



**UTMACH**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

**Estrategia de internacionalización para enfrentar las oportunidades y desafíos en las exportaciones del sector cacaotero de las PYMES de El Oro, bajo el contexto de la firma del Tratado de Libre Comercio entre Ecuador y China en el año 2024.**

**MUÑOZ BURI ZENAIDA LISSETH  
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**ORELLANA JARAMILLO PAOLA ALEXANDRA  
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**MACHALA  
2024**



**UTMACH**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

**Estrategia de internacionalización para enfrentar las oportunidades y desafíos en las exportaciones del sector cacaoero de las PYMES de El Oro, bajo el contexto de la firma del Tratado de Libre Comercio entre Ecuador y China en el año 2024.**

**MUÑOZ BURI ZENAIDA LISSETH  
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**ORELLANA JARAMILLO PAOLA ALEXANDRA  
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**MACHALA  
2024**



**UTMACH**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

**ANÁLISIS DE CASOS**

**Estrategia de internacionalización para enfrentar las oportunidades y desafíos en las exportaciones del sector cacaotero de las PYMES de El Oro, bajo el contexto de la firma del Tratado de Libre Comercio entre Ecuador y China en el año 2024.**

**MUÑOZ BURI ZENAIDA LISSETH  
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**ORELLANA JARAMILLO PAOLA ALEXANDRA  
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**ZAMORA CAMPOVERDE MICHAEL ANDRES**

**MACHALA  
2024**

# ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA ENFRENTAR LAS OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS EN LAS EXPORTACIONES DEL SECTOR CACAOTERO DE LAS PYMES DE EL ORO, BAJO EL CONTEXTO DE LA FIRMA DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE ECUADOR Y CHINA EN EL AÑO 2024.



**Nombre del documento:** ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA ENFRENTAR LAS OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS EN LAS EXPORTACIONES DEL SECTOR CACAOTERO DE LAS PYMES DE EL ORO, BAJO EL CONTEXTO DE LA FIRMA DEL TLC ENTRE ECUADOR Y CHINA EN EL AÑO 2024..pdf

**ID del documento:** 041105e231713ebf025653cbac59bf2cb4e839cc

**Tamaño del documento original:** 618,74 kB

**Autores:** PAOLA ALEXANDRA ORELLANA JARAMILLO, ZENaida LISSETH MUNOZ BURI

**Depositante:** Aguilar Ordóñez Luis Ramiro

**Fecha de depósito:** 15/2/2025

**Tipo de carga:** interface

**fecha de fin de análisis:** 15/2/2025

**Número de palabras:** 19.281

**Número de caracteres:** 131.847

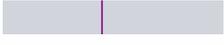
Ubicación de las similitudes en el documento:



## Fuentes principales detectadas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 <a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/23414/1/UCSG-C490-22956.pdf">repositorio.ucsg.edu.ec   Desafíos del tratado de libre comercio entre Ecuador y ...</a> http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/23414/1/UCSG-C490-22956.pdf 1 fuente similar	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (41 palabras)
2	 <a href="#">Estrategia de Internacionalización para maximizar las oportunidad...</a> #3316ed El documento proviene de mi grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (33 palabras)

## Fuentes con similitudes fortuitas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 <a href="http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/28941">dspace.ups.edu.ec   Análisis de las oportunidades en el sector bananero con la Fi...</a> http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/28941	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (22 palabras)
2	 <a href="http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/28717">dspace.ups.edu.ec   Estudio de la suscripción del Tratado de Libre Comercio entr...</a> http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/28717	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (11 palabras)
3	 <a href="#">Documento de otro usuario</a> #791be5 El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)
4	 <a href="https://pasaporte-mexicano.com/documentos-necesarios-para-exportar-productos-agricolas-...">pasaporte-mexicano.com   Documentos necesarios para exportar productos ag...</a> https://pasaporte-mexicano.com/documentos-necesarios-para-exportar-productos-agricolas-...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)
5	 <a href="#">Documento de otro usuario</a> #b10816 El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)

## CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

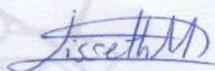
Las que suscriben, MUÑOZ BURI ZENAIDA LISSETH y ORELLANA JARAMILLO PAOLA ALEXANDRA, en calidad de autoras del siguiente trabajo escrito titulado Estrategia de internacionalización para enfrentar las oportunidades y desafíos en las exportaciones del sector cacaoero de las PYMES de El Oro, bajo el contexto de la firma del Tratado de Libre Comercio entre Ecuador y China en el año 2024., otorgan a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tienen potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

Las autoras declaran que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

Las autoras como garantes de la autoría de la obra y en relación a la misma, declaran que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asumen la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.



MUÑOZ BURI ZENAIDA LISSETH

0750966541



ORELLANA JARAMILLO PAOLA ALEXANDRA

0707377701

## **PENSAMIENTO**

“No temas, pues yo estoy contigo; no mires con desconfianza, pues yo soy tu Dios; yo te he dado fuerzas, he sido tu auxilio, y con mi diestra victoriosa te he sostenido.”

**Isaias 41:10**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo

A Dios.

A mi madre Rosa Mercedes Buri Sinche

A mi padre Luis Vicente Muñoz Buri

A mi abuelita Teresa Sinche

A mi abuelita Rosa Marquez

A mi hermano Alex Rafael Muñoz Buri

A mi cuñada Cristel Zambrano

A mis sobrinos: Axel Muñoz y Emilia Muñoz

A mi novio Jordan Leandro Fuentes Barreiro

**Zenaida Lisseth Muñoz Buri**

Dedico este trabajo

A;

Dios.

Mi madre Vilma Nila Jaramillo Poma

Mi padre Manuel Antonio Orellana

Mi hermana Adriana Katherine Orellana Jaramillo

Mi hermano Kevin Israel Orellana Jaramillo

Mi hermano Manuel Antonio Orellana Jaramillo

Sobrinos Samuel Orellana y Maykel Orellana

Cuñada Sandra Verónica Medranda Olguin

Amigos Ericka Marca, Heydi Olvera y Oscar Moran

**Paola Alexandra Orellana Jaramillo**

## AGRADECIMIENTOS

- En mi primer lugar quiero dar gracias a Dios, por ser mi guía y mi luz en este camino, por haberme brindado sabiduría y fuerzas necesarias para completar con exitos este camino.
- Mis profundos agradecimientos a mi madre Rosa Mercedes Buri Sinche, por ser un pilar fundamental en mi vida, por ser mi fuerza y mi gran amor. Gracias por ser testigo de cada uno de mis logros y siempre sostenerme cuando ya estaba por darme por vencida, gracias a ella y por ella es este logro académico.
- Agradezco a mi padre Luis Vicente Muñoz Caraguay por estar conmigo a pesar de todo, porque aunque la distancia nos separa siempre será mi gran amor y gracias a él por brindarme un apoyo sin medida.
- Agradezco a mi hermano Alex Rafael Muñoz Buri por apoyarme siempre y brindarme su apoyo y ser mi insparación en ser una gran persona como lo es él, gracias a él por ser siempre parte de cada logro en mi vida.
- Agradezco a mis sobrinos Axelito y Emi por estar presentes en cada momento, y darme fuerzas a seguir con su gran amor.
- Agradezco a mi abuelita Teresa Sinche por impulsame y apoyarme con su amor y aliento a seguir en adelante.
- Agradezco a mi novio Jordan Leandro Fuentes Barreiro, mi compañero de esta etapa que estuvo conmigo desde el primer día de este camino, siempre brindandome su amor y apoyo incondicional.
- Agradezco a la vida por haberme brindado la oportunidad de haber conocido a mis grandes amigos Oscar Moran, Heydi Olvera y Paola Orellana. Gracias a ellos por ser un apoyo incondicional en este etapa, por impulsarme a seguir en mis momentos dificiles, que nuestra amistad perdure por siempre.

**Zenaida Lisseth Muñoz Buri**

- En primer lugar, agradezco a Dios por estar siempre a mi lado, por darme fuerza en los momentos difíciles y por cuidarme incluso cuando no me doy cuenta
- Estoy eternamente agradecida con mis padres, Vilma Nila Jaramillo Poma y Manuel Antonio Orellana, quienes han sido mi motor y mi mayor apoyo en cada etapa de mi vida. Son lo más importante para mí y agradezco a Dios por darme el privilegio de ser su hija.
- A mis hermanos, Katherine, por motivarme e inspirarme a ser una mejor persona; Kevin, por estar siempre a mi lado y hacer mi vida más fácil; Manuel y Sandra, por su constante presencia y apoyo cuando más los necesito.
- A mis queridos amigos, especialmente a Ericka Marca, Óscar Morán, Heydi Olvera y Zenaida Muñoz, gracias por creer en mí, por escucharme con paciencia y brindarme su apoyo incondicional. Su compañía y palabras de aliento han sido fundamentales en este proceso. Estoy muy agradecida por haberlos conocido y espero que nuestra amistad perdure, sin importar el tiempo ni la distancia.

**Paola Alexandra Orellana Jaramillo**

- Agradecemos a la Universidad Técnica de Machala por brindarnos la oportunidad de estudiar en esta institución, y a los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la carrera de Comercio Exterior por su valioso aporte a nuestra formación. Sin su dedicación, este logro no habría sido posible.
- Agradecemos profundamente al Dr. Luis Pastor Carmenate Fuentes y al Lic. Michael Andrés Zamora Campoverde, cuya dedicación, paciencia y compromiso en las tutorías fueron fundamentales para el desarrollo exitoso de este trabajo de titulación.
- Extendemos nuestro sincero agradecimiento al Ing. Jimmy Gabriel Díaz Cueva, coordinador de la carrera, por su constante compromiso con el crecimiento profesional de los estudiantes. Gracias a su gestión, desde el primer día de clases, fuimos asignadas a un grupo de trabajo en el que tuvimos la oportunidad de conocernos, así como a Oscar Moran y Heydi Olvera, quienes no solo fueron nuestros compañeros, sino que se convirtieron en grandes amigos. Esperamos mantener esta valiosa amistad por muchos años más.

**Paola Orellana y Zenaida Muñoz**

## RESUMEN

Ecuador cuenta con una gran biodiversidad, siendo el cacao uno de los productos que mayormente beneficia a la economía nacional. En los últimos años, el cacao ecuatoriano ha experimentado un notable aumento en su demanda y precio, tanto en el mercado nacional como internacional. Según el Boletín Nacional de Precios Productor 2024 del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), los precios del cacao fino de aroma y del cacao CCN51 aumentaron significativamente en el 2024 a comparación con el 2023. Este incremento se debe a un déficit de producción en los principales países productores de cacao, como Ghana y Costa de Marfil, afectando la oferta global y creando una oportunidad para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ecuatorianas.

La firma de un Tratado de Libre Comercio entre Ecuador y China en mayo de 2024 representa una oportunidad para aumentar las exportaciones ecuatorianas, incluyendo el cacao, con una desgravación arancelaria gradual. Las PYMES de la provincia de El Oro, en particular, tienen el potencial de beneficiarse significativamente, ampliando su producción y accediendo a nuevos mercados. Sin embargo, estas empresas enfrentan desafíos, como la necesidad de tecnificación, capacitación, adaptación a las regulaciones internacionales y gestión de riesgos climáticos y de plagas.

El objetivo del proyecto es elaborar una estrategia de internacionalización para enfrentar oportunidades y desafíos en las exportaciones del sector cacaotero de las PYMES de El Oro, bajo el contexto de la firma del tratado de libre comercio entre Ecuador y China en el año 2024.

La metodología empleada en esta investigación consiste en la utilización de métodos teóricos y empíricos, que permitieron el análisis de datos de fuentes primarias y secundarias. Dando como resultado el conocimiento suficiente para el desarrollo de una estrategia de internacionalización para las exportaciones del sector cacaotero de las PYMES de El Oro.

**Palabras Claves:** Desafíos, estrategia, exportación, oportunidades, PYMES.

## **ABSTRACT**

Ecuador has a great biodiversity, with cocoa being one of the products that most benefits the national economy. In recent years, Ecuadorian cocoa has experienced a notable increase in demand and price, both in the national and international markets. According to the National Producer Price Bulletin 2024 of the Ministry of Agriculture and Livestock (MAG), the prices of fine aroma cocoa and CCN51 cocoa increased significantly in 2024 compared to 2023. This increase is due to a production deficit in the main cocoa producing countries, such as Ghana and Ivory Coast, affecting global supply and creating an opportunity for Ecuadorian small and medium-sized enterprises (SMEs).

The signing of a Free Trade Agreement between Ecuador and China in May 2024 represents an opportunity to increase Ecuadorian exports, including cocoa, with a gradual tariff reduction. SMEs in the province of El Oro, in particular, have the potential to benefit significantly by expanding their production and accessing new markets. However, these companies face challenges, such as the need for technical training, adaptation to international regulations, and management of climatic and pest risks.

The objective of the project is to develop an internationalization strategy to address the opportunities and challenges in the cocoa sector exports of SMEs in El Oro, in the context of the signing of the free trade agreement between Ecuador and China in 2024.

The methodology used in this research consists of the use of theoretical and empirical methods, which allowed the analysis of data from primary and secondary sources. Resulting in sufficient knowledge for the development of an internationalization strategy for the cocoa sector exports of SMEs in El Oro.

**Keywords:** Challenges, strategy, export, opportunities, PYMES.

## INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	15
CAPÍTULO 1. DIAGNÓSTICO Y CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO .....	18
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS .....	18
1.2 ANTECEDENTES CONCEPTUALES Y REFERENCIALES .....	23
1.1.1 Cacao .....	23
1.1.2 PYMES .....	23
1.1.3 Tecnificación .....	23
1.1.4 Competitividad .....	23
1.1.5 Oferta .....	24
1.1.6 Internacionalización .....	24
1.1.7 Exportación.....	24
1.1.8 Proceso de exportación.....	24
1.1.9 Arancel .....	25
1.1.10 Tratado de libre comercio.....	25
1.1.11 Normas de origen .....	26
1.1.12 Certificado de origen .....	26
1.1.13 Normas fitosanitarias.....	26
1.1.14 Certificado fitosanitario.....	26
1.1.15 Demanda.....	27
1.1.16 Análisis FODA .....	27
1.1.17 Análisis PESTEL.....	27
1.1.18 Branding .....	27
1.1.19 Alianza estratégica.....	27
1.1.20 Método Uppsala.....	28
1.1.21 KPIs (Key performance indicators).....	28
1.3 ANTECEDENTES CONTEXTUALES .....	28
Tratado de Libre comercio.....	33
Entrevista realizada a PYMES del sector cacaotero de la provincia de El Oro.....	34

2. CAPITULO II. METODOLOGÍA .....	38
2.1 Tipo de investigación. ....	38
2.2 Paradigma o perspectiva general. ....	38
2.3 Población y muestra .....	38
2.3.1 Unión de Organizaciones Campesinas Cacaotera (UNOCACE) .....	38
2.3.2 Asociaciones de la Provincia de El Oro: .....	38
2.3.3 Unión Regional de Organizaciones Campesinas del Litoral (UROCAL) 39	
2.4 Métodos teóricos. ....	39
2.5 Métodos empíricos .....	40
3. CAPÍTULO III. RESULTADOS OBTENIDOS .....	41
3.1 Fundamentación teórica para la investigación explicativa- transformadora 41	
3.2 Elaboración del aporte práctico .....	43
3.2.1 Diagnóstico interno - Análisis FODA .....	43
3.2.2 Diagnóstico Externo - Análisis PESTEL .....	44
3.2.3 Estrategias para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades .....	45
3.2.4 Aplicación de estrategias .....	46
3.3 Esquema gráfico del Aporte .....	70
4. CAPITULO IV. DISCUSIÓN .....	71
CONCLUSIONES .....	74
RECOMENDACIONES .....	76
BIBLIOGRAFÍAS .....	77

## ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. Superficie y Producción – Histórico 2006 al 2013 .....	20
Tabla 2. Precios mensuales de centros de acopio de cacao - Año 2022 .....	21
Tabla 3. Precios mensuales de centros de acopio de cacao - Año 2023 .....	22
Tabla 4. Precios mensuales de centros de acopio de cacao – Año 2024 .....	22
Tabla 5. Asociaciones Del Sector Cacaotero de la UNOCACE .....	29
Tabla 6. Superficie y Producción - Histórico 2019 al 2023.....	29
Tabla 7. Trade Map (2023), proporcione un listado de los principales mercados exportadores del producto (1801.00.00 Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado).....	30
Tabla 8. Listado de los principales mercados importadores de cacao del Ecuador .....	31
Tabla 9. Listado de países exportadores de cacao al mercado chino año 2023 .....	33
Tabla 10. Desgravación Arancelaria.....	34
Tabla 11. Análisis FODA .....	43
Tabla 12. Análisis PESTEL.....	44
Tabla 13. Plagas y Enfermedades del Cultivo de Cacao: Efectos y Métodos de Control ....	49
Tabla 14. Maquinaria y equipos necesarios .....	50
Tabla 15. Estrategias más comunes de internacionalización .....	55
Tabla 16. Inversión compartida y modelo de contribución inicial .....	61
Tabla 17. Proceso Logístico.....	63
Tabla 18. Desgravación Arancelaria y Beneficios del TLC .....	64
<i>Tabla 19. Proyección de crecimiento de exportaciones a medida de la desgravación arancelaria.....</i>	<i>64</i>
Tabla 20. Riesgos y Estrategias de Mitigación.....	65
Tabla 21. Indicador KIPs – Fase 1 Exportación Esporádica .....	66
Tabla 22. Indicador KIPs – Fase 2 Exportación a través de Intermediarios.....	67
Tabla 23. Indicador KIPs – Fase 3 Establecimiento de una filial comercial en China.....	67
Tabla 24. Indicador KIPs – Fase 4 Producción local en China .....	68

## INTRODUCCIÓN

El Ecuador es reconocido por su gran biodiversidad, siendo el cacao uno de sus principales productos más reconocidos desempeñando un papel fundamental en la economía nacional. Para los últimos años el cacao ecuatoriano ha experimentado un gran aumento en su demanda y en el precio a nivel nacional y a nivel internacional. El ministerio de agricultura y ganadería (MAG) mediante el sistema de información pública agropecuaria (SIPA, 2024), presentó el boletín nacional precios productos 2024, en el cual se visualiza la evolución de precios de la siguiente manera: en los productos de exportación el quintal de cacao fino de aroma almendra seca en abril del año 2023 tuvo un costo de \$92.96 y para abril del 2024 se encontraba a un costo de \$393.61; Por otro lado, el quintal de cacao CCN51 almendra seca para el mes de abril del 2023 se encontraba a un costo de \$91.91 y para abril del 2024 alcanzó un costo de \$442.01. Esta notable creciente tendencia representa una oportunidad sin precedentes para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del país, especialmente aquellas que se dedican a la producción y exportación de cacao.

Uno de los principales motivos por los que se dió el aumento de los precios del cacao es el déficit de producción en los principales países productores, como Ghana y Costa de Marfil. En Ghana, los problemas son en cuanto a estructura debido a enfermedades, envejecimiento de los cultivos y la minería ilegal. En cambio, en Costa de Marfil las granjas enfrentan ofecciones generalizadas que afectan considerablemente la producción. Este desequilibrio global ha incrementado la demanda, creando una oportunidad para el sector agroexportado ecuatoriano.

En la provincia de El Oro las pequeñas y medianas empresas (PYMES) cacaoteras enfrentan importantes desafíos que limitan su competitividad en el mercado internacional. La firma del tratado de libre comercio (TLC) entre Ecuador y China, firmado en mayo del 2024, desencadenó nuevas oportunidades al eliminar gradualmente los aranceles para productos como el cacao. Sin embargo, estas oportunidades contrastan con limitaciones locales como la insuficiente infraestructura de riego que afectan la sostenibilidad del sector, y el aumento de plagas como la Mazorca Negra y la Moniliasis que representan amenazas constantes para la producción. Además, las PYMES enfrentan dificultades relacionadas con la falta de tecnificación, la dependencia de intermediarios y la limitada capacitación en estándares de

calidad son elementos que dificultan su internacionalización en mercados exigentes como el mercado chino.

Es por ello que surge una problemática en este contexto que se plantea resolver mediante la siguiente interrogante: ¿Cómo enfrentar las oportunidades y desafíos en las exportaciones del sector cacaoero de las PYMES de la provincia de El Oro, bajo el contexto de la firma del tratado de libre comercio entre Ecuador y China en el año 2024?

Lo que con lleva al planteamiento de la hipótesis “Si se elabora una estrategia de internacionalización basada en un análisis detallado del sector cacaoero de las PYMES de El Oro, que resuelva la contradicción entre los beneficios del tratado de libre comercio con China y la falta de tecnificación, entonces se podrían enfrentar las oportunidades y desafíos en las exportaciones del sector cacaoero de las PYMES de la provincia de El Oro, bajo el contexto de la firma tratado de libre comercio entre Ecuador y China en el año 2024”

La metodología utilizada en este trabajo combina enfoques teóricos y empíricos para abordar la conceptualización histórica, conceptual y contextual de las variables de estudio, se emplean métodos como los enfoques histórico-lógico, analítico-sintético, inductivo-deductivo, abstracción-concreción, modelación teórica y sistémica, las cuales permiten un análisis detallado del sector. Además, realizan entrevistas a productores locales y se llevan a cabo la observación y análisis de documentos para la recolección de datos. Estos métodos facilitaron la identificación de las principales limitaciones del sector cacaoero y el planteamiento de estrategias viables para su mejora.

El objetivo principal de esta investigación es elaborar unas estrategias de internacionalización para enfrentar las oportunidades y desafíos en las exportaciones del sector cacaoero de las PYMES de El Oro, bajo el contexto de la firma del tratado de libre comercio entre Ecuador y China en el año 2024.

Los resultados proyectados de este estudio basados en un análisis teórico sugieren que las PYMES cacaoeras de la provincia de El Oro podrían experimentar un aumento en el volumen y el valor de las exportaciones, impulsado por la firma del TLC entre Ecuador y China. Se espera que las pymes logren una mayor aceptación en el mercado chino superando las limitaciones actuales como la falta de tecnificación, la dependencia de intermediarios y los desafíos en los estándares de calidad.

Las conclusiones y recomendaciones estarán orientadas a fortalecer la estrategia de internacionalización, destacando la tecnificación y capacitación de los productores, la mejora de los procesos logísticos y la protección frente a intermediarios. Se recomienda al gobierno promover la educación continua, la investigación de semillas resistentes y facilitar el acceso a créditos para poder contribuir al crecimiento económico y social de la provincia.

La estructura del trabajo se divide en cuatro partes principales. Empezando por la introducción que establece el contexto y la importancia del tema de investigación, en el capítulo uno se enfoca en el marco teórico y el análisis de la literatura relevante, por otro lado en el capítulo dos se describe la metodología utilizada y los materiales utilizados. Para el capítulo tres se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos, así como el aporte práctico. Finalmente, el capítulo cuatro analiza los hallazgos obtenidos de la investigación, culminando con las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado.

# CAPÍTULO 1. DIAGNÓSTICO Y CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

## 1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

*“Tendencias evolutivas en la producción y exportación de cacao y su impacto en la economía del Ecuador, especialmente en la provincia de El Oro en el año 2024.”*

El cacao con su significado en griego de “alimento de los Dioses”. (Olaya et al., 2022). Tuvo origen al sur de la Amazonía ecuatoriana hace 5500 años, siendo esto confirmado al pasar de los años por las diferentes investigaciones referentes a la historia del cacao donde confirman que el cacao se domesticó en Ecuador 2000 años antes que Centro América. (Servicio Nacional de Derechos Intelectuales, s.f.)

Según (Varela, 2011) Ecuador es reconocido por ser un país con mayor producción de cacao, por ende es muy importantes saber que a las orillas del Río Guayas a partir del año 1600 existían plantaciones de cacao que al paso de los años se expandieron río arriba, por lo que en esa época se denominó al cacao como “arriba” siendo reconocido por su calidad y aroma floral. Abad et al., (2020) afirma que, el origen del nombre “arriba” al cacao se debió a que en aquella época cuando los comerciantes llegaban a recoger el cacao al puerto de Guayaquil para exportarlo a Europa, al momento de preguntar de donde provenía el producto, respondían que “de arriba” y desde entonces fue reconocido por ese nombre que con el tiempo fue registrada en el Instituto Ecuatoriano de propiedad intelectual con dicha denominación.

A los inicios del siglo XIX, específicamente en 1789 el Ecuador obtuvo la oportunidad y los permisos para poder exportar cacao desde Guayaquil, lo que llevo a que más del 50% de la producción de cacao ecuatoriano haya tenido como destino Venezuela. Estos acontecimientos favorecieron para que en 1820 en Ghana y otros países del centro de África, se exportara el cacao. (Anecacao, s.f.). Debido al gran impacto que estaba teniendo la producción y comercialización de cacao en el país varias familias con buena posición económica buscaban ser parte de este crecimiento financiero por lo que adquirieron grandes propiedades, las cuales fueron destinadas a la siembra de cacao. (Varela, 2011)

Entre 1825 y 1843, las exportaciones de cacao crecieron aproximadamente un 118%, especialmente hacia México, América Central, España y el resto de Europa. Por otro lado,

en 1840 se desencadenó pérdidas en la producción del cacao debido a la fiebre amarilla que afectó al país en ese año. A pesar de estas dificultades que enfrentó el Ecuador y la gran pérdida económica que tuvo debido a esta enfermedad, en 1888 las exportaciones de cacao fueron reconocidas como un producto primario en la economía mundial, fue así, que entre 1790 y 1800 se contabilizaron alrededor de tres millones de plantas de cacao en el país. (Abad et al., 2020)

Desde 1875 hasta 1917, Ecuador se consolidó como un país agroexportador y principal productor mundial de cacao. Este período, conocido como el "boom cacaotero", se debió a una serie de reformas implementadas por el presidente Juan Bautista Aguirre. Durante este tiempo, la demanda mundial de cacao aumentó significativamente debido a la segunda revolución industrial en Estados Unidos, Europa y Japón, lo que elevó el valor del cacao en el mercado global. (La Colina Agrotecnología, 2022)

En 1918 la abolición del concertaje y la influencia de los grupos económicos de la Sierra impulsaron a que gran cantidad de trabajadores migren al país, lo que llevó a que las familias productoras de cacao logren mayor expansión agrícola y con ello más ingresos económicos. Sin embargo, la producción y comercialización se vio amenazada ya que África se convirtió en la principal competencia internacional porque empezó a cultivar cacao, y también otra de las afectaciones que tuvo la producción nacional fue la llegada de dos plagas que devastaron la producción nacional. Esta situación se complicó en el año de 1929 a causa de la crisis financiera y la crisis del sistema bancario ecuatoriano, lo que trajo como consecuencia el declive de varias empresas productoras, dejándoles como única opción cambiar su producción hacia el banano, lo que tuvo un gran impacto económico en el Ecuador. (Abad et al., 2020)

Abad et al., (2020), manifiesta que, a partir de 1948, las exportaciones de cacao presentaron cambios, los cuáles se dividen en tres etapas. La primera etapa es de 1948 a 1967, en el intervalo de estos años, se registró reducciones en las exportaciones del 30,46% descendiendo al 1,49%. La segunda etapa comenzó en 1968 en la cual la comercialización extranjera aumentó a un 19,92% debido a los cambios que hubo en el mercado. Sin embargo, el 1998 el descenso fue constante ya que se redujo a un 0,45%. En la tercera etapa de 1998 a 2018 las exportaciones de cacao nuevamente tuvieron un incremento.

Según (Anecacao, s.f.), para el año 2005, el ministerio de agricultura declaró el cacao clonado CCN-51 como un bien de alta productividad mediante un acuerdo ministerial. El CCN-51 fue desarrollado por el agrónomo Homero Castro Zurita, quien comenzó sus investigaciones en 1952, después de años de estudio y experimentación en 1965 logró crear esta variedad clonal, conocida como Colección Castro Naranjal. Este tipo de cacao es notable por su alta productividad, calidad y resistencia a enfermedades, características que lo diferencian del tradicional cacao nacional arriba, conocido por sus cualidades aromáticas y sabores diversos. El (INEC - Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC), 2023) señalan que, el Ecuador cuenta con 26 provincias productoras de cacao, en las cuales, la superficie cosechada, así como la producción cacaotera en la provincia de El Oro mostró una notable variabilidad, entre los años del 2006 al 2013, según se muestra en la tabla.

**Tabla 1.** Superficie y Producción – Histórico 2006 al 2013

<b>Año</b>	<b>Superficie Plantada (ha)</b>	<b>Superficie Cosechada (ha)</b>	<b>Producción (toneladas)</b>
2006	18.820	15.829	4.040
2007	16.865	14.874	3.552
2008	15.532	13.896	3.023
2009	17.268	15.637	4.367
2010	19.224	15.066	4.117
2011	19.777	17.056	9.095
2012	17.751	15.165	5.987
2013	21.186	17.645	4.870

**Nota:** (INEC - Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC), 2023)

En la tabla se puede observar como en el año 2008 disminuyó la producción a diferencia del año 2006, sin embargo a partir del año 2009 hubo un incremento logrando alcanzar en el año 2011 una mayor producción de 9,095 toneladas métricas, y para el 2013 a pesar de haber una mayor plantación y cosecha, la producción fue reducida.

Para el año 2014 y 2015, el Ecuador en cuanto a la producción y exportación de cacao alcanzó un crecimiento favorable. En 2014, sembraron 487,000 hectáreas, produciendo 234,000 toneladas métricas (TM) de cacao. En 2015, Ecuador exportó 236,000 TM de cacao, lo que representó el 91% del total de sus exportaciones. De estas exportaciones, el 30% correspondió a la variedad CCN-51. Del total exportado, el 47% del cacao tipo Arriba de menor calidad se destinó a los mercados de Estados Unidos, mientras que el 23% del tipo

Arriba de mayor calidad se exportó a Europa y Japón. (Cedeño y Dilas , 2022). Por otro lado, Olaya et al., (2022) indica que, para el año 2019 el Ecuador produjo aproximadamente 253,000 TM de cacao de las cuales fue un 70% del conocido “sabor arriba”. Específicamente en el caso de El Oro, se registraron 4,000 hectáreas de cacao y cada hectárea tuvo una producción de 10 quintales por hectárea, esto dio como resultado cerca de 40,000 quintales en la provincia.

En el 2021, el Ecuador exportó 331,028.57 toneladas de cacao valorado en 758 millones de dólares, lo que demuestra que hubo un incremento de un 2% a comparación con la exportación del 2020 con un total de 325,208.04 toneladas de cacao. (González et al., 2022) Según el Ministerio de agricultura y ganadería (MAG) mediante el sistema de información pública agropecuaria (SIPA), afirma que para el año 2022 en la provincia de El Oro tuvo un precio promedio de 96, 15 USD, empezando por enero con 100,63 USD por quintal y terminando en diciembre con 101,73 USD por quintal. Teniendo una variabilidad durante todos los meses llegando a su punto más bajo en julio con 91,38 USD por quintal, aun así, el precio se mantuvo relativamente estable. Según se muestra en la tabla.

**Tabla 2.** Precios mensuales de centros de acopio de cacao - Año 2022

Mes	Provincia	Presentación	Tipo	Precio Promedio (USD)	Precio Promedio (USD/Kg)
Enero	El Oro	Quintal	Venta	100,63	2,21
Febrero	El Oro	Quintal	Venta	102,56	2,25
Marzo	El Oro	Quintal	Venta	97,48	2,14
Abril	El Oro	Quintal	Venta	98,45	2,16
Mayo	El Oro	Quintal	Venta	94,85	2,08
Junio	El Oro	Quintal	Venta	93,73	2,06
Julio	El Oro	Quintal	Venta	91,38	2,01
Agosto	El Oro	Quintal	Venta	93,3	2,05
Septiembre	El Oro	Quintal	Venta	93,44	2,05
Octubre	El Oro	Quintal	Venta	92,03	2,02
Noviembre	El Oro	Quintal	Venta	94,17	2,07
Diciembre	El Oro	Quintal	Venta	101,73	2,23
<b>TOTAL</b>				<b>96,15</b>	<b>2,11</b>

**Nota:** Elaborado por los autores, con datos de (MAG - SIPA, 2024)

Por otro lado, en el año 2023 hubo un incremento en el precio del cacao de los centros de acopio en comparación con el año anterior. Demostrando un constante crecimiento comenzando en enero con 107,10 USD por quintal y alcanzando su punto más alto en

diciembre con 180,10 USD por quintal. A lo largo del año se pudo reflejar un incremento constante mes a mes.

**Tabla 3.** Precios mensuales de centros de acopio de cacao - Año 2023

Mes	Provincia	Presentación	Tipo	Precio Promedio (USD)	Precio Promedio (USD/Kg)
Enero	El Oro	Quintal	Venta	107,1	2,35
Febrero	El Oro	Quintal	Venta	109,95	2,42
Marzo	El Oro	Quintal	Venta	112,48	2,47
Abril	El Oro	Quintal	Venta	119,28	2,62
Mayo	El Oro	Quintal	Venta	122,9	2,7
Junio	El Oro	Quintal	Venta	130,84	2,87
Julio	El Oro	Quintal	Venta	138,13	3,04
Agosto	El Oro	Quintal	Venta	141,2	3,1
Septiembre	El Oro	Quintal	Venta	146,98	3,23
Octubre	El Oro	Quintal	Venta	146,05	3,21
Noviembre	El Oro	Quintal	Venta	167,42	3,68
Diciembre	El Oro	Quintal	Venta	180,1	3,96
<b>TOTAL</b>				<b>135,2</b>	<b>2,97</b>

*Nota:* Elaborado por los autores, con datos del (MAG - SIPA, 2024)

En la actualidad, en lo que va del 2024 el precio promedio por el quintal de cacao de 100 libras está en 328,45. Observándose un crecimiento, empezando con enero con un precio de 192,13 por el quintal, alcanzo el costo de \$ 457,68 en el mes de abril que es el mes con mayor ganancia para los centros de acopio. Por otro lado, a pesar de haber tenido una baja en el precio en mayo, en el mes de junio se recuperó con un precio de 397,38. Según se puede observar en la tabla.

**Tabla 4.** Precios mensuales de centros de acopio de cacao – Año 2024

Mes	Provincia	Presentación	Tipo	Precio Promedio (USD)	Precio Promedio (USD/Kg)
Enero	El Oro	Quintal	Venta	191,13	4,2
Febrero	El Oro	Quintal	Venta	230,97	5,08
Marzo	El Oro	Quintal	Venta	342,15	7,53
Abril	El Oro	Quintal	Venta	457,68	10,07
Mayo	El Oro	Quintal	Venta	351,38	7,73
Junio	El Oro	Quintal	Venta	397,38	8,74
<b>TOTAL</b>				<b>328,45</b>	<b>7,23</b>

*Nota:* Elaborado por los autores, con datos de (MAG - SIPA, 2024)

## **1.2 ANTECEDENTES CONCEPTUALES Y REFERENCIALES**

*“Caracterizar el proceso de internacionalización de las PYMES cacaoteras de la provincia de El Oro hacia el mercado chino.”*

### **1.1.1 Cacao**

El cacao es una planta reconocida por brindar un producto único que es de gran importancia para la economía de El Ecuador. Existen diferentes tipos de cacao, el cacao híbrido también conocido como clon CCN 51 y el cacao “arriba” que cuenta con características únicas y por ende es un cacao especial. (Andrade et al., 2019)

### **1.1.2 PYMES**

Las PYMES son las pequeñas y medianas empresas, que una vez estando constituida forman parte del desarrollo de un país siendo unas de las principales fuentes de empleo para las personas de un país. En Ecuador principalmente, las PYMES se caracterizan por ser flexibles en su desarrollo empresarial, contando con una gran creatividad y capacidad para lograr una estructura organizativa de una empresa, lo que le beneficia de cierta manera para posicionarse en los mercados internacionales. (Calle et al., 2024)

Por otro lado, según el estudio realizado por (Useche et al., 2021) afirman que las pymes son una gran fuente económica en Latinoamérica, ya que las pymes cuentan con diversas ventajas, en su tamaño y flexibilidad lo que le permite adaptarse a diferentes situaciones y dificultades, siendo así que pueden expandirse de manera online, abarcando más mercados.

### **1.1.3 Tecnificación**

Según el estudio realizado por Villacis (2021) la tecnificación agrícola tiene como objetivo la innovación fomentando el desarrollo de la sociedad, utilizando e implementando herramientas y técnicas innovadoras que aprovechan al máximo los recursos naturales.

### **1.1.4 Competitividad**

La competitividad puede definirse como la capacidad de una empresa para crear e implementar estrategias competitivas y mantener o aumentar su cuota de productos en el mercado de manera sostenible, dichas capacidades están relacionadas con diversos factores, que van desde la capacitación técnica del personal hasta las políticas públicas, la oferta de infraestructura y las peculiaridades de la demanda y la oferta. (Medeiros et al., 2019)

### **1.1.5 Oferta**

La oferta representa a bienes o servicios que se ofrecen los productores al mercado, lo cual está relacionado con el precio de mercado actual. (Mora et al., 2008). Por otro lado, según (Burgos et al., 2019) afirma que la oferta tiene relación con la demanda de un producto ya que tiene dependencia del comportamiento de los consumidores y cuanta demanda tiene el producto, y con ello se realiza la oferta del producto o servicio en mayores cantidades.

### **1.1.6 Internacionalización**

La internacionalización de empresas es el resultado de la efectividad de haber aplicado estrategias donde se optimicen los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno, todo esto va de la mano a que la empresa proyecta sus actividades a un entorno internacional y genera beneficios entre distintos países ya sea comerciales, financieros o de conocimiento, así lo expresa Fanjul (2021) “la internacionalización de la empresa puede definirse como un proceso mediante el cual ésta desarrolla una parte de sus actividades (venta de sus productos, compra de suministros, producción, etcétera) en otros países distintos al país de origen.”.

Por otro lado, (Norman y Uribe, 2020) habla que la internacionalización es aquel proceso que realiza una empresa que busca expandirse al mercado extranjero, llevando a cabo relaciones económicas y empresariales con empresas extranjeras cumpliendo con las normativas necesarias para de esta manera lograr el posicionamiento en el mercado extranjero.

### **1.1.7 Exportación**

La exportación hace referencia a aquella actividad comercial a través de la cual un producto o servicio es vendido en el extranjero de manera legal, ya que aquellos productos exportados es para uso o consumo de los productos que fueron producidos en otra nación.(Castro, 2020)

### **1.1.8 Proceso de exportación**

El proceso de exportación incluye todas las acciones y trámites necesarios para llevar productos o servicios desde el país de origen a mercados internacionales. Las empresas buscan gestionar sus procesos logísticos de manera eficiente para maximizar beneficios sin poner en riesgo la calidad. En la actualidad, la competitividad logística es crucial para el éxito, ya que una gestión integral eficiente mejora la calidad y competitividad de los

productos, aportando valor al asegurar recursos en la cantidad, lugar y momento necesarios. (Ortiz y Rivera, 2023)

El proceso de Exportación implica una serie de operaciones logísticas, aduaneras y comerciales esenciales para la internacionalización de bienes y servicios. Este proceso incluye desde la producción y adecuación del producto conforme a las normativas internacionales hasta la correcta gestión del transporte, almacenamiento y despacho aduanero. (Zamora y González, 2019)

Además, la exportación requiere una planificación estratégica que permita la identificación de mercados objetivos, la optimización de la comercialización y el acceso a fuentes de financiamiento. Sin embargo, este proceso enfrenta desafíos como la falta de conocimiento sobre estrategias de internacionalización y limitaciones en la gestión comercial. Para superar estos obstáculos, la implementación de herramientas metodológicas y enfoques científicos permite mejorar la toma de decisiones y la eficiencia del proceso de exportación. (González et al., 2024)

#### **1.1.9 Arancel**

La Organización Mundial del Comercio, declara que Los aranceles son los derechos de aduana que se aplican a las importaciones de bienes. Estos aranceles dan a los productos nacionales una ventaja de precios sobre los productos importados similares y representan una fuente de ingresos para el estado.

Según (Padin, 2019), los aranceles cumplen con dos funciones principales: generar ingresos para el gobierno (rol fiscal) y proteger sectores industriales locales, convirtiéndose así en la principal barrera en las fronteras. El rol fiscal se destacaba por la significativa contribución de los aranceles al comercio internacional en los ingresos totales del estado

#### **1.1.10 Tratado de libre comercio**

Un Tratado de Libre Comercio (TLC) se describe como un pacto entre dos o más naciones que establece directrices y normativas para el intercambio libre de bienes, servicios e inversiones. Sin embargo, si este acuerdo simplemente funcionara como un marco regulador del comercio, sería comprensible que se finalizara en el corto plazo de un año. (Falconí y Jácome, 2015)

### **1.1.11 Normas de origen**

Según (World Trade Organization , 2024) el Art. 1 del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio – GATT (1994), afirma que las normas de origen se refieren a las leyes, reglamentos y decisiones generales que un país miembro emplea para determinar el origen de los productos, siempre que estas normas no estén relacionadas con acuerdos comerciales o sistemas que otorguen preferencias arancelarias.

En la valoración de las Normas de Origen, se analiza el vínculo del producto con su lugar de producción, considerando el origen de las materias primas, componentes e insumos utilizados. El objetivo es identificar el aspecto más determinante para establecer el origen del producto y así determinar si califica para beneficios arancelarios, incluyendo los del tratado de libre comercio. (Maldonado, 2015)

### **1.1.12 Certificado de origen**

El Certificado de Origen es un documento oficial que verifica que los productos que se van a exportar se fabricaron o se produjeron en un país o territorio determinado. (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2024). Según (Ruiz et al., 2022) hablan que el certificado de origen es un documento que ayuda a que se verifique que un producto salió de la aduana de origen.

### **1.1.13 Normas fitosanitarias**

La (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, s.f.) (NIMF) indica que las Normas Internacionales para Medidas Fitosanitarias son directrices que tienen el propósito de establecer estándares uniformes para proteger la agricultura, los ecosistemas y la seguridad alimentaria a nivel global.

### **1.1.14 Certificado fitosanitario**

El certificado fitosanitario es un documento oficial emitido por una autoridad fitosanitaria que certifica que un producto vegetal, planta o material relacionado cumple con los requisitos fitosanitarios del país importador. Este certificado asegura que el producto ha sido inspeccionado y está libre de plagas y enfermedades que podrían afectar la agricultura, el medio ambiente o la economía del país de destino. La certificación fitosanitaria es un mecanismo que fortalece la competitividad de las exportaciones de plantas, productos

vegetales y artículos regulados de Ecuador, ayudando a mantener y expandir el acceso a los mercados internacionales. (Agrocalidad, 2016)

#### **1.1.15 Demanda**

La palabra demanda es utilizada para hacer referencia a los posibles consumidores que buscan adquirir un producto o servicio para poder satisfacer una necesidad en específico. Dicha demanda está relacionada con la oferta, ya que mientras más demanda exista de un producto, la empresa debe realizar más ofertas al mercado. (Cuzco et al., 2021)

#### **1.1.16 Análisis FODA**

Según Pérez (2023) habla que la palabra FODA son siglas provenientes del acrónimo SWOT, con su significado en español hace referencia al análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Dicho análisis ayuda a realizar la evaluación sobre la situación interna y externa de una empresa, ayudando a que la empresa obtenga una perspectiva general sobre su situación y de esta manera se formulen estrategias.

#### **1.1.17 Análisis PESTEL**

El análisis Pestel es utilizado para evaluar el entorno de una empresa para de esta manera identificar las oportunidades y amenazar del entorno social, tecnológico, ecológico, político, económico y legal. (Chavez, 2020)

#### **1.1.18 Branding**

El branding es una herramienta que las empresas utilizan para la creación y desarrollo de una marca que busca posicionarse en el mercado nacional, ya que implica la creación de logo, imagen, colores, etc. Existen algunos tipos de branding, entre ellos, el e-branding el cual hace referencia a la construcción y correcto mantendimiento de una marca en línea, incluyendo redes sociales, sitios web, publicidad, etc. (Peralta, 2023)

#### **1.1.19 Alianza estratégica**

Las Alianzas estratégicas son definidas como la funsión de dos o más empresas que colaboran para alcanzar metas comunes, manteniendo su autonomía (Mainet et al., 2023). Este tipo de colaboracines ha crecido significativamente en los últimos años, ya que las empresas reconocen la importancia de unir fuerzas para mejorar su competitividad y acceder a nuevos nichos de mercado. (Espinosa, 2011)

### **1.1.20 Método Uppsala**

El modelo de Uppsala se centra en el proceso de internacionalización de las empresas y en cómo estas adquieren, integran y utilizan gradualmente conocimientos sobre mercados y operaciones en el extranjero. (Johanson y Vahlne, 1977)

Además, el modelo destaca que la falta de conocimiento sobre los mercados internacionales es un obstáculo que las empresas deben superar mediante una acumulación progresiva de experiencia. (Hernando et al., 2024)

Según este enfoque, las empresas realizan sus compromisos en mercados extranjeros de manera incremental, lo que implica un aumento gradual de la escala de sus operaciones. Esta expansión gradual favorece un crecimiento controlado y sostenible, ya que permite a las empresas ajustar sus estrategias en función de la información y el aprendizaje obtenidos en cada etapa de su internacionalización. (Oliveira et al., 2018)

### **1.1.21 KPIs (Key performance indicators)**

El key performance indicators es un enfoque que sirve como herramienta de seguimiento a las empresas para tomar decisiones durante un proyecto que está siendo ejecutado. Los KPIs son utilizados en cuatro categorías, las cuales van desde el estudio de los indicadores operativos, hasta la presentación de un análisis de resultados. (García et al., 2022)

## **1.3 ANTECEDENTES CONTEXTUALES**

### ***“Evaluación de la situación actual de las pymes del sector cacaotero de la provincia de el oro para la internacionalización de cacao en el mercado chino.”***

El sector cacaotero en la provincia de El Oro se caracteriza por la presencia de numerosas pequeñas y medianas empresas (PYMES) dedicadas a la producción y exportación de cacao. Lamentablemente, no existe una cifra exacta y actualizada sobre el número de PYMES cacaoteras en la provincia de El Oro, debido a que los censos y encuestas agrícolas suelen tener una frecuencia limitada, y los datos recopilados pueden no reflejar la situación actual del sector. Sin embargo, se ha logrado rescatar asociaciones que agrupan a pequeños productores y juegan un papel fundamental en la comercialización de cacao.

(Unión de Organizaciones Campesinas Cacaotera – UNOCACE, s.f.), se enfoca en la mejora continua de la producción y optimización de la calidad del cacao ecuatoriano, Poseen 3250 hectáreas de cacao y agrupan 927 agricultores, que se dividen en doce organizaciones de las zonas cacaoteras de las provincias de Los Ríos, Bolívar, Guayas y El Oro. Dichas organizaciones han logrado conseguir certificaciones importantes como: NOP (Programa Orgánico Nacional) para Estados Unidos, CE (Conformidad Europea) y Biosuisse para Suiza. En la provincia de El Oro se encuentran las siguientes organizaciones.

**Tabla 5. Asociaciones Del Sector Cacaotero de la UNOCACE- Provincia de El Oro**

ASOCIACIONES	CANTÓN	PRODUCTORES
Asociación Mollopongo El Tovar	Pasaje	41
Asociación El Triunfo	Pasaje	19
Asociación El Paraíso	El Guabo	46

**Nota:** Elaborado por los autores, con datos de (Unión de Organizaciones Campesinas Cacaotera – UNOCACE, s.f.)

Otra de las asociaciones de la provincia de El Oro se encuentra la Unión Regional de Organizaciones Campesinas del Litoral – UROCAL, ubicada en el cantón de Machala, que agrupa un total de 240 productores de banano y cacao, los cuales poseen una extensión de 2 mil hectáreas. La Asociación de Cacaoteros El Progresos, ubicada en el cantón Pasaje y agrupa 200 productores de cacao con certificación orgánica, las cuales se encargan de producir y comercializar cacao a los centros de acopio llegando a producir 8 mil quintales anualmente.

El INEN y la ESPAC (2023), exhibieron la superficie de la producción de 38 cultivos en las provincias del Ecuador, uno de ellos es el cacao (almendra seca) y su producción en la provincia de El Oro.

**Tabla 6. Superficie y Producción - Histórico 2019 al 2023**

Año	Superficie Plantada	Superficie Cosechada	Producción (toneladas)
2019	11.316	8.999	5.930
2020	9.043	8.404	2.920
2021	9.944	8.993	4.209
2022	8.868	6.231	2.609
2023	13.788	11.283	11.600

**Nota:** Elaborado por los autores, con datos de (INEC - Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC), 2023)

En la tabla se puede evidenciar un notorio crecimiento en la producción de cacao en el año 2023, con un incremento significativo tanto en la superficie plantada como en la cosechada, resultando en una producción de 11,600 toneladas. Este crecimiento representa un impacto positivo para la economía ecuatoriana, ya que fortalece el sector agrícola, incrementa las exportaciones y genera mayores ingresos y empleo, contribuyendo al desarrollo rural y al bienestar de las comunidades productoras.

De acuerdo a la encuesta realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2024), se destacó que los cultivos permanentes del cacao en el año del 2023 consisten en 609,750 hectáreas, en contraste a lo anteriormente mencionado el INEC (2024) presentó el boletín “Información ambiental y tecnificación agropecuaria - Módulo métodos de producción y ambiente”, en el cual indica que se regaron aproximadamente el 22,5 % de las 609 mil hectáreas de cultivo.

Según el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) mediante el Sistema de Información Pública Agropecuaria (SIPA) (2023), destacaron las plagas son la Mazorca Negra (*Phytophthora Palmivor*) y Moniliasis (*Moniliophthora roreri*) ocupando un 96,49% de amenazas constantes para la producción. Para abordar estos desafíos de manera efectiva, las PYMES de El Oro necesitan desarrollar estrategias integrales que incluyan la colaboración con consultores locales, la implementación de tecnología avanzada y la gestión cuidadosa de los recursos naturales. Estas medidas no solo ayudarán a superar los desafíos existentes, sino que también mejorarán la competitividad del sector cacaotero en el mercado chino.

**Tabla 7.** Trade Map (2023), proporciono un listado de los principales mercados exportadores del producto (1801.00.00 Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado)

<b>País Exportador</b>	<b>Valor Exportado (miles de USD)</b>	<b>Saldo Comercial (miles de USD)</b>	<b>Cantidad Exportada (Toneladas)</b>	<b>Valor Unitario (USD/Tonelada)</b>
Mundo	9,870,231	-983,127	3,655,945	2,7
Costa de Marfil	3,329,064	3,329,061	1,339,307	2,486
Ecuador	1,172,172	1,172,096	362,727	3,232
Ghana	1,107,356	1,086,357	433,288	2,556
Camerún	752,764	752,764	272,689	2,761
Bélgica	691,668	-285,847	219,752	3,147
Nigeria	623,918	623,8	242,921	2,568
Países Bajos	417,867	-1,766,837	145,833	2,865
Malasia	261,038	-1,233,337	104,371	2,501

Perú	224,982	224,684	71,272	3,157
Guinea	211,671	211,67	77,892	2,717

*Nota:* Elaborado por los autores, con datos de (Trade Map)

Costa de Marfil lidera el mercado mundial del cacao en términos de volumen consolidando su posición como el principal proveedor global. Sin embargo, a pesar de este dominio en términos de cantidad, el precio promedio del cacao marfileño es ligeramente inferior al de otros países productores destacados, como Ecuador y Ghana. Esto se debe a factores como la calidad del grano y las condiciones de cultivo.

Ecuador, por su parte, se distingue en el mercado por su cacao fino de aroma, conocido por sus características organolépticas excepcionales que lo posicionan en un segmento de mercado premium. Ghana, otro jugador clave en la industria del cacao, logra un equilibrio notable entre volumen y calidad. La capacidad de Ghana para mantener estándares de calidad mientras produce grandes volúmenes lo convierte en un competidor formidable en el mercado global. Perú está emergiendo como un importante productor de cacao fino, con un creciente reconocimiento en la industria por su cacao de alta calidad. La región ha invertido en técnicas de cultivo y mejora genética, lo que ha llevado a un aumento en la producción de cacao fino con características distintivas. El potencial de crecimiento de Perú en el mercado del cacao es significativo, y el país está en camino de fortalecer su posición en el sector, aprovechando la creciente demanda de cacao fino y sostenible.

Trade Map (2023) , proporcione un listado de los mercados importadores del producto (1801.00.00 Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado) exportado por Ecuador en el año 2023.

**Tabla 8.** Listado de los principales mercados importadores de cacao del Ecuador en 2023

<b>País Importador</b>	<b>Valor Exportado (miles de USD)</b>	<b>Participación Exportaciones de Ecuador (%)</b>	<b>Cantidad Exportada (Toneladas)</b>	<b>Valor Unitario (USD/Tonelada)</b>
Mundo	1,172,172	100	362,727	3,232
Malasia	290,568	24,8	90,271	3,219
Indonesia	203,932	17,4	66,463	3,068
Estados Unidos de América	171,232	14,6	53,192	3,219
Países Bajos	164,039	14	47,508	3,453
México	59,908	5,1	18,473	3,243

Italia	59,548	5,1	19,017	3,131
Alemania	50,247	4,3	13,785	3,645
Bélgica	40,833	3,5	13,025	3,135
Canadá	37,985	3,2	12,645	3,004
India	28,366	2,4	7,580	3,742
España	17,936	1,5	5,543	3,236
Japón	15,198	1,3	4,558	3,334
China	14,960	1,3	4,979	3,005
Rusia, Federación	5,651	0,5	1,790	3,157
Estonia	5,097	0,4	1,859	2,742

*Nota:* Elaborado por los autores, con datos de (Trade Map)

En 2023, Ecuador exportó cacao a varios países, destacando a Malasia como el principal importador, seguido de cerca por Indonesia y Estados Unidos. Los Países Bajos y México también fueron destinos importantes para el cacao ecuatoriano. Esta diversificación de mercados es crucial para la economía ecuatoriana, ya que fortalece el sector agrícola, incrementa las exportaciones generando mayores ingresos y proporcionando nuevas fuentes de empleo, contribuyendo al desarrollo rural y al bienestar de las comunidades productoras. Un mercado notablemente relevante es China, que ocupa el decimotercer lugar entre los importadores.

Según al Observatorio de Complejidad Económica (OEC , 2022), indica que, en la balanza comercial de China las importaciones de cacao en el año 2022 dieron un valor total de \$24,9 millones. El principal país de las importaciones es Ecuador que ocupa el 63,6% del mercado chino con un valor total de \$15,8 millones.

En 2023, China importó cacao ecuatoriano por un valor de 14,960 miles de USD, con una cantidad exportada de 4,979 toneladas y un valor unitario de 3,005 USD por tonelada. La participación de China en las exportaciones totales de cacao ecuatoriano fue del 1.3%. Este mercado presenta un gran potencial de crecimiento y es fundamental para las estrategias de expansión del cacao ecuatoriano.

Se espera un crecimiento significativo de las exportaciones a China para el año 2025, impulsado por el tratado de libre comercio entre Ecuador y China, que contempla una desgravación arancelaria gradual para el producto conforme a los años de vigencia del tratado. Esto subraya la importancia de fortalecer las relaciones comerciales con China para maximizar los beneficios económicos.

Trade Map (2023), proporciona un listado de los mercados exportadores del producto (1801.00.00 Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado) importados por China en el año 2023.

**Tabla 9.** Listado de países exportadores de cacao al mercado chino año 2023

<b>País Exportador</b>	<b>Valor Exportado(miles de USD)</b>	<b>Participación en las Exportaciones Totales (%)</b>	<b>Cantidad Exportada (Toneladas)</b>	<b>Valor Unitario (USD/Tonelada)</b>
Mundo	38,702	100	13,976	2,769
Ecuador	14,248	36,8	5,63	2,531
Togo	11,008	28,4	4,077	2,700
Papua Nueva Guinea	8,424	21,8	2,190	3,847
Ghana	4,497	11,6	1,851	2,429
Madagascar	192	0,5	76	2,526
Costa de Marfil	105	0,3	108	972
Uganda	83	0,2	18	4,611
Indonesia	67	0,2	15	4,467
Tanzania	63	0,2	10	6,300
Estados Unidos	9	0	1	9,000

Elaborado por los autores

**Nota:** (Trade map), lista de los mercados proveedores para un producto importado por China en 2023; Producto: 1801 Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado

En 2023, China importó cacao de varios países, destacando a Ecuador como el principal proveedor con una participación de mercado del 36.8%. Le siguieron Togo, Papua Nueva Guinea, Ghana, Madagascar y Costa de Marfil. Estos datos posicionan a Ecuador como líder en el mercado chino en cuanto a importaciones de cacao. Se anticipa un crecimiento en estas importaciones gracias al tratado de libre comercio entre ambos países, que facilitará el ingreso del producto ecuatoriano a China mediante la eliminación de aranceles.

### **Tratado de Libre comercio**

El Tratado de Libre Comercio entre Ecuador y China entró en vigencia el 1 de mayo de 2024, lo que contribuirá a generar empleo y aumentar las exportaciones ecuatorianas hacia China en miles de millones de dólares en los próximos años. Eliminando gradualmente los aranceles para la mayoría de los productos ecuatorianos en un plazo máximo de 10 años, lo que

beneficia a productores y exportadores, diversificando la economía y reduciendo la dependencia del petróleo. El Tratado proporcionó un listado de los productos que obtienen beneficios arancelarios, en el cual se observó la Subpartida 1801.0000 Granos de cacao, enteros o partidos, crudos o tostados con tarifa arancelaria de 8%, la cual se reducirá conforme a los años de vigencia del tratado.

**Tabla 10. Desgravación Arancelaria**

<b>DESGRAVACIÓN ARANCELARIA</b>	
1mer Año	6,4%
2do Año	4,8%
3cer Año	3,2%
4to Año	1,6%
5to Año en adelante	0%

Elaborado por los autores

**Nota:** (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2023)

Las PYMES de El Oro tienen la oportunidad de experimentar un aumento significativo en la producción y las exportaciones de cacao al aprovechar el Tratado de Libre Comercio entre China y Ecuador. Este acuerdo les brinda la posibilidad de expandir sus operaciones y sembrar más cacao para satisfacer la creciente demanda del mercado chino. Al aumentar la producción, las PYMES pueden ampliar su base de clientes potenciales en China, lo que resulta en una mayor oferta exportable de cacao. Este crecimiento en la actividad económica también tiene un impacto positivo en el empleo en la provincia de El Oro, ya que se requerirán más manos para cultivar, cosechar y procesar el cacao. En última instancia, estas oportunidades contribuyen a dinamizar la economía local al generar más ingresos, empleo y desarrollo en la región.

### **Entrevista realizada a PYMES del sector cacaotero de la provincia de El Oro**

#### **Pregunta1. ¿Cuál es el nombre de su empresa y cuántos años lleva dedicada a la producción de cacao?**

De acuerdo con las respuestas obtenidas en la entrevista, los productores de El Oro no cuentan con empresas formalmente establecidas, operando de manera individual y tradicional. Sin embargo, su experiencia en el cultivo de cacao es amplia, con un promedio de 12 años, lo

que les ha permitido desarrollar conocimientos sobre manejo de plantaciones y mercado. La falta de formalización limita su acceso a mercados más competitivos y beneficios gubernamentales.

**Pregunta 2. ¿Qué variedades de cacao producen y qué volumen promedio manejan anualmente?**

Cultivan principalmente CCN-51 y Cacao Nacional, este último valorado por su aroma y sabor. Algunos productores desconocen si poseen otras variedades debido a la falta de capacitación técnica. En promedio, cada productor maneja 104 quintales anuales, reflejando tanto su esfuerzo como las limitaciones de sus métodos y recursos.

**Pregunta 3. ¿Qué métodos utilizan para la cosecha y postcosecha del cacao (fermentación, secado)?**

La recolección es manual, usando tijeras y machetes. Las mazorcas se transportan en baldes y la fermentación se realiza de forma rudimentaria, dejando el cacao reposar 2-3 días sobre madera. Luego, el grano se seca al sol en un piso de cemento. Aunque estas prácticas permiten su comercialización, los productores reconocen que una mayor tecnificación mejoraría la calidad y el valor del producto.

**Pregunta 4. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta en la producción de cacao (plagas, clima, infraestructura)?**

Las principales dificultades incluyen plagas, costos de fumigación, fallas en sistemas de riego y variaciones estacionales en la producción. En meses como enero y febrero, los rendimientos bajan drásticamente. Además, el costo de las plantas de cacao ha aumentado de \$1 a \$2,50 por unidad, encareciendo la expansión de cultivos.

**Pregunta 5. ¿Cuáles son las plagas más comunes que afectan sus cultivos y cómo las combaten?**

Las plagas más frecuentes son hormigas, monilla, mosca blanca y caracol, que afectan flores y frutos. Los productores aplican fumigaciones mensuales, aunque los costos son elevados y el problema no siempre se erradica. Esto resalta la necesidad de estrategias más sostenibles para el control de plagas.

**Pregunta 6. ¿Qué limitaciones tiene en cuanto a infraestructura (equipos, transporte, instalaciones de almacenamiento)?**

Carecen de equipos para la recolección y transporte, por lo que dependen de métodos manuales. También les falta maquinaria para el secado, lo que los obliga a depender del sol, afectando la eficiencia del proceso. Además, no cuentan con instalaciones de almacenamiento adecuadas, lo que compromete la calidad del cacao antes de la venta.

**Pregunta 7. ¿A quiénes venden su cacao actualmente (intermediarios, cooperativas, grandes exportadores)?**

Actualmente, los productores venden su cacao principalmente a intermediarios y centros de acopio, lo que facilita la comercialización, pero limita su control sobre los precios. La dependencia de estos canales reduce sus márgenes de ganancia, evidenciando la necesidad de mejores estructuras de comercialización.

**Pregunta 8. ¿Qué factores cree que influyen en los precios que reciben por su producto?**

Los precios fluctúan entre \$250 y \$400 por quintal, dependiendo del intermediario. La falta de regulación y la ausencia de un sistema que premie la calidad generan incertidumbre y desincentivan la inversión en mejoras del cultivo.

**Pregunta 9. ¿Considera usted que exportar su cacao le brindaría mayores beneficios que venderlo únicamente en el mercado nacional? ¿Por qué?**

De acuerdo con los productores si consideran que exportar les permitiría obtener mejores precios y expandir su mercado. Sin embargo, enfrentan barreras como baja capacidad productiva y falta de experiencia en exportaciones, lo que los motiva a evaluar asociaciones con otros productores.

**Pregunta 10. ¿Está al tanto de los requisitos necesarios para exportar cacao directamente al mercado internacional?**

La mayoría tiene un conocimiento limitado sobre los procesos de exportación y reconoce esta falta de información como un obstáculo. Están interesados en recibir capacitaciones que les permitan entender las regulaciones y requisitos necesarios.

**Pregunta 11. ¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre el Tratado de Libre Comercio entre Ecuador y China firmado en 2024?**

Tienen un conocimiento muy limitado sobre el TLC firmado en 2024, aunque reconocen que podría representar una oportunidad. Consideran necesario recibir más información sobre cómo beneficiarse del acuerdo y cumplir con los estándares de exportación.

**Pregunta 12. ¿Cree que el mercado chino representa una oportunidad para su cacao?  
¿Por qué?**

Sí, creen que China ofrece un gran potencial debido a su demanda creciente de productos premium.

**Pregunta 13. ¿Qué características de su cacao podrían atraer a los consumidores chinos (calidad, sabor)?**

El Cacao Nacional destaca por su aroma y sabor únicos, reconocidos mundialmente. Además, sus métodos de cultivo garantizan un producto de alta calidad y libre de contaminantes, lo que podría atraer a consumidores chinos interesados en productos diferenciados.

**Pregunta 14. ¿Qué tipo de apoyo considera necesario para mejorar la producción y comercialización de su cacao (financiamiento, capacitación, tecnología)?**

Los productores requieren mejoras en infraestructura vial, capacitación en técnicas de cultivo y manejo de plagas, y acceso a tecnología como sistemas de riego y maquinaria para optimizar la producción. También consideran fundamental el acceso a financiamiento mediante créditos accesibles para fortalecer su competitividad.

**Pregunta 15. ¿Qué acciones recomendaría al gobierno o a instituciones públicas para fortalecer la competitividad de las PYMES cacaoteras?**

Proponen que el gobierno regule los precios ofrecidos por intermediarios, facilite créditos accesibles a través de BanEcuador y que el INIAP proporcione semillas de calidad y resistentes a plagas, lo que mejoraría la productividad y calidad del cacao.

**Pregunta 16. ¿Cuáles son las expectativas de su empresa en los próximos cinco años respecto a la producción y comercialización de cacao?**

Esperan aumentar su producción, formalizar sus empresas y acceder a mercados internacionales. También planean implementar nuevas tecnologías y mejorar la calidad del cacao con variedades más resistentes y productivas.

**Pregunta 17. ¿Ve factible la posibilidad de exportar directamente su cacao en el futuro?  
¿Por qué?**

Consideran viable la exportación directa debido a la alta calidad y reconocimiento mundial de su cacao. Aunque enfrentan desafíos en producción y conocimientos técnicos, confían en que, con el apoyo adecuado, podrán acceder a mejores precios y establecer relaciones comerciales directas con compradores extranjeros.

## **2. CAPITULO II. METODOLOGÍA**

### **2.1 Tipo de investigación.**

El tipo de investigación realizada sobre las exportaciones del sector cacaotero ecuatoriano hacia el mercado chino en el año 2024 fue aplicada, según su finalidad. En correspondencia con su objetivo gnoseológico, fue explicativa. Respecto a su contexto, se desarrolló como una investigación de campo. Con base en el control de las variables, tuvo un enfoque experimental. En cuanto a su orientación temporal, se realizó de manera longitudinal, y finalmente, según su nivel de generalidad, analizó una situación específica.

### **2.2 Paradigma o perspectiva general.**

La investigación sobre las exportaciones del sector cacaotero de las PYMES en la provincia de El Oro se centró en el paradigma cuantitativo con un enfoque pragmático, lo que permitió la complementariedad entre datos cuantitativos y cualitativos. Este enfoque buscó proporcionar información precisa y medible sobre las exportaciones, al mismo tiempo que utilizó entrevistas y grupos focales para obtener una comprensión más profunda de los desafíos y oportunidades que enfrentaron los exportadores. La combinación de ambos métodos facilitó un análisis integral que vinculó los datos numéricos con las percepciones y experiencias de los actores clave del sector.

### **2.3 Población y muestra**

La investigación sobre las exportaciones del sector cacaotero en la provincia de El Oro estuvo dirigida a las PYMES de este sector productivo. La población objeto de estudio incluyó asociaciones y organizaciones que aglutinan pequeños y medianos productores de cacao en la región. Sin embargo, no se logró determinar una cifra exacta de productores debido a la limitada frecuencia de censos y encuestas agrícolas, lo que generó que los datos disponibles no reflejaran completamente la realidad actual del sector. A pesar de estas limitaciones, se encontró información de las siguientes asociaciones:

#### **2.3.1 Unión de Organizaciones Campesinas Cacaotera (UNOCACE)**

- Poseen 3250 hectáreas de cacao.
- Agrupan 927 agricultores.

#### **2.3.2 Asociaciones de la Provincia de El Oro:**

- Asociación Mollopongo El Tovar (Pasaje): 41 miembros.

- Asociación El Triunfo (Pasaje): 19 miembros.
- Asociación El Paraíso (El Guabo): 46 miembros.

### **2.3.3 Unión Regional de Organizaciones Campesinas del Litoral (UROCAL)**

- Ubicada en el cantón de Machala.
- Agrupa un total de 240 productores de banano y cacao.
- Poseen una extensión de 2,000 hectáreas.

Adicionalmente, se identificó la existencia de PYMES cacaoteras que no están registradas en asociaciones ni cuentan con una empresa legalizada, las cuales producen en pequeñas cantidades y operan de manera informal. Estas unidades productivas trabajan al margen de los sistemas formales y no están incluidas en los censos ni en los registros de las principales organizaciones del sector. Como parte del estudio, se realizó una encuesta a un productor cacaotero en esta situación, utilizando un tipo de muestra no probabilística debido a la dificultad para identificar y contactar a esta población específica.

Este enfoque permitió recopilar información valiosa sobre la dinámica productiva y comercial de estos actores informales, quienes, a pesar de no formar parte de asociaciones reconocidas ni cumplir con los requisitos legales, contribuyen de manera significativa a la producción local. La investigación destacó los desafíos que enfrentan, como la falta de acceso a mercados formales, financiamiento y asistencia técnica, lo que resalta la importancia de diseñar estrategias que promuevan su desarrollo comercial, incentivando a la legalización y visión a la internacionalización del cacao al mercado chino.

### **2.4 Métodos teóricos.**

En el marco de la investigación titulada "Oportunidades y Desafíos en las exportaciones del sector cacaotero de las PYMES de El Oro, bajo el contexto de la firma del Tratado de Libre Comercio entre Ecuador y China en el año 2024", se emplearon métodos teóricos fundamentales para alcanzar los objetivos establecidos. El método histórico-lógico fue utilizado para construir el marco teórico, destacando antecedentes históricos, conceptuales y referenciales, así como contextos enfocados en las tendencias evolutivas en la producción y exportación de cacao.

El método analítico-sintético descompuso y analizó los aspectos relacionados con la internacionalización del cacao para comprender la esencia de cada componente y establecer

relaciones significativas. Este enfoque permitió corroborar la hipótesis y desarrollar los antecedentes planteados en la investigación.

Mediante el método inductivo-deductivo, se analizaron los datos obtenidos a partir del método analítico-sintético, facilitando la transición entre particularidades y generalidades, y viceversa. Este método se apoyó en literatura teórica relevante, lo que permitió llegar a conclusiones fundamentadas.

La abstracción-concreción se utilizó para evaluar la situación actual de las PYMES del sector cacaotero de El Oro en relación con la internacionalización del cacao. Este método permitió identificar y analizar los factores clave que influyen en este proceso, aportando una visión detallada de las condiciones presentes.

Finalmente, el método de modelación fue empleado teóricamente para definir y representar de manera precisa las características y relaciones esenciales involucradas en la internacionalización del cacao. A través de este enfoque, se desarrollaron modelos que permitieron visualizar y analizar los procesos y factores clave que influyen en la exportación de cacao por parte de las PYMES de la provincia de El Oro. Estos modelos sirvieron como herramientas para identificar patrones, prever escenarios futuros y proponer estrategias efectivas destinadas a optimizar la competitividad del sector cacaotero en el contexto del Tratado de Libre Comercio entre Ecuador y China.

## **2.5 Métodos empíricos**

En este estudio se emplearon métodos empíricos, entre los cuales destacaron las encuestas, que permitieron obtener un conocimiento más detallado sobre las PYMES cacaoteras. Se realizaron encuestas a pequeños y medianos productores de la provincia de El Oro con el propósito de recopilar información cualitativa acerca de los problemas en la producción y exportación de cacao. Estas encuestas proporcionaron una visión más clara y precisa sobre la problemática que afecta al sector cacaotero de la provincia, contribuyendo significativamente al análisis de los desafíos y oportunidades en este ámbito.

### **3. CAPÍTULO III. RESULTADOS OBTENIDOS**

#### **3.1 Fundamentación teórica para la investigación explicativa- transformadora**

El cacao ecuatoriano es uno de los productos más emblemáticos y estratégicos para la economía del país. Es reconocido a nivel global por su excelente calidad, especialmente en las variedades de cacao fino de aroma, que ha logrado posicionar al Ecuador como líder en el segmento premium del mercado internacional. Este cultivo desempeña un papel fundamental en la generación de oportunidades de empleo, ingresos y fortalecimiento de las comunidades rurales. Con el paso del tiempo el cacao ha evolucionado de ser un cultivo tradicional a uno de los pilares de la economía nacional, es respaldado por políticas públicas destinadas a fomentar su producción y exportación.

En la provincia de El Oro, la producción del sector cacaotero ha mostrado una evolución significativa en las últimas décadas, alcanzando en 2023 un volumen total de 11,600 toneladas, un aumento considerable respecto a años anteriores. Este crecimiento ha sido impulsado por esfuerzos conjuntos de asociaciones locales y el gobierno, que han enfocado sus recursos en mejorar la tecnificación y las prácticas agrícolas. Sin embargo, aun persisten desafíos relacionados con la variabilidad de los rendimientos, la tecnificación limitada y la modernización de métodos de cultivo. A pesar de estos retos, los precios del cacao en los centros de acopio han presentado una tendencia positiva, destacando un incremento constante. Por ejemplo, en diciembre de 2023, el precio del quintal de cacao fue de \$180,10, mientras que para junio de 2024 este alcanzó \$397,38. Este comportamiento refleja la creciente demanda internacional, además de la percepción de la calidad del cacao ecuatoriano.

Se detecta que este incremento se debe al déficit de la producción de los principales países competidores: Ghana y Costa de Marfil.

La producción de cacao en Ghana y Costa de Marfil se ve afectada por el *Cocoa Swollen Shoot Virus Disease* (CSSVD), el envejecimiento de los árboles y condiciones climáticas adversas, como temperaturas más altas de lo normal y la posible reducción de la humedad con la llegada de Harmattan. Estos factores han generado preocupaciones sobre la oferta mundial de cacao, lo que ha contribuido al aumento de los precios internacionales. (International cocoa organization, 2024)

Por otro lado, Ecuador mantiene una posición privilegiada en el mercado asiático, consolidándose como el proveedor principal de cacao en China. Según el Observatorio de Complejidad Económica (OEC , 2022), Ecuador abasteció el 63,6% de las importaciones de cacao en este país, con un valor de \$15,8 millones. Este liderazgo es impulsado por la alta calidad del cacao fino de aroma.

La firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Ecuador y China en 2024 ha abierto oportunidades significativas para el sector cacaotero ecuatoriano, especialmente para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la provincia de El Oro. Al reducir barreras arancelarias facilita el acceso del cacao ecuatoriano al mercado chino, el cual es reconocido por su alta demanda, se debe a su gran población de consumidores que buscan productos premium y de calidad.

La desgravación arancelaria permite al cacao ecuatoriano competir en mejores condiciones frente a otros proveedores internacionales, impulsando el crecimiento sostenido de las exportaciones y generando mayores ingresos para los productores locales. Además, las características únicas del cacao nacional, como su aroma y sabor excepcionales, han posicionado a Ecuador como un socio estratégico en este mercado.

Sin embargo, a pesar de las oportunidades en el mercado internacional, las PYMES cacaoteras de la provincia de El Oro enfrentan varios desafíos para aprovechar el potencial del mercado internacional, especialmente en el contexto del mercado chino. Entre las principales barreras se encuentran las culturales y lingüísticas, como el desconocimiento del idioma mandarín, y las complejas regulaciones de importación que exigen certificaciones específicas. A esto se suman dificultades como la falta de tecnificación en los procesos de producción, la necesidad de inversiones significativas en tecnología, y la capacitación del personal para cumplir con los estándares internacionales de calidad.

A nivel local, muchas de estas empresas dependen de la venta en centros de acopio e intermediarios donde los precios son menos competitivos, e incluso se ven obligados a vender a precios fijos mediante contratos con estos centros, limitando sus márgenes de ganancia y restringiendo el acceso a precios más altos en los mercados internacionales. Esta dependencia de intermediarios no solo frena su competitividad, sino que también limita las oportunidades de internacionalización.

Además, las PYMES enfrentan problemas como la incidencia de plagas, como la Mazorca Negra y la Moniliasis, que afectan gravemente la producción. Según el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) mediante el sistema de información pública agropecuaria (2023) , estas plagas representan el 96,49% de las amenazas constantes para los cultivos. A ello se suma la falta de infraestructura de riego adecuada, lo que afecta la sostenibilidad del sector, ya que solo el 22,5% de las 609,750 hectáreas de cultivo de cacao en 2023 cuentan con sistemas de riego apropiados, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2024).

### 3.2 Elaboración del aporte práctico

#### 3.2.1 Diagnóstico interno - Análisis FODA

*Tabla 11. Análisis FODA*

ANÁLISIS FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta calidad del cacao fino de aroma.</li> <li>Reconocimiento internacional como productor de cacao Premium.</li> <li>Prácticas sostenibles adoptadas por algunos productores.</li> <li>Diversidad genética de variedades de cacao.</li> <li>Experiencia histórica en cultivo cacaotero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baja tecnificación en procesos de producción.</li> <li>Infraestructura de riego insuficiente para productores.</li> <li>Dependencia de intermediarios limita ganancias.</li> <li>Falta de capacitación en normas internacionales.</li> <li>Falta de legalización y cumplimiento normativo</li> <li>Limitado dominio del idioma del mercado objetivo</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>TLC con China facilita acceso a nuevos mercados.</li> <li>Déficit global de producción crea demanda favorable.</li> <li>Apoyo gubernamental para tecnificación y exportación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plagas como Mazorca Negra y Moniliasis afectan cultivos.</li> <li>Cambio climático genera riesgos para la producción.</li> <li>Competencia internacional de grandes productores.</li> <li>Volatilidad en los precios del mercado global.</li> </ul>

*Nota: Elaborado por los autores*

A través de la entrevista realizada a los productores del sector cacaotero en la provincia de El Oro, se identificaron los principales desafíos que enfrentan las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la región. Estos desafíos fueron detalladamente analizados mediante la aplicación de un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Este enfoque permitió evaluar las debilidades internas de las PYMES, como la falta de tecnificación, la dependencia de intermediarios y las limitadas capacidades en estándares de calidad, así como las amenazas externas, como las plagas y las dificultades en la infraestructura de riego. Al mismo tiempo, se destacaron las fortalezas y oportunidades que podrían ser aprovechadas, como el creciente interés por el cacao ecuatoriano en mercados internacionales, especialmente en el contexto del Tratado de Libre Comercio con China.

### 3.2.2 Diagnóstico Externo - Análisis PESTEL

*Tabla 12. Análisis PESTEL*

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>
<b>Político</b>	El TLC entre Ecuador y China facilita el comercio mediante desgravación arancelaria, aunque persisten barreras no arancelarias y posibles tensiones geopolíticas.
<b>Económico</b>	Crecimiento económico de China y demanda de productos premium benefician las exportaciones. Los altos costos logísticos y la competencia internacional son desafíos.
<b>Social</b>	La valorización del cacao fino de aroma es una oportunidad. Sin embargo, la baja tradición de consumo en China requiere estrategias de marketing.
<b>Tecnológico</b>	El comercio electrónico y tecnología agrícola mejoran el acceso al mercado, aunque las PYMES enfrentan limitaciones tecnológicas y normativas digitales.
<b>Ecológico</b>	La demanda de productos sostenibles es una ventaja, pero el transporte y el cambio climático afectan la producción de cacao.
<b>Legal</b>	El TLC y certificaciones internacionales facilitan el acceso al mercado, pero las normativas de calidad y el riesgo de imitaciones exigen protección de marcas.

*Nota: Elaborado por los autores*

Una vez establecidos los principales desafíos internos de las PYMES, se procedió a evaluar los desafíos externos en el mercado internacional, específicamente en el mercado chino. Para esto, se utilizó el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal), que permitió identificar los factores clave que podrían afectar la exportación de cacao ecuatoriano hacia China. Este análisis consideró aspectos como las políticas comerciales y

arancelarias, la demanda creciente de cacao fino de aroma, los aspectos tecnológicos en la producción y distribución, así como las normativas ambientales y legales vigentes en ambos países. A través de esta evaluación, se pudieron establecer estrategias que permitan a las PYMES del sector cacaoero de El Oro enfrentar estos desafíos y aprovechar las oportunidades que ofrece este mercado emergente.

### **3.2.3 Estrategias para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades**

Una vez realizado el diagnóstico del sector cacaoero de las PYMES en la provincia de El Oro, orientado a la internacionalización hacia el mercado chino, se proponen las siguientes estrategias para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que la firma del TLC brinda.

#### ***Tecnificación y Producción (Debilidades: Baja tecnificación, infraestructura deficiente)***

*Estrategia:* Brindar información para mejorar la producción de cacao, optimizando las prácticas agrícolas, los sistemas de riego y el uso de infraestructura.

#### ***Control de Plagas (Amenazas: Plagas como Mazorca Negra y Moniliasis)***

*Estrategia:* Implementar sistemas de monitoreo y manejo integrado de plagas (MIP).

#### ***Mitigación del Cambio Climático (Amenazas: Cambio climático)***

*Estrategia:* Fomentar prácticas agrícolas sostenibles, como la agroforestería y manejo de suelos.

#### ***Eliminación de Intermediarios (Debilidades: Dependencia de intermediarios)***

*Estrategia:* Fomentar una alianza estratégica entre las PYMES del sector cacaoero, con el fin de apoyarse mutuamente, diversificar riesgos y costos, y alcanzar la internacionalización, asegurando precios justos para todos los productores.

#### ***Legalidad (Debilidad: Falta de legalización y cumplimiento normativo)***

*Estrategia:* Fortalecer la legalidad y el cumplimiento normativo del sector cacaoero mediante la formalización de los procesos administrativos, el registro adecuado de los cultivos y las empresas

#### ***Competencia Internacional (Amenazas: Grandes productores globales)***

*Estrategia:* Diferenciación mediante la certificación de denominación de origen y promoción del cacao fino de aroma.

***Contratación de traductores (Debilidad: Limitado dominio del idioma)***

*Estrategia:* Las PYMES pueden contratar traductores e intérpretes profesionales especializados en comercio internacional para facilitar las negociaciones y mejorar la comunicación en el mercado chino.

***Marketing Educativo en China (Desafíos: Baja tradición de consumo de cacao en China)***

*Estrategia:* Campaña educativa y de marketing enfocada en los beneficios del cacao ecuatoriano.

***Comercio Electrónico (Desafíos: Limitada capacidad tecnológica)***

*Estrategia:* Asociarse con plataformas de e-commerce en China para ventas directas.

***Certificaciones Internacionales (Desafíos: Normativas de calidad y sanidad)***

*Estrategia:* Certificación de productos bajo estándares internacionales (Fair Trade, orgánico).

***Protección de Propiedad Intelectual (Desafíos: Riesgo de imitaciones)***

*Estrategia:* Registro de marcas y protección de la denominación de origen del cacao ecuatoriano.

### **3.2.4 Aplicación de estrategias**

#### **3.2.4.1 Tecnificación**

La tecnificación en las pequeñas y medianas empresas (PYME) productoras de cacao en la provincia de El Oro constituye un factor clave para optimizar el cultivo de este producto, que es uno de los más emblemáticos de Ecuador. Este proceso abarca la implementación de prácticas avanzadas y el uso de tecnologías modernas que no solo mejoran la productividad, sino también la calidad del cacao, posicionándolo como un producto competitivo en mercados nacionales e internacionales. Además, la tecnificación permite a las PYME adaptarse a los retos actuales, como el cambio climático, la sostenibilidad y las crecientes exigencias de los consumidores en términos de calidad y trazabilidad. (Olarte M. Y., 2015)

#### **a) Producción**

##### ***Distancia entre Plantas***

De acuerdo a Anecacao (2013) la distancia de siembra recomendada varía según el tipo de planta. Para clones (CCN-51), se sugiere un espaciamiento de 3x3 metros, logrando una densidad de 1.111 plantas por hectárea. Por otro lado, para híbridos (Nacional, Trinitario) se

aconseja una separación de 3x4 metros, con una densidad de 833 plantas por hectárea. Además, es importante considerar el marco de la plantación, que puede adoptar diferentes configuraciones.

En el sistema de marco cuadrado o real, las plantas se ubican en los vértices de un cuadrado, distribuyéndose de manera continua en el terreno. El sistema rectangular es similar, pero varía la distancia en uno de los ejes, posicionando las plantas en los vértices de un rectángulo. El tresbolillo organiza las plantas formando triángulos equiláteros, lo que permite un mayor aprovechamiento del espacio y una densidad superior en comparación con el marco cuadrado. Finalmente, el sistema quinceañero añade una planta en el punto donde se cruzan las diagonales del cuadrado, generando cuatro triángulos isósceles con dos lados iguales y uno desigual, maximizando así el uso del área de cultivo.

### ***Manejo de Nutrientes***

El manejo adecuado de los nutrientes es fundamental para garantizar un crecimiento óptimo y la producción de frutos de calidad. Esto se logra mediante prácticas de fertilización y el análisis de las hojas, que permiten asegurar que la planta reciba los nutrientes esenciales en cada etapa de su desarrollo.

Los principales nutrientes que el cacao necesita para su adecuado crecimiento son el fósforo, calcio, azufre, nitrógeno, calcio, potasio y magnesio. Estos elementos desempeñan funciones clave en el desarrollo de la planta, como la formación de hojas, flores y frutos, así como en la mejora de la resistencia a enfermedades y condiciones adversas. (Del Monte AG, 2024)

Una fertilización bien gestionada tiene un impacto directo en la producción de cacao. No solo contribuye al aumento de la cantidad de grano, sino que también mejora la calidad, tamaño y forma de los frutos. Para realizar la fertilización de manera eficiente, se pueden usar diversos fertilizantes, tales como cal dolomítica, roca fosfórica, triple 15 o fertilizantes específicos para cafetales. Estos se incorporan al suelo de acuerdo con las necesidades nutricionales de la planta, asegurando que reciba los nutrientes adecuados en las cantidades precisas. (Borrero, 2010)

Además de la fertilización, los análisis foliares juegan un papel crucial en el monitoreo del estado nutricional del cacao. Las hojas son el órgano que mejor refleja las condiciones nutricionales de la planta, por lo que realizar análisis periódicos permite detectar posibles

deficiencias o excesos de nutrientes, permitiendo ajustar las prácticas de manejo en tiempo real. (Puentes et al., 2016)

La hojarasca generada por el cacao también puede ser una fuente adicional de nutrientes. Al descomponerse, la materia orgánica que se acumula en el suelo puede enriquecerlo, mejorando su estructura y favoreciendo la retención de agua y nutrientes. Esto contribuye a un ciclo nutricional más sostenible, reduciendo la necesidad de fertilizantes adicionales. (Rojas et al., 2021)

### ***Sistemas de Riego***

Según Anecacao (2013) el riego es esencial para el cacao, con necesidades de agua que oscilan entre 1,500 y 2,500 mm anuales, dependiendo de la zona. En áreas cálidas se requieren más agua, mientras que en zonas más húmedas la cantidad disminuye. En huertas tecnificadas, el riego adecuado puede incrementar la producción significativamente, en comparación con huertas tradicionales, si se combina con podas y fertilización.

Existen dos tipos principales de riego: por gravedad y presurizado. El riego por gravedad, más antiguo, se realiza mediante surcos cortos y es laborioso, pero permite corregir deficiencias de agua en zonas específicas. El riego presurizado, como el goteo, aspersión y microaspersión, distribuye el agua de manera más eficiente, adaptándose al tipo de cultivo. La elección del sistema debe basarse en el tamaño de la huerta, el tipo de cultivo y los costos asociados. Un correcto sistema de riego optimiza el uso de agua, lo cual favorece el crecimiento del cacao.

### ***Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades (MIPE)***

El manejo integrado de plagas (MIPE) es esencial para controlar estas plagas de manera efectiva y sostenible. Este enfoque incluye la implementación de prácticas culturales adecuadas, como la poda y la rotación de cultivos, el uso de fungicidas y agentes biológicos antagonistas como *Trichoderma*, que combaten los hongos patógenos. (Mundo cacao, s.f.). Además, la promoción de un ambiente saludable en las plantaciones, con una adecuada ventilación y luz, también juega un papel importante en la prevención de plagas y enfermedades. (Relief, 2013)

**Tabla 13. Plagas y Enfermedades del Cultivo de Cacao: Efectos y Métodos de Control**

<b>Plaga/Enfermedad</b>	<b>Causa</b>	<b>Efectos en el Cultivo</b>	<b>Métodos de Control</b>
Mazorca Negra ( <i>Moniliophthora roreri</i> )	Hongo	Pudrición de mazorcas en etapas iniciales, disminución en calidad y producción de cacao. (Tirado et al., 2016)	Poda de mazorcas infectadas, uso de fungicidas, desinfección de herramientas
Monilia ( <i>Moniliophthora perniciosa</i> )	Hongo	Descomposición rápida de frutos y flores, reducción de cosecha y calidad del cacao. (CropLife, 2025)	Eliminación de mazorcas infectadas, fungicidas específicos, rotación de cultivos
Hormiga (Atta y Acromyrmex)	Insecto	Ataque a raíces y órganos vegetales, debilitamiento de las plantas, reducción en producción. (Suarez y Hernandez, 2010)	Cebos con venenos específicos, barreras físicas
Mosca Blanca ( <i>Bemisia tabaci</i> )	Insecto	Debilitamiento de plantas, transmisión de virus, caída prematura de hojas. (Farmonaut, 2024)	Uso de aceites y detergentes insecticidas, control biológico con mariquitas
Caracol ( <i>Achatina</i> )	Molusco	Consumo de hojas y brotes, debilitamiento de plantas, reducción de fotosíntesis. (Serrano, 2023)	Trampas con cáscaras de huevo trituradas, uso de nematodos

**Nota:** Elaborado por los autores

### **b) Infraestructura en la Producción de Cacao**

La infraestructura adecuada es esencial para mejorar la eficiencia y la calidad en la producción de cacao, ya que permite optimizar cada etapa del proceso productivo. Muchos productores, especialmente en las pequeñas y medianas empresas (PYME), enfrentan limitaciones debido a la falta de herramientas y maquinaria moderna, lo que restringe el potencial de sus cosechas y afecta su competitividad en el mercado. Aunque la cosecha de cacao aún se realiza de manera manual, utilizando herramientas tradicionales como tijeras, podaderas y machetes, la incorporación de tecnología en las etapas posteriores, como el secado, fermentación y almacenamiento, es crucial para mejorar la calidad del producto final. Esta modernización no solo ayuda a maximizar el rendimiento de las cosechas, sino que también asegura un cacao de mejor sabor, aroma y características, lo que incrementa su valor en mercados nacionales e internacionales. Por lo tanto, invertir en infraestructura adecuada y tecnología no solo optimiza el proceso productivo, sino que también contribuye a la sostenibilidad y competitividad del sector cacaotero. (García et al., 2021)

### c) Maquinaria y Equipos Necesarios

*Tabla 14. Maquinaria y equipos necesarios*

<b>Maquinaria/Equipo</b>	<b>Función</b>	<b>Importancia</b>
Despulpadora	Separa las semillas de la pulpa del cacao de manera eficiente	Reduce el tiempo de trabajo manual y evita fermentaciones no deseadas, mejorando la calidad del grano
Fermentadores	Controlan el proceso de fermentación del cacao	Potencian los sabores y aromas del grano al asegurar una fermentación controlada
Secadora	Reduce la humedad del grano de cacao	Previene la proliferación de hongos y asegura condiciones óptimas para almacenamiento y exportación
Sistemas de Riego	Proveen agua de manera eficiente a las plantas de cacao	Evitan el estrés hídrico, mejoran el crecimiento de las plantas y aseguran una cosecha de alta calidad
Infraestructura de Transporte	Facilita el traslado del cacao	Reduce tiempos de traslado, mantiene la frescura del producto y mejora la eficiencia en la distribución

**Nota:** Elaborado por los autores en base a (Escobar et al., 2013)

### d) Cambio Climático

El cambio climático representa una amenaza significativa para el sector cacaotero, afectando a su producción y a la calidad del cacao. Las variaciones en temperatura, la irregularidad en las precipitaciones y los eventos climáticos extremos generan condiciones adversas que comprometen el desarrollo de las plantas y aumentan la incidencia de plagas y enfermedades. (Ferrer et al., 2022)

Es esencial implementar estrategias sostenibles como la agroforestería, que integra el cacao con árboles nativos para estabilizar el microclima, retener humedad y proteger las plantaciones. El manejo sostenible de suelos, mediante rotación de cultivos, abonos orgánicos y cobertura vegetal, mejora la fertilidad y previene la erosión. Además, la capacitación de los productores y los incentivos financieros y políticas públicas enfocadas en la sostenibilidad son clave para mitigar el impacto del cambio climático y asegurar una producción resiliente y competitiva de cacao.

### **3.2.4.2 Legalidad**

Establecer una PYME productora de cacao en la provincia de El Oro, implica cumplir con una serie de pasos legales, técnicos y operativos que garanticen su funcionamiento bajo los marcos normativos locales e internacionales. (Flore, 2009). La legalidad en este contexto se refiere al cumplimiento riguroso de las leyes, reglamentos y normativas aplicables, asegurando que todas las actividades de la empresa sean legítimas y transparentes. Este compromiso no solo protege a la empresa de sanciones legales, sino que también fomenta la confianza de los consumidores, inversores y socios comerciales (Pallaroso, 2022).

El cumplimiento de los requisitos legales no solo asegura la sostenibilidad del negocio, sino que también contribuye a su competitividad en mercados nacionales e internacionales. A continuación, se detalla el procedimiento para legalizarse:

#### **a. Legalización de hectarias de cultivo**

La legalización de tierras es clave para el desarrollo agrícola sostenible, garantizando seguridad jurídica, evitando conflictos y permitiendo operar dentro del marco legal. Además, facilita el acceso a beneficios gubernamentales, financieros y técnicos que impulsan la productividad. (Ministerio del ambiente, 2018)

#### ***Título de Propiedad y Certificación Catastral***

Es esencial que las tierras de cultivo estén registradas con un título de propiedad y certificación catastral emitidos por el GAD correspondiente. Estos documentos garantizan la legitimidad del propietario, previenen disputas territoriales y facilitan la valorización y explotación legal del terreno. (Portal único de trámites ciudadanos, 2025)

#### ***Registro Agrícola en el MAG***

El registro en el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) otorga al agricultor un número de identificación agrícola, facilitando la gestión administrativa y acceso a servicios públicos. Además, permite acceder a programas gubernamentales, subsidios, financiamiento preferencial y capacitaciones, promoviendo el crecimiento económico del agricultor y el desarrollo de las comunidades rurales. (Ministerio de agricultura y ganadería, 2025)

#### ***Plan de Manejo Agrícola***

El plan de manejo agrícola aprobado por el MAG es esencial para asegurar prácticas sostenibles, eficientes y conformes con la normativa. Debe incluir estrategias para la conservación del suelo, gestión del agua y la protección de ecosistemas, utilizando

tecnologías que optimicen la productividad y reduzcan el impacto ambiental. Este enfoque asegura el cumplimiento de las normativas, lo que refuerza la reputación del productor, contribuyendo al éxito económico y la sostenibilidad a largo plazo. (Ministerio de Agricultura y ganadería , 2022)

#### **b. Registro y Legalización de la Empresa**

La formalización empresarial permite a la PYME operar de manera legal, asegurando el cumplimiento de todas las regulaciones comerciales y fiscales aplicables, lo que garantiza su legitimidad en el mercado y el acceso a oportunidades comerciales y financieras.

##### ***Registro Único de Contribuyentes (RUC)***

El RUC es administrado por el SRI y es necesario para operar legalmente en el Ecuador. Asigna un número único que permite a las empresas cumplir con sus obligaciones fiscales, como emitir facturas, presentar declaraciones y pagar impuestos, asegurando el cumplimiento de las normativas legales. (Servicio de rentas internas, 2025)

##### ***Permiso de Funcionamiento***

Según la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (2025) el Permiso de Funcionamiento, otorgado por la ARCSA, es esencial para garantizar que las instalaciones y procesos de producción cumplan con los estándares sanitarios. Para obtenerlo, se deben presentar documentos como planos arquitectónicos y descripciones de los procesos de producción y control de calidad. Este permiso asegura el cumplimiento de las normativas sanitarias, protegiendo a los consumidores y al medio ambiente.

##### ***Constitución de la Empresa***

Según la Superintendencia de Compañías (2012) afirma que la constitución de la empresa es clave para operar legalmente en Ecuador. Requiere el registro en la Superintendencia de Compañías, lo que otorga legalidad a la PYME. Implica la elaboración de los estatutos sociales, que definen la estructura organizativa y los derechos y responsabilidades de los socios, además de designar representantes legales. Este proceso formaliza la existencia legal de la empresa, permitiéndole operar dentro del marco comercial.

#### **c. Cumplimiento Normativo**

Según el Instituto oficiales cumplimiento & Máster "Compliance Officer" (2020) El cumplimiento de las normativas vigentes es clave para la sostenibilidad y competitividad de la PYME. Además de evitar sanciones legales, mejora su reputación lo que genera confianza

entre clientes y autoridades. Adherirse a las regulaciones también fomenta prácticas responsables que facilitan el acceso a mercados más amplios y beneficios fiscales, lo que contribuye al crecimiento y la permanencia de la empresa a largo plazo.

### ***Categorías y Normativas***

La PYME debe cumplir con las regulaciones impuestas por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP), que abordan diversas áreas como calidad, comercio justo, higiene y sostenibilidad, lo que garantiza el cumplimiento de estándares nacionales e internacionales. Adherirse a estas normativas promueve prácticas responsables, facilita el acceso a mercados globales, mejora la competitividad y fortalece la confianza del consumidor. Además, fomenta prácticas sostenibles, contribuyendo al desarrollo económico y social de la región. (Ministro de producción, comercio exterior, inversiones y pesca, 2025)

### ***Denominaciones de Origen***

Registrar el cacao bajo una denominación de origen, como "Cacao Arriba", posiciona el producto como premium, destacando sus características únicas como aroma y sabor. Este registro protege su autenticidad y evita el uso indebido por otros productores. Para obtenerla, es necesario demostrar que proviene de una región específica y cumple con estándares de calidad. Este registro añade valor al producto, favoreciendo su diferenciación en mercados competitivos y accediendo a consumidores que valoran la calidad y el origen del cacao. (Quingaísa, 2007)

#### **d. Normas Sanitarias y Fitosanitarias**

El cumplimiento de normativas garantiza la calidad y seguridad del cacao, cumpliendo con los estándares internacionales y locales para su comercialización. Al adherirse a regulaciones de calidad, comercio justo, higiene y sostenibilidad, la PYME asegura que su cacao cumple con las expectativas de los consumidores y las exigencias de los mercados internacionales. Este enfoque protege la salud, promueve prácticas responsables y respeta el medio ambiente y las comunidades productoras. (Magap y Agrocalidad, 2013)

### ***Certificado Fitosanitario***

El certificado fitosanitario, emitido por Agrocalidad, garantiza que el cacao cumple con los estándares requeridos para su exportación. Para obtenerlo, los lotes deben ser inspeccionados y tratados, como fumigación, siguiendo buenas prácticas agrícolas, este certificado asegura que el cacao está libre de plagas y facilita su aceptación en mercados internacionales. Su

validez es de 30 días, aunque puede variar según los requisitos del país importador, por lo que es esencial planificar adecuadamente los tiempos de exportación. (Línea agrícola, 2014)

### ***Registro Sanitario***

El registro sanitario, emitido por ARCSA, certifica que el cacao cumple con los requisitos higiénico-sanitarios para garantizar su seguridad, el trámite se realiza a través de la Ventanilla Única Ecuatoriana, agilizando el proceso. Aunque tiene duración indefinida, se recomienda renovarlo periódicamente o al realizar cambios en la producción, el mantener el registro actualizado asegura la continuidad de las exportaciones y fortalece la confianza en la calidad del cacao. (Agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria, 2025)

### **e. Requisitos para Exportación**

El acceso a mercados internacionales requiere cumplir con una serie de pasos administrativos y legales que faciliten la exportación de productos de manera eficiente y conforme a la normativa.

### ***Registro como exportador***

El registro ante el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) autoriza las operaciones de exportación, para ello se requiere documentación clave como el RUC, permisos fitosanitarios y sanitarios, y certificados de origen, al cumplir con estos requisitos garantiza el cumplimiento de las regulaciones ecuatorianas y facilita el acceso a mercados internacionales, fortaleciendo la competitividad de la empresa. (Agrocalidad, 2022)

### ***Certificaciones Internacionales***

Obtener certificaciones internacionales adicionales, como orgánicas, comercio justo o sostenibilidad, fortalece la competitividad de la PYME en mercados globales, estas certificaciones aseguran que el producto cumple con estándares de calidad y prácticas responsables, lo que es valorado por los consumidores que priorizan el bienestar social y ambiental. Además, mejora la credibilidad de la empresa, abre oportunidades en nichos especializados y facilita el acceso a contratos comerciales con empresas comprometidas con la sostenibilidad. (Ministerio de agricultura y ganadería, 2025)

### **3.2.4.3 Estrategia de internacionalización**

Una estrategia de internacionalización es un conjunto de acciones planificadas que permite a una empresa expandir sus operaciones y posicionar sus productos o servicios en mercados internacionales. Implica analizar el entorno global, identificar oportunidades, adaptar la

oferta a las regulaciones y preferencias locales, optimizar la logística y establecer alianzas estratégicas. (Jiménez et al., 2022) Además, busca lograr un posicionamiento sólido en el mercado objetivo, incrementando la visibilidad y la competitividad de la marca. (Contreras y Vargas, 2017) Su objetivo principal es generar un crecimiento sostenible, diversificar riesgos y fortalecer la presencia de la empresa en el ámbito global. (Fernandez y Nieto, 2005) Por otro lado, también existen estrategias más comunes de internacionalización, que se encuentran plasmadas en la siguiente tabla

**Tabla 15.** Estrategias más comunes de internacionalización

Modos de entrada	Ventajas	Desventajas
Exportaciones directas	Beneficiosas para PYMES en países con tratados de libre comercio.	Mayor requerimiento de recursos y responsabilidad empresarial.
Exportaciones indirectas	Reducción de costos fijos y acceso económico a mercados.	Posibles ganancias bajas y dificultad para controlar ventas.
Licencias/franquicias	Favorables en países con riesgo político.	Escaso control sobre tecnología y mercadotecnia.
Contratos I+D	Mayor facilidad para acceder a ubicaciones estratégicas.	Dificultad en negociaciones y posible pérdida de capacidades de innovación.
Empresa conjunta	Estrategia políticamente aceptable, aunque implica costos de participación.	Posibles objetivos divergentes entre socios.
Operaciones en terreno virgen	Control total de operaciones.	Altos costos de desarrollo, riesgos políticos y entrada lenta al mercado.
Alianzas estratégicas/acuerdos de cooperación	Permiten dividir costos fijos, de riesgos y activos entre empresas.	Posible conflicto de intereses entre las empresas participantes.

**Nota:** Elaborado a partir de la investigación de Ordoñez Aquino y Zumba Jara (Ordoñez & Zumba)

La elección de las estrategias de alianza estratégica y branding para la internacionalización de las PYMES del sector cacaotero de El Oro responde a la necesidad de reducir riesgos y optimizar recursos. La alianza estratégica permite compartir costos y conocimientos locales, facilitando la expansión en mercados internacionales. Aunque existen riesgos, como la divergencia de objetivos entre socios. Sin embargo, los beneficios superan estos inconvenientes al asegurar un acceso más rápido a nuevos mercados.

Por otro lado, el branding es clave para posicionar a las PYMES en mercados internacionales. Una marca fuerte y bien diferenciada ayuda a generar confianza y lealtad en los consumidores, lo que es esencial para competir eficazmente. Juntas, estas estrategias favorecen el crecimiento, la sostenibilidad y el éxito global de las PYMES cacaoteras de El Oro.

Para el desarrollo de la estrategia de internacionalización se recurrió de base teórica el modelo Uppsala el cual es una herramienta que explica como es el proceso de internacionalización de las empresas.

El modelo sugiere que las empresas aumentan gradualmente sus recursos en un país a medida que adquieren experiencia en el mercado. Este proceso de internacionalización se desarrolla en varias etapas, cada una representando un mayor compromiso en las operaciones internacionales de la empresa. Aunque el número de etapas puede variar, generalmente se identifican cuatro fases en la cadena de establecimiento: la primera fase consiste en exportaciones esporádicas, la segunda en exportaciones a través de representantes independientes, la tercera trata de la apertura de una sucursal comercial y finalmente la cuarta fase habla de desarrollar un establecimiento de unidades productivas en el país extranjero. Con cada etapa, la empresa incrementa su implicación y compromiso de recursos, así como su conocimiento del mercado, lo que puede abrir nuevas oportunidades. (Cardozo et al., 2007)

#### **3.2.4.4 Estrategia de branding**

El branding abarca un conjunto de estrategias y acciones que una empresa lleva a cabo para gestionar su marca y la percepción que tiene la sociedad sobre ella. Este proceso implica la planificación a largo plazo y la gestión de los elementos que componen la marca, con el propósito de influir en la manera en que los consumidores perciben la organización. En esencia, el branding tiene como objetivo asegurar que todos los involucrados comprendan el posicionamiento de la empresa, fomenten su visibilidad y reputación lo que generara un crecimiento sostenible del negocio. (Sulz, 2019)

## **Estrategia de Branding para la Internacionalización de las PYMES Cacaoteras de El Oro**

Para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector cacaotero de la provincia de El Oro que buscan internacionalizarse en el mercado chino, es crucial implementar técnicas de branding efectivas que les permitan establecer una identidad sólida y competitiva.

A continuación, se presentan estrategias de branding donde las PYMES cacaoteras de El Oro al implementarlas podrán establecer una identidad de marca sólida, posicionarse en el mercado nacional y prepararse para una exitosa internacionalización en China bajo el marco del TLC.

### **a) Desarrollo de Identidad de Marca**

**Nombre y Logo:** Cada PYME debe desarrollar un nombre distintivo y un logo representativo del cacao ecuatoriano, resaltando su exclusividad y calidad. Es recomendable realizar estudios de percepción de marca para garantizar que el nombre y logo sean atractivos tanto a nivel local como internacional.

**Historia de la Marca:** Contar la historia detrás del cacao, incluyendo su origen, métodos de cultivo y el compromiso con prácticas sostenibles. Construir una narrativa emocional puede fortalecer la conexión con el consumidor y diferenciar la marca en el mercado.

**Misión y Visión:** Definir principios sólidos centrados en calidad, sostenibilidad y tradición cacaotera, con enfoque en innovación y comercio ético.

**Valores de Marca:** Destacar aspectos clave como trazabilidad, comercio justo, producción orgánica, respeto por el medio ambiente y responsabilidad social.

### **b) Creación de Imagen Corporativa**

**Diseño de Packaging:** Incorporar elementos visuales que resalten el origen ecuatoriano y la alta calidad del producto. Se recomienda el uso de colores tierra, dorados y verdes naturales, así como materiales biodegradables para reforzar el compromiso con la sostenibilidad.

**Sello de Calidad:** Obtener un sello de calidad que identifique los estándares de producción y diferencie el cacao ecuatoriano de otros en el mercado.

**Registro de Marca y Certificaciones:** Obtener certificaciones como HACCP, Orgánico, Fair Trade y Rainforest Alliance para cumplir con los requisitos del mercado chino.

### **c) Estrategia de Posicionamiento**

**Segmentación del Mercado:** Identificar los perfiles de consumidores en China con preferencia por productos premium, sostenibles y de comercio justo. La diferenciación basada en calidad y origen debe ser clave en la comunicación de la marca.

**Diferenciación:** Destacar atributos únicos del cacao ecuatoriano, como su perfil de sabor floral y afrutado, sus métodos de producción artesanal y el compromiso con la biodiversidad.

**Ferias y Eventos:** Aprovechar el apoyo de ProEcuador para participar activamente en ferias nacionales e internacionales, así como en eventos estratégicos en China, con el objetivo de fortalecer el reconocimiento.

**Alianzas Estratégicas:** Establecer contactos con distribuidores y plataformas de comercio electrónico en China para optimizar la comercialización.

### **d) Marketing Digital y Presencia en Línea**

**Sitio Web y Redes Sociales:** Diseñar una página web atractiva y perfiles en redes sociales con contenido educativo sobre la producción, recetas y beneficios del cacao ecuatoriano.

**E-commerce:** Aprovechar plataformas de comercio electrónico para potenciar la promoción y gestión de pedidos.

**Estrategia de Contenido:** Implementar campañas de marketing digital con videos sobre la producción, entrevistas con productores y recetas innovadoras para captar el interés del público objetivo.

#### **3.2.4.5 Alianza estratégica**

##### **Estrategia de Alianza Estratégica para la Internacionalización de las PYMES**

##### **Cacaoteras de El Oro hacia China**

##### **Basada en el Modelo Uppsala y el Tratado de Libre Comercio Ecuador-China**

La estrategia de internacionalización de las PYMES cacaoteras de la provincia de El Oro se basa en el Modelo Uppsala, que plantea una expansión progresiva en mercados extranjeros a medida que las empresas adquieren conocimiento y reducen la incertidumbre. Se implementa una Alianza Estratégica para acelerar este proceso y optimizar los beneficios del TLC Ecuador-China.

**Los principales objetivos son:**

- Incrementar la capacidad productiva y mejorar la competitividad.

- Reducir costos mediante economías de escala y gestión centralizada.
- Desarrollar un proceso de exportación gradual y sostenible.
- Posicionar el cacao ecuatoriano como un producto premium en China.
- Enfrentar desafíos y aprovechar las oportunidades de internacionalización bajo el Tratado de Libre Comercio entre Ecuador y China.

### **Modelo Uppsala Aplicado a la Alianza Estratégica**

El modelo se implementa en cuatro fases progresivas:

#### ***Fase 1:*** Exportación Esporádica (Año 1-2)

En esta fase, se llevarán a cabo envíos iniciales en pequeña escala para realizar pruebas de mercado en China. Además, se implementará la creación de un canal digital que permita monitorear y analizar el comportamiento del consumidor. Paralelamente, se brindará capacitación a los productores sobre las regulaciones de exportación y certificaciones internacionales necesarias para ingresar de manera efectiva al mercado chino.

#### ***Fase 2:*** Exportación a través de Intermediarios (Año 2-3)

En esta fase, se establecerán alianzas estratégicas con distribuidores y agentes comerciales en China con el objetivo de facilitar la logística y potenciar las ventas. Se trabajará en la obtención de certificaciones reconocidas internacionalmente, como Rainforest Alliance y Fair Trade, para fortalecer la competitividad del producto. Asimismo, se realizará la adaptación de la imagen del producto para alinearse con las preferencias y expectativas del consumidor chino.

#### ***Fase 3:*** Establecimiento de una Filial Comercial en China (Año 3-4)

La fase de establecimiento de una filial comercial en China contempla diversas acciones estratégicas para consolidar la presencia de las PYMES cacaoteras en este mercado clave. Primero, se prevé la creación de una oficina de representación conjunta en China, la cual servirá como punto de enlace operativo y comercial, facilitando la gestión de relaciones con clientes y socios locales. Además, se trabajará en el desarrollo de estrategias de marketing específicas para el mercado chino, enfocadas en fortalecer la marca y destacar las cualidades premium del cacao ecuatoriano. Finalmente, se busca expandir la red de distribuidores locales, asegurando una cobertura efectiva en diferentes provincias chinas y mejorando la disponibilidad del producto para los consumidores.

#### ***Fase 4:*** Producción Local en China (Año 5+)

Evaluación de la instalación de una planta procesadora en China, con el fin de establecer una producción local que permita crear productos derivados del cacao con mayor valor agregado. Esto contribuirá a fortalecer la posición competitiva del cacao ecuatoriano en el mercado chino y facilitará la logística de distribución. Además, se contempla el establecimiento de alianzas estratégicas con empresas locales para desarrollar líneas de productos exclusivos, adaptados a las preferencias del consumidor chino y con potencial para expandirse a otros mercados internacionales.

#### **3.2.4.6 Estructura de la Alianza Estratégica**

##### **Unificación de Productores**

La unificación de productores en el sector del cacao implica la creación de asociaciones formales que establezcan reglas claras para la participación y la toma de decisiones, fomentando la colaboración y el desarrollo conjunto. Esta estructura organizativa fortalece el poder de negociación de los productores, facilita el acceso a recursos compartidos y mejora su competitividad en el mercado. (Guardián y Trujillo, 2019)

Para asegurar una gestión eficiente, se propone la formación de un comité de gestión responsable de supervisar las operaciones y garantizar el cumplimiento de los objetivos de la alianza. Este comité debería incluir representantes de los productores y expertos en gestión y comercialización, lo que facilitaría la toma de decisiones informadas y la resolución de posibles conflictos.

La incorporación de tecnología avanzada es fundamental para la trazabilidad del cacao y el control de calidad. Esto implica la implementación de sistemas de información que permitan rastrear el producto desde la finca hasta el consumidor final, asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad y sostenibilidad exigidos en el mercado internacional. Esta trazabilidad no solo garantiza una mejor calidad del producto, sino que también genera confianza entre los consumidores y abre nuevas oportunidades comerciales. (Olarte, 2015)

Con estas medidas, los productores podrán establecer estándares homogéneos y competitivos, permitiéndoles posicionarse de manera efectiva en el mercado global. La colaboración estratégica y el uso de tecnología avanzada son fundamentales para mejorar la rentabilidad y consolidar el éxito del sector cacaotero.

**Tabla 16.** *Inversión compartida y modelo de contribución inicial*

<b>Concepto</b>	<b>Distribución</b>	<b>Descripción</b>
Infraestructura y maquinaria	50%	Inversión en la construcción de instalaciones y compra de equipos para el proceso productivo.
Capacitación y tecnificación	10%	Formación de los productores para asegurar la calidad del cacao y las mejores prácticas.
Certificación de calidad	16%	Certificación para cumplir con los estándares internacionales de calidad.
Legalización de exportación	14%	Costos relacionados con la obtención de permisos y registros necesarios para exportar.
Marketing y branding	10%	Creación de una identidad de marca para posicionarse en el mercado chino y atraer clientes.

*Nota:* Elaborado por los autores

El modelo de inversión compartida busca crear una estructura de cooperación en la que los pequeños y medianos productores puedan unirse para abordar de manera conjunta los desafíos y oportunidades del mercado internacional. Al compartir los costos iniciales y la responsabilidad de la inversión, se facilita la entrada de los productores a mercados globales, algo que podría resultar difícil de lograr individualmente debido a la alta demanda de recursos y la especialización en ciertas áreas. Este modelo promueve la creación de una red sólida entre los participantes, lo que les permite apoyarse mutuamente y maximizar sus capacidades productivas.

Este enfoque colaborativo también fomenta la solidaridad dentro de la comunidad de productores, asegurando que todos tengan acceso a herramientas y conocimientos que de otra manera estarían fuera de su alcance. Esto no solo reduce la carga financiera de cada productor, sino que también facilita la adopción de mejores prácticas en términos de producción, calidad y gestión empresarial. Además, esta colaboración permite que los productores se adapten rápidamente a las tendencias del mercado y a los cambios regulatorios, lo que es clave para mantener la competitividad en un entorno global cada vez más dinámico.

### **Barreras lingüísticas**

La contratación de intérpretes especializados en comercio internacional permite a las PYMES superar las barreras lingüísticas al facilitar una comunicación precisa y efectiva con clientes,

proveedores y socios comerciales en el mercado objetivo. Esto no solo mejora la comprensión de términos técnicos y normativas comerciales, sino que también reduce el riesgo de malentendidos en las negociaciones y acuerdos contractuales. Además, contar con intérpretes capacitados en aspectos culturales y protocolares del país de destino, como China, favorece una interacción más fluida y profesional, fortaleciendo la confianza y las relaciones comerciales a largo plazo.

## **Exportación**

### **a. Proceso Logístico**

El proceso logístico es una parte fundamental de la exportación del cacao ecuatoriano, ya que garantiza que el producto llegue de manera eficiente y en óptimas condiciones a su destino final, cumpliendo con todas las normativas y regulaciones internacionales. (Espinoza, 2022)

En el caso de la exportación de cacao, una correcta gestión logística asegura que el producto pase por todas las fases de certificación, transporte, aduanas y embarque de manera fluida, reduciendo los riesgos de demoras, costos adicionales o problemas legales.

Además, un proceso logístico eficiente es crucial para la competitividad del cacao ecuatoriano en mercados internacionales. Al optimizar los costos de transporte, almacenamiento y otros aspectos logísticos, se puede mejorar la rentabilidad de la exportación y garantizar que el producto llegue al cliente en las mejores condiciones posibles. Esto, a su vez, permite posicionar al cacao ecuatoriano como un producto de alta calidad, que cumple con los estándares internacionales, lo cual es un factor clave para ganar la confianza de los compradores internacionales.

Por otro lado, la correcta gestión logística contribuye a la fidelización del cliente, ya que un envío puntual y sin problemas fortalece las relaciones comerciales y asegura futuros contratos. En resumen, el proceso logístico no solo facilita la exportación, sino que también juega un papel fundamental en la sostenibilidad y el éxito de la internacionalización del cacao ecuatoriano, mejorando su presencia y competitividad en el mercado global.

**Tabla 17. Proceso Logístico**

<b>Etapa</b>	<b>Descripción</b>	<b>Importancia</b>
Solicitud y Certificación Sanitaria	El exportador obtiene el certificado sanitario de ARCSA.	Asegura que el cacao cumpla con los requisitos fitosanitarios.
Registro del Exportador	El exportador obtiene el RUC y se registra en ECUAPASS.	Formaliza al exportador ante las autoridades fiscales y aduaneras.
Negociación y Contrato	Se envía la factura proforma y firman el contrato de compra-venta.	Define los términos comerciales y protege a ambas partes.
Seguro e Inspección	El importador contrata seguro y la empresa verificadora.	Asegura la mercancía y verifica su calidad antes de exportar.
Apertura de Carta de Crédito (L/C)	El importador solicita la carta de crédito al Banco Emisor.	Garantiza el pago seguro entre las partes.
Preparación de la Carga	El exportador organiza la carga y la inspección por la empresa verificadora.	Asegura que la carga cumpla con los estándares antes de su envío.
Contratación de Transporte	Se contrata al operador naviero y al transportista interno.	Facilita el transporte de la mercancía al puerto de embarque.
Aduana y Embarque	El agente de aduana genera la DAE y coordina el embarque de la mercancía.	Cumple con los requisitos aduaneros para la exportación.
Documentación y Revisión Bancaria	El banco revisa y valida los documentos necesarios.	Asegura que los documentos estén correctos para el pago y liberación.
Pago y Cierre de Operación	El Banco Emisor verifica y realiza el pago al exportador.	Cierra la operación y asegura el pago y nacionalización de la mercancía.

*Nota: Elaborado por los autores*

### **b. Desgravación arancelaria**

El Tratado de Libre Comercio (TLC) Ecuador-China incluye un listado de productos que se beneficiarán de una reducción arancelaria, entre los cuales se encuentra la Subpartida 1801.0000, que abarca los granos de cacao, enteros o partidos, crudos o tostados. Actualmente, estos productos tienen una tarifa arancelaria del 8%, la cual se reducirá de manera progresiva conforme a los años de vigencia del tratado. Esta reducción de aranceles permitirá disminuir los costos de exportación, lo que a su vez mejorará la competitividad del cacao ecuatoriano en el mercado chino. La siguiente tabla muestra la disminución de los aranceles a lo largo de los años:

**Tabla 18. Desgravación Arancelaria y Beneficios del TLC**

<b>Año</b>	<b>Tasa Arancelaria (%)</b>	<b>Costo Arancelario</b>	<b>Ahorro Acumulado (%)</b>
2023	8%	Alto	0
2024	6,4%	Moderado	25-30% de reducción acumulada
2026	4,8%	Medio	40-50% de reducción acumulada
2027	3,2%	Bajo	55-65% de reducción acumulada
2028	1,6%	Muy bajo	70-80% de reducción acumulada
2029	0	Nulo	100% de reducción acumulada

*Nota: Elaborado por los autores*

Esta reducción arancelaria incrementará la rentabilidad de la exportación de cacao y mejorará la posición competitiva del Ecuador en el mercado chino.

**Tabla 19. Proyección de crecimiento de exportaciones a medida de la desgravación arancelaria**

<b>Año</b>	<b>Impacto de la Reducción Arancelaria</b>	<b>Crecimiento Estimado de Exportaciones (%)</b>	<b>Beneficios para las PYMES</b>
2023	Arancel alto (8%)	Base	Costos elevados, baja competitividad
2024	Reducción parcial (6.4%)	10-15%	Reducción de costos, mayor acceso al mercado
2025	Reducción intermedia (5%)	15-20%	Ingreso adicional para inversión en infraestructura
2026	Reducción significativa (3.6%)	20-25%	Mejora de calidad del producto, mayor competitividad
2027	Arancel bajo (2.4%)	25-30%	Mayor rentabilidad, reinversión en capacitación
2028	Arancel casi nulo (1.2%)	30-35%	Escalabilidad de producción, mejora en procesos
2029	Desgravación completa (0%)	35-40%	Precio competitivo, acceso a nuevos mercados

*Nota: Elaborado por los autores*

La reducción progresiva de los aranceles en el marco del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Ecuador y China facilitará la exportación de cacao ecuatoriano, haciendo que el

producto sea más competitivo en el mercado chino. A medida que los costos de exportación disminuyen, los productores ecuatorianos, especialmente los pequeños y medianos, podrán reinvertir en sus negocios, mejorar la infraestructura y tecnificar sus procesos, lo que aumentará la calidad y volumen de la producción.

La desgravación arancelaria impulsará el crecimiento de las exportaciones, ya que los costos reducidos permiten a Ecuador acceder a mercados internacionales de manera más eficiente. Este aumento en las exportaciones no solo beneficiará a los productores cacaoteros, al permitirles acceder a precios más competitivos, sino que también generará un efecto multiplicador en la economía local. A medida que las PYMES cacaoteras se expandan y logren mejores márgenes de ganancia, se prevé la creación de más empleos, tanto en el sector agrícola como en áreas relacionadas con la logística y el procesamiento. Este aumento en la actividad económica local contribuirá al fortalecimiento de la infraestructura, la mejora de los servicios y la calidad de vida en las comunidades rurales. Además, se fomentará un entorno propicio para la innovación, ya que la competencia en mercados internacionales incentivará a los productores a adoptar nuevas tecnologías y prácticas agrícolas más eficientes.

### 3.2.4.7 Mitigación de Riesgos

#### Riesgos y Estrategias de Mitigación

*Tabla 20. Riesgos y Estrategias de Mitigación*

Riesgo	Estrategia de Mitigación
Variabilidad del precio del cacao	Establecimiento de contratos a largo plazo con clientes.
Barreras arancelarias y regulaciones	Alianzas con expertos en comercio internacional.
Diferencias culturales y preferencias	Estudios de mercado y adaptación de productos.

*Nota: Elaborado por los autores*

### 3.2.4.8 Expansión y Estrategias de Marketing

#### Estrategias Digitales y Comerciales

Las estrategias comerciales y digitales incluyen la venta a través de plataformas como Alibaba y JD.com, así como el uso de redes sociales populares en China para aumentar la

visibilidad y las ventas. Además, se contempla la participación en ferias internacionales con el apoyo de PROECUADOR, lo que permitirá fortalecer la presencia en el mercado global. También se llevará a cabo el desarrollo de una identidad de marca que esté alineada con las características y preferencias del mercado chino, asegurando así una mayor aceptación y posicionamiento del producto.

### 3.2.4.9 Seguimiento y Evaluación de la Estrategia

#### a. Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs)

##### *Fase 1: Exportación Esporádica (Año 1-2)*

En la primera fase del proceso de internacionalización, las PYMES cacaoteras de la provincia de El Oro iniciarán con exportaciones esporádicas para realizar pruebas de mercado en China. Esta fase se caracteriza por la creación de un canal digital que permitirá monitorear y analizar el comportamiento del consumidor chino, así como la capacitación de los productores sobre las regulaciones de exportación y las certificaciones internacionales necesarias. El objetivo principal será validar la aceptación del producto y establecer contactos comerciales.

**Tabla 21.** *Indicador KPIs – Fase 1 Exportación Esporádica*

<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>
Volumen de Exportaciones (toneladas)	Exportar 20 toneladas durante el primer año	Anual
Satisfacción del Cliente (%)	Lograr un 85% de valoraciones positivas	Trimestral
Participación en Ferias Internacionales	Participar en 1 feria clave en China	Anual

*Nota:* Elaborado por los autores

##### **Fase 2: Exportación a través de Intermediarios (Año 2-3)**

En la segunda fase, las PYMES cacaoteras se asociarán con intermediarios como distribuidores y agentes comerciales en China. Esto les permitirá mejorar la logística de distribución y expandir la red de ventas. Esta etapa también incluirá la obtención de certificaciones internacionales como Rainforest Alliance y Fair Trade, lo que aumentará la competitividad frente a otros productos importados. Además, se realizarán ajustes en la imagen del producto para adaptarse a las expectativas y preferencias del consumidor chino.

**Tabla 22.** Indicador KPIs – Fase 2 Exportación a través de Intermediarios

<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>
Volumen de Exportaciones (toneladas)	Exportar 25 toneladas durante el segundo año	Anual
Incremento en la Producción (%)	Aumentar la producción en un 20% anual	Anual
Satisfacción del Cliente (%)	Lograr un 90% de valoraciones positivas	Trimestral
Participación en Ferias Internacionales	Participar en 2 ferias clave en China	Anual

*Nota:* Elaborado por los autores.

### **Fase 3: Establecimiento de una Filial Comercial en China (Año 3-4)**

Durante esta fase, las PYMES establecerán una filial comercial en China. Esta filial permitirá tener un mayor control sobre las operaciones y la marca en el mercado chino. Se buscará expandir la red de distribuidores en varias provincias chinas, así como crear estrategias de marketing específicas para fortalecer la imagen de la marca ecuatoriana. Este paso se considera fundamental para consolidar la presencia en el mercado y asegurar una mayor competitividad.

**Tabla 23.** Indicador KIPs – Fase 3 Establecimiento de una filial comercial en China

<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>
Volumen de Exportaciones (toneladas)	Aumentar a 50 toneladas anuales	Anual
Funcionamiento de la filial comercial	Iniciar operaciones y consolidar presencia en el mercado chino	Anual
Retorno de Inversión (ROI) (%)	Recuperar la inversión en 3 años	Anual

*Nota:* Elaborado por los autores

### **Fase 4: Producción Local en China (Año 5+)**

En la fase final del proceso de internacionalización, las APYMES evaluarán la posibilidad de establecer una planta procesadora en China. Esto les permitirá generar productos derivados del cacao con mayor valor agregado y, al mismo tiempo, reducir los costos

logísticos. La planta también facilitará la expansión hacia otros mercados internacionales, lo que fortalecerá aún más la presencia del cacao ecuatoriano en el mercado global.

**Tabla 24. Indicador KIPs – Fase 4 Producción local en China**

<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>
Volumen de Exportaciones (toneladas)	Incrementar las exportaciones debido a la producción local	Anual
Diversificación de Productos a Base de Cacao	Desarrollar nuevas líneas de productos derivados del cacao adaptadas al mercado chino	Anual
Incremento en la Producción (%)	Aumento del 30% anual debido a la planta local	Anual

*Nota: Elaborado por los autores*

## **b. Mecanismos de Seguimiento**

### **Monitoreo y Evaluación del Progreso de la Internacionalización**

Para garantizar el éxito de la internacionalización de las PYMES cacaoteras de El Oro, se implementarán métodos de seguimiento y evaluación que medirán el avance en desempeño comercial, satisfacción del cliente, cumplimiento de estándares internacionales, análisis competitivo y eficiencia operativa.

#### **Informes Trimestrales**

Se generarán informes trimestrales detallados que permitirán evaluar el progreso en términos de exportaciones y los resultados financieros obtenidos hasta el momento. Estos informes incluirán el volumen de exportaciones, los ingresos generados, los costos de producción y la rentabilidad, así como la comparación con las metas anuales establecidas en el plan de internacionalización. Los informes también servirán para identificar posibles áreas de mejora y ajustar las estrategias según los resultados obtenidos. (Ministerio de Producción, comercio exterior, inversiones y pesca, 2024)

#### **Encuestas de Satisfacción**

Para garantizar que las expectativas de los compradores en China sean satisfechas, se llevarán a cabo encuestas de satisfacción periódicas. Estas encuestas permitirán recopilar información valiosa sobre la calidad del producto, el servicio al cliente y la experiencia general de los compradores. Las respuestas obtenidas serán utilizadas para realizar mejoras en los procesos

y garantizar que el cacao ecuatoriano cumpla con los estándares y preferencias del mercado chino. (Espinoza et al., 2024)

### **Auditorías de Certificación**

La obtención y mantenimiento de las certificaciones internacionales son esenciales para asegurar la competitividad del cacao ecuatoriano en el mercado chino. Se realizarán auditorías de certificación periódicas para verificar que las PYMES cacaoteras estén cumpliendo con los estándares internacionales como Rainforest Alliance, Fair Trade y otras normativas relevantes. Estas auditorías servirán como un mecanismo de control para asegurar que las prácticas de producción y comercio estén alineadas con las regulaciones internacionales y las expectativas del mercado. (Rainforest Alliance, 2022)

### **Monitoreo de Competencia**

El monitoreo constante de la competencia es esencial para mantenerse actualizado sobre las tendencias del mercado y las estrategias de otras empresas cacaoteras. Se realizará un seguimiento regular de las acciones de los competidores en China, como precios, promociones y expansión, para ajustar las estrategias comerciales y aprovechar oportunidades emergentes. (Interesse, 2024)

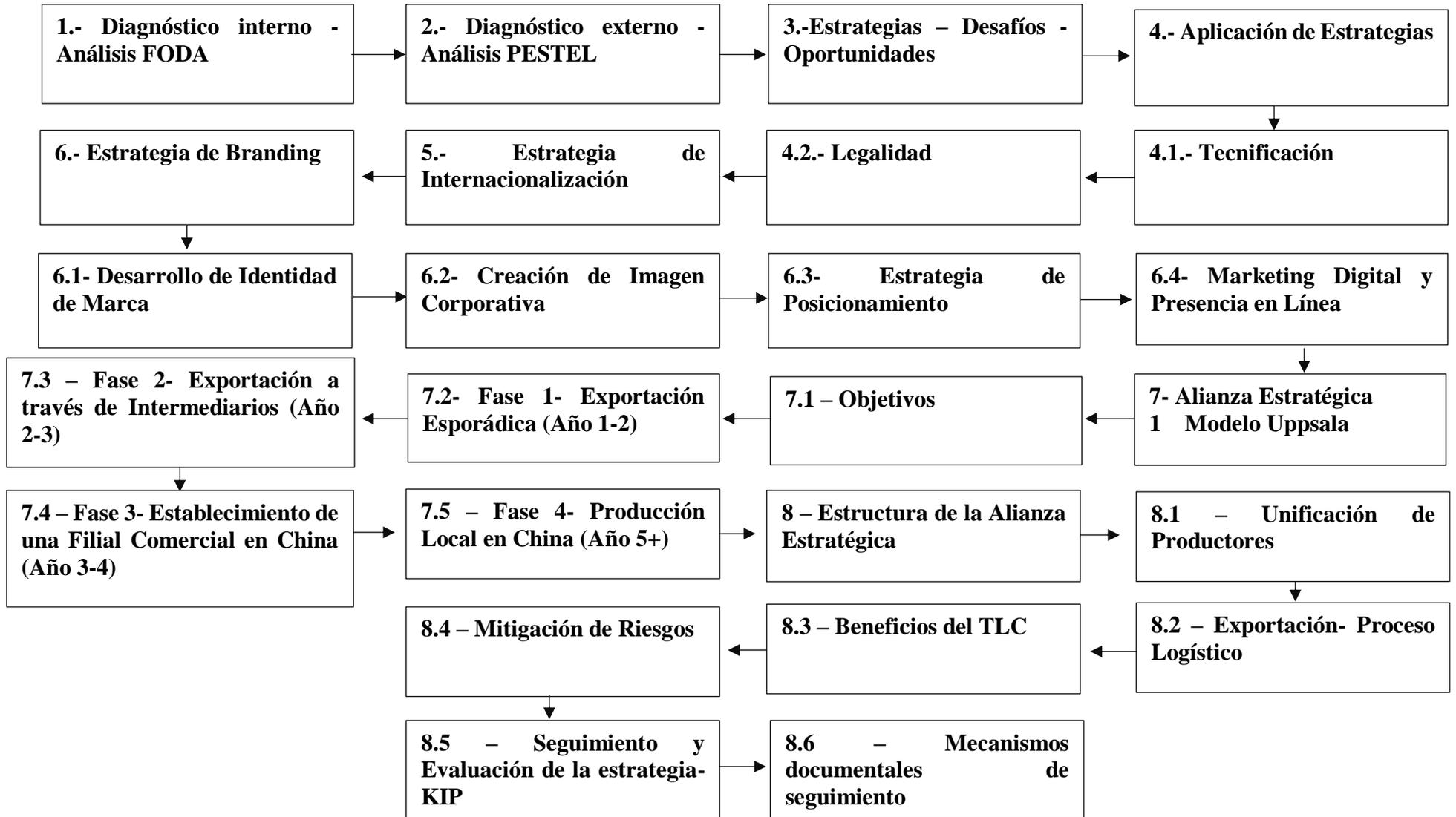
### **Evaluación de Logística**

La evaluación de la logística será un componente fundamental en el monitoreo de la eficiencia operativa de las exportaciones. (Espinoza, 2022) Se llevará a cabo una revisión periódica de los costos de transporte, tiempos de entrega y la eficiencia en los procesos logísticos. Esta evaluación permitirá identificar posibles ineficiencias o cuellos de botella en la cadena de suministro y logística, optimizando así los recursos y reduciendo costos. Además, se garantizará que las mercancías lleguen a los consumidores en el menor tiempo posible, mejorando la satisfacción del cliente.

### **c. Revisión y Ajustes de la Estrategia**

La revisión y ajuste constante de la estrategia son clave para el éxito en el mercado chino. Las PYMES cacaoteras deben adaptarse a los cambios del mercado y preferencias del consumidor, modificando productos y promociones en tiempo real. La integración de tecnologías en producción y logística mejora la cadena de suministro, mientras que la diversificación de productos y mercados reduce riesgos y abre nuevas oportunidades

### 3.3 Esquema gráfico del Aporte



#### 4. CAPITULO IV. DISCUSIÓN

La implementación de la estrategia de internacionalización mediante una alianza estratégica basada en el modelo Uppsala se encuentra respaldada por estudios recientes que demuestran su aplicabilidad y efectividad en el contexto de las PYMES. Este enfoque secuencial de internacionalización, formulado inicialmente por Johanson y Vahlne (1977), ha sido ampliamente reconocido por su utilidad para empresas que enfrentan incertidumbres en el mercado internacional y carecen de un conocimiento profundo de los entornos extranjeros. Diversos estudios respaldan la aplicabilidad del modelo Uppsala para las PYMES en diferentes sectores. Según el Villarreal (2006), este modelo es altamente apropiado para las empresas, ya que permite su consolidación y sostenibilidad en mercados externos. Sin embargo, para su correcta implementación, se enfatiza la necesidad de contar con un fuerte apoyo por parte de las entidades tanto públicas como privadas, con el objetivo de modernizar y hacer más competitivas a estas empresas. Este respaldo facilita su adaptación a las exigencias de un mercado globalizado.

Rojas y Yzaguirre (2018), sostienen que el modelo Uppsala ofrece una solución progresiva a los factores críticos que afectan la competitividad de las empresas. Al realizar un diagnóstico interno y externo, las PYMES pueden identificar sus debilidades y formular planes de acción que mejoren su competitividad. Incluso en contextos desafiantes, las empresas han demostrado ventajas competitivas significativas gracias a la aplicación gradual del modelo.

Cordero y Valdez (2020) afirman que el modelo Uppsala plantea que la internacionalización debe comenzar con actividades esporádicas para luego incrementar progresivamente su compromiso internacional. Las investigaciones sugieren que para algunas organizaciones, este enfoque requiere una transformación significativa en el aspecto organizativo, incluyendo la formulación de planes estratégicos de inserción internacional. Sin embargo, la falta de capacitación y conocimiento sobre las oportunidades comerciales disponibles se presenta como una barrera importante para aprovechar completamente las opciones del mercado.

Sánchez y Cifuentes (2019) destacan que, desde el modelo de internacionalización gradual, las empresas deben comenzar con actividades limitadas y avanzar progresivamente hacia mercados internacionales. Sin embargo, se subraya la necesidad de contar con una

transformación organizativa que contemple planes estratégicos de inserción internacional. Asimismo, se identificó que las empresas enfrentan dificultades para aprovechar tratados comerciales debido a la falta de capacitación sobre las opciones disponibles.

A través de la evaluación realizada por los seis expertos, se obtuvieron los siguientes resultados: la estrategia de internacionalización se encuentra alineada con los principios teóricos más relevantes, considerando el contexto de la investigación. Sin embargo, unos expertos sugirieron realizar ciertas adiciones que podrían enriquecer la investigación.

Uno de los expertos destacó la importancia de incluir las certificaciones de calidad requeridas en el mercado chino. Además, sugirió enfocar la estrategia a través de la promoción de PROECUADOR, ya que esto fortalecería la investigación.

Por otro lado, otro experto recomendó realizar la estrategia de una forma más específica, es decir, indicando que, en futuras investigaciones, se incluyan parámetros detallados como la cantidad de PYMES involucradas en la Alianza estratégica. También propuso incluir roles y responsabilidades claramente definidos, metas específicas, márgenes de utilidad y rentabilidad para cada una de las partes.

Un tercer experto sugirió que, para facilitar la comprensión y visualización de la estrategia, sería útil elaborar un esquema gráfico que represente de manera clara y concisa las principales ideas de la estrategia, asegurando su coherencia.

A pesar de las sugerencias de mejora, es importante recalcar que todos los expertos coincidieron en la aprobación de los parámetros y métodos aplicados en la investigación. En particular, se valoró positivamente la estructura lógica y coherente de la estrategia, la cual sigue una secuencia ordenada que facilita el entendimiento por parte de los lectores.

La metodología utilizada se considera apropiada, ya que abarca todos los aspectos esenciales para una investigación sólida, incluyendo los métodos de seguimiento que aseguran la efectividad de la estrategia a largo plazo.

Finalmente, los expertos coinciden en que la estrategia de internacionalización propuesta a las PYMES del sector cacaoero de la provincia de El Oro, basada en una alianza estratégica, contribuirá significativamente a enfrentar las oportunidades y desafíos de las exportaciones hacia el mercado de china, considerando la aplicación del Tratado de libre comercio. Se considera que la estrategia es viable y efectiva para mejorar la competitividad del sector cacaoero bajo un enfoque teórico.

Teniendo en cuenta lo anterior, los resultados obtenidos validan la hipótesis planteada: “Si se elabora una estrategia de internacionalización basada en un análisis detallado del sector cacaoero de las PYMES de El Oro, que resuelva la contradicción entre los beneficios del Tratado de Libre Comercio con China y la falta de tecnificación, entonces se podrán enfrentar las oportunidades y desafíos en las exportaciones del sector cacaoero de las PYMES de la provincia de El Oro, bajo el contexto de la firma del tratado en 2024.” Esta hipótesis es viable teóricamente, ya que, aunque la estrategia no fue implementada en un contexto práctico profesional, fue evaluada por expertos en el área, quienes determinaron su efectividad. Durante el desarrollo del estudio, no se presentaron limitaciones significativas en la revisión de la literatura para cumplir con el objetivo propuesto. Sin embargo, se recomienda que en investigaciones futuras se preste mayor atención a las certificaciones de calidad requeridas para el acceso al mercado chino, ya que pueden ser claves para fortalecer la competitividad y la entrada efectiva a mercados internacionales.

## CONCLUSIONES

- La investigación ha logrado desarrollar una estrategia de internacionalización viable para enfrentar las oportunidades y desafíos que se presentan en las exportaciones del sector cacaoero de las PYMES de la provincia de El Oro, en el contexto de la firma del tratado de libre comercio entre Ecuador y China en el año 2024. A través de la alianza estratégica propuesta y el enfoque gradual del modelo Uppsala, se ha establecido un marco que permitirá a las PYMES ecuatoriana consolidarse en mercados internacionales, especialmente en China. Esta estrategia ha sido evaluada y respaldada por expertos, quienes han validado su alineación con las teorías más relevantes, y aunque algunos expertos sugirieron áreas de mejora, la viabilidad teórica de la estrategia es indiscutible.
- En cuanto al objetivo de mejorar la calidad del cacao producido por las PYMES de El Oro, la investigación ha resaltado la importancia de la tecnificación de la producción y la capacitación del personal en prácticas agrícolas avanzadas y manejo de plagas. A través de la identificación de las necesidades de formación y las mejores prácticas internacionales, se ha proporcionado información clave para mejorar la calidad del cacao y cumplir con los estándares exigidos por el mercado chino. Esto permitirá a las PYMES competir efectivamente en mercados internacionales, fortaleciendo la posición de Ecuador como un proveedor competitivo de cacao de calidad.
- La investigación también ha abordado cómo facilitar el acceso de las PYMES de El Oro al mercado chino, se ha proporcionado información detallada acerca de procesos logísticos de exportación, además de las regulaciones legales y normativas de origen, calidad y sanitarias, con el fin de que las PYMES superen las barreras que dificultan el acceso al mercado Chino. Al integrar estos aspectos dentro de la estrategia de internacionalización, las PYMES podrán aprovechar plenamente los beneficios del TLC.
- Finalmente, el análisis realizado ha evaluado el impacto económico y social de las estrategias propuestas. Las proyecciones indican que, con la implementación de la estrategia de internacionalización, las exportaciones de cacao de las PYMES de El

Oro aumentaran significativamente lo que no solo contribuirá al desarrollo económico de la provincia, sino también al fortalecimiento de la economía nacional. A nivel social, se espera que las mejoras en la tecnificación de la producción y la capacitación de los agricultores generen un impacto positivo en las condiciones laborales y en la calidad de vida de las comunidades involucradas en el sector cacaotero, promoviendo un desarrollo económico sostenible.

## RECOMENDACIONES

- Al gobierno del Ecuador se recomienda fomentar el crecimiento del sector cacaoero de las PYMES mediante políticas públicas integrales que incluyan
- Promover la formación continua de productores mediante programas de capacitación en técnicas avanzadas de cultivo, manejo de plagas y control de calidad, a través de alianzas con instituciones como el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP).
- Invertir en la investigación y desarrollo de semillas más resistentes a plagas y enfermedades, además de proporcionar plantas a los productores para mejorar la calidad y productividad del cacao.
- Impulsar políticas que incentiven a las instituciones financieras a ofrecer líneas e crédito accesibles y flexibles para las PYMES cacaoeras, con tasas de interés preferenciales y plazos amplios para la mejora de infraestructura, adquisición de maquinaria y tecnificación de procesos.
- Establecer mecanismos regulatorios que protejan a las PYMES frente a intermediarios que ofrecen precios injustos. Implementar políticas de fijación de precios justos que garanticen una retribución adecuada para los productores.
- Mejorar las condiciones de seguridad en las zonas rurales para proteger las tierras agrícolas y brindar estabilidad a los productores.

## BIBLIOGRAFÍAS

- Sistema de Información Pública Agropecuaria SIPA. (2023). *Ministerio de Agricultura y Ganadería*. Obtenido de <https://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/rendimientos-de-cacao-2023-pa>
- Abad , A., Acuña, C., & Naranjo, E. (15 de 06 de 2020). El cacao en la Costa ecuatoriana: estudio de su dimensión cultural y económica. *Revista Internacional de la Administración*(7), 59-83. doi:<https://doi.org/10.32719/25506641.2020.7.3>
- Agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria. (2025). Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/arcsa-facilita-aun-mas-la-obtencion-de-los-registros-sanitarios-para-alimentos-procesados/>
- Agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria. (2025). *Agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/emision-de-permisos-de-funcionamiento/>
- Agrocalidad. (2016). *Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca*. Obtenido de <https://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2020/05/ppy1.pdf>
- Agrocalidad. (07 de 12 de 2022). *Agencia de regulación y control fito y zoonosanitario*. Obtenido de <https://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2022/12/Manual-de-procedimiento-para-registro-de-exportadores-de-cacao-y-cafe-sin-tostar-en-la-plataforma-CIFER.pdf>
- Alcívar Córdova, K. S., Quezada Campoverde , J. M., Barrezuela Unda, S., Garzón Montealegre, V. J., & Carvaja Romero , H. (2021). Análisis económico de la exportación del cacao en el Ecuador durante el periodo 2014 – 2019. *Revista Científico-Académica Multidisciplinaria*, 6(3), 2430-2444. doi:<https://doi.org/10.23857/pc.v6i3.2522>
- Andrade Almeida, J., Rivera García, J., Chire Fajardo, G., & Ureña Peralta, M. (2019). Propiedades físicas y químicas de cultivares de cacao *Theobroma cacao* L. de Ecuador y Perú. *Scielo*, 10(4), 1-12. doi:[http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1390-65422019000400001&lng=es&tlng=es](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-65422019000400001&lng=es&tlng=es)
- ANECACAO. (13 de 09 de 2013). *Asociación Nacional de Exportación de Cacao* . Obtenido de <https://anecacao.com/riego-y-drenaje/>

- ANECACAO. (13 de 09 de 2013). *Asociación Nacional de Exportadores de Cacao*.  
Obtenido de <https://anecacao.com/distancia-de-siembra/>
- Anecacao. (s.f.). *Asociación Nacional de Exportadores de cacao-Ecuador*. Obtenido de  
<https://anecacao.com/cacao-en-el-ecuador/tipos-de-cacao/>
- Anecacao. (s.f.). *Historia del cacao*. Obtenido de <https://anecacao.com/cacao-en-el-ecuador/historia-del-cacao/>
- Banco Central del Ecuador. (03 de 2024). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de  
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc202403.pdf>
- Borrero, C. (02 de 08 de 2010). *Cadena cacao*. Obtenido de  
[https://cadenacacaoca.info/CDOC-Deployment/documentos/FERTILIZACION\\_DEL\\_CULTIVO\\_DE\\_CACAO\\_EN\\_SITIO\\_DEFINITIVO.pdf](https://cadenacacaoca.info/CDOC-Deployment/documentos/FERTILIZACION_DEL_CULTIVO_DE_CACAO_EN_SITIO_DEFINITIVO.pdf)
- Calle Berrezueta, S. B., Diaz Cueva, J. G., & Lozzeli Valarezo, M. M. (2024). PYMES ecuatorianas: comercio exterior y fortalecimiento de mercados internacionales. 593  
*Digital Publisher CEIT*, 9(1), 112-127.  
doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2024.1.2124>
- Cardozo et al. (2007). Teorías de internacionalización. *Redalyc*, 1(3), 4-23. Obtenido de  
<https://www.redalyc.org/pdf/3439/343929215002.pdf>
- Castro, J. (2020). *Ministerio de Comercio e Industrias*. Obtenido de <https://mici.gob.pa/wp-content/uploads/2021/10/01-manual-de-promocion-de-exportaciones.pdf>
- Cedeño Coll, E. P., & Dilas Jiménez, J. O. (2022). Producción y exportación del cacao ecuatoriano y el potencial del cacao fino de aroma. *Revista de investigación científica y tecnológica Qantu Yachay*, 2(1), 08-15.  
doi:<https://doi.org/10.54942/qantuyachay.v2i1.17>
- Contreras & Vargas. (2017). Estrategias de internacionalización de las Pymes mexicanas, en función de La Alianza del Pacífico. *Redalyc*, 4(7), 9-26. Obtenido de  
<https://www.redalyc.org/journal/5530/553056621002/html/>
- Cordero I. & Valdez K. (2020). *Repositorio Universidad del Azuay* . Obtenido de  
[https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/10386/1/16012\\_esp.pdf](https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/10386/1/16012_esp.pdf)

- CropLife*. (2025). Obtenido de <https://croplifela.org/es/plagas/listado-de-plagas/moniliasis-del-cacao>
- De Jesús Mora, J. E., Salcido Vega, T. F., & Zamorano Armenta, D. D. (2008). ANÁLISIS DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DEL SERVICIO DE INTERNET POR CABLE EMPRESARIAL DE 1024 KBPS. *Revista Ra Ximhai*, 4(2), 295-309. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/461/46140215.pdf>
- Del Monte AG. (2024). *Del Monte AG*. Obtenido de <https://delmonteag.com.ec/importancia-de-la-fertilizacion-en-el-cultivo-de-cacao-en-ecuador/#:~:text=Los%20nutrientes%20principales%20requeridos%20para,controla r%20su%20tama%C3%B1o%20y%20forma>
- Escobar et al. (08 de 2013). Obtenido de [https://energypedia.info/images/0/08/Maquinaria\\_para\\_Cacao.pdf](https://energypedia.info/images/0/08/Maquinaria_para_Cacao.pdf)
- Espinoza et al. (2024). Universidad Politécnica Salesiana. En *Las pymes en el contexto de la COVID-19* (pág. 580). Quito. doi:<https://doi.org/10.17163/abyaups.71>
- Espinoza, R. (2022). *Universidad politécnica Salesiana de Ecuador*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23740/1/UPS-GT004030.pdf>
- Falconí & Jácome. (2015). El Tratado de Libre Comercio: ¿va porque va? *Revista de Ciencias Sociales- Sede Académica de Ecuador*(22), 9-18. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/509/50902201.pdf>
- Fanjul, E. (2021). *Iberglobal*. Obtenido de [https://www.iberglobal.com/files/2021/Que\\_es\\_la\\_internacionalizacin\\_de\\_la\\_empresa-C.pdf](https://www.iberglobal.com/files/2021/Que_es_la_internacionalizacin_de_la_empresa-C.pdf)
- Farmonaut*. (28 de 09 de 2024). Obtenido de <https://farmonaut.com/precision-farming/como-controlar-la-mosca-blanca-bemisia-tabaci-y-proteger-tus-cultivos-de-hortalizas-y-algodon/>
- Fernandez & Nieto. (2005). La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar. (22), 107-125. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/807/80720287005.pdf>
- Ferrer et al. (21 de 03 de 2022). Riesgo para el cultivo de cacao por los cambios en la distribución potencial del fitopatógeno *Moniliophthora perniciosa* bajo escenarios de

- cambio climático en Ecuador continental. *Redalyc*, 40. doi:<https://doi.org/10.28940/terra.v40i0.1338>
- Flore, M. (28 de 02 de 2009). *Repositorio Universidad Andina Simon Bolivar*. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/220/1/SM76-Flores-La%20protecci%C3%B3n%20jur%C3%ADdica%20para%20el%20cacao%20fino%20y%20de%20aroma%20en%20el%20Ecuador.pdf>
- García et al. (01 de 12 de 2021). La cadena de producción del Cacao en Ecuador: Resiliencia en los diferentes actores de la producción. *Scielo*, 4(2). doi:<https://doi.org/10.37135/ns.01.08.10>
- González et al. (30 de 09 de 2022). La cadena de comercialización del cacao fino de aroma, cantón Pichincha, Ecuador. *Revista de investigaciones de ciencias administrativas y economía*, 13(3), 86-95. doi:<https://doi.org/10.33936/ecasineria.v13i3.4689>
- Guardián & Trujillo. (2019). Cadena de suministros para la exportación de granos andinos a Estados Unidos. *Redalyc*(37), 15-31. doi:<https://doi.org/10.26439/ing.ind2019.n037.4540>
- INEC - Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC). (2023). *Sistema de Información Pública Agropecuaria*. Obtenido de <https://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/sipa-estadisticas/estadisticas-productivas>
- INEC. (2024). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_agropecuarias/espac/2023/Principales\\_resultados\\_ESPAC\\_2023.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/2023/Principales_resultados_ESPAC_2023.pdf)
- INEC. (2024). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas\\_Ambientales/Modulo\\_Ambiental\\_ESPAC/2023/Plantilla\\_PPT\\_ESPAC\\_2024\\_29\\_04\\_2024.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/Modulo_Ambiental_ESPAC/2023/Plantilla_PPT_ESPAC_2024_29_04_2024.pdf)
- Instituto oficiales cumplimiento & Máster "Compliance Officer". (24 de 09 de 2020). *Instituto oficiales cumplimiento*. Obtenido de [https://www.iocumplimiento.org/wp-content/uploads/2020/09/GUI%CC%81A-PRA%CC%81CTICA-DE-COMPLIANCE-PARA-PYMES\\_compressed.pdf](https://www.iocumplimiento.org/wp-content/uploads/2020/09/GUI%CC%81A-PRA%CC%81CTICA-DE-COMPLIANCE-PARA-PYMES_compressed.pdf)

- Interesse, G. (12 de 06 de 2024). *China Briefing*. Obtenido de <https://www.china-briefing.com/news/el-mercado-chino-del-chocolate-tendencias-y-un-panorama-de-la-industria/>
- Jiménez et al. (09 de 03 de 2022). Internacionalización territorial, una estrategia para el desarrollo de las regiones. *Redalyc*(3), 160-174. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/280/28071865011/html/>
- La Colina Agrotecnología. (09 de 12 de 2022). *La Colina Agrotecnología*. Obtenido de <https://lacolina.com.ec/desarrollo-del-cacao-en-el-ecuador/>
- Línea agrícola. (22 de 07 de 2014). Obtenido de [https://cadenacacaoca.info/CDOC-Deployment/documentos/Manejo\\_fitosanitario\\_Cacao.pdf](https://cadenacacaoca.info/CDOC-Deployment/documentos/Manejo_fitosanitario_Cacao.pdf)
- Magap & Agrocalidad. (02 de 10 de 2013). *Ministerio de agricultura, ganadería, acuicultura y pesca*. Obtenido de <https://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2020/05/cacao1.pdf>
- Maldonado, M. (2015). Las reglas de origen en los tratados de libre comercio. *Revista de derecho*(41), 32-50. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/851/85131029002.pdf>
- Medeiros, V., Gonçalves Godoi, L., & Camargos Teixeira, E. (2019). La competitividad y sus factores determinantes. *Revista de la CEPAL*, 7-28. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/820532b5-0b65-4f87-9990-fe54b4a6e507/content>
- Ministerio de Agricultura y ganadería . (15 de 09 de 2022). *Ministerio de Agricultura y ganadería* . Obtenido de <https://www.gob.ec/mag/tramites/titulacion-tierras-rurales-estatales-presentada-personas-juridicas>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería . (10 de 09 de 2024). *Datos Abiertos*. Obtenido de <https://datosabiertos.gob.ec/sk/dataset/precios-promedio-mensuales-de-agroindustrias-centros-de-acopio-de-cacao/resource/56de6470-1ac3-4106-9587-0358cae741d8>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) - Sistema de Información Pública Agropecuaria (SIPA). (2024). *Sistema de Información Pública Agropecuaria*. Obtenido de <https://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/sipa-estadisticas/estadisticas-economicas>

- Ministerio de agricultura y ganadería.* (2025). Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/trazabilidad-y-certificaciones-son-clave-para-una-mejora-competitiva-del-cacao-ecuatoriano/>
- Ministerio de agricultura y ganadería. (13 de 01 de 2025). *Ministerio de agricultura y ganadería.* Obtenido de <https://www.gob.ec/mag/tramites/inclusion-registro-agricultura-familiar-campesina-acceso-politica-publica-diferenciada-personas-naturales>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2021). *Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca.* Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/se-inicio-aromas-del-ecuador-edicion-cacao-vitrina-internacional-con-compradores-de-tres-continentes/>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (01 de 12 de 2023). *Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca.* Obtenido de [https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2023/12/Copia-de-FTA-COPY-ECUADOR-SPANISH\\_.pdf](https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2023/12/Copia-de-FTA-COPY-ECUADOR-SPANISH_.pdf)
- Ministerio de Producción, comercio exterior, inversiones y pesca.* (2024). Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2024/05/Analisis-trimestral-de-comercio-exterior-ene-mar-2024.pdf>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2024). *Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca.* Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2024/04/Instructivo-para-la-generacio%CC%81n-del-certificado-de-origen-con-destino-a-China.pdf>
- Ministerio del ambiente, a. y. (21 de 08 de 2018). *Ministerio del ambiente, agua y transición Ecológica.* Obtenido de <https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Ley-Organica-de-Tierras-Rurales-y-Territorios-Ancestrales.pdf>
- Ministro de producción, comercio exterior, inversiones y pesca. (2025). *Sistema nacional de información .* Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/mipymes-se-insertan-en-el-mundo-de-la-calidad-con-certificados-de-gestion-inen/>
- Mundo cacao.* (s.f.). Obtenido de <https://www.mundocacao.com.co/page-bpa/c/0/i/49894263/manejo-integrado-de-plagas-y-enfermedades-mipe>

- OEC . (2022). *Observatorio de Complejidad Económica*. Obtenido de <https://oec.world/es/profile/bilateral-product/cocoa-beans/reporter/chn>
- Olarte. (2015). Análisis del perfil de las cadenas productivas del café, el cacao, la pitahaya y el limón Tahití, desde un enfoque de internacionalización, innovación y responsabilidad social empresarial en Bucaramanga. *I+D Revista de Investigaciones*, 6(2), 76-99. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/5337/533777104009.pdf>
- Olarte, M. Y. (2015). Análisis del perfil de las cadenas productivas del café, el cacao, la pitahaya y el limón Tahití, desde un enfoque de internacionalización, innovación y responsabilidad social empresarial en Bucaramanga. *I+D Revista de investigaciones*, 6(2), 76-99. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/5337/533777104009.pdf>
- Olaya Cum, R., Ramírez Arias, T., & Noblecilla Matamoros, C. (2022). Dinamización económica a través del cacao. Estudio de su comercialización en el Cantón Ayapamba, Ecuador. *Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 4(2), 1-9. doi:<https://doi.org/10.47666/summa.4.2.5>
- Ordoñez & Zumba. (s.f.). *Repositorio Utmach*. Obtenido de [https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/17651/1/T-19809\\_ORDO%20C3%91EZ%20AQUINO%20GENESIS%20TAMARA.pdf](https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/17651/1/T-19809_ORDO%20C3%91EZ%20AQUINO%20GENESIS%20TAMARA.pdf)
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (s.f.). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Obtenido de <https://www.fao.org/sustainable-forest-management/toolbox/tools/tools-details/es/c/233067/#:~:text=Las%20normas%20internacionales%20para%20medidas,la%20salud%20de%20las%20plantas>
- Ortiz & Rivera . (2023). Procesos logísticos para exportación en la empresa unión de bananeros. *Revista multidisciplinaria de innovación y estudios aplicados*, 8(8), 1571-1586.
- Padin, J. M. (2019). Los aranceles aduaneros como herramienta de protección comercial. Límites y alternativas para repensar el caso argentino. *Revista ensayos de economía*, 29(54), 115-136. doi:<https://doi.org/10.15446/ede.v29n54.75883>

- Pallaroso, J. C. (2022). *Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar*. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/9067/1/T3966-MDEM-Castro-Implementacion.pdf>
- Portal único de trámites ciudadanos. (2025). *Portal único de trámites ciudadanos*. Obtenido de [https://www.gob.ec/tramites/buscar?search\\_api\\_fulltext=Catastral](https://www.gob.ec/tramites/buscar?search_api_fulltext=Catastral)
- Puentes et al. (2016). CONCENTRACIÓN DE NUTRIENTES EN HOJAS, UNA HERRAMIENTA PARA EL DIAGNÓSTICO NUTRICIONAL EN CACAO. *Redalyc*, 27(2), 329-336. doi:<https://doi.org/10.15517/am.v27i2.19728>
- Quingaísa, E. (11 de 2007). Obtenido de [https://www.fao.org/fileadmin/templates/olq/documents/Santiago/Documentos/Estudios%20de%20caso/Cacao\\_Ecuador.pdf](https://www.fao.org/fileadmin/templates/olq/documents/Santiago/Documentos/Estudios%20de%20caso/Cacao_Ecuador.pdf)
- Rainforest Alliance*. (30 de 03 de 2022). Obtenido de <https://www.rainforest-alliance.org/es/perspectivas/cacao-certificado-rainforest-alliance/>
- Relief, L. W. (05 de 06 de 2013). Obtenido de <https://canacacao.org/wp-content/uploads/Guia-6-Manejo-de-plagas.pdf>
- Rojas A. & Yzaguirre M. (2018). *Repositorio Universidad César Vallejo*. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/13957/Rojas\\_CAJ\\_Yzaguirre\\_RMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/13957/Rojas_CAJ_Yzaguirre_RMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rojas et al. (2021). PRODUCCIÓN DE HOJARASCA Y SU APOORTE DE NUTRIENTES EN CACAO BAJO DIFERENTES ESQUEMAS DE FERTILIZACIÓN, RIONEGRO-SANTANDER. *Revista Agronomía Costarricense*, 45(1), 193-206. doi:<https://doi.org/10.15517/rac.v45i1.45790>
- Sánchez O. & Cifuentes J. (2019). *Repositorio Universidad pedagógica y tecnológica de Colombia*. Obtenido de <https://repositorio.uptc.edu.co/server/api/core/bitstreams/0d63ead4-f02c-4fd4-a362-9309dd966669/content>
- Serrano, A. (08 de 06 de 2023). *El tiempo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/vida/medio-ambiente/caracol-africano-la-plaga-silenciosa-que-invadio-ecuador-776220>
- Servicio de rentas internas. (2025). *Servicio de rentas internas*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/ruc-sociedades#%C2%BFqu%C3%A9-es>

- Servicio Nacional de Derechos Intelectuales. (s.f.). *Servicio Nacional de Derechos Intelectuales*. Obtenido de <https://www.derechosintelectuales.gob.ec/ecuador-la-tierra-del-cacao/>
- SIPA. (2024). *Sistema de Información Pública Agropecuaria*. Obtenido de <https://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/boletin-nacional-precios-productor/2024-precios-productor>
- Suarez & Hernandez. (2010). *Repositorio Agrosavia*. Obtenido de [https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/12699/81628\\_56560.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/12699/81628_56560.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Sulz, P. (19 de 05 de 2019). *Rockcontent*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/branding/>
- Superintendencia de compañías*. (07 de 05 de 2012). Obtenido de [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/piezasInformativas/Pasos%20para%20a%20Constitucion%20de%20una%20compania.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/piezasInformativas/Pasos%20para%20a%20Constitucion%20de%20una%20compania.pdf)
- Tirado P. et al., . (2016). Estrategias de control de *Moniliophthora roreri* y *Moniliophthora perniciosa* en *Theobroma cacao* L.: revisión sistemática. *Scielo*, 17(3). doi:[http://dx.doi.org/10.21930/rcta.vol17\\_num3\\_art:517](http://dx.doi.org/10.21930/rcta.vol17_num3_art:517)
- Trade map. (2023). *Trade map*. Obtenido de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7c156%7c%7c%7c1801%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7c156%7c%7c%7c1801%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1)
- Trade Map. (2023). *Trade Map*. Obtenido de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7c218%7c%7c%7c1801%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7c218%7c%7c%7c1801%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1)
- Trade Map. (2023). *TRADE MAP*. Obtenido de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct.aspx?nvpm=1%7c%7c%7c%7c1801%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=1%7c%7c%7c%7c1801%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1)
- Unión de Organizaciones Campesinas Cacaotera – UNOCACE. (s.f.). *Unión de Organizaciones Campesinas Cacaotera – UNOCACE*. Obtenido de <https://new.unocace.com/somos-unocace/>
- Varela, C. (2011). EL PROCESO AGRARIO EN EL ECUADOR. *Revista jurídica*. Obtenido de <https://www.revistajuridicaonline.com/2011/12/el-proceso-agrario-en-el-ecuador/>

Villacis Poveda, R. P. (2021). *Repositorio Digital UNESUM*. Obtenido de <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/2971/1/TECNIFICACIaN%20AGR+COLA%20COMO%20ESTRATEGIA.pdf>

Villarreal, O. (31 de 10 de 2006). Obtenido de [https://www.ehu.eus/documents/3020595/3024903/Estrategia\\_internacionalizacion\\_empresa\\_I.pdf](https://www.ehu.eus/documents/3020595/3024903/Estrategia_internacionalizacion_empresa_I.pdf)

World Trade Organization . (2024). *World Trade Organization*. Obtenido de [https://www.wto.org/spanish/docs\\_s/legal\\_s/22-roo.doc](https://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/22-roo.doc)

# ANEXOS

## Anexo A: Cuestionario de la entrevista



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**



### **ENTREVISTA A PYMES CACAOTERAS DE LA PROVINCIA DE EL ORO**

**TEMA:** Estrategia de internacionalización para enfrentar las oportunidades y desafíos en las exportaciones del sector cacaotero de las PYMES de El Oro, bajo el contexto de la firma del tratado de libre comercio entre Ecuador y China en el año 2024.

Buenas tardes, es un placer dirigirme a usted y solicitar información relevante para el desarrollo un proyecto de titulación con fines académicos de la Universidad Técnica de Machala para la obtención del título de licenciada de comercio exterior.

**Objetivo:** Recopilar información detallada sobre las prácticas de producción, comercialización y desafíos de un pequeño productor de cacao en Ecuador, identificando oportunidades para mejorar su competitividad y explorar posibilidades de exportación, con un enfoque en el mercado chino.

**Introducción:** La producción de cacao en Ecuador es una actividad clave que involucra a pequeños productores con años de experiencia. Esta entrevista busca conocer las prácticas, desafíos y aspiraciones de un productor con más de 12 años en el cultivo, explorando oportunidades para mejorar su competitividad y evaluar el potencial del mercado internacional, especialmente el chino, tras el reciente Tratado de Libre Comercio con Ecuador.

### **GUÍA DE ENTREVISTA**

**Pregunta 1.**

¿Cuál es el nombre de su empresa y cuántos años lleva dedicada a la producción de cacao?

**Pregunta 2.**

¿Qué variedades de cacao producen y qué volumen promedio manejan anualmente?

**Pregunta 3.**

¿Qué métodos utilizan para la cosecha y postcosecha del cacao (fermentación, secado)?

**Pregunta 4.**

¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta en la producción de cacao (plagas, clima, infraestructura)?

**Pregunta 5.**

¿Cuáles son las plagas más comunes que afectan sus cultivos y cómo las combaten?
<p><b>Pregunta 6.</b></p> <p>¿Qué limitaciones tiene en cuanto a infraestructura (equipos, transporte, instalaciones de almacenamiento) para la producción de cacao?</p>
<p><b>Pregunta 7.</b></p> <p>¿A quiénes venden su cacao actualmente (intermediarios, cooperativas, grandes exportadores)?</p>
<p><b>Pregunta 8.</b></p> <p>¿Qué factores cree que influyen en los precios que reciben por su producto</p>
<p><b>Pregunta 9.</b></p> <p>¿Considera usted que exportar su cacao le brindaría mayores beneficios que venderlo únicamente en el mercado nacional? ¿Por qué?</p>
<p><b>Pregunta 10.</b></p> <p>¿Está al tanto de los requisitos necesarios para exportar cacao directamente al mercado internacional?</p>
<p><b>Pregunta 11.</b></p> <p>¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre el Tratado de Libre Comercio entre Ecuador y China firmado en 2024?</p>
<p><b>Pregunta 12.</b></p> <p>¿Cree que el mercado chino representa una oportunidad para su cacao? ¿Por qué?</p>
<p><b>Pregunta 13.</b></p> <p>¿Qué características de su cacao podrían atraer a los consumidores chinos (calidad, sabor)?</p>
<p><b>Pregunta 14.</b></p> <p>¿Qué tipo de apoyo considera necesario para mejorar la producción y comercialización de su cacao (financiamiento, capacitación, tecnología)?</p>
<p><b>Pregunta 15.</b></p> <p>¿Qué acciones recomendaría al gobierno o a instituciones públicas para fortalecer la competitividad de las PYMES cacaoteras?</p>
<p><b>Pregunta 16.</b></p> <p>¿Cuáles son las expectativas de su empresa en los próximos cinco años respecto a la producción y comercialización de cacao?</p>
<p><b>Pregunta 17.</b></p> <p>¿Ve factible la posibilidad de exportar directamente su cacao en el futuro? ¿Por qué?</p>

**Anexo B.** Evaluación del aporte práctico por parte de los expertos

**GUÍA o ENCUESTA**

**ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA  
EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN.**

Compañero(a):

Usted ha sido seleccionado, por su calificación científico-técnica, sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que el autor le pide que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta la Estrategia de internacionalización en su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica escolar, a partir de valorar los aspectos que se relacionan a continuación ordenándolos de manera decreciente, asignando el número 9 al aspecto (o los aspectos) que usted considere que mejor se revelan o se manifiestan en la Estrategia de internacionalización, el número 8 al siguiente y así sucesivamente hasta el número 1.

1.- Valorar si la concepción teórica y práctica de la Estrategia de internacionalización refleja los principios teóricos que la sustentan.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en este aspecto:

(I)	(II)	(III)	(IV)
BIEN CONCEBIDO	HARIA CAMBIOS	HARIA ADICIONES	HARIA SUPRESIONES

Siempre que usted marque una de las columnas (I), (II) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

2. - Valorar si la concepción estructural y metodológica de la Estrategia de internacionalización favorecen el logro del objetivo por el cual se elaboró.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en este aspecto:

(I)	(II)	(III)	(IV)
BIEN CONCEBIDO	HARIA CAMBIOS	HARIA ADICIONES	HARIA SUPRESIONES

Siempre que usted marque una de las columnas (I), (II) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

3.- Valorar si las etapas declaradas en la Estrategia de internacionalización para la estructuración del proceso de enseñanza de la solución de problemas han sido ordenadas atendiendo a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en este aspecto:

(I)	(II)	(III)	(IV)
BIEN CONCEBIDO	HARIA CAMBIOS	HARIA ADICIONES	HARIA SUPRESIONES

Siempre que usted marque una de las columnas (I), (II) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

4.- Valorar si se reflejan con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada etapa de la Estrategia de internacionalización.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en este aspecto:

(I)	(II)	(III)	(IV)
BIEN CONCEBIDO	HARIA CAMBIOS	HARIA ADICIONES	HARIA SUPRESIONES

Siempre que usted marque una de las columnas (I), (II) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

5. - Valorar si los indicadores y categorías del sistema de control propuesto en la Estrategia de internacionalización son precisos y miden el cumplimiento del objetivo general.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en este aspecto:

(I)	(II)	(III)	(IV)
BIEN CONCEBIDO	HARIA CAMBIOS	HARIA ADICIONES	HARIA SUPRESIONES

Siempre que usted marque una de las columnas (I), (II) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

6. - Valorar el nivel de satisfacción práctica de la Estrategia de internacionalización, como solución al problema y posibilidades reales de su generalización en la práctica escolar.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en este aspecto:

(I)	(II)	(III)	(IV)
BIEN CONCEBIDO	HARIA CAMBIOS	HARIA ADICIONES	HARIA SUPRESIONES

Siempre que usted marque una de las columnas (I I), (I I I) ó (I V) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

7. - Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades, teóricas y prácticas a desarrollar por los escolares en las actividades propuestas en la Estrategia de internacionalización, y las particularidades de su desarrollo psíquico.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en este aspecto:

(I)	(I I)	(I I I)	(I V)
BIEN CONCEBIDO	HARIA CAMBIOS	HARIA ADICIONES	HARIA SUPRESIONES

Siempre que usted marque una de las columnas (I I), (I I I) ó (I V) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

8. - Valorar la contribución que realiza la Estrategia de internacionalización a la formación de cualidades de la personalidad de los escolares en las esferas: intelectual, afectivo-volitiva y moral.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en este aspecto:

(I)	(I I)	(I I I)	(I V)
BIEN CONCEBIDO	HARIA CAMBIOS	HARIA ADICIONES	HARIA SUPRESIONES

Siempre que usted marque una de las columnas (I I), (I I I) ó (I V) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

9.- Valorar la contribución que realiza la Estrategia de internacionalización al conocimiento, de los escolares, de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas: social, económica y ambiental.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en este aspecto:

(I)	(II)	(III)	(IV)
BIEN CONCEBIDO	HARIA CAMBIOS	HARIA ADICIONES	HARIA SUPRESIONES

Siempre que usted marque una de las columnas (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

Para finalizar, queremos expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y señalamientos críticos contribuirán a perfeccionar la Estrategia de internacionalización, tanto en su concepción teórica como en su futura aplicación en la práctica escolar.

Muchas gracias por su cooperación y le pedimos disculpas por las molestias ocasionadas.

**Anexo C:** Imágenes de las plantaciones de cultivo de cacao de las PYMES de la Provincia de El Oro

