



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y
COMERCIO**

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

MODALIDAD ANÁLISIS DE CASO

TEMA:

**ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN DE LAS EMPRESAS
CACAOTERAS ECUATORIANAS EN EL MERCADO INTERNACIONAL**

AUTORA:

IVANA VALENTINA CANTOS MOREIRA

TUTOR:

ABG. BORIS RICARDO TUBAY CEDEÑO, MG.

MANTA

2026 - 1

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, IVANA VALENTINA CANTOS MOREIRA

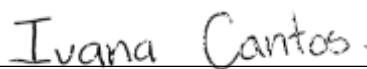
DECLARO QUE:

El contenido en el presente Trabajo de Titulación, **“ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN DE LAS EMPRESAS CACAOTERAS ECUATORIANAS EN EL MERCADO INTERNACIONAL”** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas y pie de las páginas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Los resultados, análisis, lecciones y recomendaciones obtenidas de un amplio estudio son única y exclusiva responsabilidad de la autora, datos que no pueden ser modificados sin la debida autorización.

A través de esta declaración, cedo la investigación a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí para que la utilice como estime conveniente, según lo establecido por las Leyes y Reglamentos estipulados y por la normativa institucional vigente.

Manta, 16 de Julio del 2026



Ivana Valentina Cantos Moreira
CI: 1313872747

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1 Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Carrera de Comercio Exterior de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Titulación bajo la autoría de la estudiante **IVANA VALENTINA CANTOS MOREIRA**, legalmente matriculada en la carrera de Comercio Exterior, período académico 2025 (2) - 2026 (1), cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del Análisis de Caso es **"ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN DE LAS EMPRESAS CACAOTERAS ECUATORIANAS EN EL MERCADO INTERNACIONAL"**.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 23 de julio de 2026

Lo certifico,


Abg. Boris Ricardo Tubay Cedeño, Mg-
Docente Tutor
Área: Comercio Exterior

UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ

**Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y
Comercio**

Carrera de Comercio Exterior

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN POR EL TRIBUNAL

Los miembros del tribunal de grado aprueban el informe del Análisis de Caso, presentado por la Srta. Marilyn Ivana Valentina Cantos Moreira; de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica "Eloy Alfaro de Manabí".

Con el tema **"Análisis de las estrategias de diferenciación de las empresas cacaoteras ecuatorianas en el mercado Internacional"**.

Para constancia firman:

Mgrt. Vanessa Guadalupe Fernández
Álava

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Mgrt. Ronald Mauricio López Delgado
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Mgrt. Jorge Gregorio Mendoza García
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE SIMILITUD



Certificado de análisis
Compilatio Magister+ | ULEAM-ECU

Análisis de las estrategias de diferenciación de las empresas cacaoteras ecuatorianas en el mercado internacional-IVANA CANTOS

ID : 21153c05d247323dd11722a040c70eb335494cf3



2%
Textos
sospechosos

Nombre del fichero : Análisis de las estrategias de diferenciación de las empresas cacaoteras ecuatorianas en el mercado internacional-IVANA CANTOS.txt
Tamaño del archivo original : 50,3 kB
Número de palabras : 3681

Depositante : Boris Tubay Cedeño
Fecha de depósito : 26 de junio de 2026
Tipo de carga : Interface
Fecha de fin de análisis : 26 de junio de 2026

Resumen (sección 1/2)

Localización de los textos sospechosos en el documento :



Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :



Similitudes

2%

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.



Idiomas no reconocidos

3%

Pasajes en los que parte del vocabulario utilizado no forma parte del diccionario de la lengua.
Puede tratarse de un intento del autor de modificar el texto para evitar ser detectado.



No incluido en el porcentaje de textos sospechosos :



Textos entre comillas

2%

Pasajes entre comillas, a menudo indicativos de una cita.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación en primer lugar a Dios, por haber sido mi guía, mi fortaleza y mi luz en todo este largo y exigente camino.

A mi madre, mi mayor apoyo y el pilar que me sostuvo desde el principio; gracias por confiar en mí de manera incondicional y por darme las fuerzas para seguir adelante cuando el cansancio pesaba. Cada noche de desvelo, cada sacrificio y el gran esfuerzo entregado en este proyecto son el resultado del amor y la constancia que me enseñaste.

Asimismo, dedico este logro con profunda emoción a mi padre, quien desde el cielo me cuida; sé que hoy sonríe con orgullo al ver hasta dónde ha llegado su hija.

Y finalmente, me lo dedico a mí misma, por la valentía de no rendirme, por la disciplina, el sacrificio y el gran esfuerzo entregado en todo este tiempo; este logro es la recompensa a mi propia dedicación y la prueba de que soy capaz de alcanzar todo lo que me propongo.

Ivana Valentina Cantos Moreira

RECONOCIMIENTO (AGRADECIMIENTO)

Expreso mi más sincero agradecimiento a Dios, por brindarme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para culminar esta importante etapa de mi formación profesional. A mi familia, por su amor incondicional, comprensión y constante apoyo durante todo el proceso académico. Su confianza y motivación fueron fundamentales para alcanzar este logro.

Mi especial reconocimiento a la Dra. Marjorie Calderón, por sus valiosas enseñanzas, orientación académica y compromiso con la formación de sus estudiantes. Su dedicación, profesionalismo y disposición para compartir sus conocimientos contribuyeron significativamente al desarrollo de este trabajo de titulación. De igual manera, expreso mi profundo agradecimiento al Lcdo. Pedro Bravo, quien, con su experiencia, asesoramiento y apoyo durante el proceso de elaboración de este trabajo, brindó valiosas recomendaciones que permitieron fortalecer el desarrollo de la investigación.

Asimismo, deseo reconocer la labor de todos los docentes de la carrera de Comercio Exterior de la universidad, quienes, a lo largo de mi formación académica, compartieron sus conocimientos, experiencias y valores profesionales. Cada una de sus enseñanzas aportó al fortalecimiento de mis competencias y a mi crecimiento tanto académico como personal. Extiendo también mi gratitud a las autoridades de la Facultad y a todas las personas que, de una u otra manera, ofrecieron su apoyo, orientación y palabras de aliento durante este camino, haciendo posible la culminación de esta meta.

Finalmente, agradezco a todas aquellas personas que formaron parte de este proceso y que, con su confianza, colaboración y acompañamiento, dejaron una huella importante en mi formación profesional. Este logro también les pertenece.

Ivana Valentina Cantos Moreira

ÍNDICE

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	I
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	II
CERTIFICADO DE SIMILITUD.....	III
DEDICATORIA.....	IV
RECONOCIMIENTO (AGRADECIMIENTO).....	V
RESUMEN / SUMMARY	VII
1. Introducción	1
2. Antecedentes	2
3. Definición del Problema	2
3.1. Delimitación.....	2
3.2. Planteamiento.....	3
3.3. Preguntas.....	3
4. Justificación y Propósito	3
5. Objetivos.....	4
5.1. General.....	4
5.2. Específicos	4
6. Idea a Defender	4
7. Unidades de Análisis.....	4
8. Metodología	4
9. Marco Conceptual.....	6
9.1. El cacao en el Ecuador.....	6
9.2. El mercado europeo del cacao	6
9.3. Estrategias de diferenciación en el sector cacaotero.....	6
9.4. Valor agregado y competitividad exportadora	7
9.5. Sostenibilidad y certificaciones internacionales	7
9.6. Posicionamiento de marca e identidad de origen en el mercado europeo	7
9.7. Eco-Kakao.....	8
10. Resultados Obtenidos.....	8
11. Análisis de Resultados	9
12. Lecciones y Recomendaciones	10
13. Preguntas de Reflexión	11
14. Fuentes de Información.....	12
15. Anexos	15

RESUMEN

Ecuador ocupa una posición privilegiada en el comercio internacional del cacao gracias a su variedad fino de aroma, reconocida por su calidad sensorial única. Este análisis estudió las estrategias de diferenciación de Eco-Kakao y sus implicaciones en el posicionamiento dentro del mercado europeo. Mediante un enfoque cualitativo y análisis documental, se identificó que su modelo competitivo se sustenta en la calidad del grano, trazabilidad, certificaciones internacionales e identidad de origen. Los hallazgos evidencian que el cumplimiento anticipado de normativas europeas constituyó una ventaja competitiva frente a empresas con menor desarrollo en sostenibilidad. Se concluye que la competitividad de Eco-Kakao en Europa responde a decisiones estratégicas sostenidas en el tiempo, siendo referencia para otras empresas del sector.

Palabras clave: Eco-Kakao; Diferenciación; Competitividad exportadora; Cacao fino de aroma; Mercado europeo; Sostenibilidad.

SUMMARY

Ecuador holds a privileged position in the international cocoa trade thanks to its fine aroma variety, renowned for its unique sensory quality. This analysis studied Eco-Kakao's differentiation strategies and their implications for its positioning within the European market. Through a qualitative approach and document analysis, it was identified that its competitive model is based on bean quality, traceability, international certifications, and origin. The findings demonstrate that early compliance with European regulations constituted a competitive advantage over companies with less developed sustainability practices. It is concluded that Eco-Kakao's competitiveness in Europe stems from strategic decisions sustained over time, making it a benchmark for other companies in the sector.

Keywords: Differentiation, Export Competitiveness, Fine aroma cocoa, European market, Sustainability.

1. Introducción

El cacao ecuatoriano, conocido mundialmente como "Cacao Arriba", es más que un producto agrícola; representa un emblema de la identidad nacional, una fuente de ingresos para miles de hogares y un pilar histórico de la economía del país. Con el tiempo, este cultivo ha evolucionado desde periodos de dependencia de intermediarios y mercados volátiles hacia una orientación centrada en la sostenibilidad, trazabilidad e innovación.

En este contexto, empresas como Eco-Kakao han asumido el desafío de destacarse en un mercado global cada vez más competitivo, donde la calidad por sí sola ya no garantiza el éxito. Por ello, resulta fundamental implementar estrategias de diferenciación efectivas, sostenibles y verificables que refuercen el posicionamiento de las empresas exportadoras, especialmente en el exigente mercado europeo.

Esta investigación analiza las estrategias de diferenciación implementadas por Eco-Kakao, con el propósito de identificar cuáles han resultado más determinantes para fortalecer su competitividad y posicionamiento en Europa. Asimismo, se busca comprender los desafíos que enfrenta la empresa al mantener coherencia entre sus principios de sostenibilidad, responsabilidad ambiental y rentabilidad económica en un entorno regulatorio crecientemente exigente. El estudio aspira a aportar no solo información útil para Eco-Kakao, sino también un modelo replicable para otras empresas del sector cacaotero ecuatoriano que busquen competir exitosamente en mercados internacionales, integrando tradición, innovación y compromiso social.

Para alcanzar estos propósitos, la investigación adoptó un enfoque cualitativo sustentado en los métodos inductivo-analítico y la técnica de análisis documental, mediante la revisión sistemática de fuentes secundarias especializadas sobre el sector cacaotero y la trayectoria competitiva de Eco-Kakao. Este proceso permitió identificar y examinar las principales dimensiones de diferenciación de la empresa: calidad del grano, trazabilidad, certificaciones internacionales e identidad de origen, analizando sus implicaciones en el posicionamiento competitivo dentro del mercado europeo.

Los hallazgos obtenidos evidencian que la ventaja competitiva de Eco-Kakao no responde a condiciones favorables del entorno, sino a decisiones estratégicas acumuladas y sostenidas en el tiempo. La sostenibilidad, la trazabilidad, las certificaciones internacionales y la identidad de origen se consolidan como los elementos diferenciadores que han permitido a la empresa anticiparse a las exigencias regulatorias europeas y construir una propuesta de valor sólida,

coherente y difícil de replicar por sus competidores. Estos resultados posicionan a Eco-Kakao como un referente dentro del sector exportador cacaotero ecuatoriano y demuestran que la diferenciación estratégica, cuando es genuina y sostenida, constituye el camino más efectivo hacia la competitividad internacional.

2. Antecedentes

El sector cacaotero ecuatoriano es referente mundial por su cacao fino de aroma y perfil sensorial único. Ecuador se ha consolidado como exportador líder impulsando el desarrollo rural; sin embargo, el mercado internacional demanda hoy calidad, sostenibilidad y trazabilidad, no solo volumen. La competitividad depende de la capacidad empresarial para adaptarse a dinámicas globales y superar desafíos logísticos, aplicando estrategias de diferenciación que incorporen valor agregado más allá del precio, Daniela Mendoza (2024).

En este escenario destaca Eco-Kakao, empresa exportadora de cacao fino de aroma con presencia internacional, especializada en aprovechar la calidad del recurso nacional desde los años noventa. En relación con este contexto, Ortega Sevilla & Mejía Borja (2019) sostienen que el mercado europeo presenta alto potencial para productos con valor agregado, especialmente aquellos con certificaciones e identidad de marca vinculada al origen. Actualmente, la empresa mantiene relaciones comerciales en Europa, Asia y Norteamérica, contexto en el que, Merizalde Santacruz et al. (2024) señalan que las estrategias de calidad y diferenciación del cacao ecuatoriano fortalecen su posición en mercados de alta exigencia, escenario donde Eco-Kakao ha consolidado su propuesta exportadora.

Eco-Kakao trabaja con pequeños productores mediante apoyo técnico y capacitación, garantizando estándares internacionales a través de procesos de control y sostenibilidad, lo que según Zambrano Aveiga, M. L. (2013), fortalece la competitividad, facilita el acceso a mercados internacionales y genera mayores beneficios productivos. Gracias a este compromiso, Eco-Kakao se posiciona como una organización competitiva que genera valor en toda su cadena productiva.

3. Definición del Problema

3.1. Delimitación

Tema macro: Estrategias de diferenciación en empresas cacaoteras ecuatorianas

Delimitación: Eco-Kakao – Mercado Europeo

Problemática: Limitada comprensión e interpretación de las estrategias de diferenciación implementadas en el mercado internacional.

3.2. Planteamiento

En el comercio internacional, el mercado europeo del cacao se caracteriza por altos niveles de exigencia en términos de calidad, sostenibilidad, certificaciones y trazabilidad, lo que representa un desafío constante para las empresas exportadoras. Aunque Ecuador es reconocido como uno de los principales productores de cacao fino de aroma, las empresas nacionales enfrentan dificultades para competir en igualdad de condiciones frente a grandes multinacionales que cuentan con mayores recursos, economías de escala y mayor posicionamiento en el mercado.

En este escenario, Eco-Kakao ha logrado insertarse en el mercado europeo gracias a diversas estrategias enfocadas en la calidad, la sostenibilidad y el trabajo con productores. Sin embargo, aún enfrenta limitaciones relacionadas con los costos logísticos, el cumplimiento de estándares internacionales cada vez más rigurosos y la necesidad de innovar constantemente para mantenerse competitivo, lo que evidencia una complejidad en la configuración de las estrategias de diferenciación dentro de este entorno competitivo.

3.3. Preguntas

- ¿Qué estrategias de diferenciación caracterizan a las empresas cacaoteras ecuatorianas en el mercado internacional?
- ¿Cuáles son las estrategias de diferenciación implementadas por Eco-Kakao en el mercado europeo?
- ¿Qué implicaciones presentan las estrategias de diferenciación de Eco-Kakao en su posicionamiento y competitividad en el mercado europeo?

4. Justificación y Propósito

La investigación sobre las estrategias de diferenciación de Eco-Kakao en el mercado europeo se justifica por su pertinencia y valor analítico dentro de un entorno altamente competitivo. Resulta relevante examinar cómo la empresa aplica enfoques como la sostenibilidad, la calidad y el comercio justo frente a las crecientes exigencias de los consumidores europeos. En este sentido, el estudio permite comprender las prácticas de diferenciación presentes en el sector cacaotero ecuatoriano en contextos internacionales.

El propósito principal es analizar el “cómo” y el “por qué” de las estrategias de diferenciación implementadas por Eco-Kakao, así como su relación con su posicionamiento dentro de este mercado. Asimismo, se busca aportar una comprensión analítica del fenómeno que sirva como referencia para el estudio de casos similares en el sector.

5. Objetivos

5.1. General

Analizar las estrategias de diferenciación implementadas por la empresa Eco-Kakao y sus implicaciones en su posicionamiento y competitividad en el mercado europeo.

5.2. Específicos

- Caracterizar las estrategias de diferenciación de las empresas cacaoteras ecuatorianas en el mercado internacional.
- Identificar las estrategias de diferenciación implementadas por la empresa Eco-Kakao en el mercado europeo.
- Examinar las implicaciones de las estrategias de diferenciación de Eco-Kakao en su posicionamiento y competitividad en el mercado europeo.

6. Idea a Defender

Las estrategias de diferenciación orientadas a la generación de valor agregado y al fortalecimiento de la identidad de marca se configuran como elementos relevantes en la comprensión del posicionamiento y la competitividad de Eco-Kakao dentro del mercado europeo, caracterizado por altos niveles de exigencia y especialización.

7. Unidades de Análisis

- Empresa Eco-Kakao.
- Estrategias de diferenciación.
- Posicionamiento competitivo.
- Mercado europeo.
- Empresas cacaoteras ecuatorianas.

8. Metodología

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo, por medio del cual se busca comprender de manera más profunda cómo se configuran las estrategias de diferenciación de Eco-Kakao dentro del mercado europeo, explorando experiencias, percepciones y decisiones

estratégicas relacionadas con la competitividad y el posicionamiento internacional. Este enfoque permite interpretar fenómenos sociales y empresariales desde una perspectiva integral, centrándose en las cualidades y significados del objeto de estudio más que en datos numéricos. En este sentido, Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2020) señalan que el enfoque cualitativo “se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto”.

Además, la investigación adopta una combinación entre los métodos inductivo–analítico, la cual permitirá partir de observaciones específicas relacionadas con las estrategias implementadas por Eco-Kakao para posteriormente interpretar patrones generales vinculados con la competitividad empresarial en el mercado europeo. El método inductivo de acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2014), es aquel que parte del análisis de casos o situaciones particulares para llegar a conclusiones o principios de carácter general, permitiendo al investigador identificar patrones, relaciones y tendencias a partir de la observación sistemática de la realidad estudiada. Por su parte Bernal (2015), indica que el método analítico “utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general”.

Como principal técnica de recolección de datos se emplea el análisis documental, el cual consiste en la revisión e interpretación de fuentes secundarias como artículos científicos, informes institucionales, estadísticas comerciales y documentos especializados sobre el cacao ecuatoriano y el mercado europeo. Esta técnica permitirá obtener información relevante aun sin acceso directo a la empresa. Según Arias (2012), el análisis documental “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios”. Así también, el instrumento base de la técnica utilizada es la ficha o matriz de análisis documental, mediante la cual se organiza la información recopilada según categorías relacionadas con diferenciación, sostenibilidad, trazabilidad y competitividad ([Ver anexo](#)), este instrumento de acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2014) ,constituye un formato estructurado que permite al investigador registrar, organizar y sistematizar la información obtenida de diversas fuentes documentales, facilitando su análisis e interpretación conforme a las categorías previamente definidas.

Finalmente, para el tratamiento de la información se aplicará el análisis de contenido, técnica que permitirá identificar e interpretar los elementos más relevantes encontrados en los documentos revisados. De acuerdo con Bardin (2016), el análisis de contenido corresponde a

“un conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones utilizando procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes”.

9. Marco Conceptual

9.1. El cacao en el Ecuador

El cacao fino de aroma es uno de los productos más emblemáticos del Ecuador y pilar de su economía exportadora, distinguiéndose por atributos sensoriales únicos aroma floral, frutal y de nuez que lo diferencian globalmente. Según la Organización Internacional del Cacao (2025). Ecuador aporta el 60% de la producción mundial de esta variedad, liderazgo respaldado por Cedeño Coll y Dilas-Jiménez (2022) quienes reportan que el 81% del cacao ecuatoriano certificado para exportación corresponde a esta variedad, evidenciando la alta especialización del país en el segmento de mayor valor en el comercio internacional.

A nivel nacional, su cultivo tiene raíces históricas desde el siglo XIX y ha evolucionado hacia un modelo orientado a la calidad, sostenibilidad y valor agregado. Involucra a miles de pequeños productores rurales de la Costa y la Amazonía, quienes conforman la base de la cadena productiva. Cedeño y Dilas (2022) señalan que esta calidad superior ha sido factor determinante en el crecimiento exportador, especialmente hacia mercados exigentes como el europeo.

9.2. El mercado europeo del cacao

Europa es el destino prioritario del cacao ecuatoriano y uno de los mercados más exigentes en calidad, sostenibilidad y trazabilidad. La Unión Europea ha reforzado este marco mediante el Reglamento de Deforestación EUDR (2023) y la Directiva de Debida Diligencia Corporativa (CSDDD), instrumentos que elevan los requisitos de acceso al mercado. El Centro de Promoción de Importaciones de los Países en Desarrollo (2024) destaca que la certificación sigue siendo el mecanismo clave para comercializar cacao sostenible en Europa Occidental. Este entorno regulatorio, lejos de ser una barrera, representa una oportunidad estratégica para empresas que ya operan bajo estándares internacionales. La Delegación de la Unión Europea en Ecuador (2025) reportó que las exportaciones de cacao ecuatoriano alcanzaron 827 millones de euros en 2024, con un incremento en volumen del 38% respecto a 2023, consolidando a Europa como el principal destino del cacao ecuatoriano ([ver anexo](#)).

9.3. Estrategias de diferenciación en el sector cacaotero

La diferenciación es una estrategia competitiva mediante la cual una empresa ofrece atributos únicos por los que el mercado está dispuesto a pagar un precio superior. Porter (1985)

la define como una de las tres estrategias genéricas de ventaja competitiva, cuya sostenibilidad depende de mantener esos atributos en el tiempo. En el contexto ecuatoriano, Villamar, Calderón y Quinteros (2016) señalan que exportar cacao fino de aroma exige articular calidad productiva con posicionamiento diferenciado en mercados internacionales. Este principio lo aplica Eco-Kakao mediante la selección rigurosa del grano, el acompañamiento técnico a agricultores y una propuesta de valor orientada a nichos exigentes del mercado europeo (Mendoza et al., 2024).

9.4. Valor agregado y competitividad exportadora

El valor agregado es la transformación económica, técnica o simbólica incorporada al cacao mediante procesamiento, certificación, trazabilidad o narrativa de origen, mientras que la competitividad exportadora es la capacidad empresarial de acceder y crecer en mercados internacionales. Cambisaca y Macías (2023) evidencian que la calidad del grano, la diversificación de destinos y los estándares productivos son determinantes en el desempeño exportador ecuatoriano, marco en el que Eco-Kakao fortalece su posición mediante atributos diferenciadores reconocidos en Europa. Sánchez Peñaloza et al. (2023) añaden que la competitividad del sector se fortalece superando el modelo de exportación de materia prima hacia productos procesados con mayor rentabilidad internacional.

9.5. Sostenibilidad y certificaciones internacionales

Las certificaciones como Rainforest Alliance, Fairtrade y UTZ funcionan como instrumentos de diferenciación que demuestran el cumplimiento de estándares ambientales, sociales y de gobernanza. Marschner (2025) señala que estos estándares voluntarios han sido adoptados crecientemente en la cadena de valor del cacao-chocolate para responder a desafíos socioambientales. El Centro de Promoción de Importaciones de los Países en Desarrollo (2024) indica que la certificación sigue siendo el principal mecanismo para comercializar cacao sostenible en Europa Occidental. La Unión Europea ha reforzado este marco mediante el Reglamento de Deforestación EUDR (2023) y la Directiva de Debida Diligencia Corporativa CSDDD, normativas que representan un desafío y una oportunidad para Eco-Kakao, cuya trazabilidad y certificaciones le permiten responder a estas exigencias y fortalecer su competitividad.

9.6. Posicionamiento de marca e identidad de origen en el mercado europeo

Para Eco-Kakao, la denominación "cacao fino de aroma ecuatoriano" actúa como elemento de posicionamiento que refuerza la percepción de exclusividad y autenticidad ante los

compradores europeos. La Organización Internacional del Cacao (2025) confirma que la demanda europea de cacao sostenible y de origen verificable mantiene una tendencia creciente, impulsada por consumidores que priorizan productos con impacto social y ambiental positivo. Este escenario convierte al mercado europeo en el espacio estratégico donde la diferenciación, la sostenibilidad y el posicionamiento de Eco-Kakao adquieren su máxima relevancia competitiva.

9.7. Eco-Kakao

Eco-Kakao, empresa ecuatoriana exportadora de cacao fino de aroma fundada en 1991, consolidó en 2025 su posición como la mayor exportadora de cacao del país. Su modelo se sustenta en el ADN PRO Productividad, Responsabilidad y Optimización, integrando procesos éticos, tecnología avanzada y una red de más de 2.500 pequeños agricultores con miras a exportar cacao 100% sostenible, siendo pionera en implementar un programa de sostenibilidad agrícola en Ecuador. Desde la teoría de recursos y capacidades, Barney (1991) plantea que las empresas logran ventaja competitiva sostenible cuando poseen recursos valiosos, raros y difíciles de imitar; atributos que Eco-Kakao expresa en su conocimiento territorial, sus vínculos con comunidades cacaoteras y su reputación ante compradores internacionales.

10. Resultados Obtenidos

A partir del análisis documental realizado mediante la revisión de fuentes secundarias artículos científicos, informes institucionales, estadísticas comerciales y documentos especializados se identificaron los siguientes hallazgos en relación con las estrategias de diferenciación de Eco-Kakao en el mercado europeo.

Respecto a las estrategias de diferenciación de las empresas cacaoteras ecuatorianas, evidencian que las principales estrategias del sector se articulan en torno a cuatro dimensiones: calidad del producto, sostenibilidad, certificaciones internacionales e identidad de origen. Las empresas que han logrado mayor posicionamiento en mercados exigentes son aquellas que combinan los atributos sensoriales del cacao fino de aroma con estándares de producción verificables y una narrativa de origen vinculada al territorio, lo que les permite competir en segmentos premium más allá del precio.

En cuanto a las estrategias implementadas por Eco-Kakao, se identificó que la empresa ha desarrollado un modelo de diferenciación integral sustentado en calidad, sostenibilidad y relacionamiento directo con productores. La empresa se ha posicionado como una de las primeras ecuatorianas en implementar un programa de sostenibilidad agrícola, mantiene

certificaciones internacionales reconocidas lo cual incrementa su credibilidad comercial y facilita el acceso a mercados europeos con mayores exigencias regulatorias y opera con trazabilidad total desde el productor hasta el destino final. Su denominación "cacao fino de aroma ecuatoriano" actúa como activo de posicionamiento que refuerza la autenticidad y exclusividad del producto, consolidando en 2025 su liderazgo como la mayor exportadora de cacao del Ecuador con presencia activa en Europa, Asia y Norteamérica.

Del análisis de las implicaciones competitivas, los hallazgos demuestran que la aplicación sostenida de estas estrategias ha permitido a Eco-Kakao mantenerse competitiva frente a multinacionales con mayores economías de escala. El cumplimiento de normativas europeas como el Reglamento de Deforestación de la Unión Europea y la Directiva sobre Diligencia Debida en Sostenibilidad Corporativa (CSDDD) representa una ventaja competitiva tangible, al reducir barreras de acceso y fortalecer la confianza de los compradores europeos. Asimismo, su modelo de trabajo con más de 2.500 productores locales bajo estándares de comercio justo refuerza su reputación como proveedor responsable, en un mercado donde la trazabilidad y el impacto socioambiental constituyen criterios determinantes de decisión de compra.

11. Análisis de Resultados

Los resultados obtenidos evidencian que Eco-Kakao no basa su competitividad en el mercado europeo en estrategias de volumen o precio, sino en elementos de diferenciación asociados a la trazabilidad, la sostenibilidad y la calidad sensorial del producto. Estos atributos son reconocidos y valorados por los compradores europeos, y fortalecen el posicionamiento de la empresa dentro de un mercado caracterizado por elevados estándares de exigencia regulatoria y comercial. Un hallazgo relevante es el papel que cumple la trazabilidad como argumento competitivo.

El cumplimiento del Reglamento de Deforestación EUDR no representa para Eco-Kakao una carga operativa, sino una ventaja frente a competidores que aún no han consolidado esa infraestructura. En un entorno donde la transparencia sobre el origen del producto resulta cada vez más determinante para la decisión de compra, operar bajo esos estándares con anticipación constituye una posición difícil de replicar en el corto plazo. Asimismo, los hallazgos permiten interpretar que el vínculo con más de 2.500 productores locales trasciende la dimensión de la responsabilidad social corporativa.

Dicha red garantiza la consistencia del grano y sustenta la credibilidad de las certificaciones internacionales, elementos sobre los cuales descansa la propuesta de valor de la

empresa ante compradores europeos exigentes. En conjunto, los hallazgos permiten interpretar que las estrategias vinculadas a la calidad, las certificaciones y el relacionamiento con los productores han contribuido al posicionamiento de Eco-Kakao en el mercado europeo como resultado de decisiones estratégicas acumuladas y sostenidas en el tiempo, respondiendo directamente al objetivo general de esta investigación.

12. Lecciones y Recomendaciones

Una primera lección se relaciona con el vínculo entre anticipación estratégica y competitividad sostenida. El caso evidencia que las decisiones adoptadas por Eco-Kakao con anterioridad a las exigencias del entorno regulatorio implementar programas de sostenibilidad agrícola, obtener certificaciones internacionales y consolidar sistemas de trazabilidad antes de que fueran obligatorios derivaron en una posición competitiva difícil de replicar en el corto plazo por parte de sus competidores. Los hallazgos permiten inferir que la ventaja competitiva en mercados exigentes no se construye en respuesta a las presiones externas, sino mediante decisiones estratégicas acumuladas que fortalecen la propuesta de valor de manera progresiva. En consecuencia, es necesario que las empresas cacaoteras ecuatorianas incorporen la planificación estratégica de largo plazo como eje central de su modelo exportador, priorizando la certificación y la trazabilidad como inversiones que generan retornos diferidos pero sostenibles.

Una segunda lección refiere a la importancia del relacionamiento con los actores de la cadena productiva como condición de sostenibilidad del modelo diferenciador. El análisis permitió identificar que la consistencia en la calidad del grano exportado por Eco-Kakao no es independiente de su vinculación con más de 2.500 productores locales; por el contrario, dicha red constituye la base sobre la cual se sustentan las certificaciones, la trazabilidad y la credibilidad ante compradores europeos. Sin ese vínculo, los atributos diferenciadores perderían su fundamento verificable. Ante esto, se recomienda que las estrategias de diferenciación no se diseñen exclusivamente desde la perspectiva comercial, sino que integren desde su concepción el fortalecimiento técnico y organizativo de los productores asociados a la cadena.

Finalmente, el caso pone en manifiesto una oportunidad no plenamente aprovechada: el posicionamiento de marca orientado al consumidor final europeo. Eco-Kakao opera predominantemente en el segmento B2B, lo que limita el reconocimiento directo de su identidad de origen en los mercados de consumo. Dado que la demanda europea de cacao

sostenible y de origen verificable mantiene una tendencia creciente, según confirma la Organización Internacional del Cacao, desarrollar una estrategia de comunicación orientada al consumidor final representaría una oportunidad de diferenciación adicional con potencial de ampliar el acceso a segmentos premium de mayor rentabilidad. Así, que futuras iniciativas contemplen la construcción de visibilidad de marca en los mercados de destino como complemento a la solidez operativa ya consolidada.

13.Preguntas de Reflexión

¿Qué enseñanzas deja el caso de Eco-Kakao sobre la forma en que las empresas ecuatorianas pueden diferenciarse en mercados internacionales altamente competitivos?

El caso demuestra que diferenciarse no depende únicamente de tener un producto de calidad, sino de construir alrededor de ese producto un sistema coherente de valores, procesos y relaciones verificables. Eco-Kakao enseña que la sostenibilidad, cuando se adopta con convicción y anticipación, deja de ser un costo para convertirse en el argumento más sólido ante mercados exigentes.

¿Qué reflexiones genera este caso sobre el papel de la planificación estratégica en empresas exportadoras del sector cacaotero ecuatoriano?

Este caso invita a replantear cómo las empresas del sector conciben su crecimiento. La experiencia de Eco-Kakao sugiere que las decisiones más determinantes no fueron las que respondieron a las exigencias del momento, sino las que se tomaron antes de que esas exigencias existieran. Eso interpela directamente a quienes hoy gestionan empresas exportadoras: ¿estamos construyendo ventajas para el mercado de mañana o reaccionando al de ayer?

¿Cómo puede el aprendizaje obtenido en esta investigación contribuir al desarrollo profesional en el ámbito del comercio exterior?

Desarrollar este caso permitió comprender que el comercio exterior no se reduce al movimiento de mercancías entre fronteras, sino que involucra la gestión estratégica de atributos intangibles como la reputación, la confianza y la identidad de origen. Ese aprendizaje resulta aplicable a cualquier contexto profesional donde se busque posicionar un producto o empresa en mercados internacionales de alta exigencia.

14. Fuentes de Información

- Arias, F. G. (2012). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica 6ª ed. Episteme.
https://tauniversity.org/sites/default/files/libro_el_proyecto_de_investigacion_de_fidias_g_arias.pdf
- Aveiga, Z. M. (2013). Sobre el origen de las certificaciones, el desarrollo sostenible y los productores de pequeña escala en cacao en la Amazonía ecuatoriana. *Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador [Tesis de Maestría]*, 73-85.
<https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/server/api/core/bitstreams/b0165ba1-f03e-4984-9ffd-f2cba1c84a47/content>
- Banco Central del Ecuador. (2025). *Información Estadística Mensual: Sector Externo, Exportaciones FOB*. BCE: <https://www.bce.fin.ec/>
- Bardin, L. (2016). Análisis de contenido (3.ª ed.). En L. Bardin, *Análisis de contenido* (3.ª ed.) (pág. 192). Ediciones Akal. https://www.akal.com/libro/analisis-de-contenido_32579/
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bernal, C. (2015). Metodología De La Investigación 4 Edición. En B. Cesar, *Metodología De La Investigación 4 Edición* (pág. 384).
<https://bibliotecadigital.utn.edu.ec/files/original/fb0b0cfee2ae990609933d17c6890848960051aa.pdf>
- Cambisaca, D. M., & Macías Badaraco, K. (2023). Competitividad de las exportaciones de cacao en Ecuador 2015 – 2020. *Revista Económica*, 11(1), 83–91.
<https://doi.org/10.54753/rve.v11i1.1595>
- Cedeño Coll, E. P., & Dilas-Jiménez, J. O. (2022). Producción y exportación del cacao ecuatoriano y el potencial del cacao fino de aroma. *Qantu Yachay*, 2(1), 08–15.
<https://doi.org/10.54942/qantuyachay.v2i1.17>
- Cedeño, E. C., & Dilas, J. J. (2022). Producción y exportación del cacao ecuatoriano y el potencial del cacao fino de aroma. *Revista Científica y tecnologica Qantu Yachay*.
<https://doi.org/10.54942/qantuyachay.v2i1.17>

- Centro de Promoción de Importaciones de los Países en Desarrollo. (2024). *Centro de Promoción de Importaciones de los Países en Desarrollo*. CBI: <https://www.cbi.eu/search?search=European+market+potential+for+certified+cocoa>.
- Centro de promoción de Importaciones de los Países en Desarrollo. (2024). *El potencial en el mercado europeo para el cacao certificado*. CBI: <https://www.cbi.eu/market-information/cocoa-cocoa-products/certified-cocoa/market-potential>
- Delegación de la Unión Europea en Ecuador. (2025). *Conversatorio: Retos y oportunidades para el cacao ecuatoriano en Europa*. EEAS. UE: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ecuador/conversatorio-%E2%80%9Cretos-y-oportunidades-para-el-cacao-ecuatoriano-en-europa%E2%80%9D-aborda-avances-y-desaf%C3%ADos_en
- Hernández, R. S., Fernández, C. C., & Baptista, P. L. (2014). *Metodología de la investigación*. España: McGraw Hill. https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2020). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education. <https://bellasartes.upn.edu.co/wp-content/uploads/2024/11/METODOLOGIA-DE-LA-INVESTIGACION-Sampieri-Mendoza-2018.pdf>
- Marschner, P. (2025). Sustainability strategies in the cocoa-chocolate value chain: An analysis using stakeholder theory, global value chain theory, and resource dependence theory. *Agribusiness*. <https://doi.org/10.1002/agr.22044>
- Mendoza, D., García, O., Rivera, J., & Jadán, K. (Diciembre de 2024). Exportaciones de cacao ecuatoriano y su incidencia en la producción. *RELIGACION*, 16. <https://doi.org/10.46652/rgn.v9i42.1278>
- Organización Internacional del Cacao. (2025). *Precios diarios del cacao, Boletín trimestral de estadísticas*. ICCO: <https://www.icco.org/statistics/>
- Ortega-Sevilla, E., & Mejía-Borja, J. (2019). Creación de una unidad transformadora de productos elaborados a base de cacao, para incrementar la utilidad del negocio a través de la venta de productos con mayor valor agregado. *Escuela superior Politecnica del*

- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
<https://library.uniq.edu.iq/storage/books/file/competitive%20Advantage/166677556024.pdf>
- Sánchez Peñaloza, M. Y., Garzón Montealegre, V. J., Prado Carpio, E. C., & Carvajal Romero, H. R. (2023). Desarrollo de la competitividad en Ecuador a través del valor agregado en el sector cacaotero. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 1124–1139. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4467
- Santacruz, M., Espinoza, R. J., & Mora Barrionuevo, D. (2024). Estrategias competitivas para la exportación de manteca y aceite de cacao ecuatoriano hacia el mercado de Alemania 2024. *Ciencia Latina*, 8(4).
<https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/12508>
- Union Europea. (2023). *Reglamento (UE) 2023/1115 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 31 de mayo de 2023, relativo a la comercialización en el mercado de la Unión y a la exportación desde la Unión de determinadas materias primas y productos asociados a la deforestación*. Union Europea: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1115/oj?locale=es>
- UNION EUROPEA. (2023). *Reglamento (UE) 2023/1115 relativo a la comercialización en el mercado de la Unión y a la exportación desde la Unión de determinadas materias primas y productos asociados a la deforestación y la degradación forestal*. UE: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1115/oj?locale=es>
- Union Europea. (2025). *Delegación de la Unión Europea en Ecuador*. El comercio entre Ecuador y la Unión Europea: Informe de flujo e intercambio comercial: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ecuador_es
- Villamar, L., Calderón, S., & Quinteros, M. (2016). Estrategias para el cultivo, comercialización y exportación del cacao fino de aroma en Ecuador. *Revista Ciencia UNEMI*, 9(18), 45–55. <https://www.redalyc.org/pdf/5826/582663825007.pdf>

15. Anexos

Anexo A. Matriz de análisis documental basada en categorías temáticas

Categorías de análisis	Subcategorías	Fuente de información
Diferenciación	Selección rigurosa del grano fino de aroma; propuesta de valor orientada a nichos de mercado exigentes; denominación "cacao fino de aroma ecuatoriano" como activo de posicionamiento; narrativa de origen vinculada al territorio; atributos sensoriales únicos (aroma floral, frutal y de nuez); modelo ADN PRO: Productividad, Responsabilidad y Optimización.	Porter (1985); Mendoza, García, Rivera & Jadán (2024); Ortega-Sevilla & Mejía-Borja (2019); Organización Internacional del Cacao (2025).
Sostenibilidad	Primera empresa ecuatoriana en implementar un programa de sostenibilidad agrícola; trabajo conjunto con más de 2.500 productores locales mediante apoyo técnico y capacitación; prácticas de comercio justo; objetivo de exportar cacao 100% sostenible; cumplimiento de la Directiva de Debida Diligencia Corporativa (CSDDD).	Zambrano Aveiga (2013); Marschner (2025); Centro de Promoción de Importaciones de los Países en Desarrollo (2024); Unión Europea – CSDDD (2023).
Trazabilidad	Trazabilidad total desde el productor hasta el destino final; sistemas de control y verificación del origen del cacao; cumplimiento del Reglamento de Deforestación de la Unión Europea (EUDR 2023); transparencia en la cadena de suministro como criterio determinante de decisión de compra en el mercado europeo.	Unión Europea – EUDR, Reglamento (UE) 2023/1115; Centro de Promoción de Importaciones de los Países en Desarrollo (2024) ; Hernández Sampieri et al. (2014).
Competitividad	Certificaciones internacionales reconocidas (Rainforest Alliance, Fairtrade, UTZ) que incrementan la credibilidad comercial y facilitan el acceso a mercados europeos; posicionamiento como mayor exportadora de cacao del Ecuador en 2025; presencia activa en Europa, Asia y Norteamérica; reputación como proveedor responsable ante compradores internacionales; ventaja competitiva sostenible basada en recursos valiosos, raros y difíciles de imitar.	Barney (1991) ; Cambisaca & Macías (2023); Organización Internacional del Cacao (2025); Centro de Promoción de Importaciones de los Países en Desarrollo (2024)

Elaboración propia

Anexo B. Estadísticas de exportaciones de cacao ecuatoriano al mercado europeo

Año	Volumen exportado (TM)	Valor FOB (millones USD)	Principal destino UE	Fuente
2020	325.208	743,100	Países Bajos, Alemania, Bélgica	Banco Central del Ecuador (2025)
2021	331.028	758,400	Países Bajos, Alemania, Bélgica	Banco Central del Ecuador (2025)
2022	403.499	1.003	Países Bajos, Alemania, Bélgica	Banco Central del Ecuador (2025)
2023	119.656	1.179,000	Países Bajos, Alemania, Italia	Banco Central del Ecuador (2025)
2024	135.000	901,430	Países Bajos, Alemania, Bélgica	Delegación UE en Ecuador (2025)

Elaboración propia

Fuente: Banco Central del Ecuador (2025); Delegación de la Unión Europea en Ecuador (2025)