



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

TEMA:

**Propuesta de estrategia para el posicionamiento de chocolates
orgánicos de pequeños productores ecuatorianos en el mercado
noruego**

AUTORAS:

**Espinoza Adrián, Valeska Katiusca
Ibarra Bermello, Allisson Anabella**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIADAS EN COMERCIO EXTERIOR**

TUTORA:

Ing. Echeverría Bucheli Mónica Patricia, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador
18 de febrero del 2025**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Espinoza Adrián, Valeska Katiusca e Ibarra Bermello, Allisson Anabella**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado (a) en Comercio Exterior**.

TUTORA

Ing. Echeverría Bucheli, Mónica Patricia, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

Ing. Knezevich Pilay, Teresa Susana, PhD.

Guayaquil, a los 18 días del mes de febrero del año 2025



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Espinoza Adrián, Valeska Katiusca**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Propuesta de estrategia para el posicionamiento de chocolates orgánicos de pequeños productores ecuatorianos en el mercado noruego** previo a la obtención del título de Licenciado/a en Comercio Exterior, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 18 días del mes de febrero del año 2025

LA AUTORA:

Valeska Espinoza A.

Espinoza Adrián, Valeska Katiusca



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Ibarra Bermello, Allisson Anabella**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Propuesta de estrategia para el posicionamiento de chocolates orgánicos de pequeños productores ecuatorianos en el mercado noruego** previo a la obtención del título de Licenciado/a en Comercio Exterior, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 18 días del mes de febrero del año 2025

LA AUTORA:

Allisson Ibarra B

Ibarra Bermello, Allisson Anabella



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Espinoza Adrián, Valeska Katiusca**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Propuesta de estrategia para el posicionamiento de chocolates orgánicos de pequeños productores ecuatorianos en el mercado noruego**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 18 días del mes de febrero del año 2025

LA AUTORA:

Espinoza Adrián, Valeska Katiusca



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Ibarra Bermello, Allisson Anabella**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Propuesta de estrategia para el posicionamiento de chocolates orgánicos de pequeños productores ecuatorianos en el mercado noruego**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 18 días del mes de febrero del año 2025

LA AUTORA:

Allisson Ibarra B

Ibarra Bermello, Allisson Anabella



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

Certificación de Antiplagio

Certifico que después de revisar el documento final del trabajo de titulación denominado **Propuesta de estrategia para el posicionamiento de chocolates orgánicos de pequeños productores ecuatorianos en el mercado noruego**, presentado por (las/los) estudiantes **Espinoza Adrián, Valeska Katusca e Ibarra Bermello, Allisson Anabella**, fue enviado al Sistema Antiplagio COMPILATIO, presentando un porcentaje de similitud correspondiente al **3 %**, por lo que se aprueba el trabajo para que continúe con el proceso de titulación.



TUTORA

Ing. Echeverría Bucheli, Mónica Patricia, Mgs.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios por ser mi guía y soporte a lo largo de este camino, porque sin él todas mis metas hubieran carecido de sentido.

A mis padres quienes me apoyaron desde el primer día en el que decidí empezar esta etapa de mi vida. A mi hermano mayor, por ser brújula de mi camino, soporte y fortaleza para mis propósitos, al igual que toda mi familia que siempre estuvo pendiente de mi avance y me brindaron su apoyo incondicional.

A mi amiga y compañera de tesis, Allisson por haberse convertido en una hermana desde el primer día. Gracias por tu compañerismo, dedicación a lo largo de este desafío que hoy terminamos juntas.

A mis amigos de carrera y aquellos con los que he compartido durante estos años, quienes han sido fuente inagotable de risas y apoyo en todo momento, con quienes disfruté esta maravillosa etapa y me demostraron que los retos son más llevaderos cuando se comparten, en especial a Gala, Jostin, Daniel, María, Maily y Naydeline.

Finalmente, agradezco a cada persona, en especial a nuestra tutora Mónica, que ha contribuido a mi crecimiento personal y profesional y que han marcado mi vida.

Valeska Espinoza

En primer lugar, agradezco a Dios, por ser el conductor de mi vida, gracias a su amor y bendiciones me ha sido posible llegar a este momento. Gracias a la Virgen María, por acompañarme y protegerme en mi caminar.

Gracias a mis padres por el amor, el apoyo y la compañía durante estos años de estudio, y los valores inculcados en mi vida. A mi padre, Richard, por sacrificarse y cubrir nuestras necesidades, y por compartir sus conocimientos. A mi madre, Silvia, una mención especial por estar presente cada día que tomó realizar este trabajo y completar la universidad. A mi hermana, Denisse, por sus consejos y su ayuda.

A mi amiga, compañera, hermana y confidente, Valeska, por su cariño, comprensión y paciencia, desde el primer día de clase. Gracias por siempre motivarme a seguir adelante y por hacer de esta etapa, una experiencia significativa y valiosa.

Gracias a nuestra tutora, Mónica, por su paciencia, enseñanzas, y guía.

A cada persona y amigos que intervinieron con una palabra de aliento, ayuda e información, en especial a María y aquellos amigos que a pesar de la distancia nunca faltó su apoyo, haciendo de este periodo una vivencia más llevadera.

Allisson Ibarra

DEDICATORIAS

Dedico este proyecto de tesis a mis padres y a mi familia por todo el apoyo brindado. Hoy culmino una etapa de mi vida con felicidad y nostalgia, recordando el proceso. Ruego a Dios poder seguir dándoles más logros, porque este logro es el reflejo de su amor y esfuerzo.

“Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios estará contigo en dondequiera que vayas.”

Josué 1:9

Valeska Espinoza

A la estrella más hermosa y brillante del cielo, sin importar dónde esté, estoy segura que está muy orgullosa de verme cumplir esta meta. A toda mi familia, por siempre estar presente.

“Yo te voy a instruir, te enseñaré el camino, te cuidaré, seré tu consejero.”

Salmos 32:8

Allisson Ibarra



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

ECHEVERRÍA BUCHELI, MÓNICA PATRICIA
TUTORA

ING. KNEZEVICH PILAY, TERESA SUSANA, PHD.
DIRECTORA DE CARRERA

GARZÓN JIMÉNEZ, LUIS RENATO
COORDINADOR DEL ÁREA

RODRÍGUEZ BUSTOS, ANDREA JOHANNA
OPONENTE

Índice General

INTRODUCCIÓN	2
DESARROLLO	4
Antecedentes	4
Justificación	5
Planteamiento del problema.....	7
Pregunta de investigación	8
Objetivos	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos	9
Delimitación	9
Limitaciones	10
Capítulo I: Fundamentación teórica de la investigación	11
Marco teórico	11
Mercantilismo	11
Ventaja Comparativa - David Ricardo	12
Teoría de internacionalización: Paradigma Ecléctico de Dunning	13
Ventaja Competitiva Transitoria de Rita Gunther	15
Marco referencial	19
Capítulo II: Oferta exportable de cacao y chocolate orgánico ecuatoriano ..	32
Descripción botánica del cacao	32
El cacao ecuatoriano	34

Estado del cultivo de cacao en Ecuador.....	35
Exportaciones	36
Cacao en grano	37
Chocolate	40
Resultados de las entrevistas.....	43
Análisis de entrevistas a productores de cacao de Yaguachi.....	43
Análisis de entrevista a experta en certificaciones	45
Agricultura y producción orgánica	46
Chocolates orgánicos.....	47
Capítulo III: Demanda y competencia de Noruega.....	49
Noruega	49
Tendencias consumo chocolate orgánico en noruega.....	49
Preferencias del consumidor	50
Perfil del consumidor objetivo.....	51
Datos demográficos.....	51
Distancia cultural entre Ecuador y Noruega	54
Principales marcas de chocolates posicionadas en noruega.....	56
Espacios de diferenciación para el chocolate ecuatoriano	58
Barreras de entrada	59
Entrevista acerca de chocolate y productos agrícolas en el mercado noruego.....	61
Resultados entrevista sobre cacao y productos terminados	61
Resultados entrevista sobre productos agrícolas.....	62

CAPÍTULO IV: Estrategia de posicionamiento	65
a. Contexto del producto.....	65
b. Hallazgos claves	66
c. Modelo de Posicionamiento.....	67
d. Proceso del desarrollo de la estrategia de posicionamiento	68
Modelo Canvas.....	68
Nombre de la marca:	71
Público Objetivo:.....	71
Objetivo:	71
Insight de la marca:	71
Razón para creer:	71
Tono:	71
USP (Propuesta Única de Venta)	72
Concepto:	72
Lovemark.....	72
Estrategia Below The Line	72
Conexión cultural para comunicar.....	73
Empaque del producto:.....	74
Material:.....	76
Información:.....	76
Storytelling.....	78
Certificaciones del producto.....	78
e. Estudio financiero.....	79

CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES.....	84
REFERENCIAS	85
APÉNDICES.....	104

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Definiciones sobre la botánica del cacao</i>	33
Tabla 2 <i>Exportaciones cacao en grano con certificado orgánico 2020 – 2024</i>	40
Tabla 3 <i>Lista de países importadores de la partida arancelaria 180632 en 2023</i>	58
Tabla 4 <i>Estrategia y canales de marketing</i>	73
Tabla 5 <i>Información nutricional del producto</i>	76
Tabla 6 <i>Inversión inicial</i>	79
Tabla 7 <i>Proyección de ingresos a 5 años</i>	80
Tabla 8 <i>Resumen crecimiento de ingresos</i>	80
Tabla 9 <i>Indicadores Financieros</i>	81

Índice de Figuras

Figura 1 <i>El árbol de cacao</i>	33
Figura 2 <i>El fruto del cacao</i>	35
Figura 3 <i>Cultivo de cacao por provincias</i>	35
Figura 4 <i>Exportaciones totales de cacao en grano en USD miles 2020 – 2024</i>	37
Figura 5 <i>Exportaciones totales de cacao en grano en toneladas 2020 – 2024</i>	37
Figura 6 <i>Tendencia de las exportaciones de cacao en grano periodo 2020 - 2024</i>	38
Figura 7 <i>Porcentaje exportaciones de cacao en grano por bloque económico 2020 - 2024</i>	39
Figura 8 <i>Total exportaciones de chocolate ecuatoriano en dólares 2020 – 2024</i>	41
Figura 9 <i>Total peso toneladas exportaciones de chocolate ecuatoriano 2020 – 2024</i>	41
Figura 10 <i>Tendencia de las exportaciones de chocolate 2020 – 2024</i>	42
Figura 11 <i>Porcentaje exportaciones de chocolate por bloque económico 2020 – 2024</i>	42
Figura 12 <i>Ubicación geográfica de Noruega</i>	49
Figura 13 <i>Dimensiones culturales Ecuador y Noruega</i>	54
Figura 14 <i>Modelo de Canvas aplicado a la marca Sun'n'yum</i>	70
Figura 15 <i>Prototipo del empaque de Sun'n'yum</i>	74
Figura 16 <i>Parte delantera y trasera del empaque</i>	75
Figura 17 <i>Imagen en 3D del producto Sun'n'Yum</i>	75

Figura 18 *Información nutricional y etiqueta Nutri-Score en el empaque 77*

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo proponer una estrategia para que los pequeños productores posicionen sus chocolates orgánicos en el mercado internacional de Noruega. La metodología empleada para el desarrollo de esta investigación es de tipo no experimental, tiene un enfoque mixto y se utilizó la entrevista como herramienta de recolección de datos primarios. Tiene como fundamentación teórica la Ventaja Competitiva Transitoria de Rita Gunther y el Modelo de Posicionamiento de Al Ries & Jack Trout. En cuanto a la oferta exportable individual de cacaco orgánico proveniente de Yaguachi, Ecuador, tiene una cantidad limitada, para lo cual se propone la aplicación de un modelo asociativo dedicado a la elaboración y exportación de chocolate orgánico. Se destacan dos competencias principales en Noruega que son: Fjak Chocolate y Vigdis Rosenkilde. Las preferencias de los consumidores noruego en productos orgánicos se fundamentan en la calidad, bienestar, sostenibilidad y trazabilidad. Para conseguir posicionarse se plantea un modelo creado con la finalidad de penetrar en la mente del consumidor, por medio de la diferenciación, cuidado de la naturaleza, storytelling y conexión cultural.

Palabras Clave: Yaguachi, Noruega, diferenciación, exportación, derivados orgánicos de cacao.

ABSTRACT

The objective of this thesis is to propose a strategy for small producers to position their organic chocolates in the international market of Norway. The methodology used for the development of this research is non-experimental, with a mixed approach, and the interview was used as a tool for collecting primary data. The theoretical foundation is based on Rita Gunther's Transitory Competitive Advantage and the Positioning Model by Al Ries & Jack Trout. Regarding the individual exportable supply of organic cocoa from Yaguachi, Ecuador, it has a limited quantity. Therefore, the implementation of an associative model dedicated to the production and export of organic chocolate is proposed. Two main competitors in Norway stand out: Fjak Chocolate and Vigdis Rosenkilde. Norwegian consumer preferences for organic products are based on quality, well-being, sustainability, and traceability. To achieve market positioning, a model is proposed with the aim of penetrating the consumer's mind through differentiation, environmental care, storytelling, and cultural connection.

Keywords: Yaguachi, Norway, differentiation, export, organic cocoa derivatives.

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial el cacao ecuatoriano ha logrado conquistar a un público muy amplio, llegando a ser conocido como uno de los mejores cacaos del mundo, por la excelente calidad que brinda gracias a las condiciones climáticas y el suelo enriquecido de nutrientes que poseen las tierras del país. Ecuador, cultiva dos tipos de cacao, el cacao fino de aroma o cacao arriba, caracterizado por poseer sabores y fragancias frutales; la segunda variedad es el cacao híbrido CNN 51, cacao clonado en el territorio ecuatoriano, con alta calidad y productividad (El Comercio, 2024).

El aumento de las exportaciones de cacao ecuatoriano ha escalado posiciones entre las materias primas no petroleras, la pepa de oro podría desplazar al banano al tercer lugar como pasó en noviembre del 2024 en las exportaciones hacia Europa, donde se situaron en \$ 953 millones a comparación del banano con \$ 836 millones. Este crecimiento ha sido resultado de la baja producción de países africanos, que dieron lugar al alza del precio internacional, con un valor de \$ 12.000 por Tn (El Universo, 2025).

La oferta chocolatera que ofrece el Ecuador, ha sido limitada, sin embargo, hay casos de comercialización de chocolates que hoy en día están conquistando a un público exigente y que han sabido aprovechar los beneficios y la calidad que ofrece la materia prima, entre estos casos se encuentra Paccari, El Salinerito, To'ak y Mashpi, marcas que han logrado posicionarse en el mercado a nivel nacional e internacional.

A pesar de la riqueza y potencial de industrialización que tiene el cacao, la materia prima ha enfrentado limitaciones dentro del país para diversificar la oferta del país con productos innovadores que brinden valor agregado desde lo visual hasta su contenido, que permita atraer a un público amplio. Este estudio abarca un modelo de estrategia de posicionamiento para los chocolates orgánicos que producen individualmente, productores del cantón Yaguachi, Ecuador. Una producción artesanal que ha sido poco valorada. El objetivo es desarrollar una estrategia de posicionamiento que permita mejorar su reconocimiento en el mercado selecto que es Noruega, destacando su

origen, atributos diferenciadores y conecte ambas nacionalidades por medio del producto.

DESARROLLO

Antecedentes

Los ecosistemas tropicales son los de mayor biodiversidad del planeta y Ecuador ejemplifica esta diversidad dado a la gran concentración de biodiversidad que hay en su limitada superficie (Ministerio de Turismo, 2014; The Biodiversity Group, 2024) lo que le ha permitido tener muchos cultivos de productos muy valorados en el mundo, entre ellos destaca el cacao. Este país, históricamente cacaotero, ha hecho de dicho fruto su producto estrella a nivel mundial, destacándose entre los mayores exportadores del mismo, en la región y el mundo, así en el año 2022 produjo el 65 % del cacao fino de aroma que se consumió en el planeta, y en ese mismo año, Ecuador exportó el 90 % de su producción de cacao (Consulado del Ecuador en Valencia, 2022).

El primer auge cacaotero en el país data aproximadamente desde el año 1779 a 1842. “En 1789 el rey Carlos IV otorga el permiso para poder cultivar y exportar el cacao en la región, la misma que tiempo después, se constituiría en Ecuador. Ello daría un impulso al cultivo, que se difundió con éxito en el país” (Vasallo, 2015, p. 17), y al mismo tiempo, tejó un modelo económico y social, el mismo que ha mejorado y perdurado hasta la actualidad, lo que llevó a consolidar esto como una característica distintiva del país en la región.

El cultivo de cacao tiene una historia destacada como parte de la economía nacional del Ecuador, representa la base de la economía familiar campesina y en las estribaciones de la Cordillera de los Andes (Cervantes et al., 2020). Desde el año 1830, un gran número de familias ecuatorianas de clase social alta, dedicaban sus recursos a la cultivación de cacao, en haciendas denominadas Gran Cacao, ubicadas en Vinces y otras localidades de la provincia de Los Ríos. Posteriormente, en la década de 1890 la comercialización y las primeras exportaciones del cacao, convirtieron a Ecuador como el mayor exportador de cacao, siendo así, que surgieron los

primeros bancos nacionales a raíz de este catalizador económico (ANECACAO, 2024).

El Proyecto de Reactivación del Cacao en Ecuador, realizado durante el año 2015, enfatizó en lo clave que sería la promoción del cacao en mercados externos para aumentar la productividad a corto plazo mediante prácticas como la poda y la fertilización, en afán de mejorar la calidad y el rendimiento de los cultivos. Con el crecimiento del volumen de exportación, es vital no solo posicionar estratégicamente el cacao ecuatoriano, sino diferenciar la variedad Fino de Aroma del cacao común (Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional correspondiente al Cambio de la Matriz Productiva - Vicepresidencia del Ecuador, 2015).

Por otra parte, al finalizar el año 2023 Ecuador registró una tasa de 32,7% en lo que se refiere a la Tasa de Actividad Emprendedora TEA, que representa cerca de 3,3 millones de personas, quienes estuvieron involucradas en la creación e inicio de un negocio. Además, en ese año fue la tasa más alta de Latinoamérica (Forbes Ecuador, 2024). Pese a que se evidencia un buen indicador, estos emprendimientos no sobrepasan un periodo de 6 meses, ya que en su mayoría nacen por necesidad y no cuentan con la innovación necesaria para subsistir en el mercado (Coba, 2021). En otras palabras, se puede interpretar que la capacidad de crear nuevos negocios para mejorar las condiciones económicas de los habitantes ecuatorianos, pero a su vez la carencia de invención, originalidad y de diversificar la cartera de productos, lo que impide que sea un medio de ingreso a largo plazo.

Justificación

En un mundo de constante evolución, en el cual la accesibilidad de alimentos en el futuro es incierta, temas relacionados a la producción como la seguridad alimentaria y la sostenibilidad medioambiental son de vital importancia. En medio de esta situación, los pequeños productores emergen como figuras esenciales en la búsqueda de soluciones integrales (Restrepo, 2023). Es así, como la relevancia de este trabajo de investigación consiste fundamentalmente en destacar el trabajo que realizan los pequeños

productores al momento de cultivar la tierra y la relevancia que tienen en la seguridad alimentaria tanto a nivel local, como global. Se denomina pequeños productores a aquellos que producen a pequeña escala, en su mayoría la familia es la que se encarga de la mano de obra en actividad productiva, siendo la agricultura su principal y muchas veces la única fuente de ingreso, se encuentran en zonas rurales y carecen de acceso a servicios y mercados (FLOCERT, 2025; Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2025) . Tal como lo señaló el ex presidente del Ecuador Guillermo Lasso, en el año 2022 el 98 % de la producción de cacao provino de pequeñas fincas y brindó el sustento a miles de familias, los trabajadores de estas extensiones de tierra llevaron a cabo prácticas agrícolas sostenibles, que, a su vez, generaron trabajo directa o indirectamente para no menos de 600.000 (Consulado del Ecuador en Valencia, 2022). De aquí, la importancia de resaltar e impulsar un mayor reconocimiento y apoyo hacia estos pequeños productores, para forjar un futuro más próspero y resiliente para todos.

Es necesario que los países en vías de desarrollo, que son dependientes de materias primas, diversifiquen sus actividades productivas puesto que, de lo contrario, para el año 2030 todas estas naciones se situarán por detrás de las economías más diversas en lo que se refiere a sus logros económicos y sociales (Ordoñez, 2018), ya que los países que dependen de productos básicos tienen que contrarrestar problemas tales como la volatilidad de los ingresos, baja productividad, tasas de cambio sobrevaloradas y una inestabilidad política y económica (UNCTAD, 2023).

Por otro lado, a lo largo de este trabajo se podrá constatar la relación que tiene con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas, de una manera más directa con el Objetivo 8 y el Objetivo 12, los cuales expresan respectivamente, “promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos” y “garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles, algo fundamental para sostener los medios de subsistencia de las generaciones actuales y futuras” (UN, 2024a, 2024b).

Además, de la evidente conexión con la Carrera Comercio Exterior, siguiendo la línea del intercambio internacional, la globalización y el entendimiento de la dinámica del mercado global, atributos que garantizan la detección de nuevas oportunidades que generen un impacto positivo de crecimiento para la economía ecuatoriana.

Para lograrlo se debe aplicar una estrategia de diversificación de la oferta de derivados del cacao, tales como chocolate orgánico, vinos, mermeladas, que agregarían valor a la materia prima y potenciaría oportunidades en mercados internacionales.

Planteamiento del problema

Entre las fuentes primarias de ingresos económicos del Ecuador están sus exportaciones de productos demandantes en el mercado internacional como el banano, café, camarón, petróleo, entre otros (Banco Central del Ecuador, 2020). Estos productos comercializados a países extranjeros, luego de ser procesados, se convierten en productos que son vendidos a precios más altos en los mercados globales, lo que resulta en márgenes de ganancias significativas para esas economías.

El cacao, se enfrenta a la misma realidad, se exporta la materia prima en granos, pero no se ha aprovechado al máximo su potencial de generar productos derivados de calidad, como el vino, mermelada, jabones, chocolates orgánicos, esencias, entre otros, que generen valor agregado y diversifiquen la oferta cacaotera, lo que reduce las oportunidades de crecimiento económico nacional, tanto para los productores como para el país. Según el reporte del Diario La Hora “El 90% de las exportaciones de cacao son en grano porque Ecuador no ha podido atraer inversiones para industrializarlo” (2023). La falta de industrialización representa la necesidad de innovar en la producción de derivados del cacao, como el chocolate, que no solo incrementarían valor agregado, sino que también podrían posicionar de mejor manera al cacao ecuatoriano en mercados internacionales.

A pesar de que el chocolate ecuatoriano ha logrado consolidarse como una experiencia culinaria local e internacional (Primicias, 2023b), los pequeños productores de chocolate, como los que se encuentran ubicados

en el cantón Yaguachi, Ecuador, enfrentan numerosos desafíos al intentar posicionar sus productos en mercados internacionales, tal como el de Noruega. Estos desafíos incluyen la necesidad de comprender la demanda del consumidor, la competencia dentro del mercado, los altos costes logísticos y de producción, la falta de conocimientos de estrategias de marketing para ingresos a mercados extranjeros, entre otros. Estos factores impiden a los pequeños productores, no solo acceder a mercados internacionales, sino también el acceso a la innovación para competir en los mismos.

Por otra parte, la ausencia de infraestructuras actuales y la dependencia de terceros, se suman como parte de estos desafíos, ya que, al igual que en otros países latinoamericanos como Nicaragua donde “la producción cacaotera proviene de pequeñas propiedades con un límite de 5 Ha, cuyos productores están poco organizados y presentan deficiencias como las infraestructuras precarias, lo que los hace recurrir a intermediarios para vender sus cosechas” (Loza et al., 2022). Como consecuencia, esta dependencia puede generar altos costos operativos y limitar la capacidad de inversión y el crecimiento en el sector chocolatero.

Otro obstáculo, es la obtención de registros sanitarios o certificaciones orgánicas necesarias, que dificultan el proceso de ingreso a mercados internacionales con altas exigencias comerciales, como es el caso del “consumidor noruego, un consumidor muy exigente que está dispuesto a pagar un precio elevado a cambio de mayor calidad” (Cámara de Comercio de Mallorca, 2020).

El conjunto de todas estas variables, son las que impiden la sostenibilidad y crecimiento del sector chocolatero en zonas rurales del Ecuador, lo cual limita oportunidades de diversificación de la oferta y la mejora de las condiciones económicas de productores locales.

Pregunta de investigación

¿Cómo los pequeños productores de Yaguachi pueden posicionar los chocolates ecuatorianos orgánicos en los mercados internacionales como el de Noruega?

¿Qué características del mercado noruego pueden aprovecharse para posicionar los chocolates ecuatorianos orgánicos?

¿Cómo está posicionada la competencia de chocolates orgánicos en Noruega?

¿Cuáles son los principales problemas que enfrentan los productores de chocolate orgánico ecuatoriano para posicionar el producto en el mercado internacional?

¿Cuál es la estrategia de posicionamiento que deben llevar a cabo los productores de chocolate orgánico ecuatoriano en el mercado noruego?

Objetivos

Objetivo General

Proponer una estrategia para que los pequeños productores ecuatorianos posicionen sus chocolates orgánicos en el mercado internacional de Noruega.

Objetivos Específicos

Definir marcos teóricos, referenciales, conceptuales, legales para el posicionamiento de un producto orgánico ecuatoriano en un mercado internacional.

Evaluar la oferta exportable de derivados de chocolates orgánicos ecuatorianos producidos en el cantón Yaguachi.

Identificar demanda y competencia dentro del mercado selecto.

Proponer una estrategia de posicionamiento que permita la entrada exitosa del chocolate ecuatoriano orgánico en el mercado noruego.

Delimitación

Este trabajo de investigación tiene como objeto de estudio los chocolates orgánicos producidos por pequeños productores del cantón Yaguachi, Ecuador.

El estudio limita la información al mercado noruego, siendo este el país destino de los chocolates orgánicos, tomando en cuenta la propensión al consumo de productos orgánicos y los estándares de calidad que se deben cumplir.

El análisis se realiza desde 2020 al 2024, periodo marcado por nuevas tendencias de consumo, como la de productos sostenibles, y cambios en normativas de exportación.

No se profundizará en el nivel de impacto económico y social.

Limitaciones

A pesar de los esfuerzos por conseguir información en el mercado destino, Noruega, no tuvimos accesibilidad directa con actores claves para el estudio en este país.

Debido al feriado y la carga laboral en las festividades de diciembre, las entrevistas se llevaron a cabo en modalidad virtual, lo que dificultó una mejor comprensión y obtención de hallazgos.

En cuanto a la competencia, existieron barreras para encontrar de manera concreta y fidedigna información acerca de las estrategias que han utilizado para establecerse en el mercado.

Las entrevistas con productores tuvieron como principal restricción, el acercamiento con ellos pues respondieron con mucha cautela. También, existe un posible sesgo e impedimento para generalizar los resultados de estas entrevistas debido a la modalidad de muestreo, que fue intencional.

Existieron ciertas bases de datos que requerían la realización de un pago, lo cual limitó la obtención de material secundario.

Sin embargo, estos obstáculos no detuvieron la investigación pues se buscó alternativas para terminar el objetivo del estudio.

Capítulo I: Fundamentación teórica de la investigación

En este primer capítulo, se detallan las referencias teóricas como Paradigma Ecléctico de Dunning, la ventaja competitiva, internacionalización y términos claves relacionados al comercio internacional con el fin de tener una base sólida de conocimientos que sustenten académicamente el estudio. Este capítulo incluye el marco referencial construido a través de estudios realizados sobre casos de éxito con otros productos de origen orgánico como el caso Paccari, que aportan validez al tema desarrollado. Finalmente se presenta el diseño metodológico de esta investigación, el mismo que detalla el enfoque y método utilizado para guiar este proyecto con el fin de obtener resultados relevantes.

Marco teórico

Mercantilismo

El mercantilismo es una teoría económica desarrollada a mediados del siglo XVI pero que tuvo su apogeo en el siglo XVIII, promovía el enriquecimiento de las naciones mediante el desarrollo y expansión de su comercio exterior. A raíz de ese pensamiento, se fomenta que la riqueza de un país depende de la obtención de un saldo comercial positivo constante, mediante la exportación de más bienes o servicios de los que se importen, es decir, una balanza comercial positiva (Moreno et al., 2016).

Esta teoría es representada por tres características esenciales: 1) el control de una política comercial que asegure la riqueza dentro del territorio nacional, limite el ingreso de bienes extranjeros y promueva un flujo de economía estable; 2) dominación de una política fiscal que imponga impuestos específicos al comercio y que motive la importación de materias primas esenciales con el fin de incentivar la exportación de bienes manufacturados con precios altos; 3) y finalmente la obtención de un mercado exclusivo para los comerciantes nacionales (Infante, 2013).

Este principio promueve la importancia de darle valor agregado a productos que se pueden producir a gran escala, como es el caso de los

chocolates orgánicos, para incentivar la exportación de bienes manufacturados que se puedan comercializar a precios internacionales justos, obteniendo mayores beneficios económicos y poder replicar el principio mercantilista que motive a crear una ventaja para los productos nacionales diferenciados.

Ventaja Comparativa - David Ricardo

La teoría de la ventaja comparativa, desarrollada por el economista David Ricardo en el siglo XIX, sostiene que el crecimiento económico de una región puede potenciarse al máximo, si se centra en una industria primordial en la cual tenga mayor ventaja (Universidad Piloto de Colombia, 2023). David Ricardo, defendió su teoría bajo el sustento de que, si el país tiene la posibilidad de producir un bien a un coste de oportunidad, proporciona una ventaja comparativa al adentrarse en esa industria (UNIR, 2023)

Gran parte del comercio internacional se da entre países con distintos niveles de desarrollo, los mismos que ofrecen bienes o productos de acuerdo a su capacidad de beneficios de producción, es decir, hay países que cuenta con el capital, mientras que otros solo cuentan con la mano de obra, siendo así que surge el principio de la ventaja comparativa, sugiriendo que cada país se especialice en producir bienes o servicios en los cuales tenga ventaja relativa y que permita mercadear de manera más efectiva (García, 2010).

En este contexto, Ecuador es un país con gran biodiversidad natural, que le ha permitido obtener una amplia gama de productos agrícolas para comercializar, siendo una actividad base de su economía. El cacao ecuatoriano es uno de los productos agrícolas más destacados del mundo, por su aroma, sabor y calidad (Primicias, 2023a) Son estas características que han permitido que este producto sea reconocido y se posicione en mercados internacionales, dándole la oportunidad de consolidarse como una ventaja comparativa para el país. Este proyecto sugiere promover el desarrollo de diversificar la oferta de los derivados de cacao, como es el chocolate orgánico en el mercado noruego, con el fin de fortalecer su posicionamiento en mercados internacionales y contribuir con el crecimiento del sector cacaotero del país.

Teoría de internacionalización: Paradigma Ecléctico de Dunning

Esta teoría desarrollada por John Harry Dunning en el año 1980, tiene como objetivo explicar por qué las empresas deciden incursionar en la inversión directa en el extranjero IED, lo que conlleva una generación de oportunidades de aprovechamiento y utilización de la propiedad, localización e internacionalización de organismos con participación en el extranjero (Dunning, 1981, 1988). El término ecléctico hace referencia a la combinación de elementos pertenecientes a distintos estilos, posibilidades o ideas (Fundación BBVA, 2024). A partir de esta definición, se puede explicar el nombre de esta teoría, puesto que la aportación de Dunning nace al reconocer que no existían teorías completas que expliquen el proceso de internacionalización de las empresas, para lo cual integra elementos de teorías anteriores que brindan una visión holística del comportamiento empresarial en mercados internacionales (Paz, 2002).

Está compuesta por tres principales fundamentos teóricos que son utilizados para exponer el cómo, dónde y por qué, la empresa está dispuesta a realizar actividades fuera de las fronteras. Los fundamentos corresponden a un grupo de variables del modelo denominado OLI, debido a sus siglas en inglés: *ownership, location, internationalization*, que en español significan, propiedad, localización e internacionalización, respectivamente. (Aranda & Montoya, 2006).

En cuanto a las ventajas de propiedad, hace referencia a lo que posee la empresa y la hace diferente a las demás que permite satisfacer a clientes potenciales o actuales, estas propiedades pueden ser de tecnología, marketing, diferenciación, economías de escala, mejor capacidad y utilización de recursos privilegiados. Respecto a la localización, consiste en satisfacer necesidades observadas en el país receptor, principalmente aspectos estratégicos relacionados con los costos, distancia e infraestructura. Y por cuanto a la internacionalización, se refiere a la obtención de información del país receptor y que beneficie al desempeño presente y/o futuro de la entidad, lo que puede incluir licencias, certificaciones, derechos de propiedad,

protección de calidad y fortalecimiento con agentes claves en el país destino (FasterCapital, 2024; Gómez et al., 2020).

Las tres condiciones mencionadas anteriormente, deben de encontrarse en una posición favorable para que se lleve a cabo el proceso de internacionalización. Es aquí, donde podemos vincular el paradigma con este trabajo investigativo, en cuanto a ventajas de propiedad existen conocimientos especializados para el cultivo y la producción de chocolate orgánico a base del cacao fino de aroma, el mismo que contiene características únicas. El país destino propuesto para este producto es Noruega, país que posee gran tamaño de mercado y crecimiento constante del mismo. Para concluir, uno de los beneficios al internacionalizarse sería la integración de las operaciones para mantener la calidad del producto y maximizar el rendimiento de activos intangibles, como la propiedad intelectual.

Modelo de Posicionamiento de Al Ries y Jack Trout

En el libro titulado "*Positioning: The Battle for Your Mind*" publicado en 1981, por los ciudadanos estadounidenses Al Ries y Jack Trout, propone un modelo que define el posicionamiento como un proceso de impregnación en la mente del consumidor que es identificado como potencial cliente. La búsqueda de encontrar una manera de ocupar un lugar específico en la mente del consumidor se convierte en un completo desafío. Para esto, este modelo contiene 4 elementos esenciales: **la simplicidad del mensaje**, que hace énfasis en la consigna que un mensaje sea claro y fácil de recordar; **diferenciación**, en la cual se establece los límites de los atributos que hacen del producto, único, y así tener ventaja con los demás competidores; **relevancia**, se destaca la importancia de cumplir con los estándares propuestos, que sea de gran impacto y significancia; y **competencia**, donde se identifica la forma en que las marcas, que ofrecen el mismo producto o similar, han encontrado un espacio único en el mercado, logrando posicionarse. El modelo destaca la importancia de la percepción que tiene el consumidor en el campo de batalla, es decir, en el mercado competitivo al que se enfrenta, clave para construir una ventaja competitiva con la que se busca el posicionamiento (Ries & Trout, 1981).

Bajo este modelo, se busca plantear un posicionamiento estratégico para los chocolates orgánicos. El principal objetivo es penetrar en la mente del consumidor, para dar construcción a un vínculo de lealtad hacia el producto, lograr esta acción implica un desafío de gran nivel, es complicado posicionarse cuando existen otras marcas que se han ganado el primer lugar (Fernández, 2001). Porter en su artículo titulado “What is Strategy?”, enfatiza en que la forma de conseguir ventajas sostenibles frente a la competencia, es por el uso de una propuesta de valor que ocasione un posicionamiento único (Porter, 1996).

Ventaja Competitiva Transitoria de Rita Gunther

La ventaja competitiva según Michael Porter se basa en dos ventajas fundamentales que son diferenciación y costos bajos (I. D. Fernández, 2009). Sin embargo, en el año 2013 Rita Gunther complementa esa aportación, de tal manera que enfatiza en que esas ventajas se copian y no son sostenibles a largo plazo, por lo que a medida que surgen cambios en el entorno se debería optar por una adaptación mucho más ágil, siendo así que surge el concepto de la ventaja competitiva transitoria que permite que la empresa pueda explorar oportunidades temporales y luego evolucionar de acuerdo a la demanda del mercado a la que se enfrenta (Abella, 2017).

Bajo este principio, surge la necesidad investigativa de una estrategia de posicionamiento para los derivados del cacao como los chocolates orgánicos ecuatorianos que a diferencia de países importadores de cacao, como Bélgica y Países Bajos (PRO ECUADOR, 2023), Ecuador posee la capacidad de explotar esta materia prima a su máximo potencial, bajo la premisa de la ventaja transicional, al beneficiarse de la inclinación actual del consumo de productos orgánicos y sostenibles, especialmente en países donde esta tendencia es de gran relevancia como es Noruega, siendo así que al exportar el producto y posicionarse, está listo para enfrentarse al mercado cambiante, con la capacidad de adaptar sus estrategias y permita que evolucionen según las preferencias del mercado.

Marco conceptual

Derivados orgánicos de cacao

Los derivados de cacao son todos aquellos subproductos que se consiguen a través del proceso de fermentación y secado de las semillas de cacao, las cuales una vez secas, pasan por otros procesos de transformación de la materia prima, convirtiéndolos en productos manufacturados con valor agregado (Chocolates Torras, 2023). Entre los principales productos derivados del cacao se encuentran: el chocolate, la pasta de cacao, polvo de cacao, manteca de cacao, nibs de cacao y cascarillas de cacao (Ballesteros, 2023).

En Ecuador, los derivados que más se exportan según registros del año 2024 son los pertenecientes a la partida 1804 – Manteca, grasa y aceite de cacao, el país al cual se importa una mayor cantidad es Perú con 1140 toneladas, seguido de Estados Unidos y Alemania, 767 y 660 toneladas respectivamente, los demás derivados se exportan en menor cantidad, incluso el chocolate (Trade Map, 2024a). Debido a estos niveles bajos de exportaciones, es importante fomentar el consumo de chocolates y derivados del cacao de alta calidad y pureza a nivel nacional, incentivar a las empresas que inviertan en mercadeo, y que ese reconocimiento conduzca a que más empresas incursionen en participación en el mercado extranjero (García et al., 2021). Los productos que se plantean exportar son chocolates orgánicos.

Estudio de mercado

Este procedimiento se hace con el fin de determinar la cantidad de oferta de un producto o servicio, los costos y los beneficios que resultan de poner el producto final en el mercado. Así mismo, un estudio de mercado hace referencia al proceso investigativo, metódico y científico que ayuda a la adquisición de información sobre la demanda de un producto o servicio, las necesidades y preferencias de los consumidores, la competencia, entre otros factores que formen parte del entorno (C. E. A. Andrade et al., 2022; Sánchez, 2023). Dentro de los objetivos específicos de esta investigación se ha contemplado realizar un estudio de mercado, que nos permita obtener un amplio panorama de conocimientos, sobre la demanda, competencia, preferencias del consumidor y otros atributos importantes.

Estrategia

Se define como el plan de acción o creación de defensas contra las fuerzas competitivas de una empresa o producto, para dar paso a un posicionamiento estratégico, eficaz e ideal, de tal manera que actúen dentro del panorama competitivo. La estrategia tiene un plazo estimado para saber cómo orientarse al futuro y el rumbo empresarial que se busca (Carneiro, 2009; Porter, 2008). Este proyecto tiene como objetivo el planteamiento de un posicionamiento estratégico para los chocolates orgánicos, producto estrella, que dirija a los pequeños productores a una penetración estratégica en el mercado noruego, recibiendo mejores beneficios de los que podrían recibir localmente.

Barreras comerciales

Se entiende por barrera comercial a las medidas que adopta el gobierno de un determinado país para regular el ingreso de bienes extranjeros, con la finalidad de preservar su mercado nacional. Estas medidas son tomadas con diferentes propósitos, como garantizar la calidad de los productos, para recaudar impuestos para programas benéficos para resguardar el bienestar mediante la prohibición del ingreso de productos dañinos, entre otros (Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales, 2024). La identificación de las barreras comerciales es de suma importancia, dado que las empresas ecuatorianas necesitan tener conocimiento de las normativas y exigencias que establece el mercado destino para asegurar un ingreso del producto sin problemas y de manera exitosa.

Posicionamiento de un producto

El posicionamiento es la colocación estratégica de un producto dentro de un mercado en específico, lo cual permite resaltar las características que lo convierten en un bien ideal para ese consumidor identificado (Coca, 2007).

El posicionamiento de un producto se basa en una estrategia de marketing, pero va más allá de la creación de una campaña publicitaria, se trata de la intención de la creación de una percepción en la mente del consumidor que diferencie el producto que se está ofertando de la

competencia, lo que incluye desde la fabricación del producto hasta la comunicación del valor al público (Universidad de la Costa, 2024). Sin embargo, no es un hecho aislado del área del marketing, sino que influye otros aspectos estratégicos de la organización, por ejemplo, a partir del posicionamiento del producto se puede desarrollar una estrategia de diversificación o de penetración de mercado. Es por esto, que se plantea proponer una estrategia de posicionamiento del chocolate orgánico ecuatoriano en el mercado noruego.

Diferenciación de un producto o servicio

Este término se refiere al procedimiento de crear y comunicar características exclusivas del bien o producto que se coloca en comercialización, con el objetivo de que el público lo perciba como algo único y logre posicionarse en la mente del consumidor. Utilizar la diferenciación como estrategia contribuye a elevar la competitividad de las empresas y el posicionamiento en el mercado, destacando elementos como innovación, calidad, productividad, entre otros (De Miguel, 2023; Gallegos et al., 2020). Es así como este proyecto busca destacar la característica orgánica de los chocolates ecuatorianos que se van a posicionar en el extranjero, además, de tener como país de origen a uno de los mayores exportadores de cacao fino de aroma.

Valor agregado de un producto

El valor agregado es el atributo o característica extra que se le añade a un producto, servicio o entidad de negocio, con el objetivo de superar las expectativas de los consumidores y generar un mayor valor a la percepción de este producto o servicio. Así mismo, incrementa la competitividad de las empresas y da paso a la diferenciación en el mercado, por consiguiente, un aumento de las ventas y posicionamiento en el mercado (Baque Villanueva et al., 2021). Este proyecto tiene como fin incluir todas las características que hacen único al chocolate orgánico, resalte su valor agregado, como el origen único, diseño de presentación, y la historia detrás del desarrollo del producto; y pueda tener un mayor posicionamiento en el mercado.

Cacao Nacional

Conocido internacionalmente como Cacao de Arriba, previamente denominado como Cacao Fino y de Aroma, un tipo de cacao caracterizado por sus sabores y fragancias frutales y florales, el mismo que Ecuador produce y representa en un 63% de la producción mundial, acreditando fama desde varios siglos en el mercado internacional (ANECACAO, 2024).

Cacao CCN 51

Es un tipo de cacao híbrido, creado por Homero Castro Zurita, en el cantón Naranjal, provincia del Guayas, en los años 60. Este cacao tiene capacidad de adaptación a cualquier piso climático del país, alta productividad, resistente a plagas, su sabor y aroma puede llegar a parecerse al cacao nacional si se fermenta de manera adecuada (Ministerio de Agricultura Y Ganadería, 2019).

Marco referencial

Caso Paccari

Paccari es una empresa dedicada a la fabricación de chocolates orgánicos, fue fundada en Quito, Ecuador en el año 2002 por Santiago Peralta y Carla Barbotó, con el objetivo de conservar una variedad autóctona de cacao ecuatoriano, cacao Arriba. El nombre Paccari significa naturaleza en quechua, lo cual es congruente con la filosofía de Peralta de percibir un modelo de negocio que ofrece no sólo un bienestar económico, sino también ambiental y social. Para lo cual, los fundadores, decidieron obtener la materia prima de pequeños productores indígenas, y aprender junto a ellos sobre el arduo trabajo que conlleva la producción de las especies de cacao sin dañar el ecosistema que los rodea, al mismo tiempo, que diseñaron en conjunto equipos para mejorar el proceso de fermentación y molido del cacao. Este procedimiento, contribuyó a entender la manera en que puede afectar la producción a los sabores, y a la mejora de las prácticas para obtener una calidad excepcional de chocolate, y así esta empresa llevó a cabo la

elaboración del primer chocolate orgánico ecuatoriano de origen único (Barrell, 2020; Paccari, 2024).

Uno de sus principales fundamentos, al momento de constituir la empresa, fue promover el comercio justo, debido a que los productores recibían un pago bajo por los productos que les tomó tiempo y trabajo obtener, el dinero que obtenían apenas les alcanzaba para suplir las necesidades básicas y no contaban con inversiones ni financiamientos para mejorar la calidad. Es así, cómo decidieron eliminar intermediarios y negociar directamente con estos pequeños trabajadores de la tierra, otorgándoles un pago por encima de los valores del mercado y un incentivo por lealtad y control de calidad (Barrell, 2020; Coba, 2019).

A medida que fue creciendo la empresa, apuntaron a conquistar mercados internacionales, sin dejar de lado el fuerte compromiso con las comunidades locales indígenas, el fomento de prácticas agrícolas sostenibles con una participación relevante de la mujer, y a su vez mejorando la calidad de vida de cerca de 4.000 familias de productores que están asociados a la empresa como proveedores. Actualmente, Paccari ha expandido su presencia a más de 40 países, tales como: Francia, Suiza, Bélgica, Italia, Emiratos Árabes Unidos, Chile, Japón, Argentina, Estados Unidos, China, Sudáfrica, Canadá, Holanda, entre otros (Arteaga, 2023; Valero, 2020).

Este exitoso caso, constituye una base sólida para futuros proyectos con un modelo en el cual realcen el valor de productos obtenidos de pequeños productores a través del trabajo sustentable de la tierra, además, de seguir una línea de cumplimiento del comercio justo al incentivar las capacidades organizativas y el empoderamiento de las personas, que permitan crear conexiones sociales, comerciales y económicas, para asegurar un futuro de bienestar.

Caso El Salinerito

En el Cantón Guaranda de la provincia de Bolívar, Ecuador, se encuentra ubicada Salinas, una parroquia rural que hasta el 2022 albergaba aproximadamente 35 066 habitantes (INEC, 2024). Parroquia que desde el

año 1970 optó por emplear un modelo cooperativista que les permita el crecimiento económico mutuo para enfrentarse a la marginación y la pobreza de la época, convirtiéndose en un pueblo de carácter agroindustrial que día a día mejora el estilo de vida de sus pobladores (El Salinerito, 2018). Dando como resultado la comercialización de los diversos productos como lácteos, embutidos, confites, abarrotos, vinos, entre otros, bajo la misma marca, “El Salinerito” con lo que ha logrado consolidarse a nivel nacional como una marca campesina artesanal de economía solidaria (*anuario-salinerito-2023.pdf*, s. f.). La formación de esta parroquia se enfoca en una cultura de emprendimiento e innovación que permanece y evoluciona con cada una de sus generaciones (Salazar et al., 2019).

De esta cultura cooperativista, en 1992 nace La Fábrica de Chocolates El Salinerito en manos de dos jubilados suizos que se radicaron en Salinas como voluntarios, quienes introdujeron la transformación de la pasta del cacao para la producción de diferentes tipos de chocolates. Hasta el año 2024 ofrecen una gran variedad de chocolates elaborados a partir del Cacao Nacional Fino de Aroma (Salinas Pueblo Mágico Ecuador, 2024). Entre su amplia gama de productos chocolateros se encuentran los tradicionales bombones de chocolates con leche, menta, maracuyá, ají e inclusive ofrecen innovación en sus productos así como las medidas disruptivas que usaron para la producción de chocolates con porcentajes de alcohol, como el ron, whisky, aguardiente entre otros (El Salinerito, 2018). Es esta amplia oferta que los ha llevado a posicionarse en el mercado nacional e incluso llegar a países extranjeros como Japón y Francia, mediante canales de comercio justo. Estos hitos les han permitido contribuir exitosamente a la riqueza de su población, donde los productores se benefician directamente de ingresos seguros y continuos desde los diferentes eslabones de comercialización que tiene esta comunidad (El Salinerito, 2018).

El caso de El Salinerito demuestra, cómo a través de una iniciativa solidaria, se puede obtener beneficios económicos mutuos, mejores de los que se podrían obtener individualmente, al aplicar estrategias de innovación y producción de las materias primas con las que cuenta el Ecuador. Siendo así que la diversificación de la oferta cacaotera del país, evidencia cómo esta

marca campesina ha sabido darle valor y posicionamiento al cacao ecuatoriano. A su vez, ilustra un modelo de negocio integrado con los diferentes productores artesanos, el mismo que podría adaptarse para los pequeños productores de chocolates orgánicos pertenecientes a Yaguachi, siendo un prototipo que no solo incentiva a seguirlo, sino a mejorarlo y evolucionarlo.

Caso de Chocolates Mashpi

Mashpi es un chocolate artesanal que surgió el año 2015, posee ese nombre por su ubicación, el nombre de un río y su comunidad, ubicada al noroccidente de la provincia de Pichincha. Producto que nació de prácticas sustentables de conservación que propusieron sus fundadores, Agustina Arcos y Alejandro Solano, quienes, en la búsqueda de crear un ambiente saludable en la biorregión del Chocó, se propusieron crear sistemas regenerativos de agricultura y silvicultura, permitiendo rescatar el cacao fino de aroma nacional. Cuando obtuvieron sus primeras cosechas, se enfrentaron a la realidad de muchos productores, el cacao fue subvalorado y luego mezclado con otro cacao, producido con varios químicos, perdiendo la esencia sustentable y orgánica que ellos brindaban (Mashpi Chocolate, 2024).

Es así como este proyecto tomó impulso y se propusieron crear el primer chocolate integrador que lleve su identidad y represente la historia del cacao de esa región (Solano, 2024), ofreciendo una amplia variedad de chocolates, que integra sabores a guayabilla, cúrcuma, pimienta y maracuyá, sal, cereza de brunei, entre otros. Este chocolate se comercializa a nivel nacional y hasta el año 2024 en un solo mercado internacional selecto que es Estados Unidos (Mashpi Chocolate, 2024). Este buen ejemplo demuestra cómo el desarrollo de productos sostenibles, tiene alto potencial en el mercado, bajo los principios de sostenibilidad que resalta las prácticas ecológicas y de comercio justo respondiendo a la demanda del mercado y aportan grandes beneficios a la comunidad de su origen.

Caso To'ak

To'ak es una empresa ecuatoriana que surge en el año 2013, de la mano de Carl Schweizer, perito en diseño; Denisse Valencia, especialista en desarrollo de comunidades; y el conservacionista Jerry Toth; quien encontró una comunidad en Manabí y fundó una reserva ecológica llamada Jama Coaque. Juntos deciden desarrollar un chocolate con trasfondo ambiental y social, e inician una investigación en torno al cacao producido en esta zona del país, como resultado encuentran que podría tratarse de una especie endémica que se creía extinta hace años, conocida como Cacao Nacional. Es así, como recogen 47 muestras de cacao y las envían para que sean estudiadas en Estados Unidos, de las cuales 9 resultaron ser derivadas de la especie antigua (Martínez, 2020; To'ak, 2024).

En 2015, los fundadores deciden crear To'ak International, en Estados Unidos, la cual es propietaria de la compañía ecuatoriana, y desde donde se hacen las principales operaciones, exceptuando la cosecha del cacao y producción del chocolate. Su filosofía se basa en unir todo lo que venga de la naturaleza, y convertirlo en un producto de lujo, a través, de cuidados especiales y específicos de los árboles de esta cepa de cacao, pues su rendimiento por hectárea es menor a otras. Como empresa, han mantenido un modelo de negocio sostenible mediante proyectos para combatir la deforestación y conservación de la tierra, a su vez, la implementación del comercio justo pagando a los productores de esta zona hasta tres veces más que el precio local. Para el año 2022 facturó menos de \$500.000, en lo que se refleja un crecimiento de negocio orgánico (Pérez, 2024; Segovia, 2022).

El desarrollo del producto, la página web que manejan y sus diseños que incluyen elementos únicos, les ha permitido ganar muchos premios. El diseño de cada presentación de chocolate, en términos generales, se basa en una caja de madera hecha de laurel, envuelta por papel italiano que incluye el catálogo y la cata del producto adquirido, el chocolate viene cubierto por papel metalizado y también incluye unas pinzas de madera para la degustación del mismo. Además, de incluir obras creadas por artistas ecuatorianos seleccionados (Martínez, 2020).

To'ak exporta a más de 60 países a nivel mundial, sus ediciones son limitadas cada una con una temática diferente dependiendo de los sabores y aromas incluidos; y la venta se realiza vía online. Es así, cómo todo este conjunto de características le da el valor para ser considerado uno de los chocolates más caros del mundo, una barra de 10gr puede llegar a costar \$490 (Arias, 2024; Segovia, 2022).

Este caso demuestra como el chocolate orgánico tiene la capacidad de entrar a nichos de mercado de alto valor, integrando los valores culturales que ha adquirido en su país de nacimiento y posicionándose como un producto de lujo, que motiva a buscar oportunidades de éxito, donde el producto no pierda su autenticidad cultural y exclusividad altamente valorada que ofrece el cacao ecuatoriano para la producción de sus derivados.

Marco legal

Esta investigación conlleva al estudio de la producción orgánica de chocolate por pequeños productores, razón por la cual se presentan bases legales que la fundamentan, las mismas que se encuentran contempladas en la Constitución Nacional, la Reforma al Reglamento de la Normativa de la Producción Orgánica Agropecuaria en el Ecuador y la Ley Orgánica de Economía popular y solidaria.

Constitución de la República del Ecuador

Base constitucional en relación a la Economía Popular y Solidaria:

Art. 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará

de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios. (*CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR*, 2021, p. 137).

Este artículo de Constitución certifica la viabilidad legal del proyecto que se desarrolla en este ámbito de economía popular solidaria, que promueve el bienestar común, sostenibilidad y equidad. El aval por parte del estado para llevar a acabo procesos productivos y de comercialización incentiva a los productores acogerse a estos tipos de sectores y fortalecer la comercialización internacional.

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria

Art. 3.- Objeto.- La presente Ley tiene por objeto: a) Reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado; b) Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay; c) Establecer un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario; d) Instituir el régimen de derechos, obligaciones y beneficios de las personas y organizaciones sujetas a esta ley; y, e) Establecer la institucionalidad pública que ejercerá la rectoría, regulación, control, fomento y acompañamiento. (*LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA*, 2011, pp. 3-4)

Art. 4.- Principios.- Las personas y organizaciones amparadas por esta ley, en el ejercicio de sus actividades, se guiarán por los siguientes principios, según corresponda: a) La búsqueda del buen vivir y del bien común; b) La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales; c) El comercio justo y consumo ético y responsable; d) La equidad de género; e) El respeto a la identidad cultural; f) La autogestión; g) La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y, h) La distribución equitativa y

solidaria de excedentes. (*LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA*, 2011, p. 4)

Por medio de esta ley, se enfatiza el desarrollo de pequeños productores teniendo el comercio justo como una de sus bases principales, y aplicar este concepto a los chocolates que se van a posicionar en Noruega, le da un valor agregado al producto, el cual eleva su calidad, factor crucial para los consumidores de este país.

Reforma al Reglamento de la Normativa de la Producción Orgánica Agropecuaria en el Ecuador

Este reglamento detalla las normativas a las que se deben acoger las entidades que realicen producción orgánica en Ecuador, tal como se evidencia en los artículos 1, 2 y 3 de esta reforma.

Art. 1.- Objetivos. - El presente reglamento tiene los siguientes objetivos: a) Establecer las normas y procedimientos para la producción, elaboración, empaque, etiquetado, almacenamiento, transporte, comercialización, exportación e importación de los productos orgánicos; y, b) Asegurar que todas las fases, desde la producción hasta llegar al consumidor final, estén sujetas al sistema de control establecido en el presente reglamento.

Art. 2.- Se denominan orgánicos, aquellos productos que se ajusten a la definición de producto orgánico de este reglamento.

Art. 3.- Fines.- La presente reglamentación tiene como finalidad garantizar la calidad del producto, normar el funcionamiento de las agencias certificadoras que operan en el país y señalar las competencias institucionales que tienen que ver con la actividad agropecuaria orgánica. (*Acuerdo N° 302 - Reforma el Reglamento de la normativa de la producción orgánica agropecuaria en el Ecuador*, 2006).

Se respalda las producciones orgánicas y la obtención de certificaciones para garantizar la calidad de las mismas, además de otros

elementos importantes, como el etiquetado, para la exportación de un producto. De esta manera, legitimar el sistema de control durante la cadena productiva, lo que contribuye a incrementar la confianza de los clientes noruegos.

Marco metodológico

Método de investigación

Esta investigación sigue un método Deductivo de Investigación, proceso que implica utilizar un pensamiento que parte de un razonamiento más lógico y general, basado en principios o leyes, y culmina en un hecho concreto, es decir, llegar a la solución mediante el desglose de aquellos principios o leyes (Grupo Aspasia, 2024).

Tipo de investigación

El tipo de investigación escogido para esta investigación, es el no experimental, el cual consiste en observar los fenómenos de manera natural, sin manipular de una forma deliberada al objeto de estudio, para luego poder analizarlo y llegar a una conclusión (Rivera et al., 2018).

Enfoque de la investigación

El enfoque mixto, constituye la opción más idónea para ejecutar una investigación de manera completa, debido a que, integra métodos y herramientas para recolectar información ya sea de manera cualitativa como cuantitativa (Bagur et al., 2021). El enfoque mixto, permite que se incorporen aspectos claves de los hallazgos a presentar, en cual los resultados cualitativos posibilitan dar un contexto y dirección a los patrones encontrados en los datos cuantitativos, todo esto con la finalidad de obtener información sólida que permita el desarrollo eficaz de la estrategia de posicionamiento. Para la obtención de esta información, la parte cualitativa, conformada con elementos como las entrevistas, se va a categorizar de tal manera que se halle un patrón recurrente, a lo que se adhiere la parte cuantitativa como

soporte para detectar relaciones y tendencias, por medio de la triangulación de información, que respalde las evidencias.

Técnicas de recolección de datos

Las técnicas que se utilizaron para la respectiva recolección de datos y un posterior análisis de estos son: el análisis de documentos, informes estadísticos, análisis bibliográficos de contenido relacionado con la producción de chocolate orgánico en Ecuador, y datos que se han recopilado a través de entrevistas a personas con conocimiento sobre producción orgánica y la exportación junto a otros temas relevantes. Adicional, se realizó una exhaustiva investigación en Euromonitor International, para hallazgos de consumo, innovaciones, técnicas de fidelización en el mercado europeo, entre otros aspectos que enriquecen este proyecto y avalan su veracidad.

Fuentes de información

Se utilizó fuentes primarias y secundarias para la recolección de datos.

Primarias: Entrevistas.

Secundarias: TradeMap, AccessMap, Euromonitor, Sistema de información pública agropecuaria SIPA.

Herramientas de recolección de datos - Entrevistas

La herramienta utilizada para recolectar datos de fuentes primarias, fue la entrevista por medio virtual, como: correo electrónico, formulario y vía WhatsApp. Las entrevistas fueron realizadas a productores de cacao de Yaguachi, personas con experiencia en la exportación de chocolate y otros productos del agro a países europeos, y persona con experiencia en la documentación y auditorías para la obtención de certificaciones de productos agrícolas necesarias para avalar la calidad de los mismos en mercados extranjeros.

Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra está constituido por cinco productores de cacao orgánico ubicados en Yaguachi, lo cuáles también se dedican a la

elaboración de derivados de esta materia prima tales como vino, mermelada y chocolate. Fueron elegidos por muestreo intencional, basándonos en ubicación, enfoque por sostenibilidad, prácticas y calidad que ofrecen, además de accesibilidad, lo que permitió sustraer información útil para el proyecto.

Productores de Yaguachi

El objetivo de entrevistar a productores de Yaguachi, fue levantar información para conocer acerca de sus capacidades actuales de producción, los desafíos presentados en el proceso de producción y los impedimentos que influyen en la decisión de obtener certificaciones y exportar el producto. Los cinco productores entrevistados son: Wilson Tomalá, Glenda Mora, Damaris Guerrero, César Camba y Eric Guerrero. El cuestionario utilizado para llevar a cabo esta recopilación de datos es el siguiente:

A. Capacidades actuales

1. ¿Cuánto cacao orgánico producen?
2. ¿Cuánto chocolate orgánico producen?
3. ¿Cuáles son las principales razones por las que no se ha decidido exportar este producto?
4. ¿Podría indicar cuál es la diferencia de coste entre producir cacao de manera tradicional y orgánica?
5. ¿Considera que de alguna manera el comercio justo genera un impacto positivo en la internacionalización de cacao y chocolate orgánico?
6. ¿Reciben apoyo técnico de instituciones públicas o privadas?
7. ¿Estarían dispuestos a ampliar su producción de cacao orgánico para incursionar en la internacionalización del chocolate que producen?

B. Desafíos

1. ¿Qué problemas logísticos experimentan al transportar y comercializar el cacao?

2. ¿Están familiarizados con normativas internacionales y certificaciones orgánicas?
3. ¿Cuál es el obstáculo que les impide obtener dichas certificaciones actualmente?
4. ¿Qué necesidades identifican para mejorar la calidad y competitividad del producto en mercados internacionales?

Certificaciones orgánicas

Se entrevistó a una persona con conocimiento de aspectos, tales como tiempo, costes, beneficios y dificultades, relacionados con la obtención de certificaciones para productos agrícolas en Ecuador, las cuales son necesarias para garantizar un ingreso exitoso en el país elegido como destino de exportación. La persona entrevistada fue la Ingeniera Gina Alejandro y el cuestionario utilizado es el siguiente:

1. ¿Qué certificaciones orgánicas o sanitarias posee actualmente el producto que comercializa?
2. ¿Cuánto tiempo tarda, en promedio, el proceso de obtención de estas certificaciones?
3. ¿Qué costos específicos implican estas certificaciones?
4. ¿Qué dificultades han enfrentado al tratar de obtener certificaciones?
5. ¿Qué beneficios ha percibido al contar con estas certificaciones, y cuán grande considera que es el impacto que reciben aquellos que no la poseen?
6. ¿Existe apoyo financiero o programas gubernamentales para facilitar el acceso a estas certificaciones?
7. Existe algo que considera sea necesario puntualizar para aportar a nuestro tema de investigación.

Mercado europeo

Para este apartado se realizó la entrevista a la Eco. María Teresa Alcívar y el Jack, con la finalidad de conocer acerca de los atributos que buscan los consumidores europeos, que estrategias y conceptos han utilizado para lograr ingresar y comercializar estos productos en estos países, que aspectos se deberían mejorar en los productos latinoamericanos exportados a estos países y que factores recomiendan fortalecer en nuestra investigación. Las preguntas realizadas se presentan a continuación:

1. ¿Qué tipo de producto ha logrado ingresar a un país de Europa?
2. ¿Qué características de productos importados desde países latinoamericanos como Ecuador, buscan los consumidores en Europa?
3. ¿Qué clase de estrategias ha utilizado para lograr el posicionamiento de productos ecuatorianos en Europa?
4. ¿El producto que exportaron incluía conceptos de calidad y sostenibilidad? De ser así, ¿se reflejó algún beneficio específico?
5. ¿El origen del producto constituye un factor clave para los consumidores europeos?
6. ¿Cuáles son los principales aspectos débiles de productos importados de América Latina en la Unión Europea que podrían mejorarse con chocolates orgánicos ecuatorianos?
7. Según su criterio, ¿hay algo adicional que deberíamos puntualizar para enriquecer nuestro tema de investigación?

Al aplicar esta metodología, se espera procesar los datos obtenidos y obtener la información necesaria que ayude a cubrir las preguntas de investigación otorgándole valor y credibilidad a este trabajo investigativo.

Al finalizar este capítulo, se destaca la Teoría Competitiva Transitoria de Rita Gunther, la misma que enfatiza la implementación de estrategias de acuerdo a las tendencias y a la demanda actual del mercado. El caso piloto para el desarrollo de este proyecto investigativo es de El Salinerito, por su

modelo de asociativo y diversificación, capacidades que se pueden ajustar a los pequeños productores de Yaguachi dedicados a la producción de chocolates orgánicos. Por último, se implementa un enfoque mixto de investigación, para tener una mayor complementariedad de información a través de datos cualitativos y cuantitativos.

Capítulo II: Oferta exportable de cacao y chocolate orgánico ecuatoriano

Descripción botánica del cacao

Theobroma Cacao es el nombre científico del árbol de cacao, nativo de regiones subtropicales de América del sur, significa alimento de los dioses. Pertenece a la familia *Malvacea*, familia de plantas caracterizadas por tener flores grandes, vistosas y algunas meneses palmeadas; y subfamilia *Sterculioideae* que agrupa plantas que incluye árboles o arbustos tropicales que representan valor económico (Arvelo et al, 2017). El árbol del cacao suele alcanzar una altura de 5.10 metros, tiene el tronco corto, sus ramas se muestran en verticilos de 5 metros, Inflorescencia cimosa, el pedúnculo de la flor es de 1 a 4 centímetros de largo, con 5 pétalos triangulares que varía del color blanquecino a rojizo formando una copa, su fruto tiene una forma ovoide alargada, casi esférica, contiene placentación axial, semillas en mucílagos, las mismas que pueden ser planas o redondas con cotiledones morados o blancos (Duke, 1983).

En la siguiente tabla, se presenta la definición de palabras científicas e inusuales, referentes a la botánica del cacao, para brindar una mejor comprensión de la lectura de este apartado.

Tabla 1

Definiciones sobre la botánica del cacao

Término	Definición
<i>Theobroma</i> cacao	Nombre científico del árbol de cacao, originario de las regiones tropicales de América Central y del Sur. <i>Theobroma</i> significa alimento de los dioses en griego.
Malvaceae	Familia de plantas en la cual se engloban diversas especies tropicales y subtropicales, se caracterizan por tener flores llamativas y de gran tamaño
Sterculioideae	Subfamilia de la familia Malvaceae, agrupa plantas tropicales, de las cuales, algunas presentan valor económico como el café y el cacao.
Inflorescencia cimosa	Tipo de inflorescencia donde las flores maduran desde la punta del tallo, formando una disposición ramificada o esférica.
Pedúnculo	Tallo de una flor o fruto. En el caso del cacao, mide entre 1 y 4 cm.
Placentación axial	Tipo de placentación en la cual las semillas están unidas a un eje central dentro del fruto.
Cotiledones	Hojas embrionarias que aparecen durante la germinación de las semillas.

Figura 1

El árbol de cacao



Nota. Tomado de *Istockphoto*, por Daniel Azocar.

El cacao ecuatoriano

El inicio del desarrollo industrial del sector cacaotero se dio gracias a las buenas condiciones ecológicas húmedas y cálidas que benefician el cultivo de cacao en la región, sin necesidad de grandes inversiones y esfuerzos para su cultivo. La producción y comercialización de cacao, transformó el Ecuador permitiéndole crear grandes fortunas nacionales y tomar el perfil de un país con economía agroindustrial (Valdéz, 2013).

En 2024, Ecuador sigue siendo un líder referente de producción por excelencia del Cacao Nacional Fino de Aroma y Cacao CCN-51, materia tradicional de exportación del país. El cacao ecuatoriano se diferencia de otros, por su sabor frutal y floral, que mezcla notas tropicales como el mango y la piña; aroma y sabor que son más intensos en el cacao producido en la costa, debido a que la materia prima es obtenida de un suelo más rico en nutrientes, que le permite adquirir todos estos beneficios que lo convierten en un producto único y codiciado (Primicias, 2023a).

Para el año 2023, la superficie de cultivos en Ecuador fue de 1.4 millones de hectáreas, de las cuales aproximadamente 590.800 hectáreas se dedicaron exclusivamente al cultivo de cacao, resaltando el rol estratégico de la materia prima a nivel económico, sostenible y papel productor (INEC, 2024).

Figura 2

El fruto del cacao



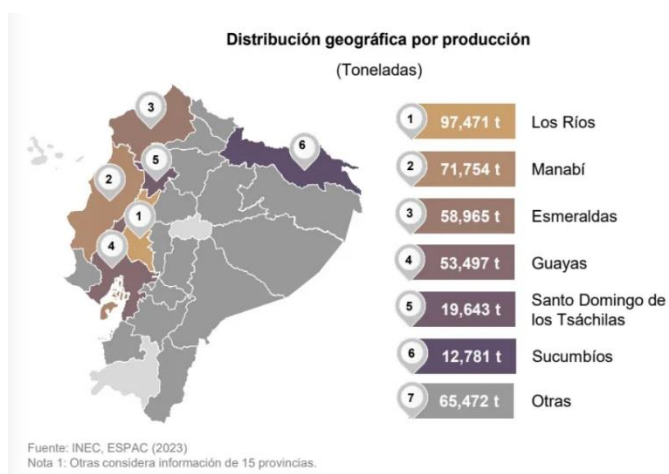
Nota. Tomado de Anecacao.

Estado del cultivo de cacao en Ecuador

A nivel mundial en el año 2024, Ecuador se posiciona como el tercer exportador de cacao en grano, y primer productor de esta fruta, liderando el mercado con el Cacao Nacional Fino de Aroma. Su producción abarca 24 provincias del país, concentrándose en la costa, en provincias como Guayas, Manabí, Los Ríos y Esmeraldas (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2024), provincias que cuentan con un nivel más alto de productividad por sus excelentes condiciones climáticas y suelo ideal para este cultivo, siendo esas provincias las que encabezan la producción.

Figura 3

Cultivo de cacao por provincias



Nota. Tomado de *INEC*, por Sistema de Información Pública Agropecuaria.

El Boletín Situacional del Cultivo de Cacao presentado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería del año 2024, da a conocer el contexto que ha proporcionado la actividad cacaotera a nivel nacional como internacional, ilustrando que su contribución ha enriquecido diversas áreas en el país. Económicamente ha contribuido a la aportación del PIB ecuatoriano, con 8.2 % al Valor Agregado Bruto Agropecuario VAB; las exportaciones no petroleras llegaron a 396,042 toneladas siendo así que el cacao muestra una participación de 6.0 % en dichas exportaciones; en el empleo agropecuario participaron alrededor de 409,727 personas, entre ellas el 22 % contó con participación femenina, evidenciando su impacto en la inclusión laboral. En este contexto se considera que el cultivo, producción y comercialización del cacao es un motor clave para la economía y desarrollo social

Exportaciones

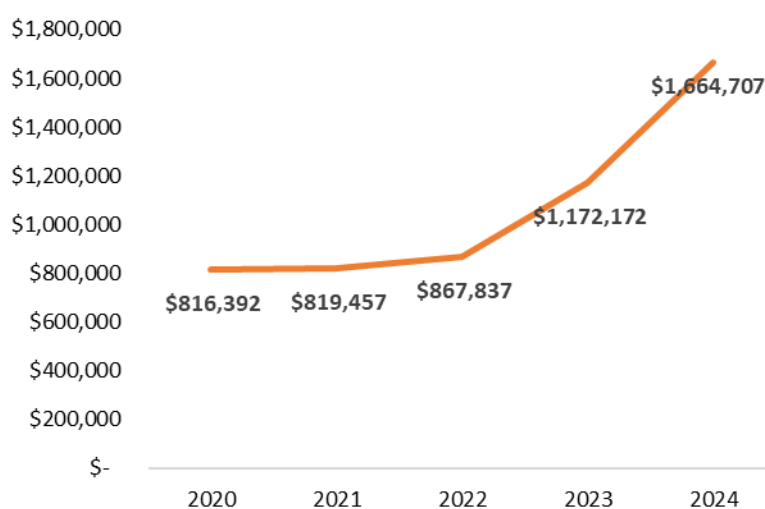
Se presentan a continuación valores correspondientes a las exportaciones de cacao en grano, desde Ecuador hacia el mundo, en el periodo de 2020 hasta 2024. Estos valores incluyen el peso en toneladas, monto en dólares de los Estados Unidos USD en miles y porcentajes por bloques económicos.

Cacao en grano

En las exportaciones de cacao desde 2020 hasta el 2024, se observa un evidente incremento de más del 50 % en cuanto a los ingresos en dólares, los cuales son 816,392 USD en 2020 y 1,664,707 USD en 2024. Sin embargo, los volúmenes exportados medidos en toneladas reflejan una realidad diferente. En 2020 se registraron 323,398 toneladas y en 2024 223,683 toneladas; es decir, disminuyó el volumen de exportación. Esta relación inversa entre, la cantidad de dinero que ingresa y las toneladas que salen, se explica, a partir del aumento del precio internacional del cacao entre 2023 y 2024, que ocurre debido a una escasez de la oferta provocada por la reducción de la producción en países potencialmente exportadores de esta fruta, como lo son Ghana y Costa de Marfil. Así es como, este fenómeno ha permitido tener un mayor beneficio económico comparado a la cantidad vendida a otros países (González, 2024; Váscquez, 2024).

Figura 4

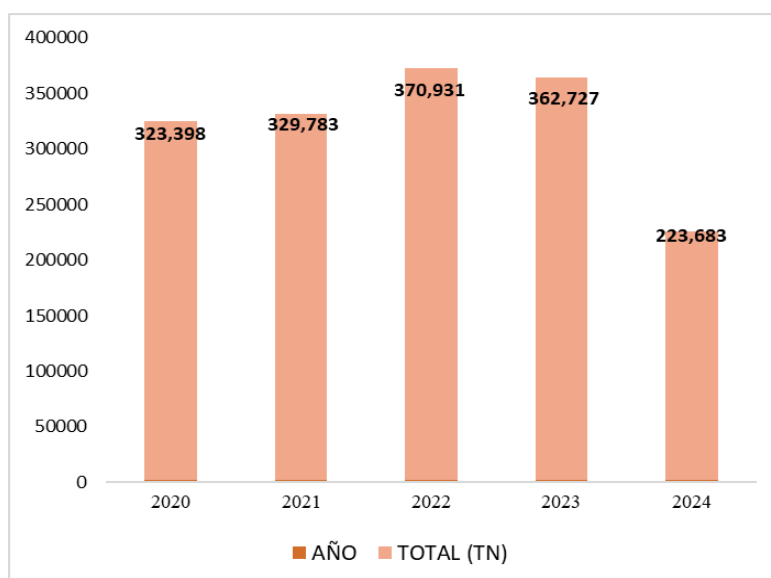
Exportaciones totales de cacao en grano en USD miles 2020 – 2024



Nota. Se muestra el total de las exportaciones de cacao en grano en USD miles, desde 2020 a 2024. Tomado del *Sistema de Información Pública Agropecuaria del Ecuador*, 2024.

Figura 5

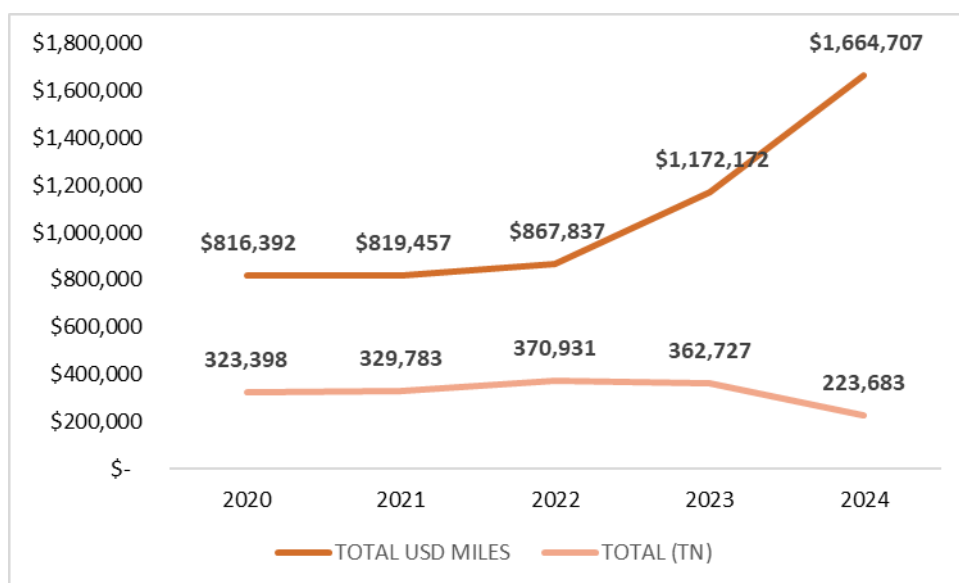
Exportaciones totales de cacao en grano en toneladas 2020 – 2024



Nota. Se muestra el total de las exportaciones de cacao en grano por cantidad medida en toneladas, desde el 2020 a 2024. Tomado del *Sistema de Información Pública Agropecuaria del Ecuador*, 2024.

Figura 6

Tendencia de las exportaciones de cacao en grano periodo 2020 - 2024



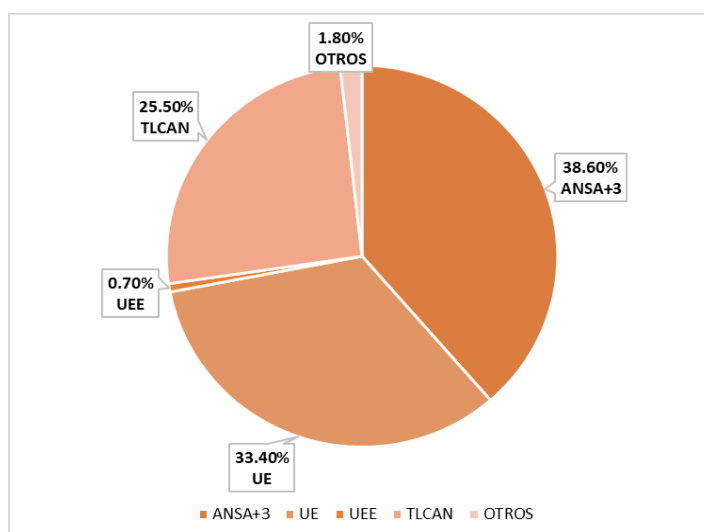
Nota. Se muestra el comportamiento de las exportaciones de cacao en grano según el total de la cantidad en toneladas y el total en USD miles, durante el periodo 2020 - 2024.

Adaptado del *Sistema de Información Pública Agropecuaria del Ecuador*, 2024.

Al final del periodo 2020 - 2024, con los resultados de las exportaciones en dólares y toneladas, se observa el porcentaje por bloque económico en el siguiente gráfico. Así, el mayor valor está representado por la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático ANSA con 38,6 %, seguido por la Unión Europea UC con 33,4 % y Tratado de Libre Comercio de América del Norte TLCAN con 25,5 %, los cuales conforman los principales destinos de este producto ecuatoriano, el cacao.

Figura 7

Porcentaje exportaciones de cacao en grano por bloque económico 2020 - 2024



Nota: El gráfico muestra el total de las exportaciones de cacao en grano en porcentaje por bloque económico, en el periodo 2020 - 2024. Tomado del *Sistema de Información Pública Agropecuaria del Ecuador*, 2024.

Dado que, el objeto de estudio de esta investigación son los chocolates orgánicos productos que se derivan del cacao con la misma característica, se presentan datos relacionados a este tema. En 2021, el 81 % de los certificados orgánicos de calidad emitidos corresponden al cacao fino de aroma (Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, 2022). Se detallan en la Tabla 2 las exportaciones de cacao en grano con certificación orgánica, entre 2020 - 2024, estas exportaciones representan un total de

1,365 toneladas, lo que equivale a 4,504 USD miles valor Free On Board FOB. Los tres principales mercados destinos son: Países Bajos, Estados Unidos y Bélgica.

Tabla 2

Exportaciones cacao en grano con certificado orgánico 2020 – 2024

País Destino	Peso (Tn)	FOB (USD miles)
Estados Unidos	975.1	\$ 2,887.40
Países Bajos	234.5	\$ 904.40
Bélgica	47.4	\$ 210.70
Reino Unido	21.5	\$ 163.60
Alemania	16.7	\$ 119.40
Italia	37.5	\$ 108.90
Israel	20.6	\$ 61.20
Francia	5.6	\$ 21.60
República Dominicana	4	\$ 15.00
Otros	1.9	\$ 12.60
Total	1,365	\$ 4,504.80

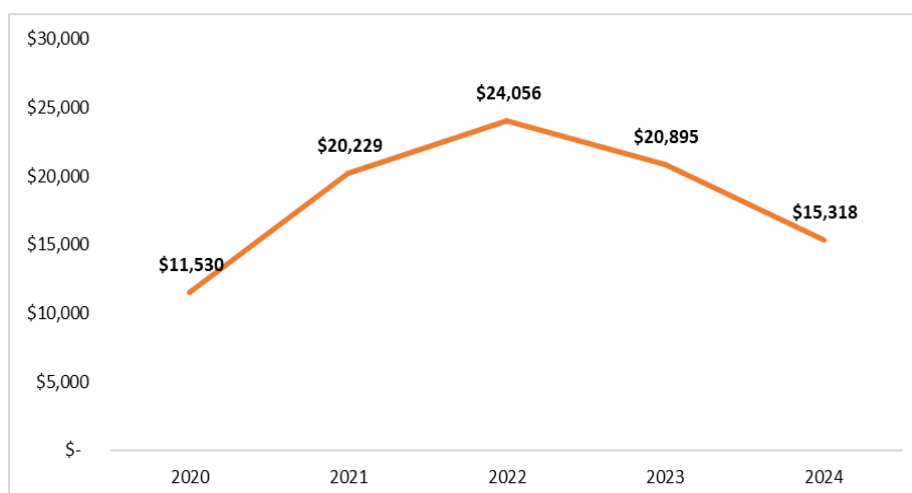
Nota: La tabla refleja el total de las exportaciones de cacao en grano con certificación orgánica por peso medido en toneladas y en valores FOB USD miles, durante periodo 2020 - 2024. Tomado del *Sistema de Información Pública Agropecuaria del Ecuador*, 2024.

Chocolate

En lo que concierne a las exportaciones de chocolates ecuatorianos desde el 2020 al 2024, en 2022, se evidencia un incremento notable tanto en valor económico como en volumen, en comparación con los demás años, que registra 2,103 toneladas y un ingreso de 24, 056 USD miles. A partir de esta observación, se refleja un comportamiento similar entre estos dos ámbitos, lo cual difiere de las exportaciones de la materia prima de este producto, donde los ingresos tienden a subir a pesar de que no aumente o disminuya el volumen de exportación, esto debido a la volatilidad del precio del cacao en el mercado.

Figura 8

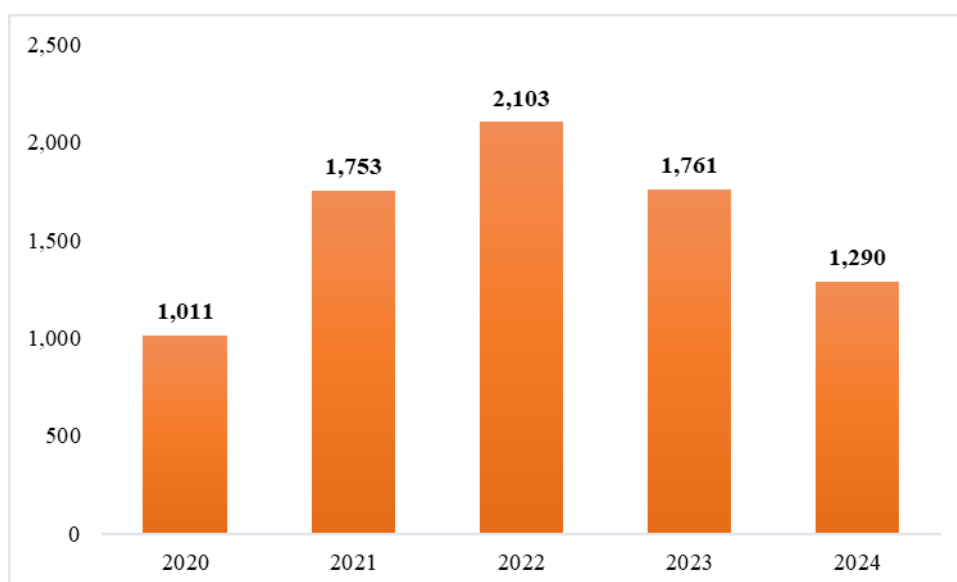
Total exportaciones de chocolate ecuatoriano en dólares 2020 – 2024



Nota: El gráfico muestra el total de las exportaciones de chocolate en dólares, en el periodo 2020 - 2024. Tomado del *Sistema de Información Pública Agropecuaria del Ecuador*, 2024.

Figura 9

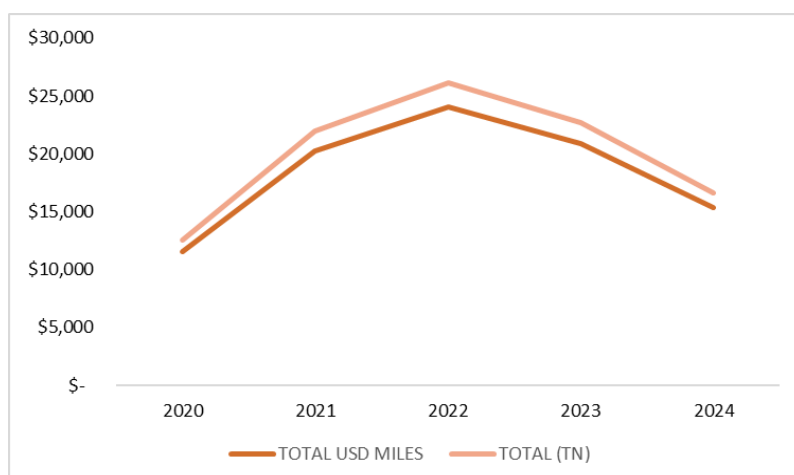
Total peso toneladas exportaciones de chocolate ecuatoriano 2020 – 2024



Nota: El gráfico muestra el total de las exportaciones de chocolate por peso medido en toneladas, en el periodo 2020 - 2024. Tomado del *Sistema de Información Pública Agropecuaria del Ecuador*, 2024.

Figura 10

Tendencia de las exportaciones de chocolate 2020 – 2024

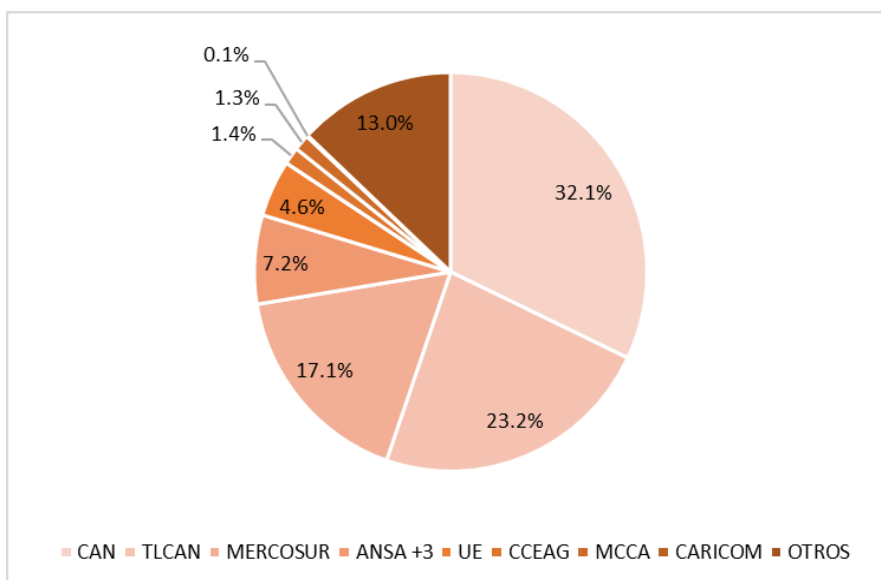


Nota: El gráfico muestra la tendencia de las exportaciones de chocolate por el total del volumen en toneladas y el total en USD miles, en el periodo 2020 - 2024. Adaptado del *Sistema de Información Pública Agropecuaria del Ecuador*, 2024.

Se realiza el envío de este producto derivado del cacao a algunos bloques económicos, entre los cuales destacan, la Comunidad Andina CAN con 32.1 %, seguido por el Tratado de Libre Comercio de América del Norte TLCAN con 23.2 % y por último, la Mercado Común del Sur MERCOSUR con 17.1 %. Una característica que destaca en los países destino del chocolate ecuatoriano, es que estos bloques económicos se encuentran ubicados en el continente americano, principalmente en Sudamérica.

Figura 11

Porcentaje exportaciones de chocolate por bloque económico 2020 – 2024



Nota: El gráfico muestra el total de las exportaciones de chocolate en porcentaje por bloque económico, en el periodo 2020 - 2024. Tomado del *Sistema de Información Pública Agropecuaria del Ecuador*, 2024.

Resultados de las entrevistas

Se presenta la información obtenida a través de esta herramienta para evidenciar el entorno de trabajo y producción de cacao en Yaguachi, así como, las certificaciones que podrían obtener para garantizar el origen orgánico y la calidad de la materia prima de donde se deriva el chocolate.

Análisis de entrevistas a productores de cacao de Yaguachi

Dentro de la información brindada por los cinco productores de cacao orgánico por medio de las entrevistas, se destaca que tienen la capacidad de producir entre 2.5 – 3 toneladas de cacao al año, de la especie fino de aroma. Cuatro de los cinco productores producen entre 400 Kg y 500 Kg de chocolate orgánico al año cada uno. El otro productor no fabrica este producto, la principal razón es porque no cuenta con las herramientas necesarias para hacerlo, por eso, su actividad está enfocada en producir y comercializar el cacao orgánico a personas que sí llevan a cabo el proceso de transformación de esta materia prima. Sin embargo, presentan ciertos desafíos, al momento de transportar y comercializar el producto, pues no hay control en el precio de venta lo que ocasiona que no paguen una cantidad justa, así mismo destacan problemas de seguridad en el transporte del cacao.

Por otro lado, presentan ciertos desafíos, al momento de transportar y comercializar el producto, pues no hay control en el precio de venta lo que ocasiona que no paguen una cantidad justa, así mismo destacan problemas de seguridad en el transporte del cacao. En cuanto a la percepción que tienen del comercio justo aplicado en las ventas del cacao en otros países, existe una concordancia en que permite mayor participación de pequeños productores, aportando con cantidades significativas sin verse afectados en precios y obteniendo una ganancia justa.

Respecto al apoyo técnico que reciben de instituciones, tres de ellos señalan que los principales ámbitos que cubren son capacitaciones sobre manejo de plagas y asistencias en técnicas de producción. Otro productor, destaca que los procesos los realiza por la experiencia y el conocimiento adquirido empíricamente, y el restante indica que no existe apoyo de ninguna institución. Aunque indica que, por el año 2000 había apoyo de la Cooperación Técnica Alemana y una ONG americana, sin embargo, se retiraron casi simultáneamente por el año 2010.

En cuanto a la diferencia de costos entre la producción de cacao orgánico y el cultivado de manera tradicional, coinciden que el costo del orgánico es mayor, aproximadamente un 30 % más, se diferencia desde las semillas hasta los productos e insumos que se usan en dicho cultivo, y principalmente en el no uso de químicos. Las certificaciones requeridas para probar la característica orgánica aumentan el costo del producto. No obstante, dos de las cinco personas entrevistadas no cuentan con el conocimiento necesario acerca de certificaciones y normativas internacionales. Las demás personas manifiestan estar familiarizados con este tema, pero no tienen los recursos económicos para garantizar el cumplimiento de las mismas debido a su alto costo.

Al momento de preguntarles acerca de las razones por la que no se han decidido exportar este producto, mencionaron razones diferentes, por falta de información, falta de certificaciones y poca cantidad para satisfacer la demanda internacional, y por los costos de transporte y tarifas de envíos. Pero, todos estarían dispuestos a ampliar su producción para incursionar en

la internacionalización del cacao y de su derivado principal, siempre que se les brinde asistencia técnica, facilidad de financiamiento y los resultados sean favorables para ellos como productores.

Desde su punto de vista, se deben mejorar los instrumentos involucrados en todo el proceso productivo, brindar capacitaciones, asesoramiento técnico, apoyo económico y mayor atención por parte de las autoridades locales. La satisfacción de este conjunto de necesidades identificadas contribuiría a mejorar el proceso y calidad del producto.

Análisis de entrevista a experta en certificaciones

Los datos brindados por la Ing. Gina Alejandro, miembro de la Asociación Agropecuaria La Guayas, la misma que es una empresa productora y comercializadora de bananos orgánicos, muestran la importancia de contar con certificaciones que garanticen el tratado sostenible y la característica orgánica del producto a comercializar. El producto principal con el que trabaja esta organización posee tres certificaciones: certificación orgánica con la empresa Kiwa que ayudan al comercio en los mercados europeos, y así también para el japonés y el estadounidense, certificación GLOBALGAP que se relaciona con la agricultura sostenible y certificación FAIR TRADE que garantiza la práctica del comercio justo en los procesos productivos.

El tiempo que se tarda para la obtención de este tipo de certificaciones son tres años aproximadamente, ya que la documentación requerida es bastante amplia, y a su vez existen muchos formatos para cada tipo de proceso de producción. En cuanto a los costos que implica la implementación de estas certificaciones detalla que cada año hay auditorías programadas que tienen un valor de USD 4,360, las que son imprevistas cuestan USD 500, y por último las capacitaciones y otros recursos aproximadamente tienen un valor de USD 3000 al año, estos datos son tomados del año 2024.

Además, manifiesta que contar con estas certificaciones ayudan a obtener mayores ingresos y aumentan la posibilidad de negociar los productos en mercados extranjeros. A su vez menciona que el Ministerio de Agricultura y Ganadería brinda apoyo constante con capacitaciones. Por

último, da como recomendaciones que los pequeños productores deben tratar de implementar la certificación FAIR TRADE, a su vez señala que por implementar esta certificación se reciben incentivos económicos adicionales al costo de venta.

Agricultura y producción orgánica

La agricultura orgánica es una práctica que surge de uno de los enfoques de la agricultura sostenible y técnica, como cultivos intercalados, rotación de cultivo, acolchado, entre otros. A diferencia de otros sistemas agrícolas, su distinción recae en que se abstiene del uso de insumos sintéticos. Este sistema fomenta la salud de los agro ecosistemas, biodiversidad, actividad biológica del suelo y los ciclos biológicos, con la idea de promover sostenibilidad y para mejorar la calidad de vida de los seres humanos (Food and Agriculture Organization of the United Nations & Comisión del Codex Alimentarius, 1999). La agricultura orgánica ha tomado un rol relevante en la actualidad, ha venido demostrando sus aportes para el desarrollo sostenible mediante prácticas que generan un sinnúmero de beneficios sociales y ambientales. La tasa de crecimiento de los cultivos ecológicos en Ecuador, entre el periodo del 2013 al 2019 ha sido de 9.3 % anual, brecha de crecimiento que muestra una tendencia global de consumo, que en el año 2024 muestra cómo los países se han vuelto exigentes en la entrada de productos, ahora buscan productos que sean más amigables con la naturaleza y no afecten la salud del ser humano (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2023).

En los cultivos de cacao ecuatoriano, la agricultura orgánica ha tomado un papel crucial para la producción, son varios los casos de éxito de comercialización de derivados orgánicos que han tomado parte de esta ventaja de la agricultura orgánica, para internacionalizar sus productos bajo la misma categoría, tales como el caso del Salinerito, Chocolates Mashpi y Paccari, marcas que han destacado por ofrecer chocolates orgánicos de alta calidad, las mismas que han tomado protagonismo internacional.

Chocolates orgánicos

El chocolate orgánico es obtenido de las mejores prácticas sostenibles de cultivo de cacao, sin el uso de fertilizantes químicos, pesticidas, herbicidas o cualquier otro químico que modifique o altere su genética. Durante el año 2021, alrededor de 85 familias ecuatorianas productoras, miembros de la Unión Regional de Organizaciones Campesinas del Litoral UROCAL, recibieron un pago justo de 4,100 USD por tonelada métrica de cacao orgánico, a diferencia de lo que ofrece el mercado convencional, ese precio supera en 39 % del promedio, evidenciando las ventajas de la producción orgánica del chocolate y el comercio justo para aquellos productores (Mocca, 2022).

Nutricionalmente el cacao y sus derivados presentan una variedad de polifenoles, compuestos por bioactivos con funciones antiinflamatorias y antioxidantes, es fuente de metilxantinas, vitaminas del grupo B, minerales y aminoácidos, que brindan efectos positivos para la salud. De igual manera, el consumo de cacao orgánico, al ser un proceso más natural, es muy recomendado para el consumo, porque los chocolates producidos de forma tradicional, es decir, no orgánica, reducen el 80 % en flavonoides lo que le hace perder parte de los excelentes beneficios que puede llegar a ofrecer (Fundación Española de la Nutrición, 2024).

En cuanto a su valor, el chocolate orgánico tiene un precio más elevado principalmente por su método de producción más exigente, lleva más esfuerzo por parte de los pequeños productores, por lo que se convierte en un producto premium tanto en precio como en calidad que ofrece. La producción del chocolate a partir de ese grano orgánico, lo convierte en un producto de alto valor, por la calidad, sabor, aroma y beneficios que puede ofrecer para la salud humana, presentándose como un producto altamente competitivo para el mercado nacional, como internacional donde su característica natural, lo convierte en un producto atractivo e ideal para alcanzar un mejor posicionamiento.

Así es como, el crecimiento de la agricultura orgánica en Ecuador, específicamente del cacao, ha dado paso a un incremento positivo en la oferta

exportable de derivados como el chocolate orgánico, lo que, a su vez, facilita el acceso de estos productos en otros mercados, contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de muchos productores y la economía nacional. De esta manera, la comercialización de chocolates orgánicos en el mercado internacional presenta un panorama positivo y optimista.

Del estudio realizado sobre la oferta exportable del cacao orgánico en el cantón de Yaguachi, se identifica como una producción individual escasa, con una capacidad máxima de 3 toneladas al año. Cuatro de cinco productores se dedican a la elaboración de chocolate, el cual también se produce en poca cantidad, entre 400 y 500 Kg al año. Esto se debe al riguroso cuidado que se le debe dar a la materia prima para garantizar su calidad para la producción del chocolate orgánico, lo que es un desafío y factor riesgo para aquellos productores que buscan incursionar en el desarrollo de este tipo de cultivo. Adicionalmente, las infraestructuras y certificaciones son limitantes en la competitividad internacional, lo que reduce las posibilidades de desarrollo de productos innovadores y atractivos, junto a la diversificación de la oferta cacaotera.

Capítulo III: Demanda y competencia de Noruega

Noruega

Noruega es un país ubicado al norte del continente europeo, con glaciares, profundos valles y montañas, regido por una monarquía. En el año 2024, alberga a cinco millones de habitantes, de los cuales aproximadamente el 14 % son inmigrantes, siendo una nación multicultural. Se considera como uno de los países que puede ofrecer mayor esperanza de vida, los hombres pueden llegar hasta la edad de 86 años, mientras que las mujeres a los 84 años. La economía de este país se ha basado en la explotación de recursos naturales como la pesca, minerales, la energía hidroeléctrica, junto al surgimiento de la industria del gas y el petróleo (Ministerio de relaciones exteriores de Noruega, 2024). Según el Banco Mundial, en el año 2023, el PIB per cápita de Noruega fue de USD 87.961,80 y mantiene un crecimiento de PIB anual de 0.5 (Banco Mundial, 2023), que muestra una nación estable y próspera económicamente.

Figura 12

Ubicación geográfica de Noruega



Nota. Tomado de Proyecto Viajero, 2024.

Tendencias consumo chocolate orgánico en noruega

La demanda de chocolates saludables, como los orgánicos, sin azúcar y veganos, ha logrado posicionarse en mercados europeos y a nivel mundial.

Casi el 80 % de los consumidores europeos han empezado a comprar productos sostenibles desde el 2020 y cerca del 60 % piensa gastar más en estos productos en los próximos años (Domínguez, 2024). Empresas como Barry Callebaut, Nestlé, y Mondelēz International, han optado por maximizar sus esfuerzos en la producción con nuevas ofertas premium, reformulando sus chocolates, para la creación de una imagen sostenible, orgánica o natural que pueda cubrir la creciente demanda de estos mercados en desarrollo (Technavio, 2019). El surgimiento de esta demanda, resalta la importancia del comercio justo, la sostenibilidad ambiental y el abastecimiento ético, lo que ha llevado a estas y otras empresas productoras de chocolate a mejorar la transparencia en sus cadenas de suministro, destinando más inversión a procesos sostenibles (Mordor Intelligence, 2024).

En Noruega, la tendencia de consumo de los chocolates orgánicos tiene sus raíces en el creciente interés europeo por los productos sostenibles. Este país, es un importador vital de cacao y preparaciones de cacao, como cacao en polvo y en grano, aceite y manteca de cacao, y chocolate. Atraídos por opciones orgánicas que benefician su salud, sin necesidad de dejar a un lado productos que brinden placer, como el chocolate; los consumidores noruegos con alto nivel de exigencias están dispuestos a pagar precios altos a cambio de la excelente calidad y beneficios que el producto pueda ofrecer (Best Food Importers, 2024; Cámara de Comercio de Mallorca, 2020).

Preferencias del consumidor

Dentro de los bienes de consumo en el mercado noruego, uno de los segmentos con un mayor crecimiento, es el de las bebidas y alimentos orgánicos. En 2019, Noruega junto a otros países como Suecia y Dinamarca, se encontraron entre los 10 países del mundo con un mayor índice de consumo per cápita de alimentos orgánicos, siendo así que el norte de Europa siempre se ha inclinado a una fuerte adquisición de este tipo de alimentos. En esta clasificación entra, el cacao de especialidad y sus elaborados que suelen presentar su certificación que identifica y autentifica su origen, son raras aquellas tabletas de chocolates que no cuentan con su

certificación orgánica. Para los nórdicos lo orgánico forma una parte de lo especial y único del chocolate, para ellos, la propuesta de valor de aquel producto se complementa con los diseños profesionales, sabores interesantes, exclusividad y procedencia (Mordor Intelligence, 2024; Technavio, 2021).

El logotipo de certificación orgánica, ha logrado transmitir confianza en los consumidores, al momento de elegir y probar un producto que presente dicho certificado, una identidad visual facilita la identificación de este tipo de productos. En países europeos como Noruega, los sistemas de certificación toman un rol relevante, refleja el pensar consciente de los consumidores, lo que, para el cacao certificado, se ha vuelto una oportunidad para acceder a este tipo de mercados. Alrededor del 22 % del cacao que se comercializa a nivel mundial está certificado, principalmente los certificados por Fairtrade, certificación que exige el cumplimiento de normas ambientales y sociales, incentivando el comercio justo; la certificación Rainforest Alliance cuyo objetivo es lograr un impacto positivo social, ambiental y al mismo tiempo económico, conservando la biodiversidad y apoyo a medios de vida sostenibles; y la más importante para el consumidor, la certificación orgánica que tiene como propósito preservar ecosistemas, suelos y la salud del ser humano, exigiendo que los procesos de cultivo y producción sean sin el uso de cualquier tipo de químico (Centre for the Promotion of Imports, 2020). Todas estas importantes características hacen de Noruega un destino llamativo para exportar derivados del cacao orgánico ecuatoriano, impulsando la internacionalización de los productos sostenibles y de excelente calidad que puede ofrecer el Ecuador.

Perfil del consumidor objetivo

A continuación, se detallan las principales características del consumidor noruego

Datos demográficos

Ubicación: Los chocolates orgánicos ecuatorianos tendrán como destino Noruega, principalmente en Oslo que es la capital de este país. La

razón de escoger esta ciudad como el foco de la venta del producto es debido a que es el centro económico y cultural de Noruega, tiene una población amplia y diversa que constituyen los posibles consumidores, además cuenta con la presencia de tiendas gourmet y especializadas que son claves para el posicionamiento del chocolate (Nómada, 2024; Sonajero, 2025).

Edad: Desde los 15 años hasta los 64 años, se estima que es el rango de edad de las personas que cuentan con un empleo remunerado (OECD, 2024).

Sexo: Hombres y mujeres.

Lenguaje: Noruego.

Ingresos: PIB per cápita: 80.970 € en el 2023 (Datos Macro, 2024).

Fuentes de ingresos: En Noruega existen cuatro fuentes de ingresos, siendo la más fuerte, el capital obtenido a través del empleo y el más débil los intereses obtenidos por el ahorro.

Ingreso bruto del empleo 60 %

Ingreso bruto de la inversión 10 %

Ingresos brutos por prestaciones 25 %

Tasa de ahorro de la renta disponible 5 %

Salario promedio: USD 56,146 en 2023 (Euromonitor, 2024).

Salario mínimo: No existe un salario mínimo, sino que se establece por industrias, convenios con sindicatos, autoridades locales o empleadores, lo que permite que cada sector pueda adaptarse a los cambios repentinos en el mercado (Vítora, 2025).

Gasto de consumo por categoría y por hogar 2023 USD: El consumo de los noruegos están divididos en doce categorías, siendo así, que a la clase que más destinaron sus ingresos fue a los gastos correspondientes a la vivienda y a la que menos asignaron sus recursos fue a la educación.

Vivienda USD 14,000

Transporte USD 9,000

Ocio y recreación USD 7,100

Alimentación y bebidas no alcohólicas USD 7,200

Bienes y servicios diversos USD 6,500

Hoteles y restauración USD 5,000

Bienes y servicios para el hogar USD 3,900

Ropa y calzado USD 3,000

Bebidas alcohólicas y tabaco USD 2,200

Bienes sanitarios y servicios médicos USD 2,000

Comunicaciones USD 1,000

Educación USD 250 (Euromonitor, 2024).

Clases sociales: Alta, media, trabajadora y baja.

Índice gini: La puntuación para este índice en Noruega es de 35, el mismo que refleja un nivel moderado de desigualdad. Es decir, aunque existen diferencias en la distribución de ingresos o riqueza en la población no son muy evidentes (Euromonitor, 2024).

Educación: En este país nórdico, la educación es esencial para encontrar empleo. El 82% de adultos entre los 25 a 64 años cuentan con educación media superior finalizada (OECD, 2024)

Datos sociográficos

Hábitos y preferencias: Mantienen lealtad con las marcas sostenibles que han identificado, valoran la sostenibilidad que ofrecen los productos orgánicos (Munoz, 2023).

Estilo de vida: Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, los noruegos al momento de calificar su satisfacción general ante la vida en una escala del 0 al 10, en promedio los noruegos le asignaron una puntuación de 7.3, que representa los altos niveles de satisfacción ante la vida basados en una fuerte cohesión social (OECD, 2024).

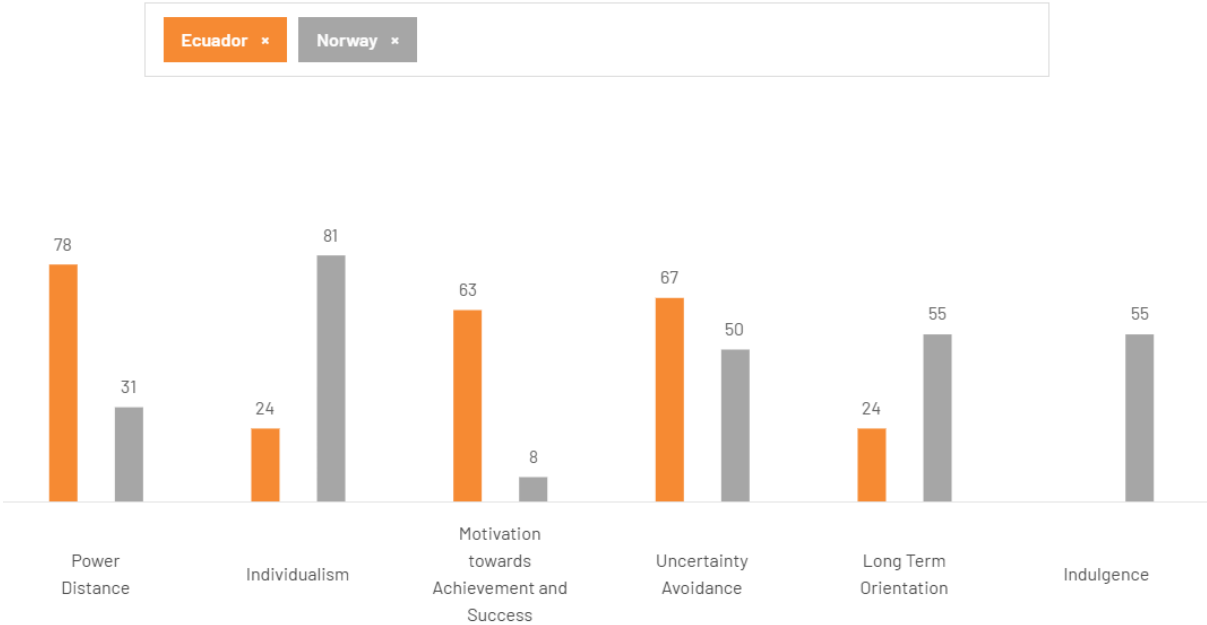
Datos psicográficos

Valores: Alta conciencia sobre el cuidado del medio ambiente, prefieren la autenticidad y la mejor forma de comprobarlo es mediante certificaciones (Arctic Grub, 2025).

Personalidad y actitudes: Exigentes, informados, prefieren productos de calidad y con beneficios para la salud (PromPerú, 2019).

Distancia cultural entre Ecuador y Noruega

Figura 13
Dimensiones culturales Ecuador y Noruega



Nota. Tomado de The Culture Factor Group, 2024.

1. Distancia de poder

Ecuador mantiene una puntuación baja en comparación a Noruega que posee orientación a largo plazo por 55, evidenciando que Ecuador posee una cultura normativa, enfocada en la obtención de resultados rápidos, mientras que Noruega sugiere un enfoque pragmático de esta sociedad, que valora la perseverancia y el pensamiento de planificar y obtener resultados a largo plazo.

2. Individualismo

La sociedad ecuatoriana tiene una cultura colectivista, reflejada con una baja puntuación en esta dimensión, en la cual las relaciones en grupos son muy valoradas y la lealtad y armonía se ven reflejadas. El pertenecer a un grupo es fundamental para lograr un éxito social y profesional. A diferencia, de la sociedad noruega donde la alta puntuación representa un alto nivel de individualismo, hay límites claros entre la vida privada y el trabajo, la autonomía personal, y también desalienta el nepotismo.

3. Motivación hacia el logro y el éxito

En Ecuador, con una puntuación de 63, muestra la inclinación hacia la competitividad y la orientación a cierto status dentro de un marco colectivista, es decir, el éxito a menudo se mide por logros grupales y competencia. En contraste, en noruega, con una puntuación baja de 8, muestra que la cultura está impulsada casi en su totalidad por la cooperación y el consenso, priorizando el bienestar social, en lo que se minimiza el estatus.

4. Evitar la incertidumbre

El alto puntaje de Ecuador, 67 puntos, muestra una propensión por evitar la incertidumbre por medio de la adhesión a las tradiciones y la expresión emocional, aunque las reglas se siguen en función de la dinámica de poder, se valora la estabilidad. Mientras tanto, en Noruega la puntuación de 50, indica neutralidad ante la incertidumbre, los habitantes de este país se adaptan con facilidad y son flexibles, el seguimiento de las reglas constituye un nivel moderado.

5. Orientación a largo plazo

Ecuador mantiene una puntuación baja en comparación a Noruega que posee orientación a largo plazo por 55, evidenciando que Ecuador posee una cultura normativa, enfocada en la obtención de resultados rápidos, mientras que Noruega sugiere un enfoque pragmático de esta sociedad, que valora la perseverancia y el pensamiento de planificar y obtener resultados a largo plazo.

6. Indulgencia

En Ecuador, en esta dimensión, no ha identificado una puntuación específica, sin embargo, por ciertos rasgos culturales se idealiza como una sociedad regulada fuertemente por normas sociales estipulan el comportamiento y los deseos de las personas. Noruega posee una puntuación intermedia, muestra el balance entre moderación y la indulgencia, pues aún existe cierta influencia de las normas sociales en el comportamiento.

Ecuador tiene más enfoque en las tradiciones, es jerárquico y boga por el colectivismo y las estructuras claras. Muy diferente a Noruega, país que valora el individualismo, pero promueve la igualdad, el pragmatismo y el bienestar social, reflejándose como una cultura flexible. Diferencias que muestran los desafíos de interacción intercultural.

Principales marcas de chocolates posicionadas en noruega

Las principales empresas noruegas que se dedican a producir y comercializar chocolate orgánico dentro de este país son: *Fjak Chocolate* y *Vigdis Rosenkilde*. Ambos organismos con reconocimientos internacionales por la calidad de producto que ofrecen a los consumidores europeos, obtenidos en los *International Choice Awards* en la edición del 2022 (Andrade, 2022).

Fjak Chocolate: Se posiciona como el primer fabricante noruego de chocolate '*bean to bar*', esta filosofía hace referencia a productores de pequeña escala, los cuales compran el cacao sin tostar y ellos se encargan de realizar todo el proceso requerido para transformarlo en un producto manufacturado. Sus productos hechos con materia prima de alta calidad, con

origen en Brasil, Uganda, República Dominicana, Tanzania, Haití, Belice y Guatemala; son mezclados con ingredientes provenientes exclusivamente de Noruega y también fomenta el comercio ético (Fjåk Chocolate, 2024; Grão Especial, 2021).

Vigdis Rosenkilde: Esta empresa comenzó sus operaciones en 2015, con el objetivo de ofrecer chocolate orgánico a los habitantes de Noruega. Vigdis, la cual es fundadora y creadora de esta marca, visitó más de 50 plantaciones de cacao en América Latina, después de esta visita escogió como proveedor de su materia prima a productores peruanos. En este país, cuenta con productores socios, lo que le permite controlar la producción de cacao y hacer el proceso de elaboración en su propia fábrica, ubicada en Noruega. Su filosofía se basa en trabajar las plantaciones con técnicas agroecológicas y promover el comercio justo (Andrade, 2022; Vigdis Rosenkilde, 2024).

Es importante mencionar a otras dos empresas chocolateras en este territorio, las cuáles son Freia y Nidar. Tienen presencia en el mercado noruego desde 1889 y 1912 respectivamente, es decir, más de 100 años de tradición. Aunque su enfoque principal no es el chocolate orgánico, sino el chocolate mezclado con leche y así ofrecer un producto con un sabor más ligero y suave (InnovationNorway, 2024), sigue representando una fuerte competencia para las nuevas empresas dedicadas a ofrecer este derivado de cacao en este país nórdico.

Participación de productos importados frente a locales

Las importaciones de alimentos en Noruega en 2023 representaron un 10,79 %, según datos del Banco Mundial, recolectados a su vez de fuentes de información reconocidas (Trading Economics, 2024). Teniendo en cuenta el objeto de estudio, las importaciones de chocolates y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, en Noruega, equivale al 0,4 % de la cantidad mundialmente importada, su posición relativa en las importaciones

mundiales es de 47, la distancia media con sus proveedores es de 1280 km y la concentración de mercado es de 0,14 (Trade Map, 2024b).

Tabla 3
Lista de países importadores de la partida arancelaria 180632 en 2023

Lista de los países importadores para el producto 180632 en 2023									
Importadores	Valor importado en 2023 (miles de USD)	Saldo comercial 2023 (miles de USD)	Cantidad importada en 2023TM	Valor unitario (USD/ unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2019-2023 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2019-2023 (%)	Participación en las importaciones mundiales (%)	Distancia media de los países proveedores (km)	Concentración de los países proveedores
Mundo	6587673	-120102	989016	6661	7	2	100	2647	0,09
Estados Unidos de América	794159	-619990	107833	7365	13	10	12,1	3998	0,21
Reino Unido	653337	-493772	104621	6245	8	-2	9,9	1096	0,14
Alemania	461848	1180356	67402	6852	4	2	7	762	0,27
Francia	450437	-174257	78361	5748	4	1	6,8	767	0,2
Rusia, Federación de	238461	-150425	32004	7451	11	2	3,6	2306	0,44
Bélgica	216196	132964	38688	5588	3	-3	3,3	567	0,27
Países Bajos	208331	-23252	31528	6608	10	10	3,2	511	0,26
Japón	202144	-147369	15400	13126	8	4	3,1	9111	0,17
Canadá	194966	128174	25647	7602	6	2	3	4337	0,25
Polonia	191005	154379	32111	5948	9	4	2,9	704	0,37
47 Noruega	26388	-20409	3322	7943	8	3	0,4	1280	0,14

Nota. Tomado de Trade Map, 2024

Espacios de diferenciación para el chocolate ecuatoriano

El mercado del cacao y el chocolate, está en constante crecimiento, se espera que entre el periodo del 2022 hasta el 2032 se muestre una tasa de crecimiento del 4.4 %. Para Quiroz, el mercado europeo es variado, dado que adquieren la materia prima de una gran variedad de calidad y destinos para cubrir la demanda chocolatera del continente. En el año 2022, el mercado de chocolate tenía un valor de USD 44.279 millones, se espera que la demanda del chocolate orgánico siga creciendo para que estas cifras continúen aumentando, especialmente con la diversa gama de precios accesibles que tienen los chocolates, desde lo más económico hasta los productos premium, junto a las estrategias de posicionamiento y marketing que puedan establecer

en este mercado, el cual está aproximándose a pasar de ser un nicho a un mercado convencional (Mercados & Tendencias, 2023).

Noruega, al igual que otros países como Bélgica o Alemania, lidera el consumo de chocolates orgánicos, ofreciendo oportunidades para marcas tanto nacionales como internacionales, que destaquen por sus procesos sostenibles. Este mercado está estratégicamente segmentado por tipo, como leche, oscuro y blanco; por producto que incluye barras, bocados, trufas, entre otros; y por canal de distribución como por ejemplo tiendas convencionales, supermercados, hipermercados, e-commerce y otros (Mordor Intelligence, 2024).

Las tendencias de este mercado son direccionadas por la sostenibilidad y origen ético, donde el consumidor noruego valora los procesos íntegros, empaques reciclables junto al comercio justo que emiten al contar su historia. Aproximadamente, casi dos tercios de consumidores, busca transparencia y trazabilidad que les permita generar confianza al producto que adquieren. Esta transparencia atrae a los consumidores que se preocupan por los aditivos artificiales y los ingredientes ocultos, por eso la importancia de detallar el origen y la calidad de los ingredientes para fortalecer la confianza del consumidor, adicionando el interés por minimizar el desperdicio. De igual manera, existe una gran variedad de consumidores atraídos por la innovación, personas que están dispuestas a consumir un nuevo sabor de chocolate y son esas innovaciones que ha permitido a esta parte del mercado europeo a mejorar el atractivo de sus marcas e impulsar el crecimiento del sector orgánico (Mercado De Data Bridge, 2024; Mordor Intelligence, 2024).

Barreras de entrada

Ecuador y Noruega no cuentan con un tratado comercial bilateral específico, sin embargo, tienen un Acuerdo de Asociación Económico Inclusivo con los estados miembros de la Asociación Europea de Libre Comercio AELC, los cuales son Suiza, Noruega Islandia y Liechtenstein. Para Noruega, país destino del proyecto planteado, este acuerdo significa ciertos beneficios para la entrada de productos ecuatorianos en este país,

principalmente la reducción de la tarifa arancelaria. La partida arancelaria según el código Sistema Armonizado 6 HS6, para la exportación de chocolate orgánico ecuatoriano al mercado noruego, es 180632 - Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, ya sea en bloques, tabletas o barras menores o iguales a 2 Kg, excluidos rellenos.

Para la importación de estos productos en Noruega, existe una tarifa preferencial para el Ecuador, aunque se aplica la tarifa Nación Más Favorecida NMF que es de 0.85 coronas noruegas por kg y 5 requisitos reglamentarios relacionados al producto, que hacen referencia al tratamiento de calor o de frío, elaboración de alimentos y piensos, condiciones de almacenamiento y transporte, requisitos de trazabilidad. A continuación, se detallan de una manera más específica las medidas anteriormente mencionadas.

Requisitos de importación aplicados a este producto

A51 - Tratamiento de frío o de calor: Los alimentos que se sometan a tratamiento térmico deberán recibir un tratamiento térmico suficiente para impedir la proliferación de microbios y luego conservarse a una temperatura de 60 °C o superior. Con vistas a su entrega al consumidor final, la temperatura durante el transporte y el servicio podrá ser inferior a 60 °C, siempre que ello no suponga ningún riesgo para la salud.

A63 - Elaboración de alimentos y piensos: Está prohibido comercializar alimentos que no sean seguros. Un alimento debe considerarse no seguro si se considera nocivo o no apto para el consumo humano. Los requisitos para el establecimiento de un control interno incluyen a todas las empresas alimentarias que producen, envasan, almacenan o venden alimentos. El requisito también se aplica al primer lugar de recepción cuando se importan alimentos. El requisito no se aplica a los productores primarios.

A64 - Condiciones de almacenamiento y transporte: Las materias primas de la producción primaria deberán almacenarse y transportarse de forma que estén protegidas de la contaminación, no se degraden

innecesariamente y se preserve adecuadamente su calidad natural. Cuando la temperatura de almacenamiento esté indicada en la etiqueta de los alimentos perecederos, deberá respetarse dicha temperatura.

B85 - Requisitos de trazabilidad: Cualquier persona que distribuya productos de consumo debe tener disponible la información necesaria para poder especificar y rastrear el origen de los productos. La información debe mantenerse disponible para inspección durante 5 años a partir del final del año en que se reciben. (Market Access Map, 2025).

Entrevista acerca de chocolate y productos agrícolas en el mercado noruego

El uso de esta herramienta tuvo como finalidad, conocer factores adicionales y relevantes de la demanda en países europeos, como lo es Noruega, y a su vez, utilizarla para la propuesta de la estrategia de posicionamiento para así lograr destacar las cualidades del producto, crear una buena imagen ante los habitantes del país y disminuir el riesgo de fracaso en el mercado destino.

Resultados entrevista sobre cacao y productos terminados

La entrevista fue realizada al Eco. Jack Chávez García, Mgs., persona con mucha experiencia en el sector de cacao y elaborados, cuenta con más de 15 años laborando en el mercado, ha sido parte de NESTLÉ internacional, adicionalmente, tiene una propia empresa exportadora de cacao y chocolate. Por lo anteriormente expuesto, las respuestas brindadas por él son de relevancia para nuestro trabajo de investigación.

Manifiesta que ha logrado ingresar a países europeos todos los productos de la cadena de valor del cacao. Semielaborados, chocolate y productos terminados. Los atributos que buscan los clientes europeos en productos importados específicamente de América Latina son la calidad del producto, la disponibilidad, que haya una frecuencia en el envío de los productos y un compromiso real. La estrategia que ha puesto en práctica para

posicionar productos ecuatorianos en estos países ha sido la degustación directa del producto, especificaciones claras de los atributos y leyendas del mismo, así como la trazabilidad para garantizar la calidad de producto transformado.

También menciona, que los productos que exporta incluyen conceptos de calidad y sostenibilidad, al incluir este tipo de concepto el principal beneficio que se refleja es el precio justo en segmentos especializados para la venta de estos productos. El origen del cacao y chocolate solo es un factor clave para estos consumidores si se logra comunicar y sustentar de una óptima manera. En cuanto, a ciertos aspectos débiles de productos importados de Latinoamérica en Europa, que se pueden mejorar para el posicionamiento de chocolates orgánicos ecuatorianos, expresa que principalmente sería disminuir la incertidumbre en la seguridad en el flujo de abastecimiento y la calidad uniforme del producto que se está ofertando.

Para finalizar la entrevista, brinda un dato crucial para el tema de investigación, puesto que expresa que Noruega le da mucha importancia a la tradición cultural tales como leyendas, bailes, canciones; por esta razón recomienda trabajar sobre alguna tradición noruega que tenga cierta coincidencia con las características del producto para lograr comunicar el mensaje de una forma para efectiva, y así posicionar los chocolates orgánicos ecuatorianos en este mercado.

Resultados entrevista sobre productos agrícolas

La entrevista fue realizada a la Eco. María Teresa Alcívar, la cual manifiesta que ha logrado ingresar productos ecuatorianos, como el camarón con cabeza, flores y follaje tropical, a Bélgica, Portugal, España y Francia. Los principales atributos que buscan estos consumidores europeos principalmente, es el cumplimiento de la calidad y sanidad, debido al tratamiento que se le debe otorgar a estos productos que, al ser naturales, frescos y necesitar congelación requieren un mayor cuidado y utilizar el empaque adecuado. También, ser puntuales en los embarque y envío de documentos garantiza la credibilidad por parte del demandante.

En cuanto a la estrategia utilizada en este proceso, fue participar de ferias internacionales con sede en Europa, la cual permite conocer a los grandes distribuidores de estos productos y al mismo tiempo las expectativas, el área comercial, hasta qué punto de la cadena de distribución cubrían y los márgenes de comisiones, información valiosa para medir el nivel de competitividad en el mercado, el punto de la cadena del consumidor final, la seguridad y capacidad de distribución de los productos.

Además, sostiene que la calidad y sostenibilidad fueron conceptos claves de los productos, teniendo como resultado, tanto la continuidad y periodicidad en los envíos futuros, que permiten la correcta planificación y programación de actividades de la empresa. Otro punto tratado, fue acerca de la relevancia del origen del producto en el cual afirma que es clave saber la proveniencia de los productos en estos países europeos ya que el empresario ecuatoriano tiene un criterio de seriedad, eficiencia y eficacia. Por otro lado, indica que la sanidad constituye un factor débil en los productos latinoamericanos enviados a Europa, a raíz de esto menciona que es necesario la obtención de certificaciones internacionales que avalen el proceso productivo con trazabilidad.

Para finalizar, como sugerencia dice que es esencial el aseguramiento de la materia prima para llevar a cabo un correcto abastecimiento y el análisis de las preferencias y gustos del consumidor final, de esta manera se asegura el éxito del proyecto.

Al término de este capítulo, se pudo identificar como competencias principales, a las empresas Fjak Chocolate y Vigdis Rosenkilde, ambas fomentan el comercio justo y ético, la primera elabora el chocolate con materia prima proveniente de países como Brasil y Uganda, mientras que la segunda solo de cacao peruano. Las preferencias de consumo de este mercado, se basan en la calidad que ofrece el producto, los beneficios para la salud, la sostenibilidad durante todo el proceso de manufactura y los recursos utilizados, la certeza que sea completamente orgánico a través de las certificaciones y la trazabilidad. Adicionalmente, valoran las tradiciones

culturales lo cual se puede utilizar como herramienta para conectar con el consumidor.

CAPÍTULO IV: Estrategia de posicionamiento

Este capítulo aborda el diseño de la estrategia de posicionamiento para los chocolates orgánicos en el mercado noruego. Definiendo en primera instancia el contexto de producción de chocolates orgánicos, hallazgos que respaldan la estrategia, modelo de posicionamiento y finalmente descripción estratégica de posicionamiento.

a. Contexto del producto

Los pequeños productores ubicados en Yaguachi, Ecuador, han evidenciado simultáneamente los mismos factores que impiden la internacionalización de los chocolates orgánicos. Entre sus principales obstáculos se encuentra la escasa producción de la materia prima de carácter orgánico, tienen en promedio una producción individual de 3 toneladas de cacao al año, lo que ocasiona que individualmente no exista suficiente materia prima para producir un volumen de chocolate exportable adecuado a mercados internacionales. Posteriormente, la asimetría de la información ha sido un desafío para la internacionalización; los productores desconocen de los procesos de exportación, estrategias de posicionamiento, el marketing adecuado junto a canales de difusión, para su respectiva promoción, que ocasionan mayor impacto en los consumidores, están aislados a un pensamiento ambiguo de altos costes de internacionalización. Los productores, estiman que la producción del chocolate y su materia prima orgánica, cuesta un 30 % más que la producción tradicional. Sin embargo, no cuentan con las certificaciones que avalen el valor del producto. Dichas certificaciones, en mercados internacionales son de gran importancia dado que brindan la autenticidad orgánica visual que ellos han logrado incorporar en el producto final que desean comercializar, es así que los valores establecidos para la venta del producto a nivel local, ha sido el mismo valor que tienen los chocolates tradicionales, por lo que no hay un margen de ganancias exitoso. Adquirir estas certificaciones, presentará un mayor impacto y valor justo para el producto a ofrecer, lo que la convierte en una adquisición clave para la estrategia de posicionamiento que se propone posteriormente.

b. Hallazgos claves

En función del perfil delimitado del consumidor noruego en el capítulo anterior, se percibe como un consumidor exigente, atraído por la calidad, el diseño y veracidad que ofrece el producto, por lo que esta estrategia incorpora los siguientes hallazgos:

1. Para llegar exitosamente a los mercados de Salud y Bienestar, se debe implementar estrategias de innovación que permitan asegurar un espacio entre los principales proveedores de este tipo de alimentos (Euromonitor, 2025a).
2. La diversificación del portafolio mantiene la promesa de mayor atracción por parte del consumidor (Euromonitor, 2025a).
3. Los consumidores prefieren que los productos sigan la tendencia de “etiquetas limpias”, es decir, que mantengan lista corta de ingredientes (Euromonito, 2025).
4. El consumidor busca que los fabricantes implementen las etiquetas de certificación en los empaques como símbolo de comunicación ética y orgánica del producto (Euromonito, 2025).
5. Los empaques sostenibles son de gran relevancia como parte de la inclusión del desarrollo sostenible, tales como empaques reciclables, con propósito social que tenga una vida posterior o envases que cuenten con un tiempo biodegradable no tan prolongado, aumentan las expectativas del consumidor al momento de adquirir el producto (Euromonitor, 2025d).
6. La lealtad emocional que se emite mediante experiencias es un componente clave para programas de fidelización y lealtad a la marca. Una propuesta que incorpore un llamado de atención atractivo y comunique los puntos críticos que los consumidores buscan, permite fomentar un vínculo más profundo con el cliente (Euromonitor, 2025b).

7. Mantener la sostenibilidad del producto es algo fundamental que se debe mantener para conservar la ventaja competitiva (Euromonitor, 2025c).
8. Con el fin de obtener una comprensión más profunda, se realizaron entrevistas a ecuatorianos especialistas en exportaciones de cacao y chocolate, camarón y flores tropicales a países. Los mismos resaltaron la importancia y exigencias de los países europeos, como cumplir con el nivel de calidad y sanidad que espera el demandante, siendo así que las certificaciones de suman como una adquisición de suma importancia para los chocolates orgánicos, cuando se cumple con los atributos esenciales esperados desde la calidad, modo de conservación, empaque adecuado y la puntualidad de entrega, hacen más posible el adecuado posicionamiento del producto.
9. El origen del producto tiene un peso significativo para el consumidor europeo, que valora el compromiso y la seriedad. Para países latinoamericanos, como Ecuador, ha sido un reto la adquisición de certificaciones que validan la credibilidad del producto y obstaculizan la trazabilidad del mismo.

Es así, que, mediante la estrategia de posicionamiento a plantear, se busca la incorporación de todos aquellos atributos importantes para el consumidor.

c. Modelo de Posicionamiento

El modelo de posicionamiento de Al Ries y Jack Trout, está basado en cuatro pilares fundamentales para la búsqueda esencial de la simplicidad del mensaje, diferenciación, relevancia, y competencia, que permitan el exitoso posicionamiento de cualquier producto o servicio a ofrecer. Este modelo tiene como objetivo ocupar un lugar en la mente del consumidor para construir lealtad y una ventaja competitiva sostenible y servirá como base sólida para la construcción de la estrategia de posicionamiento, que incluirá todos aquellos hallazgos y atributos de los chocolates orgánicos que pueden ocasionar impacto y posicionamiento estratégico en el mercado destino.

d. Proceso del desarrollo de la estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento, busca crear una propuesta de valor atractiva, construyendo bases sólidas para su correcto funcionamiento, empezando como su denominación en el mercado, saber a quiénes va dirigido, el objetivo que busca comunicar y las características a incorporar y que hace único al producto. A continuación, se detallan aquellos aspectos importantes del chocolate orgánico.

Modelo Canvas

Se ha llevado a cabo el uso del Modelo Negocio Canvas de Alexander Osterwalder 2004, para estructurar visualmente los elementos claves que ayudan a alinear los aspectos de la propuesta de valor y otros aspectos claves para la entrada y asentamiento del producto en el mercado noruego.

En cuanto a la propuesta de valor se plantea brindar a los consumidores una experiencia única al momento de probar los chocolates producidos por los productores de Yaguachi, ya que cuenta con atributos demandados por esta población, tales como lo orgánico, la historia del origen del cacao ecuatoriano, comercio justo, certificaciones que garantizan la calidad premium, leyendas tradicionales del Ecuador, aspectos sostenibles en procesos de producción y de empaque, y su compromiso de cuidar y preservar la biodiversidad por medio de prácticas amigables con el tratamiento del suelo.

Para las relaciones con clientes, es fundamental aplicar una atención personalizada para asegurar una efectividad al momento de dar programas de lealtad, además, de proveer información a través de talleres sobre el origen y leyendas del cacao y degustación directa a través de catas de chocolate. Los canales son locales con cierta exclusividad en lo que se refiere a productos premium, a lo que pertenecen los orgánicos, tales como tiendas gourmet, cafeterías, hoteles y spas de lujo. Esto tendrá como objetivo, llegar en su mayoría a los habitantes de Oslo, entre los 15 y 64 años, obteniendo ingresos por todas las unidades vendidas en los puntos de ventas.

Sin embargo, todo lo anterior descrito no es posible si no se tienen los recursos y asociaciones claves, por medio de actividades esenciales sostenidas por una estructura de costes. Como principal actividad, se tiene la fabricación del chocolate orgánico, para su posterior venta en el país destino, y por ende, la ejecución de campañas publicitarias en este lugar para llegar a un público amplio. Esto es posible, por las vinculaciones con productores de cacao ecuatorianos obteniendo la materia prima del producto, contrato con proveedor de los empaques sostenibles, la adquisición de instalaciones para la producción, obtención de certificaciones y la asociación con los distribuidores locales en Noruega.

Por último, los costes incluyen: la materia prima de alta calidad, insumos para el empaquetamiento, salarios de empleados, costos relacionados con actividades de promoción y relaciones con clientes, presupuesto destinado a la obtención de certificaciones y el envío de la mercadería al destino final.

Figura 14

Modelo de Canvas aplicado a la marca Sun'n'yum



Nombre de la marca:

Sun'n'Yum, estos términos, conjuntamente hacen referencia al sol que alimenta los cultivos del mejor cacao del mundo, cultivado en tierras fértiles ecuatorianas, evoca la experiencia del deleite que se vive con cada bocado de chocolate. Siendo una fusión ideal entre naturaleza, sabor y alegría. Su logo está representado por el ave emblemático del Ecuador, que es el Cóndor, simbolizando vuelo alto, conexión cultural, natural y libertad. Permitiendo llevar en cada trozo de chocolate, puro sabor ecuatoriano.

Público Objetivo: Consumidores noruegos, principalmente habitantes de la ciudad de Oslo, entre 15 y 64 años, y turistas que consuman habitualmente chocolate adquiridos en tiendas gourmet, spas, hoteles, y a su vez estén interesados en salud, bienestar, calidad y sostenibilidad.

Objetivo: Posicionar el portafolio variado de chocolates orgánicos, bajo la marca Sun'n'Yum como una marca premium y sostenible, destacando su origen ecuatoriano y modelo cooperativista de parte de la comunidad de la proviene el producto. Entre el portafolio de sabores a ofrecer, se estima incluir sabores de frutas o herbáceas tradicionales ecuatorianas, como maracuyá, granadilla, cereza brunei, limón, fresas, menta que son sabores con los que los productores de Yaguachi han trabajado desde sus inicios, mismo portafolio que se puede ir diversificando de acuerdo a la demanda y preferencias del país destino.

Insight de la marca:

“Pequeños placeres, grandes propósitos” / “*Small pleasures, big purposes*”

Razón para creer: Certificaciones orgánicas, ingredientes orgánicos, y el impacto social.

Tono:

Se busca un tono Premium, aventurero que emita calidez, presente la conexión con la naturaleza fértil de las tierras ecuatorianas, chocolate lleno de tradición y auténtico sabor ecuatoriano.

USP (Propuesta Única de Venta)

Sun'n'yum armoniza a través de cada trozo de chocolate el impacto positivo social, la apuesta por la calidad y el empeño de la incorporación de una comunidad sostenible.

Concepto: Se ofrece una experiencia sensitiva y aventurera por medio del vuelo de sabor en cada bocado de chocolate, aludiendo al sabor ecuatoriano.

Lovemark

Elemento emocional: Todos los consumidores conectados con la historia de las manos de los pequeños productores de cacao, formando parte del impacto social que generan con cada compra.

Rituales: Abrir un empaque diseñado con arte ecuatoriano hasta disfrutar cada bocado como una explosión de sabor, hasta la segunda vida que puede generar el empaque, que es de un cartón resistente reciclado.

Símbolos: El vuelo alto y libertad es representado por el cóndor; el sol engloba la vida y el cacao el corazón del producto.

Estrategia Below The Line

Todos estos aspectos antes descritos, permitirán el posicionamiento mediante las diversas publicidades que se pueden llegar a emplear, la intención es dar a conocer la información de la cata que ofrece la marca de forma persuasiva, que permita ir más allá de la imaginación y que capte la atención de consumidor sin la necesidad de alterar la veracidad que ofrece el producto. El principal medio de estrategia de marketing elegido es **BTL (Below The Line)**, como degustaciones en tiendas gourmet, ferias de productos ecológicos y alianzas con cafeterías especializadas, donde los consumidores podrán vivir la experiencia sensorial del chocolate.

Tabla 4*Estrategia y canales de marketing*

BELOW THE LINE - BTL	
Definición	Métodos propositivos
Estrategia de marketing enfocada en acciones no masivas. Dirigida a un público específico y con un alto nivel de segmentación. Caracterizada por su creatividad e innovación que busca generar impacto al consumidor de forma directa y personalizada. ^a	- Sampling en tiendas gourmet - Activaciones en ferias y eventos como Oslo Vegetarfestival o Nordic Organic Food Fair - Storytelling en redes sociales

Nota. ^a(Lenis, 2023)

Conexión cultural para comunicar

En la mitología nórdica Hugin y Munin, los cuervos de Odín son asociados con la sabiduría y el conocimiento, se decía que estas aves volaban por todo el mundo recopilando noticias e información.

Por otro lado, en las comunidades andinas del Ecuador, el Cóndor, ave que simboliza el logo del producto a posicionar, es considerado como un mensajero entre el mundo espiritual y terrenal, asociado con salud, libertad y poder (*El enigmático vínculo entre Hugin y Munin*, 2023; Quiroz, 2024).

Bajo este conocimiento cultural, se propone un tipo de publicidad informativa, literal, donde dichos cuervos lleguen con noticias para los nórdicos, informando la llegada del sabio cóndor de Sun'n'Yum, portando los secretos del chocolate orgánico ecuatoriano hasta Noruega, ofreciendo un bocado que despierta los sentidos y la imaginación, el vuelo del sabor.

Empaque del producto

Figura 15

Prototipo del empaque de Sun 'n' yum



Nota. Modelo de empaque para el chocolate orgánico y sus variaciones según los sabores.

Figura 16

Parte delantera y trasera del empaque

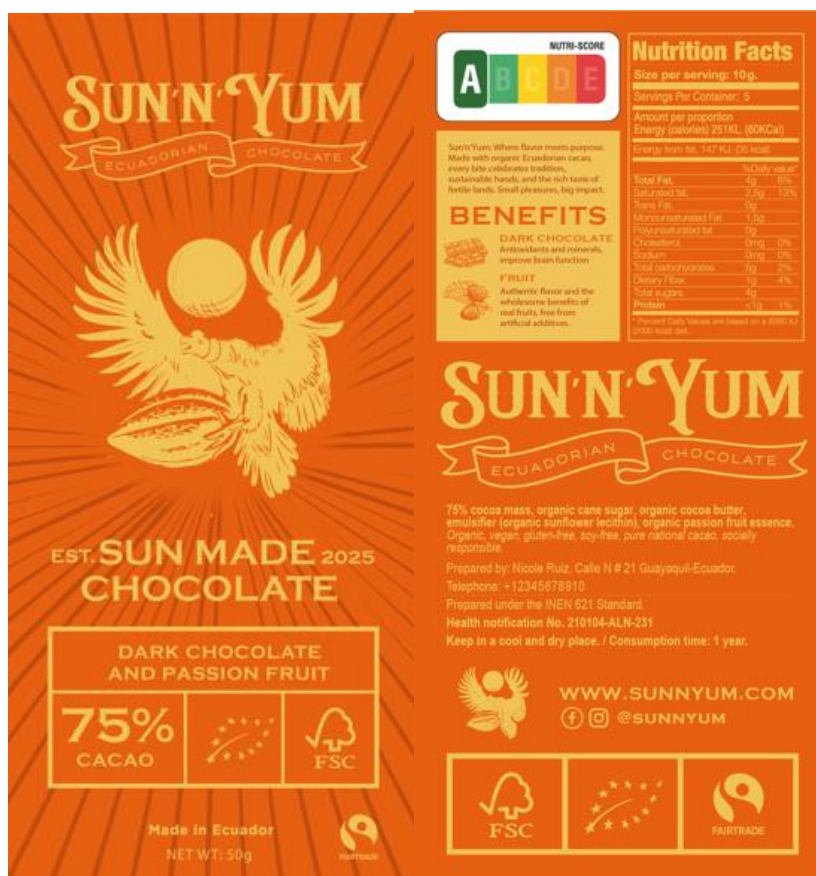


Figura 17

Imagen en 3D del producto Sun'n'Yum



Material: El chocolate Sun'n'Yum, llevará un empaque de cartón reciclado, el cual al ser elaborado con material reciclable, refleja la buena gestión del impacto ambiental y tiene un tiempo de degradación de aproximadamente un año, dependiendo de las condiciones climáticas (Ecoembes, 2022). Además, brinda una buena estética visual y seguridad al momento del traslado para su comercialización.

Información: En la cara anterior se incrusta el logo, nombre, sabores y certificaciones que posee el chocolate orgánico. En la parte trasera se deberá incluir la escala nutricional del producto, la misma que será corta y clara, para evitar la fatiga que causa leer la lista larga de ingredientes.

Tabla 5

Información nutricional del producto

Datos nutricionales - tableta de 80 g		
Nombre del producto	Sun'n'Yum	
Información de producto	Calorías	486 kcal
	Grasas	
	totales	36 g
	Carbohidratos	32 g
	Proteínas	8 g
	Azúcares	16 g
	Fibra	
	Dietética	8 g
	Hierro	8 mg
	Magnesio	133 mg

La información nutricional, es un aspecto clave a incorporar en todo producto a comercializar. Las etiquetas se pueden dividir en dos categorías, la de específicos nutrientes como las etiquetas de ingesta de referencia o indicadores resumidos. Para el chocolate orgánico ecuatoriano, se ha buscado la implementación de ambas, donde se dé a conocer la porción

recomendable de consumo, más el Nutri-Score, un sistema de calificación de cinco letras de colores utilizado para demostrar el valor nutricional general, desarrollado por la Agencia Británica de Normas Alimentarias, en Francia en 2017, misma etiqueta que ha tomado protagonismo en los países europeos y que solo se emplea en productos procesados.

Esta etiqueta es más eficaz para mejorar el comportamiento del consumidor, ya que lo guía a opciones más saludables de forma visual y no requiere de mucha carga de trabajo cognitivo, al ser una etiqueta interpretativa. La etiqueta Nutri-Score, representa la más alta calidad nutricional con la letra “A” de color verde oscuro; hasta la más baja calidad nutricional etiquetada con la letra “E”, representada por el color naranja oscuro (Pitt et al., 2023).

Estas etiquetas en el chocolate orgánico Sun’n’Yum, responden a la exigencia del mercado noruego, alineándose a los estándares de calidad, de manera que permita fortalecer el posicionamiento en mercados orientados al bienestar y salud.

Figura 18

Información nutricional y etiqueta Nutri-Score en el empaque

NUTRI-SCORE

A B C D E

Sun'n'Yum: Where flavor meets purpose. Made with organic Ecuadorian cacao, every bite celebrates tradition, sustainable hands, and the rich taste of fertile lands. Small pleasures, big impact.

BENEFITS

DARK CHOCOLATE
Antioxidants and minerals, improve brain function

FRUIT
Authentic flavor and the wholesome benefits of real fruits, free from artificial additives.

Nutrition Facts

Size per serving: 10g.

Servings Per Container: 5

Amount per proportion
Energy (calories) 251KL. (60KCal)

Energy from fat, 147 KJ, (35 kcal)

		%Daily value*
Total Fat.	4g	6%
Saturated fat.	2,5g	13%
Trans Fat.	0g	
Monounsaturated Fat	1,5g	
Polyunsaturated fat	0g	
Cholesterol.	0mg	0%
Sodium	0mg	0%
Total carbohydrates.	5g	2%
Dietary Fiber.	1g	4%
Total sugars.	4g	
Protein	<1g	1%

* Percent Daily Values are based on a 8380 kJ (2000 kcal) diet.

Storytelling

"Sun'n'Yum llega desde las fértiles tierras de Yaguachi, Ecuador, donde el sol baña los cultivos de cacao, para obtener un chocolate exquisito, creado con el esfuerzo de una comunidad cooperativista trabajadora. Cuando eliges Sun'n'Yum, respaldas un modelo que abraza el desarrollo sostenible, celebra la biodiversidad y empodera pequeñas comunidades ecuatorianas".

Bajo este storytelling, se busca que su esencia capture al consumidor noruego, que permita que el producto, además de sus características diferenciadoras, sea atraído por esta estrategia, logrando la fidelización mediante la lealtad emocional. Para Copeland (1923) la lealtad hace referencia a un comportamiento donde prevalece la recompra (Duque & Ramírez, 2014). Esta acción solo se puede dar mediante el impacto y la forma en la que se llegará al consumidor final, no se trata de vender la historia, se trata de comunicar y sentirla.

Certificaciones del producto

Se plantea la obtención de certificaciones que le den importancia y credibilidad al producto que se está ofertando estas son: Certificación FairTrade, Certificación FSC, Certificación Orgánica de la Unión Europea y Certificación Rainforest Alliance.

Certificación FairTrade: Este sello garantiza que el producto ha sido elaborado de acuerdo a los estándares del comercio justo durante todo el proceso de producción, ciertos criterios que deben cumplir estos productos son el pago justo a los trabajadores agricultores y productores, respeto de los derechos de trabajadores, cumplimiento de normas relacionadas al medio ambiente, no existe trabajo forzado ni trabajo (Fairtrade International, 2025).

Certificación FSC: Está dirigida a empresas o particulares que sean propietarios de áreas forestales que sean manejadas de manera sostenible, contribuyendo a la preservación de la biodiversidad, se otorgue apoyo y beneficios a los pobladores locales, garantizando al mismo tiempo su viabilidad económica (FSC, 2025).

Certificación Orgánica de la Unión Europea: Aplica para todo tipo de producto agrícola, ya sea en su estado original o que haya pasado por un proceso de manufacturación, con el propósito de garantizar la protección del medio ambiente, el no uso de productos sintéticos y químicos, conservación de la biodiversidad y fertilidad del suelo (Cotecna, 2025).

Certificación Rainforest Alliance: Resalta el compromiso y garantiza que el producto viene de parte de productores enfocados en producir mejores cultivos, habilidad para adaptarse al cambio climático, disposición para incrementar su productividad y también reducir costos operativos (Rainforest Alliance, 2025).

Las certificaciones en productos premium se consideran como la autenticidad que brinda el producto, la adquisición de las mismas abre muchas oportunidades en el mercado, especialmente en aquellos que son exigentes, como es el caso de Noruega.

e. Estudio financiero

A continuación, se presentan los tres componentes que integran el estudio económico del trabajo, los mismos que son: la inversión inicial, la proyección de ingresos y los indicadores financieros, siendo estos determinantes para que el productor esté dispuesto a aplicar esta propuesta de posicionamiento, al ver un retorno económico positivo.

La inversión inicial para la propuesta de posicionamiento es de \$64,500, la cual se divide en inversión corriente, fija y diferida. En inversión corriente tenemos el capital de trabajo con \$30,000. En inversión fija un total de \$20,000, dentro de la que se encuentran los valores de maquinarias y equipos por \$15,000 e infraestructura por \$5,000. En cuanto a la inversión diferida que es de \$14,500, está compuesta por: gastos de certificación \$8,000, publicidad BTL \$3,000 y canales de distribución \$3,500.

Tabla 6

Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL

Descripción	Valor	%
Capital de Trabajo	\$ 30,000.00	46.51%
TOTAL INVERSIÓN CORRIENTE	\$ 30,000.00	46.51%
Maquinaria y Equipos	\$ 15,000.00	23.26%
Infraestructura	\$ 5,000.00	7.75%
TOTAL INVERSIÓN FIJA	\$ 20,000.00	31.01%
Gasto de Certificación	\$ 8,000.00	12.40%
Publicidad BTL	\$ 3,000.00	4.65%
Canales de Distribución	\$ 3,500.00	5.43%
TOTAL INVERSIÓN DIFERIDA	\$ 14,500.00	22.48%
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 64,500.00	100.00%

Se realiza una proyección de ingresos a cinco años, considerando que es el tiempo suficiente para que la marca consiga un posicionarse de manera exitosa en el mercado noruego. La cantidad estimada a vender en el primer año es 10,000 unidades de chocolate orgánico a un precio de \$8, dando como resultado un ingreso anual de \$80,000. Aplicando una tasa de crecimiento de ventas del 10%, al quinto año se obtendría un ingreso anual de \$117,128.

Tabla 7

Proyección de ingresos a 5 años

DETALLE DE INGRESOS EN UNIDADES			
Descripción	Precio final	Cantidad anual	Ingreso Anual
Año 1			
Barra de chocolate orgánico	\$ 8.00	10,000	\$ 80,000.00
Año 2			
Barra de chocolate orgánico	\$ 8.00	11,000	\$ 88,000.00
Año 3			
Barra de chocolate orgánico	\$ 8.00	12,100	\$ 96,800.00
Año 4			
Barra de chocolate orgánico	\$ 8.00	13,310	\$ 106,480.00
Año 5			
Barra de chocolate orgánico	\$ 8.00	14,641	\$ 117,128.00

Tabla 8

Resumen crecimiento de ingresos

CRECIMIENTO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aumento	\$	\$	\$	\$	\$
en ventas	80,000.00	88,000.00	96,800.00	106,480.00	117,128.00

En la tercera parte del estudio financiero, se presentan indicadores claves para conocer acerca de la rentabilidad del proyecto. Para realizar este cálculo, se utilizó la inversión inicial, los flujos de efectivos correspondientes para los años proyectados, y así poder sacar los flujos netos que permitirán obtener los resultados requeridos. El valor para la Tasa Interna de Retorno TIR es de 38%, el valor actual neto VAN es de \$29,843.16 y el periodo de recuperación es de 3 años.

Tabla 9

Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS						
Descripción	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos de efectivo		\$	\$	\$	\$	\$
Inversión		15,500.00	38,500.00	67,300.00	71,980.00	82,628.00
Inicial	\$					
	64,500.00					
Flujos	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Netos	(64,500.00)	15,500.00	38,500.00	67,300.00	71,980.00	82,628.00

	\$
VAN	29,943.16
TIR	38%
Payback	3 años

A partir de esto tenemos que el proyecto sería rentable, manteniendo siempre los flujos de efectivo y el riesgo interno de la empresa controlado, puesto que el 37% de la TIR significa que se obtendrá un 37% de rentabilidad sobre el valor de la inversión inicial, al ser esta tasa positiva, el VAN lo será de igual manera con valor de \$29,943.16 que es el monto adicional a la inversión inicial que generará el proyecto. Por último, un periodo de

recuperación de tres años es un plazo favorable para un proyecto que se planifica tenga una vida útil larga.

Es así que, mediante estos atributos forman parte de la estrategia de posicionamiento y ventaja competitiva del producto a mercadear en Noruega, desde el empaque ecológico de cartón reciclable, el mismo que incluye detalles como los nutrientes, ingesta de referencia de consumo, Nutrition score, certificaciones, logo, junto a la descripción de la leyenda tradicional que conecta las culturas de ambos países, permite comunicar la calidad y la oferta diversificada de cata de sabores de los chocolates orgánicos que ofrece el modelo asociativo de pequeños productores de Yaguachi, Ecuador, por medio de canales de marketing efectivos. Sustentando el modelo de posicionamiento Al Ries y Jack Trout, donde efectivamente, se comunica la simplicidad del mensaje por medio del concepto, insight, storytelling; diferenciación mediante su empaque, sostenibilidad, calidad y veracidad del producto; la relevancia en el modelo adoptado, y competencia, que ha permitido evaluar y desarrollar esta estrategia de posicionamiento, convirtiéndose en una propuesta atractiva y beneficiosa para los pequeños productores.

CONCLUSIONES

Mediante la elaboración y desarrollo de este trabajo se llegó a las siguientes conclusiones:

- Para la comercialización de chocolates orgánicos ecuatorianos a Noruega se debe aprovechar las tendencias y demandas del momento, fundamentada en la Teoría de la ventaja competitiva transitoria de Rita Gunther, de tal manera que esta ventaja evolucione de acuerdo a la evolución de las mismas. La adopción de un modelo asociativo para pequeños productores como los del cantón Yaguachi, permite fortalecer su capacidad productiva.
- En cuanto a la producción del chocolate orgánico, dentro del territorio estudiado, es limitada, con un promedio de 400 a 500 kg anuales por productor, por el cuidado a emplear para la obtención de materia de calidad, por lo que se sugiere aprovechar un modelo asociativo para mejorar e innovar en la oferta, para la obtención de beneficios mutuos.
- El estudio de la competencia en el mercado destino como Fjak Chocolate y Vigdis Rosenkilde, que se han posicionado en los nichos de productos éticos y orgánicos, permiten moldear de manera adecuada la estrategia de posicionamiento, aprovechando atributos y enfocándose en el desarrollo de nuevos.
- La estrategia de posicionamiento debe englobar varios aspectos que permitan destacar la competitividad del producto, desde cada detalle en el empaque, el producto hasta la manera de comunicarlo por medio de los canales de marketing selectos, como lo permitió el modelo de posicionamiento de Al Ries y Jack Trout.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones para el desarrollo de una estrategia de posicionamiento para chocolates orgánicos, engloban diversos desafíos, por lo que es recomendable:

- Llevar a cabo una investigación que cubra las limitaciones metodológicas principalmente, al tener acceso a una muestra mayor, lo que puede dar paso a la ejecución de un plan de exportación.
- Si se desea abarcar la estrategia para toda la cadena logística, desde la producción hasta la comercialización en el mercado destino, es ideal, realizar una investigación más amplia donde se emplee un método de recolección de información del país destino, con fuentes confiables para una mejor penetración en el mercado, como distribuidores directos, entidades gubernamentales, organizadores de ferias internacionales, entre otros.
- Realizar el financiamiento opcional hacia publicidades masivas, de acuerdo a la evolución de la prosperidad y rentabilidad esperada, como medio opcional.
- Evaluar la estrategia trimestralmente bajo Indicadores Claves de desempeño (KPI), abarcando la participación del mercado, ventas, satisfacción y percepción del cliente mediante la publicidad del producto. Evaluación esencial, dado a que vivimos en un ambiente comercial que evoluciona constantemente y por el cual debemos estar alertas a aquellos cambios para la respectiva adaptación y responder a la demanda del mercado.

REFERENCIAS

- Abella. (2017). *EL FIN DE LA VENTAJA COMPETITIVA*. Revista Iberoamericana de Ciencias Empresariales y Economía| 99REVISTA IBEROAMERICANA DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONOMÍA. https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:DR06H2zPXGkJ:scholar.google.com/+ventaja+transitoria+rita+gunther&hl=es&as_sdt=0,5
- Acuerdo N° 302—Reforma el Reglamento de la normativa de la producción orgánica agropecuaria en el Ecuador*. (2006, septiembre 25). FAO. <https://www.fao.org/faolex/results/details/es/c/LEX-FAOC067194/>
- Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario. (2022). *BOLETÍN INFORMATIVO INFORME TÉCNICO DE EXPORTACIÓN DE CACAO*. <https://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2022/02/Informe-cacao.pdf>
- Andrade, C. E. A., Pulgar, W. G. C., Romero, D. P. D., & Paz, F. F. E. (2022). Estudio de mercado, estrategia para la creación de microempresas de ecoturismo. *Revista Ñeque*, 5(13), Article 13. <https://doi.org/10.33996/revistaneque.v5i13.101>
- Andrade, S. (2022, septiembre 24). *Estos son los mejores chocolates de Europa*. Traveler. <https://www.traveler.es/articulos/estos-son-los-mejores-chocolates-de-europa-del-ano>
- ANECACAO. (2024). *Historia del Cacao—Anecacao* [Anecacao]. <https://anecacao.com/cacao-en-el-ecuador/historia-del-cacao/>

Anuario-salinerito-2023.pdf. (s. f.). Recuperado 5 de noviembre de 2024, de <https://salinerito.com/wp-content/uploads/2024/07/anuario-salinerito-2023.pdf>

Aranda, Y., & Montoya, I. (2006). Principales enfoques conceptuales explicativos del proceso de internacionalización de empresas¹. *Agronomía Colombiana*, 24(1), 170-181.

Arctic Grub. (2025). *Chocolate in Norway; now and then*. <https://arcticgrub.com/chocolate-in-norway-now-and-then/>

Arias, S. (2024). *To'ak, el chocolate más caro del mundo: 50 gramos valen casi dos millones de pesos*. <https://www.eltiempo.com/cultura/gente/to-ak-el-chocolate-mas-carro-del-mundo-50-gramos-valen-casi-dos-millones-de-pesos-3341847>

Arteaga, M. (2023). *La historia de Pacari: Los chocolates de 45 sabores que se han tomado Latinoamérica y el mundo | DF SUD*. DF SUD. <https://dfsud.com/america/la-historia-de-pacari-los-chocolates-de-45-sabores-que-se-han-tomado>

Bagur, S., Roselló, M., & Paz, B. (2021). *El enfoque integrador de la metodología mixta en la investigación educativa*. <https://www.redalyc.org/journal/916/91668059003/html/>

Ballesteros, M. F. (2023). *Plan de negocio para la implementación de una nueva unidad de negocio de TAMSHI: Planta industrial para el procesamiento de cacao y obtención de productos derivados para su exportación*.

Banco Central del Ecuador. (2020). *BOLETÍN 35.- Evolución del comercio no tradicional ecuatoriano.*

<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/BOLETIN352020.pdf>

Banco Mundial. (2023). *Noruega.* World Bank Open Data.
<https://data.worldbank.org>

Baque Villanueva, L. K., Álvarez Gómez, L. K., Izquierdo Morán, A. M., & Viteri Intriago, D. A. (2021). Generación de valor agregado a través del marketing digital en las Mipymes. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), 407-415.

Barrell, S. (2020, noviembre 11). *Ecuador: Descubre dónde se produce uno de los mejores chocolates del mundo.* National Geographic.
<https://www.nationalgeographicla.com/viajes/2020/11/ecuador-descubre-donde-se-produce-uno-de-los-mejores-chocolates-del-mundo>

Best Food Importers. (2024, abril 26). *Importadores de alimentos y tendencias de importación de alimentos en Noruega—Actualización de BestFoodImporters 2024.*
<https://bestfoodimporters.com/es/blog/plataforma-completa-blog/importadores-de-alimentos-y-tendencias-de-importacion-de-alimentos-en-noruega-actualizacion-de-bestfoodimporters-2024/>

Cámara de Comercio de Mallorca. (2020, julio 2). *Países Nórdicos tras el COVID*. 19. Cambramallorca.Com.
http://www.cambramallorca.com/ampliar.php?Cod_not=11524

Carneiro, M. (2009). *Dirección Estratégica Innovadora Pero, ¿Hay Vida Después de Porter?* Netbiblo.

Centre for the Promotion of Imports. (2020, septiembre 1). *The European market potential for certified cocoa | CBI*. <https://www.cbi.eu/market-information/cocoa-cocoa-products/certified-cocoa/market-potential>

Cervantes, X., Mendoza, E., Samaniego, E., & Vásconez, G. (2020). *Visualización bibliométrica en el área del cultivo de cacao evaluando competencias administrativas y socioeconómicas a nivel de américa latina*. uteq.edu.ec.
<https://www.uteq.edu.ec/es/investigacion/articulo/258>

Chocolates Torras. (2023, octubre 9). *Derivados del cacao—Todos los Productos derivados del Cacao*.
<https://chocolatestorras.com/derivados-cacao-productos/>

Coba, G. (2019, noviembre 27). *Pacari, el caso de éxito de comercio justo que se estudia en Harvard*. Primicias.
<https://www.primicias.ec/noticias/economia/pacari-chocolate-exito-harvard-ecuador/>

Coba, G. (2021, febrero 13). *Ecuador: Un país de emprendedores, pero con poca innovación*. Primicias.

<https://www.primicias.ec/noticias/economia/ecuador-emprendedores-poca-innovacion/>

Coca, M. (2007). *Importancia Y Concepto Del Posicionamiento Una Breve Revisión* Teórica.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331007>

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. (2021).

https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf

Consulado del Ecuador en Valencia. (2022). *ECUADOR, CUNA DEL ORIGEN DEL CACAO Y LA EXPERIENCIA CHOCOLATERA – Valencia*.

<https://www.cancilleria.gob.ec/valencia/2022/10/05/ecuador-cuna-del-origen-del-cacao-y-la-experiencia-chocolatera/>

Cotecna. (2025). *Certificación Orgánica de la UE*. <http://www.cotecna.com/>

Datos Macro. (2024). *PIB de Noruega 2024*.

<https://datosmacro.expansion.com/pib/noruega>

De Miguel, J. (2023, agosto 7). *Diferenciación de producto: Cómo destacar en el mercado*. <https://www.doofinder.com/es/blog/diferenciacion-de-producto>

Domínguez, M. (2024, octubre 28). *El 60% de los consumidores prevé gastar más en productos sostenibles en el futuro*.

<https://www.eleconomista.es/retail->

consumo/noticias/13049362/10/24/el-60-de-los-consumidores-preve-gastar-mas-en-productos-sostenibles-en-el-futuro.html

Duque, E., & Ramírez, P. (2014). Evolución conceptual y relación entre involucramiento y lealtad. *Suma de Negocios*, 5(12), 169-179.

Ecoembes. (2022). *¿Sabes cuánto tarda en degradarse el cartón?* | Ecoembes. <https://reducereutilizarecicla.org/cuanto-tarda-en-degradarse-el-carton/>

El Comercio. (2024, julio 24). *El cacao es un producto ecuatoriano que conquistó el mundo—El Comercio*. https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador/cacao-producto-ecuatoriano-conquistó-mundo.html?utm_source=chatgpt.com

El enigmático vínculo entre Hugin y Munin: Los cuervos de Odin en la mitología nórdica. (2023, agosto 5). Mundo mitológico. <https://www.mundomitologico.org/hugin-y-munin/>

El Salinerito. (2018, agosto 2). *Catálogo CONFITES - Salinerito by Salinerito—Issuu*. https://issuu.com/salinerito/docs/cat_logo_confites_-_pdf

El Universo. (2025, enero 20). *El cacao proyecta exportar 479.000 toneladas en 2025 y con más de \$ 4.000 millones podría escalar como segundo producto estrella*. <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/exportaciones-banano-cacao-comercio-exterior-fedexpor-anecacao-acorbanec-ecuador-2025-nota/>

Euromonito. (2025). *Desafíos en el mercado mundial de alimentos saludables.*

<https://login.euromonitor.com/>

Euromonitor. (2024). *Estadísticas: Perfil consumidor de Noruega 2024 -2028.*

<https://login.euromonitor.com/>

Euromonitor. (2025a). *Estrategias de negocios para ganar entre los principales actores del mercado HW (Health and Wellness).*

<https://login.euromonitor.com/>

Euromonitor. (2025b). *Ganar clientes: Tendencias de lealtad que darán forma al futuro.* <https://login.euromonitor.com/>

Euromonitor. (2025c). *Innovaciones que promueven la sostenibilidad.*

<https://login.euromonitor.com/>

Euromonitor. (2025d). *Tendencias de alimentos saludables y sostenibles.*

<https://login.euromonitor.com/>

Fairtrade International. (2025). *How Fairtrade certification works.*

<https://www.fairtrade.net/en/why-fairtrade/how-we-do-it/how-does-the-label-work/how-fairtrade-certification-works.html>

FasterCapital. (2024). *El paradigma eclectico y la teoria de la internalizacion una combinacion ganadora.* FasterCapital.

<https://fastercapital.com/es/contenido/El-paradigma-eclectico-y-la-teoria-de-la-internalizacion--una-combinacion-ganadora.html>

Fernández, I. D. (2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación? *Economía y Desarrollo*, 144(1), 101-114.

Fernández, J. (2001, octubre 15). *Posicionamiento y la mente del consumidor*.

Fjåk Chocolate. (2024). *Home*. Fjåk Chocolate. <https://fjaak.no/en/>

FLOCERT. (2025, febrero 2). *Pequeños productores / Productores a pequeña escala*. <https://www.flocert.net/es/glossary/pequenos-productores-productores-pequena-escala/>

Forbes Ecuador. (2024, junio 26). *Los 5 países de la región con mayor tasa de actividad emprendedora*. Forbes Ecuador. <https://www.forbes.com.ec/rankings/los-5-paises-region-mayor-tasa-actividad-emprendedora-n55118>

FSC. (2025). *Certificación Gestión Forestal*. FSC España. <https://es.fsc.org/es-es/certificacion-gestion-forestal>

Fundación BBVA. (2024). *Ecléctico | Definición y ejemplos de uso | Diccionario del español actual*. <https://www.fbbva.es/diccionario/ecl%C3%A9ctico/>

Fundación Española de la Nutrición. (2024). *EL CACAO, DE LA CIENCIA A LA MESA*. https://www.fen.org.es/storage/app/media/2024/MONOGRAFIA_CACAO.pdf

- Gallegos, M. C., Beltrán, L. I., Calderón, L. C., & Guerra, V. R. (2020). *La diferenciación como estrategia de competitividad en el sector florícola del Cantón Cayambe (Ecuador)*. <http://localhost:8080/xmlui/handle/654321/8996>
- García, A. (2010). De la ventaja comparativa a la ventaja competitiva: Una explicación al comercio internacional. *Publicaciones Icesi*. https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/publicaciones_icesi/article/view/640
- García, A., Pico, B., & Jaimez, R. (2021). La cadena de producción del Cacao en Ecuador: Resiliencia en los diferentes actores de la producción. *Revista Digital Novasinergia*, 4(2), 152-172. <https://doi.org/10.37135/ns.01.08.10>
- Gómez, R., Muñoz, L. W., & Roldán, R. M. (2020). Determinantes de la inversión extranjera directa en América Latina: Una visión desde la economía administrativa. *Revista Economía y Política*, 31. https://www.redalyc.org/journal/5711/571162102005/html/#redalyc_571162102005_ref24
- González, A. (2024, junio 27). *Alto precio del cacao impacta en los chocolates importados y nacionales, que están más caros en las perchas*. El Universo. <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/precio-chocolate-cacao-ecuador-mercado-internacional-local-nota/>

Grão Especial. (2021, noviembre 30). Fjåk: Conozca la marca de chocolate Bean to Bar de Noruega. *Grão Especial*.
<https://graoespecial.com.br/es/fjak-bean-to-bar-es/>

Grupo Aspasia. (2024). Glosario de la formación: Método (de investigación) deductivo. *grupoaspasia.com*.
<https://grupoaspasia.com/es/glosario/metodo-de-investigacion-deductivo/>

INEC. (2024, abril). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/2023/Principales_resultados_ESPAC_2023.pdf

Infante, J. (2013). Mercantilismo, proteccionismo y orden público económico en el pensamiento constitucional de Juan Egaña. *Revista de estudios histórico-jurídicos*, 35, 547-566. <https://doi.org/10.4067/S0716-54552013000100017>

InnovationNorway. (2024). *¿Preparado para probar una auténtica delicia?*
<https://www.visitnorway.es/que-hacer-en-noruega/saborea-noruega/chocolate/>

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2023). *La producción orgánica, cada vez con mayor demanda y dueña de un gran potencial en América Latina y el Caribe*.
<https://iica.int/es/prensa/noticias/la-produccion-organica-cada-vez-con-mayor-demanda-y-duena-de-un-gran-potencial-en>

- La Hora. (2023, abril 12). *El 90% de las exportaciones de cacao es en grano porque Ecuador no ha podido atraer las inversiones para industrializarlo*. <https://www.lahora.com.ec/pais/exportaciones-cacao-grano-ecuador-atraer-inversiones-industrializarlo/>
- Lenis, A. (2023, septiembre 26). *Qué es la publicidad BTL (below the line) y ejemplos exitosos*. <https://blog.hubspot.es/marketing/btl>
- LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA. (2011). <https://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Ley-Orga%CC%81nica-de-Economi%CC%81a-Popular-y-Solidaria.pdf>
- Loza, D. M. V., Llanqui, D. C., & Porres, J. J. A. (2022). Implementación de la tecnología para la elaboración de chocolate orgánico. *CIPyCOS*, 1(2), Article 2.
- Market Access Map. (2025). *Market Access Conditions*. ITC. <https://www.macmap.org/en//query/results?reporter=579&partner=218&product=180632&level=6>
- Martínez, A. (2020, junio 26). *To'ak: El chocolate más caro del mundo*. <https://www.revistainhaus.com/2020/06/26/toak/>
- Mashpi Chocolate. (2024). *Sobre nosotros*. Mashpi Chocolate. <https://www.mashpichocolate.com/es/pages/about-us>
- Mercado De Data Bridge. (2024). *Informe Del Mercado Global De Chocolate Y Confitería Orgánicos—Tendencias De La Industria Y Pronóstico Hasta 2028*.

<https://www.databridgemarketresearch.com/es/reports/global-organic-chocolate-and-confectionery-market>

Ministerio de Agricultura Y Ganadería. (2019). *Cacao Híbrido CCN-51 cuenta con certificación de calidad*. <https://www.agricultura.gob.ec/cacao-hibrido-ccn-51-cuenta-con-certificacion-de-calidad/>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2024). *Boletín Situacional Cacao 2023*. <https://online.fliphtml5.com/ijia/xduu/>

Ministerio de relaciones exteriores de Noruega. (2024). *Noruega en la actualidad*. Norgesportalen. <https://www.norway.no/es/central-content/es/valores-prioridades/noruega-actualidad/>

Ministerio de Turismo. (2014). *Ecuador megadiverso y único en el centro del mundo – Ministerio de Turismo*. <https://www.turismo.gob.ec/ecuador-megadiverso-y-unico-en-el-centro-del-mundo/>

Mocca. (2022, marzo 29). *Ecuador: Productores de cacao orgánico superan expectativas de precio gracias a MOCCA y Ethiquable*. <https://mocca.org/ecuador-productores-de-cacao-organico-superan-expectativas-de-precio-gracias-a-mocca-y-ethiquable/>

Mordor Intelligence. (2024). *Premium Chocolate Market Size*. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/premium-chocolate-market>

Moreno, A., Narváez, D., & Sancho, S. (2016, diciembre). *Teorías del Comercio Internacional*. Banco Central del Ecuador.

<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/doctec11.pdf>

Munoz, J. (2023, marzo 23). *Examinando a los nuevos Consumidores de Chocolate – RedBakery*. <https://redbakery.cl/2023/03/23/examinando-a-los-nuevos-consumidores-de-chocolate/>

Nómada. (2024). *Oslo*. <https://nomada.uy/guide/view/cities/123>

OECD. (2024). *Tu Índice para una Vida Mejor*. <https://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/norway-es/>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2025, febrero 2). *Small family farmers*. Plataforma de conocimientos sobre agricultura familiar. <https://www.fao.org/family-farming/themes/smallfamilyfarmers/es/>

Paccari. (2024). *Historia de Paccari*. Chocolat Paccari - Tienda online. <https://chocolatpacari.fr/historia-de-pacari/>

Paz, M. J. (2002). *Los enfoques microeconómicos sobre la expansión de las empresas transnacionales Aportes y limitaciones*. 37-44.

Pérez, M. (2024, mayo 10). *Así es el chocolate más caro del mundo: Cuesta 454 euros y está hecho en Ecuador*. <https://www.lavanguardia.com/comer/expres/20240510/9630097/asi-tableta-chocolate-mas-cara-mundo-cuesta-454-euros-hecho-ecuador-pmv.html>

- Pitt, S., Julin, B., Øvrebø, B., & Wolk, A. (2023). Front-of-Pack Nutrition Labels: Comparing the Nordic Keyhole and Nutri-Score in a Swedish Context. *Nutrients*, 15(4), Article 4. <https://doi.org/10.3390/nu15040873>
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Porter, M. (2008, enero 1). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- Primicias. (2023a, abril 3). *El cacao ecuatoriano: Una deliciosa fuente de beneficios*. Primicias. <https://www.primicias.ec/noticias/patrocinado/cacao-ecuatoriano-deliciosa-fuente-beneficios/>
- Primicias. (2023b, septiembre 13). *¿Qué hace tan especial al chocolate ecuatoriano?* Primicias. https://www.primicias.ec/nota_comercial/hablemos-de/asi-se-vive/sabores-del-ecuador/especial-chocolate-ecuatoriano/
- PRO ECUADOR. (2023). *Cacao en grano en Bélgica 2023 – PRO ECUADOR*. <https://www.proecuador.gob.ec/cacao-en-grano-en-belgica-2023/>
- PromPerú. (2019). *Perfil del Consumidor Nórdico*. <https://repositorio.promperu.gob.pe/server/api/core/bitstreams/57003eb1-83dc-45c9-9128-32b3051c933d/content>
- Quiroz, G. (2024, julio 7). *5 cosas que puedes aprender del cóndor andino en su día*. El Comercio. <https://www.elcomercio.com/audios/tendencias/5-cosas-que-puedes-aprender-del-condor-andino-en-su-dia.html>

Rainforest Alliance. (2025). *Certificación de Agricultura Sostenible*. Rainforest Alliance | Para empresas. <https://www.rainforest-alliance.org/es/certificacion/>

Restrepo, A. (2023, agosto 11). *Empoderando la producción: 10 productos clave para pequeños productores*. <https://blog.croper.com/empoderando-la-produccion-10-productos-que-potencian-a-los-pequenos-productores/>

Ries, J., & Trout, A. (1981). Posicionamiento. *McGraw-Hill Interamericana*. https://www.academia.edu/23737986/Al_Ries_Jack_Trout_Posicionamiento_Mc_Graw_Hill

Rivera, O., Pagán, N., & Gómez, J. (2018). *Investigación no experimental y generalización: Bases epistemológicas de las corrientes actuales*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7309529>

Salazar, F. J. V., Chuquín, H., & Charfuelán, V. I. P. (2019). Caracterización generacional de la empresa el Salinerito de Guaranda. *Revista Investigium IRE Ciencias Sociales y Humanas*, 10(1), Article 1. <https://doi.org/10.15658/INVESTIGIUMIRE.191001.04>

Salinas Pueblo Mágico Ecuador. (2024). *Confites El Salinerito – Salinas de Guaranda – Rincón mágico del Ecuador*. <https://www.salinasdeguaranda.com/confites-salinerito/>

Sánchez, Y. (2023). Nuevo significado del estudio de mercado en ocasión del contrato de factoraje. *Cofin Habana*, 17(2).

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2073-60612023000200011&lng=es&nrm=iso&tlng=pt

Segovia, D. (2022, noviembre 29). *Chocolates ecuatorianos de ultra lujo, solo para elegidos*. <https://www.forbes.com.ec/lifestyle/chocolates-ecuatorianos-ultra-lujo-elegidos-n25667>

Solano, A. (2024, mayo 7). *Our Origin Story*. Mashpi Chocolate. <https://www.mashpichocolate.com/es/blogs/craft-chocolate/our-origin>

Sonajero, R. (2025, enero 3). *Centros Comerciales con las Mejores Tiendas de Alimentación en Oslo: Guía Completa* - Sonajero.es. <https://www.sonajero.es/centros-comerciales-con-las-mejores-tiendas-de-alimentacion-en-oslo/13655>

Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales. (2024). *Barreras al Comercio Internacional*. Default. <https://www.subrei.gob.cl/preguntas-frecuentes/barreras-al-comercio-internacional>

Technavio. (2019, enero 7). *Global Chocolate Market 2019-2023 | Increasing Premiumization of Chocolates to Boost Demand* | Technavio. <https://www.businesswire.com/news/home/20190106005167/en/Global-Chocolate-Market-2019-2023-Increasing-Premiumization-of-Chocolates-to-Boost-Demand-Technavio>

Technavio. (2021). *Organic Chocolate Market Analysis—US, Canada, China, Germany, UK - Size and Forecast 2024-2028*. <https://www.technavio.com/report/organic-chocolate-market-industry-analysis>

The Biodiversity Group. (2024). Documenting Biodiversity in Ecuador. *The Biodiversity Group*. <https://biodiversitygroup.org/documenting-biodiversity-ecuador/>

The Culture Factor Group. (s. f.). *Country comparison tool*. Recuperado 27 de enero de 2025, de <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=ecuador%2Cnorway>

To'ak. (2024). *The Near Extinction of Ancient Nacional Cacao*. <https://toakchocolate.com/blogs/news/near-extinction-of-the-worlds-oldest-cacao-variety>

Trade Map. (2024a). *Trade Map—List of supplying markets for the product imported by Ecuador in 2023*. https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=%7c218%7c%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c%7c2%7c1%7c%7c1

Trade Map. (2024b). *Trade Map—Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Noruega en 2023*. https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c579%7c%7c%7c%7c180632%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Trading Economics. (2024). *Norway—Food Imports (% Of Merchandise Imports)—2025 Data 2026 Forecast 1962-2023 Historical*. <https://tradingeconomics.com/norway/food-imports-percent-of-merchandise-imports-wb-data.html>

- UN. (2024a). Consumo y producción sostenibles. *Desarrollo Sostenible*.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-consumption-production/>
- UN, M. (2024b). Crecimiento económico. *Desarrollo Sostenible*.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>
- UNIR. (2023). *Teorías del Comercio Internacional: Clásicas y nuevas*. UNIR.
<https://www.unir.net/revista/empresa/teorias-comercio-internacional/>
- Universidad de la Costa. (2024). *¿Qué es el posicionamiento de producto o servicio?* <https://virtual.cuc.edu.co/blog/que-es-el-posicionamiento-de-producto-servicio>
- Universidad Piloto de Colombia. (2023). *Qué es la ventaja competitiva en Comercio Internacional* | *UniPiloto*.
<https://estudiarvirtual.unipiloto.edu.co/blog/ventaja-comparativa-que-es>
- Valdéz, F. (2013). *El cacao fino de aroma, el cacao ancestral emblemático del Ecuador*. 135-159.
- Valero, Á. (2020, junio 6). *Pacari busca ampliar su distribución en España más allá del gourmet*. foodretail.
https://www.foodretail.es/fabricantes/pacari-chocolate-gourmet-distribucion-espana_0_1796220373.html
- Vasallo, M. (2015). *Diferenciación y agregado de valor en la cadena ecuatoriana del cacao* (1.^a ed.). <https://editorial.iaen.edu.ec/wp-content/uploads/sites/12/2016/06/Cadena-del-cacao-en-Ecuador.pdf>

Vásconez, L. (2024, abril 24). *Qué provoca la caída del precio del cacao luego de una alta subida.* El Comercio.

<https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/precios-cacao-caida-volatilidad-commodities.html>

Vigdis Rosenkilde. (2024). Vigdis Rosenkilde—Chocolate Seekers | UK.

Chocolate Seekers. <https://chocolateseekers.com/maker/vigdis-rosenkilde>

Vítora, M. (2025, enero 25). *Cuál es el salario mínimo en Noruega: Cuantía*

en euros y cuánto se gana al mes con el SMI. infobae.

<https://www.infobae.com/espana/2025/01/25/cual-es-el-salario-minimo-en-noruega-cuantia-en-euros-y-cuanto-se-gana-al-mes-con-el-smi/>

APÉNDICES

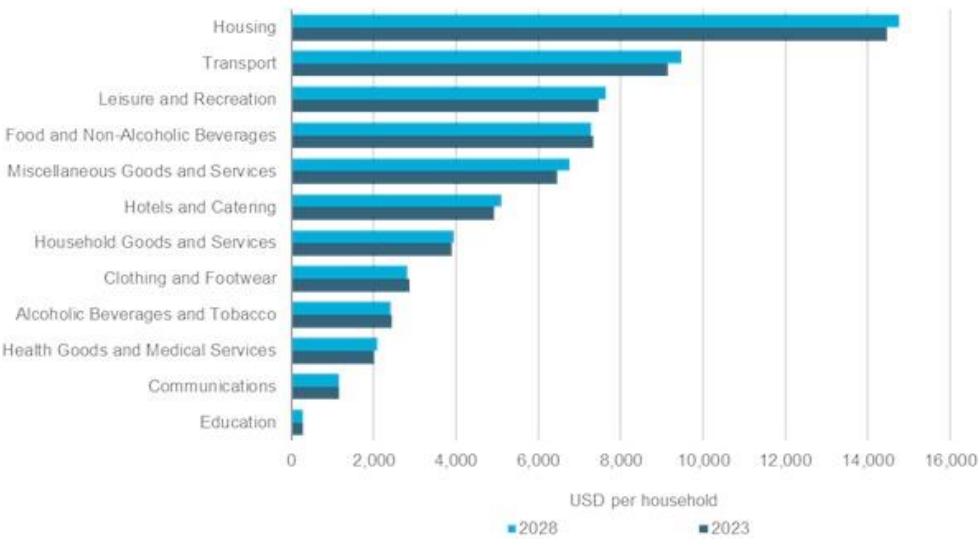
Gráfico 2 Distribución del ingreso en Noruega: Indicadores clave 2023-2028



Fuente: Euromonitor International a partir de estadísticas nacionales

Nota: Los datos para 2024-2028 son pronósticos

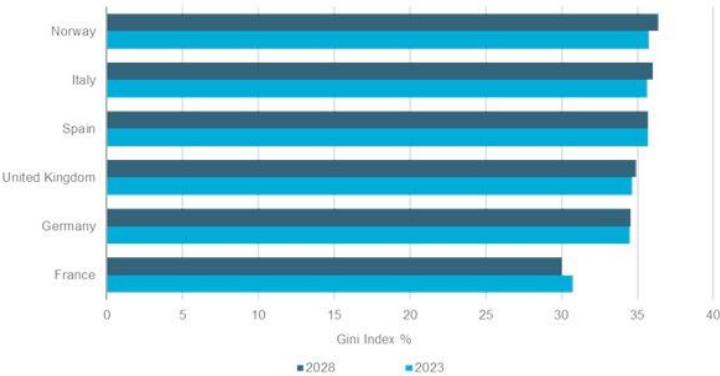
Gráfico 14 Gasto de consumo por categoría en Noruega 2023/2028: USD por hogar



Fuente: Euromonitor International a partir de estadísticas nacionales/Eurostat/ONU/OCDE

Nota: Los datos para 2028 son pronósticos.

Gráfico 6 Índice de Gini 2023/2028



Fuente: Euromonitor International a partir de estadísticas nacionales

Notas: (1) Los datos para 2028 son pronósticos. (2) Una sociedad con un índice de Gini de 0 % tiene una igualdad perfecta, en la que todos los habitantes tienen el mismo ingreso. Cuanto mayor sea el número por encima de 0 %, mayor será la desigualdad, y un puntaje de 100 % indica una desigualdad total, en la que solo una persona recibe todos los ingresos. Un puntaje por encima de 40,0 % indica una desigualdad de ingresos severa.



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Espinoza Adrián, Valeska Katiusca**, con C.C: # **0940476161** y **Ibarra Bermello, Allisson Anabella**, con C.C: # **0952013340**, autoras del trabajo de titulación: **Propuesta de estrategia para el posicionamiento de chocolates orgánicos de pequeños productores ecuatorianos en el mercado noruego** previo a la obtención del título de **LICENCIADO/A EN COMERCIO EXTERIOR** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **18 de febrero** de **2025**

Valeska Espinoza A.

Espinoza Adrián, Valeska Katiusca

C.C: **0940476161**

Allisson Ibarra B.

Ibarra Bermello, Allisson Anabella

C.C: **0952013340**



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Propuesta de estrategia para el posicionamiento de chocolates orgánicos de pequeños productores ecuatorianos en el mercado noruego		
AUTOR	Espinoza Adrián, Valeska Katusca Ibarra Bermello, Allisson Anabella		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Echeverría Bucheli, Mónica Patricia, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Comercio Exterior		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado/a en Comercio Exterior		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	18 de febrero de 2025	No. DE PÁGINAS:	85
ÁREAS TEMÁTICAS:	531105 M 31 Organización y Dirección de Empresas/ Marketing (Comercialización)/ Marketing		
PALABRAS CLAVE/ KEYWORDS:	Yaguachi, Noruega, diferenciación, exportación, derivados orgánicos de cacao.		
RESUMEN/ABSTRACT: (150-250 palabras):			
El presente trabajo de titulación tiene como objetivo proponer una estrategia para que los pequeños productores posicionen sus chocolates orgánicos en el mercado internacional de Noruega. La metodología empleada para el desarrollo de esta investigación es de tipo no experimental, tiene un enfoque mixto y se utilizó la entrevista como herramienta de recolección de datos primarios. Tiene como fundamentación teórica la Ventaja Competitiva Transitoria de Rita Gunther y el Modelo de Posicionamiento de Al Ries & Jack Trout. En cuanto a la oferta exportable individual de cacao orgánico proveniente de Yaguachi, Ecuador, tiene una cantidad limitada, para lo cual se propone la aplicación de un modelo asociativo dedicado a la elaboración y exportación de chocolate orgánico. Se destacan dos competencias principales en Noruega que son: Fjak Chocolate y Vigdis Rosenkilde. Las preferencias de los consumidores noruego en productos orgánicos se fundamentan en la calidad, bienestar, sostenibilidad y trazabilidad. Para conseguir posicionarse se plantea un modelo creado con la finalidad de penetrar en la mente del consumidor, por medio de la diferenciación, cuidado de la naturaleza, storytelling y conexión cultural.			
ADJUNTO PDF:	☒ SI	☐ NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593 96 230 9426 +593 98 758 3435	E-mail: valeskaespinozadrian@gmail.com allissonibarra21@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN	Nombre: Ing. Mónica Echeverría Bucheli, Mgs. Teléfono: PBX: 043804600 o call center: 2222024, 2222025 ext. 5021, 5129 E-mail: monica.echeverria@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			