO ECUATORIANO AL MERCADO ALEMÁN REALIZADA POR MEDIANAS EMPRESAS DE GUAYAQUIL*. Recuperado el Diciembre de 2018, de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/cacao.html>

Pro Ecuador. (23 de Julio de 2018). *Ficha Técnica de Alemania – 2018*. Recuperado el Diciembre de 2018, de Ficha Técnica de Alemania – 2018: [https://www.proecuador.gob.ec/ficha-tecnica-de-alemania/?fbclid=IwAR0CSvO14mgUHnA0vX45\\_nv3sfkCJTAEVYR25Tc2BSVaoKBnLCQRamvPLe4](https://www.proecuador.gob.ec/ficha-tecnica-de-alemania/?fbclid=IwAR0CSvO14mgUHnA0vX45_nv3sfkCJTAEVYR25Tc2BSVaoKBnLCQRamvPLe4)

Procomer. (Febrero de 2017). *Incoterms 2010*. Obtenido de <https://www.procomer.com/downloads/quiero/INCOTERM-2010-IC.pdf>

Querida Alemania. (2017). *GEOGRAFÍA DE ALEMANIA*. Recuperado el 12 de diciembre de 2018, de <https://querida-alemania.com/geografia-alemana/>

Rafael, N. (1 de Abril de 2018). *Poscosecha cacao*. Recuperado el Diciembre de 2018, de <http://poscosechacacao.blogspot.com/2018/04/produccion-y-consumo-de-cacao-en.html>

Reyes, H. (Mayo de 2018). *Cosecha de cacao*. (B. A. FUNDESYRAM, Editor)  
 Recuperado el Diciembre de 2018, de <http://www.fundesyram.info/biblioteca.php?id=3824>

Roncancio, G. (24 de Mayo de 2018). *Pensemos* . Obtenido de  
<https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>

Santander Trade. (Noviembre de 2018). *ALEMANIA: PRESENTACIÓN GENERAL*.  
 Recuperado el Diciembre de 2018, de ALEMANIA: PRESENTACIÓN GENERAL:  
[https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/presentacion-general?fbclid=IwAR0tho\\_WVtlhFwXTFHhoQ3C0rgMIPIXA5b2cFyGpHQN6wdc1gwjqgrBB0fM](https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/presentacion-general?fbclid=IwAR0tho_WVtlhFwXTFHhoQ3C0rgMIPIXA5b2cFyGpHQN6wdc1gwjqgrBB0fM)

Semana. (29 de Mayo de 2015). *Qué es el TLC*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2018,  
 de <https://www.semana.com/economia/recuadro/que-tlc/128308-3>

Todo comercio exterior. (28 de Abril de 2018). *Exportaciones de cacao en Ecuador*. (J. S. Chafla, Editor, & Todo comercio exterior) Recuperado el 23 de Diciembre de 2018, de  
 Exportaciones de cacao en Ecuador:  
[http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/exportaciones-de-cacao-en-ecuador?xg\\_source=activity](http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/exportaciones-de-cacao-en-ecuador?xg_source=activity)

Vera, L., UIPR, Ponce, & P.R. (s.f.). *LA INVESTIGACION CUALITATIVA*. Recuperado el  
 15 de Diciembre de 2018, de <http://www.ponce.inter.edu/cai/comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>