



# **ESPE**

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

## **DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

### **CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL**

#### **TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL**

#### **TEMA: ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA POSICIONAMIENTO DE MIPYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL CACAOtero**

**AUTOR: ZULETA CHUICO ESTEFANÍA MABEL**

**DIRECTOR: ING. ROMERO MONCAYO EDGAR EFREN**

**SANGOLQUÍ 2016**



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN  
INTERNACIONAL

### CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, ***“ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA POSICIONAMIENTO DE MIPYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL CACAOTERO”*** realizado por la Srta. **Estefanía Mabel Zuleta Chuico**, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a la señorita **Estefanía Mabel Zuleta Chuico** para que lo sustente públicamente.

**Sangolquí, 21 de julio de 2016**

Atentamente,



Director  
Ing. Edgar Efrén Romero Moncayo



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN  
INTERNACIONAL

#### AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, **ESTEFANÍA MABEL ZULETA CHUICO**, con cédula de identidad N° 1726794561, declaro que este trabajo de titulación "**ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA POSICIONAMIENTO DE MIPYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL CACAOTERO**" ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

**Sangolquí, 19 de julio de 2016**

ESTEFANÍA MABEL ZULETA CHUICO

C.C. 1726794561

---



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN  
INTERNACIONAL**

### **AUTORIZACIÓN**

Yo, **ESTEFANÍA MABEL ZULETA CHUICO**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución la presente trabajo de titulación **“ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA POSICIONAMIENTO DE MIPYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL CACAOTERO”** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

**Sangolquí, 19 de julio de 2016**

**ESTEFANÍA MABEL ZULETA CHUICO**

C.C. 1726794561

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de investigación a mis padres, porque me han apoyado incondicionalmente en todo momento, siendo mi guía para lograr lo que me he propuesto, confiando siempre en mí y en lo que puedo llegar a ser, también se lo dedico a mis hermanas para que les sirva como una pauta de que todos los sueños se hacen realidad con constancia y sacrificio, y les sirva para que ellas lleguen mucho más alto.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mis padres y a mi familia por siempre incentivar-me a hacer las cosas bien y de manera correcta, por motivarme a alcanzar mis objetivos, por ayudarme siempre a crecer como persona y porque siempre han confiado en mí, ya que sin su apoyo no hubiera logrado alcanzar este triunfo de mi vida sin contratiempos.

Agradezco a mi novio por su ayuda constante en todos los niveles de la carrera por ayudarme a mejorar siempre, por entenderme y estar conmigo en cada momento por el que atravesamos en la universidad.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA	
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTOS.....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
INDICE DE FIGURAS.....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
CAPÍTULO 1 .....	1
1.1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.2. OBJETO DE ESTUDIO.....	3
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	3
1.5. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.6. MARCO TEÓRICO .....	6
1.7. MARCO REFERENCIAL .....	9
1.8. MARCO CONCEPTUAL.....	11
CAPÍTULO 2.....	15
2.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....	15
2.2. TIPOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	15
2.3. VARIABLES DE ESTUDIO .....	17
2.4. HIPÓTESIS.....	17
2.5. PROCEDIMIENTO LA PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	18

	viii
CAPÍTULO 3.....	19
3.1. INTERNACIONALIZACIÓN DE MIPYMES EN EL ECUADOR.....	19
3.2. INCIDENCIA DE LAS MIPYMES EN LA ECONOMÍA .....	21
3.3. MARCO LEGAL.....	22
3.4. HISTORIA DEL CACAO .....	28
3.5. CACAO Y SUS ELABORADOS.....	29
3.6. EVOLUCIÓN EXPORTACIONES DE CACAO .....	30
3.7. BALANZA COMERCIAL .....	35
3.8. PRODUCTOS DERIVADOS DEL CACAO .....	37
3.9. PYMES EXPORTADORAS DE CACAO INTERNACIONALIZADAS ...	38
I. AGRO MANOBANDA HERMANOS S.A. (AGROMANOBANDA).....	42
II. CACAOS FINOS ECUATORIANOS S.A. CAFIESA.....	43
III. CAFEICA COMERCIALIZADORA DE CAFE Y CACAO CIA. LTDA.	44
IV. ECUATORIANA DE CHOCOLATES .....	45
V. EXPORTADORA COMERCIAL ORELLANA EXIMORE C LTDA.....	45
VI. OSELLA S.A.....	47
VII. UNION DE ORGANIZACIONES CACAOTERAS UNOCACE .....	49
3.10. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES.....	50
CAPÍTULO 4.....	57
4.1. CONCLUSIÓN.....	57
4.2. RECOMENDACIONES.....	59
BIBLIOGRAFÍA.....	61



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Código CIIU Rev. 4.0.....	24
<b>Tabla 2</b> Productos semielaborados de cacao.....	38
<b>Tabla 3</b> Listado de exportadores de cacao.....	40
<b>Tabla 4</b> Especificaciones calidad de cacao .....	43
<b>Tabla 5</b> Clasificación cacao .....	47
<b>Tabla 6</b> Requisitos de calidades para el cacao en grano beneficiado.....	48
<b>Tabla 7</b> Requisitos de calidades para el cacao en grano beneficiado.....	49

## **INDICE DE FIGURAS**

<b>Figura N° 1</b> Esquema original del modelo Uppsala.....	8
<b>Figura N° 2</b> Evolución cacao y elaborados 2006-2015 .....	31
<b>Figura N° 3</b> Exportación de Cacao en toneladas métricas 2011-2015.....	32
<b>Figura N° 4</b> Cacao en producto terminado, Clasificación arancelaria 2015 .....	33
<b>Figura N° 5</b> Exportación de cacao, Miles de dólares FOB 2013-2014 .....	34
<b>Figura N° 6</b> Variaciones Cacao y Elaborados 2013-2014.....	34
<b>Figura N° 7</b> Balanza comercial 2013-2016.....	36
<b>Figura N° 8</b> Balanza comercial 2015-2016.....	36

## RESUMEN

El presente tema de investigación, está apoyado en un análisis de las Pymes del sector cacaoero con la finalidad de conocer las situaciones por las que atraviesa durante un proceso de internacionalización, determinar cuáles son los motivos que los llevan a buscar nuevas maneras de mejorar sus ingresos y los beneficios que traen los mismos. Será necesario hacer un profundo análisis con la ayuda de investigaciones anteriores para determinar las diferentes teorías que se mencionan alrededor de este tema, y que sirvan de referencia de cómo fue aplicada en cada una de las Pymes estudiadas del sector industrial cacaoero, siendo necesario conocer su historia y determinar el tiempo que llevan en el mismo giro de negocio para conocer las razones que los llevaron a tomar la decisión de internacionalizar su empresa o su producto. Logrando determinar los diferentes métodos utilizados y las circunstancias en las que se encuentra la pequeña o mediana empresa cacaoera, que después de lograr posicionarse en su mercado local han buscado maneras que les ayuden a crecer y poder ofrecer sus productos en el exterior, muchas de estas empresas han pasado por un análisis permitiéndoles mejorar la calidad del producto, lo que hace que sea más factible ingresar en mercados en donde las certificaciones de calidad son consideradas como parte fundamental para que el cliente final escoja ese bien a diferencia de otros.

### **Palabras clave:**

- **INTERNACIONALIZACIÓN**
- **MERCADO**
- **CALIDAD**
- **TEORÍAS**
- **COMPETITIVIDAD**

## **ABSTRACT**

The present topic of investigation, is supported in analysis of the SME's in the cocoa sector by the purpose of knowing the situations for which it crosses during a process of internationalization, determine what the reasons to lead them looking for a new ways to improve their income and the benefits that the same ones bring. It will be necessary to do a deep analysis with the help of previous investigations to determine the different theories that are mentioned about these issue, and that use as reference as how it was applied in each of the studied SMEs of the cocoa industry, being necessary to know his history and to determine the time that they take in the same draft of business to know the reasons that led them to taking the decision to internationalize your company or your product. Achieving determine the different methods used and the circumstances in which small and medium cocoa company is that after managing to be positioned in the local market have sought ways to help them grow and offer their products abroad, many of these companies have gone through an analysis allowing them to improve product quality, which makes it more feasible to enter markets where quality certifications are considered as a fundamental part for the end customer to choose the good unlike others.

### **Keywords:**

- **INTERNATIONALIZATION**
- **MARKET**
- **QUALITY**
- **THEORIES**
- **COMPETITIVENESS**

## CAPÍTULO 1

### ASPECTOS GENERALES

#### 1.1. INTRODUCCIÓN

Debido a que en Ecuador, en los últimos años han implementado varias medidas con la finalidad de promover las exportaciones de sus productos y servicios, para lo cual se ha visto la necesidad de buscar maneras en las que se permita que la balanza comercial se equilibre forjando así una economía más sustentable al país y de la misma manera ayudar al emprendimiento de las personas, al crear pequeñas empresas que con el tiempo podrían llegar a ser compañías que aporten en gran cantidad a la economía del país.

Dentro de algunas medidas se puede nombrar el “Plan Nacional del Buen Vivir” vigente desde el año 2013 con una duración de 4 años es decir hasta el año 2017, el cual intenta incentivar las exportaciones dentro de varios objetivos, los cuales mencionan lo siguiente:

“Sustituir las importaciones e incentivar a la diversificación productiva, permitiendo incluir a todas las clases sociales dentro de un sistema económico más justo, permitiendo integrar a todos los sectores productivos generando oportunidades de crecimiento, incentivando a los pequeños productores a que realicen exportaciones” (CONSEJO NACIONAL DE PLANIFICACIÓN, 2013-2017).

También dentro de estas medidas se puede observar las tarifas arancelarias implementadas en varios productos, materia prima y productos terminados que fácilmente se pueden obtener en el país, todo esto con la finalidad de que exista un mayor interés por tener una gran producción de estos

dentro de la nación, a estas medidas se las conoce como Salvaguardias: que son medidas de emergencia que usan muchos países como una manera que preserve la producción nacional y la economía interna cuando estas se ven amenazadas por un crecimiento constante de las importaciones que puede llegar a afectar a la economía del país o un determinado sector productivo.

Así como también existen planes para los pequeños productores con el fin de incentivarlos a aumentar su producción y permitirles abrirse a nuevos mercados, uno de esos planes se lo conoce como “Exporta Fácil” el cual fue creado con la finalidad de facilitar las exportaciones de micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) de manera más ágil y simplificada a través de envíos postales ayudados por la empresa nacional Correos del Ecuador, es decir, en cantidades pequeñas y de esta manera ingresar en el mercado extranjero, para lo cual en un inicio únicamente necesitan de un conocido en el extranjero al cual le será entregada la carga enviada desde Ecuador, también deberá contar con un RUC y facturas comerciales autorizadas por el SRI, registrando todo lo que se envía por este medio, y llenar una declaración simplificada entregada en cualquier agencia de Correos del Ecuador que están distribuidas por todo el país.

Y como resultado ha logrado que las exportaciones se conviertan en una parte muy importante dentro de la economía nacional, pretendiendo ser uno de los mayores aportes al equilibrio económico del país, permitiendo estabilizarlo a través de medidas que impulsen la internacionalización de productos nacionales, mediante estrategias propuestas por parte del poder ejecutivo, aportando mayores facilidades a pequeños y medianos comerciantes en busca de nichos de mercado que cuenten con gran aceptación del producto a ofertar, así de esta manera poder aprovechar esta clase de incentivos en el que cada vez más los bienes nacionales se han abierto espacio en el mercado internacional permitiendo así ayudar a equilibrar la balanza comercial del país que por mucho tiempo se ha mantenido con tendencia a la baja, teniendo repercusiones negativas en la economía nacional.

## **1.2. OBJETO DE ESTUDIO**

El objeto de estudio de este proyecto tiene como finalidad el análisis de como los pequeños y medianos productores de cacao, han buscado diferentes maneras para que sus empresas se internacionalicen, hacia mercados en donde tengan una mayor ventaja competitiva y que les ayude a encontrar mejores oportunidades de desarrollo con un alto potencial de demanda, que les permita crecer constantemente.

## **1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El planteamiento del problema de este tema de investigación se basa específicamente en buscar las diferentes formas que usan los pequeños y medianos productores y exportadores de cacao para posicionarse en los mercados internacionales:

**¿Cómo se posicionan las Mipymes en los mercados internacionales?**

## **1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

Cerca del 70% de la producción mundial de chocolate se localiza en Ecuador, convirtiéndose en la nación con el mayor mercado chocolatero del mundo y siendo uno de los productos que tienen mayor relevancia en la balanza

comercial de exportaciones no petroleras. (Proecuador, Lanzamiento de: "Asociacion de chocolateros fino de aroma", 2014)

Los principales destinos de los productos de la balanza comercial no petrolera en general son: Estados Unidos ocupando el primer lugar, seguidos de este se encuentran en gran variedad los países europeos encabezando la lista España, continuando con Países bajos, Italia, Holanda, México. (H, 2016)

Otro dato importante es conocer precio promedio mensual por tonelada para el cacao en grano, el cual varía entre los USD 2350,00 y los USD 2825,00 con tendencias al crecimiento constante por lo que se puede definir que la oferta de chocolate está en camino a ser uno de los puntos más importantes queriendo superar por muy encima al resto de productos elaborados y materias primas en la balanza comercial no petrolera con una tendencia a la alza para el año 2018. (Proecuador, 2014)

Al chocolate también se lo conoce por sus altos beneficios para la salud, considerando las porciones sean estas naturales o procesadas, consideradas dentro de un plan nutricional diario, se debe tomar en cuenta que no solo tiene efectos en la salud sino también a nivel hormonal, que permite dotar de energía a las personas, influye en el ánimo, entre otros.

También al contar con certificaciones de calidad hacen que este producto sea más apreciado por las personas y den mayor confianza en su consumo, siendo considerado este como un valor agregado al producto, siendo no solo su sabor, aroma, presentación.



## 1.5. OBJETIVO GENERAL

- Analizar las estrategias utilizadas por las Mipymes en el proceso de internacionalización.

## 1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estudiar las teorías en las que se fundamenta la internacionalización de las empresas.

Dentro de este objetivo específico se estudiarán las teorías principales y/o las más conocidas que han sido usadas para buscar internacionalizar una empresa y mantenerse en el mercado extranjero.

- Investigar los factores externos que influyen en la internacionalización.

Se conocerá cuáles son las causas más comunes con las que se llegan a encontrar los empresarios, mientras se hallan en un proceso de internacionalización y las afecciones sean estas positivas o negativas dentro de su entorno natural.

- Indagar la relación del posicionamiento en los mercados y la internacionalización.

Será necesario establecer si el posicionamiento de las empresas está directamente relacionado con la búsqueda de una internacionalización, y cuáles son las causas más comunes para que la población determine el querer vender sus productos más allá de sus límites normales, y por los que buscan crecer de

manera física y económica, generando mayores beneficios para la sociedad y para sí mismos.

## **1.6. MARCO TEÓRICO**

Dentro del estudio, sobre la internacionalización de las Mipymes se tomará en cuenta varias teorías y modelos que ayudan a comprender las formas y factores que permiten a las pequeñas y medianas empresas buscar la internacionalización de sí mismas como la de sus productos, con la finalidad de mejorar sus ingresos y darse a conocer fuera de las demarcaciones nacionales o regionales, permitiendo entender y conocer las vías más utilizadas por los comerciantes en estudios anteriores y por los que son tomados para esta investigación, pudiendo de esta manera comparar a las empresas ecuatorianas y conocer cuáles son las causas más comunes para internacionalizar sus negocios, con la finalidad de analizar y conocer el comportamiento de las mismas.

### **a. Teorías de internacionalización**

Entre las teorías que se mencionan se encuentran:

#### **Teoría ecléctica**

En esta teoría se menciona el proceso a seguir para internacionalizar, basándose en factores esenciales como son: la ventaja competitiva, factores para la localización y las oportunidades que se les presenta, con la finalidad de hacer que cualquier organización pueda competir en un mercado nuevo, siempre y cuando que en el mercado local cuente con bases sólidas que permitan a la empresa internacionalizarse de manera más segura.

Esta proposición se enfoca en que la empresa domine los factores antes mencionados para poder decidir si tiene la posibilidad de realizar la compra de

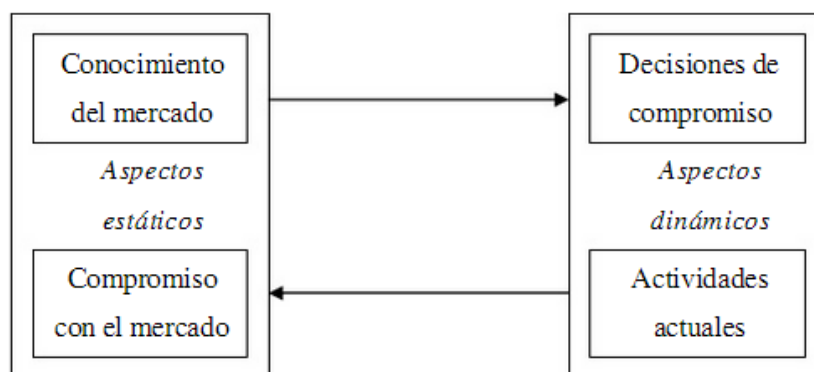
una franquicia o la internacionalización de su propia empresa para el cual es siempre es necesario tener un estudio del mercado previo del país al que va a ingresar y si sus productos son demandados y así de esta manera poder determinar la mejor vía para exportar. (Batalla, 2015)

Pedro Pablo Cardozo en su proyecto de investigación menciona varios modelos de internacionalización entre los cuales se indican los siguientes:

### **Modelo de Uppsala o U-model**

Según (Pedro Pablo Cardozo, 2013) este modelo para la internacionalización se da por que la persona que decide exportar cuenta con un contacto en el extranjero que hace que las exportaciones sean más viables brindando toda la información del posible mercado al que se desea ingresar, que de esta manera es más fácil llegar a obtener mayores conocimientos, cabe recalcar que según los estudios realizados con anterioridad en los inicios las exportaciones serán de forma irregular y en menor cantidad, que con el transcurrir del tiempo pueden ir incrementando de manera poco acelerada hasta que el empresario pueda contar con el capital suficiente para mantenerse en el mercado extranjero e incrementar su cartera de clientes, para de esta manera poder crear un compromiso de oferta y demanda en sus actividades comerciales, esta teoría se aplicará en el modelo utilizado por la empresa Ecuatoriana de Chocolates.

En la figura 1 se podrá observar el esquema original de los autores del modelo de Uppsala, permitiéndonos conocer que en el proceso de internacionalización siempre será de manera paulatina con una tendencia al crecimiento continuo que en un principio será poco acelerado mientras se permite generar un mayor compromiso en sus actividades actuales que les permita lograr mantener sus productos o empresa en el mercado internacional de forma permanente.



**Figura N° 1** Esquema original del modelo Uppsala

**Fuente:** (Johanson y Vahle, 1997)

### **Modelo – I (I – Model)**

Este modelo de internacionalización se concentra en el estudio de la actividad exportadora de las pymes que según (José Alberto Guarnizo Dueñas, 2015), la internacionalización se basa principalmente en una empresa, la cual se encuentra en un proceso continuo de innovación, motivo por el cual decide estudiar formas para sobresalir en el mercado y esto hace que elija la razón de sus exportaciones y de sus ventas totales, que para internacionalizar su empresa o producto busca realizarlo en etapas las cuales son: mercado doméstico, pre exportadora, exportadora experimental, exportadora activa, exportadora comprometida, lo que al final le permite que se dé una adaptación paso a paso dentro del proceso de expansión de la empresa.

Este modelo se aplica en tres ocasiones: primero cuando se tiene cuantiosos recursos y existen grandes saltos en la expansión internacional, que es más usado por las grandes compañías, segundo cuando las condiciones del nuevo mercado son firmes y similares, y tercero cuando el mercado es igual o similar al que ya operan con normalidad. (Pedro Pablo Cardozo, 2013), que fue aplicado como estrategia por la empresa Agro manobanda hermanos S.A.

### **Modelos de planeación sistemática**

De acuerdo a Pedro Pablo Cardozo en su trabajo de investigación en estos modelos de internacionalización se necesitan de 5 pasos los cuales son: “Medición de oportunidades de mercado, planteamiento de objetivos, selección del modo de entrada, formulación del plan de mercadeo y ejecución. Este modelo se basa en recolectar información de manera eficiente”. (Pedro Pablo Cardozo, 2013)

Utilizado por la empresa exportadora e importadora comercial Orellana Eximore en su estrategia para la internacionalizar.

### **Modelos de perspectiva de contingencia**

Las condiciones del mercado están dadas por los diferentes escenarios en el entorno, ya sea por el tamaño de la empresa o situaciones adversas, este tipo de modelo se da en un mercado más tecnológico y con tendencias globales.

## **1.7. MARCO REFERENCIAL**

Estas teorías ayudan a proporcionar un mayor entendimiento de lo que se quiere lograr y los pensamientos que tienen las empresas al momento de querer internacionalizar sus empresas creándose una mayor ventaja, que sirve de apoyo para colocarse en la cima frente a la competitividad de otras empresas de su entorno. Para lo cual también es necesario analizar las teorías de Adam Smith y Michael Porter como un estudio profundo del mercado y ventajas, así como también es necesario conocer los planes que hacen referencia a las exportaciones de productos que tiene el Gobierno ecuatoriano para los pequeños y medianos empresarios y productores nacionales.

Según “*Adam Smith y su teoría de división del trabajo*”, el crecimiento económico depende del espacio del mercado en el cual se maneja, tomando en

cuenta la situación territorial, la extensión del mismo, el consumo y el progreso económico, especializándose cada país en los productos que obtendrá una mayor ventaja absoluta, aprovechando de esta manera las oportunidades que tiene para trabajar en determinado producto con un menor uso de recursos de los que usaría otra nación que no posee esa ventaja absoluta, para poder tener una competencia más justa en el mercado internacional de tal manera que se exporten los productos con los cuales se tienen un mayor beneficio y una más amplia oportunidad de desarrollo que otros no lo tienen e importan los productos en los cuales se es más difícil generar una ganancia ya sea por la falta de materia para producirlo o por el costo que genera producir dicho bien.

En la *“teoría de la ventaja competitiva de Michael Porter”* es esencial el conocimiento que llegan a tener las empresas para poder ingresar a un mercado analizando las oportunidades con las que cuenta la misma, si son estas rentables en el mediano y largo plazo permitiendo competir en el mercado internacional para poder aumentar la rentabilidad, según Michael Porter para obtener una ventaja competitiva la empresa debe lograr tener un liderazgo en costos que permita que estos sean menores al valor del producto que se va a ofrecer en el mercado

El estudio de estas teorías y modelos de internacionalización servirá de guía para tomar decisiones después de la recolección de información y de acuerdo a estas observar el desarrollo de estas Mipymes y conocer cómo fue su aplicación dentro de cada empresa.

## **1.8. MARCO CONCEPTUAL**

### **Estrategia**

Es un plan delimitado y un conjunto de acciones que cuenta con una serie de procesos que llevan al cumplimiento de un objetivo. En una empresa se considera a una estrategia el desarrollo de una idea en la que se va a competir o de la que se quiere sacar algún provecho, para esto es necesario conocer los beneficios y plantearse objetivos acordes a las metas que se desean alcanzar, de acuerdo al entorno en el que se va a incursionar, determinándolos siempre en un largo plazo, asignando los recursos que sean necesarios. También se la puede definir como el arte y la ciencia para evaluar decisiones que permitan a la empresa lograr sus objetivos y llegar a la meta planteada. (Selmini, 2014)

### **Internacionalización**

Es el conjunto de acciones que concibe una empresa para que se desenvuelva fuera de su propio territorio. (Leandro, 2013) Implica la participación de la misma o de un producto específico que pueda ser ubicado en un nicho de mercado por un largo periodo de tiempo en un territorio fuera de sus límites nacionales pudiendo ser en uno o más países destinando sus estrategias hacia las ventas en el exterior contando siempre con un plan que pueda mostrar todas las circunstancias por las que puede y quiere pasar la empresa en el momento de buscar la salida a otros países. Todo esto es debido a la globalización por el cual gracias a las nuevas telecomunicaciones ha surgido la necesidad de conectarse con otras empresas o personas permitiendo expandir la economía local.

## **Teorías**

Son un conjunto de teoremas que vienen de un sistema lógico ya establecido, estos nacen de las observaciones y postulados los cuales tienen la finalidad de afirmar o negar los mismos, basándose en reglas, normas y especulaciones que llegan a conformar un conjunto de conceptos, proposiciones y definiciones relacionados todos entre sí, suministrando conocimientos adecuados a un dogma o acción en las que se maneja un proceso determinado. Con el fin de poder explicar una realidad de ¿cómo? o ¿por qué? reacciona el fenómeno en estudio, relacionando una gran cantidad de hechos del mismo fenómeno en cuestionamiento obteniendo así un estudio con una probabilidad positiva. (Roberto Hernández, Carlos Fernández, Pilar Baptista, 2006)

## **Empresa**

Entidad en la que interviene la fuerza laboral y el capital, pueden ser actividades industriales, de servicios, manufactureras, mercantiles, etc. (G. C. de Quevedo & C.F. LaFuente, 2013). Las empresas no solo buscan enfocarse en el éxito corporativo sino que también buscan un bienestar común, contando siempre con una responsabilidad social y corporativa siendo una fuente para el progreso mutuo usando varios recursos entre la empresa, sociedad y gobierno.

Deberá contar con todo lo requerido por el régimen y la colectividad para crear una empresa de acuerdo al giro de negocio al que se va a dedicar sin importar el tamaño de la compañía, al crear una sociedad se deberá tomar en cuenta que es un proyecto a largo plazo y que necesitara de una gran inversión que con el tiempo se podrá recuperar así como la necesidad de hacer una reinversión que genere una mayor rentabilidad en el largo plazo y contar siempre con una responsabilidad con la comunidad y su entorno. (Michael Porter, Mark R Kramer, 2006)



## **Posicionamiento**

Capacidad del movimiento para entrar entre los espacios sociales, políticos y epistémicos. (Marcos, 2005) Para lograr un buen posicionamiento es necesario innovar constantemente para poder ser competitivo en el mercado y poder permanecer en la mente del consumidor que es lo que el posicionamiento requiere, es decir, lograr ser un referente en el mercado, con altas expectativas que pueda ser una guía para los demás productores o comerciantes, permitiendo así lograr tener una ventaja competitiva en el mercado al que los clientes lo elijan primero antes que otras marcas. (Melissa Ospina Zapata, María Alejandra Puche Nieves y Bibiana Arango Alzate, 2014)

## **Mipymes**

Las Mipymes son empresas medianas y pequeñas que cuenta con pequeñas cantidades de empleados y con poca facturación anual. (Regalado, 2007)

Las empresas son consideradas pymes cuando el volumen de ventas, el capital social, cantidad de trabajadores, nivel de producción y activos con los que cuenta son en menores cantidades que van de acuerdo a las características propias de este tipo de empresas que les permiten tener la capacidad de realizar una actividad comercial como por ejemplo: el comercio de bienes al por mayor y al por menor, la agricultura, industrias, entre otros. (Servicio de Rentas Internas, 2016)

## **Organoléptico**

Son impresiones sensoriales propias de plantas, frutas, vegetales y materia en universal, que hace que le dé un aroma y sabor especial agradable al gusto y olfato, y que ínsita a todos los sentidos de manera agradable, sin intervención del hombre muchas veces puede verse contaminado con circunstancias adversas, como el olor a gasolina de vehículos que circulan en el

lugar, insecticidas, pesticidas que afectan a las propiedades sensoriales agradables, que se encuentran inmersas en el éxito comercial por su calidad. (Víctor H Reynel Chila, Orlando A Loor Castro, Milton Bolaños, Wilmer Tesara, 2016)

### **INEN- Instituto Ecuatoriano de Normalización**

Es un organismo nacional encargado de dar parámetros de calidad en los diferentes bienes y servicios que se comercializan en el país, garantizando la seguridad de los mismos y que sean aptos para la vida y consumo humano, con la finalidad de que estos sean competitivos en el mercado, establece diferentes procesos, reglamentaciones y normas técnicas, para alcanzar el buen vivir. (INEN, 2016)

### **CEPAL – COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA**

Establecida en 1948 mediante resolución del “consejo económico social”, que en 1984 paso a ser la CEPAL, es una comisión de las Naciones Unidas, que se estableció para atender el desarrollo económico de América Latina, con el tiempo se amplió para los países del caribe así como promover el desarrollo social y económico, con sede en Chile y oficinas en Buenos Aires, México, Puerto España, Brasilia, Montevideo, Bogotá y una extensión en Washington. (CEPAL, CEPAL, 2016)

### **CACAO**

El cacao proviene de un árbol que es originario de la selva de América Central y del Sur conocido científicamente como “*Theobroma cacao c*”, que en griego significa “*comida de los dioses*”. Se da mejor en climas ecuatoriales donde hay lluvias abundantes durante todo el año y las temperaturas son estables entre los 25 y 28 grados. Este árbol crece entre los 4 y 5 años, y para producir frutos son de 8 a 10 años en donde logran dar su máxima producción la que dependerá estrictamente del tipo de cacao y de las condiciones de la zona. (PROECUADOR, 2013)

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **2.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN**

El enfoque de investigación es cualitativo debido a que está basado en el estudio de las diferentes teorías en las que se apoya la investigación, haciendo uso de estas para la obtención de información y para su posterior análisis y obtención de resultados dentro del caso de estudio, sirviendo como un marco exploratorio para la obtención de información del tema tratado.

#### **2.2. TIPOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

##### **a) Por su finalidad**

Básica

La tipología de investigación de este proyecto es básica ya que se centra en el estudio y respectivo análisis dentro de las teorías que se utilizaron para la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas cacaoteras del Ecuador.

**b) Por las fuentes de información**

De campo

Este estudio es una investigación de campo que permite observar el proceso por el que las Mipymes que han logrado ubicarse en mercados extranjeros, han conseguido poder posicionarse y mantener clientes fijos en diferentes nichos de mercado que les ha permitido tener un alto crecimiento a nivel nacional e internacional y una alta proyección al futuro.

**c) Por las unidades de análisis**

In-situ

Es una investigación In-situ ya que no necesita de pruebas de laboratorio sino solamente de una investigación de fuentes secundarias que permitan llegar a una conclusión y que se la realizará en el mismo lugar donde se lleva a cabo el estudio de este caso.

**d) Por el control de las variables**

No experimental

Este tipo de investigación es no experimental debido a que no existe la manipulación de datos y variables que alteren y cambien o mantengan los resultados finales de manera directa a la investigación.

**e) Por el alcance**

Descriptivo

Es de tipo descriptivo que tiene la finalidad de organizar la información, sintetizar la misma para encontrar las características más importantes y que más aporten a la investigación para poder tener los resultados de la manera más detallada y organizada posible.

## 2.3. VARIABLES DE ESTUDIO

### a) Dependientes

Estudio de todas las estrategias que apoyan a la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas.

### b) Independientes

La internacionalización de las Mipymes ha servido a otras empresas para que puedan seguir sus pasos y poder internacionalizarse.

### c) Interdependientes

Relaciones internacionales.

## 2.4. HIPÓTESIS

### De investigación:

El estudio de las estrategias de internacionalización ha llevado a las Mipymes hacia al éxito internacional.

### Nula:

El estudio de las estrategias de internacionalización no a las Mipymes hacia al éxito internacional.

### Alternativa:

Las Mipymes han llegado a tener éxito gracias a formas no convencionales utilizadas por la competencia internacional.

## **2.5. PROCEDIMIENTO LA PARA RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS**

La recolección de datos será en base a investigaciones de estudios anteriores realizados hacia los representantes de las Mipymes en estudio, así como la búsqueda de información las cuales permitirán tomar una alta cantidad de datos muy necesarios para el análisis, y la consecuente interpretación de resultados que ayudará a entender el posicionamiento y comportamiento de las Mipymes en el exterior.

## **CAPÍTULO 3**

### **RESULTADOS**

#### **3.1. INTERNACIONALIZACIÓN DE MIPYMES EN EL ECUADOR**

Las empresas son consideradas pymes cuando el volumen de ventas, el capital social, cantidad de trabajadores, nivel de producción y activos con los que cuenta son en menores cantidades que van de acuerdo a las características propias de este tipo de empresas que les permiten tener la capacidad de realizar una actividad comercial como por ejemplo: el comercio de bienes al por mayor y al por menor, la agricultura, industrias, entre otros. (Servicio de Rentas Internas, 2016)

Las Mipymes en la actualidad generan mayores plazas de empleo aunque su productividad es mucho menor con relación a las empresas grandes, es por esta razón que los gobiernos han dado mayor atención a este tipo de empresas con la finalidad de aumentar su productividad e incentivar a la creación de más empleo, es así que cada país ha generado diversos estímulos entre los cuales se encuentra la internacionalización como medio para el crecimiento empresarial, económico y social. (CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2016)

De acuerdo a lo emitido por Proecuador y la CEPAL, el gobierno de Ecuador ha implementado varios proyectos enfocados en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas con la ayuda de la implementación de políticas públicas que permitan promover la internacionalización de las empresas antes mencionadas, este proyecto cuenta con tres secciones que se especifican a continuación:

### **a) Medición de la internacionalización de las Pymes**

En esta primera fase se deben identificar los aspectos más relevantes que puedan asignar una categoría a las pymes exportadoras, permitiendo obtener la información necesaria para plantear una técnica de trabajo en el sector público.

### **b) Innovación exportadora de la Pyme**

Al momento de hablar de innovación se refiere a la creación e introducción de nuevos y mejores productos, sea este un bien o un servicio que cuente con las cualidades de poder ser comercializados y exportados en grandes cantidades, siendo no solo en los productos o servicios si no también dentro de las actividades de la organización con la finalidad de mejorar las practicas internas.

### **c) Financiamiento para la innovación exportadora**

Cuando se hayan establecido las innovaciones necesarias se deberá analizar qué tipo de financiamiento es el que requiere dicha empresa para lo cual se puede acceder a los diferentes tipos de financiamiento que ofrece el Estado, pudiendo ser estos el financiamiento de la banca privada, financiamiento de la banca pública, nacional, regional, multilateral, fondos y programas públicos de promoción, cooperación internacional u otro tipo de financiamiento permitido por la ley.

El Estado ecuatoriano a través de instituciones públicas como Proecuador, Banco Central, SRI, Servicio Nacional de Aduana del Ecuador entre otros han coordinado acciones que permitan dar paso a la internacionalización de las pymes abriendo nuevos nichos de mercados o asegurando su posición en los mercado ya existentes. (Proecuador, Proecuador, 2014)



### **3.2. INCIDENCIA DE LAS MIPYMES EN LA ECONOMÍA ECUATORIANA**

Estas empresas en la actualidad han logrado cubrir el 75% de las industrias en el país, las cuales han conseguido tener una gran incidencia en cuanto a los factores económicos y sociales, notando que estas han generado una gran cantidad de plazas de empleo en comparación con las grandes empresas, así como también tienen una gran influencia en la economía nacional gracias al crecimiento y a la cantidad de pequeñas y medianas empresas que nacen anualmente, debido a que por su tamaño es mucho más fácil acoplarse a los requerimientos de producción, tener una mejor conexión con clientes y proveedores.

Existen un total de 467.000 Mipymes hasta el año 2015 de las cuales 15000 son pymes, 200.000 son artesanales y 252000 microempresas, concentrándose la mayor cantidad en las provincias de Pichincha y Guayas con un 77%, en las provincias de Azuay, Manabí y Tungurahua el 15% para el resto de provincias hay un 8%, después del incremento de actividades que apoyan a la creación de Mipymes se ha logrado en cada año poder contar con un incremento de aproximadamente 8% anual de creación de estas empresas. Dentro del producto interno bruto las Mipymes se han vuelto una de los factores más importantes junto con el sector manufacturero y el de la construcción.

Actualmente las pymes representan el 50% de la producción nacional lo cual permite que sea una fuente importante generadora de empleo, así como también debido a su tamaño se le hace mucho más fácil adaptarse a los factores externos que requiere un mercado debido a la fácil adaptación y flexibilización con las que cuentan estas empresas.

Muchas de estas empresas han logrado conseguir un espacio en el mercado internacional principalmente las dedicadas a la agricultura, acuacultura y pesca que son los más solicitados por los mercados europeos y por el mercado estadounidense, teniendo aún la mayor importancia las exportaciones del banano, siguiendo con el camarón y en tercer lugar el cacao que aunque la inversión es mucho menor en comparación a las grandes empresas han logrado abastecer un mercado amplio y obtener ganancias de acuerdo al tamaño de su inversión. (negocios, 2012)

### **3.3. MARCO LEGAL**

Para entrar en el tema es necesario conocer cuáles son las leyes que rigen en la creación de una empresa las mismas que son iguales en cualquier tipo de empresa, para lo que se creó una ley de compañías en donde se puede observar los diferentes artículos en torno a la creación de compañías.

Según el Art. 1 de la ley de compañías: “Una compañía es cuando dos o más personas unen sus capitales con el fin de realizar operaciones comerciales y obtener beneficios mutuos”. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014)

Art. 3: Se prohíbe la formación de empresas que no están de acuerdo al orden publico normal, las que no son de carácter lícito ni las que quieran manejar un monopolio o ser una rama de una empresa ya oficializada, ya que el fin de una compañía es manejar una sola actividad comercial, podrá tener varias fases en las que trabaja siempre y cuando todas pertenezcan a la misma clasificación económica.

Para esto se ha creado un código que identifique la actividad comercial a la que se dedica cada empresa se lo conoce con las siglas CIIU (*Clasificación Industrial Internacional Uniforme*) la misma que es actualizada anualmente y ubicada en el registro oficial durante el primer semestre de cada año hasta la actualidad se presentan 3045 códigos CIIU versión 4.0, cada actividad comercial tiene asignado una letra del abecedario desde la A hasta la U con la respectiva sucesión de acuerdo a la ubicación del giro de negocio, a continuación se presenta en la tabla n°1 la estructura de asignación para cada actividad comercial:

**Tabla 1**  
Código CIIU Rev. 4.0

<b>CODIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>A</b>	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.
<b>B</b>	Explotación de minas y canteras.
<b>C</b>	Industrias manufactureras.
<b>D</b>	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado.
<b>E</b>	Distribución de agua; alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento.
<b>F</b>	Construcción.
<b>G</b>	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.
<b>H</b>	Transporte y almacenamiento.
<b>I</b>	Actividades de alojamiento y de servicio de comidas.
<b>J</b>	Información y comunicación.
<b>K</b>	Actividades financieras y de seguros.
<b>L</b>	Actividades inmobiliarias.
<b>M</b>	Actividades profesionales, científicas y técnicas.
<b>N</b>	Actividades de servicios administrativos y de apoyo.
<b>O</b>	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria.
<b>P</b>	Enseñanza.
<b>Q</b>	Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social.
<b>R</b>	Artes, entretenimiento y recreación.
<b>S</b>	Otras actividades de servicios.
<b>T</b>	Actividades de los hogares como empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio.
<b>U</b>	Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales.

**Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos , 2016)**

**Adaptado por: Estefanía Zuleta**

Art. 6. Todas las empresas que se ubiquen en la Republica de Ecuador sean estas nacionales o extranjeras deberán tener un representante legal que pueda responder ante las demandas y cumpla con sus respectivas obligaciones

Las empresas que aún no se encuentren legalmente constituidas no podrán omitir el cumplimiento de sus obligaciones tributarias u otras obligaciones que tenga la empresa, según el artículo 11 de la misma ley mencionada.

Art. 13. Después de la designación de representante legal y aceptación por el mismo tendrá 30 días para realizar el respectivo reconocimiento en el registro mercantil, con el respectivo registro cada vez que se cambie o se reelija al administrador.

Art. 23. Toda empresa extranjera que opere en el país tendrá vigilancia por parte de la superintendencia de compañías, valores y seguros. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014)

### **Pasos para crear una empresa**

Se debe seguir los siguientes pasos para toda clase de empresa que se vaya a crear en el Ecuador:

- Decidir el tipo de compañía que se va a formar.
- Elegir un nombre para su nueva empresa, que va a ser propia y diferenciada de las demás (Art. 16)
- Reservar el nombre en la Superintendencia de compañías, valores y seguros.
- Apertura de una cuenta para la integración del capital en cualquier banco y presentarla en la Superintendencia de compañías, valores y seguros.
- Contrato y estatutos de constitución de la empresa, y escritura pública notariada y presentarla con 3 copias.
- Retirar resolución de la Superintendencia con las respectivas correcciones que se deban realizar en 48 horas.

- Separar las resoluciones que son destinadas para el Registro Mercantil y aprobarlas ante el mismo notario en donde se hizo la escritura pública.
- Designar un representante Legal y administrador e inscribir el nombramiento en el Registro Mercantil.
- Presentar en la Superintendencia de compañías, valores y seguros los siguientes documentos:
  - Escritura inscrita en el registro civil
  - Copia de los designaciones del representante legal y administrador
  - Copia de la Cédula de Identidad de los mismos
  - Formulario de RUC firmado por el representante.
- Entregar en el SRI, toda la documentación presentada y entregada por la Superintendencia de compañías, valores y seguros, para poder obtener el RUC.
- El empleador deberá registrarse en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) entregando lo siguiente:
  - Copia de RUC, D.N.I., papeleta de representante legal y del mismo
  - Copia de contratos de trabajo previamente legalizados ante el Ministerio de Relaciones Laborales
  - Copia del último pago de agua, luz o teléfono
  - Y afiliar a sus trabajadores.
- Obtener un permiso de funcionamiento emitido por el Municipio del domicilio, así como el permiso del Cuerpo de Bomberos.  
(Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014)

## **NORMATIVA RTE INEN 0176**

Esta normativa INEN tiene como finalidad establecer los requisitos de calidad que debe tener el cacao para que obtengan su respectiva clasificación, el mismo que está dirigido para el tipo beneficiado para que se pueda dar su comercialización tanto en el mercado nacional como extranjero.

### **Requisitos**

- El cacao beneficiado deberá tener un porcentaje máximo de humedad del 7%.
- No debe estar infestado.
- No debe contar con una defectuosidad mayor al 1%.
- Debe estar libre de olor a mohos, humo, químicos o en esta de pudrición.
- Debe sujetarse a las normas FAO/OMS, para los límites de aflatoxinas, plaguicidas, y metales pesados.
- Libre de impurezas y materias extrañas.
- La bodega donde se prepara debe estar limpia, desinfestada.
- Usar plaguicidas permitidos por la ley.
- Usar bodegas separadas para cada producto que no se mezcle con el cacao beneficiado y pueda transmitir olores o sabores no permitidos.
- Se debe almacenar sobre estibas.

El cacao beneficiado se deberá comercializar en envases que permitan la protección del producto y que guarden sus características propias, así como deberá ser el adecuado para que sea fácil su manipulación, transporte y almacenamiento.

En el etiquetado de estos envases se deberá identificar el nombre y tipo del producto, indicando el número de lote, razón social y logotipo de la empresa, contenido neto y bruto en unidades SI (Sistema Internacional de Unidades), país de origen y de destino. (Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN, 2006)

### 3.4. HISTORIA DEL CACAO

El cacao es una fruta que se deriva del árbol “Theobroma Cacao” que se produce esencialmente en sectores donde la temperatura se mantiene en los 25 y 28 grados centígrados y con lluvias durante gran parte del año, dando sus frutos a los 4 o 5 años y con una producción cuantiosa en 8 a 10 años.

Tradicionalmente se ha dicho que el origen del cacao se dio en Mesoamérica entre México, Guatemala y Honduras, donde se daba uso desde alrededor de los años 2000 a.C.

Estudios señalan que una variedad de “Theobroma Cacao” tiene su origen en la Amazonía y que ha sido utilizada por la zona por más de 5000 años.

La historia del cacao en Ecuador es antigua desde la llegada de los españoles a las costas, en las cuales se han observado grandes árboles de cacao, los mismos que eran utilizados por los habitantes de la época antes de la conquista española.

Antes del descubrimiento de América, la pepa de Cacao era usada de diferentes maneras, entre una de esas el uso de moneda para realizar los intercambios, o para la preparación de bebidas ancestrales, incluso como un fruto usado en banquetes ceremoniales de altas jerarquías.

Los suizos crearon el primer chocolate en leche en el siglo XIX, los mismos que llegaron a obtener gran cantidad de reconocimientos en ferias internacionales, generando una gran industria con reconocimiento hasta el día de hoy.

En el Ecuador se cultivan algunos tipos de cacao, cada uno buscado por los fabricantes de chocolate debido a la calidad de estos granos y la finura de su aroma. En la actualidad su mayor cultivo se presenta en la región costera del



Pacífico, la región oriental de Zamora Chinchipe que producto de esto se originó la variedad “Nacional”. Los intercambios entre las culturas amazónicas y costeras exponen esta migración desde la antigüedad.

La rentabilidad del cacao se dio a mediados de siglo XVI, fomentando al cultivo en la costa ecuatoriana, encontrándose pequeños sembríos en la orilla del río Guayas, ganándose así poco a poco un espacio en el mercado debido a su aroma, calidad y variedad conocido como “Aroma Nacional o Sabor Arriba”, dándose la primera oportunidad de exportar en el año de 1789 desde Guayaquil. En esta época el cacao era consumido más por el mercado español, que también dio lugar a introducir esta pepa en zonas como Ghana o el centro de África, Brasil, generando mayor competencia de la que ya había.

En 1830, grandes familias productoras de Cacao se ubicaron principalmente en la provincia de Los Ríos, donde en 1880 se duplica la producción nacional, permitiendo llegar a 1890 como el país mayor exportador de cacao, creándose así un gran motor económico nacional.

Actualmente el cacao nacional es una mezcla de fruto nativo con producto introducido desde el año 1920, conservándose el sabor original gracias a las condiciones climatológicas del país. (Cacao A. N., 2016)

### **3.5. CACAO Y SUS ELABORADOS**

En el mercado se reconocen 2 clases de cacao: fino de aroma y a granel o común, en el cual alrededor del 95% de producción nacional es en grano o común que proviene de África, Asia y Brasil y solamente el 5% corresponde a tipo “fino de aroma”, del cual el 70% proviene de Ecuador. (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, Proecuador, 2013)

En el Ecuador se lo conoce como “*pepa de oro*” debido a que antes del boom petrolero este generó grandes divisas en el que se crearon grandes oportunidades para el país en la banca, proporcionando empleos, también permitió abrirse a grandes mercados internacionales, por su aroma y calidad con características únicas que lo hacen diferente y especial frente a los demás países esto gracias a que está ubicado en la mitad del mundo que por su situación geográfica se provee de mayores beneficios que lo ubican como uno de los mejores en el mundo.

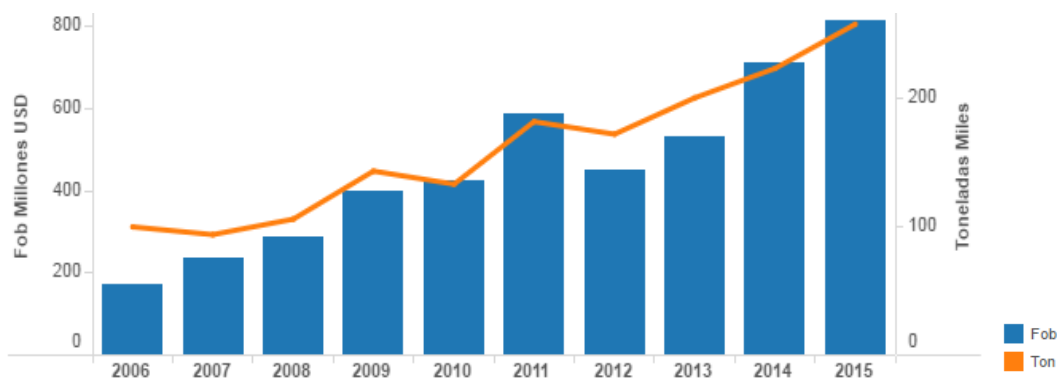
En la actualidad se produce principalmente en la costa y en la Amazonía, con mayor producción en las provincias de Los Ríos, Guayas, Manabí y Sucumbíos, encontrándose el tipo “fino de aroma o cacao arriba” y CCN-51, que es “un cacao clonado ecuatoriano que significa Colección Castro Naranjal 51 de ciertas variedades ensayadas, el cual es tolerante a enfermedades con una alta productividad y calidad” (Cacao A. N., 2016).

Las exportaciones actuales se basan en un 75% de cacao arriba y un 25% de CCN-51, los productos finales más exportados son: en grano, pasta, licor, polvo, torta, manteca, chocolate, cascar y demás residuos. En el año 2014 se exportó aprox. 710 millones de dólares y 223 toneladas.

### **3.6. EVOLUCIÓN EXPORTACIONES DE CACAO**

Dentro de los últimos años, las exportaciones de cacao han sufrido cambios notorios en la incidencia económica del país, debido a la recesión financiera que atraviesa en los últimos años la nación sin haber afectado de manera importante al sector cacaotero en el mercado nacional e internacional por su buen posicionamiento en ambos.

A continuación se presenta en la figura n° 2 la evolución de las exportaciones del cacao y elaborados desde el año 2006 al año 2015.

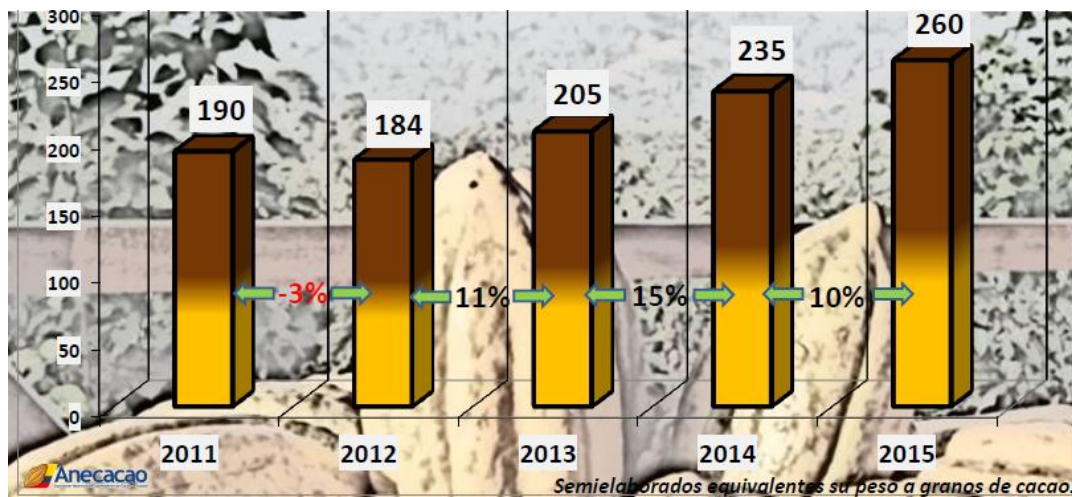


**Figura N° 2** Evolución cacao y elaborados 2006-2015

**Fuente:** (Proecuador, 2016)

La evolución de las exportaciones de cacao y sus elaborados dentro de los últimos años estudiados, han mantenido un crecimiento sostenible, permitiendo tener en el 2006 exportaciones por un valor de 171 millones de dólares anuales y en el 2015 por un valor de 812 millones de dólares anuales, puesto que se ha posicionado en mercados internacionales con alta calidad así como en la mente de los consumidores, con reconocimiento a nivel mundial con grandes galardones obtenidos en los “Chocolate Awards”, generando una incidencia importante en la economía del país por ser un sector altamente productivo, ofreciendo plazas de empleo en sectores aun rurales debido a su cosecha y fabricación incentivando las exportaciones de bienes y servicios que han aportado en los últimos 10 años la exportación de cacao y sus elaborados mantenga un crecimiento sostenido de alrededor del 474%, permitiendo desarrollar el sector cacaotero a niveles industriales en el país y ayudando a generar mayores oportunidades de crecimiento en mercados desconocidos, como en Europa, Oriente medio, Estados Unidos y continentes Asiáticos.

En la figura N° 3 se puede observar las exportaciones de cacao ecuatoriano en toneladas métricas desde el año 2011 al 2015.



**Figura N° 3** Exportación Total de Cacao Ecuatoriano en toneladas métricas 2011-2015

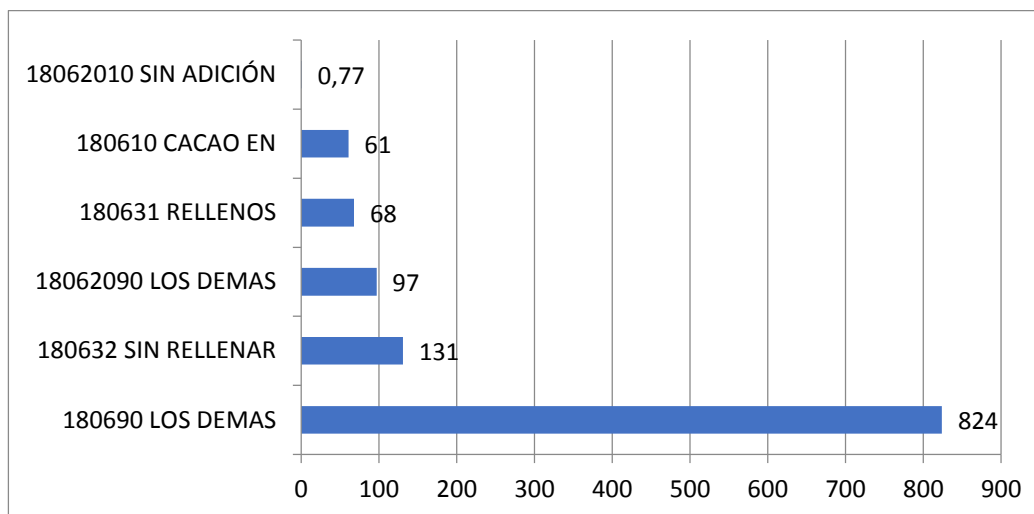
**Fuente:** (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao , 2016)

**Elaborado por:** (Dpto. de estadísticas ANECACAO. Ricky Moncayo R., 2016)

De acuerdo a los datos obtenidos de la Asociación Nacional de exportadores de Cacao (ANECACAO), las exportaciones de este fruto cerraron el año 2015 con un total de 260 mil toneladas métricas de la variedad en grano y sus elaborados permitiendo así tener un crecimiento del 10% con relación al año 2014, lo que genera una ampliación en las ventas por parte de las empresas, enfocándose en pequeñas y medianas compañías las cuales son fundamentales en el desarrollo de las exportaciones de un bien final puesto que apegándose al “Plan Nacional del Buen Vivir” se pretende exportar productos terminados en comparación con la materia prima, de alto valor agregado y calidad, con proyecciones positivas hacia la penetración de nuevos nichos de mercado.

Las empresas pretenden generar productos competitivos en mercados locales y bloques económicos cercanos a Ecuador, apegándose a estrategias de exportación trimestrales en cuanto a producción y ventas, cumpliendo objetivos en cuanto al desarrollo del sector cacaotero en los años estudiados.

Es necesario observar en la figura N° 4 la clasificación arancelaria del producto y el de mayor exportación del año 2015.



**Figura N° 4** Cacao en producto terminado, Clasificación arancelaria 2015  
**Fuente:** (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao , 2016)

**Adaptado por:** Estefanía Zuleta

El cacao en grano tuvo una participación del 87% de la exportación total, un 12% a los productos semielaborados del mismo y un 0,8% de productos terminados.

Según la investigación presente de acuerdo al sistema armonizado de clasificación arancelaria la subpartida de mayor comercialización en Ecuador está en el código arancelario **1806.90** que se encuentra en:

- La sección IV: Productos de las industrias alimentarias; bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedáneos del tabaco elaborado
- Capítulo 18: Cacao y sus preparaciones
- Partida arancelaria **1806**: Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao
- Subpartida arancelaria **180690**: Los demás

Los mismos que alcanzaron un total de 11 mil toneladas métricas exportadas del total de participación del cacao en general como producto de exportación no-petrolero, los cuales se representan con: chocolate en barra, chocolate en tableta o de cobertura de chocolate que se representan a

continuación de acuerdo a la subpartida arancelaria del Capítulo 18: Cacao y sus Elaborados del arancel de importaciones de enero a noviembre del año 2015.

Se puede observar en la figura N° 5 las exportaciones totales de cacao desde el año 2013 hasta el año 2014 en toneladas métricas y cantidades FOB y las variaciones porcentuales en la figura N° 6 del mismo periodo de tiempo.

Pais_	2013		2014		2015	
	Fob	Ton	Fob	Ton	Fob	Ton
ESTADOS UNIDOS	167.846	66.011	258.724	85.431	279.840	94.651
PAÍSES BAJOS	56.413	21.224	90.837	27.516	115.843	35.359
MÉXICO	49.607	20.685	63.391	21.311	57.857	19.303
ALEMANIA	46.219	18.558	33.817	11.205	40.255	12.596
INDONESIA	16.149	6.430	29.620	10.058	11.755	3.826
COLOMBIA	14.702	4.371	29.589	9.695	15.459	4.707
BÉLGICA	26.448	10.331	25.563	8.434	31.895	10.283
MALASIA	36.590	16.241	20.060	7.025	62.264	20.561
BRASIL	14.333	850	19.789	1.748	11.351	993

Figura N° 5 Exportación de cacao, Miles de dólares FOB 2013-2014

Fuente: (Proecuador, 2016)

VARIACIONES CACAO Y ELABORADOS (Ene-Dic)						
Pais_	2013-2014		2014-2015		Part. 2014	
	Fob%	Ton%	Fob%	Ton%	Fob%	Ton%
ESTADOS UNIDOS	54,14%	29,42%	8,16%	10,79%	36,45%	38,27%
PAÍSES BAJOS	61,02%	29,65%	27,53%	28,50%	12,80%	12,33%
MÉXICO	27,79%	3,03%	-8,73%	-9,43%	8,93%	9,55%
ALEMANIA	-26,83%	-39,62%	19,03%	12,42%	4,76%	5,02%
INDONESIA	83,42%	56,43%	-60,32%	-61,96%	4,17%	4,51%
COLOMBIA	101,26%	121,81%	-47,76%	-51,45%	4,17%	4,34%
BÉLGICA	-3,34%	-18,37%	24,77%	21,93%	3,60%	3,78%
MALASIA	-45,18%	-56,75%	210,40%	192,68%	2,83%	3,15%
BRASIL	38,07%	105,50%	-42,64%	-43,15%	2,79%	0,78%

Figura N° 6 Variaciones Cacao y Elaborados 2013-2014

Fuente: (Proecuador, 2016)

Entre los principales países a los que se exporta el cacao ecuatoriano se encuentran Estados Unidos, Países bajos, México, Alemania e Indonesia

mostrándose en Estados Unidos y Países bajos un crecimiento constante con relación a los años 2013, 2014 y 2015 siendo de 143% y 166% en toneladas métricas respectivamente, lo que no sucede con México, Alemania e Indonesia que ha disminuido en un 7%, 32% y 41% de exportaciones de cacao en toneladas métricas, identificando claramente la gran acogida de la producción nacional, demostrando la evolución del sector cacaotero del país en cuanto a las exportaciones realizadas, posicionando en mercados altamente valorados a nivel mundial, reconociendo la alta calidad y valor agregado del producto en comparación con industrias de mayor trascendencia como Suiza, Brasil y Países Asiáticos utilizando gran parte de ellos como materia prima cacao ecuatoriano.

### **3.7. BALANZA COMERCIAL**

La balanza comercial es la diferencia entre las importaciones y exportaciones de un mismo país de los productos petroleros y no petroleros. Siendo positiva cuando las exportaciones del país superan a las importaciones y es negativa cuando las importaciones superan a las exportaciones.

A continuación en la figura N° 7 se detalla la balanza comercial total de los productos petroleros y no petroleros, y en la figura N° 8 se observa la representación porcentual del cacao sus elaborados que tienen en la balanza comercial nacional:

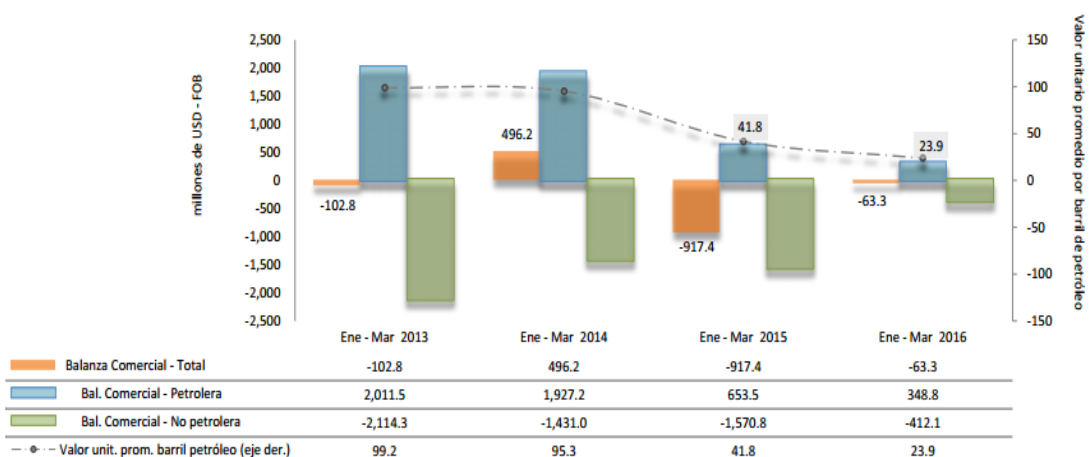


Figura N° 7 Balanza comercial 2013-2016

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

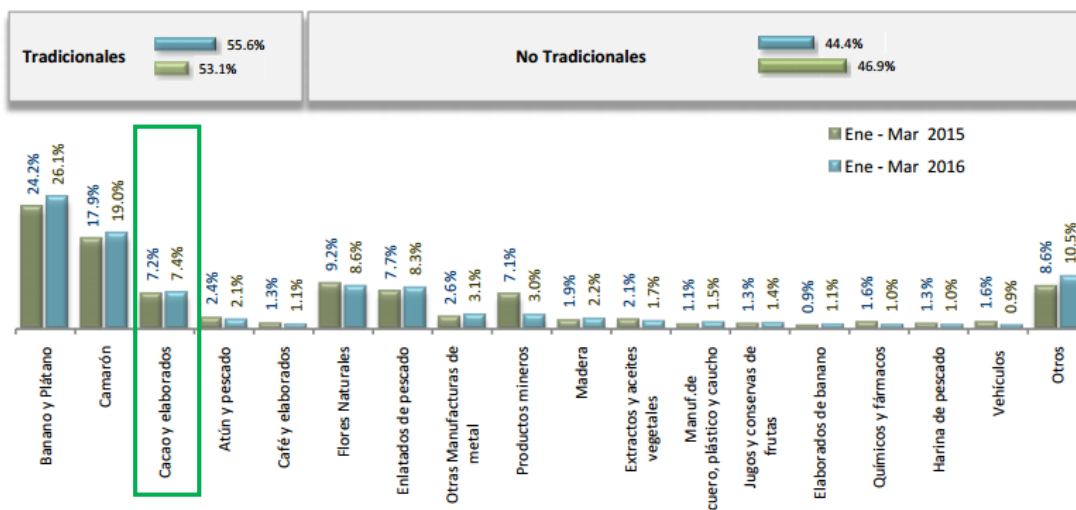


Figura N° 8 Balanza comercial 2015-2016

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

La balanza comercial de exportaciones petroleras actual se ha visto afectada por la baja en el precio por lo que se ha registrado un decrecimiento trascendental dentro de la balanza comercial, sufriendo la nación una recesión económica en un campo general, puesto que la baja del precio del petróleo, afecta a bloques económicos que utilizan este recurso como fuente importante



de ingresos por lo que causa daños colaterales en las relaciones comerciales con Ecuador, a nivel local el incremento de una inflación y la imposición de impuestos pretendiendo salvaguardar la producción nacional, de igual forma han encarecido la vida cotidiana de un consumidor ecuatoriano, afectando todos los sectores productivos del país incrementando aún más el costo de producción de un barril petrolero, percibiendo ganancias leves en comparación a su producción generando un estancamiento económico del país. Por otro lado las exportaciones no petroleras a pesar de que no son positivas, se puede notar que existe un incremento considerable en los últimos años debido a las prácticas del gobierno para incentivar las exportaciones.

Para el caso de las exportaciones no petroleras tradicionales se puede observar que el cacao y elaborados ocupa el tercer lugar después del banano y camarón con una tasa de crecimiento del 7,4% con relación al primer trimestre del año 2016, en cuanto al año 2015 fue de 7,2% de participación en las exportaciones totales de productos no petroleros tradicionales, desarrollando la industria cacaotera en una proyección a una asociación de sectores productivos con la intención de reemplazar el petróleo como fuente indispensable de la economía para el país.

### **3.8. PRODUCTOS DERIVADOS DEL CACAO**

Con la pepa de cacao, se pueden obtener varios productos entre los cuales se encuentran productos semielaborados como son: en grano, licor, manteca, polvo y pasta así como también se encuentra el chocolate como un producto terminado detallados y descritos en la tabla 2

**Tabla 2**  
Productos semielaborados de cacao

PRODUCTO	DERIVADOS	
LICOR DE CACAO: <b>ES UNA PASTA QUE SE OBTIENE DEL CACAO MOLIDO.</b>	Manteca	Aceite de cacao utilizado en cosméticos y farmacéuticos
	Torta	Fase solida del licor de cacao, utilizado para hacer chocolates
	Polvo	Es la torta pulverizada usada para hacer galletas, helados, confitería, etc.

**Fuente:** (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, Proecuador, 2013)

**Adaptado por:** Estefanía Zuleta

Todos los productos derivados de la semilla de cacao que han pasado por procesos de industrialización son considerados productos elaborados de cacao conocidos como chocolate en varias presentaciones ya sea en barra, tableta coberturas, etc., que se obtienen de la mezcla de otros productos, que pueden ser utilizados inclusive en el mercado cosmético, tabaco, estético, considerando a nuestra industria nacional como un mercado altamente capaz de tener un crecimiento en la fabricación de productos terminados, aprovechando la materia prima que posee las empresas diversificando su inventario pretendiendo no solamente establecer tendencia en la venta de productos cacaoteros de chocolatería fina sino también en productos derivados del mismo.

### **3.9. PYMES EXPORTADORAS DE CACAO ECUATORIANO INTERNACIONALIZADAS**

En la actualidad varias pequeñas y medianas empresas exportadoras de diferentes sectores industriales han hecho uso de las oportunidades que se les ha presentado con el fin de lograr un espacio en el mercado internacional permitiéndoles así tener mayores beneficios y una mejor rentabilidad financiera,

dentro de estas mismas empresas se encuentra el sector del cacao y sus elaborados, que gracias a los reconocimientos internacionales han podido tener una mayor facilidad para ubicarse en estos mercados de los cuales ya tienen conocimiento. A continuación en la tabla 3 se presenta un listado de las Pymes exportadoras de cacao ecuatoriano.

**Tabla 3**

Listado de exportadores de cacao

EMPRESA	PRODUCTO	SECTOR	CANTON	PROVINCIA	E-mail	PAGINA WEB
<b>AGRO MANOBANDA HERMANOS S.A. AGROMANOBANDA</b>	Cacao en grano	Pyme	Quevedo	Los Ríos	<a href="mailto:vordonez@grupomanobanda.com">vordonez@grupomanobanda.com</a>	<a href="http://www.agromanobanda.com">www.agromanobanda.com</a>
<b>AGROEXPORT S.A.</b>	Cacao en grano	Pyme	Buena Fe	Los Ríos	<a href="mailto:exportamc@hotmail.com">exportamc@hotmail.com</a>	<a href="http://www.agroexport.com.ec">http://www.agroexport.com.ec</a>
<b>CACAO INALNAPO CIA. LTDA.</b>	Cacao en grano	Pyme	Quito	Pichincha	<a href="mailto:manuelcriollo@andinanet.net">manuelcriollo@andinanet.net</a>	
<b>CACAO FINOS ECUATORIANOS S.A. CAFIESA</b>	Cacao en grano y Semielaborados	Pyme	Duran	Guayas	<a href="mailto:contable@trairi.com">contable@trairi.com</a>	<a href="http://www.cafiesa.com">http://www.cafiesa.com</a>
<b>CAFEICA COMERCIALIZADORA DE CAFE Y CACAO C LTDA</b>	Cacao en grano	Pyme	Guayaquil	Guayas	<a href="mailto:idelrosario@grupoorellana.com">idelrosario@grupoorellana.com</a>	<a href="http://www.cafeica.com.ec">http://www.cafeica.com.ec</a>
<b>CHOCOEXPORT CIA. LTDA.</b>	Cacao en grano	Pyme	Guayaquil	Guayas	<a href="mailto:contabilidad@mcch.com.ec">contabilidad@mcch.com.ec</a>	-
<b>ECUATORIANA DE CHOCOLATES ECUACHOCOLATES S.A.</b>	Cacao en grano	Pyme	Quito	Pichincha	<a href="mailto:mespinoza@grupooro.com.ec">mespinoza@grupooro.com.ec</a> <a href="mailto:sribadeneira@ecuadorianadechocolates.ec">sribadeneira@ecuadorianadechocolates.ec</a>	<a href="http://www.ecuachocolate.blogspot.com">http://www.ecuachocolate.blogspot.com</a>
<b>ECUATORIANA DE EXPORTACION E IMPORTACIONES DE SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS C.L.</b>	Cacao en grano	Pyme	Santo Domingo	Santo Domingo de los Tsáchilas	<a href="mailto:exporcafe@interactive.net.ec">exporcafe@interactive.net.ec</a>	-

CONTINÚA 

<b>EXPORTADORA E IMPORTADORA A Y J S.A.</b>	Cacao en grano	Pyme	Duran	Guayas	<a href="mailto:mchabla@hotmail.com">mchabla@hotmail.com</a>	-
<b>EXPORTADORA E IMPORTADORA COMERCIAL ORELLANA EXIMORE C LTDA</b>	Cacao en grano	Pyme	Duran	Guayas	<a href="mailto:jdelrosario@hgrupoorellana.com">jdelrosario@hgrupoorellana.com</a>	<a href="http://www.eximore.com/home.html">http://www.eximore.com/home.html</a>
<b>EXPORTADORA IMPORTADORA INDUSTRIAL EXPORCAFE C LTDA</b>	Cacao en grano	Pyme	Santo Domingo	Santo Domingo de los Tsáchilas	<a href="mailto:exporcafe@interactive.net.ec">exporcafe@interactive.net.ec</a>	-
<b>INMOBILIARIA GUANGALA SA MAJID S.A.</b>	Cacao en grano	Pyme	Guayaquil	Guayas	<a href="mailto:guangala@gmail.com">guangala@gmail.com</a>	-
<b>MARTINETTI SALTOS PEDRO FERNANDO</b>	Cacao en grano	Pyme	Buena Fe	Los Ríos	<a href="mailto:exportamc@hotmail.com">exportamc@hotmail.com</a>	-
<b>OSELLA S.A.</b>	Cacao en grano	Pyme	Guayaquil	Guayas	<a href="mailto:cocoamar@cablemodem.com.ec">cocoamar@cablemodem.com.ec</a>	-
<b>RISTOKCACAO S.A.</b>	Cacao en grano	Pyme	Duran	Guayas	<a href="mailto:contabilidad1@osellacoca.com">contabilidad1@osellacoca.com</a>	-
<b>UNION DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS CACAOTERAS UNOCACE</b>	Cacao en grano	Pyme	Quito	Pichincha	<a href="mailto:contabilidad@ristokcacao.com">contabilidad@ristokcacao.com</a>	-
<b>UNION DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS CACAOTERAS UNOCACE</b>	Cacao en grano	Pyme	San Jacinto de Yaguachi	Guayas	-	<a href="http://www.unocace.com">http://www.unocace.com</a>

**Fuente:** (Federación Ecuatoriana de Exportadores (FEDEXPOR), Asociación Nacional de Cacaoteros (ANECACAO), 2016)

**Adaptado por:** Estefanía Zuleta

## **I. AGRO MANOBANDA HERMANOS S.A. (AGROMANOBANDA)**

Agromanobanda es una empresa que inicio el 20 de marzo de 1980 en Quevedo provincia de Los Ríos, como una comercializadora de cacao y café y que debido al emprendimiento han logrado contactarse con el mercado extranjero con la finalidad de exportar cacao fino de aroma o también conocido como “cacao arriba” que han logrado entablar relaciones comerciales. (Manobanda G. , 2016)

### **PRODUCTOS:**

Actualmente exporta cacao en grano los cuales mayoritariamente han sido exportados hacia Europa, Asia y Estados Unidos las siguientes calidades de cacao y que se encuentra especificado en la tabla 4:

- TIPO ASE - Arriba superior época
- TIPO ASS - Arriba superior summer
- TIPO ASSS - Arriba superior summer selecto

**Tabla 4**  
Especificaciones calidad de cacao

CACAO	PESO	% FERMENTO	% IMPUREZAS	% MOHO	% HUMEDAD
<b>TIPO ASE</b>	105-110 gr. En 100 pepas	50-60%	No supere 4%	No exceda 3%	7%
<b>TIPO ASS</b>	120-125 gr. En 100 pepas	65-75%	No supere 2,5%	No exceda 2%	7%
<b>TIPO ASSS</b>	125-130 gr. En 100 pepas	75-85%	No supere 1,5%	No exceda 1%	7%

Fuente: (Manobanda, 2016)

Adaptado por: Estefanía Zuleta

## II. CACAOS FINOS ECUATORIANOS S.A. CAFIESA

Empresa ecuatoriana dedicada a la producción y exportación de productos semielaborados de cacao ubicada en la provincia de Guayas cantón Duran, fundada en Guayaquil – Ecuador en 1974, desde el año 1992 empezó a exportar cacao en grano de excelente calidad y confiabilidad, actualmente cuenta con la capacidad de procesar hasta mil toneladas métricas de cacao en grano mensual y hasta 10800 toneladas métricas de licor de cacao, toda la materia prima es 100% ecuatoriana. (CAFIESA, 2016)

### PRODUCTOS:

- **Licor de cacao:** Masa solida color café oscuro que cuenta con una acidez máx. 1,85%, humedad máx. 2% y grasas  $51 \pm 1$ , levaduras y mohos (ufc/g) máx. 50.
- **Manteca de cacao:** Masa solida de color amarillo con una acidez máx. 1,5%, levaduras y mohos (ufc/g) máx. 50.

- **Polvo de cacao:** Polvo fino y homogéneo color marrón claro humedad máx. 3.5%, grasa 10 – 12, pH (sol. 10%)  $5,8 \pm 0,2\%$ , levaduras y mohos (ufc/g) máx. 50.
- **Chocolate oscuro:** Producto a base de licor de cacao, manteca de cacao, caña de azúcar y concentrado de vainilla, acidez máx. 1,5%, finura ( $\mu\text{m}$ )  $\leq 20$ , pH 6 – 7, humedad  $< 3$ , grasa 35 – 59 %.

### **III. CAFEICA COMERCIALIZADORA DE CAFE Y CACAO CIA. LTDA.**

Empresa ecuatoriana privada que se dedica a la compra, secado, almacenamiento y exportación de cacao, café y arroz, está ubicada en Guayaquil, la mayoría de las exportaciones de cacao en grano lo realiza hacia Alemania, cuenta con tres galpones para cada producto que comercializa.

De acuerdo al cacao en grano las operaciones van desde la recepción del producto donde es pesado y puesto en sacos de 100 libras para su posterior secado en este proceso se deja el grano de cacao bajo el sol durante aproximadamente 5 días con el fin de eliminar la humedad propia del grano, después se recurre a la limpieza que consiste en eliminar cuerpos extraños y retiro de semillas rotas o deficientes para con esto ubicarlas de acuerdo a su tamaño para ser ensacados y almacenados para su posterior despacho y exportación. (Guayas, 2013)



#### **IV. ECUATORIANA DE CHOCOLATES**

Empresa ecuatoriana ubicada en Quito, la cual se dedica a la obtención de chocolate, en la actualidad lo exporta de manera ya procesada la cual tiene la visión de ser una empresa líder en el mercado latinoamericano y con reconocimiento mundial gracias a su buen sabor y calidad.

##### **Producto:**

El principal producto que promueve son las conocidas gotas de chocolate que se las utiliza para hacer fondue, para la realización de varios postres, así como también se especializan en la creación de detalles a base de chocolate entre los cuales se encuentran las rosas con precios desde los 2 hasta los 4 dólares por kilo, frutilla, tortas y demás figuras con precios variados que van desde los 5 hasta los 15 dólares por unidad.

#### **V. EXPORTADORA E IMPORTADORA COMERCIAL ORELLANA EXIMORE C LTDA**

Empresa ecuatoriana especialista en el sector cacaoero agroexportador, ubicada en Durán, está regida por dos ejes muy importantes los cuales son la fidelidad hacia sus proveedores y mantener una sólida trayectoria en la exportación de sus productos que cada vez van en aumento, está enfocado a la compra de cacao listo para la venta nacional e internacional, así como también en la compra de la pepa de cacao que debe pasar por todos los procesos desde la selección de las mejores pepas hasta la industrialización de las mismas. La venta local se la realiza a la empresa “Chocolatera ecuatoriana” y en el mercado internacional hacia Europa, Estados Unidos, Asia y América del Sur.

**Producto**

Esta empresa posee cacao “arriba” y cacao CCN51. La empresa exporta sus productos a la fábrica más importante de helados en Inglaterra esto gracias a sus publicaciones en internet, periódico y televisión inglesa, esto le ha permitido lograr que el helado “Magnum Ecuador Dark” tenga el 62% de chocolate ecuatoriano entregado por “Eximore” a la fábrica “Wall’s”. Entre los productos de cacao en grano que ofrece se encuentra los siguientes detallados en la tabla 5.

**Tabla 5**  
Clasificación cacao

<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>ORIGEN</b>	<b>EFFECTOS</b>
<b>GOOD FERMENTATION</b>	Granos de color interno marrón o marrón rojizo, agrietamiento del cotiledón bien definido	Fermentación completa de la almendra.	Chocolate con buen sabor sin exceso de astringencia o amargor.
<b>LIGHT FERMENTATION</b>	Granos de color interno café con partes violetas, con agrietamiento mediano del cotiledón	La fermentación se inició pero no se completó.	Chocolate con buen sabor, algo astringente y amargo al paladar
<b>VIOLET</b>	Granos de color interno violeta, con una ligera resquebrajadura del cotiledón	Fermentación insuficiente del grano.	Chocolate con débil sabor a cacao, astringente y amargo al paladar.
<b>SLATY</b>	Pepas con parte interna compacta, de coloración gris.	Grano sin fermentar, granos de mazorcas verdes.	Chocolate sin sabor a cacao, excesivamente amargo o astringente.
<b>MOULDY</b>	Granos con partes internas con moho a simple vista. Parte interna deteriorada por la acción de hongos.	Demasiada fermentación	Moho en el interior que afecta el sabor del chocolate, tiene desagradable sabor.

Fuente: (EXIMORE, 2010)

Adaptado por: Estefanía Zuleta

## VI. OSELLA S.A.

Empresa derivada del grupo comercial Andrade está ubicada en Durán provincia del Guayas, entra en la exportación de cacao en el año 1995 está implicada con el desarrollo de 50 familias de manera directa y más de 200 de manera indirecta. Cuenta con su propia producción de cacao en su hacienda de donde obtiene “cacao nacional” y otras variedades.

### Productos:

Osella se encuentra en la capacidad de exportar toda clase de calidad de cacao en grano con todas las especificaciones y certificados que aseveran de su calidad y buen aroma, tiene la capacidad de preparar y proveer lotes específicos de pedidos que hace cada cliente, conservando su calidad y en lo organoléptico de acuerdo a lo especificado por la NTE-INEN 0176 en la tabla 6 y tabla 7.

**Tabla 6**

Requisitos de calidades para el cacao en grano beneficiado

REQUISITOS	UNIDAD	CACAO ARRIBA					CCN-51
		ASSPS	ASSS	ASS	ASN	ASE	
100 granos pesan	gr	135 - 140	130 - 135	120 - 125	110 - 115	105 - 110	135 - 140
Buena Fermentacion (Minimo)	%	75	65	60	44	26	65***
Ligera Fermentacion* (Minimo)	%	10	10	5	10	27	11
<b>Total Fermentado (Minimo)</b>	%	<b>85</b>	<b>75</b>	<b>65</b>	<b>54</b>	<b>53</b>	<b>76</b>
Violeta (Maximo)	%	10	15	21	25	25	18
Pizarroso/Pastoso (Maximo)	%	4	9	12	18	18	5
Moho (Maximo)	%	1	1	2	3	4	1
Totales (Análisis sobre 100 pepas)	%	100	100	100	100	100	100
Defectuoso (Maximo) (Análisis sobre 500 gr)	%	0	0	1	3	4**	1

ASSPS Arriba Superior Summer Plantacion Selecta

ASSS Arriba Superior Summer Selecto

ASS Arriba Superior Selecto

ASN Arriba Superior Navidad

ASE Arriba Superior Epoca

\* Coloracion

\*\* Se permite la presencia de granza solamente para el tipo ASE

\*\*\* La coloracion varia de marron violeta

**Fuente:** (Cacao O. , 2016)

**Tabla 7**

Requisitos de calidades para el cacao en grano beneficiado

REQUISITOS	UNIDAD	ORG. TIPO NACIONAL	ORG. TIPO CCN-51
100 granos pesan	gr	120	140
Buena Fermentacion (Minimo)	%	65	70
Ligera Fermentacion (Minimo)	%	10	10
Moho (Maximo)	%	1	1
Defectuoso (Maximo)	%	1	1

Fuente: (Cacao O. , 2016)

## VII. UNION DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS CACAOTERAS UNOCACE

Es una organización dedicada a la exportación y distribución de cacao fino de aroma, creada con el fin de ser un sistema que provea bienes con precios más racionales, debido a los problemas presentados en la década de 1986 – 1995 que presentaba un abuso en el alza de precios para los pequeños y medianos campesinos. Así se logró la creación de una organización de segundo nivel que ayuda a la clase baja y poder con el tiempo cumplir con las cantidades demandadas en el mercado internacional con ayuda de varios campesinos asociados que proporcionan sus granos de cacao de la más alta calidad, gracias a las capacitaciones que les brinda el gobierno para poder vender sus productos en el extranjero, así como también se le dio capacitaciones acerca de administración, contabilidad, gerencia y comercialización.

Todo esto los ayudó a lograr exportar hacia Europa y Asia con un excelente precio que le daba una ventaja ante otras empresas exportadoras de cacao y con una buena presentación agradable a la vista de sus clientes. Todos

los granos de cacao se acopian en un solo almacén donde preparan los lotes de exportación, con el tiempo el país creó el proyecto UNOCACE con el cual los ayudaron con una planificación estratégica para fortalecer el gremio y que puedan desarrollar una política de comercialización en el cacao tipo nacional “cacao arriba”. (Mora, 2001)

### **3.10. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES EXPORTADORAS DE CACAO**

#### **Agro manobanda hermanos S.A.**

De acuerdo a lo estudiado por la empresa Agromanobanda, su proceso de internacionalización se dio debido a la necesidad de buscar nuevas formas para aumentar la rentabilidad de la empresa, por lo que se buscaron nuevas maneras para lograr esto innovando cada vez más con sus productos, que lo llevo a la necesidad de ofrecer sus bienes en el extranjero, buscando métodos para encontrar clientes que los ayudaron a mantenerse hasta la actualidad en los mercados europeos, asiáticos, y estadounidense. Después de haber analizado las condiciones de la empresa y determinar si es posible aumentar la producción cumpliendo los parámetros nacionales e internacionales, la búsqueda de la mayor cantidad de clientes y dando a conocerse como empresa para posicionarse en los países ya mencionados, lo que todo esto ha llevado a la consecución de las exportaciones de sus productos de manera constante y con un crecimiento alto debido a la calidad, aroma y excelente producto que ofrecen.

Por lo que la estrategia utilizada por la empresa está basada en la **innovación constante** y en el punto diferenciador conocido como **I-Model** teoría tratada en el marco teórico, que genera una alta competitividad en la empresa a través de una producción eficiente y eficaz al momento de distribuir el bien final

y para que los productos puedan ser entregados a clientes en diferentes partes del mundo y realizar una búsqueda y estudios constantes de nuevos puntos donde comercializar sus bienes.

### **Cacaos finos ecuatorianos S.A.**

Comenzó la internacionalización de esta compañía, primero con la colocación del producto en un mercado con buena aceptación, es decir en un mercado ya existente, en donde el chocolate tenga aceptación y le permita implementar modificaciones que requiere cada sector en el que se va a introducir el producto y la marca de la empresa, estableciéndose los objetivos que se querían alcanzar y haciendo un balance de como su producto es tomado en el exterior con la calidad ofrecida, lo que ha llevado a ofrecer primero el cacao como materia prima, incrementando poco a poco en la evolución de su empresa, lo que lo ha llevado a ser una de las pocas Pymes que ofrecen el chocolate como producto terminado y con diferentes variaciones de acuerdo a los pedidos de los clientes internacionales, siempre con la calidad requerida por los estándares internacionales como las certificaciones nacionales de acuerdo a la tabla requerida por la norma RTE-INEN 0176 que se mencionó en el marco legal, con un alto control de porcentajes permitidos para cada producto, que generan alta confianza y seguridad para los consumidores, permitiendo posicionarse en un mercado muy amplio y muy exigente con el chocolate, permitiéndose abrirse paso entre las mejores empresas chocolateras del país y del mundo como la marca CAFIESA, con promociones, precios accesibles, aprovechando los mercados en donde la producción de cacao es baja y con altos consumos del mismo, a través de las calificaciones de calidad poder encontrarse en cada mercado en donde se puede encontrar la opción de competir al igual que las grandes marcas y poder ser elegido por sobre estas.

La estrategia está basada en la **competitividad del mercado**, aprovechando los recursos con los que cuenta e ingresando a mercados que ya cuentan con las condiciones necesarias para establecerse en ese nicho, permitiendo hacerse mención a la **teoría de Adam Smith** analizada en el marco referencial, para llegar a las metas de exportación e internacionalización de su empresa.

### **CAFEICA Comercializadora de café y cacao**

Esta empresa hizo uso de las denominadas ayudas gubernamentales sistema a través del cual logro hacer que sus productos fueran conocidos, usando los medios de financiamiento, mediante ferias internacionales y capacitaciones que ayudaron a la empresa a tomar las decisiones más convenientes y la forma en la que comenzaría a realizar las exportaciones, de esta manera logra contactarse con personas en el extranjero interesadas en su cacao en grano, el cual cumplía con las especificaciones de calidad que requiere para estos procesos, la empresa comenzó a realizar sus exportaciones hacia Europa, específicamente a su cliente en Alemania, comenzó a enviar en el año 2011 desde el puerto de Guayaquil vía marítima, tiene ventas de más de 2 millones de dólares al año con una utilidad cerca del 50% de sus ventas totales, sus exportaciones se basan principalmente en el cacao en grano con tendencia a exportar sus demás productos después de realizar las adecuaciones necesarias en el comercio internacional.

Nombrando a la estrategia de la que se hizo uso, es el **apoyo institucional de parte del gobierno** hacia prioritariamente las pequeñas y medianas empresas con la finalidad de generar canales para la internacionalización y que están basados principalmente en los incentivos recibidos y las ayudas para darse a conocer en un mercado extranjero.



## **Ecuatoriana de chocolates**

Ha logrado ingresar en el mercado internacional gracias a sus productos de alta calidad, manejando un estándar que garantiza que los productos sean cotizados también por buen sabor, es otra Pyme que ofrece chocolate terminado, sea este para uso en postres o como en barras, dándose a conocer en mercados extranjeros gracias al uso de contactos y a terceras personas que han ayudado a introducir estos productos en otros países y que les ha valido como una guía para permanecer en ellos. Empezaron como una empresa que realizaba postres y los comercializaba en la ciudad de Quito, poco a poco a través de asociaciones con campesinos de otras provincias logra completar los pedidos que cada vez más eran mayores, a nivel internacional.

La estrategia utilizada por esta empresa se basa esencialmente en el uso del **Modelo de Uppsala**, el cual se mencionaba en el marco teórico el mismo que indicaba que para el ingreso a un nuevo mercado se había contactado con una tercera persona en el exterior, lo que ha sido utilizado por Ecuatoriana de chocolates, ayudándose de esta manera para poder establecerse en el extranjero y ofertar sus productos y su marca como empresa ecuatoriana productora de chocolates, que se analizó en el marco teórico.

## **Exportadora e importadora comercial Orellana Eximore CIA. LTDA.**

Eximore es una empresa que se dedica a la exportación de cacao con la ayuda de pequeños y medianos productores, agricultores y casas mayoristas, sistema mediante el cual logra captar la cantidad total de cacao en grano necesario para vender a sus clientes ubicados en diferentes países, realiza la compra a los agricultores de las provincias de El Oro, Guayas, Los Ríos, Esmeraldas y Manabí, siendo el más grande proveedor en comparación con las demás provincias, la idea de exportar nació del interés de los dueños por nuevas formas de obtener ganancias, es así como empezaron a contactar a los

productores de cacao y darles su valor agregado para empezar a venderlos, primero en Ecuador con lo cual lograron mantener una cartera de clientes fijos, gracias a las cualidades de su cacao con altas cantidades de demanda de parte de la “Industria Chocolatera ecuatoriana”, por lo que se pudo ver el interés y el reconocimiento que el cacao en grano ecuatoriano estaba recibiendo, decidieron buscar maneras en las que puedan ofrecer su producto en otros países aprovechando estos factores, y en la actualidad sus cartera de clientes extranjeros principales son: Genco, Blommer, Walter Matter, Ferrero, Nestlé, Agro México, Mitsui Co., ToutonS.A., Albrecht & Dill, Finagra U.K., ADM, ICAM SPA, Woodland, Chocolates Tropical, entre otros. Siendo que en la actualidad el Grupo Orellana tiene una participación del 15% del total de las exportaciones de cacao nacional.

Es por eso que se encuentra como **estrategia la asociación** con otro grupo de productores de cacao para captar una gran cantidad de clientes y que les permita poco a poco encontrar maneras para salir a un mercado extranjero y que con el tiempo convertirse en una de las empresas ecuatorianas con mayor porcentaje de participación y llegar a ser una de las más importantes, nombrando al **modelo de planeación sistemática** tomado en el marco teórico, que hace que se propongan objetivos a largo plazo y la ejecución de un plan para la internacionalización.

### **Osella S.A.**

Esta empresa venía funcionando cerca de 30 años en el comercio local como “Casa Comercial Andrade” la cual ofrecía cacao en grano y para introducirse en el comercio exterior se creó el grupo Osella S.A. que a partir del año 1995 hasta la actualidad están comprometidos junto con los pequeños productores que son necesarios para completar la cantidad demandada junto con sus propia producción orgánica y “nacional”, todo esto lo ha hecho merecedor de

varias certificaciones; Certificación Agrocalidad, USDA Organic Certification, UTZ Certified Certification a la calidad de cacao.

Se puede nombrar como estrategia utilizada por esta empresa a la **innovación** y a perseguir constantemente el crecimiento institucional, lo que ha permitido mejorar siempre en la oferta de su producto y de esta manera generar mayor competitividad en un nicho de mercado con altas demandas de calidad y poder disputar en el mismo que está marcado por estas características.

### **Unión de organizaciones campesinas cacaoteras UNOCACE**

En este caso se utilizó como estrategia la **asociación** de campesinos por medio del cual puedan juntar sus capacidades de producir y comenzar a exportar sin que sea necesario eliminar a los intermediarios, sino que más bien aprovechar estas oportunidades para ganar mayor competitividad en un mercado extranjero con un cacao tipo “Nacional” con certificaciones INEN, así con la presencia de un gremio se puede realizar una comercialización de manera eficiente y de costos bajos, que le permite competir en el mercado internacional. Viendo que se podía aprovechar las asociaciones, cooperativas de campesinos con cacao tipo “nacional” se realizaron núcleos de productores, capacitaciones con la finalidad de que aseguren su participación en la comercialización de su producto en mercado extranjero, otra estrategia fue que se aplicaron procesos adecuados para el tratamiento del cacao tipo “nacional” ya que este es uno de los mejores cacaos en el mundo y es de alta calidad, pudiendo buscar los mejores clientes que eran los que preferirían este producto así de esta manera lograron ingresar al mercado europeo.

También se creó el proyecto “ECU B7” incentivándolos con un pago por calidad, el cual principalmente se basaba en una tabla en donde se la medía y esto llevo a que los productores trabajaran para mejorar la calidad del producto y así de esta manera mejora el precio final y permitirles competir en el mercado e

incluso recibir certificaciones a la calidad del producto, con esto llego la búsqueda de un mercado a donde se pueda exportar de manera directa con precios más asequibles, y mejor pagados en comparación a los demás, esto hizo que UNOCACE como organización que se especializaba en la exportación, reciba cacao de calidad con los estándares sugeridos por el mercado nacional e internacional el cual también tenía capacitaciones para que estos mantengan su calidad en el tratamiento, almacenamiento y transporte. (Mora, 2001)

UNOCACE manejo como estrategia la **asociatividad** de varios pequeños productores con la finalidad de establecer una compañía que pueda ofrecer todos sus productos en un mercado extranjero que sirva como centro de acopio, así como también se hizo uso de los programas de incentivos gubernamentales el cual les permitió ingresar en un nicho de manera más fácil, programada y ordenada, para alcanzar su objetivo final que es el ofrecimiento de su producto en el extranjero.

## CAPÍTULO 4

### DISCUSIÓN

#### 4.1. CONCLUSIÓN

Se puede determinar que todas las empresas se ven obligadas a crecer tanto económicamente como de manera física por lo que es común que las mismas busquen maneras que les sean útiles para lograr cumplir estas necesidades y lograr competir en mercados donde las exigencias son mayores y los beneficios de igual manera. En el momento que estas empresas toman esas decisiones es importante que busquen de diferentes formas para alcanzar lo que buscan y para esto de acuerdo a lo estudiado se puede verificar que existen diversas maneras que van acopladas de acuerdo a las posibilidades que las empresas tienen para usarlas, es por eso que se encuentra desde la ayuda del gobierno para ofrecer sus productos en el exterior hasta las maneras más convencionales como la identificación de un cliente que desee el producto en mención o conocidos que ayuden a dar a conocer el nombre de la empresa hasta que logren hacer pedidos que de principio serán menores pero con tendencias siempre a incrementarlas, lo que ha sucedido con las empresas estudiadas.

Para que estas empresas tengan esa cualidad y puedan seguir creciendo internacionalmente se ha visto que es necesario cumplir con ciertos parámetros que hagan que estas se vean más atractivas ya que no solo se puede estimar que sean agradables solo por su aroma y buen sabor, sino que la condiciones actuales hacen que las personas busquen consumir productos con certificaciones de calidad que den la seguridad y la tranquilidad de que son productos sanos, es por eso que se ha notado que existen varias maneras para certificarlo, notando

que en el Ecuador el Instituto ecuatoriano de normalización INEN que fija los límites máximos para cada característica propia del cacao en cuanto a humedad, moho, fermentación, impurezas, también como estas se puede encontrar diferentes tipos de certificación internacional, estas son condiciones importantes que necesitan las empresas y que ayudan a que sus ventas sean positivas y que sus productos sean cotizadas y que se prefiera en comparación a otros.

También se ha podido notar que en el caso del cacao ecuatoriano: “cacao arriba” y “tipo nacional CCN-51” ya han logrado contar con un alto reconocimiento a nivel mundial por su aroma y calidad, lo que ha ayudado a que las productoras nacionales tengan mayores oportunidades de vender su cacao de este tipo a los mercados extranjeros, en donde estos ya tengan mayor aceptación, es por eso que la mayoría de empresas envían su producto a los países europeos y al mercado estadounidense con mayor preferencia debido a su alta aceptación al chocolate ecuatoriano.

Se puede concluir entonces que la necesidad ha hecho que todo ciudadano busque nuevas maneras de buscar mayores ingresos y mejorar su situación, sea uniendo esfuerzos entre varios productores de un mismo bien o varias empresas que sigan la misma cadena de producción y comercialización, con la finalidad de incrementar su capacidad de satisfacer un mercado común, o una misma empresa que vea la necesidad de aumentar su producción para satisfacer un mismo mercado, todo esto ayuda a mejorar la economía local, debido a que mientras más sea la necesidad de crecer como empresa más mano de obra, materia prima, tecnología, herramientas, transporte, entre otros es utilizado de acuerdo al volumen de necesidad que genere la empresa en consecución con la cantidad demanda de productos.

El aplicar las diferentes teorías que muchas veces no es por conocimiento sino más bien nace como intuición utilizando y aprovechando las condiciones naturales del país han podido sacar mayor ventaja de productos propios que se pueden obtener con mayor facilidad y poder competir en un mercado amplio y

con exigencias altas para lo que se va a consumir pudiendo sin problemas entrar en el mismo mercado que ya cuenta con empresas líderes en la misma línea y competir en las mismas condiciones que las grandes empresas.

## **4.2. RECOMENDACIONES**

Al analizar el proceso de internacionalización de Mipymes del sector cacaotero, se puede enfatizar el uso de estrategias para lograr un posicionamiento uno de los factores que más influye al intentar internacionalizar los mercados, garantizando una demanda que permita sustentar a la pequeña empresa, diversificando la manera tradicional de creación de empresas ecuatorianas, intentado conseguir mercados internacionales.

Aprovechar el uso de herramientas tecnológicas para adquirir conocimiento de comercialización en los mercados internacionales, pretendidos por las empresas, es fundamental corroborar la información mediante estadísticas proporcionadas directamente por los gobiernos entre los cuales se pretende enlazar esta negociación, generando confiabilidad de estimados realizados por las empresas, garantizando un desempeño óptimo de las mismas a nivel internacional, reduciendo los errores más comunes al realizar el proceso mencionado. Al aplicar el uso la tecnología para la innovación constante se garantiza el cumplimiento de la producción en cuanto las necesidades de la demanda, generando calidad en los productos comercializados,

De la misma forma al estar sujetos a normas de calidad establecidas por el gobierno local, como el cumplimiento de certificados INEN y demás, se promueve dentro del sector cacaotero un desarrollo sustentable para la economía del país posicionando a las empresas cacaoteras como una de las mayores competidoras a nivel internacional, generando diversos productos a base de cacao, demostrando así que el apoyo gubernamental es indispensable para

sobresalir en un mercado internacional, por lo que el desarrollar capacitaciones al respecto así se lograría obtener resultados en menos tiempo y con mayor eficacia.



## BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Nacional de Exportadores de Cacao . (25 de Mayo de 2016). *ANECACAO*. Obtenido de [www.anecacao.com](http://www.anecacao.com)
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Evolución de la balanza comercial*. Quito: Banco Central del Ecuador.
- Batalla, D. d. (2015). *¿ Debe ser revisado el paradigma ecléctico ante las nuevas reformas de hacer negocios internacionales?* Madrid: Boletín económico de ICE, Información Comercial Española.
- Cacao, A. N. (25 de Mayo de 2016). *Anecacao*. Obtenido de <http://www.anecacao.com/index.php/es/quienes-somos/cacaoccn51.html>
- Cacao, A. N. (25 de Abril de 2016). *Asociación Nacional de Exportadores de Cacao*. Obtenido de <http://www.anecacao.com/index.php/es/quienes-somos/historia-del-cacao.html>
- Cacao, O. (23 de Junio de 2016). *Osella Cocoa*. Obtenido de [http://www.osellacocoa.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=113&Itemid=311](http://www.osellacocoa.com/index.php?option=com_content&view=article&id=113&Itemid=311)
- CAFIESA. (07 de Junio de 2016). *CAFIESA* . Obtenido de [http://www.cafiesa.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=46&Itemid=341](http://www.cafiesa.com/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=341)
- CEPAL. (27 de Junio de 2016). *CEPAL*. Obtenido de <http://www.cepal.org/es/acerca-de-la-cepal>
- CEPAL. (10 de Junio de 2016). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de <http://www.cepal.org/es/temas/pymes>

CONSEJO NACIONAL DE PLANIFICACIÓN, R. D. (2013-2017). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito, Ecuador: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Senplades, 2013.

Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, Proecuador. (2013). *Análisis del sector cacao y elaborados*. Quito.

Dpto. de estadísticas ANECACAO. Ricky Moncayo R. (25 de Mayo de 2016). ANECACAO. Obtenido de [www.anecacao.com](http://www.anecacao.com)

Dunning, J. (1998). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extension. *Journal of International Business Studies*, 1 - 31.

EXIMORE. (2010). *EXIMORE*. Obtenido de <http://www.eximore.com/index-4.html>

Federación Ecuatoriana de Exportadores (FEDEXPOR), Asociación Nacional de Cacaoteros (ANECACAO). (03 de Mayo de 2016). *Federación Ecuatoriana de Exportadores*. Obtenido de Asociación Nacional de Cacaoteros.

G. C. de Quevedo & C.F. LaFuente. (2013). *Los eventos en el ambito de la empresa* (Vol. 32). Revista de Comunicación de la SEECI.

González, R. (2011). DIFERENTES TEORÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL. *ICE*. Obtenido de [http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE\\_858\\_103-118\\_\\_9F7A85DC90A777675E3E806341418974.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_858_103-118__9F7A85DC90A777675E3E806341418974.pdf)

Guayas, G. d. (Septiembre de 2013). *FICHA AMBIENTAL Y PLAN DE MANEJO AMBIENTAL CAFEICA CÍA. LTDA*. Guayaquil. Obtenido de <http://www.guayas.gob.ec/dmdocuments/medio-ambiente/eia/2013/2013-diciembre/FICHA%20AMBIENTAL%20CAFEICA.pdf>

H, .. G. (2016). *El Cacao Ecuatoriano. Su historia empezó antes del siglo XV. Lideres*.

INEN. (25 de Junio de 2016). *INEN*. Obtenido de <http://www.normalizacion.gob.ec/la-institucion/>

Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN. (2006). Cacao en grano. Requisitos. Ecuador.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (15 de Junio de 2016). *INEC*. Obtenido de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/resul\\_ciu4\\_co.php?select=value&busqueda=A&Buscar=Buscar+Por+C%F3digo](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/resul_ciu4_co.php?select=value&busqueda=A&Buscar=Buscar+Por+C%F3digo)

Johanson y Vahle. (1997). *Modelo de internacionalización Uppsala*.

José Alberto Guarnizo Dueñas, M. E. (2015). *Desarrollo de las relaciones de negocios internacionales de pymes del subsector confección de ropa en Bogotá, Colombia* (Vol. 10). Bogotá, Colombia: Cuadernos Latinoamericanos de Administración.

Kogut, B. y. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 625 - 645.

Kravis. (01 de 12 de 1956). *Teorías del Comercio Internacional*. Obtenido de Teorías del Comercio Internacional: <http://www.fder.edu.uy/contenido/rrii/contenido/curricular/comercio-matutino/unidad-v-grupo-matutino/teorias-del-comercio-internacional-material-de-apoyo.pdf>

Leandro, A. A. (2013). *El proceso de internacionalización de empresas* (Vol. 3(3)). Tec Empresarial.

Manobanda. (06 de Junio de 2016). *Grupo Manobanda*. Obtenido de <http://www.agromanobanda.com/equipo.htm>

Manobanda, G. (06 de Junio de 2016). *Grupomanobanda*. Obtenido de <http://www.grupomanobanda.com/>

Marcos, M. (2005). *El profesional de la información* (Vol. 14(2)).

Melissa Ospina Zapata, María Alejandra Puche Nieves y Bibiana Arango Alzate. (2014). Gestión de la Innovación en Pequeñas y Medianas Empresas. Generando ventajas competitivas y posicionamiento en el Mercado. *Gestión de las Personas y Tecnología*, 34-39.

Michael Porter, Mark R Kramer. (2006). Estrategia y Sociedad. *Harvard business review*, 84, págs. 42-56.

Mora, J. A. (2001). *Empresas campesinas autosustentables*. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral.

negocios, E. (07 de Noviembre de 2012). Pymes: Contribución clave en la economía. *Ekos*.

Pedro Pablo Cardozo, A. C. (2013). *La internacionalización de pymes de alta tecnología de Bogotá. Casos de estudio*. Bogotá: Panorama.

PROECUADOR. (01 de 01 de 2013). *PROECUADOR*. Obtenido de PROECUADOR: <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/incoterms/>

Proecuador. (18 de Diciembre de 2014). Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/>

ProEcuador. (2014). *Lanzamiento de "Asociación de chocolateros fino de aroma"*. Quito: ProEcuador.

Proecuador. (Enero de 2014). *Proecuador*. Obtenido de [www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec)

Proecuador. (31 de Enero de 2014). *Proecuador*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/2014/01/31/proyecto->

internacionalizaci%C3%B3n-de-las-pymes-dirigido-por-la-cepal-y-pro-ecuador/

Proecuador. (25 de Mayo de 2016). Obtenido de [www.proecuador.com](http://www.proecuador.com)

Regalado, R. (2007). *Las Mipymes en latinoamerica. Organización Latinoamericana de de Administración OLA., Universidad de Guanajuato Facultad de ciencias administrativas y red latinoamericana de investigadores en administración .*

Roberto Hernández, Carlos Fernández, Pilar Baptista. (2006). Metodología de la investigación.

Selmini, R. (2014). *La prevención: estrategias, modelos y definiciones en el contexto europeo .* URVIO-Revista Latiniamericana de Estudios de seguridad.

Servicio de Rentas Internas. (10 de Junio de 2016). *SRI*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/32>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2014). *Ley de Compañías*. Quito.

Víctor H Reynel Chila, Orlando A Loor Castro, Milton Bolaños, Wilmer Tesara. (2016). *EFFECTOS DEL TIPO DE SECADO EN LA CALIDAD ORGANOLÉPTICA DEL CACAO (THEOBROMA CACAO L.) EN ESMERALDAS, ECUADOR* (Vol. 5). Esmeraldas, Ecuador: Investigación y Saberes.