

Septiembre, 2023

ESTUDIO DE CASO DE EMPRESA INTERNACIONALIZADA DEL CACAO EN ECUADOR

Máster en Comercio Exterior e
Internacionalización de Empresas



UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

Autor: Emilio Israel Tapia Ayala

Director: Luis Javier Cabeza Ramírez

Agradecimientos

Primeramente, para la realización de este trabajo, ha sido necesario el apoyo de una variedad de personas a nivel cultural e internacional.

Por ello, deseo agradecer el apoyo incondicional de compañeros del Máster de Comercio como Qiqi Xu, Abraham y Rubén por sus ánimos y comprender lo que supone este trabajo.

También, a los alientos de apoyo en mi etapa internacional en París, Francia a Alice, Sabrina, Jeanne y Kata.

No olvidarme de una experiencia inolvidable a mi compañera y amiga Lydia que sin ella no se cumpliría otro logro como este.

También, a personas que brindan su apoyo y cooperación Diego y Noelia.

A mi tutor, Javier, que sin él y su disponibilidad y paciencia esto no habría sido posible.

Y, por último, a mi familiar más querido Graciela Ayala.

¡Muchas gracias a todos ellos y más, por su compañerismo y tiempo!

Para finalizar esta etapa y empezar otra.

Luis Javier Cabeza Ramírez
Profesor de Máster de Comercio Exterior e Internacionalización de Empresas
Universidad de Córdoba

INFORMA:

Que el trabajo titulado: **Estudio de caso de empresas internacionalizada del cacao en Ecuador**, presentado por Emilio Israel Tapia Ayala, ha sido elaborado bajo mi dirección, cumpliendo los requisitos académicos, formales y de contenido, así como ajustándose a la normativa de la Universidad de Córdoba en materia de Trabajos Fin de Máster. Por estos motivos, autorizo su presentación y defensa dentro del Máster en Comercio Exterior e Internacionalización de Empresas de la Universidad de Córdoba.

Córdoba, 14 septiembre de 2023

Índice

Capítulo 1	10
Introducción	10
1.1. El cacao en un contexto internacional	10
Capítulo 2.....	13
Motivación, justificación y objetivos.....	13
2.1. Motivación.....	13
2.2. Justificación	13
2.3. Objetivos.....	15
2.4. Estructura del trabajo.....	15
Capítulos 3	18
Marco teórico	18
3.1 Conceptos básicos de internacionalización	18
3.2. Ficha país Ecuador.....	19
3.3. Mercado del cacao	23
3.4. Análisis del cacao como producto	32
Capítulo 4.....	37
Metodología	37
4.1. Estudio de casos.....	37
4.2. Entrevista	39
Capítulo 5.....	43
Estudio de caso.....	43
5.1. Empresa seleccionada: República del cacao	43
5.2. Análisis de la situación interna de la empresa (DAFO)	57
5.3. Análisis de los mercados de actuación	58
5.4 Análisis de los resultados: la internacionalización de la empresa	59
5.5. Proceso de internacionalización de la empresa	62
Capítulo 6.....	75
Conclusiones	75
6.1. Resumen de hallazgos	75
6.2. Reflexiones finales y recomendaciones.....	77
Bibliografía	78

Anexos	85
Anexo I: Catálogo de productos de la empresa	85
Anexo II: Carta Aval para la empresa	91

Índice de tablas

Tabla 1: PIB de Ecuador por actividades principales.....	20
Tabla 2: Zonas donde mayor producen cacao	23
Tabla 3: Ranking mundial de los mayores exportadores de cacao (1801).....	24
Tabla 4: Ranking mundial de países que mayor importan cacao	25
Tabla 5: Lista de productos exportados de Ecuador de cacao.....	32
Tabla 6: Ficha general de la empresa	43
Tabla 7: Resumen comunicación corporativa	65
Tabla 8: Estrategias de Internacionalización de República del Cacao	67
Tabla 9: Actuaciones de producto vinculadas al proceso de internacionalización.....	70

Índice de gráficos

Gráfica 1: Evolución en euros de las exportaciones del cacao ecuatoriano al mundo.....	30
Gráfica 2: Evolución en cantidad, toneladas de las exportaciones de cacao ecuatoriano al mundo	31
Gráfica 3: Empresas ecuatorianas exportadoras de cacao.....	34

Índice de imágenes

Imagen 1: Mapa de Ecuador	20
Imagen 2 : Evolución de precios del cacao en julio 2021	27
Imagen 3: Evolución de precios del cacao en julio 2022	27
Imagen 4: Evolución de precios del cacao en julio 2023	28
Imagen 5: Cadena de valor del cacao de Ecuador (2022).....	35
Imagen 6: Comunidad de la empresa	45
Imagen 7: Tienda de República del Cacao	46
Imagen 8: Chef Gustavo Sáez como aliado	46
Imagen 9: Chefs colaboradores.....	46
Imagen 10: Variedad de Cacao Imagen 11: Ejemplo de producto caca	48
Imagen 12: Variedades de chocolate I.....	49
Imagen 13: Variedades de chocolate II	50
Imagen 14: Variedades de chocolate III	50
Imagen 15: Variedades de su gama de pastelería	50
Imagen 16: Variedad de su gama de pastelería II.....	51
Imagen 17: Variedad de su gama de pastelería III	51
Imagen 18: Ejemplos de panadería I.....	51
Imagen 19: Ejemplos de panadería II.....	52
Imagen 20: Ejemplos de helados con coco	52
Imagen 21: Instagram de la empresa.....	53
Imagen 22: Twitter de la empresa @RepdelCacao	54

Imagen 23: Red social Meta de la empresa.....	54
Imagen 24: LinkedIn de República del Cacao	55
Imagen 25: Página web de la empresa	56
Imagen 26: Sección de noticias de la web	56
Imagen 27: Ejemplo Cacao Perú.....	59
Imagen 28: Ejemplo Cacao Ecuador.....	59
Imagen 29: Web oficial de la empresa	63
Imagen 30: Reseñas culturales en comunicación corporativa.....	64
Imagen 31: Reseñas sobre nuevos productos.....	69

PARTE I: INTRODUCCIÓN

Capítulo 1

Introducción

1.1. El cacao en un contexto internacional

La internacionalización de las empresas es un fenómeno empresarial que ha experimentado un crecimiento notable en las últimas décadas. Este proceso, que implica la expansión de las actividades comerciales y productivas más allá de las fronteras nacionales, ha sido una respuesta estratégica a un mundo cada vez más globalizado y competitivo. En este contexto, el presente trabajo de fin de máster se adentra en un campo de estudio agroalimentario y en constante competitividad: la internacionalización de empresas en el sector del cacao.

El cacao, como materia prima fundamental para la producción de chocolate y otros productos relacionados, ha sido un componente esencial de la industria alimentaria y una fuente de desarrollo económico para numerosos países productores en todo el mundo. Sin embargo, la internacionalización de empresas en la cadena de valor del cacao es un fenómeno que va más allá de la simple exportación de granos de cacao. Implica una serie de procesos complejos que abarcan desde la producción y la comercialización hasta la manufactura y la distribución de productos de chocolate en mercados internacionales.

El objetivo principal de este trabajo es analizar a fondo la internacionalización de un caso de internacionalización de empresa que opera en el sector del cacao, explorando los desafíos, las estrategias y las oportunidades que enfrentan en un contexto global. Para ello, se llevará a cabo un análisis del contexto de una empresa paradigmática en exportación de cacao, se recopilarán datos relevantes y se aplicarán enfoques metodológicos adecuados para comprender mejor cómo las empresas se expanden en un mercado tan diverso y dinámico como el del cacao (estudio de caso).

A lo largo de este trabajo, se explorarán temas cruciales como las prácticas de comercio justo, la sostenibilidad ambiental, las relaciones comerciales internacionales, la calidad del producto y la cadena de valor del cacao. Además, se analizará un caso de éxito y desafíos

enfrentados por empresas que han buscado internacionalizar sus operaciones en este sector específico.

Este trabajo no solo aspira a contribuir al conocimiento académico sobre la internacionalización de empresas, sino que también busca proporcionar información relevante para el sector del cacao y sus actores, ofreciendo perspectivas valiosas sobre cómo aprovechar las oportunidades globales y superar los obstáculos en este emocionante campo de estudio y negocio.

A medida que se avanza en las páginas siguientes, se revelarán las dimensiones clave de la internacionalización en el sector del cacao y se ofrecerán recomendaciones prácticas para aquellos que buscan prosperar en este mercado globalmente interconectado.

PARTE II:

MOTIVACIÓN,

JUSTIFICACIÓN

&

OBJETIVOS

Capítulo 2

Motivación, justificación y objetivos

2.1. Motivación

La inquietud que me ha movido a realizar este trabajo se centra en mis estudios relacionados con la empresa y estos últimos con el comercio internacional. Ahora bien, partiendo desde mis orígenes, poseo una mezcla cultural ecuatoriano – latino, por lo que, este trabajo sobre una empresa ecuatoriana que ha conseguido realzar un producto autóctono a un marco internacional, produciendo y exportando a Europa, América del Norte, Oceanía, entre otros países. Me ha motivado a realizar un estudio sobre esta empresa y producto.

Tanto personalmente como profesional, confío que este trabajo sea una aproximación hacia donde mi carrera profesional avance y conectar con nuevas culturas sin olvidar de dónde procedemos.

2.2. Justificación

Realizar este estudio sobre la internacionalización del cacao mediante una empresa ecuatoriana ofrece numerosas razones para su relevancia e importancia. Aquí hay algunas justificaciones clave para considerar este tipo de estudio:

- a) Importancia Económica: el cacao es una materia prima esencial para la producción de chocolate y otros productos relacionados, lo que lo convierte en un sector económico significativo a nivel global. En Ecuador, supone una triada importante en los productos primarios de exportación, junto al banano y el petróleo (Acosta 2006; Larrea Maldonado 2006; Henderson 1997), por lo que la internacionalización en este sector supone un impacto económico considerable tanto en los países productores como en los importadores. Siendo en este caso, los datos que demuestra Europa en 2021, donde su balanza comercial de los 27 países¹ es de 100.636.000 € (importaciones, 2021) y 71.526.540 € (exportaciones, 2021).

¹ Datos obtenidos de Estacom, importaciones de cacao de 2021 a Europa nivel mundial.

- b) Sostenibilidad y Responsabilidad Social: el cacao es un cultivo que a menudo se asocia con desafíos relacionados con la sostenibilidad, la justicia social y el medio ambiente. Estudiar la internacionalización en este contexto permite analizar cómo las empresas están abordando estos problemas en sus estrategias de expansión internacional y cómo están contribuyendo al desarrollo sostenible. Además, la empresa analizada posee un certificado B² que respalda el compromiso con la sostenibilidad junto con desempeño social y medioambiente.
- c) Diversidad de Actores: El sector del cacao involucra una amplia gama de actores, desde pequeños agricultores en países en desarrollo hasta grandes empresas multinacionales. Esto crea un panorama empresarial diverso y complejo, que puede ser un campo de estudio interesante para analizar cómo diferentes tipos de empresas abordan la internacionalización. Pasando por los agricultores ecuatorianos, peruanos, colombianos y de dominicanos encargados de la cosecha y manufactura del cacao hasta llegar a manos de grandes chefs de estrella michelín donde aplican el cacao en majestuosas elaboraciones. O incluso, hasta nosotros mismos como consumidores indirectos de cacao una vez transformado.
- d) Cadenas de Valor Globales: en relación con el anterior párrafo, donde los actores y el producto atraviesan diversas etapas y países hasta el consumo final del bien. Que cada paso de va añadiendo valor y se gestiona los suministros globales hasta una red internacional.
- e) Potencial de Innovación: la internacionalización a menudo impulsa la innovación en productos, procesos y modelos de negocio. El sector del cacao ha sido testigo de innovaciones en términos de sabor, calidad, empaque y comercialización, lo que lo convierte en un campo fértil para explorar cómo las empresas se adaptan y evolucionan en mercados internacionales.
- f) Impacto en Consumidores: el cacao y el chocolate son productos consumidos ampliamente en todo el mundo. Estudiar la internacionalización en este sector puede arrojar luz sobre cómo los

² Certificado B de empresas <https://www.bcorpSpain.es/>

consumidores de diferentes regiones y culturas interactúan con estos productos y cómo las empresas se adaptan a sus preferencias y demandas cambiantes.

En resumen, estudiar un caso de internacionalización en el sector del cacao ofrece una amplia gama de oportunidades para analizar cuestiones económicas, sociales, ambientales y empresariales de relevancia global. Además, puede proporcionar puntos de vistas valiosos para la toma de decisiones estratégicas en este sector y más allá.

2.3. Objetivos

El objetivo principal de este Trabajo Fin de Máster es el análisis y estudio sobre el cacao desde su mercado en el país Ecuador y un caso de éxito de internacionalización. Para tal fin se plantean los siguientes dos objetivos generales:

I) Mercado del cacao

- Análisis del mercado de cacao en Europa, su situación y relevancia
- Análisis del país Ecuador como proveedor de cacao
- Análisis del uso del cacao y sus derivados

II) Estudio caso de empresa de internacionalización

- Análisis de la empresa “República del Cacao” ubicada en Ecuador
- El cacao como producto principal y sus transformaciones
- Competencia y situación de la empresa mencionada
- El sistema de exportación y presencia en el mercado exterior

2.4. Estructura del trabajo

Este trabajo se estructura en un total de cinco capítulos, los cuales realizan un estudio y análisis sobre el producto del cacao y su situación en el mercado internacional.

Capítulo 1 (Introducción), en el que se da un contexto inicial y global sobre el producto, la motivación y la justificación de realizar este estudio.

Capítulo 2 (Motivación, justificación y objetivos), el cual plantea los objetivos a cumplir por este trabajo fin de máster, y los cuales serán desglosados en requisitos en los siguientes capítulos. Además, de la estructura de este trabajo. Usted está actualmente en este capítulo.

Capítulo 3 (Marco teórico), en este apartado se define conceptos claves teóricos relaciones con el tema a tratar. Además, se analiza el mercado implicado en este trabajo a través un análisis y datos estadísticos.

Capítulo 4 (Metodología), en esta sección se plantea el estudio de caso como método de análisis, observado su importancia según los autores y pros y contras de este método. Además, se añade la entrevista como herramienta en la investigación y una serie de batería de preguntas que se podrán utilizar para profundizar con el estudio.

Capítulo 5 (Estudio de caso), se analiza una empresa en particular, siendo en este caso “República del Cacao”. En este punto, se expone brevemente la historia, el funcionamiento, la actividad de la empresa, su creación y descripciones varias de sus canales de comunicación. Se lleva también, un análisis interno DAFO, los mercados en los que actúa y su plan de exportación.

Capítulo 6 (Conclusiones), en este apartado se deduce las conclusiones que se han obtenido con este trabajo fin de máster.

PARTE III: MARCO TEÓRICO

Capítulos 3

Marco teórico

3.1 Conceptos básicos de internacionalización

Para un buen entendimiento de este trabajo es necesario abordar diversos conceptos que se emplean en los mercados internacionales (Basaldúa, 2007) y que se mencionan a lo largo de este trabajo, que son los siguientes:

Importación: La importación es la compra de bienes o servicios extranjeros para ser utilizados o revendidos en el mercado interno de un país. Las importaciones son esenciales para satisfacer la demanda de productos que no se producen localmente o para obtener productos más competitivos en términos de precio o calidad.

Exportación: La exportación se refiere a la venta de bienes o servicios producidos en un país a clientes o empresas en otros países. Es una actividad fundamental en el comercio internacional y puede ser realizada por empresas de todos los tamaños.

Mercado: entorno donde se encuentran compradores y vendedores con el propósito de intercambiar bienes, servicios o recursos. Este lugar puede ser físico, como una plaza o una tienda, o virtual, a través de plataformas en línea.

Mercado internacional: se refiere a la extensión de las actividades comerciales y la interacción económica más allá de las fronteras nacionales. Es un espacio donde empresas pueden comprar y vender bienes y servicios a nivel global. En un mercado internacional³, las transacciones comerciales pueden involucrar a múltiples países, monedas y regulaciones, y se caracterizan por la diversidad cultural y las diferencias en la demanda y la competencia.

³ Conceptos de mercados y mercados internacionales: <https://www.cerem.pe/blog/mercados-internacionales-en-que-consiste-y-cuales-son-sus-caracteristicas#:~:text=Los%20mercados%20internacionales%20son%20los,remuneraci%C3%B3n%20econ%C3%B3mica%20a%20nivel%20mundial>.

Internacionalización de empresas: proceso mediante el cual una empresa expande sus operaciones comerciales y actividades más allá de las fronteras de su país de origen, buscando oportunidades de mercado, crecimiento y presencia en el ámbito internacional.

Balanza comercial: La balanza comercial es la diferencia entre el valor de las exportaciones y el valor de las importaciones de un país durante un período de tiempo específico. Cuando las exportaciones superan a las importaciones, se dice que el país tiene un superávit comercial, y viceversa.

Aranceles: Los aranceles son impuestos o tasas que los gobiernos imponen a las importaciones y, en algunos casos, a las exportaciones. Se utilizan como una herramienta de política comercial para regular el comercio y pueden afectar los precios, la competitividad y el flujo de bienes y servicios entre países.

Acuerdos comerciales: Los acuerdos comerciales son pactos entre dos o más países para promover el comercio y eliminar o reducir barreras comerciales, como aranceles y cuotas. Un ejemplo de acuerdo existente sería el acuerdo comercial de la UE con los países de Ecuador, Perú y Colombia⁴.

Tipo de cambio: El tipo de cambio es el valor relativo de una moneda con respecto a otra. Los cambios en los tipos de cambio pueden afectar la competitividad de los productos en los mercados internacionales y tienen un impacto directo en el comercio internacional.

Estos conceptos claves son fundamentales para entender un contexto internacional.

3.2. Ficha país Ecuador

Tras haber analizado los conceptos previos para entender este trabajo, también hay que observar el país del que se menciona, siendo en este caso Ecuador. Mediante la siguiente ficha – país se da una visión global de cómo es Ecuador, como está actualmente en tema de exportación e importación y, sobre todo, entender en que contexto trabajar la empresa “República del Cacao” trabaja y se relaciona.

⁴ Acuerdo comercial entre UE y Ecuador, Perú y Colombia <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/es/content/acuerdo-comercial-ue-colombia-ecuador-peru>

Ecuador⁵

- **Nombre oficial:** República del Ecuador
- **Superficie:** 283.561 km²
- **Población:** 17.23 millones de hab.
- **Limites:** Colombia (norte), Océano Pacífico (oeste), Perú (sur y este)
- Posee las Islas Galápagos ubicadas en el Océano Pacífico
- **Recursos naturales:** petróleo, pescado, agroalimentario
- **Capital:** Quito
- **Lengua:** español (oficial), quechua y shuar
- **Moneda:** dólar estadounidense
- **Nº de provincias:** 24

Tabla 1: PIB de Ecuador por actividades principales

Actividad	2020	2021
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	8.683,70	8.692,30
Petróleo	2.923,40	4.193,70
Pesca (sin camarón)	511,7	595,2
Acuicultura y pesca de camarón	577,5	707,2
Otros sectores	86.614,7	91.977,5
TOTAL, PIB	99.291,10	106.165,90

Fuente: Datos obtenido de la situación económica – política de Ecuador (junio, 2023)

Imagen 1: Mapa de Ecuador



Fuente: Imagen obtenida por ICEX 2019

⁵ Datos obtenidos por la ficha-país Ecuador 2023 del Ministerio de Asuntos Exteriores: <https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/096/documentos/2023/05/anexos/iec-ecuador-mayo-2023.pdf>

En esta coyuntura económica, cabe destacar que, dentro de sus recursos naturales, supera al petróleo como recursos naturales. También, hay que indicar que en estos sectores han ido en aumento en 2021 siendo favorable para Ecuador.

Finanzas

En el período entre 2020 y 2022 fue testigo de un intenso proceso de reestructuración de la deuda externa de Ecuador, que involucró a diversos acreedores nacionales e internacionales, con China como un socio destacado.

A pesar de un período de incertidumbre marcado por un aumento significativo en la prima de riesgo, el país logró estabilizar su situación financiera hacia principios de 2023. Esto se debió a la mejora en las cifras macroeconómicas, incluida una notable reducción en el déficit fiscal, y al éxito en el cierre del acuerdo con el FMI, que permitió el acceso a fondos comprometidos previamente.

La estabilidad de los precios del petróleo, una fuente vital de ingresos para Ecuador también desempeñó un papel importante en la recuperación de la confianza internacional. No obstante, el desafío de gestionar una deuda pública elevada sigue siendo un aspecto clave para el país, ya que se proyecta que alcance el 558,3% del PIB al cierre de 2022, con necesidades de financiamiento sustanciales estimadas para el año 2023 por un monto cercano a los 4.071 millones de dólares. En este contexto, la gestión prudente de las finanzas públicas y la búsqueda de estrategias sostenibles siguen siendo esenciales para el futuro económico de Ecuador.

Comercio exterior

Desde 2013, el país mantuvo un déficit en su balanza comercial, excepto en 2016 y 2017, cuando se registraron superávits. Este déficit se debió principalmente al aumento de las importaciones, que superaron el crecimiento de las exportaciones.

En 2020, a pesar de la crisis económica causada por la pandemia de COVID-19, Ecuador logró un superávit comercial significativo, impulsado por una disminución en las importaciones. Sin embargo, en 2022, las exportaciones no petroleras se vieron afectadas por la guerra en Ucrania, lo que llevó al país a diversificar sus mercados comerciales.

China emergió como el principal socio comercial en productos no petroleros al final de 2022, destacando la importancia de adaptarse a las cambiantes dinámicas comerciales internacionales.

Dentro del comercio, encontramos que se distribuye en sus principales clientes que destacan en su top cinco⁶: Estados Unidos, China, Panamá y Chile, quedando España en séptimo lugar tras Holanda y seguido de Italia.

En el panorama de proveedores a Ecuador, se encuentra una analogía muy próxima a sus clientes donde vemos que su top cinco son: Estados Unidos, China, Colombia, Panamá y Perú, quedando España en posición octava.

Cabe destacar que, en 2020 la mayoría de las exportaciones de Ecuador (aproximadamente el 79,56%) provinieron del sector primario, mientras que los productos industrializados representaron alrededor del 20,44%⁷. El país depende en gran medida de las exportaciones de productos petroleros, como el petróleo crudo y sus derivados, cuyos precios internacionales tienen un impacto significativo en la economía. En 2018, estas exportaciones de petróleo representaron el 40,7% del total, pero en 2019 y 2020, debido a la caída de los precios y la crisis del COVID-19, este porcentaje disminuyó a 38,87% y 25,96%, respectivamente.

El banano y el camarón también son productos de exportación importantes para Ecuador, cada uno con alrededor del 18% de participación en las exportaciones totales. En comparación, la contribución de los productos industrializados a las exportaciones es considerablemente menor.

Esto sería la situación como marco general del Ecuador, donde su comercio exterior principalmente centrado en productos agroalimentarios y petróleo afecta al su PIB y balanza comercial. Por otro lado, encontramos que es un país con alza a sus importaciones, pero con una deuda pública elevada que afecta al país.

⁶ Top clientes de Ecuador según datos obtenidos por Ministerio del Exterior de España. https://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/ecuador_ficha%20pais.pdf

⁷ Datos obtenidos a partir de la ficha país del Ministerio del Exterior de España de 2023.

3.3. Mercado del cacao

Para entender el mercado en el que se mueve esta materia prima, se va a realizar una búsqueda y análisis de datos sobre el cacao, teniendo en cuenta varios factores que conglomeran este sector, que serán: la producción, demanda, precio, sostenibilidad y la actual tendencia del consumidor.

Producción

El mercado del cacao tiene varios focos de producción, desde su origen y cosecha, punto que será tratado más adelante, y el uso que se le darán.

Desde el punto vista del mercado, hay que indicar que países lideran la producción del cacao a nivel internacional y sobre todo en que posición se encuentra Ecuador en este contexto. En la actualidad, el cacao está sujeto por la Organización Internacional de Cacao⁸ e indica que las zonas donde existen los mayores productores de grano del cacao son las siguientes:

Tabla 2: Zonas donde mayor producen cacao

África	América Latina y Caribe	Asia y Oceanía
- Costa de Marfil	- Brasil	- Indonesia
- Camerún	- Colombia	- Malasia
- Ghana	- República Dominicana	- Papua-N. Guinea
	- Ecuador	
	- México	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recogidos del ICCO (2022)

En la actualidad y siguiendo las estadísticas del año 21/22, encontramos que la producción media brutal del cacao a nivel mundial llegó a alcanzar más de 4.818⁹ (miles de toneladas) y se estima que para el año 22/23 supere dicha cifra, llegando a estar sobre 5.000 (miles de toneladas). Esto supone que el mercado está al alza y las expectativas positivas en la producción de este bien.

⁸ Internacional Cocoa Organization (ICCO). <https://www.icco.org/>

⁹ Dato obtenido de la Organización mundial del Cacao <https://www.icco.org/february-2023-quarterly-bulletin-of-cocoa-statistics/>

Por lo que da a suponer, que sí la producción aumenta es como consecuencia de una mayor demanda, sin embargo, podría llegar a afectar al precio de esta materia prima.

También, para entender el mercado junto a su producción mundial, cabe destacar que países a nivel mundial exportan este bien. Para ello, se ha analizado los datos del cacao, siguiendo el código TARIC¹⁰ del cacao “1801 – Cacao en grano, entero, o partido, crudo o tostado” junto a los datos que arroja TRADE MAP¹¹ obtenemos la siguiente clasificación mundial por cantidad exportada en toneladas desde los tres últimos años.

Tabla 3: Ranking mundial de los mayores exportadores de cacao (1801)

Países/Año	2020	2021	2022
1. Costa de Marfil	1.486.051	1.609.684	1.473.363
2. Nigeria	127.612	365.802	512.297
3. Ecuador	323.399	329.784	391.727
4. Bélgica	224.098	211.349	224.505
5. Países Bajos	74.218	155.917	143.136
6. Malasia	95.556	104.461	108.423
7. República Dominicana	64.685	70.704	74.426
8. Perú	53.685	57.625	64.640
9. Congo	47.508	47.346	53.797
10. Guinea	18.936	31.079	37.277

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en TRADE MAP (2023).

Según los datos apreciables en la tabla superior, se concluye que hay una mayor predominación por cuatro países de origen africano, siendo líder en este caso Costa de Marfil que supone un 19% del total de las exportaciones mundiales. En este ranking, observamos que Ecuador es top 3 de los países exportadores, siendo un 4% de las exportaciones mundiales, teniendo una cifra estable en los últimos años y rozando los 400 miles de toneladas aportadas en 2022.

¹⁰ TARIC Code para el cacao <https://www.mapa.gob.es/fr/ministerio/planes-estrategias/lineas-estrategicas-para-la-internacionalizacion-del-sector-agroalimentario/consultaaranceles.aspx>

¹¹ Estadísticas mundiales de importación e importación de productos según TARIC. <https://www.trademap.org/>

También, se destaca la influencia de los países europeos Bélgica y Países Bajos, donde tienen un gran vínculo con el cacao, pero particularmente por sus elaboraciones de partir de él.

Por último, se destaca que el cacao está muy repartido entre los mercados de Latinoamérica y África.

Análisis de la demanda

Para comprender el mercado del cacao, es vital ver desde el punto de vista de la demanda, quiénes son sus clientes, es decir, qué países importan a nivel global mayores cantidades de cacao.

Se ha establecido un ranking mundial de los países que importan cacao, siguiendo el mismo código TARIC “1801 – Cacao en grano, entero, o partido, crudo o tostado” que en la producción y en datos de cantidades, toneladas en los últimos tres años. Los resultados son los siguientes:

Tabla 4: Ranking mundial de países que mayor importan cacao

Países/Año	2020	2021	2022
1. Países Bajos	681.307	713.532	688.137
2. Alemania	441.903	447.224	472.926
3. Malasia	384.682	478.787	459.400
4. Estados Unidos	377.049	471.442	343.802
5. Bélgica	279.533	335.510	329.012
6. Indonesia	198.838	252.121	239.152
7. Francia	159.483	161.038	169.456
8. Canadá	102.587	125.327	134.797
9. Italia	99.519	106.982	100.920
10. España	97.532	99.601	92.815

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en TRADE MAP (2023).

Como se puede apreciar, los países que se encuentra en este ranking son países que no poseen en actividades comerciales la producción de cacao simplemente porque no pueden producirlo en dichos países. También encontramos que son países occidentales en su mayoría siendo liderados por Países Bajos que también exporta grandes cantidades de cacao y al mismo tiempo lo importa.

Esto da sentido a la situación de los países europeos vistos en la tabla 3 que exportan cacao y están en el top 10.

Se aprecia que el mercado español tiene en su mercado la importación del cacao siendo décimo en este ranking mundial, ya que la industria del chocolate como tiene impacto en las exportaciones a España (Rojas, 2017), donde las exportaciones del cacao africano tiene mucha relevancia en el mercado español. Y sin olvidar que, en el sur de España, en Málaga, se está promoviendo el cultivo de cacao¹².

Por otra parte, el mercado belga, holandés y alemán, destacan por las elaboraciones y transformaciones del cacao como el chocolate belga para fabricar otros productos (Agraria, 2003).

Hay que tener en cuenta que, a lo largo de la historia, el cacao ha sido muy solicitado en todo el mundo debido a la gran apreciación del chocolate y su amplio uso en la producción de alimentos. No obstante, en la actualidad, las preferencias de consumo, el enfoque en la salud y la preocupación por la sostenibilidad están influyendo en la manera en que la gente ve y consume el cacao.

Y no solamente el cacao, sino a las elaboraciones posteriores y la conciencia sobre la sostenibilidad y el comercio justo ha llevado a la demanda de chocolates y productos del cacao que cumplen con ciertos estándares éticos y ambientales. Además de las innovaciones que sufre este producto.

Precio

Otra vertiente para el entendimiento de este mercado es ver las variaciones de los precios que ha sufrido este bien en los últimos años.

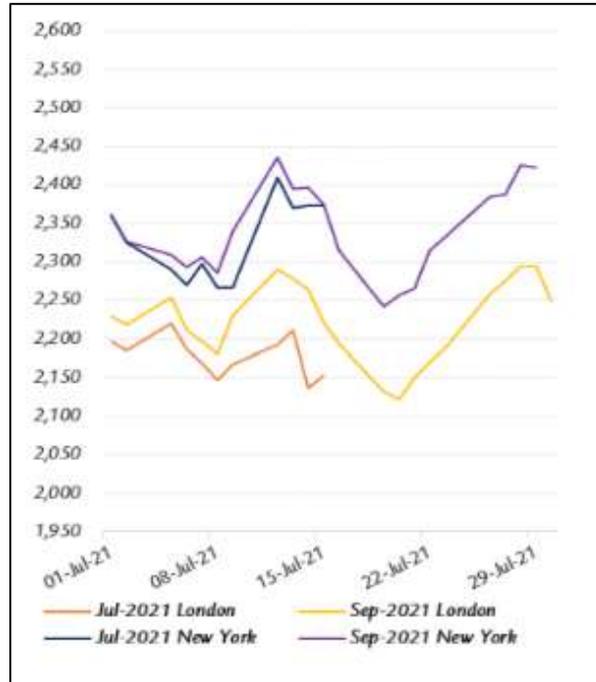
En este sentido, se ha recopilado, a través de los reportes mensuales¹³ obtenidos por el ICCO. Estos reportes establecen una comparativa de precios según los intercambios comerciales en entre Londres y Nueva York. Esta comparativa recabada ayuda a ver como ha ido evolucionado

¹² Noticia obtenida del diario ElDiario.es https://www.eldiario.es/andalucia/la-cuadratura-del-circulo/andalucia-cultiva-primer-cacao-europa_132_1341807.html

¹³ Monthly Report del ICCO sobre precio, demanda y exportación, años 2021, 2022 y 2023. <https://www.icco.org/statistics/#tab-id-2>

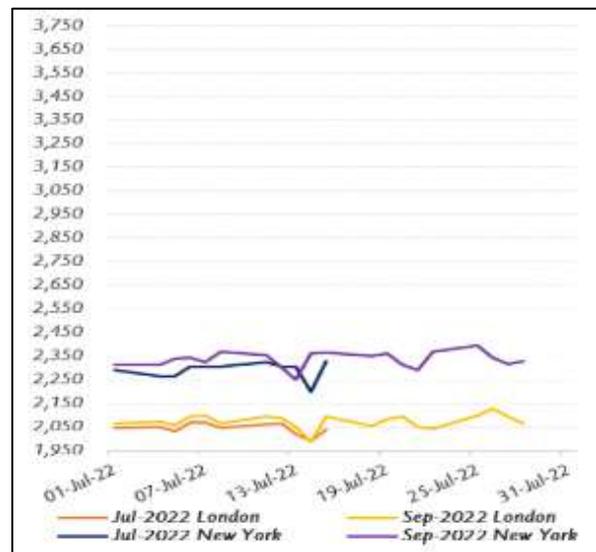
el precio. Por lo tanto, las ilustraciones que se muestran a continuación serán del mes de julio como dato reciente en 2023 comparados con los años 2022 y 2021.

Imagen 2 : Evolución de precios del cacao en julio 2021



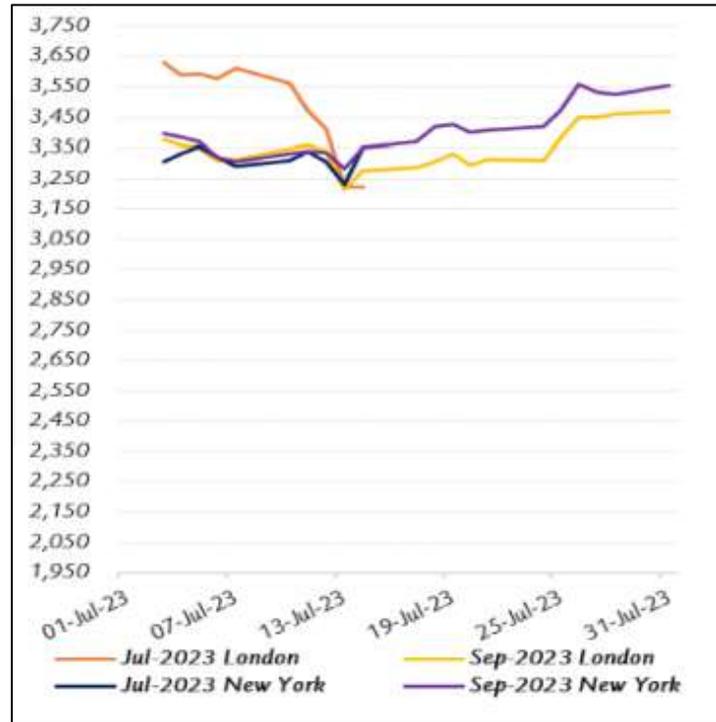
Fuente: Imagen obtenida de reporte mensual de 2022 de ICCO.

Imagen 3: Evolución de precios del cacao en julio 2022



Fuente: Imagen obtenida de reporte mensual de 2022 de ICCO.

Imagen 4: Evolución de precios del cacao en julio 2023



Fuente: Imagen obtenida de reporte mensual de 2023 de ICCO.

Desde una vista general, tanto en el año 2021 y 2022, los precios en los intercambios en Nueva York siempre han estado por encima de los precios de Londres, hasta que en el 2023 los precios están al par. Según el informe de 2023¹⁴, indica que los precios fueron incrementados por cambios en el clima, llegando a elevar dichos precios por toneladas del mercado de Londres al precio similar que Nueva York.

Por otra parte, también se observa una tendencia general del alza de los precios en ambos mercados, esto como consecuencia de mayor demanda y también por la inflación general de los precios que existen en dichas economías, elevando ambos precios a 1 punto desde 2022 al año 2023.

¹⁴ Informe mensual del cacao a nivel global por ICCO. <https://www.icco.org/wp-content/uploads/ICCO-Monthly-Cocoa-Market-Report-July-2023.pdf>

Sostenibilidad

Este factor que va a ser abordado afecta a la cadena de valor del cacao. Tanto a los productores hasta el consumidor final.

Por ello, la importancia de la sostenibilidad en el mercado del cacao radica en los problemas relacionados con el medio ambiente, la sociedad y la economía que afectan a la industria cacaotera. En este contexto, la sostenibilidad implica asegurar que la producción y el comercio de cacao sean beneficiosos tanto para las personas de hoy como para las generaciones venideras. Esto implica cuidar el entorno natural y garantizar condiciones justas para los agricultores y los trabajadores a lo largo de la cadena de suministro del cacao.

La sostenibilidad no es un factor etéreo, sino que afecta al comercio como el etiquetado, el envasado, las certificaciones como la categoría B de las empresas que fueron mencionadas en anteriores capítulos o el comercio justo¹⁵ que impacta a ciertos nichos de mercados para el consumidor final, este último siendo apreciado en países africanos y latinoamericanos siendo como alternativa a la certificación (Stoller, 2012).

Actual tendencia del consumidor

Siguiendo el hilo y para finalizar y comprender el mercado del cacao general. Es vital dar a conocer el punto de vista del consumidor y su tendencia con esta materia prima que es el cacao.

El consumidor, con el paso de los años, ha ido desarrollando una conciencia cada vez más fuerte sobre factores de la producción industrial como son la procedencia de materia prima y sus métodos de obtención, los procesos industriales de transformación y/o envasado de elementos a productos, e incluso el transporte tanto de los productos como de la misma materia prima desde su lugar de obtención, pasando por la o las fábricas y/o almacenes, para finalmente llegar hasta los negocios de venta al público (Milanov, 2017)

Adicionalmente, el cliente está altamente concienciado de las condiciones laborales de los trabajadores que explotan y transforman la materia prima, que es el cacao, a los productos finales como por ejemplo el chocolate o cacao instantáneo. Un claro caso de este fenómeno es el que se

¹⁵ Comercio Justo, significado y definición. <https://comerciojusto.org/que-es-el-comercio-justo-2/>

puede observar en la opinión pública sobre la marca “nesquik” y su estrategia de *greenwashing* (Garciasánchez, 2021) para mostrar que son respetuosos con el medioambiente, pero es un engaño y el público al final pierde confianza.

Si bien esta consciencia es cada vez más fuerte, el consumidor medio se ve desbordado por el incremento del precio de los productos que están en consonancia con su visión de consumo, y a menudo, debido a menudo por su situación económica, cede ante los precios muy competitivos del mercado de gran volumen (Apaza, 2014).

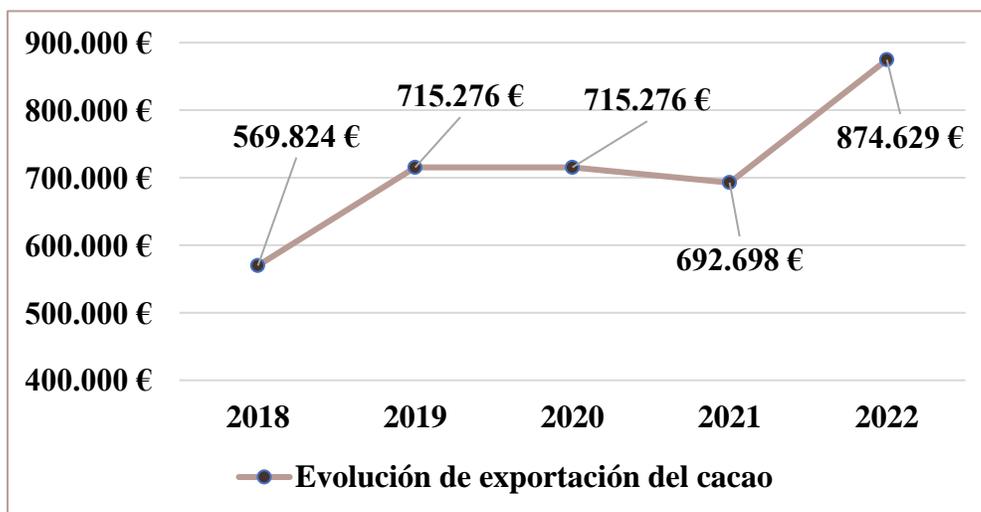
En resumen, el consumidor con mayor poder adquisitivo tiende a ser más exclusivo y sofisticado en lo que consume y el producto, intentado cumplir unos estándares de calidad y a más ecológico.

Mercado de Ecuador y el cacao

Tras ver el contexto general del mercado del cacao a nivel mundial, es importante que se observe a grandes rasgos como es la situación actual de este producto en Ecuador. Se tratará los puntos de principales clientes que serán los importadores cacao del ecuador, la evolución de sus exportaciones y el producto de cacao que mayor exporta.

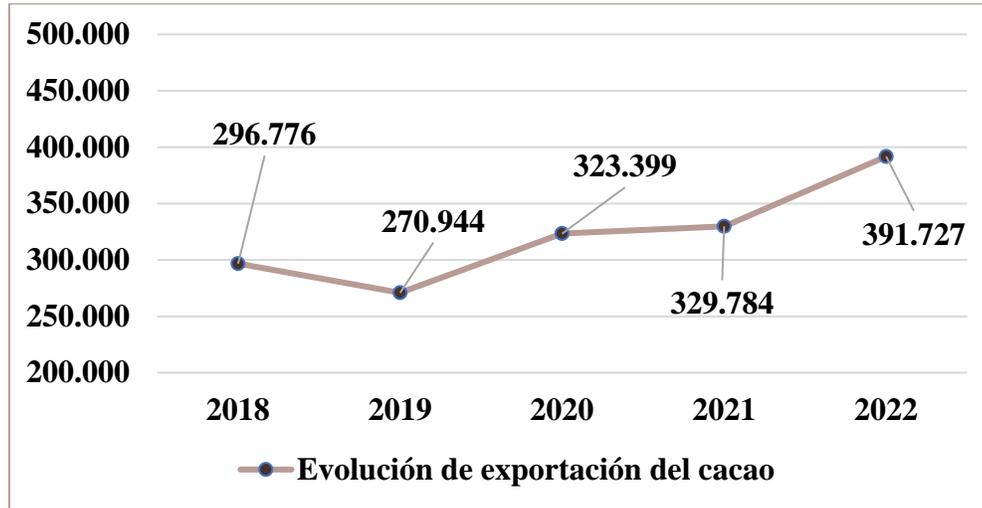
a) Evolución de las exportaciones del cacao ecuatoriano

Gráfica 1: Evolución en euros de las exportaciones del cacao ecuatoriano al mundo



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de TRADE MAP (2023)

Gráfica 2: Evolución en cantidad, toneladas de las exportaciones de cacao ecuatoriano al mundo



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de TRADE MAP (2023).

Desde un punto de vista global, se observa que las exportaciones del cacao están aumentando ligeramente cada año. Sobre todo, en los tres últimos años, tanto las exportaciones en cantidades y en valor son análogos y sugiere que la tendencia aumentará en los próximos años.

b) Principales socios y mercados

Según TRADE MAP en 2023, los socios que se han mantenido a lo largo de estos años son los siguientes:

- Malasia – 81.432 t.
- Estados Unidos – 72.330 t.
- Indonesia – 70.651 t.
- Países Bajos – 39.254 t.
- México – 28.796 t.
- Bélgica – 21.257 t.
- Canadá – 20.190 t.
- Italia – 17.543 t.
- Alemania – 15.270 t.
- España – 15.270 t.

Entre sus socios claves que mayor importan cacao del Ecuador se observa una mezcla de países de diferentes mercados del mundo, sin embargo, como mercado clave está el mercado europeo como UE-27 con un total de 104.167 toneladas siendo superior a otros mercados como el mercado africano de 500 toneladas, según nos ofrece estos datos TRADE MAP en 2023.

c) **Producto de cacao**

Tabla 5: Lista de productos exportados de Ecuador de cacao

Categoría de producto	2020	2021	2022
1801 – Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado	323.399	329.784	391.727
1803 – Pasta de cacao, incl. desgrada	20.653	19.809	22.438
1804 – Manteca, grasa y aceite de cacao	4.363	4.103	5.901
1805 – Cacao en polvo sin adición de azúcar ni otro edulcorante	3.836	3.536	4.486
1806 – Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contenga cacao	1.011	1.753	2.264
1802 – Cáscara, películas y demás desechos de cacao	635	501	208

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en TRADE MAP (2023).

Siguiendo la table, se observa que el cacao como grano o tostado, sin apenas modificaciones o elaborado en otro producto es el que mayor demanda tiene al extranjero. Además, se aprecia una gran diferencia entre la categoría 1801 y las siguientes.

3.4. Análisis del cacao como producto

Para analizar el cacao como un bien, es necesario entender su origen, concepto, la importancia del cacao en el mundo y la denominación de origen para este estudio de caso.

Partiendo con lo mencionado, hay que entender que el cacao¹⁶, es un árbol procedente de América por lo que produce un fruto del mismo nombre para realizar diversos alimentos a partir de esta materia prima.

Su origen es desde la épica de los incas, mayas o aztecas dependiendo de la zona y siempre con el uso nutricional y medicinal (Morales, 2012).

Por otra parte, el cultivo del cacao solo se puede cumpliendo unos requisitos climáticos y condiciones especiales. Por ello, las zonas donde el cacao se extiende y son productores se concentran en la línea del ecuador (Ayala, 2022). A partir del árbol de cacao se obtiene el fruto (UNCTAD, 2003) que dependiendo de la zona y de su origen puede tener una denominación de origen como en el caso del Cacao Arriba (UNCTAD, 2005) en Ecuador.

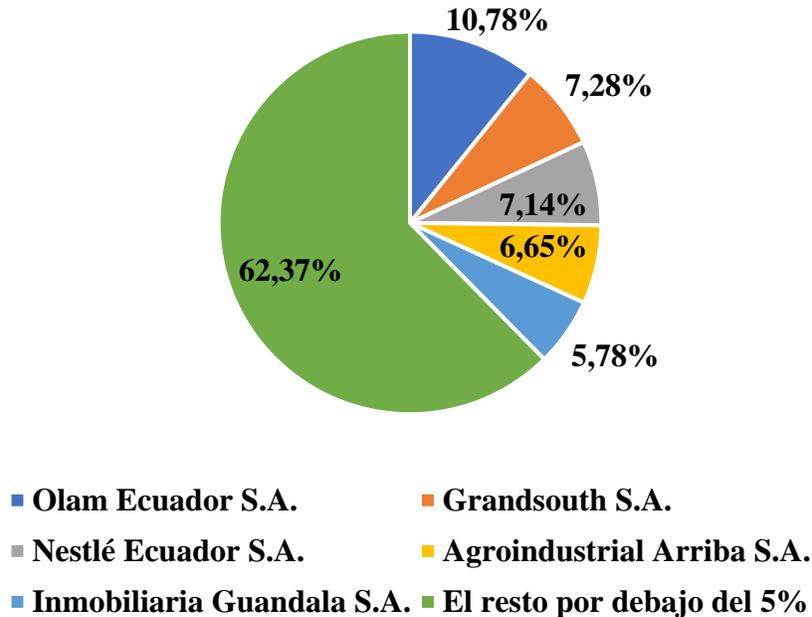
Antes de profundizar con el Cacao Arriba como DO, cabe mencionar que se cultiva en más de 35 países y se produce sobre 3,5 millones de toneladas de cacao de grano. Se cultiva principalmente en África del Oeste, América Central, Sudamérica y Asia, contando con los ocho productos más importantes que son Costa de Marfil, Ghana, Indonesia, Nigeria, Camerún, Brasil, Ecuador y Malasia que todos estos países contribuyen aproximadamente al 90% de la producción mundial (Morales, 2012).

Ahora bien, el cacao como producto tiene mucha importancia según la zona. Como se ha mencionado el Cacao Arriba como producto protegido por la Dirección Nacional de Propiedad Industrial del IEPI (Benítez, 2018) revaloriza el producto tanto al importador como productor. Este producto revalorizado mejora el beneficio, reconocimiento y protege el medio en el que se cultiva. Y desde un punto de vista de importación, el producto promete calidad y valor agregado.

Además, este producto de mayor imagen al país tanto como turismo e ingreso (Benítez, 2018). Por lo que afecta el bien este producto como representación a Ecuador a nivel de exportaciones. En Ecuador encontramos las siguientes empresas, de un total de 38:

¹⁶ Definición obtenida por revista: <https://cuidateplus.marca.com/alimentacion/diccionario/cacao.html>

Gráfica 3: Empresas ecuatorianas exportadoras de cacao



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de EURE Diagnóstico del Cacao (2022).

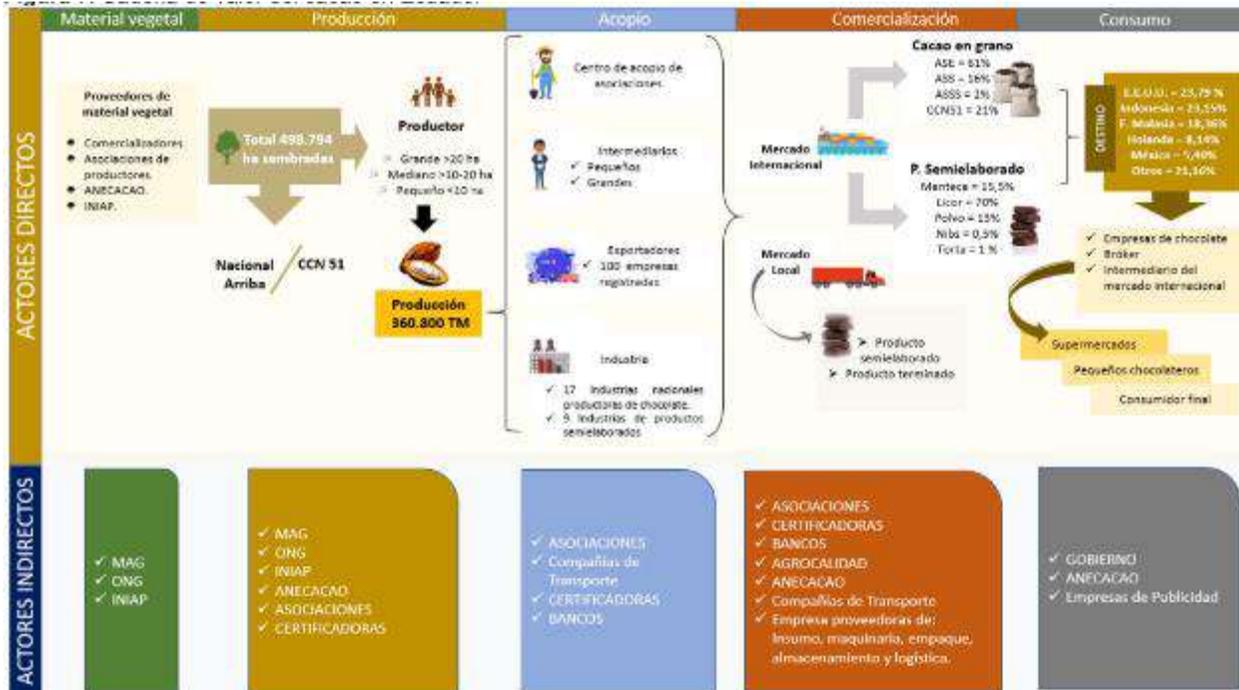
Se observa mediante esta gráfica que un total de 5 empresas exportan mayoritariamente este producto en Ecuador. Y según la Anecacao¹⁷, esto supone una representación del Cacao Fino y de Aroma importante para el país, ya que tiene mucho valor en la industria del chocolate.

Por otra parte, este producto participa en el mercado de futuros y el precio viene determinado por las bolsas de Nueva York y Londres. Los precios son observados a nivel mundial y se contrata incluso antes de que no se haya empezado a cultivar.

Por último, este producto, tiene una gran relevancia a nivel de ingresos para los países que exportan y producen este bien. Esto es observable como en la cadena de valor del producto en Ecuador, que se puede ver en la siguiente imagen. Que se aprecia todo el proceso que tiene que llevar el cacao como valor agregado para su consumo final.

¹⁷ Asociación Nacional de Exportación de Cacao – Ecuador

Imagen 5: Cadena de valor del cacao de Ecuador (2022)



Fuente: Imagen obtenida de Magoexport (2022).

En definitiva, este producto a través de su historia y relevancia en el comercio internacional posee una relevancia muy alta con la industria mundial del chocolate y confitería (Cruz, 2017) que tienen una actualización global, que cada vez tienen mayores competidores.

Además, la elaboración del chocolate se tiene como un producto blindado contra cambios económicos o recesión que se define este efecto como *pintalabios*¹⁸ que hace que haya más demanda de los países y la oferta sea igual. Esto afecta a los precios y deje una buena rentabilidad. Por ende, según Vasallo (2017, pág 30) indica que “ha existido una demanda sostenida y creciente de cacao, particularmente de cacao de calidad. El cacao fino registra una demanda satisfecha”.

¹⁸ Efecto *pintalabios* o *lipstick effect* <https://www.investopedia.com/terms/l/lipstick-effect.asp#:~:text=What%20is%20the%20Lipstick%20Effect,they%20personally%20have%20little%20cash.>

PARTE IV: METODOLOGÍA

Capítulo 4

Metodología

En este segmento, comenzaremos con un análisis de caso como enfoque metodológico, abordando sus relevancias, ventajas y desventajas. Luego, procederemos con una metodología de entrevistas en un estudio cualitativo, destacando su significado, beneficios y desafíos. Por último, presentaremos un cuestionario que contiene una serie de preguntas dirigidas al director de exportación de la empresa en mención.

4.1. Estudio de casos

Para empezar con la metodología, es importante definir que es un estudio de caso y según Martínez Bonafé (1998, pág 42) lo define *“métodos y técnicas de investigación que tienen en común el que van a centrarse todos ellos en estudio en profundidad de un terminado ejemplo o caso”*.

Por otro lado, también, según Walker (1983) lo define como *“El estudio de unos incidentes y hechos específicos y la recogida selectiva de información”*. Además, se le puede sumar lo que indica Nisbet y Watt (1984, pág. 73) que el estudio de caso *“reúne evidencias sistemáticas, de un modo “científico”, y así deberá ser también explicado [...] Y a menudo, es sólo hablando de ejemplos prácticos como podemos obtener una imagen global de esta interacción”*.

Además, también el uso de la estadística afecta a este tipo de estudios, la utilización de ella según Flores (2003, pág 4) define que *“la Estadística es una herramienta útil en la investigación educativa en la medida en que ofrece técnicas y procedimientos que pueden ser aplicados en la etapa de análisis de datos”*.

Este análisis tiene una gran importancia al posibilitar la evaluación del fenómeno que es objeto de estudio dentro de su entorno genuino. Para lograr este propósito, se emplean diversas fuentes de evidencia, tanto de naturaleza cuantitativa como cualitativa, en simultáneo. Además, se incluye un considerable conjunto de datos subjetivos, lo que impide la aplicación de técnicas de inferencia estadística. A esto se añade una marcada influencia del juicio subjetivo del investigador en la selección y la interpretación de la información.

Realizar este tipo de estudio posee ventajas y desventajas como cualquier otro tipo de investigación, por su naturaleza como métodos de investigación social (Yacuzzi, 2005), por ello se indica una serie de pros y contras que podemos encontrar usando esta metodología:

1. **Profundidad y contextualización:** los análisis de casos posibilitan una inmersión profunda en un fenómeno o situación específica dentro de su entorno auténtico. Esto proporciona una apreciación más exhaustiva y minuciosa de los elementos que ejercen influencia en el tema de investigación.
2. **Flexibilidad:** es decir, la flexibilidad de ajustarse a diversos enfoques metodológicos de acuerdo con los requerimientos de la investigación. Esto implica la capacidad de emplear enfoques cualitativos, cuantitativos o una mezcla de ambos, según lo que sea más apropiado.
3. **Generación de hipótesis o teorías:** la creación de estas tiene el potencial servir como punto de partida para otras investigaciones.
4. **Enfoque integral de la investigación:** los análisis de casos pueden explorar aspectos complejos y multifacéticos, teniendo en cuenta tanto factores cuantitativos como cualitativos. Esto simplifica la captura de la complejidad presente en la realidad.

Encontramos los siguientes contras, entre ellos están:

1. **Coste y tiempo:** la realización de estudios de caso puede resultar en altos costos y un uso extenso de tiempo, especialmente cuando se busca llevar a cabo una investigación minuciosa y una recolección detallada de información. Esta situación puede crear dificultades en términos de disponibilidad de recursos y cumplimiento de plazos.
2. **Sesgo:** dado que la recopilación y el análisis de datos en estudios de caso pueden ser subjetivos, existe la posibilidad de que el juicio personal del investigador tenga un impacto en las conclusiones y en cómo se interpretan los resultados.
3. **Evolución temporal:** los resultados de un estudio de caso pueden ser susceptibles a cambios con el paso del tiempo, debido a las modificaciones en el entorno o las

circunstancias, lo que podría tener un impacto en la credibilidad y pertinencia de los descubrimientos.

4.2. Entrevista

Dentro de la metodología para este tipo de estudio, se pretende realizar una entrevista a un encargado de la empresa. Que según Pérez (2005, pág 1) la define como *“método de recolección de información acerca del hombre en todos sus contextos, porque se basa en una antigua capacidad y adquisición evolutiva humana: el lenguaje, entendido este como lenguaje hablado, habla, lenguaje verbal”*, y además la completa con *“la entrevista como técnica, como forma científica de acercamiento a un individuo, con el fin de obtener de él determinadas informaciones, de acuerdo a elementos preestablecidos”*.

Por lo tanto, con la definición anterior y según nos indica López y Sandoval (2016, pág 5) como desventaja que *“las entrevistas son muchas más caras, sobre todo la personal, pues requiere entrenamiento”* y según Juárez (2018, pág 79) *“recolectar información más cercana a los pensamientos y actitudes y que permitan obtener confiabilidad y validez de las respuestas y de la propia metodología utilizada en general”*.

Entonces, para este trabajo se propone una batería de preguntas con la finalidad de obtener más información de la empresa captada y conocer en el contexto que desempeña su actividad, siendo esta información recolectada de primera mano como fuente primaria (Arqué, 1999).

Mediante elaboración propia se ha establecido las siguientes preguntas:

Programa de preguntas para la realización de la entrevista:

CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA GENERAL Y DPTO. EXPORTACIÓN

1. NOMBRE DE LA EMPRESA DE DONDE SURGE
2. ¿CÓMO FUE EL INICIO DE LA EXPORTACIÓN DE LA EMPRESA?
3. ¿EXPORTABA ANTERIORMENTE ANTES DE SU LLEGADA? ¿ALGUNA PERSONA ENCARGADA DE ESTE DEPARTAMENTO?

PRODUCTO

4. ¿QUÉ PRODUCTO ES EL QUE MÁS EXPORTA Y POR QUÉ?
5. ¿CÓMO HA IDO EVOLUCIONANDO LA EXPORTACIÓN DEL CACAOS?
6. DE TODA LA GAMA DE PRODUCTOS ¿CUÁL ES QUE MÁS EXPORTA?
7. ¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE LA EXPORTACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA?

ÍNDIQUEME ALGÚN PORCENTAJE

8. ¿ADAPTAÍS LOS PRODUCTOS?

LÍNEAS DE ESTRATEGIAS Y PROMOCIÓN

9. ¿ASISTEN A FERIAS INTERNACIONALES? ¿CUÁLES?
10. ¿ESTRATEGIA PARA TENER ÉXITO EN LA FERIA?
11. ¿TENÉIS FERIAS PROGRAMADAS?
12. ¿CÓMO REALIZAN LOS ENVÍOS – CANAL DE DISTRIBUCIÓN?
13. ¿CÓMO OS PUBLICATAIS EN EL EXTRANJERO?
14. ¿TENEÍS MUCHOS COMPETIDORES EN EL MERCADO INTERNACIONAL?
15. ¿CÓMO OS DIFERENCIÁIS DE LA COMPETENCIA?

16. ¿LE MADE IN ECUADOR Y CERTIFICADO B TIENE RELEVANCIA A NIVEL EUROPEO O INTERNACIONAL?

COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE

18. ¿CÓMO OS COMUNICÁIS CON VUESTROS CLIENTES?
19. ¿CÓMO SON VUESTROS CLIENTES DE CADA PAÍS?
20. ¿CÓMO FIDELIZÁIS VUESTROS CLIENTES EN EL EXTRANJERO?
21. ¿OBJETIVOS A C/P Y A L/P DE LA EXPORTACIÓN?
22. NIVEL CORPORATIVO: ¿ALGÚN SUCESO CULTURAL QUE OS HAYA IMPEDIDO O COMO OBSTÁCULO PARA LA EXPORTACIÓN?

23. NIVEL PERSONAL: ¿ALGÚN SUCESO QUE HAYA IMPACTADO O IMPRESIONADO EN TU EXPERIENCIA LABORAL EN EL EXTRANJERO?

PARTE V: ESTUDIO DE CASO

Capítulo 5

Estudio de caso

A continuación, se expondrá la empresa estudiada que utiliza como materia prima el cacao. Se denomina “República del Cacao” localizada en el país Ecuador. Mediante su página web¹⁹ se copilará parte de la información general, así como su historia, productos, contactos, entre otros apartados que serán desglosados en este punto. Del mismo modo, en su página web se puede encontrar un pequeño vídeo²⁰ de presentación sobre esta empresa internacional.

5.1. Empresa seleccionada: República del cacao

I) Información básica

Mediante la siguiente tabla se describe da la información general:

Tabla 6: Ficha general de la empresa

INFORMACIÓN GENERAL	
NOMBRE EMPRESA	República del Cacao
CEO	Philippe Bongrain
Logo	
Ubicación	Quito (Ecuador)
Página web	https://republicadelcacao.com/
Oficinas centrales	Av. Colón y Yanéz Pinzón, Ed. El Dorado, 3º

¹⁹ Web “República del Cacao”: <https://republicadelcacao.com/pages/about>

²⁰ Tráiler de la empresa:
https://www.youtube.com/watch?v=W0Oels0x1eQ&t=107s&ab_channel=Rep%C3%BAblicadelCacao

Fábrica	Km. 9'5 Panamericana sur S 35-60 y Cóndor Ñan Quito – Ecuador
Tienda	Posee 4 tiendas localizadas en Ecuador
- Tienda: Taller del Cacao	Pre-Embarque, Aeropuerto Internacional Marisal Sucre. Quito (Ecuador) Dir: Tababela S/N - Via Yaruqui, Quito 170907
- Tienda: Chocolate-Boutique Mall El Jardín	Centro Comercial en Quito Av. de la República N16-114 y, Quito 170518
- Tienda: Chocolate-Boutique Scala Shopping	QUITO (ECUADOR) E28C, Quito 170157
- Tienda: Taller del Cacao	Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo – Guayaquil, Ecuador Av de Las Américas, Guayaquil 090513. Pre-Embarque Internacional
Descripción general	
<p>Esta compañía se enfoca en la producción de artículos que tienen su origen en el cacao y se compromete a cumplir con las normativas legales, los estándares de calidad y las expectativas de sus clientes. Este compromiso se basa en la constante mejora de sus métodos, con la participación de empleados bien capacitados y una comunicación efectiva tanto dentro como fuera de la organización.</p> <p>Aprovechan las condiciones climáticas de Ecuador, para cultivar el cacao más fino del mundo, como el Cacao Arriba²¹ (DO).</p> <p>Su chocolate se produce localmente y lo combinan con tecnología avanzada mediante los conocimientos de chocolateros franceses.</p>	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de su web (2023).

²¹ Cacao Arriba es una Denominación de Arriba. <https://www.derechosintelectuales.gob.ec/cacao-arriba-la-pepa-de-oro/>

II) Historia de la empresa

Esta empresa fue fundada en 2005 y según narran fue creada por los hermanos Chiriboga de origen ecuatoriano.

Según cuenta la empresa, ambos hermanos se encontraban en París y degustaron un chocolate elaborado a partir de un cacao proveniente de la zona de Guayaquil (Ecuador). Y también, que dicho chocolate era de los más premium del lugar.

A partir de ahí, fueron conocedores de que el cacao ecuatoriano, en el exterior, tiene una gran relevancia, siendo valorado como uno de los mejores del mundo. Desde entonces, se creó la empresa “República del Cacao” con el objetivo de producir un chocolate original y auténtico de origen latinoamericano junto a la sostenibilidad de la zona de producción. Como se aprecia con la Certificación B.

A partir de 2014 que comenzaron con la línea B2B²² alcanzaron mayor relevancia en un ámbito internacional, ya que anteriormente su actividad era a nivel local y para el consumidor final.

Actualmente, su cacao y elaboraciones son acogidos por prescriptores internacionales, que se puede ver en sus redes sociales, donde son promovidos por chefs²³ o pasteleros del extranjero, restaurantes con estrellas Michelin, trabajar con instituciones públicas como auspiciar a la embajada europea²⁴ en Ecuador o eventos y ferias internacionales.

Imagen 6: Comunidad de la empresa



Fuente: Imagen obtenida desde la web oficial (2023)

²² B2B es Empresa a Empresa, que en inglés es Business to Business.

²³ Partners como chef: <https://republicadelcacao.com/pages/our-chefs>

²⁴ Auspicio con UE Embajada en eventos: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ecuador/la-uni%C3%B3n-europea-celebra-su-d%C3%ADa-junto-sus-principales-socios-ecuatorianos-en-el_es?s=161

Imagen 7: Tienda de República del Cacao



Fuente: Imagen obtenida del Tripadvisor

Cabe destacar, que “República del Cacao” aparte de exportar cacao también colabora con los Banco de Alimentos ubicados en Quito. Creando así una comunidad como alianza para disfrutar del chocolate y fomentar la capacitación y pequeños emprendimientos en el país.

Imagen 9: Chefs colaboradores



Fuente: Imagen obtenida desde la web (2023)

Imagen 8: Chef Gustavo Sáez como aliado



Fuente: Imagen obtenida desde la web (2023)

III) Misión

La misión de La República del Cacao es promover el cacao fino de aroma ecuatoriano y producir chocolate de alta calidad de manera sostenible, apoyando a las comunidades cacaoteras y practicando el comercio justo.

IV) Visión

Ser reconocidos como líderes globales en la exportación de cacao de alta calidad, contribuyendo al desarrollo sostenible de las comunidades cacaoteras, promoviendo prácticas agrícolas responsables y siendo un referente en la industria del chocolate, fomentando la excelencia y la innovación en cada paso de la cadena de valor del cacao.

V) Valores:

- a) **Calidad:** Compromiso con la producción y exportación de cacao de la más alta calidad, manteniendo estándares rigurosos en cada etapa del proceso.
- b) **Sostenibilidad:** Promoción de prácticas agrícolas sostenibles que protejan el medio ambiente y apoyen el bienestar de las comunidades cacaoteras a largo plazo.
- c) **Comercio Justo:** Apoyo a condiciones de trabajo justas y equitativas para los agricultores de cacao, garantizando que reciban un precio justo por su producto.
- d) **Responsabilidad Social:** Compromiso con el bienestar de las comunidades locales, incluyendo la inversión en proyectos sociales y educativos en las regiones de cultivo de cacao.
- e) **Innovación:** Búsqueda constante de nuevas variedades de cacao, técnicas de producción y productos innovadores para destacar en la industria.
- f) **Integridad:** Actuar con honestidad y transparencia en todas las transacciones comerciales y relaciones con los socios.

- g) **Colaboración:** Fomentar relaciones sólidas y de colaboración con agricultores, socios comerciales y otros actores de la cadena de suministro del cacao.
- h) **Pasión por el Chocolate:** Amar y respetar el cacao y el chocolate como productos excepcionales y apreciar su impacto en la cultura y la gastronomía.

VI) Productos con los que trabaja

Sobre sus productos encontramos los siguientes listados principales, y además, en los anexos se adjunta una catálogo de productos como *delivery* (Anexo I).

Listados de productos:

a) Cacao

- Ecuador Cacao NIBS VINCES Collection
- Single Origin Cacao Butter
- Cacao en Polvo
- 100% Cacao Mass Dominican Republic

Ejemplos

Imagen 10: Variedad de Cacao



Fuente: Obtenido por la web de la empresa (2023)

Imagen 11: Ejemplo de producto cacao



Fuente: Obtenido por la web de la empresa (2023)

b) Chocolates

- Chocolate Blanco Ecuador 31%
- Chocolate Blanco Ecuador 35%
- Chocolate con Leche Perú 38%

- Chocolate con Leche Ecuador 40% Caramelizado
- Chocolate Negro Ecuador 56%
- Chocolate Negro Ecuador 56% Fluido
- Chocolate Negro Perú 62%
- Chocolate Negro Ecuador 65%
- Chocolate Negro Amazona 75%
- Chocolate con Leche Growers Choice 33%
- Chocolate con Leche Ecuador-Perú 35%

A continuación, podéis ver algunos ejemplos de los chocolates con los que trabaja.

Imagen 12: Variedades de chocolate I



Fuente: Productos de la página web de República del Cacao (2023)

Imagen 13: Variedades de chocolate II



Fuente: Productos de la página web de Republica del Cacao (2023)

Imagen 14: Variedades de chocolate III



Fuente: Productos de la página web de Republica del Cacao (2023)

c) **Otras elaboraciones: pastelería, que son las que se encuentran en tiendas o boutique.**

Imagen 15: Variedades de su gama de pastelería



Fuente: Imagen obtenida desde la web de la empresa (2023).

Imagen 16: Variedad de su gama de pastelería II



Fuente: Imagen obtenida de la web (2023).

Imagen 17: Variedad de su gama de pastelería III



Fuente: Imagen obtenida de la web (2023).

d) Panadería

Imagen 18: Ejemplos de panadería I



Fuente: Imagen obtenida de la web (2023).

Imagen 19: Ejemplos de panadería II



Fuente: Imagen obtenida de la web (2023).

En este sentido, dentro de la panadería encontramos galletas, cupcakes, tartas, galletitas. Ver Anexo I, catálogo completo.

e) Helados

Encontramos una mezcla de productos locales como el cacao con los cocos propios de Ecuador. Estos son los ejemplos:

Imagen 20: Ejemplos de helados con coco



Fuente: Imagen obtenida de la web (2023).

En resumen, estas serían sus líneas de productos a través de la transformación del cacao como materia prima y fabricar elaboraciones como producto final. Y, como se ha mencionado anteriormente, los productos que poseen son más amplios, esto es una muestra para entender la empresa y que no es una mera empresa que se dedique a exportar cacao a otros países. Es decir, que elaboran sus productos para exportación y para su mercado local.

VII) Canales de comunicación

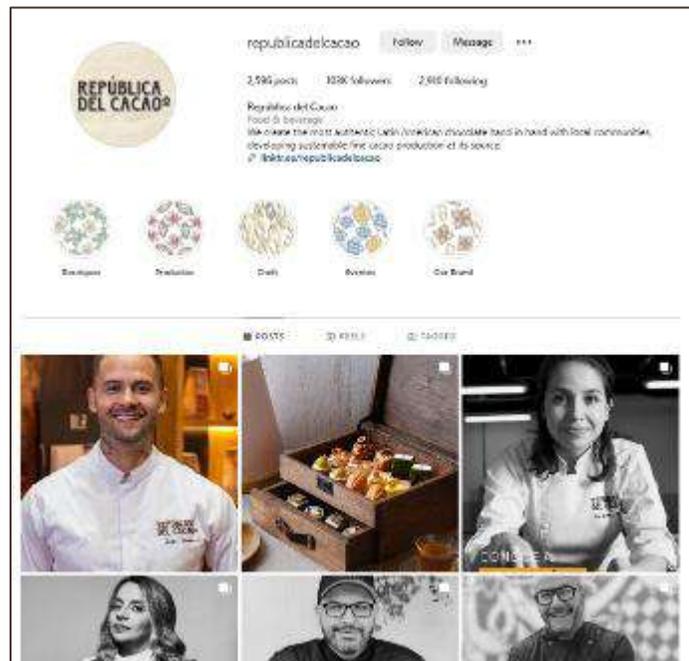
La empresa es muy activa en redes sociales tanto como Instagram, X y LinkedIn. Donde siempre está promocionando y mostrando las actividades, talleres o encuentros que realizar. Siempre intenta obtener *feedback* e interacciones de primera mano y mostrando una imagen sostenible y de calidad como puede ser en las redes.

Algunos ejemplos de su *feed* son:

Instagram (@republicadelcacao)

Actualmente, la cuenta tiene más de 103.000 *followers* y realizan publicaciones diarias tanto como *reels*, *stories* o publicaciones diarias en su *feed*. Este canal de comunicación principalmente muestra, mediante eventos o prescriptores, el producto de una forma muy llamativa. Elaboraciones, eventos, vídeos, música, entre otros, para captar la atención de los usuarios. Canal muy activo con mucho *feedback* tanto por el usuario como por la empresa.

Imagen 21: Instagram de la empresa



Fuente: Instagram de la empresa.

X (antiguamente conocido como Twitter)

Este canal no es tan utilizado por la propia empresa, sus poblaciones y *tweets*, no tiene mucha relevancia, pero sirve como un canal más de comunicarse. No tienen la misma cantidad de seguidores que en Instagram.

Imagen 22: Twitter de la empresa @RepdelCacao



Fuente: Imagen obtenida del Twitter (2023)

Meta

Encontramos también una gran cantidad de seguidores, como se ve la foto de a continuación que superan los 47 mil. Además, a diferencia del público europeo, el mercado latinoamericano utilizando esta red social mucho más que otros países. En esta red social, se destaca la compatibilidad con los posts y repost de Instagram, ya que, al estar vinculadas, se pueden compartir las publicaciones y llegar a otro tipo de público que no abarca Instagram.

Imagen 23: Red social Meta de la empresa



Fuente: Imagen obtenida del Meta (2023).

LinkedIn

En este caso la empresa da su lado más profesional y posts sobre eventos más formales. A diferencia de Instagram, este perfil se adjuntan poblaciones con menciones y agradecimientos a personas específicas del sector. Un carácter de profesionalidad y calidad para este canal.

Imagen 24: LinkedIn de República del Cacao



Fuente: Imagen obtenida por LinkedIn (2023).

VIII) Página web

La página web de la empresa es el reflejo de la empresa y donde podemos encontrar mayor información de su actividad empresarial. En la imagen adjunta, como cualquier otra empresa que se dedique al comercio electrónico para sus productos, podemos apreciar la división de estos en cambiar de idioma, los productos, sección de recetas, quienes son, donde encontrarlos, sobre ellos, tiendas, noticias e incluso para acceder a una cuenta personal creada con ellos para la compra y venta online mediante su plataforma.

De los apartados anteriormente mencionados, y para atraer la atención del cliente, son las recetas para que el consumidor de a pie, tenga que entrar a su web y generar mayor tráfico web.

Y, por otro lado, para que usuario siga manteniendo su interés en las compras o capte su atención, está la sección de noticias para conocer en que medios se muestra sus productos o con quiénes trabaja con ellos. La imagen que ellos quieren transmitir. Cabe mencionar, que, tras utilizar la web, la usabilidad web es bastante buena e intuitiva.

Imagen 25: Página web de la empresa



Fuente: Imagen como captura de pantalla de la empresa (2023).

Imagen 26: Sección de noticias de la web



Fuente: Imagen como captura de pantalla de la empresa (2023).

5.2. Análisis de la situación interna de la empresa (DAFO)

Debilidades (D):

- Una gran dependencia con sus proveedores de cacao.
- Empresa con productos análogos a otros países productores de cacao.
- Falta de innovación del producto.
- Sus elaboraciones de partir del cacao solo compiten a nivel local.

Fortalezas (F):

- Reputación sólida por la producción de cacao de alta calidad.
- Compromiso con la sostenibilidad y prácticas agrícolas responsables.
- Relaciones sólidas con comunidades cacaoteras locales.
- Gran relevancia en redes sociales para su promoción
- Diseño atractivo de sus productos, transmiten que la marca es de calidad y *premium*.
- Poseen tiendas y distribución en sitios estratégicos y relevantes en el país. Como en los aeropuertos y zona de Guayaquil y Quito.
- Muy buena red de contactos mediante prescriptores de gran relevancia a nivel internacional.
- De manera continua realizan controles de calidad y que el producto esté a la altura.
- Muy buena imagen en prensa y con instituciones internacionales.
- Equipo dinámico y con experiencia en el extranjero.
- Certificación de productos como el certificado B reconocido a nivel internacional.
- Posee gran experiencia en el sector de cacao a nivel local e internacional.
- Pocos intermediarios en la obtención de la materia prima tienen poder de adquisición y comunicación directa con los agricultores.

Oportunidades (O):

- Crecimiento de la demanda global de chocolate de alta calidad.
- Mayor conciencia sobre la sostenibilidad y el comercio justo.
- Posibilidad de expandirse a nuevos mercados internacionales.

- Colaboración con chefs y empresas de alimentos para desarrollar productos exclusivos.
- Posibilidad de trabajar con empresas cacaoteras de países vecinos.
- Beneficiarse de los acuerdos internacionales con Europa como producto agroalimentario.

Amenazas (A):

- Variabilidad en los precios internacionales del cacao.
- Competencia creciente en la industria del chocolate de alta calidad.
- Dependencia de las condiciones climáticas para la producción de cacao.
- Cambios en la legislación ambiental y comercial que podrían afectar la producción y exportación.
- Competidores globales que pueden ingresar al mercado local.
- Impacto potencial del cambio climático en la producción de cacao.
- Precios bajos en otros países como África.
- Bajada de demanda por ser un producto *premium* y no de primera necesidad

5.3. Análisis de los mercados de actuación

Mercados en los que está presente “República del Ecuador” son los siguientes:

Estados Unidos: La República del Cacao tiene una fuerte presencia en ciudades importantes de Estados Unidos, como Nueva York, Los Ángeles, San Francisco y Miami. Ha distribuido sus productos a través de tiendas especializadas en chocolates de alta calidad, supermercados selectos y en línea.

Europa: En Europa, la empresa ha estado presente en países como el Reino Unido, Francia, España, Alemania, Suiza y Bélgica, donde el chocolate de alta calidad es apreciado. Ha vendido sus productos a través de tiendas gourmet, chocolaterías y minoristas en línea.

América Latina: Además de Ecuador, La República del Cacao ha estado presente en países vecinos de América Latina, como Colombia y Perú, aprovechando la proximidad geográfica y el interés en el cacao fino de aroma.

Asia: La empresa ha estado expandiendo su presencia en mercados asiáticos en crecimiento, como China y Japón, donde la demanda de chocolate de alta calidad está en aumento. Esto ha podido lograrse a través de acuerdos con minoristas locales o socios de distribución.

5.4 Análisis de los resultados: la internacionalización de la empresa

Este punto se trata de analizar como realizan la internacionalización de esta empresa de manera general para luego ver en el siguiente apartado todo el proceso. Además, se centrará mucho en la promoción internacional que es lo más muestran por redes sociales y como estrategia para estar siempre presente en los mercados del extranjero.

Hay que tener en cuenta que los productos *premium* con una DO como el Cacao Arriba. Sin embargo, la DO no es lo que principalmente sirve como estrategia de internacionalización. Entonces, según el mercado en el que actúa tiene una estrategia u otra.

Primera línea de estrategia, exportación de su marca como empresa, con los países vecinos que son Colombia y Perú, que son países productores de cacao también, implantan negocio tras haber realizado acuerdos con productos locales de la zona. Es decir, a los países que también producen cacao, como Perú, pues los productos que van a vender en ese mercado local serán elaborados con el propio cacao peruano siguiendo los estándares marcados por la empresa. Que cumple con todos los requisitos técnicos, que puedan seguir sus líneas de marketing, comercio justo, entre otros.

Tras ello, implantan una tienda en la zona, donde realizan los mismos productos ecuatorianos, pero con una materia prima obtenida localmente como se puede ver en la siguiente ilustración.

Imagen 27: Ejemplo Cacao Perú



Fuente: Imagen obtenida desde la web (2023).

Imagen 28: Ejemplo Cacao Ecuador



Fuente: Imagen obtenida desde la web (2023).

Como se puede observar en ambos productos, poseen el mismo etiquetado, envase, formar, cantidad, colores y diseño. Sin embargo, cada producto es elaborado con cacao de cada país y se vende en su mercado local.

Esta estrategia es la que realiza la empresa en la comercialización de sus productos. Además, no solo importa cacao la empresa, también, importa la imagen y el know-how de la empresa. Exporta una marca que refleja la calidad y el posicionamiento de la empresa ecuatoriana en el extranjero.

Luego, tras realizar los mismos productos, abren tiendas como en Ecuador y manteniendo su estrategia de localización. En este caso, como se puede observar en la ficha de empresa, las ubicaciones de la tienda siguen las estrategias de estar ciudades importantes y en aeropuertos. En el caso de Perú, encontramos que la tienda que han abierto está ubicada en el aeropuerto Jorge-Chávez (Lima).

Por lo que se podría resumir que para los países vecinos o países que produzcan cacao y sean competencia directa, exportan su marca e identidad como empresa a esos países mediante acuerdos con productores locales y ubicaciones específicas como son el caso de los aeropuertos.

Ahora bien, en un marco más internacional y donde no existen productores de cacao en la zona, República del Cacao tiene el respaldo de exportar cacao a ese mercado con origen ecuatoriano, colombiano o peruano.

Tras tener la materia prima, la estrategia de ubicación de las tiendas, encontramos otra línea estratégica que lo utilizan a nivel internacional que está ligada a la promoción internacional y comunicación.

En este caso, sería una estrategia de posicionamiento del cacao con los que ellos trabajan. Como se puede apreciar en la tendencia del consumidor de países occidentales, si el consumidor tiene un poder adquisitivo medio-alto, tiende a seleccionar productos sostenibles y de comercio justo. Por lo que el sistema de actuación de la empresa se centra en contactar y promocionar su producto para esa percepción descrita.

Para ello, República del Cacao, mediante prescriptores importantes de las zonas crean eventos, invitan a espacios de trabajo para elaborar recetas y elaboraciones de chocolate utilizando el cacao exportado junto a las manos artesanas de los chefs invitados.

Esto ocurre también, en la primera línea de estrategia como en Perú o Colombia, donde combinan recursos locales, véase como la sal de cusco con el cacao. De este mismo modo, tenemos el ejemplo del chef Pachi Larrea²⁵ que tiene experiencia en el mercado español con gran trayectoria internacional. Pues, se le invita y se le da la materia prima para que realice una elaboración para su vitrina de chocolate. U otro ejemplo en Brasil, con el chef Diego Lozano²⁶, como embajador en Sao Paulo de este producto a que realice eventos con restaurantes o pastelerías locales.

En este caso, la línea de estrategia se centra en promocionar su cacao y darlo a conocer a prescriptores con renombre de la zona y para que sus restaurantes ubicados en todo el mundo exporten su cacao y se posicione como algo de calidad y gourmet.

Dentro de la promoción e internacionalización de empresas, encontramos la promoción internacional. Esta empresa realiza una gran cantidad de misiones comerciales como directa e inversas en su promoción internacional. Como en Sao Paulo, donde reunieron varios chefs latinoamericanos para promocionarlo.

A su vez, también, actuaciones en ferias como en Las Vegas Fancy Food Show 2022²⁷. También, como promoción y alianza se encuentra el acuerdo con Air France KLM²⁸ para la reducción de emisiones en los viajes y ser más sostenibles.

En resumen, “República del Cacao” tiene una estrategia como internacionalización en exportar su marca e identidad empresarial a países extranjeros. Y otra estrategia de que importen sus productos otros países a través de relacionarse con prescriptores y transformen el cacao en sus restaurantes, pastelerías, escuelas de chefs e importen el cacao de calidad que ofrecen.

²⁵ Noticia extraída de su Instagram:

<https://www.instagram.com/p/CwYwv3HIFtd/?igshid=NzZhOTFIYzFmZQ==>

²⁶ Noticia extraída de Instagram: <https://www.instagram.com/p/CwOkbq3JOXk/?igshid=NzZhOTFIYzFmZQ==>

²⁷ Noticia extraída de su web: <https://republicadelcacao.com/blogs/news/the-food-industry-is-reactivating-republica-del-cacao-present-at-las-vegas-fancy-food-show-2022>

²⁸ Noticia extraída de su web: <https://republicadelcacao.com/blogs/news/la-empresa-republica-del-cacao-se-asocia-al-programa-corporativo-de-combustible-de-aviacion-sostenible-saf-de-air-france-klm>

5.5. Proceso de internacionalización de la empresa

Ante la imposibilidad de llevar a cabo la entrevista programada con el Export Manager, hemos optado por una estrategia alternativa, aunque más subjetiva y menos directa. Nos proponemos analizar la sección de novedades en la página web oficial de República del Cacao²⁹ con el objetivo de extraer información relevante sobre el proceso de internacionalización de la empresa. Así se intenta obtener una perspectiva sobre cómo la comunicación influye en la expansión global de la organización, salvando de esta forma el inconveniente de no contar con una fuente de información primaria.

En esta sección se agrupa la información extraída en los cinco bloques inicialmente previstos para la entrevista: Conocimiento General y Departamento de Exportación, Producto, Líneas Estratégicas y promoción, Comunicación con el cliente e imagen corporativa.

5.5.1 Comunicación con el cliente e imagen corporativa

Comenzando por la última, la empresa República del Cacao muestra un cuidado meticuloso de su imagen corporativa, lo cual es evidente al explorar su página web oficial (ver imagen siguiente). Un aspecto particularmente ilustrativo es su sección de novedades, titulada "*Notas desde América Latina*". Esta plataforma de comunicación no solo sirve como un medio para actualizar a los stakeholders sobre las actividades de la empresa, sino que también refleja una misión más amplia. Según la empresa, el objetivo de esta sección es "*construir una comunidad global de emprendedores, soñadores, apasionados y conscientes, dispuestos a impulsar una nueva forma de hacer negocios en torno a valores comunes*". Esta visión no solo fortalece su identidad de marca, sino que también resalta su compromiso con una forma ética y colaborativa de hacer negocios, lo cual es crucial en el contexto de la internacionalización.

²⁹ <https://republicadelcacao.com/es/blogs/news>

Imagen 29: Web oficial de la empresa



Fuente: elaboración propia a partir de la web (2023)

En el contexto de la internacionalización empresarial, la comunicación corporativa desempeña un papel fundamental en varios aspectos clave (Keller-Bacher & Zerfass, 2019).

En primer lugar, la identidad de marca se ve significativamente influenciada por cómo una empresa se comunica a través de sus canales oficiales, incluida su página web y, más específicamente, su sección de novedades. Este espacio no solo sirve como un escaparate para los productos o servicios de la empresa, sino también como una ventana hacia su cultura organizacional y su enfoque estratégico de expansión global.

En segundo lugar, la transparencia y la credibilidad son vitales para ganar la confianza de los mercados extranjeros (Tomo et al. 2022). Actualizaciones regulares y comunicados bien articulados en la sección de novedades pueden servir como una herramienta eficaz para establecer esta confianza, proporcionando a los *stakeholders* información actualizada y transparente sobre las actividades de la empresa.

En tercer lugar, los procesos de comunicación también sirven como eje de adaptación cultural, componente esencial para una comunicación corporativa efectiva. La empresa a través de su sección de novedades resalta su fuerte conciencia con respecto a las diferencias culturales existentes entre mercados, y adapta la comunicación en consecuencia. Esto se observa en la forma en la que se abordan ciertos temas, la elección del lenguaje y las imágenes utilizadas (ver imagen siguiente).

Imagen 30: Reseñas culturales en comunicación corporativa



Fuente: elaboración propia a partir de la web (2023)

Por último, la sección de novedades también se convierte en un indicador revelador de las estrategias de marketing internacional de la empresa. La participación en ferias internacionales, el lanzamiento de nuevos productos y las colaboraciones estratégicas son ejemplos de actividades que, cuando se comunican eficazmente, pueden ofrecer una visión profunda de la estrategia de internacionalización de la empresa. Algunos ejemplos de lo anterior lo encontramos en entradas como:

- Chocolate Negro México 66%, un viaje de tradición y sabor (nuevos productos)
- República del Cacao Presente en Sirha, evento de referencia en hostelería y restauración (participación en ferias)
- Nuestro chocolate llega a Netflix en las manos creativas del Chef Gozo Jiménez (colaboración estratégica)

La tabla 7 muestra un resumen de las cuatro dimensiones observadas en Comunicación Corporativa y con el cliente.

Tabla 7: Resumen comunicación corporativa

Dimensiones observadas	Relevancia para el proceso de internacionalización de la empresa
Identidad de Marca	Construcción y consolidación de la marca en mercados internacionales.
Transparencia y Credibilidad	Establecimiento de confianza con stakeholders y mercados extranjeros.
Adaptación Cultural	Personalización de la comunicación para adaptarse a diferencias culturales en mercados objetivos.
Estrategias de Marketing	Revelación de tácticas específicas como participación en ferias, lanzamientos de productos y colaboraciones estratégicas.

Fuente: elaboración propia a partir de la sección de noticias República del Cacao

5.5.2 Líneas estratégicas y promoción

Las líneas estratégicas y la promoción factores determinantes en el proceso de internacionalización de cualquier empresa (Hagen et al. 2012). Estos elementos no solo definen cómo una organización se posiciona en los mercados globales, sino que también influyen en la percepción y la aceptación de la marca en diferentes contextos culturales y económicos (García-Sánchez et al. 2020). La promoción, en particular, abarca una variedad de actividades que van desde la publicidad y las relaciones públicas hasta la participación en ferias internacionales y la colaboración con otras organizaciones. Estas actividades son fundamentales para construir y mantener una presencia sólida en mercados extranjeros, y su eficacia puede medirse en términos de visibilidad de la marca, engagement (compromiso) con los stakeholders y, en última instancia, éxito comercial. (García-Sánchez et al. 2020; Hagen et al. 2012).

Según Hagen et al. (2012), las empresas que buscan internacionalizarse suelen adoptar uno de los cuatro tipos estratégicos:

1. **Emprendedoras/Orientadas al Crecimiento:** Estas empresas están enfocadas en la expansión rápida y el crecimiento, a menudo impulsados por la innovación y la adopción de nuevas tecnologías. Son ágiles y están dispuestas a asumir riesgos calculados para obtener una ventaja competitiva.
2. **Orientadas al Cliente:** Este tipo de empresas pone un fuerte énfasis en satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. Utilizan estrategias como la personalización y un servicio al cliente de alta calidad para fomentar la lealtad y construir relaciones duraderas.
3. **Orientadas al Producto/Inward-Oriented:** Estas empresas se centran en la mejora continua del producto o servicio que ofrecen. Invierten en investigación y desarrollo (I+D) y en control de calidad para asegurarse de que sus productos sean superiores o únicos en comparación con los de la competencia.
4. **Falta de Orientación Estratégica:** Este grupo de empresas carece de una orientación estratégica clara, lo que puede resultar en dificultades para adaptarse y responder a las demandas de los mercados internacionales.

En el contexto de las líneas estratégicas y la promoción para la internacionalización, República del Cacao parece adoptar un enfoque híbrido que combina varias de las orientaciones estratégicas identificadas por Hagen et al. (2012). A partir de las entradas en su sección de noticias, la empresa muestra un fuerte énfasis en la sostenibilidad y la responsabilidad social, lo que sugiere una orientación centrada en el cliente. Este enfoque se refleja en eventos como *"Cacao Talks: ¿Por qué ser una empresa B?"*, así como en iniciativas para crear tiendas más sostenibles. Al mismo tiempo, la empresa también pone un gran énfasis en la calidad del producto y en la excelencia operacional, como se observa en su participación en el Fancy Food Show 2023 y en la obtención de certificaciones como ISO 22000:2018. Estas múltiples orientaciones estratégicas permiten a República del Cacao adaptarse de manera efectiva a diversos mercados y expectativas del cliente en su proceso de internacionalización.

Cada una de estas orientaciones estratégicas tiene implicaciones específicas para la promoción y la percepción de la marca en un contexto internacional. Por ejemplo, una empresa "Orientada al Cliente" podría centrar sus esfuerzos de promoción en resaltar su compromiso con la satisfacción del cliente, mientras que una empresa "Orientada al Producto" podría enfocar

su promoción en la calidad y singularidad de su producto. Aplicando este marco al caso de República del Cacao (ver tabla siguiente), podemos observar que la empresa parece adoptar un enfoque híbrido que combina varias de estas orientaciones estratégicas. Su énfasis en la sostenibilidad y la responsabilidad social la clasificaría como una empresa "Orientada al Cliente". Sin embargo, su enfoque en la calidad del producto y en obtener certificaciones sugiere también una "Orientación al Producto". Este enfoque múltiple es especialmente beneficioso para la internacionalización, ya que permite a la empresa adaptarse a una variedad de mercados y expectativas del cliente. Este análisis se refuerza al observar las diversas entradas en la sección de noticias de la empresa, que muestran un compromiso tanto con la calidad del producto como con la responsabilidad social y la sostenibilidad.

Tabla 8: Estrategias de Internacionalización de República del Cacao

Ejemplos entradas en Web	Descripción	Tipo Estratégico Según Hagen et al. (2012)
¡CELEBREMOS JUNTOS EL DÍA DEL CACAO!	Celebración del Día Mundial del Cacao con aliados y líderes de opinión.	Orientadas al Cliente
CACAO TALKS: ¿POR QUÉ SER UNA EMPRESA B?	Promoción del intercambio de conocimiento y buenas prácticas en sostenibilidad.	Orientadas al Cliente / Emprendedoras/Orientadas al Crecimiento
Sostenibilidad en Boutiques	Acciones para crear tiendas más sostenibles y responsables.	Orientadas al Cliente / Orientadas al Producto
Fancy Food Show 2023	Participación en una feria internacional de alimentos especializados.	Emprendedoras/Orientadas al Crecimiento
Sello de Empresa Inclusiva	Reconocimiento por inclusión laboral de personas refugiadas y migrantes.	Orientadas al Cliente
PremioExpor 2022	Reconocimiento como segunda empresa mediana exportadora del Ecuador.	Emprendedoras/Orientadas al Crecimiento
Auditoría ISO 22000:2018	Mantenimiento de altos estándares de calidad y excelencia operacional.	Orientadas al Producto

Cacao Talks con ONU Mujeres	Discusión sobre el empoderamiento de las mujeres en el ámbito empresarial.	Orientadas al Cliente
-----------------------------	--	-----------------------

Fuente: elaboración propia a partir de Hagen et al. (2012)

De acuerdo con lo anterior, la estrategia empresarial de República del Cacao revela una complejidad que se alinea bien con las demandas de la internacionalización. La empresa muestra una notable adaptabilidad a diversos mercados, lo cual es evidente en su enfoque multifacético que combina diferentes orientaciones estratégicas. Esta adaptabilidad es crucial para llegar a mercados (como el europeo) donde temas como la sostenibilidad y la inclusión son importantes para los consumidores. Además, la reputación y la credibilidad de la empresa se ven reforzadas por su compromiso con la calidad del producto y la excelencia operacional. Esta sólida reputación es vital para ganar la confianza de los consumidores y otros stakeholders en mercados internacionales. Al mismo tiempo, la participación en ferias internacionales y la obtención de premios y certificaciones amplían la visibilidad de la marca y ofrecen oportunidades para la expansión y el establecimiento de nuevas alianzas comerciales.

La interacción directa con su base de consumidores y otros stakeholders, como se ve en sus "Cacao Talks", permite a la empresa entender las necesidades del mercado y adaptar su oferta de productos o servicios en consecuencia. Esta estrategia de engagement (compromiso) es especialmente relevante para la internacionalización, ya que facilita una adaptación más rápida a las demandas y expectativas de nuevos mercados. Por tanto, al adoptar un enfoque híbrido que combina diferentes tipos estratégicos, República del Cacao podría estar mitigando los riesgos asociados con la dependencia de un solo mercado o segmento de consumidores. En conjunto, esta combinación de estrategias permite a la empresa afrontar de manera más efectiva los desafíos y oportunidades inherentes a la internacionalización, lo que podría ser una clave para su éxito continuado en la expansión global.

5.5.3 Producto

El producto es una pieza clave en el complejo rompecabezas de la internacionalización empresarial (Calantone et al. 2004). Su diseño y calidad son fundamentales para ganar la aceptación del mercado, y estos atributos deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse

a las variaciones culturales y geográficas. No basta con tener un producto de alta calidad; también debe ser culturalmente relevante y cumplir con las normativas y certificaciones del mercado objetivo para asegurar su viabilidad comercial (Falahat et al. 2020).

República del Cacao, en base a las entradas de su sección de noticias, demuestra una estrategia de internacionalización bien articulada. La empresa no solo se centra en la diversificación de productos, como se ve en sus lanzamientos de “Chocolate Negro México 66%” y “Chocolate Blanco Ecuador 33% con Maíz Tostado” (imagen siguiente), sino que también se esfuerza por utilizar ingredientes locales y técnicas artesanales. Esta forma de concebir sus productos se alinea con la importancia de ofrecer alta calidad que sea culturalmente relevante para el mercado internacional.

Imagen 31: Reseñas sobre nuevos productos



Fuente: elaboración propia a partir de la Web (2023)

Además, la expansión geográfica es otra táctica clave en su estrategia de internacionalización (Falahat et al. 2020). La apertura de una nueva Chocolate Boutique en Miami no solo amplía su presencia física, también le permite adaptar su oferta de productos a las preferencias culturales y gustos locales, lo cual es crucial para el éxito en nuevos mercados. La empresa también muestra un compromiso con la excelencia operacional y la calidad, como se refleja en sus procesos de producción y en la formación de alianzas con chefs reconocidos. Este enfoque en la calidad es esencial para ganar la confianza de los consumidores en mercados extranjeros. A todo esto, hay que añadir la marcada presencia de la sostenibilidad y la responsabilidad social como elementos clave en su estrategia, esto responde a una creciente demanda de los consumidores por productos responsables.

La empresa muestra en su sección de noticias que realiza claros esfuerzos por adaptar su producto, por ejemplo, el uso de maíz tostado en su chocolate blanco es un guiño a la cultura ecuatoriana, lo que podría atraer a consumidores que valoran la autenticidad y la conexión cultural. Parece que República del Cacao ha identificado una demanda en el mercado para chocolates de alta gama y sostenibles, satisfaciendo así una necesidad no cubierta y superando a las ofertas existentes. Por otro lado, en cuanto a las estrategias para la internacionalización de productos, la empresa adopta una estrategia multifacética. Por un lado, mantiene la calidad y el sabor de su chocolate, lo que puede considerarse una forma de estandarización (Calantone et al. 2004). Y también, se adapta a las necesidades y gustos locales, como se evidencia en su "Chocolate Boutique" en Miami, donde ofrecen una amplia gama de productos que van desde barras de chocolate hasta pastelería y bombonería.

Además, la empresa ha formado alianzas y colaboraciones con chefs y empresas locales, como el Chef venezolano Jorge Kauam en Miami, para facilitar la adaptación de sus productos. En términos de marca y etiquetado, la empresa se esfuerza por comunicar su compromiso con la sostenibilidad y la calidad, lo que podría requerir adaptaciones lingüísticas o culturales dependiendo del mercado. Aunque no se especifica en las entradas, es probable que la estructura de precios y el posicionamiento del producto se ajusten para reflejar las condiciones económicas y las expectativas culturales del mercado objetivo. La tabla x recoge un resumen de las entradas y los principales elementos estratégicos encontrados.

Tabla 9: Actuaciones de producto vinculadas al proceso de internacionalización

Entrada en Novedades	Descripción	Relación con Estrategias de Internacionalización
Chocolate Negro México 66%	Lanzamiento de un nuevo producto con cacao de origen mexicano.	Diversificación de productos; Calidad y autenticidad.

Chocolate Blanco Ecuador 33% con Maíz Tostado	Nuevo producto con ingredientes locales de Ecuador.	Diversificación de productos; Enfoque local para impacto global.
República del Cacao en Australia	Presentación de la gama de productos en más de 25 países.	Expansión geográfica; Comunicación y Branding.
La Belleza de la Manteca de Cacao	Nueva presentación de manteca de cacao en virutas.	Innovación en presentación y uso; Calidad y excelencia operacional.
De la Producción de Chocolates a la Creación de Postres	Enfoque en la calidad y la excelencia operacional.	Calidad y excelencia operacional; Formación de alianzas con chefs.
Nuestra Boutique de Chocolate en Miami	Apertura de una nueva tienda en Miami.	Expansión geográfica; Adaptabilidad cultura

Fuente: elaboración propia a partir de la Web (2023)

5.5.4 Conocimiento General y Departamento de Exportación

Como se ha visto a lo largo del trabajo, la internacionalización de una empresa es un proceso complejo que requiere una amplia gama de habilidades y conocimientos. Resulta difícil desarrollar este apartado sin contar con la información directa de algún responsable del Departamento de Exportación. Sin embargo, siguiendo las entradas que ofrece la propia empresa en su sección de novedades, este departamento emerge como una unidad estratégica entorno a cuatro ejes

principales. Parece que el equipo de personas responsables está especializado y bien formado, no solo en lo que respecta a las regulaciones comerciales, sino también con un profundo conocimiento de los mercados objetivo. De la sección de noticias se derivan cuatro líneas de trabajo entorno a las que gira el proceso de internacionalización de la empresa. Estos ejes son transversales y se retroalimentan mutuamente, creando un ecosistema robusto para la exportación, y en su conjunto están permitiendo un proceso exitoso:

1. Asistencia a Ferias, Eventos Gastronómicos y Participación en Premios: El primer eje se centra en la asistencia a ferias y eventos gastronómicos, así como en la participación en premios de relevancia internacional. Este enfoque se alinea con la teoría del "Marketing de Eventos", que sostiene que la participación en eventos es una forma efectiva de generar visibilidad de marca, establecer relaciones comerciales y obtener retroalimentación directa del mercado (Gerschewski et al. 2020). La participación de República del Cacao en eventos como el "Las Vegas Fancy Food Show" y "FIPAN 2022 en Sao Paulo" demuestra la importancia que la empresa otorga a este primer eje. Estos eventos no solo ofrecen una plataforma para mostrar productos, sino que también permiten establecer relaciones comerciales y obtener retroalimentación directa del mercado. Por ejemplo, en el "Las Vegas Fancy Food Show", la empresa compartió espacio con otros entusiastas del chocolate, lo que probablemente facilitó el intercambio de ideas y la formación de alianzas potenciales

2. El Cacao como Ingrediente Culinario Universal: busca posicionar el cacao no solo como un ingrediente para postres, sino como un elemento culinario versátil que puede enriquecer una variedad de platos. Este enfoque se relaciona con el "Branding Gastronómico", que busca crear una identidad única para los productos alimenticios. Para lograr esto, el departamento ha fomentado colaboraciones con chefs de renombre mundial, quienes han incorporado el cacao de República del Cacao en sus creaciones culinarias (Pearson & Pearson, 2017; Kim et al, 2022). La colaboración con chefs de renombre en eventos como "Latin America's 50 Best Restaurants" refuerza este segundo eje. Al fomentar la utilización del cacao en diversas preparaciones culinarias, la empresa no solo diversifica su alcance de mercado, sino que también fortalece su marca. La presencia en este tipo de eventos gastronómicos de alto nivel demuestra cómo República del Cacao está utilizando el branding gastronómico para posicionar su cacao como un ingrediente versátil y de alta calidad.

3. Apuesta por la Calidad y la Sostenibilidad de la Materia Prima: El tercer eje se centra en la calidad y la sostenibilidad de la materia prima. Siguiendo el concepto de "Cadena de Suministro Sostenible", el departamento se asegura de que todo el cacao utilizado provenga de fuentes éticas y sostenibles. Esto no solo mejora la calidad del producto final, sino que también fortalece la marca en mercados donde la sostenibilidad es un factor clave de compra (Koberg & Longoni, 2019; Neira 2016). La empresa ha recibido premios como el "PremioXpor 2022" y el "Ecuador Chocolate Awards" por su barra Amazonía 75%, lo que refuerza su compromiso con la calidad y la sostenibilidad. Estos reconocimientos son un testimonio del enfoque de la empresa en mantener una cadena de suministro ética y sostenible, lo que no solo mejora la calidad del producto, sino que también fortalece la marca en mercados donde la sostenibilidad es un factor clave de compra.

4. Establecimiento de Alianzas y Colaboraciones Estratégicas: El cuarto y último eje implica el establecimiento de alianzas y colaboraciones estratégicas a nivel global. Este enfoque se basa en la "Teoría de Redes en Negocios Internacionales", que sostiene que las empresas pueden acelerar su proceso de internacionalización al formar alianzas estratégicas con actores clave en mercados extranjeros (Parkhe et al., 2006; Sharma et al., 2019). La empresa ha establecido diversas alianzas, como ser el patrocinador oficial del equipo ecuatoriano en el Bocuse d'Or y su presencia en el "Latin America's 50 Best Restaurants". Estas alianzas estratégicas demuestran cómo la empresa está utilizando la teoría de redes para acelerar su proceso de internacionalización. Al formar alianzas con actores clave en mercados extranjeros, la empresa no solo amplía su alcance, sino que también fortalece su posición en el mercado global.

Parte VI: Conclusiones

Capítulo 6

Conclusiones

6.1. Resumen de hallazgos

Tras la realización de todo este estudio para saber y abordar la importancia de la internacionalización de empresas siendo en este caso la empresa ecuatoriana “República del Cacao”, se concluyen con los siguientes hallazgos:

Primeramente, que el mercado de cacao es sumamente importante, cada año se ha ido aumentando tanto las exportaciones e importaciones del bien. Que es un bien que tiene mucha relevancia a nivel internacional ya que está sumamente ligada a la industria del chocolate y este bien le afecta las recesiones económicas a un nivel bajo. Afectando, por ende, al cacao, por lo que genera estabilidad comercial.

En segundo lugar, que el cacao, es un bien que se produce en zonas muy concretas en el mundo, y que la competencia es clara. Creando una competencia muy directa, se conocen bien los actores que participan y que, en particular, Ecuador, destaca como un bien muy importante en su país por su producto y denominación de origen.

En tercer lugar, el producto del cacao y su relevancia el país Ecuador. Este bien, representa al país de manera internacional y posee una calidad alta. Es tal así, que se exporta a nivel nacional como sello de identidad al país. También, que Ecuador es un productor importante a nivel global de este bien y como el precio del cacao trabaja en mercados de futuros. A su vez, se le suma el estudio de la demanda, sostenibilidad y las tendencias del consumidor actualmente cuando se fija en la compra de este bien.

En cuarto lugar, se ha concluido que la metodología estudiada como estudio de caso y entrevista posee ventajas e inconvenientes durante su realización. Se ha realizado una batería de preguntas para indagar más sobre la empresa seleccionada.

En quinto lugar, el análisis y estudio de la empresa. Esta empresa posee carácter internacional y como ha ido creciendo hacia un contexto internacional. Se han conocido y concluido sus

estrategias a seguir para la internacionalización de empresas. Su línea de exportación como marca e identidad, siguiendo los estándares establecidos como el saber hacer y sello de identidad. Y, además, su gran impacto en su promoción internacional, su foco en dar a conocer su producto, sus conocimientos y su *networking* para conseguir un posicionamiento con un gran producto de calidad. Además, se concreta como interactúan con el consumidor final y a que nivel.

En sexto lugar, que la empresa analizada, muestra un fuerte compromiso por crea una imagen internacional sólida, atractiva y ética, además de buscar el éxito internacional, trabajar desde su web y portales de noticias la confianza en sus socios clases nacionales e internacionales.

En séptimo lugar, dentro de las líneas de estrategias mencionadas, el enfoque que tiene la empresa es una orientación hacia la cliente combinada con los otros enfoques, siempre en la línea de la sostenibilidad como pilar importante. Por lo que se centra en tener sus sellos y certificaciones. Esta empresa va realizando adaptaciones a sus productos, noticias, eventos para un contexto internacional aumentando así su reputación y credibilidad. La mezcla de estrategias habilita a la empresa enfrentar de manera más eficiente desafíos y oportunidades en su expansión.

En octavo lugar, siguiendo sus estrategias se halla que sus productos siempre poseen un toque cultural según el país donde se venda o se produzca. Además, se amolada a las necesidades locales, por lo que la empresa identifica la demanda buscada en ciertos nichos de mercado creando puntos estratégicos de ventas del producto y alianzas con el productor.

Y en noveno lugar, esta empresa apuesta siempre por tener alianzas ya sea a nivel local o internacional, se descubre que su pilar importante para poder promocionarse en un país extranjero e incluso local es siempre tener una base de contactos de socios claves para fomentar sus productos a través del *networking* como punto vital y fortaleza de la empresa. Esto asegura posicionamiento e imagen respaldada por personas influyentes en las zonas que deseen trabajar.

6.2. Reflexiones finales y recomendaciones

Tras concluir con este trabajo, cabe mencionar las lecciones aprendidas.

En primer lugar, la empresa ha sido muy pasiva en darse a conocer virtualmente, llegando a tal punto de no dar ninguna retroalimentación positiva o negativamente, para participar en este estudio.

En segundo lugar, se recomienda de antemano para un estudio de caso, siempre una carta aval para que la captación de la empresa sea mejor y no haya tanta pasividad.

En tercer lugar, la complicidad de recabar información de los mercados, oportunidades de negocio y gustos de los clientes. Al ser un mercado que los proveedores son muy fijos y destacables, se recomienda mucho la promoción internacional y la innovación del producto.

En cuarto lugar, se destaca que una empresa agroalimentaria, con rivales muy cercanos como Colombia o Perú, en materia de cacao, se beneficie de ellos para trabajar conjuntamente.

Bibliografía

- Acuerdo Comercial UE-Colombia-Ecuador-Perú.* (s/f). Europa.eu. Recuperado el 8 de septiembre de 2023, de <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/es/content/acuerdo-comercial-ue-colombia-ecuador-peru>
- ANECACAO Diagnóstico del Cacao.* (s/f). Efi.int. Recuperado el 8 de septiembre de 2023, de https://euredd.efi.int/wp-content/uploads/2022/09/Informe-1_Diagnostico-cadena-Cacao_Ecuador.pdf
- Arqué, M. (1999). La entrevista, una fuente primaria de conocimiento en Ciencias Sociales. *Comunicación y Pedagogía: nuevas tecnologías y recursos didácticos*, 161, 123–129. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=191483>
- B Corp Spain.* (s/f). B Corp Spain. Recuperado el 8 de septiembre de 2023, de <https://www.bcorpSpain.es/>
- Barrera, V. H., Escudero, L., Racines Jaramillo, M. R., García, C., Arévalo, J., Casanova, T., Loor, G., Tarqui, O., Plaza, L., Sotomayor, I., Zambrano, F., Rodríguez, G., Peña, G., Párraga, J., Alwang, J., & Domínguez, J. (2019). *La cadena de valor del cacao y el bienestar de los productores en la provincia de Manabí-Ecuador.* <https://repositorio.iniap.gob.ec/handle/41000/5377>
- Basaldúa, R. X. (2007). La Aduana: concepto y funciones esenciales y contingentes. *Revista de estudios aduaneros*, 1(18), 37-53. Disponible en: <http://iaea.org.ar/global/img/2010/09/Basaldua.pdf>
- Benítez, A. (2018). La denominación de origen Cacao Arriba.
- Cacao en el Ecuador - Anecacao.* (s/f). Anecacao Ecuador. Recuperado el 8 de septiembre de 2023, de <https://anecacao.com/cacao-en-el-ecuador/>

- Calantone, R. J., Tamer Cavusgil, S., Schmidt, J. B., & Shin, G. C. (2004). Internationalization and the dynamics of product adaptation—An empirical investigation. *Journal of Product Innovation Management*, 21(3), 185-198.
- COCOA MARKET REPORT. (2023). Icco.org. <https://www.icco.org/wp-content/uploads/ICCO-Monthly-Cocoa-Market-Report-July-2023.pdf>
- Cocoa Story: Cultivo, comercio y transporte*. (s/f). Eurococoa.com. Recuperado el 8 de septiembre de 2023, de <https://www.eurococoa.com/es/historia-del-cacao-el-cacao-como-materia-prima/cocoa-story-cultivo-comercio-y-transporte/>
- Consulta de aranceles (TARIC)*. (s/f). Gob.es. Recuperado el 8 de septiembre de 2023, de <https://www.mapa.gob.es/fr/ministerio/planes-estrategias/lineas-estrategicas-para-la-internacionalizacion-del-sector-agroalimentario/consultaaranceles.aspx>
- Cruz Chaustre, R. A., y Cañas Castillo, P. C. (2018). La importancia de la exportación del cacao en Colombia y los países en América Latina. *Revista Investigación & Gestión*, 1(1), 18–27. <https://doi.org/10.22463/26651408.1514>
- De, E. y. V. M., & Inversión, O. (s/f). *Relaciones económicas con España (2018)*. Ices.es. Recuperado el 8 de septiembre de 2023, de <https://www.ices.es/content/dam/es/ices/documentos/todos-nuestro-servicios/informacion-mercados/publicaciones/2019/04/DAX2016613460.pdf>
- de Jesús Morales, J., García, A., & Méndez, E. (2012). ¿Qué sabe usted acerca de... Cacao?. *Revista Mexicana de Ciencias Farmacéuticas*, 43(4), 79-81.
- Ecuador: panorama general*. (s/f). World Bank. Recuperado el 8 de septiembre de 2023, de <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- El cacao en la Costa ecuatoriana: estudio de su dimensión cultural y económica. (2020). *Estudios de la Gestión. Revista Internacional de Administración*, 59–83. <https://doi.org/10.32719/25506641.2020.7.3>

- Falahat, M., Ramayah, T., Soto-Acosta, P., & Lee, Y. Y. (2020). SMEs internationalization: The role of product innovation, market intelligence, pricing and marketing communication capabilities as drivers of SMEs' international performance. *Technological forecasting and social change*, 152, 119908.h
- Fernández Juárez, P. (2018). La importancia de la técnica de la entrevista en la investigación en comunicación y las ciencias sociales. *Investigación documental. Ventajas y limitaciones. Sintaxis*, 1, 78–93. <https://doi.org/10.36105/stx.2018n1.07>
- Flores, J. G. (2003). La estadística en la investigación educativa. *Revista de Investigación Educativa*, 21(1), 231–248. <https://revistas.um.es/rie/article/view/99191>
- Garcisánchez Flores, M. (2021). *Nestlé y su estrategia de greenwashing*. Universidad de Valladolid.
- García-Sánchez, I. M., Rodríguez-Ariza, L., Aibar-Guzmán, B., & Aibar-Guzmán, C. (2020). Do institutional investors drive corporate transparency regarding business contribution to the sustainable development goals?. *Business Strategy and the Environment*, 29(5), 2019-2036.
- Gerschewski, S., Evers, N., Nguyen, A. T., & Froese, F. J. (2020). Trade shows and SME internationalisation: Networking for performance. *Management International Review*, 60, 573-595.
- González Apolo, D., & San Martín, R. P. (2011). *Cacao fino y de aroma del Ecuador" Cacao Arriba* (Doctoral dissertation, Tesis de grado. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires).
- Gonzalez Escobar, M. A., & Trujillo Urueña, M. A. (2022). *Estudio de prefactibilidad para la exportación de Cacao en grano al mercado de Bélgica*. <http://repositorio.uan.edu.co/handle/123456789/6097>
- Grubor, A., & Milovanov, O. (2017). Brand strategies in the era of sustainability. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 15(1), 78-88.

- Hagen, B., Zucchella, A., Cerchiello, P., & De Giovanni, N. (2012). International strategy and performance—Clustering strategic types of SMEs. *International Business Review*, 21(3), 369-382.
- Hayes, A. (2010, septiembre 20). *Lipstick effect: Definition, theory, value as economic indicator*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/l/lipstick-effect.asp>
- ICEX - *Situación Económica del Ecuador*. (s/f). Ices.es. Recuperado el 8 de septiembre de 2023, de <https://www.ices.es/content/dam/es/ices/oficinas/096/documentos/2023/05/anexos/iec-ecuador-mayo-2023.pdf>
- ICEX España *Exportación e Inversiones, E.P.E >> Informe Económico y Comercial*. (s/f). Ices.es. Recuperado el 8 de septiembre de 2023, de <https://www.ices.es/es/quienes-somos/donde-estamos/red-exterior-de-comercio/EC/informe-economico-guia-pais>
- Keller-Bacher, J., & Zerfass, A. (2019). How strategic communication facilitates the internationalization of firms: a situational framework. In *Big ideas in public relations research and practice* (pp. 1-24). Emerald Publishing Limited.
- Kim, B., Lee, D. C., Chua, B. L., & Han, H. (2022). Country image of gastronomy and branding hawker culture: local consumers' perception. *Tourism Management Perspectives*, 44, 101036.
- Koberg, E., & Longoni, A. (2019). A systematic review of sustainable supply chain management in global supply chains. *Journal of cleaner production*, 207, 1084-1098.
- López, N., & Sandoval, I. (s/f). *Métodos y técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa*. Udg.mx. Recuperado el 8 de septiembre de 2023, de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/176/3/M%C3%A9todos%20y%20t%C3%A9nicas%20de%20investigaci%C3%B3n%20cuantitativa%20y%20cualitativa.pdf>

- Macdonald, B., & Walker, R. (1975). Case-study and the social philosophy of educational research. *Cambridge Journal of Education*, 5(1), 2–11.
<https://doi.org/10.1080/0305764750050101>
- Martínez Bonafé, J. (1988). El estudio de caso en la investigación educativa. *Revista Investigación en la Escuela*. <https://idus.us.es/handle/11441/59162>
- Miranda, P. J. B. (2017, septiembre). *Estudio económico sobre la Competitividad del Ecuador*. Upv.es. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/90302/BARATAU%20-%20Plan%20de%20marketing%20fino%20de%20aroma%20hacia%20pa%C3%ADses%20europeos..doc?sequence=1>
- Neira, D. P. (2016). Energy sustainability of Ecuadorian cacao export and its contribution to climate change. A case study through product life cycle assessment. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2560-2568.
- Nisbet, J. D., & Watt, J. S. (1978). Case study. University of Nottingham, School of Education.
- OMC. (s/f). Wto.org. Recuperado el 8 de septiembre de 2023, de https://www.wto.org/spanish/thewto_s/countries_s/ecuador_s.htm
- Parkhe, A., Wasserman, S., & Ralston, D. A. (2006). New frontiers in network theory development. *Academy of management Review*, 31(3), 560-568.
- Pearson, D., & Pearson, T. (2017). Branding food culture: UNESCO creative cities of gastronomy. *Journal of Food Products Marketing*, 23(3), 342-355.
- Pérez, F. (2005). La entrevista como técnica de investigación social. *Fundamentos teóricos, técnicos y metodológicos*. *Extramuros*, 8(22), 187-210. Disponible en: https://www.academia.edu/download/43994110/La_entrevista_como_tecnica_de_investigacion_social_Fundamentos_teoricos.pdf
- Procomer, P. P. (2021, octubre 12). *Potencial del mercado europeo para productos de cacao semiacabados*. Procomer Costa Rica.

https://www.procomer.com/alertas_comerciales/exportador-alerta/potencial-del-mercado-europeo-para-productos-de-cacao-semiacabados/

Qué es el Comercio Justo •. (2011, agosto 30). Coordinadora Estatal de Comercio Justo.

<https://comerciojusto.org/que-es-el-comercio-justo-2/>

Quintero, M. L., & Díaz Morales, K. M. (2004). El mercado mundial del cacao. *Agroalimentaria*, 9(18), 47-59.

Quispe, A., & Arturo, J. (2014). LA CONCIENCIA ECOLÓGICA EN EL CONSUMO DE PRODUCTOS EN LA CIUDAD DE PUNO - PERÚ. *Comuni@cción*, 5(2), 05–12. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682014000200001

República del Cacao. (s/f). República del Cacao. Recuperado el 8 de septiembre de 2023, de <https://republicadelcacao.com/pages/community>

República del Ecuador. (s/f). La Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Recuperado el 8 de septiembre de 2023, de https://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/ecuador_ficha%20pais.pdf

Rosero, R., & Paola, J. (2017). *ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN DE CACAO FINO DE AROMA Y SU IMPACTO EN LAS EXPORTACIONES A ESPAÑA 2012-2015*. Universidad Internacional SEK.

Sharma, A., Kumar, V., Yan, J., Borah, S. B., & Adhikary, A. (2019). Understanding the structural characteristics of a firm’s whole buyer–supplier network and its impact on international business performance. *Journal of International Business Studies*, 50, 365-392.

Stiglitz, J. E., & Charlton, A. (s/f). *COMERCIO JUSTO PARA TODOS*. Edu.ar. Recuperado el 8 de septiembre de 2023, de http://ici.unq.edu.ar/ici_biblio/stiglitz.pdf

Stoller, M. (s/f). *El justo sabor del cacao: Desafíos y ventajas del comercio justo del cacao*. Edu.ec. Recuperado el 8 de septiembre de 2023, de

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3076/1/T1132-MELA-Stoler-El%20justo.pdf>

Tomo, A., Mangia, G., Pezzillo Iacono, M., & Canonico, P. (2022). Family firms going international: Integrating corporate identity-building processes and socioemotional wealth dimensions. *European Management Review*, 19(1), 38-52.

Vasallao, M. (2017). Diferenciación y agregado de valor en la cadena ecuatoriana del cacao. *Revista Repique*, 1(1), 23-43.

Who we are. (2020, mayo 18). International Cocoa Organization. <https://www.icco.org/who-we-are/>

Yacuzzi, E., & Documentos De Trabajo, S. (s/f). *El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación*. Econstor.eu. Recuperado el 8 de septiembre de 2023, de <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/84390/1/496805126.pdf>

Anexos

Anexo I: Catálogo de productos de la empresa




REPÚBLICA DEL CACAO®
CHOCOLATERÍA DEL CACAO

CATÁLOGO DELIVERY

PREMEZCLAS LISTAS PARA PREPARAR
PRECIO UNIDAD \$ 6,00 (INCL. IVA)

BROWNIE CON CHOCOLATE NEGRO 50g

GALLETAS CON CHOCOLATE NEGRO 50g

PASTEL DE CHOCOLATE CON CHOCOLATE NEGRO 50g

LO LLEVAMOS A CASA

www.republicadelcacaodelivery.com

BOTONES DE CHOCOLATE 200g
PRECIO UNITARIO \$ 12,00 (INCL. IVA)

CHOCOLATE BLANCO 70% CACAO

CHOCOLATE CON LECHE 70% CACAO

CHOCOLATE NEGRO 70% CACAO

CHOCOLATE BLANCO 50% CACAO

CHOCOLATE NEGRO 50% CACAO

CHOCOLATE CON LECHE 50% CACAO

FINO CACAO DE GRANO 100% CACAO





REPÚBLICA DEL CACAO®
CHOCOLATES FINOS

CATÁLOGO DELIVERY

SOLO DISPONIBLES EN QUITO

HELADOS CON CHOCOLATE FINO
PRECIO UNITARIO 17 HELADO \$ 6.503KLL IVA





CHOCOLATE BLANCO CON AMARANTO



CHOCOLATE BLANCO CON FRUTOS ROJOS



CHOCOLATE BLANCO CON MANDARINA



CHOCOLATE CON LECHE CON NUECES



CHOCOLATE CON LECHE 40% CACAO



CHOCOLATE 85% CACAO CON FRAJOLINAS



CHOCOLATE NEGRO AMARANTO 75% CACAO



SORBIT DE CHOCOLATE NEGRO 10%



CHOCOLATE NEGRO 86% CON LECHE

LO LLEVAMOS A CASA

www.republicadelcacaodelivery.com



REPÚBLICA DEL CACAO®
CHOCOLATES FINOS

CATÁLOGO DELIVERY

POSTRES CON CACAO FINO
SOLO DISPONIBLES EN QUITO



TORTA DE CHOCOLATE
\$ 42.000

Torta de chocolate con decoración de frutos de maca, negro de bonobos en Tiramisu, Crema de Frutas 7% CACAO, una capa de meringue de leche, un blanco real pastoso y helado con queso de leche de vaca 40% CACAO.



CAJA DE MARACUJÁ
\$ 24.991

Caja de maracujá con helado de queso de leche con chocolate con leche 40% y crema de maracujá.



CAJA DE LIMÓN
\$ 21.000

Caja de limón helado con chocolate blanco y helado de limón.



FALANX 70% CACAO
\$ 4.110

Acid de queso ricotorta de queso para, crema de leche de vaca y chocolate con leche 70% cacao.



COFONKI
\$ 4.110

Cofonki con meringue blanco 90%, crema de leche de vaca y helado con chocolate con leche 70% cacao.



MACARÓN
\$ 4.110

Macarón de chocolate con leche 40%, con queso de leche de vaca, crema de chocolate 70% cacao, helado de maracujá, queso de maracujá.



CARAMELO
\$ 4.110

Torta de limón helado, galletitas, crema de queso de leche y helado de chocolate blanco 70% cacao.



SACIA
\$ 4.110

Macarón amargo 40% cacao, crema de queso de leche de vaca, galletitas 20% cacao y helado con queso de leche de vaca.



MACIADOR
\$ 4.110

Macarón de chocolate blanco con meringue, crema de queso de leche de vaca, helado de queso de leche de vaca y helado de queso de leche de vaca.



CACAO FINO
\$ 4.110

Postre de chocolate con queso de leche de vaca y crema de chocolate blanco 70% cacao.

LO LLEVAMOS A CASA

www.republicadelcacaodelivery.com



REPÚBLICA DEL CACAO®
CHOCOLATE PRODUCCIÓN

CATÁLOGO DELIVERY

SOLO DISPONIBLES EN QUITO

GALLETAS CONGELADAS LISTAS PARA HORNEAR
PRECIO UNITARIO \$ 10,00 INCL. IVA

- ✓ LISTAS EN 15 MINUTOS.
- ✓ SIEMPRE FRESCAS.
- ✓ SIN COLORANTES O PRESERVANTES Y CON PURO *Chocolate Fino* de Origen.

LO LLEVAMOS A CASA

www.republicadelcacaodelivery.com

CHISMAS DE CHOCOLATE NEGRO 86%

CHOCOLATE BLANCO CON ALMENDRAS

CHOCOLATE NEGRO 86% CON AVENA

CHOCOLATE NEGRO 86% CON NUECES

REPÚBLICA DEL CACAO®
CHOCOLATE PRODUCCIÓN

CATÁLOGO DELIVERY

READY-MIX PARA BEBIDAS CALIENTES
PRECIO UNITARIO \$ 11,50 INCL. IVA

BOTONES DE CHOCOLATE 1kg
PRECIO UNITARIO \$ 30,00 INCL. IVA

LO LLEVAMOS A CASA

www.republicadelcacaodelivery.com

HOT MOCHA READY MIX

HOT CHOCOLATE READY MIX

CHOCOLATE BLANCO 20% MANTECA DE CACAO

CHOCOLATE CON LECHUE 22% CACAO

CHOCOLATE NEGRO 56% CACAO

CHOCOLATE NEGRO 40% CACAO

CHOCOLATE NEGRO 75% CACAO

CHOCOLATE NEGRO 70% CACAO

MEDIO DE CACAO

PURO CACAO EN POLVO 77-78%



BARRAS DE CHOCOLATE 50g
PRECIO UNITARIO
\$ 5,00 INCL. IVA

CATÁLOGO DELIVERY

CHOCOLATE SIN AZÚCAR 75% CACAO

AMALCONA REGIONAL SIN AZÚCAR 75% CACAO

CHOCOLATE NEGRO 75% CACAO CON PETALOS DE ROSA

CHOCOLATE SIN AZÚCAR 55% CACAO

CHOCOLATE SIN AZÚCAR 40% CACAO

CHOCOLATE 75% CACAO CON HIELO DE CAFÉ

CHOCOLATE NEGRO 75% CACAO CON CHIPS

CHOCOLATE NEGRO 75% CACAO CON HIERBA LUISA

CHOCOLATE NEGRO 75% CACAO CON CEBOLLA TOSTADA

CHOCOLATE NEGRO 75% CACAO CON SAL DE MARIN

CHOCOLATE NEGRO 75% CACAO CON SAL DESHIDRATADO

LO LLEVAMOS A CASA

www.republicadelcacaodelivery.com

MINI BARRAS DE CHOCOLATE
PRECIO UNITARIO
\$ 12,00 INCL. IVA

CATÁLOGO DELIVERY

CHOCOLATE NEGRO 75% CACAO CON EL ORO

CHOCOLATE NEGRO 75% CACAO CON LOS RIOS

CHOCOLATE NEGRO 75% CACAO CON MANABÍ

CHOCOLATE NEGRO 75% CACAO CON CAFE DE GALARGOS

CHOCOLATE CON FLORES 75% CACAO

CHOCOLATE NEGRO 75% CACAO

LO LLEVAMOS A CASA

www.republicadelcacaodelivery.com

MINI BARRAS ORIGENES
28 unidades de la Provincia de El Dorado
20 mini barras de la Provincia de Los Rios
28 unidades de la Provincia de Manabí
RUP. ICONEXA S.A. BUEN

MINI BARRAS AGREGADOS
28 unidades de la Provincia de El Dorado
20 mini barras de la Provincia de Los Rios
28 unidades de la Provincia de Manabí
RUP. ICONEXA S.A. BUEN



REPÚBLICA DEL CACAO®
CÓRDOBA, ARGENTINA

CATÁLOGO DELIVERY

BARRAS DE CHOCOLATE 100g
PRECIO UNITARIO \$ 9,50/UNL IVA

CHOCOLATE NEGRO CON CACAO Y MENTA

REPÚBLICA DEL CACAO®
CÓRDOBA, ARGENTINA

CATÁLOGO DELIVERY

CAJAS DE REGALO

INDIANOS DEL CHOCOLATE
Amoroso en Chocolate Negro relleno con Granaja de Amélicas. \$30,00

SAL DE MAÍZ Y ANDES 40%
1 Barra de Chocolate Negro con Sal y Maíz
1 Barra de Chocolate con Lentejas
1 Barra de Chocolate Fino. \$20,00

QUINDA Y HERBALUISA
1 Barra de Chocolate con Quinda
1 Barra de Chocolate Negro con Herbaluisa
1 Barra de Chocolate Fino. \$20,00

LOS PEPEROS Y CIEFLES DE SAL
1 Barra de Chocolate Negro con Ají Dulce y Peperos
1 Barra de Chocolate con Cíeulos de Sal
1 Barra de Chocolate Fino. \$20,00

HERBALUISA Y CIEFLES DE SAL
1 Barra de Chocolate Negro con Herbaluisa
1 Barra de Chocolate con Cíeulos de Sal
1 Barra de Chocolate Fino. \$20,00

FUSIÓN
1 Barra de Chocolate Negro con Lentejas
1 Barra de Chocolate Negro con Lentejas y Pistas
1 Barra de Chocolate Negro con Lentejas y Maíz
1 Barra de Chocolate Negro con Lentejas y Maíz. \$40,00

LO LLEVAMOS A CASA

www.republicadelcacaodelivery.com



REPÚBLICA DEL CACAO®
CHOCOLATE Y MÁS

CATÁLOGO DELIVERY

CAJAS DE REGALO

SELECCIÓN AGILGADOS
20 mini barras unitales de origen nacional: Los Ríos, D'Oro, Maricao, Pájaros de Nueva España, Jardín de Compadre de los Ríos de Ipagáe
\$55,00

GRAN CACAO
1 barra de chocolate Negro
1 barra unita de chocolate con leche Negro
1 barra unita de chocolate con leche Negro
1 barra de Chocolate Negro con Leche
1 barra de Chocolate Negro con Leche y Nueces
1 barra de Chocolate Negro con Leche y Fresas
\$80,00

SELECCIÓN CACAO ARRIBA
20 mini barras unitales de los productos de Los Ríos, D'Oro y Maricao
\$55,00

ORIGINES
1 barra Los Ríos, 1 barra D'Oro, 1 barra Maricao
1 barra con leche de los Ríos de Ipagáe
1 barra de Chocolate Negro con Leche
1 barra Original que representa la Origen
1 barra Chocolate con Compadre Ipagáe
\$80,00

SELECCIÓN DE ORIGEN 50g
1 barra de Chocolate Negro con Leche 50% Cacao
1 barra de Chocolate Negro 50% Cacao Pájaros de Nueva España
1 barra de Chocolate Negro Ecuador 70% Cacao
2 barras de Chocolate con leche Ecuador 60% Cacao
1 barra de Chocolate Negro 70% Cacao Maricao
\$25,00

RADIACIÓN DE LOS ANDES 50g
1 barra de Chocolate Negro 70% Cacao con Nueces Trizado
1 barra de Chocolate Negro 70% Cacao con Arándanos
1 barra de Chocolate Negro 70% Cacao con Sal de Mar
1 barra de Chocolate Negro 70% Cacao con Miel de Abuelo
1 barra de Chocolate Negro con Leche 50% Cacao
\$25,00

LO LLEVAMOS A CASA

www.republicadelcacaodelivery.com

REPÚBLICA DEL CACAO®
CHOCOLATE Y MÁS

CATÁLOGO DELIVERY

POSTRES, HELADOS, CHOCOLATES Y PROMOCIONES

LO LLEVAMOS A CASA

www.republicadelcacaodelivery.com

Anexo II: Carta Aval para la empresa



**UNIVERSIDAD
DE
CÓRDOBA**
Doble Máster en Comercio Exterior e Internacionalización de Empresas

Carta Aval de Trabajo Fin de Máster (TFM)

Yo, D. Luis Javier Cabeza Ramirez, profesor del Instituto de Postgrado (IDEP) de la Universidad de Córdoba (UCO), y tutor del trabajo de investigación perteneciente al Doble Título de Comercio Exterior e Internacionalización de Empresas UCO – UPEC como trabajo fin del Máster de la Universidad de Córdoba, certifico que el trabajo que realiza el estudiante D. Emilio Israel Tapia Ayala, perteneciente al Doble Título del Máster de Comercio Exterior por las Universidades de Córdoba (España) y Paris-est-Créteil (Francia), tiene carácter académico y de investigación.

Dicho trabajo mencionado consta en el análisis y estudio de empresa, que tenga relación con el comercio exterior y que opere en mercados internacionales, para su posterior presentación como caso de éxito internacional a la Universidad de Córdoba.

Por ello, mediante esta carta avalo la participación e investigación del estudiante con el objetivo de que analice, trate y entreviste su empresa, así como la autorización de tratar los datos que le proporcione con el fin de realizar un trabajo académico y universitario de calidad.

Y para que así conste, firmo digitalmente, en Córdoba a 4 de agosto de 2023.

**CABEZA
RAMIREZ
LUIS JAVIER
-308242475**

Firmado digitalmente por
CABEZA RAMIREZ
LUIS JAVIER
308242475
Fecha: 2023.08.04
09:16:31 +02'00'

Fdo. Luis Javier Cabeza Ramirez

Facultad de Derecho y CC. Económicas y Empresariales
Universidad de Córdoba
Puerta Nueva s/n
CP 14071 Córdoba, España
Correo electrónico: r62caral@uco.es