



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

**TRABAJO PRÁCTICO DE TITULACIÓN MEDIANTE
EXAMEN COMPLEXIVO**

TEMA:

**ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING
PARA LA EMPRESA DE CHOCOLATES PACARI Y SU INTRODUCCION
EN EL MERCADO SINGAPURENSE**

AUTOR (A):

LADD COTRINA ALAN JAVIER

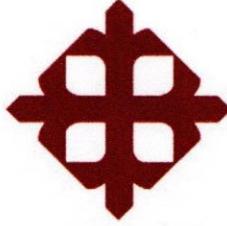
IDENTIFICACIÓN DEL TÍTULO:

INGENIERO EN GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL

TUTOR (A):

Jorge Morán López, BA MSc.

**Guayaquil, Ecuador
2016**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

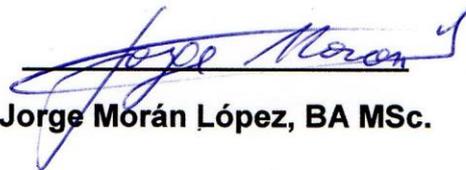
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente Trabajo Práctico de Titulación mediante Examen Complexivo fue realizado en su totalidad por **Alan Javier Ladd Cotrina**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**.

TUTOR (A)



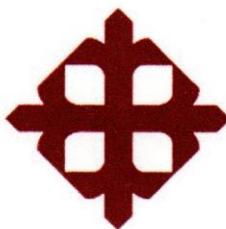
Jorge Morán López, BA MSc.

DIRECTORA (e) DE LA CARRERA



Lcda. Isabel Pérez Jiménez M.Ed.

Guayaquil, a los 10 días del mes de marzo del año 2016



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **LADD COTRINA ALAN JAVIER**

DECLARO QUE:

El Trabajo Práctico de Titulación mediante Examen Complexivo **ANÁLISIS Y EVALUACION DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE CHOCOLATES PACARI Y SU INTRODUCCION EN EL MERCADO SINGAPURENSE** previa a la obtención del Título de **Ingeniero en Gestion Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

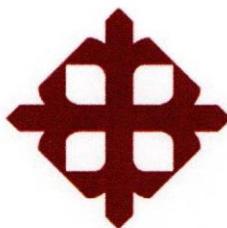
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 10 días del mes de marzo del año 2016

EL AUTOR:



Alan Javier Ladd Cotrina



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Ladd Cotrina Alan Javier

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo Práctico de Titulación mediante Examen Complexivo: **ANÁLISIS Y EVALUACION DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE CHOCOLATES PACARI Y SU INTRODUCCION EN EL MERCADO SINGAPURENSE**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 10 días del mes de marzo del año 2016

EL AUTOR:

Alan Javier Ladd Cotrina

ÍNDICE

CONTENIDO	
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
INDICE DE GRÁFICOS.....	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xiii
RÉSUMÉ	xv
INTRODUCCIÓN	1
I. HISTORIA DE PACARI.....	2
II. MARCO TEÓRICO	3
a. ¿Qué es el cacao?	3
b. Variedades de cacao	4
c. Productos derivados del CACAO	5
d. Ubicación Geográfica del cacao en el Ecuador.	6
III. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DEL CACAO	7
a. Suministro y situación de la demanda	9
b. Exportaciones de Cacao en grano del Ecuador.....	11
c. Exportaciones de producto final de cacao del Ecuador.....	11
d. Cinco fuerzas de PORTER.....	12
i. Poder de negociación de los Compradores o Clientes.....	12
ii. Poder de negociación de los Proveedores.....	13
iii. Amenaza de nuevos competidores entrantes	15

iv.	Amenaza de productos sustitutos.....	18
v.	Rivalidad entre los competidores actuales.....	19
IV.	OBJETIVOS CORPORATIVOS DE PACARI	21
a.	Misión.....	21
b.	Visión	21
c.	Filosofía.....	21
d.	Valores	22
e.	Organigrama	22
V.	INSTALACIONES DE PRODUCCIÓN	23
VI.	EXPANSIÓN INTERNACIONAL	23
VII.	MARKETING MIX	25
a.	Política de Producto	25
b.	Política de Distribución	25
c.	Política de Publicidad y Promoción.....	26
d.	Política de precio	27
VIII.	ANÁLISIS DEL MERCADO DE SINGAPORE.....	28
a.	Localización.....	29
b.	Clima	29
c.	Cultura	29
d.	Población.....	29
e.	Lenguaje	30
f.	Religión	30
g.	Cultura para los negocios	31
h.	Calidad de vida.....	34

i. Estructura de Gobierno.....	34
IX. ASPECTOS MACROECONÓMICOS.....	34
X. FACTORES ESTRATÉGICOS PARA INTERNACIONALIZARSE A SINGAPORE	35
a. Legislación aduanera:	36
b. Documentación necesaria	37
c. Etiquetado:	37
d. Barreras de entrada:.....	38
e. Canales de Distribución:.....	39
XI. SUGERENCIA DE ESTRATEGIA DE MARKETING PARA EL MERCADO DE SINGAPORE	40
a. Perfil del consumidor	40
i. Sectores económicos prósperos:.....	40
ii. Comportamiento del consumidor:	40
iii. Perfil del consumidor y su poder adquisitivo:.....	41
iv. Tendencias de consumo.....	41
b. ESTRATEGIAS A IMPLMETAR	44
i. Producto	44
ii. Precio	45
iii. Plaza	45
iv. Promoción	46
v. Estrategia de Distribución:.....	46
XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	47
a. CONCLUSIONES.....	47
b. RECOMENDACIONES.....	49

XIII.	BIBLIOGRAFÍA	51
XIV.	GLOSARIO	56
XV.	ANEXOS.....	57
ANEXO - 1	Mapa de sabores	57
ANEXO - 2	Actual matriz productiva.....	57
ANEXO - 3	Nueva matriz productiva	58
ANEXO - 4	CACAO: Producción y rendimiento	58
ANEXO - 5	Clasificación arancelaria del cacao	59
ANEXO - 6	Productos Pacari	63
ANEXO - 7	Organigrama de la compañía y Supply Chain.	69
ANEXO - 8	Premios Internacionales 2014.....	70
ANEXO - 9	Premios Internacionales 2013.....	72
ANEXO - 10	Premios Internacionales 2012.....	73
ANEXO - 11	Certificaciones Eco amigables en su empaque.....	74
ANEXO - 12	Economía de Singapur	75
ANEXO - 13	Regulaciones aduaneras al chocolate en barra.	77
ANEXO - 14	Precio del commodity Cacao en la bolsa de valores	78
ANEXO - 15	Pasos para obtener certificación de origen.	79
ANEXO - 16	Compra online USA & CANADA	80
ANEXO - 17	Productos importados en Singapur	81
ANEXO - 18	Participación en el mercado de Confeitería en Singapur 2010	

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. ESTIMACIONES DE COSECHAS DE CACAO AL 2015	8
TABLA 2. EXPORTACIONES DE CACAO	11
TABLA 3. EXPORTACIONES POR NANDINA	12
TABLA 4. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA CULTURA DE NEGOCIOS	31
TABLA 5. EXPORTACIONES HACIA SINGAPORE 2015.	36

INDICE DE GRÁFICOS

ILUSTRACIÓN 1. CACAO. PORCENTAJE DE SUPERFICIE PLANTADA Y PRODUCCIÓN. SEGÚN REGIÓN Y PROVINCIA.....	6
ILUSTRACIÓN 2. FLUJO MATERIA PRIMA - CACAO.....	23
ILUSTRACIÓN 3. CADENA DE DISTRIBUCIÓN.....	26

RESUMEN

A lo largo de la historia, Ecuador siempre se ha caracterizado por ser un país, productor y exportador de materias primas, dándole poco o casi ningún valor agregado a sus productos. Por muchos años esta estrategia no le causó mayor problema al país, sin embargo, a largo plazo esta forma de comercio internacional le ha resultado perjudicial en su balanza de pagos, debido a la gran cantidad de productos procesados existentes a nivel mundial y la constante importación de los mismos. Ecuador pasó de ser un país productor y exportador de materias primas a un país importador de productos terminados, consumiendo las mismas barras de chocolate elaboradas con la materia prima que se exporta, es decir, cacao ecuatoriano de fino de aroma.

Los fundadores de Pacari, identificaron una oportunidad en el mercado internacional para colocar el chocolate ecuatoriano ya no como materia prima sino como confitería, por la amplia aceptación que tiene la fruta a nivel internacional. Tuvieron que optimizar la producción nacional del cacao en grano “Nacional Arriba” en las fincas de sus proveedores y obtener a través de procesos bioorgánicos, un producto de alta calidad que potencializa sus características naturales y reduce las calorías convirtiéndose en un producto que puede ser considerado como Superfoods. Estos cambios implementados por PACARI, se dinamizaron aún más, gracias a la iniciativa del Gobierno, liderada por el presidente de la República, el Economista Rafael Correa Delgado, para llevar a cabo un plan de cambio en la matriz productiva nacional afin de pasar de ser exportadores de materia prima a exportadores de productos con mayor valor agregado.

Las acertadas estrategias de marketing aplicadas por Pacari, así como su innovadora diversificación, son las herramientas que le han permitido crecer y abrirse campo a la gran demanda de chocolate que existe a nivel mundial. La búsqueda constante de nuevos mercados internacionales

y su permanencia en los mismos son el objetivo número uno que debe tener la empresa en busca de incrementar su participación internacional en el consumo de chocolate gourmet. Gracias a las condiciones económicas y políticas de Singapur, se considera a este país, uno de los cuatro tigres del Asia como la puerta de entrada para Pacari y un mercado potencial para acceder al resto del Asia. Su cualidad cosmopolita hace de Singapur un mercado ideal para el producto extranjero, con una economía que ha crecido a un ritmo del 4% en los últimos cinco años, un incremento hacia el consumo del chocolate gourmet y una alta demanda de este producto importado, hace de Pacari un exportador potencial con posibilidades de éxito.

Finalmente se puede concluir que Pacari debería ingresar con mayor agresividad hacia el mercado Asiático por su consumo potencial, sumado a una estrategia sugerida en diversificación de su producto. Especialmente, si se ingresa a Singapur, se sugiere que realice una línea de productos con relleno de frutas, por ser el producto con mayor demanda en ese país.

Palabras Claves: Pacari, chocolate, cacao, Nacional arriba, gourmet, Singapur, biorgánico.

ABSTRACT

Throughout history, Ecuador has always been a producer and exporter of raw materials, adding little or no value to their products. For many years, this strategy did not cause much trouble to the country, however in the long term this form of international trade, has damaged its balance of payments, due to the large amount of processed products available worldwide and increasing import of these products. Ecuador went from being a producer and exporter of raw materials to an importer of finished goods, consuming the same chocolate bars made with the raw material it had exported, i.e the fine Ecuadorian cocoa grain with “Nacional arriba” denomination of origin

Pacari’s founders found an opportunity in the international market, to place the Ecuadorian chocolate not as a raw material but as confectionery product by the wide acceptance this fruit has abroad. They had to optimize the domestic production of cocoa beans "Nacional arriba" at the farms of their suppliers and get through bio-organic processes to get a high-quality product with potentiated natural characteristics, also these processes reduce the calories in chocolate thus becoming a product that can be considered as a “Superfood”. These changes implemented by PACARI became even more dynamic thanks to the initiative of the Government, led by the president of the Republic, the Rafael Correa Delgado, to change the input-output model of the economy by a new production plan, to switch from being exporters of raw materials to exporters of products with higher value added.

Successful marketing strategies implemented by Pacari and its innovative diversification, are the tools that have allowed it to grow and gain ground in relationship to the high demand for chocolate that exists worldwide. The constant search for new international markets and their stay therein are the number one company objective; it should also be looking to increase its international participation in the consumption of gourmet chocolate. Thanks to the economic and political conditions in Singapore, this country is

considered one of the four Asian tigers as the gateway for Pacari for access to the potential market in the rest of Asia. Its cosmopolitan quality makes Singapore a good target market for a foreign product; with an economy that has grown at a rate of 4% in the last five years, an increase in the consumption of gourmet chocolate and a high demand for imported products, it makes for a high level of success in Pacari's growth strategy.

Finally it can be concluded that Pacari should enter more aggressively into the Asian market for its potential consumption, together with a suggested product strategy based on diversification. Especially, if it enters Singapore, it can be suggested to make a completely new line of products with fruit inside, since they are the products most in demand in that country.

Key words: Pacari, chocolate, cocoa, Nacional arriba, gourmet, Singapore, bioorganic.

RÉSUMÉ

Tout au long de l'histoire, l'Equateur a toujours été caractérisé en tant que producteur et exportateur de matières premières, ce qui donne peu ou pas de valeur à leurs produits. Pendant de nombreuses années, cette stratégie ne avait pas causer plus de problèmes dans le pays, mais, à long terme cette forme de commerce international aurait été préjudiciable à sa balance des paiements, en raison de la grande quantité de produits transformés disponibles dans le monde entier et l'importation de la même constante. Equateur est allé d'être un producteur et exportateur de matières premières à un pays importateur de produits finis, en consommant les mêmes barres de chocolat à base de la matière première est exportée, soit bien saveur équatorien de cacao.

Les fondateurs de Pacari, avait identifié une chance, sur le marché international, de placer le chocolat équatorien pas comme matière première mais comme la confiserie par l'acceptation large qui a des fruits à l'échelle internationale. Ils avaient pour optimiser la production nationale de fèves de cacao "National Arriba" à la ferme de leurs fournisseurs et de passer à travers les processus bio-organique, une haute qualité potentialise ses caractéristiques naturelles et réduit les calories devenir un produit qui peut être considéré comme «super aliments ». Ces mises en œuvre par Pacari, des changements plus dynamiques encore plus, grâce à l'initiative du gouvernement, dirigé par monsieur le président, économiste Rafael Correa Delgado, à changer le modèle de production ; la production nationale dépenses avec le objectif d'être exportateurs de matières premières a exportateurs de produits à plus forte valeur ajoutée.

Stratégies de marketing réalisées par Pacari et la diversification innovante, sont les outils qui lui ont permis de se développer et de gagner du

terrain à la forte demande pour le chocolat qui existe dans le monde entier. La recherche constante de nouveaux marchés internationaux et de leur séjour dans celui-ci sont le numéro un cible devrait chercher à augmenter sa participation internationale à la consommation de chocolats fins. Merci aux conditions économiques et politiques à Singapour, ce pays est considéré comme l'un des quatre tigres asiatiques et comme la porte d'entrée à un marché potentiel au reste de l'Asie. Sa qualité cosmopolite fait de Singapour une location idéal pour le marché étranger avec une économie qui a augmenté à un taux de 4% au cours des cinq dernières années, une augmentation de la consommation de chocolats fins et une forte demande pour les produits importés.

Enfin, il peut être conclu que Pacari devrait entrer plus agressive sur le marché asiatique pour son utilisation potentielle, ainsi qu'une suggéré dans sa stratégie de diversification des produits. Surtout, si vous entrez un Singapure, nous vous suggérons de faire une ligne de produits avec garniture aux fruits, étant le produit le plus en demande dans ce pays.

Mots-clés: Pacari, chocolat, cacao, National Arriba, gastronomiques, Singapour, Bio-organique.

INTRODUCCIÓN

PACARI®



Pacari es una pequeña empresa familiar ecuatoriana, Pymes, con trayectoria internacional forjada con mucho esfuerzo a través de sus frecuentes asistencias a ferias internacionales de chocolate. En la actualidad Pacari es una marca reconocida por la calidad de sus productos así como por el uso del prestigioso cacao Nacional arriba, con denominación de origen en el Ecuador. Gracias a su propuesta de valor, el chocolate ecuatoriano es reconocido no sólo por su cacao en grano sino también por las diferentes marcas de empresas competidoras que se han desarrollado en el país a consecuencia del sendero internacional que Pacari ha abierto para el chocolate ecuatoriano en barra a nivel mundial.

I. HISTORIA DE PACARI

Pacari chocolate es una empresa familiar ecuatoriana fundada en el año 2002, por los esposos Santiago Peralta y Carla Barboto, tiene 13 años de trayectoria y 8 años elaborando chocolates, con la clara visión de revolucionar la forma en cómo se producía y se comercializaba el chocolate ecuatoriano con proyección internacional.

La palabra Pacari tiene su origen en el idioma Quechua y significa naturaleza, bajo esta premisa se logró representar lo mejor que tiene el producto, pues su principal materia prima la compone el chocolate en grano en la categoría Arriba Nacional o cacao fino de aroma, al cual se adhieren selectos ingredientes producidos localmente tales como el ají, hierbas aromáticas y frutas tropicales. Pacari chocolate ha resaltado, en la creación de cada producto, sus elementos naturales y de calidad transformados en deliciosas barras de chocolate, elaborado de manera 100 % natural con productos orgánicos garantizando la salud de su tierra y de las personas que consumen sus productos, ya que carecen de lácteos, soya, químicos, gluten, transgénicos, etc.

Para los dueños y fundadores de Pacari, el éxito de su producto radica en colocar primero al productor, la calidad de su producto refleja el trabajo en equipo de cientos de agricultores a pequeña escala, estrategia que le ha permitido a la compañía no solo obtener materia prima de alta calidad, exclusividad de proveeduría sino también afianzar su relación con los stakeholders del chocolate, proveedores, colectores, clientes, en una industria agrícola que demanda de muchos cuidados, seguimiento en su proceso de producción, calidad, inversión y contribuir al desarrollo social de sus asociados, factores muy resaltados por Pacari en su responsabilidad social.

II. MARCO TEÓRICO

a. ¿Qué es el cacao?

El cacao es una fruta proveniente de lugares tropicales, nace en el árbol de cacao, mayormente sembrado en América Central y del Sur. Su nombre científico es *Theobroma cacao*, cuyo significado griego es “comida de los dioses”. El Ecuador es un país propicio para el cultivo de este fruto debido a las grandes cantidades de precipitaciones que se dan a lo largo de todo el año, el rango de temperatura ideal para este fruto oscila entre 25 y 28 grados centígrados. El árbol de cacao toma alrededor de 8 a 10 años en alcanzar su máxima producción, dependiendo del tipo de cacao a cosechar y de las condiciones del lugar del cultivo. Sus frutos son de apariencia leñosa a manera de una haba alargada, se ubican en las copas de sus árboles por debajo de sus ramas, dependiendo de la clase de cacao esta fruta puede ser de colores, blanco, verde, rojo o amarillo, y normalmente suelen oscurecerse al llegar a la etapa madura. La fruta del cacao mide aproximadamente entre 10 y 32 cm de largo, y entre 7 y 10 cm de ancho, su peso aproximado oscila entre 200gr. y 1 kilo.¹ En la parte interna de la fruta se encuentran alrededor de 20 a 60 semillas entre 5 filas recubiertas por una pulpa gelatinosa y azucarada. Una vez que la fruta se encuentra en estado maduro, se corta y se sustraen sus semillas para que luego sean fermentadas retirando la babosidad sobre la semilla y posterior secado de la misma.

Históricamente los mayas empezaron a cultivar el árbol de cacao unos 400 años A. C. Ellos daban gran importancia a sus semillas ya que estas eran utilizadas como moneda, y en otras ocasiones como alimento. Años más tarde la cultura Azteca creó un tipo de bebida “fuerte” a base de la semilla del cacao llamada “xocoatl”, la cual provocaba gran cantidad de energía y vitalidad. El cacao era considerado como el alimento de los dioses, ya que

¹ Proecuador. Análisis del sector cacao y elaborados. http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/08/PROEC_AS2013_CACAO.pdf 2013

su consumo era exclusivo para personas de clase social alta. En la época de la conquista española, Hernán Cortes, llegó a Nicaragua y se encontró con esta fruta. Su bebida fue llevada a Europa, sin embargo no tuvo el éxito que esperaba Cortes, por ser considerada amarga, no fue sino hasta que le añadieron azúcar, que este producto se convirtió en la bebida más popular de las Cortes Españolas.

b. Variedades de cacao

De manera tradicional existen tres tipos de variedades de cacao, que son: criollo, trinitario y forastero.

- ✓ **El cacao criollo** se cultiva en Venezuela, Perú, Colombia, Nicaragua, Honduras, Ecuador, Guatemala, Paraguay, Bolivia, Trinidad, Argentina, México, Jamaica, República Dominicana, Granada y el resto del Caribe.
- ✓ **El cacao forastero** se cultiva en Brasil, África Occidental, Costa Rica, México y el cacao arriba de Ecuador.
- ✓ **El cacao Trinitario** se cultiva en Trinidad y fue llevada a Venezuela, Ecuador, Camerún, Samoa, Sri Lanka, Java y Papua Nueva Guinea.

De esta clasificación provienen las categorías: cacao en grano y el fino y de aroma. La variedad Criollo y Trinitario producen la categoría fino o de aroma, y el forastero el cacao al granel. Existen dos tipos de cacao en el Ecuador, los cuales son: El cacao CCN-51 o al granel y el conocido como “**Arriba Nacional**” por ser de fermentación corta y de buen aroma y sabor, conocido internacionalmente con la clasificación de fino o de aroma y producido excepcionalmente con la variedad forastero. Históricamente, en Ecuador el cacao fue cultivado en las cuencas del río Guayas y sus afluentes hasta una altura de 1200m sobre el nivel del mar, por lo que era transportado desde las fincas a la ciudad de Guayaquil, por cuya travesía a esta fruta también se la denominó cacao arriba, denominación de origen que se utilizó para registrar ante el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, IEPI a esta variedad. Actualmente en el Ecuador la mayor cantidad de producción de esta fruta se

encuentra en las provincias de Sucumbíos, Guayas, Manabí y Los Ríos. El Ecuador exporta 2 tipos de categorías en cacao de las cuales el cacao arriba obtiene 4 subcategorías. Acorde a la clasificación del BCE y de ANECACAO son²:

- ❖ CCN51: es una variedad (clon) creada en el Ecuador que significa “Colección Castro Naranja”
- ❖ A.S.E.: Arriba Superior Época
- ❖ A.S.S.: Arriba Superior Selecto
- ❖ A.S.S.S: Arriba superior Summer Selecto
- ❖ A.S.S.P.S: Arriba Superior Summer Plantación selecta

c. Productos derivados del CACAO

De las semillas del cacao o producto primario se obtienen cuatro productos intermedios; el licor de cacao, manteca de cacao, pasta de cacao y cacao en polvo generando como producto terminado al chocolate.

Los productos básicos del cacao son utilizados para una gran variedad de productos finales procesados en industrias como la chocolatera, la belleza, la gastronómica, la farmacéutica, la estética, y de debidas entre otras.

- ✓ Licor de cacao: materia prima para la producción de chocolates.
- ✓ Manteca de cacao: Productos cosméticos y farmacéuticos.
- ✓ Torta: Elaboración de chocolates.
- ✓ Polvo de cacao: Elaboración de galletas, helados, bebidas y tortas.

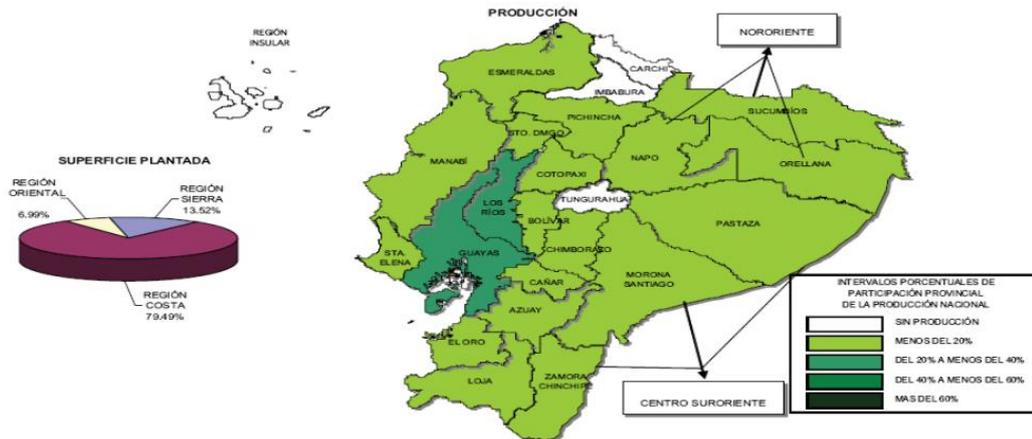
Se debe resaltar que las bondades más populares del cacao se atribuyen a mejorar la salud y como regulador del humor natural que ayuda, por ejemplo, en un tratamiento complementario para tratar la depresión y otros aspectos relacionados al humor y el ánimo,³ así como también se asegura que ayuda a incrementar el lívido en las personas.

² Fuente: Asociación Nacional de Exportadores de Cacao del Ecuador – ANECACAO

³ Imujer salud. Propiedades y beneficios del cacao para la salud. <http://www.imujer.com/salud/4040/propiedades-y-beneficios-del-cacao-para-la-salud> 2015.

d. Ubicación Geográfica del cacao en el Ecuador.

Ilustración 1. Cacao. Porcentaje de superficie plantada y producción. Según región y provincia.



Fuente y Elaboración: Instituto Nacional de Estadística y Censos, Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua ESPAC 2009.

Existen sembríos de cacao a lo largo del Ecuador, debido a las diferentes características de cada suelo y a la hidratación de diversos tipos de cacao, los aromas y sabores de la fruta presenta variaciones según donde se cultiva.⁴

Según el mapa de sabores de cacao de ANECACAO, la distribución es la siguiente:⁵

- ✓ Norte y oriente de Esmeraldas (zona montañosa) se registra una hibridación de cacao Criollo con Nacional. Suave toque de flores tipo yerbaluisa, jazmín y rosas y ligeros aromas frutales. Cuerpo medio.
- ✓ En occidente, centro y sur de Esmeraldas existe perfil plano. Leves sabores a flores con especias, nueces y almendras. Cuerpo de baja intensidad.
- ✓ Norte de Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas, fuerte sabor de almendras y nueces, en ocasiones a frutas frescas. Buen cuerpo.

⁴ ANECACAO. Mapa de sabores. <http://www.anecacao.com/es/quienes-somos/mapa-de-sabores.html> 2015

⁵ ANECACAO. Mapa de sabores. <http://www.anecacao.com/es/quienes-somos/mapa-de-sabores.html> 2015

- ✓ Occidente de Pichincha, La Concordia y norte de Santo Domingo débiles notas de flores y frutas. Fuerte aroma a maní. Otros aromas pobres.
- ✓ Oriente y sur de Manabí, Los Ríos, norte de Guayas y estribaciones de la Cordillera Occidental: fuerte perfil floral. Notas de rosas, jazmín, azahares, yerbaluisa, bergamota y cítricos (según la hibridación). Cuerpo intenso
- ✓ Amazonía: fuerte perfil de frutas tropicales, Carece de un buen cuerpo, es decir, se desvanece el aroma muy rápido en el paladar.
- ✓ Sur del Guayas, El Oro, occidente de Cañar y Azuay: ligera fragancia de flores. Notas frutales medianas (especies dulces) Mayor acidez del país (combinación con cacao trinitario y/o venezolano) **Ver anexo 1**

III. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DEL CACAO

Históricamente el Ecuador se ha caracterizado por ser un país primario-exportador , con prevalencia del Cacao y posteriormente Banano, hasta el inicio del auge petrolero desde inicios de la década de los años 1970, no obstante un cambio en la política económica implementada en el gobierno del economista Rafael Correa, año 2012 impulsó desde el inicio de su gestión un proceso de cambio del patrón de especialización productiva de la economía que le permita al Ecuador generar mayor valor agregado a su producción en el marco de la construcción de una sociedad del conocimiento.⁶ **Ver Anexo 2 y 3.**

Actualmente en el Ecuador al año 2013 se había registrado a nivel nacional 402,434 hectáreas cosechadas con un incremento sostenido en el nivel de producción que pasó de 60,267 toneladas al año 2002, a 178,264 toneladas al 2013, dando una tasa de crecimiento de 5,35% para el área cosechada y un rendimiento al final del mismo año del 0.44%. Acorde a proyecciones

⁶ Folleto Informativo Transformación de la Matriz Productiva.
http://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

realizadas en el estudio del ESPAC, Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua 2013, de la unidad de estadísticas agropecuarias estimó cerrar el año 2015 con un total de 430,000 hectáreas cosechadas y 260,000 toneladas colectadas lo cual representaría un incremento en el rendimiento de la producción del 0.36% al 2015, con un rendimiento final del 0,60%. **Ver anexo 4.**

Tabla 1. Estimaciones de cosechas de cacao al 2015

Año	Superficie, Área Cosechada (ha)	Producción (t)	Rendimiento (t/ha)
2002	363,544	60,267	0.17
2003	348,376	88,249	0.25
2004	336,358	89,680	0.27
2005	357,706	93,659	0.26
2006	350,028	87,562	0.25
2007	356,657	85,890	0.24
2008	376,604	94,300	0.25
2009	398,104	120,582	0.30
2010	360,025	132,100	0.37
2011	399,467	224,163	0.56
2012	390,176	133,323	0.34
2013	402,434	178,264	0.44
2014*	420,000	240,000	0.57
2015*	430,000	260,000	0.60

*Estimaciones

Fuente: ESPAC 2013. *Proyecto Cacao 2014, 2015 estimados

Elaboración: MAGAP/SC/DETC

Dentro de las 2 clases de cacao que se produce y comercializa internacionalmente, el 95% de su producción es cacao en grano o al granel y sólo un 5% se considera cacao fino o de aroma; del cual Ecuador es líder en su producción y exportación ocupando el primer lugar en el mundo, sin embargo en la categoría cacao en grano o al granel, Ecuador ocupa el quinto puesto como país productor y exportador con un volumen estimado de cosecha de 260mil toneladas a finales del 2015 y una proyección de 300 mil toneladas para el 2016. Los principales países productores y exportadores de este grano son: Costa de Marfil, Ghana, Indonesia, Nigeria y Camerún. En el 2014, Ecuador pasó al quinto puesto desplazando a

Camerún en su nivel de producción, pues la evolución de su producción en la última década, pasó de ser un productor de 110 mil toneladas a 240 mil, al cierre del 2014.⁷

a. Suministro y situación de la demanda

La producción global de cacao no logra suplir su demanda a nivel mundial, se determinó un déficit de producción por 174,000 toneladas en 2013, según la Organización Internacional del Cacao.⁸ Este pronóstico se redujo a un déficit de 150 mil toneladas para la temporada 2015/2016 según el grupo agrícola Internacional Olam el cual se contrapone con el pronóstico de 96 mil toneladas de déficit proyectado por la Organización Internacional del Cacao al 2015. Esta reducción en la brecha del déficit de producción para suplir la demanda del cacao se debe principalmente al incremento en la producción de países como Costa de Marfil y Brasil, donde cada uno incrementó su producción en 50 mil y 5 mil toneladas respectivamente en el 2015. En Ghana, a pesar de la falta de lluvias y una severa temporada seca “Harmattan”, vendieron 590.000 toneladas al 14 de enero 2016, lo que sugiere que el país se ha recuperado de la mala cosecha de la temporada anterior. Sin embargo, la producción africana podría verse seriamente afectada por la sequía que se encuentra afrontado el continente.

Por el lado de la demanda, los datos publicados por la Asociación Europea del Cacao muestran un aumento del 6% de las moliendas a 342.442 toneladas de cacao a ser procesado en Europa occidental durante el primer trimestre de la temporada 2016, en comparación con el año anterior. En el otro lado del Atlántico, los datos de moliendas publicada por la 'Asociación Nacional de Confiteros indican una disminución de 3.25% a 118,896 toneladas en América del Norte. Sin embargo, un informe de la Asociación de cacao de Asia muestra que las moliendas se incrementaron en un 14% a

⁷ El ciudadano. Entre los cinco mayores productores de cacao del mundo. Publicado: 28.12.2014
<http://www.elciudadano.gob.ec/ecuador-entre-los-cinco-mayores-productores-de-cacao-del-mundo/>

⁸ **Diario EL COMERCIO** El cacao CCN-51 pasó de patito feo a cisne de la producción ecuatoriana.
<http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/cacao-ccn-51-paso-de.html>. 2015

161,227 toneladas. De igual manera es importante resaltar que el precio de los productos derivados del cacao como la manteca también muestra una tendencia a la baja en sus precios, regido por la tendencia en precios del cacao en grano así como al exceso de capacidad existente en la industria de derivados del cacao.

Por cuatro años consecutivos, los precios del cacao en los mercados internacionales donde se cotiza este commodity mostraba una tendencia sostenida al alza, sin embargo una reducción en la demanda de las molindas en América del Norte, incremento del volumen de producción en Brasil, Ghana y Costa de Marfil, e incremento en la producción de molindas de los mercados asiático y europeo, llevó al precio del cacao inicialmente hacia una tendencia a la baja en su precio en el mercado internacional reflejado a partir de la tercera semana de Octubre hasta fines de Diciembre 2015. Como resultado, los precios de los futuros de cacao, contrato de compra & venta de commodities a largo plazo, alcanzaron un mínimo de ocho meses, a 2.016 £ por tonelada en Londres y un mínimo de nueve meses, a US \$ 2.763 por tonelada en Nueva York, lo que resulta en una contracción total dentro de ocho por ciento y el 12%, respectivamente, para el mes.⁹

Los precios del cacao cayeron bruscamente a enero del 2016, en medio de intensas actividades de ventas especulativas que dio como resultado, en parte, la tendencia a la baja en su precio cotizado en bolsa. Las preocupaciones relacionadas con la desaceleración de la economía china y un débil crecimiento de la economía mundial, ligado con la recesión en América Latina de países como Brasil agravado en el 2015 al presente, se consideran que son argumentos base de ***una débil demanda de consumo de cacao y chocolate*** seguido ***por un incremento en la oferta del producto***. Como resultado, los precios de los futuros, con los que se negocia el cacao en el mercado internacional han caído sin embargo a la

⁹ ICCO. International Cocoa Organization. COCOA MARKET REVIEW JANUARY 2016
file:///C:/Users/DianaPaola/Downloads/ICCO%20monthly%20review_January%202016.pdf

presente fecha, febrero 12, 2016 se muestra una ligera recuperación en su precio, cerrando su cotización en la bolsa de **NYC** en 2775usd/Ton. El mercado se encuentra recuperando su valor por el incremento en la demanda de la materia prima en las moliendas de confites, así como la amenaza de sequía por el fenómeno del niño y el Harmattan en África lo que representa una amenaza de incremento del déficit de producción de este grano.

b. Exportaciones de Cacao en grano del Ecuador.

Ecuador, al ser signatario de acuerdos internacionales y siendo miembro de la Comunidad Andina utiliza una estructura arancelaria común entre sus países miembros. **Ver anexo 5.**

Acorde a la información citada por el Banco Central del Ecuador, las exportaciones de cacao y sus derivados a Octubre 2015 alcanzaron un total de 1'194.301,57 toneladas exceptuando los granos para siembra. P.A 1801.00.19.00

Tabla 2. Exportaciones de Cacao

CONSULTA DE TOTALES POR NANDINA				
(Toneladas y miles de dólares)				
Tipo: Exportaciones ▼	Subpartida Nandina: 1801	Desde (aaaa/mm): 2008/01	Hasta (aaaa/mm): 2015/10	Consultar
SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION	TONELADAS	FOB - DOLAR	% / TOTAL FOB - DOLAR
1801001900	LOS DEMÁS	1,185,149.00	3,255,348.55	99.08
1801002000	TOSTADO	9,152.57	29,602.57	0.91
1801001100	PARA SIEMBRA	100.50	673.49	0.03
TOTAL GENERAL:		1,194,402.05	3,285,624.60	100.00

Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

c. Exportaciones de producto final de cacao del Ecuador.

De igual manera las exportaciones de productos procesados del cacao tales como los amparados en la NANDINA, (nomenclatura arancelaria de la comunidad andina) 1806, los demás chocolates y preparaciones alimenticias que contengan cacao, en bloques, tabletas o barras rellenas, sin rellenar y los demás; mostraron un total de exportación de 9.158,80 toneladas de

producto elaborado, lo cual representa un importante avance para la economía ecuatoriana, pues se está dejando de lado la exportación neta de materia prima por productos con valor agregado.

Tabla 3. Exportaciones por NANDINA

CONSULTA DE TOTALES POR NANDINA				
(Toneladas y miles de dólares)				
Tipo: Exportaciones	Subpartida Nandina: 1806	Desde (aaaa/mm): 2008/01	Hasta (aaaa/mm): 2015/10	Consultar
SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION	TONELADAS	FOB - DOLAR	% / TOTAL FOB - DOLAR
1806900000	LOS DEMÁS	5,117.88	99,286.32	81.03
1806320000	SIN RELLENAR	2,003.18	11,078.61	9.05
1806319000	LOS DEMÁS	791.34	6,173.89	5.04
1806209000	LOS DEMÁS	677.44	3,401.89	2.78
1806310000	RELLENOS	121.87	1,224.59	1.00
1806100000	CACAO EN POLVO CON ADICIÓN DE AZÚCAR U OTRO EDULCORANTE	317.42	939.28	0.77
1806201000	SIN ADICIÓN DE AZUCAR, NI OTROS EDULCORANTES	99.95	342.82	0.28
1806311000	SIN ADICIÓN DE AZUCAR, NI OTROS EDULCORANTES	29.75	97.60	0.08
TOTAL GENERAL:		9,158.80	122,544.98	100.00

Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

d. Cinco fuerzas de PORTER

i. Poder de negociación de los Compradores o Clientes

ECUADOR

El poder de negociación de los compradores o clientes de PACARI **es bajo**. A través de la página web www.pacari.com el cliente puede acceder y comprar las 47 presentaciones de productos derivados del chocolate que son preparadas por la esta empresa ecuatoriana, desde barras saborizadas con ají e hierbas naturales, polvo de cacao, mantequilla de cacao hasta las presentaciones de lujo y de regalo que Pacari ofrece a sus consumidores. En caso de que el consumidor esté interesado en distribuir y vender el producto PACARI en sus almacenes, el mismo puede acceder a comprar el producto a través de la página web: <http://pacariwholesale.com/pages/retail-customers> o en su defecto la versión retail o consumidor al menor en <http://www.pacari.com/> Se indica que no existe poder de negociación del consumidor por cuanto el cliente no puede exigir un descuento adicional a los que se presentan en la página web al momento de su compra.

Cuando la empresa cierra negocios en Ferias internacionales, el proceso de ingresar a un mercado, por ejemplo el europeo toma mucho tiempo inclusive años, la negociación se vende en términos FOB, para limitar la responsabilidad del embarcador en cuanto a obligaciones aduaneras las cuales son manejadas por los importadores en cada destino. De esta manera se reduce el riesgo de incurrir en procesos errados y costos adicionales en destino. Se recomienda FOB, afín de que sea el importador quien se encargue de la nacionalización de su producto por conocer su operación aduanera.

SINGAPORE

El poder de negociación de los clientes potenciales en Singapore **es bajo**, la razón se debe a que el producto se encuentra al alcance del consumidor final en percha, sea de una cadena mayorista de distribución o en tiendas gourmet. El consumidor final accede a comprar el producto posterior a una degustación, adquiriendo el producto al precio marcado o sujeto a la promoción de la tienda.

ii. Poder de negociación de los Proveedores

ECUADOR

El poder de negociación de los vendedores de cacao Nacional arriba para PACARI **es medio/bajo**. La razón se encuentra respaldada por el interés constante de los exportadores de la materia prima en sacar el producto orgánico fuera del país en especial cuando el precio de la fruta es alto en la bolsa de valores de mercados internacionales. No obstante, La relación entre Pacari y los agricultores de cacao es de comercio Directo, es decir, son ellos quienes fijan el precio de su producto.¹⁰ Esta relación entre proveedor – cliente de Pacari le permite conservar la fidelidad de los agricultores como **ventaja estratégica**, quienes a pesar del precio que se pacte en el mercado

¹⁰ <http://www.pacarichocolate.com.php54-3.ord1-1.websitetestlink.com/proyectos-sociales>

internacional manejan un precio preferencial con la empresa para asegurar el suministro de la fruta, más aun con la tendencia a la baja en los contratos de futuro para el cacao en la bolsa de valores de NYC al 2016, lo cual permite afianzar la fidelidad de los agricultores con Pacari.

Existen varias asociaciones y gremios de este sector en el Ecuador, tanto de productores como exportadores, entre ellos están:¹¹

- ❑ Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (ANECACAO)
<http://www.anecacao.com/>
- ❑ Asociación de Productores de Cacao Fino y de Aroma” (APROCAFA)
<http://www.aprocafa.net/>
- ❑ Corporación de Organizaciones Productoras de Cacao Nacional Fino de Aroma del Ecuador (CONCACAO)
- ❑ Unión Nacional de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador (UNOCACE)
- ❑ Federación de Cacaoteros del Ecuador (FEDECADE)
- ❑ Corporación de Agroindustriales de Cacao del Ecuador (CORPCACAO)
- ❑ Asociación Nacional de Cacaoteros (ASOCACAO)

SINGAPORE

Los proveedores de Pacari en Singapore, serían los canales de distribución quienes demandan un porcentaje de ganancia sobre el precio del producto. Actualmente, se estima un margen de utilidad promedio para intermediarios entre el 15 al 25% del precio en el mercado, lo cual representaría un poder de negociación **medio-alto** para Pacari. Este poder se refuerza en el hecho de que en Singapore las importaciones de Chocolate se realizan por el punto de venta directamente. En términos generales, se puede decir que en Singapur los importadores mayoristas son la pieza clave de la distribución, ya que debido al escaso volumen solicitado por el cliente final, es complicada la importación directa. Para el mercado de los chocolates, **Cold Storage**, es uno de los principales puntos de venta, pues importa y

¹¹ PRO ECUADOR.ANÁLISIS DEL SECTOR: CACAO Y ELABORADOS. 2013

distribuye chocolate orgánico proveniente de la Unión Europea.¹² De igual manera, existe la otra opción de distribución que la realizan las tiendas gourmet gracias a las cuales el chocolate orgánico exótico está incrementando su popularidad en este mercado y sus importaciones son directas. Enfáticamente, dada la cultura, se necesita del conocimiento de un tercero radicado en Singapore para manejar el negocio en este país.

iii. Amenaza de nuevos competidores entrantes

ECUADOR

La amenaza de nuevos competidores entrantes **es bajo**. Dentro de las 6 barreras de entrada principales que se determinan en las 5 fuerzas de Porter: **1. Economías de Escala; 2. Diferenciación del Producto; 3. Inversiones de Capital; 4. Acceso a los Canales de Distribución; 5. Política Gubernamental;** se ha determinado que en la industria ecuatoriana de chocolate procesado las barreras de entrada serían:

1. **Economías de escala:** El nivel de inversión para adquirir materia prima al nivel que exporta y vende localmente PACARI así como su ventaja estratégica de fidelización de sus agricultores, proveedores de la fruta **es alto**, además se debe considerar que el precio del cacao en los mercados internacionales en las últimas 52 semanas ha fluctuado entre 2679 usd y 3422 usd. Según publicación de la página **investing.com** el precio de este commodity cerró al 15 de enero en **2.905,50 +57,00 (+2,00%) corte actualizado al 12 de febrero 2874 USD 2.830, 00 + 56,00 (+2,02%)**. Pagar este monto mínimo por tonelada al agricultor es una barrera de entrada alta por la liquidez que se necesita para pagar a los agricultores, así como por la escasez de la fruta con denominación de origen, Nacional arriba de la cual Pacari tiene proveeduría garantizada.

¹² Perfil logístico de la República de Singapore.pdf. Pro Ecuador. 2012 <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/12/PERFIL-LOGISTICO-SINGAPUR-2012.pdf>

2. **Diferenciación del Producto:** El nivel de conocimiento y de investigación que ha invertido PACARI en sus chocolates y mezclas **es alto** y le ha permitido ser ganador de múltiples reconocimientos internacionales tales como: “**International Chocolate Awards**” llevado a cabo en Londres en Noviembre 2014. Un total de 88 premios y acreedor de los 3 más grandes reconocimientos.



Por esta razón se considera que la diferenciación del producto **es alta**, barrera que tomará mucho tiempo así como investigación y desarrollo adquirir para poder competir contra PACARI.

3. **Inversiones de Capital** El nivel de inversión que se debe adquirir para competir contra PACARI **es Medio/alto**, se debe considerar el volumen en ventas, materia prima, la variedad de productos, y cantidad de países donde el producto es vendido, así como las múltiples ferias internacionales a las que el producto es llevado para ser socializado en el mercado internacional de la mano de organismos gubernamentales como son:

PRO ECUADOR

- Salón del Chocolate, París-Francia
- ISM, Colonia- Alemania
- Chocolate Show, Nueva York- Estados Unidos
- Chocolate Week, Londres -Reino Unido
- Eurochocolate, Perugia-Italia

En estas ferias internacionales, principal puerta de entrada para promocionar su producto, Pacari debe invertir dinero en folletería, empaques, volantes, stand, viáticos, productos a obsequiar, productos sujetos a degustación así como productos listos para la venta. La degustación es clave en la promoción de un producto como chocolate PACARI, pues se está promoviendo la venta de un confite exótico cuya propuesta de valor, sabor y olor se debe comprobar a través de una degustación especial mostrada por el expositor afín de degustar el chocolate y apreciar su mix de sabores, conocer más sobre su proceso de producción y su etiquetado, el cual incluye sus certificaciones internacionales que avalan al producto como orgánico y de alta calidad, punto altamente atractivo en comunidades extranjeras especialmente la Europea Y Asiática.

4. **Acceso a Canales de Distribución** El nivel de accesibilidad que ha desarrollado PACARI a nivel mundial, le ha permitido desplazar su producto a 20 países alrededor del mundo con su sistema wholesale distributor, a través del cual un consumidor se convierte en un aliado potencial registrándose a través de su página web. Este nivel de distribución es una barrera media/alta para los nuevos competidores locales entrantes.

A nivel local, los consumidores pueden acceder a sus productos a través de su página web de compra directa, o retail, así como en las cadenas de farmacia de Farmacys, Fibeca, en las cadenas de supermercados, Supermaxi, Megamaxi, Mi comisariato, y en los aeropuertos o Duty free.

5. **Política Gubernamental** Las barreras gubernamentales para la industria alimenticia son **media/alta**. El gobierno ecuatoriano implementó en la presidencia del Dr. Gustavo Noboa Bejarano el

manual de BPM, Buenas Prácticas de Manufactura para alimentos procesados en el año 2002 a través del Registro Oficial 696, actualmente reemplazado con la publicación de la NORMA TÉCNICA SUSTITUTIVA DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA PARA ALIMENTOS PROCESADOS. Registro Oficial N° 555 Jueves, 30 de julio de 2015. Además existen leyes como la Ley de Defensa del consumidor y LEY ORGÁNICA DEL RÉGIMEN DE LA SOBERANÍA ALIMENTARIA que imponen estándares altos a la producción en pro de los derechos alimentarios de los consumidores, todo esto representa un alto nivel de inversión tanto en tecnificación como en conocimiento.

SINGAPORE

El mercado de Singapur confitería está relativamente fragmentada, con los tres principales jugadores que tienen el 52,9% del valor total del mercado (Kraft, Nestle, Ferrero). El mercado tiene una amplia gama de productos, diferenciados, tanto por sus características intrínsecas y por la inversión en la marca. Según un estudio especializado realizado por EUROMONITOR, la entrada en este mercado es altamente dependiente de las perspectivas de crecimiento y también del tamaño de los competidores existentes.¹³

iv. Amenaza de productos sustitutos.

El consumo de la cocoa es muy diverso. En bebidas, existe una tendencia mundial de incremento de consumo de café per cápita, este sería un producto sustituto importante para la industria del cacao, así también como los derivados de café, leches con diferentes sabores, y otras frutas etc. Esta fuerza representa una **alta** amenaza para el sector.¹⁴ Sin embargo no sólo el café es una amenaza para el sector, a nivel internacional, se está

¹³ Pro Ecuador. Perfil del Cacao en Singapur. 2012. http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROECU_PPM2012_CACAO_SINGAPUR.pdf

¹⁴ UNIVERSIDAD DE CUENCA Ing. Gabriel Santiago Pérez Gutiérrez 24. Tesis de Grado: Plan de Negocios para la exportación de cacao producido en la región 7 (Loja, Zamora y el Oro) hacia Holanda. 2013.

desarrollando **la gastronomía** en productos similares al cacao por sus características alimenticias, tales como: la Algarroba, el zapote de chocolate o la baya de Acai que son muy usados para bajar de peso sanamente. Por otro lado, **a nivel de confitería**, se podría considerar a los cereales, las frutas y a los snacks elaborados de chocolate o no, tales como papas fritas, galletas, cakes, etc como potenciales productos sustitutos en el país para las barras de chocolate Pacari, por encontrarse en las perchas de los lugares donde Pacari se comercializa.

SINGAPORE

En Singapore los productos de confitería son vulnerables a la amenaza de sus sustitutos, tales como aperitivos salados y frutas frescas, debido su menor costo y a los hábitos de consumo existentes.

v. Rivalidad entre los competidores actuales

La rivalidad entre competidores actuales **es Media/alta**. La relación estratégica de Pacari con sus agricultores basada en la fidelización de sus proveedores le permite tener ventaja sobre sus competidores. La tendencia por fabricar chocolate en barra ha ido creciendo paulatinamente en los últimos años, en especial desde que PACARI ha puesto en el mapa a Ecuador como un productor de chocolate en barra, o producto final y no sólo como país exportador de cacao en grano. Actualmente en el Ecuador existen 25 empresas que colocan sus productos en el extranjero entre las cuales se encuentran: **Producto: Chocolate gourmet.**

- ✓ PACARI
- ✓ República del Cacao,
- ✓ Chchukululu,
- ✓ Cacaoyere
- ✓ Hoja Verde Gourmet o Kallari.
- ✓ Cocoa CHocolatier
- ✓ Chocolate
- ✓ Casa To´ak

Los consumidores. Localmente se prefiere un chocolate con menor porcentaje de masa de cacao (entre el 50 y 60%). En el extranjero se demanda chocolate más amargo y con mayor porcentaje (más de 70%). La exportación. Estados Unidos es el principal destino de exportación del chocolate fino. En Europa se exporta a Alemania, Inglaterra, España, Dinamarca, Suecia, entre otros.

La región de Asia Pacífico muestra un potencial para el consumo per cápita más alto que el de los mercados maduros europeos o norteamericanos, cada vez más influenciados por la tendencia a lo saludable. La adquisición de Petra Foods, empresa de Singapur, por parte de la multinacional Barry Callebaut o el anuncio de inversión en la ya existente operación de Cargill Cocoa & Chocolate en Indonesia afirman que las oportunidades de gran crecimiento en el sector se encuentran en Asia. Malasia no está exenta de esta tendencia y Hershey anunció recientemente una inversión de USD\$ 250 millones en el país del sudeste asiático. Esta inversión estratégica en la región de Johor Bahru, situada al sur de Malasia y apenas a un puente de distancia de Singapur, muestra la intención de Hershey de participar en las oportunidades que ofrece Asia Pacífico.¹⁵

La promoción. La participación en festivales internacionales de chocolate y cacao permite a las empresas presentar sus marcas en el exterior.¹⁶

SINGAPORE

La rivalidad competitiva se considera como **moderada** en este mercado, siendo el mercadeo y el manejo de la marca un contribuyente para generar fidelidad en los clientes, por lo que la elasticidad en el precio y la diferenciación de los productos sólo desempeñan un pequeño papel en la rivalidad competitiva de la industria de la confitería en Singapur. Se espera que el chocolate negro aumente en popularidad en este país. Los

¹⁵ Industria Alimenticia. Estado de la industria de chocolate y confitería en América Latina. Publicado: 4 Dic 2013. <http://www.industriaalimenticia.com/articles/86946-estado-de-la-industria-de-chocolate-y-confiteria-en-america-latina>

¹⁶<http://www.revistalideres.ec/lideres/chocolate-fino-ecuador-conquista-paladares.html>.

consumidores son cada vez más conscientes de la salud, y están consumiendo más chocolate negro por sus propiedades antioxidantes y otros beneficios que tiene para la salud. Sin embargo, las tabletas de chocolate relleno siguen dominando el mercado, gracias a la numerosa oferta disponible y a la gran inversión en mercadeo por parte de las marcas. Aun así y en general, el mercado de chocolate en Singapur se encuentra en crecimiento a pesar de la competencia y los productos sustitutos. La apertura de boutiques de chocolate ha ayudado a mejorar la popularidad del producto.¹⁷

IV. OBJETIVOS CORPORATIVOS DE PACARI

Producir el mejor chocolate en barra del Ecuador y del mundo con cacao en grano orgánico del árbol a la barra modificando la forma de su producción y comercialización.

a. Misión

Mantenerse como un chocolate Premium gourmet orgánico y crecer sin olvidarse de la forma en la que nació.

b. Visión

Incrementar el consumo del chocolate orgánico negro en el país. Hacer que suba el precio del cacao fino en el Ecuador. Exportar mayor volumen certificado Biodinámico en todas sus barras.

c. Filosofía.

El chocolate Pacari además de ser un producto de **confitería exótica** por sus mezclas de frutas y demás ingredientes, puede ser clasificado como **Superfoods**; alimentos de origen 100% natural con un gran porcentaje de elementos nutritivos y saludables, tanto por el origen de sus ingredientes así como por la manera en la que es producido el chocolate, además de las

¹⁷ Pro Ecuador. Perfil del Cacao en Singapur. 2012. http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROECU_PPM2012_CACAO_SINGAPUR.pdf

bondades originales de la fruta. La filosofía de la empresa promueve el revalorar el producto pujando por una cotización al alza en su propuesta de valor al mercado internacional. Se debe considerar que un producto con olor, sabor y cualidades intrínsecas del origen de su materia prima no puede desvalorar su precio en el mercado, pues no se estaría considerando el trabajo arduo en la cosecha y producción biodinámica que se realiza con los productos Pacari.

Cualidades del chocolate:

- ✓ Rico en propiedades euforizantes y estimulantes. Ej. La feniletilamina, que actúa en el cerebro provocando bienestar emocional.
- ✓ El chocolate posee alcaloides como la cafeína y la teobromina, que tienden a excitar al sistema nervioso, logrando una mayor actividad y rendimiento físico.
- ✓ El chocolate posee cualidades **antioxidantes**. Consumido moderadamente, este alimento puede ser útil para la **salud cardiovascular** y como prevención de **enfermedades del corazón**.

d. Valores

- Crecer sin pisar a nadie
- Relaciones frontales de confianza con los agricultores, con los distribuidores y con los trabajadores.

e. Organigrama

Pacari, cuenta con una estructura horizontal en el organigrama de la compañía. La cabeza de la empresa es el Sr. Santiago Peralta, Fundador; Carla Barboto es la Presidenta, 11 empleados de oficina y 25 empleados en planta. **Ver anexo 7.**

V. **INSTALACIONES DE PRODUCCIÓN**

Pacari cuenta con fincas asociadas que le proveen del fruto. Las semillas húmedas son llevadas a las asociaciones de cacaoteros en donde se fermentan en cajones especiales de 4 a 5 días. Una vez fermentado, el cacao pasa a su proceso de secado, el último paso antes de ser trasladado a la fábrica de chocolate. Al llegar a la fábrica el cacao es clasificado de acuerdo a su origen y luego es seleccionado a mano, solamente los mejores frutos son escogidos. En la fábrica el cacao es tratado hasta convertirlo en la materia prima que se utilizará en las barras de chocolate, en conjunto con los demás ingredientes que le proporcionan nuevas cualidades y sabores únicos.¹⁸

Ilustración 2. Flujo Materia Prima - Cacao



Elaborado por: Alan Ladd Cotrina

VI. **EXPANSIÓN INTERNACIONAL**

A través de ferias internacionales, Pacari ha logrado llevar su producto a 28 países, de los cuales cuenta ya con representación en:

1. Argentina
2. Perú
3. Colombia
4. Guatemala
5. Canadá
6. Barbados

¹⁸ Pacari. Proceso de transformación. <http://www.pacarichocolate.com/es/index.php/proceso-transformacion>

7. USA
8. España
9. Francia
10. Italia
11. Suiza
12. Holanda
13. Alemania
14. Suecia
15. Republica Checa
16. Dubai
17. Malasia
18. Inglaterra
19. Chile
20. Asia.

Además ha enviado sus productos a:

21. Bélgica
22. Rusia
23. Japón
24. Ucrania
25. Eslovaquia
26. Australia
27. Noruega
28. Finlandia

Pacari distribuye sus productos en España en 39 puntos de venta, principalmente tiendas y supermercados ecológicos.

VII. MARKETING MIX

a. Política de Producto

Gracias al cuidado que se pone en cada parte del proceso de producción de las barras, se logra mantener las características naturales de cada uno de sus ingredientes. Es así que se logra integrar con el cacao, una variedad de frutas andinas e ingredientes conocidos por sus asombrosas **propiedades nutritivas, energizantes y reanimadoras**. Estos ingredientes se cultivan de forma orgánica y biodinámica, lo cual ayuda a conservar las cualidades de estos alimentos para que mantengan su alto contenido de nutrientes y bajo contenido de calorías. Estos rasgos hacen que los productos Pacari puedan ser clasificados como **Superfoods**: alimentos de origen 100% natural con un gran porcentaje de elementos nutritivos y saludables.¹⁹

El **chocolate comercial** posee un **50 por ciento** de azúcar dentro de su composición. Una tableta de **40 gramos** posee alrededor **de 200 calorías**. La barra de **50g, de Pacari** solamente cuenta con **50 calorías** basado en una dieta diaria **de 2000 calorías**, lo cual lo hace 4 veces más saludables que los productos de confitería comercial regulares.

Se puede considerar que PACARI ha desarrollado **una estrategia de nicho “chocolate gourmet” y diferenciación versus** sus competidores al seleccionar su materia prima cuidadosamente, por su origen, proceso de cultivo, cosecha y producción así como por los elementos culturales andinos incorporados en el producto.

b. Política de Distribución

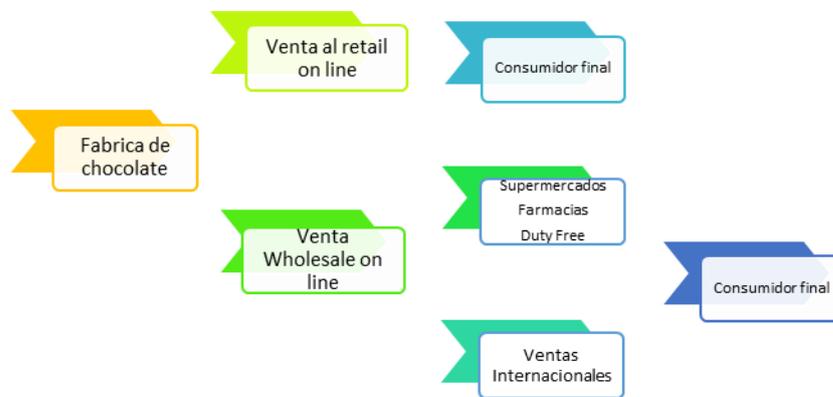
En la actualidad Pacari utiliza la siguiente cadena de distribución. El proceso de distribución empieza cuando el producto terminado está listo para la venta. La política de venta de PACARI para el mercado de **USA & CANADA** establece la venta del producto a través de su página web con “free

¹⁹ Pacari. Nuestra historia. Super foods.
<http://www.pacarichocolate.com/es/index.php/nuestra-historia>

shipping” para compras superiores a 25 usd, caso contrario se factura un costo de entrega adicional de 8 usd. Se debe resaltar que en estos mercados la empresa tiene representantes que distribuyen su producto por lo que no se habla de una exportación sino de una distribución interna.

Las ventas internacionales, representan el 80% del volumen de producción y se distribuyen mayormente por vía aérea en términos **FOB & CFR**, no lo realiza en términos que incluyan nacionalización como **DDP** o entrega en destino como **DAP**, pues se demandaría de costos adicionales, proveedores de logística y la incertidumbre del manejo de las aduanas extranjeras por lo que se evita la comercialización en otro termino que no sean los antes citados. De igual manera PACARI envía sus producto pocas veces por vía marítima en condición **LCL**, o Less than container load hacia el destino solicitado.

Ilustración 3. Cadena de Distribución.



Elaborado por: Alan Ladd Cotrina

c. Política de Publicidad y Promoción.

La publicidad que realiza Pacari está enfocada en promulgar sus logros internacionales a través de su página web: <http://www.pacarichocolate.com/es/> ; de igual manera trabajan en conjunto con Pro Ecuador así como asisten a ferias internacionales de chocolate, como el certamen mundial “**International Chocolate Awards**” llevado a cabo en Londres en Noviembre 2014, de la cual han ganado 3 años

seguidos el premio al mejor producto, reconocimiento que les abre las puertas al mercado Europeo e internacional. De igual manera se hace énfasis en sus certificaciones internacionales acorde a las exigencias en calidad de producto para consumo humano en el campo de producto orgánico, sus certificaciones son:

- ✓ EC-BIO-141 Agriculture non-EU,
- ✓ USDA Organic,
- ✓ Parve,
- ✓ Raw Cacao,
- ✓ Sin Gluten Free,
- ✓ Kosher,
- ✓ y Certificación Biodinámica Demeter.

Uno de los hitos de la firma ha sido la obtención del certificado Demeter Biodynamic Certification. Tardaron seis años en hacerse acreedores de este sello, que "garantiza que en sus procesos de producción se emplean métodos agrícolas que van más allá de lo orgánico, y utilizan técnicas innovadoras como la aplicación de preparados naturales en cantidades homeopáticas para equilibrar los ciclos de cultivo, hacerlos más productivos y disminuir la presencia de enfermedades clásicas"

La promoción de los productos de Pacari también se realiza a través de su página web. En este portal se puede acceder a realizar compras online con el envío incluido en su precio. Las promociones varían en precio, presentación de producto y empaque. **Ver Anexo 6.**

Ver anexos 8, 9 & 10 (lista de premios internacionales)

Ver anexo 11, (certificaciones eco amigables)

d. Política de precio

El Objetivo de Pacari es pujar por el alza de precios del producto elaborado con cacao en grano Nacional arriba, del cual 20% de su producción es

destinado a consumo local y el 80% es exportado a los 28 países con las cuales se ha desarrollado relaciones internacionales. Los precios se muestran publicados en su página web para compras internacionales, en la cual se despliega la lista de precios y descripción de sus productos, en caso de compras locales la compra se la puede realizar directamente en las oficinas de Pacari en la ciudad de Quito. Dirección: Julio Zaldumbide N24-676 y Miravalle. Quito, Pichincha, Ecuador Teléfono: 593-2-255 2817/ 250 3277/ 600-1004

Lista de productos y precios de PACARI para el mercado internacional. Ver Anexo 6.

Lista de productos y precios de la competencia de PACARI en SINGAPORE. Ver Anexo 16.

VIII. ANÁLISIS DEL MERCADO DE SINGAPORE

Singapore junto con Hong Kong, Corea del Sur y Taiwán, es conocida como uno de los cuatro tigres del Sudeste asiático. Su economía se enfoca principalmente en los sectores de servicio e industria; esta economía depende fuertemente de las exportaciones, específicamente en bienes de consumo electrónico, como productos de tecnología de la información, productos farmacéuticos y en un sector creciente de servicios financieros (se incluye también un alto componente de procesamiento para exportación de combustibles y lubricantes, así como servicios logísticos y portuarios< es un gran centro de re-embarque). Son productos de exportación maquinaria y equipos electrónicos, bienes de consumo, productos farmacéuticos y químicos, combustibles minerales; A su vez, los principales destinos de exportación son Hong Kong, Malasia, China, Indonesia, Corea del Sur y Japón. Adicional a ello la economía tiene precios estables y uno de los PIB per cápita más altos del mundo.²⁰

²⁰ Perfil logístico de la Republica de Singapore. Pro Ecuador. 2012. <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/12/PERFIL-LOGISTICO-SINGAPUR-2012.pdf>

a. Localización

Singapur constituye un país soberano insular, se ubica entre Malasia con la que limita al norte e Indonesia al Sur, está formado por unas sesenta y cuatro islas incluyendo la isla principal de Singapur, de acuerdo con su superficie 697 Km², de los cuales 687 Km² son tierras y 10 Km² son aguas, es el país más pequeño del sudeste asiático.

b. Clima

Singapur posee un clima cálido ecuatorial, con alta humedad y precipitaciones abundantes, los rangos promedios de temperatura oscilan entre 23 a 32 grados aproximadamente, su humedad promedio oscila entre el 79% por las mañanas y 73% por las tardes. Los meses más calurosos resultan abril y mayo. Regularmente suele producirse neblina entre los meses de julio a octubre.

c. Cultura

La cultura de este país constituye mayoritariamente una mezcla de otras como por ejemplo tenemos, china, malaya, india y británica, resultado de una historia que se enmarca en la inmigración. En sus inicios Singapur formó parte de lo que se conocía como la Malasia Británica, por aproximadamente dos siglos, tiempo en el que los británicos arribaron a la isla y construyeron un puerto y una colonia. El puerto de Singapur creció y atrajo la atención de numerosos inmigrantes, una vez finalizada la segunda guerra mundial, Singapur se convirtió en una república independiente, posición que conserva hasta la actualidad.

d. Población

La población de Singapur es de 5,470.000 mil habitantes, tienen una expectativa de vida de 81 años, una tasa de alfabetización del 92,5%, y un promedio de hijos por cada mujer de 1,07. Singapur representa el país con mayor densidad del mundo, después de Mónaco, con 7,629 habitantes por

Km2. La diversidad étnica de la nación es muy amplia, un 76% la representan los chinos, un 13% los malayos, un 8% los indios, y un 1% proveniente de otros países europeos en su mayoría.

e. Lenguaje

Debido a la diversidad étnica que existe en Singapur, de la misma manera esto se muestra en las lenguas oficiales de la nación, es así que existen cuatro idiomas con el estatuto de oficial, las cuales son: inglés, (chino) mandarín, tamil (indonesio) y bahasa (malayo). La población en general debe ser bilingüe, aprendiendo como idioma base el inglés, y el segundo dependerá del origen étnico de los padres. El idioma chino, en su versión mandarín, es el idioma madre que más se habla en Singapur, aproximadamente la mitad de la población la domina.

f. Religión

Siendo Singapur una sociedad multiétnica, gracias a su historia migratoria, de la misma manera están conformadas sus creencias religiosas e idiosincrasia. Es así que tenemos que la mayor representación religiosa es el budismo, practicado por un 42 % de los habitantes, en su mayoría descendientes chinos. Según los censos realizados cada diez años, el budismo ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos 30 años, es así, que el budismo representaba el 27% en los años 80, el 31% en los años 90, el 41% en el siglo XXI.

El Islam se coloca como la segunda religión con mayor representación en Singapur, representando el 15% de la población, a diferencia del budismo su crecimiento se ha mantenido estable en los últimos 30 años. Posteriormente tenemos el cristianismo con un 14% de la población, y finalmente tenemos el Taoísmo como la cuarta religión en Singapur con un 8% del total de población.

g. Cultura para los negocios

Singapore es un país con una cultura cosmopolita influenciada por sus 4 bases poblacionales, (China, Malasia, Inglaterra e India) por lo que se cita a continuación una breve reseña de la cultura de negocios en este país.

Tabla 4. Principios fundamentales de la cultura de negocios.

Principios fundamentales de la cultura de negocios	<ul style="list-style-type: none">✓ Conversaciones de negocio más directa y formal que en Occidente.✓ Reglas estrictas de protocolo.✓ El grupo es más importante que el individuo.✓ No se debe realizar confrontaciones directas.✓ Concepto “Kiasu”, reflejo de su aprecio hacia la competitividad y ética de trabajo exigente.
El primer contacto	<ul style="list-style-type: none">✓ Se logra un mejor acercamiento hacia el cliente objetivo si se es presentado a través de un tercero, Esto permite un acceso directo y una mayor credibilidad.
Los saludos	<ul style="list-style-type: none">✓ En general el saludo formal consiste en mover la cabeza y sonreír.✓ El saludo debe respetar un protocolo estricto en general basado en el origen étnico como la edad de la persona.
Las relaciones de negocios	<ul style="list-style-type: none">✓ Enfoque en relaciones

	<p>personales. Se debe desarrollar un conocimiento mayor de la persona, futuros socios a emprender un negocio basado en su filosofía de confiar más en un conocido.</p>
Los Regalos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Según los 3 principales grupos étnicos, se percibe los regalos de diferente manera: ✓ China: Pueden rechazar un regalo 3 veces antes de aceptarlo, esto le demuestra al destinatario que el remitente no es avaro. Los regalos no se abrirán al ser recibidos en público. ✓ Malasia: nunca regalar productos con alcohol. ✓ India: si regala flores, evite regalar las flores plumerias (frangipani), porque se usan en las coronas funerarias. Evite regalar productos de cuero a un hindú, pues la vaca es un animal sagrado para su cultura.
Comunicación de negocios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación generalmente se realiza en inglés. ✓ Lenguaje corporal es muy importante para hacer negocios. ✓ Los singaporenses se fijan en las

	<p>expresiones del rostro, el tono de la voz y la postura, para deducir lo que una persona siente.</p>
Código de etiqueta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Traje de oficina: pantalones de tono oscuro, camisa de manga larga de tono claro, y corbata. No se requiere usar una chaqueta debido al calor y la humedad. ✓ Traje femenino: blusa con pantalones o falda. Las medias y los trajes de negocio solo son necesarios en oficinas más informales. ✓ En cuanto al extranjero, se debe vestir de manera formal. La opción más prudente es vestirse con un traje, y sacarse la chaqueta cuando es adecuado.
Tarjetas de visita	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las tarjetas de negocios se intercambian después de las presentaciones iniciales, usando ambas manos. Es una buena idea traducir al mandarín la tarjeta por uno de sus lados. Trate con respeto las tarjetas de negocios. Esto indica cómo llevará la relación.

h. Calidad de vida

La calidad de vida de Singapur se basa en la prosperidad económica que este país ha desarrollado desde 1976. No en vano, entre 1976 y 2014, Singapur creció un 6,81% anualizado. El país se sitúa dentro de las 5 economías más fuertes del mundo con un PPC, (Pib per cápita) de 42,344 euros al 2014. Acorde al IDH, (Índice de desarrollo Humano), Singapur ocupa el puesto No. 11 logrado por una mejora en su calidad de vida. Actualmente su IDH se sitúa en 0.912 puntos situándolo por encima de Hong Kong.

El IDH, tiene en cuenta tres variables: vida larga y saludable, conocimientos y nivel de vida digno. Por lo tanto, influyen entre otros el hecho de que la esperanza de vida en Singapur esté en 82,35 años, su tasa de mortalidad en el 4,60‰ y su renta per cápita sea de 42.344€ euros.²¹ No obstante, su buena y estable situación financiera y laboral unida a una alta expectativa de vida (73 años) y un bajo nivel de analfabetización (7%), hacen de **Singapur** un país con una gran calidad de vida. **Ver Anexo 12.**

i. Estructura de Gobierno.

El modelo político de Singapur está inspirado en el parlamentarismo inglés. Miembros de la única cámara parlamentaria representan los distintos distritos electorales.

IX. ASPECTOS MACROECONÓMICOS

Según información publicada en la página web del banco mundial y de datosmacro.com Singapur presenta los siguientes datos macroeconómicos:

- ✓ **PIB:** 231.623 M.€
- ✓ **PIB per cápita:** 42.344€

²¹ Datosmacro.com. Singapur – Índice de Desarrollo Humano – IDH. <http://www.datosmacro.com/idh/singapur>

- ✓ **Índice de Corrupción:** Puesto No. 7 en el mundo. Ranking. 84 de 100 países, donde 0 es mucha corrupción y 100 es baja percepción de corrupción entre sus habitantes.
- ✓ **Índice de competitividad.** Puesto. No. 2 Según el Foro económico Mundial, que mide cómo utiliza un país sus recursos y capacidad para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad.
- ✓ **Índice del Doing Business.** Sitúa a Singapur en el puesto No.1 por ser **el país que más facilidades ofrece para hacer negocios**, según ha publicado el Índice Doing Business que elabora el World Data Bank.

X. FACTORES ESTRATÉGICOS PARA INTERNACIONALIZARSE A SINGAPORE

Según el índice Doing Business que elabora el World Data Bank, Singapore es el país que presta las mejores condiciones a inversionistas extranjeros para invertir en ese país. A pesar de que Singapore se ubica en el ranking No. 15 de países exportadores de CACAO y sus elaborados, con un total de 703.738 miles de dólares al 2013, representa un país con una industria muy desarrollada donde colocar el **producto gourmet ecuatoriano, principalmente por su mix cultural, alto nivel adquisitivo y poder de compra, lo cual sitúa a este mercado como un punto estratégico en el sudeste asiático donde internacionalizar el producto para expandirse al resto de Asia.**

Ecuador ha exportado a noviembre 2015 derivados del cacao a Singapore. Sin embargo, podemos notar que existe una exportación previa de chocolates en barra bajo la partida 180690 por 1750 usd, lo que significa que este mercado está siendo apetecido por las marcas competidoras de Pacari.

Tabla 5. Exportaciones hacia Singapore 2015.

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION NANDINA	TONELADAS	FOB - DOLAR	% / TOTAL FOB - DOLAR
1806900000	LOS DEMÁS	0.05	1.75	0.04
1801001900	LOS DEMÁS	50.1	132.25	2.54
1803100000	SIN DESGRASAR	82.4	300.86	5.77

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Alan Ladd Cotrina

Para ingresar al mercado de Singapore, se necesita conocer, asesorarse con profesionales de mucha experiencia en el mercado de Singapore y cumplir con las formalidades gubernamentales de ese país. A continuación se detalla los puntos a considerar para ingresar a uno de los 4 tigres asiáticos:

a. Legislación aduanera:

- Las operaciones de importación y exportación están reguladas por la Ley de Regulación de las Importaciones y Exportaciones. Ley de Aduanas (Customs Act), la Ley de Productos Estratégicos (Strategic Goods (Control) Act) y la Ley de Zonas de Libre Comercio (Free Trade Zones Act).²²
- En octubre de 2007, el Gobierno lanzó un sistema interconectado llamado TradeXchange®, está gestionada conjuntamente por Singapore Customs, EDB e IDA y permite el envío de consultas y petición de formularios y permisos a diversas agencias como las Autoridades Marítimas, Aduanas, Agencias de Control, puertos y aeropuertos.²³
- El sistema TradeNet®, está configurado como un sistema electrónico para el intercambio de datos entre agencias del Gobierno y empresas privadas y que integra todos los procedimientos de solicitud de

²² Perfil logístico de la República de Singapore.pdf. Pro Ecuador. 2012 <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/12/PERFIL-LOGISTICO-SINGAPUR-2012.pdf>

²³ Idem 16

documentación para la importación, exportación y transbordo de mercancías. Página web: www.tradexchange.gov.sg²⁴

b. Documentación necesaria

El chocolate en barra no se encuentra castigado por aranceles dentro del sistema armonizado de Singapore. **Ver anexo 13.**

- El chocolate en barra se importa a Singapore bajo la Partida: 180631 y está controlado por el AGRI-FOOD & VETERINARY AUTHORITY (AVA) QUARANTINE & INSPECTION GROUP - AVA (PROCESSED FOOD) - AVA (PFO).
- Además del permiso aduanero de importación (para mercancías sujetas a arancel) y la licencia de importación (para las no sujetas), es necesario presentar el conocimiento de embarque, la lista de bultos y la factura comercial. En función de las características o naturaleza de la mercancía pueden exigirse además el certificado de origen, certificado sanitario, veterinario o fitosanitario, método de fabricación, o cualquier otro tipo de documento que se considere pertinente.²⁵
- El permiso de importación debe ser obtenido con anterioridad a la importación de las mercancías y se puede procesar electrónicamente a través del sistema con independencia del medio de transporte utilizado (transporte por aire, tierra o mar). La solicitud se puede cursar electrónicamente a través del sistema TradeNet®.²⁶
- EL chocolate no graba arancel sin embargo se debe pagar el impuesto GST (iva), Goods and services tax, del 7% sobre el valor CIF.

c. Etiquetado:

En virtud de la Ley sobre Venta de Alimentos y el Reglamento de Productos Alimenticios, es necesario etiquetar los alimentos, medicamentos,

²⁴ Perfil logístico de la República de Singapore.pdf. Pro Ecuador. 2012 <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/12/PERFIL-LOGISTICO-SINGAPUR-2012.pdf>

²⁵ Idem 18.

²⁶ Idem 19

cosméticos, licores, pinturas y disolventes importados, y se ha de especificar el país de origen, fecha de vencimiento, información de su producción e ingredientes.

d. Barreras de entrada:

La Autoridad Veterinaria y del Sector Agroalimentario (AVA), dependiente del Ministerio de Desarrollo Nacional efectúa inspecciones de las remesas de importación; determina si las importaciones están en buenas condiciones y libres de enfermedades mediante la obligatoriedad de inspecciones, muestreos y pruebas de laboratorio en casos sospechosos. Se deniega la entrada de las remesas inadecuadas, y se destruyen o se devuelven al país de origen.

Los productos derivados del chocolate son exigibles de presentar certificaciones para su ingreso a Singapore, adicionalmente se podría presentar con carácter de recomendable los siguientes documentos para certificar el cumplimiento de seguridad alimenticia solicitado por AVA:

- Certificado APCC (Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos) o HACCP por sus siglas en inglés.
- Certificado GMP (Good Manufacturing Practices)
- Certificado de salud, emitido por la autoridad competente en alimentos o la autoridad veterinaria competente del país exportador.
- Certificado de exportación, emitido por la autoridad competente en alimentos o la autoridad veterinaria competente del país exportador.
- Licencia de fábrica, emitido por la autoridad reguladora del país exportador.

e. Canales de Distribución:

Las cinco principales cadenas de supermercados en Singapur son:

- ✓ El NTUC Fairprice con alrededor de 270 tiendas, tiene la mayor participación de mercado con aproximadamente el 9%,
- ✓ Dairy Farm de Hong Kong, que tiene una participación de casi el 7% a través de sus 739 tiendas.
- ✓ Otra cadena local, Sheng Siong, tiene la tercera participación con el 2,8% a través de 24 tiendas.
- ✓ A Watson S de Hong Kong
- ✓ y Carrefour de Francia tienen una participación menor.

También se puede trabajar a través de distribuidores alimenticios especializados en su sector pues tienen contratos con los sectores más pequeños como restaurantes, tiendas de barrios, hoteles y negocios gourmet. El exportador tiene una variada gama de alternativas de distribución: Primero, tiene la posibilidad de contratar un agente que cobra comisión y no tiene derecho a modificar los precios. Otra forma sería el distribuidor directo que se encarga de fijar los precios.

Se detalla a continuación costos aproximados en Singapur por nacionalizar la carga. Duración del trámite 4 días aproximadamente.

Tabla 6. Costos de Importación en Singapur

IMPORTACION	DIAS	COSTO USD
Preparación de documentos	1	99
Control de aduana	1	50
Puertos y tratamiento del terminal	1	150
Transporte interno	1	140
Total	4	439

Fuente: Doing Business
Elaborado por: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones – Pro Ecuador

Recapitulando, el exportador debe tener un socio de procedencia Singapurense con el fin de que le asista con el **procedimiento de**

importación el cual acorde al estudio del cacao en Singapore elaborado en el 2012 por PRO ECUADOR se resume de la siguiente manera:

1. El exportador debe solicitar un permiso de importación a través de la página web de AVA.
2. El solicitante deberá presentar documentos de apoyo tales como conocimientos de embarque, cartas de porte aéreas y facturas a AVA para su procesamiento.
3. Tras la aprobación, el permiso de importación de AVA se incorpora en la liquidación del Permiso de Carga (CCP) que se imprimirá en la terminal de carga del solicitante.
4. Durante la inspección, el solicitante deberá presentar el CCP como acompañamiento de las facturas de importación al AVA.
5. AVA puede recoger muestras para análisis de laboratorio y el producto puede ser retenido a la espera de los resultados.

XI. SUGERENCIA DE ESTRATEGIA DE MARKETING PARA EL MERCADO DE SINGAPORE

a. Perfil del consumidor

i. Sectores económicos prósperos:

Computadoras, telecomunicaciones, productos de construcción, servicios educativos universitarios, regalos, cosméticos, suplementos de salud, papelería, equipamiento de gimnasio, electrodomésticos, bolsos y accesorios.²⁷

ii. Comportamiento del consumidor:

Los consumidores tienen en mente factores como el precio, la calidad y el servicio a la hora de tomar una decisión de compra. El servicio postventa es muy importante para el consumidor en Singapur.

²⁷ Santander Tradeportal. Singapur: Llegar al consumidor. Noviembre 2015.
<https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/singapur/llegar-al-consumidor>

A los singapurenses les gustan los nuevos productos, aunque permanecen fieles a las marcas que conocen. El precio ha de ser muy competitivo ya que se acepta el regateo en las compras. ²⁸

iii. Perfil del consumidor y su poder adquisitivo:

El consumidor de Singapur tiene un alto nivel de vida y es un comprador entusiasta de productos extranjeros. Los singapurenses no solo tienen en cuenta la marca: también son fieles y precavidos. Les gusta experimentar con nuevos productos solo cuando se han asegurado de su calidad y del servicio al cliente. El poder adquisitivo va a la par con la mayoría de los países europeos. La población de Singapur está envejeciendo, y la edad media se eleva a 40,7 años. ²⁹

iv. Tendencias de consumo

Singapore es un paraíso económico para los grandes inversionistas razón por la cual existe una industria muy desarrollada. La producción de cacao en grano de este país es casi nula, razón por la cual la importación de este grano es utilizada para procesar productos terminados y exportarlos principalmente a países del Asia. En la industria de la confitería y más que nada en chocolates existe un mercado muy desarrollado donde fácilmente existe un gran número de marcas de chocolate, de fabricantes y de distribuidores.

En la industria del chocolate, categoría **confitería** se debe resaltar dos grandes grupos que separan el consumo de sus productos. **1)** Chocolates comerciales, con relleno al 15%, y **2)** Chocolates gourmet entre el 60 y 100% de contenido de cacao puro.

El consumo del chocolate gourmet se da en menor escala en Singapore sin embargo muestra una clara tendencia al alza, razón por la cual, las grandes

²⁸ Idem 21

²⁹ Santander Tradeportal. Singapur: Llegar al consumidor. Noviembre 2015.
<https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/singapur/llegar-al-consumidor>

marcas respaldadas por empresas multinacionales como KRAFT, NESTLE O FERRERO, no representan competencia para el chocolate Pacari, pues su cliente potencial busca otros beneficios en el consumo de sus productos, más sin embargo la tendencia por consumir chocolates orgánicos atrae a nuevos exportadores dentro de la categoría chocolate gourmet de otras partes del mundo a exportar sus productos a la isla.

Los principales productores de confitería y chocolate que envían sus productos hacia Singapur son:

Por empresa y sus orígenes:

- ✓ Nestlé (Australia, Nueva Zelanda, Malasia y Norteamérica)
- ✓ Cadbury (Australia, Nueva Zelanda, Reino Unido y Malasia)
- ✓ Mars (Australia, China y EEUU)
- ✓ Van Houten (Malasia)
- ✓ Ferrero (Italia, Brasil, Australia)
- ✓ Lindt (Suiza)
- ✓ Hershey (EEUU)
- ✓ Guylian (Bélgica)
- ✓ Ritter (Alemania)
- ✓ Storck (Alemania) **Ver anexo 16**

Dentro de la cultura Singapurense, dominada básicamente por la cultura china, no existe la costumbre de consumir chocolates, pues no lo consideran un alimento nutritivo, sin embargo existe la oportunidad de adquirirlos como regalo generalmente para ocasiones especiales. El consumo del chocolate es estacional, se visualiza un notable incremento en la demanda entre el mes de Noviembre hasta Abril, donde se vende el 90% de la producción anual. Cabe resaltar, que los consumidores están modificando su comportamiento de consumo, de adquirir un chocolate normal hacia el gourmet. Citamos algunas de las ocasiones especiales donde se adquiere chocolate para su regalo:

- ✓ Cumpleaños
- ✓ Año nuevo Chino
- ✓ Matrimonios
- ✓ Celebraciones especiales
- ✓ Regalo para extranjeros.

Existe una gran oportunidad de entrada al mercado de Singapore a través de las tiendas Boutique de confitería Premium, en especial dado el incremento del consumo por chocolate gourmet desde 2011, según estudios publicados por Euromonitor. Uno de los factores que soporta este incremento en el consumo de chocolate gourmet se debe a la gran cantidad de turistas que recibe año a año este país, así como el consumo demandado en hoteles, bares y restaurantes.

Se debe resaltar la preferencia del consumidor singapurense por los productos de chocolate con rellenos, los chocolates exóticos y los chocolates con embalaje para regalos. De esta manera, la presentación del producto terminado en Singapore se demanda preferiblemente en las siguientes proporciones³⁰:

- ✓ Tabletas de Chocolate 5%;
- ✓ Chocolates Rellenos 45%;
- ✓ Barras de Chocolate 5%
- ✓ y Otros 20%.

PACARI ha sido la primera empresa ecuatoriana en buscar cambiar la percepción que tiene el mundo respecto al chocolate ecuatoriano. Ecuador, Internacionalmente reconocido por la exportación del famoso grano con denominación de origen “Arriba Ecuador” o “Nacional arriba” por su aroma, el grano cultivado en el país, ha sido y será por muchos años la materia

30 Pro Ecuador. Perfil del Cacao en Singapur. 2012. http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROECU_PPM2012_CACAO_SINGAPUR.pdf

prima principal de las gastronomías gourmet, entre ellas la francesa, suiza y americana. Dentro de la misión de su fundación, Pacari, resalta el hecho de crear el mejor chocolate Premium gourmet orgánico modificando la forma de su producción y comercialización, clave para ingresar en el mercado internacional. Exitosamente, el chocolate Pacari se encuentra establecido en 28 países por lo que se presenta a continuación las estrategias sugeridas para ingresar al mercado de Singapore.

Acorde a la **matriz de ANSOFF**, se sugiere implementar una estrategia para desarrollo de mercados o de segmentación, afín de explotar la calidad del producto reconocido a nivel internacional y su excelente posición a nivel local.

b. ESTRATEGIAS A IMPLMETAR

i. Producto

Lo cosmopolita ciudad y país de Singapore permite a Pacari mantener la presentación en el etiquetado de su producto, sin embargo se sugiere adicionar información del producto en el idioma mandarín, ya que es la segunda lengua después del inglés con mayor influencia, así como el Malayo como la tercera lengua de mayor influencia en ese país. Pacari ofrece a través de su página web, <http://www.pacari.com/collections/all> 46 variedades de producto en diferentes presentaciones, se sugiere adicionar rasgos asiáticos a su presentación afín de incentivar el consumo, con el fin de socializar el producto con los nuevos consumidores. Sus productos van desde barras individuales, hasta presentaciones de regalo con un conjunto de sus mejores y premiados productos. Por lo que en función de la preferencia del consumidor hacia empaques de regalo, se sugiere fortalecer esta presentación como estrategia de ingreso al país. El etiquetado de Pacari se ha estandarizado a la demanda exigente de los mercados internacionales, por lo cual se resalta sus certificaciones internacionales

como clave de apertura para los principales mercados del mundo resaltando su producción eco-amigable. **Ver anexo 6.**

ii. Precio

Los precios publicados a través de la página web de Pacari son precios internacionales que incluyen el transporte principalmente dentro de Estados Unidos y Canadá. Ingresando en su página web, el consumidor de **USA & Canadá** puede acceder a comprar online el producto. Sin embargo, para el consumidor Singapurense, el producto estará a su disposición en las tiendas gourmet así como también a través de las grandes cadenas de distribución que existe en ese país. EL precio de una barra de 50 gramos actualmente oscila desde 6.99 usd hasta 24.99 usd por ediciones limitadas de chocolate, y 46.00 usd por la colección de chocolates para regalo. Estos precios comparados con las barras de 100 gramos de la competencia en la categoría gourmet tales como **(Lindt, Cadbury, Green & Black's, Ghirardelli)** oscilan desde 6 usd hasta 12.24 usd cada una. Es decir, una barra de Pacari, con la mitad de gramaje de la competencia, se vende al doble de precio, por lo que se justificaría argumentar que sus precios pueden ser considerados Premium, resaltando la calidad de sus ingredientes, proceso de producción, premios recibidos y mix exótico.

Sin embargo, se sugiere reajustar al alza los precios que actualmente se encuentran publicados en la página web de PACARI especialmente los que se comercializan a 5.99 usd por barra con el fin de resaltar y validar la calidad del producto, lo cual es muy apreciado por los consumidores singapurenses.

iii. Plaza

Pacari se hace conocer no sólo a través de su página web sino principalmente por medio de ferias, degustación en salas de mostración y como producto final en barra en tiendas de aeropuertos, farmacias o

cholaterias especializadas. Pacari está a la mano del consumidor potencial con tan solo una degustación.

La estrategia de entrada a utilizar en SINGAPORE es situarse en la capital del país, cabe resaltar que el país lo conforman 63 islas. La plaza la conformaran las **tiendas Gourmet, como aliados estratégicos**, que permiten degustar el producto para hacerlo conocer entre los consumidores potenciales.

iv. Promoción

Para atraer al paladar más exigente, Pacari incorpora en su página web noticias actualizando la inserción de nuevos productos a su gama de chocolates, descuentos por compras en su página web, versiones de regalo con las variedades más apetecidas, y alerta a los consumidores de la llegada de chocolates especiales por temporada, resaltando la disponibilidad en percha de sus chocolates especiales por el origen del grano, sea de Esmeraldas, Manabí o el Oriente ecuatoriano.

La estrategia de entrada en Singapore va de la mano de resaltar la calidad del producto, y su calidad altamente reconocido en ferias internacionales, promocionar los empaques de regalo donde se puede adquirir pequeñas muestras con todas las variedades que produce Pacari. De igual manera se sugiere utilizar personalidades singaporenses para socializar el producto entre sus consumidores.

v. Estrategia de Distribución:

En el caso del chocolate, Cold Storage, es uno de los principales puntos de venta, importa y distribuye chocolate orgánico proveniente de la Unión Europea. Se podría utilizar esta cadena de distribución afín de extender la presencia de la marca Pacari en Singapore. Inicialmente y en función del volumen, se sugiere manejar inicialmente la distribución a través de tiendas

Gourmet, las cuales se especializan en su sector y ayudar a colocar el producto con degustación inclusive.

XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

a. CONCLUSIONES

DESARROLLO E INTERNACIONALIZACION EN PERIODO RELATIVAMENTE CORTO. Gracias al arduo esfuerzo de los emprendedores, Santiago Peralta y Carla Barboto, quienes desde el inicio de la creación de la marca Pacari en el año 2002, supieron definir de manera correcta de como posicionar su producto en el mercado extranjero y así lograr una participación del mercado internacionalización como punto principal de su estrategia, alcanzando premios y reconocimientos mundiales por la calidad de su producto y darse a conocer al mundo.

INTERNACIONALIZACION COMO OBJETIVO ESTRATEGICO. Su principal objetivo siempre fue la internacionalización, por lo que actualmente y gracias al esfuerzo constante en adquirir nuevos conocimientos sobre el cacao y su proceso de cultivo les permitió desarrollar conocimientos que se han convertido en nuevos productos exóticos dentro de la industria confitera

DESARROLLO DE PRODUCTOS “EXOTICOS” CONSISTENTES CON LA ESTRATEGIA DE NICHOS DIFERENCIACION. Pacari se enfoca principalmente en nichos de mercados en los cuales pueda destacar su producto con un gran nivel de calidad y diferenciación. Sus componentes exóticos son los que cautivan el interés de sus consumidores, y esta diferenciación resulta su principal arma de venta para tan selecto grupo de clientes.

De igual manera sus constantes viajes internacionales para asistir a ferias alimentarias y de chocolate de gran renombre, les permitió obtener cada vez

más una cartera de clientes potenciales que actualmente les permite exportar sus productos a 28 países y contar con contactos internacionales que representan la marca en estos puntos de venta.

HABER IDENTIFICADO Y DESARROLLADO SOBRE LA NECESIDAD DE PRESENCIA FISICA EN FERIAS Y MERCADOS COMO DIFERENCIADOR EN LA PRESENTACION DE PRODUCTO EN EL QUE TEXTURA, SABOR, AROMA OTROS ATRIBUTOS FISICOS SON ESENCIALES. Pacari entendió desde el inicio de sus actividades que la mejor manera de vender su producto es a basa de la degustacion, y para poder llevarla a cabo es necesario hacerla físicamente, que mejor que en distintas ferias relacionadas con su producto y a traves de estas resaltar sus cualidades y fortalezas

Sin lugar a duda el exitoso camino que ha recorrido PACARI le permite continuar su proceso de internacionalización. De entre las posibles economías a las cuales podría ingresar esta empresa, se escogió a Singapore dentro del Sudeste Asiático por su posición estratégica así como por su perfil económico pues representa una puerta de ingreso hacia el resto de Asia, el cual le ha permitido ser considerado uno de los cuatro tigres de ese continente. Se cree clave la gran apertura económica que tiene ese país hacia las inversiones extranjeras, su PBI y la capacidad adquisitiva de la nación, la cual le permite estar a la par de cualquier país europeo.

A pesar de que la cultura singaporense este regida por sus ancestros chinos, a quienes, el chocolate no les significa una fruta de gran valor nutricional, la gran influencia de extranjeros ha convertido a Singapore en un país consmopolita y sus costumbres se están adaptando a la influencia extranjera por lo que cada vez más se incrementa la demanda no sólo del chocolate regular sino también del chocolate gourmet, con su ventaja estratégica de ser ecológicamente procesado. Pacari tiene una gran ventaja sobre la competencia en Singapore, con un total de 88 premios y acreedor de los 3 más grandes reconocimientos obtenidos en el certamen **“International**

Chocolate Awards” llevado a cabo en Londres en Noviembre 2014 coloca a Pacari dentro de su categoría, confitería de chocolates en barra gourmet y exóticos por encima de su competencia, resaltando la calidad de sus productos, los cuales van de la mano con sus certificaciones internacionales, y la más buscada la Certificación Biodinámica Demeter la cual sustenta la calidad de sus productos, sus ingredientes y su procedencia bioamigable con el ambiente; abren las puertas del mundo a PACARI.

Recapitulando tenemos los productos premiados de Pacari, las icónicas barras de chocolate **negro Raw 70% y Quemazón 70%**, fueron premiados como las mejores del mundo por los **International Chocolate Awards**. También, los sabores exóticos de su colección cosecha de **frutas (mortiño, uvilla, higo)**, sabores andinos (**hierbaluisa, melcocha, sal en grano de Cuzco**) o las que provienen de determinadas provincias del país (**Esmeraldas, Manabí, Los Ríos**). Con estas certificaciones y premios obtenidos por PACARI, se puede pronosticar un gran éxito de consumo dentro del mercado singapurense, cuya cultura resalta la calidad en sus productos.

b. RECOMENDACIONES

Luego de haber analizado cada una de las estrategias de marketing de la empresa de chocolate Pacari, es necesario realizar ciertas recomendaciones a sus creadores que podrían aumentar significativamente su participación de mercado tanto local como internacionalmente. A continuación detallamos las siguientes recomendaciones.

MAYOR DIVERSIFICACION EN SU PRODUCCION Si bien es cierto, la mejor estrategia de Pacari ha sido su diferenciación, la mezcla de su materia prima, cacao de fino aroma con especies y frutas exóticas, las cuales cautivan el mercado internacional, es necesario profundizar aún más en este tipo de combinaciones, como por ejemplo en la elaboración de chocolates

rellenos con trozos de frutas en su interior. Esta nueva línea de producto, podría darle a la empresa Pacari un nuevo nicho de mercado, y así incrementar aún más su participación en el continente Europeo y Asiático.

ALIANZAS ESTRATEGICAS CON ACTORES LOGISTICOS Y CANALES DE DISTRIBUCION A NIVEL INTERNACIONAL. Como una manera de generar mayor valor agregado en aquellos países en los cuales ya se ha posesionado Pacari, es necesario plantear una estrategia de Distribución y poder llevar su producto hasta el mismo lugar en donde se encuentre ubicado el consumidor. La opción de ofertar un servicio de Delivery es una estrategia necesaria hoy en día. Para esto, es necesario la implementación de pequeñas bodegas en cada uno de estos países y armar pequeñas flotas repartidoras que pudiesen entregar sus productos en los distintos lugares en donde sean adquiridos. Para esto es necesario que se creen alianzas estratégicas con un distribuidor logístico domestico que este radicado en estos países.

XIII. BIBLIOGRAFÍA

Asociacion Nacional de Exportadores de Cacao - Ecuador. (10 de Enero de 2016). *Mapa de Sabores*. Obtenido de Anecacao Web Site:
<http://www.anecacao.com/es/quienes-somos/mapa-de-sabores.html>

Asociacion Nacional de Exportadores de Cacao. (10 de Enero de 2016). *Estadísticas de Exportacion*. Obtenido de Anecacao Web Site:
<http://www.anecacao.com/es/estadisticas/estadisticas-actuales.html>

Bejarano, G. N. (17 de Enero de 2016). *Reglamento de Buenas Practicas para Alimentos Procesados*. Obtenido de
<http://www.epmrq.gob.ec/images/lotaip/leyes/rbpm.pdf>

Bernal, P. M. (10 de Abril de 2015). *¿Cómo se convirtió Singapur en el país mas rico del mundo?* Obtenido de Libre Mercado Web Site:
<http://www.libremercado.com/2015-04-10/como-se-convirtio-singapur-en-el-pais-mas-rico-del-mundo-1276544926/>

Chavez, D. (20 de Marzo de 2014). *Prezi*. Obtenido de Prezi Web Site:
https://prezi.com/rburv5oz-n_4/pacari/

Conferencia Plurinacional e Intercultural de Soberania Alimentaria. (17 de Enero de 2016). *Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria*. Obtenido de Soberanía Alimentaria Web Site:
http://www.soberaniaalimentaria.gob.ec/?page_id=132

Datos Macro. (07 de Febrero de 2016). *La población en Singapur aumenta*. Obtenido de Datos Macro Web Site:
<http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/singapur>

Direccion de Inteligencia Comercial e Inversiones. (2016). *Análisis del sector cacao y elaborados*. Quito.

El Banco Mundial. (7 de Febrero de 2016). *PIB per cápita (US\$ a precios actuales)*. Obtenido de El Banco Mundial Web Site:
http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?order=wbapi_data_value_2014+wbapi_data_value+wbapi_data_value-last&sort=desc

El Comercio. (10 de Enero de 2016). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio Web Site: <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/cacao-ccn-51-paso-de.html>

El Mercurio Diario Independiente de la mañana. (20 de Mayo de 2014). *Chocolate ecuatoriano Pacari gana mercados en Europa y Australia*. Obtenido de El Mercurio Web Site: <http://www.elmercurio.com.ec/432135-chocolate-ecuatoriano-pacari-gana-mercados-en-europa-y-australia/#.Vt23hvnhdIV>

Guerrero, G. (4 de Enero de 2016). *Revista Lideres*. Obtenido de Revista Lideres Web Site: <http://www.revistalideres.ec/lideres/cacao-ecuatoriano-historia-empezo-siglo.html>

Guiafitness. (14 de Febrero de 2016). *Las cualidades del chocolate*. Obtenido de Guiafitness Web Site: <http://guiafitness.com/las-cualidades-del-chocolate.html>

Hinders, D. (17 de Enero de 2016). *Sustitutos sanos para el chocolate*. Obtenido de Ehow en Español: http://www.ehowenespanol.com/sustitutos-sanos-chocolate-lista_126478/

IFC Markets. (17 de Diciembre de 2015). *Brasil aumentará el suministro de cacao al mercado mundial*. Obtenido de Investing Web Site: <http://es.investing.com/analysis/brasil-va-a-aumentar-el-suministro-al-mercado-mundial-216987>

IFC Markets. (29 de Octubre de 2015). *El precio del cacao se eleva a pesar de las noticias*. Obtenido de Investing Web Site: <http://es.investing.com/analysis/el-precio-del-cacao-se-eleva-a-pesar-de-las-noticias-215937>

Instituto de Estadísticas y Censos. (10 de Enero de 2016). *INEC*. Obtenido de INEC Web Site: http://www.inec.gob.ec/espac_publicaciones/espac-2011/

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (8 de febrero de 2016). *Perfil de Cacao en Singapur*. Obtenido de Proecuador Web Site: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROECU_PPM2012_CACAO_SINGAPUR.pdf

- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (07 de Febrero de 2016). *Perfil Logístico de la República de Singapur*. Obtenido de Proecuador Web Site: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/12/PERFIL-LOGISTICO-SINGAPUR-2012.pdf>
- Intriago, L. (4 de Enero de 2016). *El Ciudadano*. Obtenido de El Ciudadano Web Site: <http://www.elciudadano.gob.ec/ecuador-apunta-a-ser-conocido-como-el-pais-del-chocolate/>
- Investing.com. (17 de Enero de 2016). *Cacao EE.UU. futuros - May 2016*. Obtenido de Investing Web Site: <http://es.investing.com/commodities/us-cocoa>
- Investing.com. (13 de Febrero de 2016). *Cacao EE.UU. futuros - May 2016* . Obtenido de Investing Web Site: <http://es.investing.com/commodities/us-cocoa>
- Investing.com. (12 de Febrero de 2016). *Los contratos de futuros de cacao suben en Nueva York*. Obtenido de Investing Web Site: <http://es.investing.com/news/noticias-del-mercado-de-valores/los-contratos-de-futuros-de-cacao-suben-en-nueva-york-311711>
- Lideres. (17 de Enero de 2016). *25 empresas colocan la oferta del Ecuador en el extranjero*. Obtenido de Lideres Web Site: <http://www.revistalideres.ec/lideres/25-empresas-colocan-oferta-ecuad>
- Ministerio de Salud Pública . (2015). *Registro Oficial Organo del Gobierno del Ecuador*. Quito: Nacional.
- Pacari. (4 de Enero de 2016). *Nuestra Historia*. Obtenido de Pacari Web Site : <http://www.pacarichocolate.com/es/index.php/nuestra-historia>
- Pacari. (17 de Enero de 2016). *Pacari Wholesale*. Obtenido de Pacari Web Site: <http://pacariwholesale.com/pages/retail-customers>
- Pro Ecuador. (10 de Enero de 2016). *Evolucion de las Exportaciones Ecuatorianas*. Obtenido de Pro Ecuador: <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/07/ENE-ABR-2013-2014-pagina-web.pdf>
- Proecuador. (4 de Enero de 2016). *Proecuador*. Obtenido de Proecuador Web Site: <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/cacao-y-elaborados/chocolate/>

- Revista Lideres. (25 de Enero de 2016). *Para llegar al mercado europeo la clave es la calidad*. Obtenido de Lideres Web Site:
<http://www.revistalideres.ec/lideres/llegar-mercado-europeo-clave-calidad.html>
- Rioja-Scott, I. (4 de Diciembre de 2013). *Estado de la industria de chocolate y confitería en América Latina*. Obtenido de Industria Alimenticia Web Site: <http://www.industriaalimenticia.com/articulos/86946-estado-de-la-industria-de-chocolate-y-confiteria-en-america-latina>
- Ruiz, L. E., & Amaya, R. A. (4 de Enero de 2016). *Gerencia de Mercadeo*. Obtenido de Gerencia de Mercadeo Web Site:
<http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc063.htm>
- Santander Trade Portal . (8 de Febrero de 2016). *Singapur: Llegar al consumidor*. Obtenido de Santander Web Site:
<https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/singapur/llegar-al-consumidor>
- Santander Trade Portal . (07 de Febrero de 2016). *Singapore, Práctica de Negocio*. Obtenido de Santander Web Site:
https://es.santandertrade.com/establecerse-extranjero/singapur/practica-de-negocio?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memoriser
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (4 de Enero de 2016). *Transformación de la Matriz Productiva: Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano*. Quito: Ediecuatorial. Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador. (10 de Enero de 2016). *Consulta de Arancel*. Obtenido de SENAE Web Site:
http://ecuapass.aduana.gob.ec/ipt_server/ipt_flex/ipt_arancel.jsp
- Vallejo, J. (28 de Diciembre de 2014). *Ecuador, entre los cinco mayores productores de cacao del mundo*. Obtenido de El Ciudadano:
<http://www.elciudadano.gob.ec/ecuador-entre-los-cinco-mayores-productores-de-cacao-del-mundo/>
- Villarruel, P. (28 de Marzo de 2014). *Chocolate ecuatoriano biodinámico con sabor andino se promociona en España*. Obtenido de El Universo Web Site:

<http://www.eluniverso.com/noticias/2014/03/28/nota/2506261/chocolate-ecuadoriano-biodinamico-sabor-andino-se-promociona-espana>

Web y Empresas. (17 de Enero de 2016). *Las Seis Barreras de Entradas de Porter*. Obtenido de Web y Empresas Web Site:

<http://www.webyempresas.com/las-seis-barreras-de-entrada-de-michael-porter/>

XIV. GLOSARIO

Harmattan: El **Harmattan** es un viento alisio de África Occidental frío, seco y polvoriento. Sopla al sur del Sáhara hacia el golfo de Guinea entre el fin de noviembre y mitad de marzo (invierno).

Nandina: Uno de los instrumentos armonizados de comercio exterior más importantes que dispone la Comunidad Andina es la Nomenclatura Común NANDINA, basada en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (Sistema Armonizado) del Consejo de Cooperación Aduanera.

XV. ANEXOS

ANEXO - 1 Mapa de sabores



Fuente: ANECACAO. Mapa de sabores.

<http://www.anecacao.com/es/quienes-somos/mapa-de-sabores.html>

ANEXO - 2 Actual matriz productiva

Actual matriz productiva



Fuente: Folleto Informativo Transformación de la Matriz Productiva.

http://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

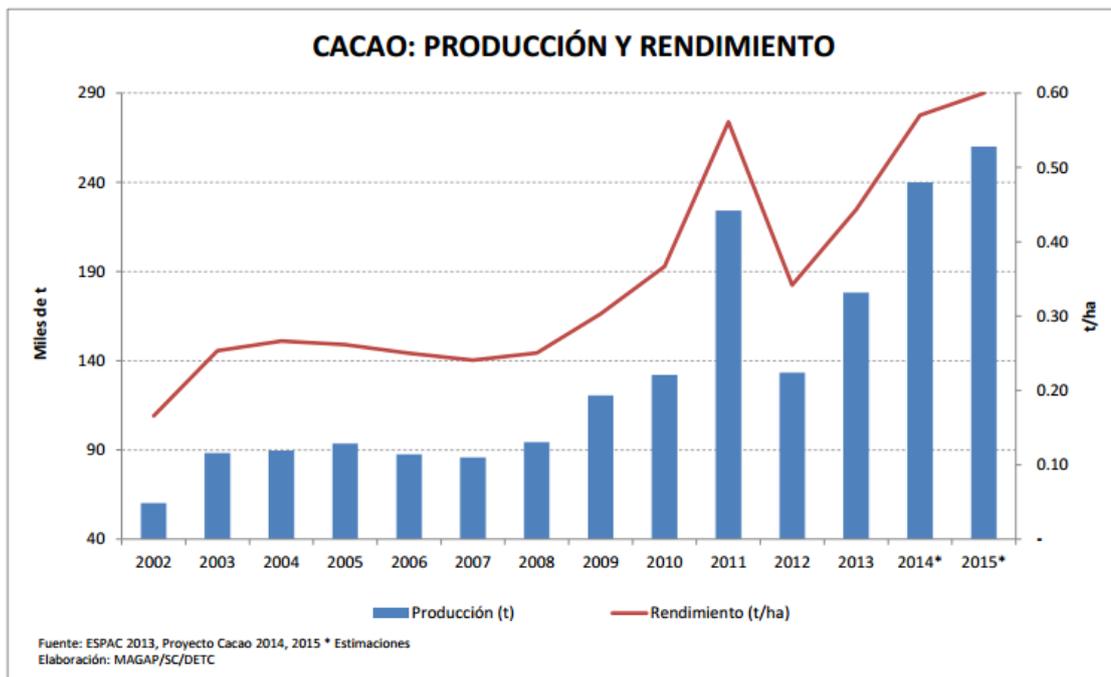
ANEXO - 3 Nueva matriz productiva

Nueva matriz productiva



Fuente: Folleto Informativo Transformación de la Matriz Productiva.
http://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

ANEXO - 4 CACAO: Producción y rendimiento



ANEXO - 5 Clasificación arancelaria del cacao

Subpartida	Inicio de Vigencia	Fin de Vigencia	Tipo de Elemento	Descripcion de Elemento
hs_part_cd	apc_strt_de	apc_end_de	fact_tp_cd	desc_cn
17.04	01/01/2003		PAR	ARTÍCULOS DE CONFITERÍA SIN CACAO (INCLUIDO EL CHOCOLATE BLANCO)
18	01/01/2003		CAP	CACAO Y SUS PREPARACIONES
18.01	01/01/2003		PAR	CACAO EN GRANO, ENTERO O PARTIDO, CRUDO O TOSTADO.
1802.00.00.00	01/01/1998	27/03/1998	PAR	CASCARA, PELICULAS Y DEMAS RESIDUOS DE CACAO.
1802.00.00.00	05/01/1999	22/02/1999	PAR	CASCARA, PELICULAS Y DEMAS RESIDUOS DE CACAO.
1802.00.00.00	30/01/2001	31/05/2001	PAR	CASCARA, PELICULAS Y DEMAS RESIDUOS DE CACAO.
1802.00.00.00	01/09/2001	15/11/2007	PAR	CASCARA, PELICULAS Y DEMAS RESIDUOS DE CACAO.
1802.00.00.00	01/01/2000	29/01/2001	PAR	CASCARA, PELICULAS Y DEMAS RESIDUOS DE CACAO.
1802.00.00.00	01/06/2001	31/08/2001	PAR	CASCARA, PELICULAS Y DEMAS RESIDUOS DE CACAO.
1802.00.00.00	16/11/2007		PAR	CASCARA, PELICULAS Y DEMAS RESIDUOS DE CACAO.
1802.00.00.00	23/02/1999	31/12/1999	PAR	CASCARA, PELICULAS Y DEMAS RESIDUOS DE CACAO.
1802.00.00.00	28/03/1998	04/01/1999	PAR	CASCARA, PELICULAS Y DEMAS RESIDUOS DE CACAO.
18.03	01/01/2003		PAR	PASTA DE CACAO, INCLUSO DESGRASADA
18.04	01/01/1998	27/03/1998	PAR	MANTECA, GRASA Y ACEITE DE CACAO.
18.04	28/03/1998	04/01/1999	PAR	MANTECA, GRASA Y ACEITE DE CACAO.
18.04	23/02/1999	31/12/1999	PAR	MANTECA, GRASA Y ACEITE DE CACAO.
18.04	30/01/2001	31/05/2001	PAR	MANTECA, GRASA Y ACEITE DE CACAO.
18.04	01/09/2001	14/10/2007	PAR	MANTECA, GRASA Y ACEITE DE CACAO.
18.04	01/01/2000	29/01/2001	PAR	MANTECA, GRASA Y ACEITE DE CACAO.
18.04	01/06/2001	31/08/2001	PAR	MANTECA, GRASA Y ACEITE DE CACAO.

18.04	05/01/1999	22/02/1999	PAR	MANTECA, GRASA Y ACEITE DE CACAO.
1804.00.20.00	15/10/2007	15/11/2007	SNA	-GRASA Y ACEITE DE CACAO
1804.00.20.00	16/11/2007		SNA	-GRASA Y ACEITE DE CACAO
1805.00.00.00	01/01/1998	27/03/1998	PAR	CACAO EN POLVO SIN ADICION DE AZUCAR NI OTRO EDULCORANTE.
1805.00.00.00	01/01/2000	27/02/2001	PAR	CACAO EN POLVO SIN ADICION DE AZUCAR NI OTRO EDULCORANTE.
1805.00.00.00	01/06/2001	31/08/2001	PAR	CACAO EN POLVO SIN ADICION DE AZUCAR NI OTRO EDULCORANTE.
1805.00.00.00	05/01/1999	22/02/1999	PAR	CACAO EN POLVO SIN ADICION DE AZUCAR NI OTRO EDULCORANTE.
1805.00.00.00	28/02/2001	31/05/2001	PAR	CACAO EN POLVO SIN ADICION DE AZUCAR NI OTRO EDULCORANTE.
1805.00.00.00	01/09/2001		PAR	CACAO EN POLVO SIN ADICION DE AZUCAR NI OTRO EDULCORANTE.
1805.00.00.00	23/02/1999	31/12/1999	PAR	CACAO EN POLVO SIN ADICION DE AZUCAR NI OTRO EDULCORANTE.
1805.00.00.00	28/03/1998	04/01/1999	PAR	CACAO EN POLVO SIN ADICION DE AZUCAR NI OTRO EDULCORANTE.
18.06	01/01/2003		PAR	CHOCOLATE Y DEMÁS PREPARACIONES ALIMENTICIAS QUE CONTENGAN CACAO
1806.10.00.00	01/01/1998	27/03/1998	SSA	-CACAO EN POLVO CON ADICION DE AZUCAR U OTRO EDULCORANTE
1806.10.00.00	01/01/2000	27/02/2001	SSA	-CACAO EN POLVO CON ADICION DE AZUCAR U OTRO EDULCORANTE
1806.10.00.00	01/06/2001	31/08/2001	SSA	-CACAO EN POLVO CON ADICION DE AZUCAR U OTRO EDULCORANTE
1806.10.00.00	28/02/2001	31/05/2001	SSA	-CACAO EN POLVO CON ADICION DE AZUCAR U OTRO EDULCORANTE
1806.10.00.00	05/01/1999	22/02/1999	SSA	-CACAO EN POLVO CON ADICION DE AZUCAR U OTRO EDULCORANTE
1806.10.00.00	28/03/1998	04/01/1999	SSA	-CACAO EN POLVO CON ADICION DE AZUCAR U OTRO EDULCORANTE
1806.10.00.00	01/09/2001	16/12/2008	SSA	-CACAO EN POLVO CON ADICION DE AZUCAR U OTRO EDULCORANTE
1806.10.00.00	17/12/2008		SSA	-CACAO EN POLVO CON ADICION DE AZUCAR U OTRO EDULCORANTE
1806.10.00.00	23/02/1999	31/12/1999	SSA	-CACAO EN POLVO CON ADICION DE AZUCAR U OTRO EDULCORANTE

19.01	01/01/2003		PAR	EXTRACTO DE MALTA; PREPARACIONES ALIMENTICIAS DE HARINA, SÉMOLA, ALMIDÓN, FÉCULA O EXTRACTO DE MALTA, QUE NO CONTENGAN CACAO O CON UN CONTENIDO DE CACAO INFERIOR AL 40% EN PESO CALCULADO SOBRE UNA BASE TOTALMENTE DESGRASADA, NO EXPRESADAS NI COMPREND
19.05	01/01/2003		PAR	PRODUCTOS DE PANADERÍA, PASTELERÍA O GALLETERÍA, INCLUSO CON ADICIÓN DE CACAO; HOSTIAS, SELLOS VACÍOS DEL TIPO DE LOS UTILIZADOS PARA MEDICAMENTOS, OBLEAS PARA SELLAR, PASTAS SECAS DE HARINA, ALMIDÓN O FÉCULA, EN HOJAS, Y PRODUCTOS SIMILARES
21.05	01/01/1998	27/03/1998	PAR	HELADOS, INCLUSO CON CACAO
21.05	28/03/1998	04/01/1999	PAR	HELADOS, INCLUSO CON CACAO
21.05	05/01/1999	22/02/1999	PAR	HELADOS, INCLUSO CON CACAO
21.05	01/01/2000	27/02/2001	PAR	HELADOS, INCLUSO CON CACAO
21.05	01/06/2001	31/08/2001	PAR	HELADOS, INCLUSO CON CACAO
21.05	01/09/2001	08/12/2005	PAR	HELADOS, INCLUSO CON CACAO
21.05	28/02/2001	31/05/2001	PAR	HELADOS, INCLUSO CON CACAO
21.05	23/02/1999	31/12/1999	PAR	HELADOS, INCLUSO CON CACAO
8438.20.00.00	01/01/2003		SSA	-MÁQUINAS Y APARATOS PARA CONFITERÍA, ELABORACIÓN DE CACAO O LA FABRICACIÓN DE CHOCOLATE:
8438.20.20.00	01/01/1998	27/03/1998	SNA	--PARA LA ELABORACION DEL CACAO O FABRICACION DE CHOCOLATE
8438.20.20.00	22/01/2004	10/04/2008	SNA	--PARA LA ELABORACION DEL CACAO O FABRICACION DE CHOCOLATE
8438.20.20.00	11/04/2008	08/05/2008	SNA	--PARA LA ELABORACION DEL CACAO O FABRICACION DE CHOCOLATE
8438.20.20.00	05/01/1999	22/02/1999	SNA	--PARA LA ELABORACION DEL CACAO O FABRICACION DE CHOCOLATE
8438.20.20.00	23/02/1999	31/12/1999	SNA	--PARA LA ELABORACION DEL CACAO O FABRICACION DE CHOCOLATE
8438.20.20.00	01/06/2001	31/08/2001	SNA	--PARA LA ELABORACION DEL CACAO O FABRICACION DE CHOCOLATE
8438.20.20.00	01/01/2000	27/02/2001	SNA	--PARA LA ELABORACION DEL CACAO O FABRICACION DE CHOCOLATE
8438.20.20.00	28/03/1998	04/01/1999	SNA	--PARA LA ELABORACION DEL CACAO O FABRICACION DE CHOCOLATE

8438.20.20.0 0	04/04/2003	21/01/2004	SNA	--PARA LA ELABORACION DEL CACAO O FABRICACION DE CHOCOLATE
8438.20.20.0 0	22/11/2002	03/04/2003	SNA	--PARA LA ELABORACION DEL CACAO O FABRICACION DE CHOCOLATE
8438.20.20.0 0	28/02/2001	31/05/2001	SNA	--PARA LA ELABORACION DEL CACAO O FABRICACION DE CHOCOLATE
8438.20.20.0 0	01/09/2001	21/11/2002	SNA	--PARA LA ELABORACION DEL CACAO O FABRICACION DE CHOCOLATE
8438.20.20.0 0	09/05/2008		SNA	--PARA LA ELABORACION DEL CACAO O FABRICACION DE CHOCOLATE

Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Consulta de Arancel.
http://ecuapass.aduana.gob.ec/ipt_server/ipt_flex/ipt_arancel.jsp

ANEXO - 6

Productos Pacari



Limited Edition Piura Chocolate Bar
\$ 14.99



Limited Edition Nube Chocolate Bar
Sold Out - \$ 24.99



Raw 100% Cacao Chocolate Bar
\$ 7.99



Raw 70% Cacao Chocolate Bar
\$ 7.99

Raw 100% Cacao Chocolate Bar
\$ 7.99

Raw 70% Cacao Chocolate Bar
\$ 7.99



Hand Pulled Taffy Chocolate Bar
\$ 5.99

Sale



Lemongrass Chocolate Bar
~~\$ 7.99~~ \$ 6.99



Premier Chocolate Collection - Large Gift Box
\$ 49.95



Premier Chocolate Collection - Small Gift Box
\$ 34.99

[Chat with us!](#)



Chocolate Covered Cacao Nibs
\$ 5.99



Chocolate Covered Dried Bananas
\$ 5.99



Chocolate Covered Espresso Beans
\$ 5.99



Chocolate Covered Golden Berries
\$ 5.99



Fig Chocolate Bar
Sold Out - \$ 5.99



Andean Blueberry Chocolate Bar
\$ 6.99



Chocolate Covered Cacao Beans - Banana Flavor
\$ 6.99



Chocolate Covered Cacao Beans - Ginger Flavor
\$ 6.99



Drinking Cacao - Natural Flavor
Sold Out - \$ 5.99

Sale



Drinking Cacao with Cinnamon
Sold Out - \$ 2.99 ~~\$ 5.99~~



Drinking Cacao with Ginger
Sold Out - \$ 1.99 ~~\$ 5.00~~

Sale



Esmeraldas Chocolate Bar
\$ 5.99 ~~\$ 6.00~~



Goldenberry Chocolate Bar
\$ 5.99



Los Rios Chocolate Bar
\$ 5.99



Manabi Chocolate Bar
\$ 5.99



Merken Chili Chocolate Bar
\$ 5.99

Sale



Raw 70% Cacao with Andean Blueberry Chocolate Bar
\$ 5.99 ~~\$ 6.99~~



Raw 70% Cacao with Maca Chocolate Bar
\$ 6.99

Sale



Raw 70% Cacao with Salt and Nibs Chocolate Bar
Sold Out - \$ 6.99 ~~\$ 7.99~~



Raw 70% Cacao with Spirulina Chocolate Bar
\$ 7.99



Raw 85% Cacao Chocolate Bar
\$ 7.99



Salt & Nibs Chocolate Bar
\$ 6.99



PACARI®

Cacao Powder
from \$ 9.99



PACARI®

Cacao Nibs
from \$ 11.99



PACARI®

Cacao Butter
from \$ 9.99



PACARI®

Cacao Beans
from \$ 11.99



Chocolate Covered Cacao Beans - Natural Flavor
\$ 6.99



PACARI®

Cacao Paste and Couvertures
from \$ 11.99



Andean Flavors Collection
\$ 24.99



Single Origin Collection
\$ 24.99



Dark Chocolate Covered Tropical Fruits Collection
\$ 24.99



Premier Gift Box - Chocolate Favorites Collection
\$ 29.99



Premier Gift Box - The Supreme Collection
\$ 49.99

Sale



Andean Lemon Verbena Chocolate Bar
~~\$ 15.00~~ \$ 7.99

Sale



Limited Edition 70% Montubia Chocolate Bar
~~\$ 15.99~~ \$ 12.99

Sale



Limited Edition 70% La Cumbia Chocolate Bar
~~\$ 15.99~~ \$ 12.99

Sale



Limited Edition 70% Tangara Chocolate Bar
~~\$ 15.99~~ \$ 12.99



Pacari Luxury Gift Box
\$ 6.99

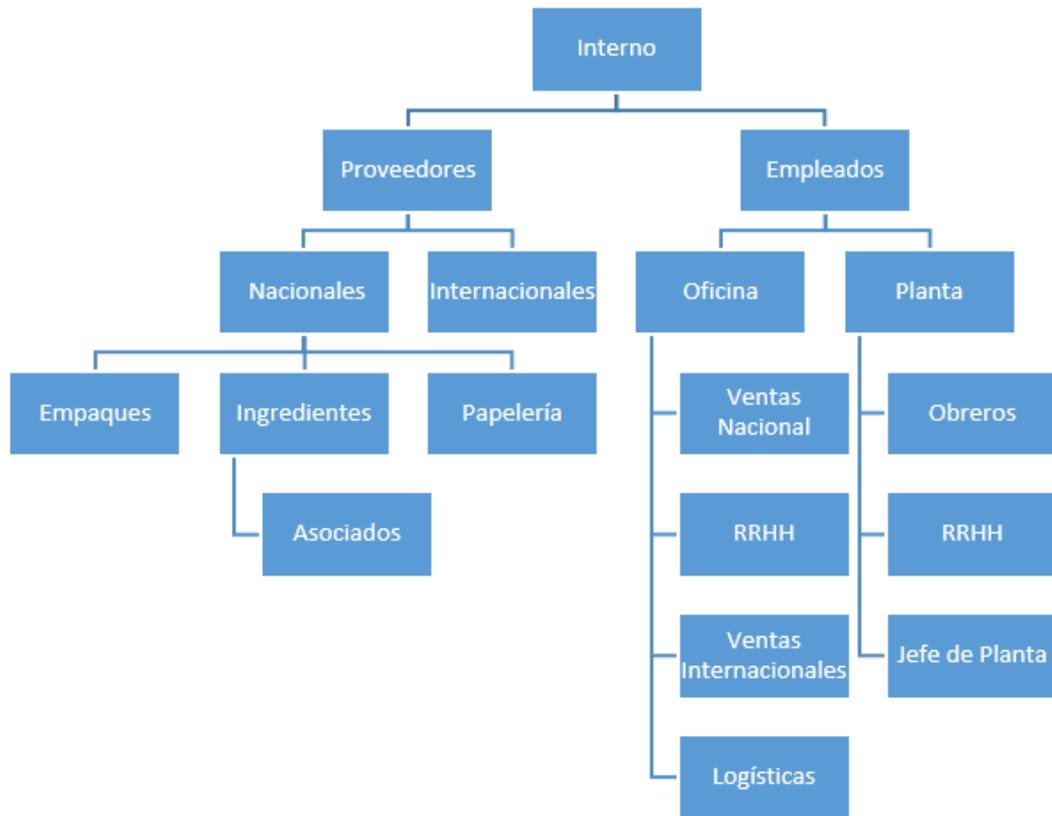


Passion Fruit Chocolate Bar
\$ 6.99

³¹Fuente: PACARI. ALL PRODUCTS. <http://www.pacari.com/collections/all>

ANEXO - 7

Organigrama de la compañía y Supply Chain.



Fuente: <https://prezi.com/ubtskfslnpiw/copy-of-pacari/>

ANEXO - 8

Premios Internacionales 2014

- ✓ World Final 2014 – Winners
November 30, 2014 5:30 pm by in Results, Winners
- ✓ **Bars – Dark plain/origin bars**
 - GOLD: Pacari Chocolate (Ecuador) – Montubia 70%
 - Oro Mundial: 70% Montubia
 - SILVER: Pacari Chocolate (Ecuador) – Raw 70%
 - Plata Mundial: Raw 70%
 - SILVER: Pacari Chocolate (Ecuador) – Piura –
Quemazon 70%
 - Plata Mundial: Piura Quemazón 70%
 - SILVER: Pacari Chocolate (Ecuador) – Lacumbia 70%
 - Plata Mundial: La Cumbia 70%
 - SILVER: Pacari Chocolate (Ecuador) – Tangara 70%
 - Plata Mundial: Tangara 70%
- ✓ Special Category awards
Given for entries that qualify for the special category criteria
Pacari Chocolate (Ecuador) – Montubia 70%:
 - GOLD – Chocolate Maker
 - GOLD – Growing Country
 - GOLD – Organic
 - GOLD – Directly TradedOro Mundial: Mejor productor de chocolate Montubia 70%
Oro Mundial: Mejor país productor: Montubia 70%
Oro mundial: Orgánico Montubia 70%
Oro Mundial: Mejor comercio directo de cacao Montubia 70%
- ✓ Bars – High Percentage Dark plain/origin bars
 - SILVER: Pacari Chocolate (Ecuador) – Raw 85%
 - Plata Mundial: Raw 85%
 - SILVER: Pacari Chocolate (Ecuador) – Raw 100%
 - Plata Mundial: Raw 100%
- ✓ Bars – Dark chocolate bars flavoured with an infusion
or flavouring
 - SILVER: Pacari Chocolate (Ecuador) – Pacari Andean
Lemon Verbena Chocolate Bar
 - Plata Mundial: Cedrón
 - Bars – Dark chocolate bars flavoured with inclusions or
pieces

- SILVER: Pacari Chocolate (Ecuador) – Pacari Pink Cuzco Salt & Cacao Nibs Chocolate bar
- Plata Mundial: Sal del Cusco y Trozos de Cacao
- SILVER: Pacari Chocolate (Ecuador) – Pacari Coffee chocolate bar
- Plata Mundial: Café

Fuente: <http://www.pacarichocolate.com/es/index.php/premios>

- ✓ World Final 2013 - Winners
- October 21, 2013 1:30 am by in Results, Winners Bars
- ✓ Bars – Dark plain/origin bars
- Overall winners
 - GOLD: Pacari Chocolate (Ecuador) – 70% Piura-Quemazon
 - Oro Mundial: Piura-Quemazón 70%
 - SILVER: Pacari Chocolate (Ecuador) – Raw 70% Cacao
 - Plata Mundial: Raw 70% Cacao
- ✓ Special awards
- Given for entries that qualify for the special category criteria*
 - GOLD – Chocolate Maker: Pacari Chocolate (Ecuador) – 70% Piura-Quemazon
 - Oro Mundial: Mejor productor de chocolate: Piura-Quemazón 70%
 - GOLD – Growing Country Chocolate: Pacari Chocolate (Ecuador) – 70% Piura-Quemazon
 - Oro Mundial: Mejor País Productor de Cacao: Piura-Quemazón 70%
 - GOLD – Directly Traded Cacao: Pacari Chocolate (Ecuador) – 70% Piura-Quemazon
 - Oro Mundial: Mejor Comercio directo de Cacao: Piura-Quemazón 70%
 - GOLD – Organic: Pacari Chocolate (Ecuador) – 70% Piura-Quemazon
 - Oro Mundial: Mejor Orgánico: Piura-Quemazón 70%

Fuente: <http://www.pacarichocolate.com/es/index.php/premios>

ANEXO - 10**Premios Internacionales 2012**

- ✓ World Final 2012 - Winners
October 12, 2012 4:19 am by in Results, Winners
Bars
- ✓ Bars – Dark plain/origin bars
Overall winners
 - GOLD: Pacari Chocolate (Ecuador) – 70% Raw – Organic and Biodynamic
 - SILVER: Pacari Chocolate (Ecuador) – 70% Piura-Quemazon
- ✓ Special awards
 - GOLD – Chocolate Maker: Pacari Chocolate (Ecuador) – 70% Raw – Organic and Biodynamic
 - GOLD – Growing Country Chocolate: Pacari Chocolate (Ecuador) – 70% Raw – Organic and Biodynamic
 - GOLD – Directly Traded Cacao: Pacari Chocolate (Ecuador) – 70% Raw – Organic and Biodynamic
 - GOLD – Organic: Pacari Chocolate (Ecuador) – 70% Raw – Organic and Biodynamic
 - GOLD – Best cacao source: Piura-Quemazon
- ✓ Bars – Flavoured dark chocolate
 - GOLD: Pacari Chocolate (Ecuador) – 60% With Lemongrass
 - SILVER: Pacari Chocolate (Ecuador) – Raw 70% Chocolate Bar With Salt And Cacao Nibs – Organic and Biodynamic
 - SILVER: Pacari Chocolate (Ecuador) – Raw 70% Chocolate Bar With Maca – Organic and Biodynamic

Fuente: <http://www.pacarichocolate.com/es/index.php/premios>

ANEXO - 11 Certificaciones Eco amigables en su empaque.



Fuente: www.pacari.com



ANEXO - 12 Economía de Singapur

Economía de Singapur		
Cuentas Nacionales - Gobierno		
PIB [+]	2014	231.623 M.€
PIB Per Capita [+]	2014	42.344€
Deuda [+]	2014	229.947 M.€
Deuda (%PIB) [+]	2014	98,57%
Deuda Per Capita [+]	2014	41.740 €
Déficit [+]	2014	7.664 M.€
Déficit (%PIB) [+]	2014	3,29%
Gasto público (M.€) [+]	2014	42.353,5
Gasto Educación (M.€) [+]	2013	7.341,0
Gasto Educación (%Gto Pub) [+]	2013	19,95%
Gasto Salud (M.€) [+]	2013	4.584,8
Gasto Salud (%Gto Pub) [+]	2013	12,46%
Gasto Defensa (M.€) [+]	2014	7.455,9
Gasto Defensa (%Gto Pub) [+]	2014	17,60%
Gasto público (%PIB) [+]	2014	18,16%
Gasto público Per Capita [+]	2014	7.743€
Gasto Educación Per Capita [+]	2013	1.360€
Gasto Salud Per Capita [+]	2013	849€

Gasto Defensa Per Capita [+]	2014	1.363€
Rating Moody's [+]	14/06/2002	Aaa
Rating S&P [+]	06/03/1995	AAA
Rating Fitch [+]	30/11/2015	AAA
Índice de Corrupción [+]	2014	84
Ranking de Competitividad [+]	2016	2º
Índice de Fragilidad [+]	2015	34,4
Mercado Laboral		
Ranking [+]	2015	24º
Mercados - Cotizaciones		
Euro / Dólares Singapur [+]	05/02/2016	1,5636
Bolsa (Var. este Año %) [+]	04/02/2016	-11,25%
Negocios		
Doing Business [+]	2016	1º
Impuestos		
IVA General [+]	01/01/2008	7,00%
Comercio		
Exportaciones [+]	2014	308.444,9 M.€
Exportaciones % PIB [+]	2014	133,17%
Importaciones [+]	2014	275.684,6 M.€

Importaciones % PIB [+]	2014	119,02%
Balanza comercial [+]	2014	32.760,3 M.€
Balanza comercial % PIB [+]	2014	14,14%
Socio-Demografía		
Población [+]	2014	5.470.000
Densidad [+]	2014	7.629
Ranking Paz Global [+]	2015	24º
Ranking de la Brecha de Género [+]	2015	54º
Tasa Natalidad [+]	2013	9,30‰
Índice de Fecund. [+]	2013	1,19
Tasa mortalidad [+]	2013	4,60‰
Esperanza de vida [+]	2013	82,35
Número de Homicidios [+]	2013	17
Homicidios por 100.000 [+]	2013	0,31

Fuente: <http://www.datosmacro.com/paises/singapur>

ANEXO - 13 Regulaciones aduaneras al chocolate en barra.

← → ↻ <https://www.tradexchange.gov.sg/tradexchange/portlets/search/searchHSCA/searchHSCA.do?hsCode=1806&searchMode=&searchBy=&caProductCode=&description=>

Search Criteria

HS Code : 1806
CA Product Code :
Description :

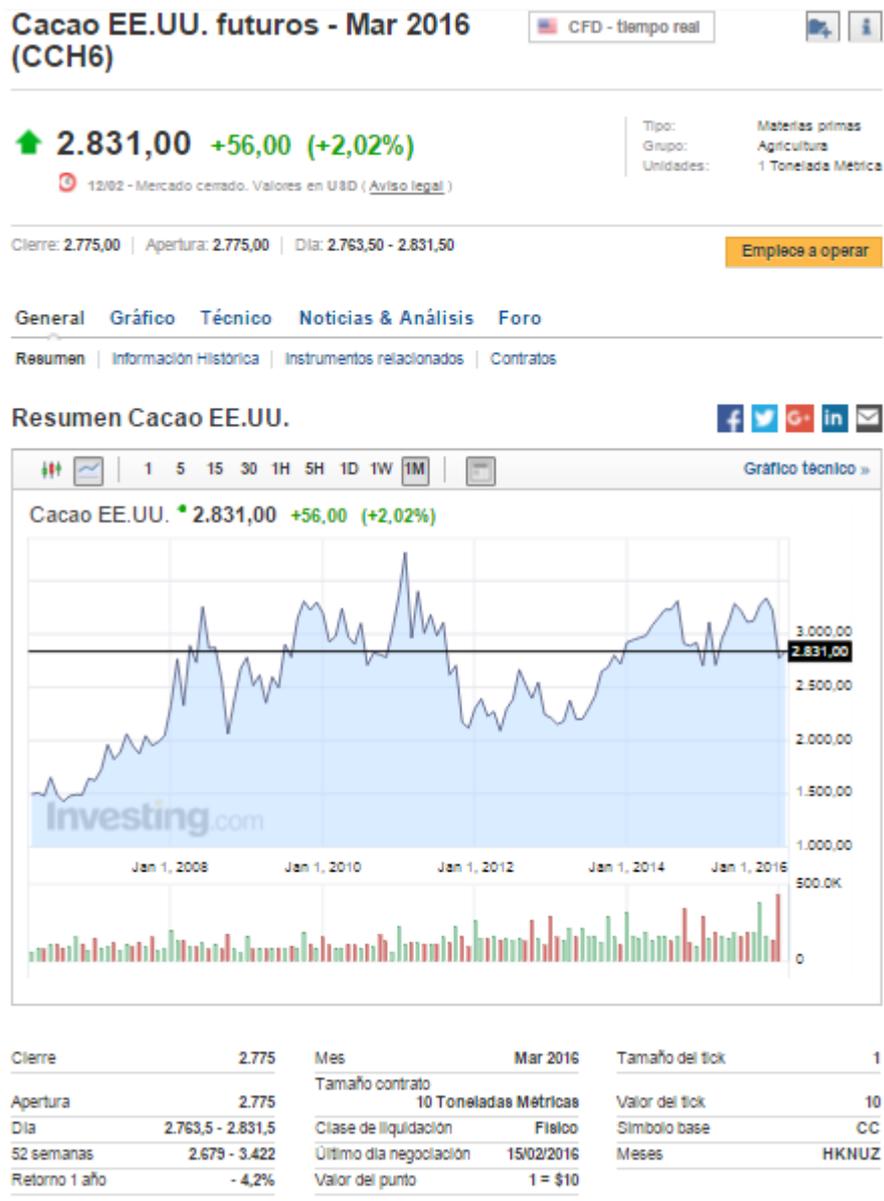
29 results found, displaying 1 to 10

HS Code	HS Description	Import	Export	Transshipment	CA Product Code	CA Product Description	Product Quantity Unit	Customs Duty	Excise Duty
18061000	COCOA POWDER, SWEETENED (KGM)	PEQ	-	-	ZRPOCD000C1	COCOA POWDER, SWEETENED	KGM	-	-
18062010	CHOCOLATE CONFECTIONERY IN BLOCKS, SLABS OR BARS, OF CONTENT EXCEEDING 2KG (KGM)	PEQ	-	-	ZFPOAAB0000	CHOCOLATE CONFECTIONERY IN BLOCKS, SLABS OR BARS EXCEEDING 2 KG	KGM	-	-
18062090	OTHER CHOCOLATE PREPARATIONS IN LIQUID, PASTE, POWDER, GRANULAR OR BULK FORM IN CONTAINERS OR IMMEDIATE PACKINGS OF CONTENT OVER 2KG (KGM)	PEQ	-	-	ZFPOAAC0000	CHOCOLATE CONFECTIONERY IN LIQUID OR PASTE FORM, EXCEEDING 2 KG	KGM	-	-
		PEQ	-	-	ZFPOAAD0000	CHOCOLATE CONFECTIONERY IN POWDER OR GRANULAR FORM, EXCEEDING 2 KG	KGM	-	-
		PEQ	-	-	ZFPOAAE0000	CHOCOLATE CONFECTIONERY IN OTHER BULK FORM, EXCEEDING 2 KG	KGM	-	-
18063110	CHOCOLATE CONFECTIONERY FILLED IN BLOCKS, SLABS OR BARS (KGM)	PEQ	-	-	ZFPOAAB000C8	CHOCOLATE CONFECTIONERY IN BLOCKS, SLABS OR BARS, FILLED WITH FRUITS	KGM	-	-
		PEQ	-	-	ZFPOAAB000C9	CHOCOLATE CONFECTIONERY IN BLOCKS, SLABS OR BARS, FILLED WITH NUTS	KGM	-	-
		PEQ	-	-	ZFPOAAB000CS	CHOCOLATE CONFECTIONERY IN BLOCKS, SLABS OR BARS, FILLED WITH LIQUOR	KGM	-	-
		PEQ	-	-	ZFPOAAB000A1	CHOCOLATE CONFECTIONERY IN BLOCKS, SLABS OR BARS, FILLED WITH FRUITS AND NUTS	KGM	-	-
18063190	OTHER CHOCOLATE PREPARATIONS FILLED IN BLOCKS, SLABS OR BARS (KGM)	PEQ	-	-	ZFPOAAB000CT	CHOCOLATE PREPARATIONS, OTHERS, IN BLOCKS, SLABS OR BARS, FILLED, NOT ELSEWHERE SPECIFIED	KGM	-	-

Fuente: Tradexchange.gov.sg

<https://www.tradexchange.gov.sg/tradexchange/portlets/search/searchHSCA/searchHSCA.do?hsCode=1806&searchMode=&searchBy=&caProductCode=&description=&searchType=hscaPage&simpleSearch=false&tradeNetVersion=41>

ANEXO - 14 Precio del commodity Cacao en la bolsa de valores



Fuente: Investing.com

Requisitos para obtener la autorización DE USO DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN

Sombreros de paja toquilla de Montecristi

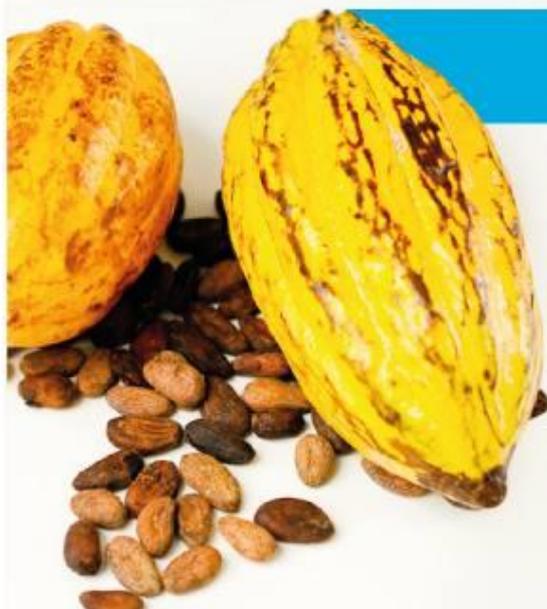
1 Los artesanos deben ser nativos del sector, productor (cultiva paja) tejedor de sombrero fijo o comercializador (acabados) de sombreros hechos a mano con paja toquilla.

2 El producto debe ser natural del cantón Montecristi (Manabí).

3 La paja debe ser cosechada, lavada y secada para la elaboración de los sombreros de manera totalmente natural.



Productores de cacao fino de aroma o Cacao Arriba



1 Productor de cacao fino de aroma con sabor frutal o cacao nacional.

2 Debe aplicar prácticas orgánicas en la producción.

3 La producción debe estar ubicada en zonas de altitud desde el nivel del mar hasta los 1.200 metros.

Fuente: IEPI

EL UNIVERSO

Fuente: <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/02/02/nota/4512021/tomas-cedeno-logro-certificar-origen-cacao-que-cultiva>

ANEXO - 16 Compra online USA & CANADA



[Cart](#) > [Customer information](#) > [Shipping method](#) > [Payment method](#)

Shipping address

alan ladd
2 S Biscayne Blvd # 1, Miami, FL 33131, Estados Unidos
MIAMI, FL, 33131
United States

[Edit shipping address](#)

Shipping method

- | | |
|--|---------|
| <input checked="" type="radio"/> FREE SHIPPING | Free |
| <input type="radio"/> Standard Shipping | \$ 8.00 |

[Return to customer information](#)

[Continue to payment method](#)

 **Limited Edition Piura Chocolate Bar** \$ 74.95

Discount [Apply](#)

Subtotal	\$ 74.95
Shipping	Free
Taxes	\$ 0.00

Total USD \$ 74.95

Fuente: www.pacari.com ;

https://checkout.shopify.com/5130769/checkouts/97f12faa1c6b5810f83f463bbc85cebf?previous_step=shipping_method&step=payment_method

ANEXO - 17

Productos importados en Singapur

Foto del Producto (de la percha que capture la presentación, diseño de cada procedencia)	Descripción/variedad / Presentacion	Presentación - Procedencia	Precio (USD)	Nombre del establecimiento	Observaciones
	Lindt Excellence Intense Orange	Chocolate en barra (Dark) 100 Gramos SwissThins - Francia	12.24	Cold Storage	Otros productos: Chocolates al 85% Cocoa Chocolates al 90% Cocoa /Cacao Chocolates Intense Mint Chocolates
	Lindt Excellence	Chocolate en	12.24	Cold Storage	Otros

	70% Ccooa	barra 100 Gramos extra delgado - Francia			productos: Chocolates al 85% Cocoa Chocolates al 90% Cocoa /Cacao Chocolates Intense Mint Chocolates Extra Creamy
	LindtLindor	Chocolate en barra 100 Gramos - Francia	10.74	Cold Storage	Otros productos: Chocolates al 85% Cocoa Chocolates al 90% Cocoa /Cacao Chocolates Intense Mint Chocolates Extra Creamy
	Lindt Les Grandes 32% Almendras	Chocolate en barra 100 Gramos - Francia	7.80	Cold Storage	Otros productos: Chocolates al 85% Cocoa Chocolates al 90% Cocoa /Cacao Chocolates Intense Mint Chocolates Extra Creamy

	Lindt Excellence 99% Cocoa	Chocolate en barra 100 Gramos - Francia	6.96	Cold Storage	Otros productos: Chocolates al 85% Cocoa Chocolates al 90% Cocoa /Cacao Chocolates Intense Mint Chocolates Extra Creamy
	Lindt Excellence 70% Cocoa	Chocolate en barra 100 Gramos - Francia	6.70	Cold Storage	Otros productos: Chocolates al 85% Cocoa Chocolates al 90% Cocoa /Cacao

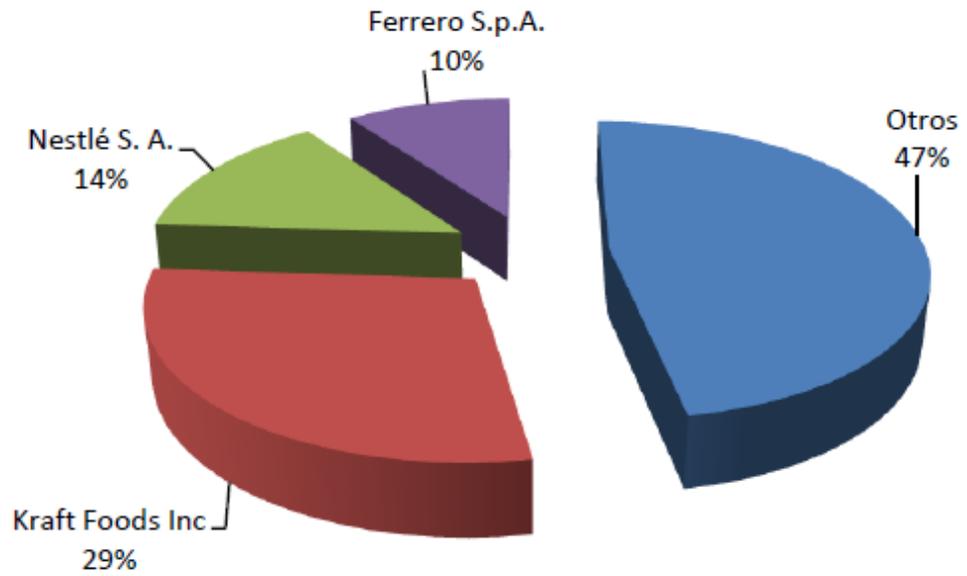
					Chocolates Intense Mint Chocolates Extra Creamy
	Lindt Excellence Madagascar	Chocolate en barra 100 Gramos - Francia	6.96	Cold Storage	Otros productos: Chocolates al 85% Cacao Chocolates al 90% Cacao /Cacao Chocolates Intense Mint Chocolates Extra Creamy
	Green & Black's Organic Chocolate	Barra de Chocolate 100 Gramos - Reino Unido	6.75	Cold Storage	Este producto cuenta con la certificación® Fair Trade®
	Ghirardelli Twilight Interlude	Barra de Chocolate 100 Gramos Netos - EEUU	6.78	Cold Storage	Ninguna
	Cadbury Dairy Fruit & Nut	Barra de Chocolate 200 Gramos Netos - Australia	6.24	Sheng Siong	Ninguna

Fuente: **Pro Ecuador. Perfil del Cacao en Singapur. 2012.** http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROECU_PPM2012_CACAO_SINGAPUR.pdf

ANEXO - 18
Singapur 2010.

Participación en el mercado de Confitería en

**Participación en el mercado de confitería en Singapur:
% participación en el 2010**



Fuente: Data Monitor

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	ANÁLISIS Y EVALUACION DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE CHOCOLATES PACARI Y SU INTRODUCCION EN EL MERCADO SINGAPURENSE		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Ladd Cotrina, Alan Javier		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Morán López, Jorge		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Gestión Empresarial Internacional		
TITULO OBTENIDO:	Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	marzo del 2016	No. DE PÁGINAS:	86
ÁREAS TEMÁTICAS:	Análisis de Estrategias, Marketing Internacional		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Pacari, chocolate, cacao, Nacional arriba, gourmet, Singapur, biorganico		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>A lo largo de la historia, Ecuador siempre se ha caracterizado por ser un país, productor y exportador de materias primas, dándole poco o casi ningún valor agregado a sus productos. Los fundadores de Pacari, identificaron una oportunidad en el mercado internacional para colocar el chocolate ecuatoriano ya no como materia prima sino como confitería, por la amplia aceptación que tiene la fruta a nivel internacional. Tuvieron que optimizar la producción nacional del cacao en grano "Nacional Arriba" en las fincas de sus proveedores y obtener a través de procesos bioorganicos, un producto de alta calidad que potencializa sus características naturales y reduce las calorías convirtiéndose en un producto que puede ser considerado como Superfoods. Las acertadas estrategias de marketing aplicadas por Pacari, así como su innovadora diversificación, son las herramientas que le han permitido crecer y abrirse campo a la gran demanda de chocolate que existe a nivel mundial. La búsqueda constante de nuevos mercados internacionales y su permanencia en los mismos son el objetivo número uno que debe tener la empresa en busca de incrementar su participación internacional en el consumo de chocolate gourmet. Finalmente se puede concluir que Pacari debería ingresar con mayor agresividad hacia el mercado Asiático por su consumo potencial, sumado a una estrategia sugerida en diversificación de su producto.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-988646176	E-mail: alan.ladd@cu.ucsg.edu.ec / alan_ladd86@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Román Bermeo, Cynthia Lizbeth		
	Teléfono: +593-9-8-4228698		
	E-mail: cynthia.roman@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):	



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

Yo, Ladd Cotrina Alan Javier, con C.C: # 0925287690 autor/a del trabajo de titulación: Análisis y evaluación de las estrategias de marketing para la empresa de chocolates Pacari y su introducción en el mercado singapurense previo a la obtención del título de **INGENIERO EN GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

- 1.- Declaro 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.- Autorizo 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, 10 de marzo del 2016

f.


Nombre: Ladd Cotrina Alan Javier
C.C: 0925287690