



**Pontificia Universidad
Católica del Ecuador**
Seréis mis testigos

MANABÍ

CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

TRABAJO DE TITULACIÓN

ANÁLISIS DEL ROL DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS INTERNACIONALES EN EL PROCESO DE EXPORTACIÓN DE LOS PRODUCTOS DERIVADOS DEL CACAO DE LA EMPRESA CHOCOLATE PASTORA SOL, Y PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA FORTALECER SU COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EXPORTADORA.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE Y LOCAL

SUBLÍNEA

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS

PREVIO AL TÍTULO DE

LICENCIADA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

AUTORA

KARLA SOFÍA SÁNCHEZ RODRÍGUEZ

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

MGTR. DIANA CAROLINA BRAVO ROSILLO

FECHA

JUNIO DE 2026

MANABÍ-ECUADOR



CERTIFICADO DE TUTOR

CERTIFICO

En mi calidad de tutor del trabajo de integración curricular, certifico haber revisado el presente manuscrito de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí, cumpliendo la Normativa del Trabajo de Integración Curricular; en consecuencia, es apto para su presentación y sustentación.

MGTR. Diana Carolina Bravo Rosillo

TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CC 1309890182



APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador aprueba el presente trabajo de integración curricular en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí:

Diana Carolina Bravo Rosillo, Mgt

PRIMER LECTOR

CC 1309890182

Dr. Hilarión José Vegas Meléndez, PhD

SEGUNDO LECTOR

CC 1758617730

Roy Emilio Cuenca García, Mgt

TERCER LECTOR



CC 1309966511

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Este manuscrito no contiene ningún tipo de material que haya sido aceptado para la obtención de un título universitario en otra institución, excepto en forma de información de soporte que ha sido debidamente citada en mi trabajo. Este trabajo es de total responsabilidad del autor, quien declara bajo juramento que ninguna sección de este trabajo de integración curricular infringe los derechos de autor de nadie.

Marzo de 2025

Karla Sofía Sánchez Rodríguez

CC 1350139307

Calle Ulbio Alcivar, sector los Mangos

Ksanchez9307@pucesm.edu.ec

+593 967383860



DECLARACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a distribuir este manuscrito de investigación en medios físicos y electrónicos con el fin de promover la divulgación de mis resultados a la comunidad científica y a la sociedad en general. Adicionalmente autorizo el uso de los contenidos de esta investigación como bibliografía para fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, citando como fuente de información al autor de este trabajo.

Karla Sofía Sánchez Rodríguez

CC 1350139307



DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo, en primer lugar, a mi madre, quien ha sido mi guía, ejemplo y mayor fuente de inspiración a lo largo de toda mi vida. Gracias por estar siempre a mi lado, por apoyarme en los momentos más desafiantes y por acompañarme incondicionalmente en cada paso de mi camino académico, brindándome la fortaleza necesaria para no rendirme.

A mi padre, por su apoyo constante, por su presencia y por creer en mí en todo momento, siendo un pilar fundamental en este proceso junto a mi madre.

A mi familia, por su compañía, comprensión y respaldo incondicional, por impulsarme a seguir adelante y recordarme siempre el valor del esfuerzo y la perseverancia.

A mi pareja, por su acompañamiento permanente, su comprensión y su apoyo incondicional, por motivarme a continuar y no rendirme, incluso en los momentos más difíciles.

A todos ustedes, les dedico este logro con profundo cariño y gratitud, como reflejo del esfuerzo compartido y del apoyo que hizo posible alcanzar esta meta académica.

Karla Sofía Sánchez Rodríguez

AGRADECIMIENTO

Expreso mi sincero agradecimiento a mis compañeros de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, con quienes compartí esta importante etapa académica. Gracias por su amistad, apoyo y compañerismo durante estos años, en los que no solo adquirimos conocimientos, sino que también crecimos personal y profesionalmente en la consecución de nuestras metas.

De manera especial, agradezco a mi tutora, Mgtr. Diana Carolina Bravo Rosillo, por su valiosa guía, dedicación y acompañamiento constante durante el desarrollo de esta investigación. Su orientación académica, disposición y compromiso fueron fundamentales para la culminación exitosa de este trabajo.

Asimismo, extiendo mi agradecimiento a los docentes de la carrera de Negocios Internacionales, quienes, a lo largo de mi formación universitaria, compartieron sus conocimientos, experiencias y enseñanzas, contribuyendo significativamente a mi desarrollo académico y profesional.

Finalmente, agradezco a la empresa Chocolate Pastora Sol por su apertura y colaboración, al brindarme acceso a información relevante y facilitar la realización de entrevistas necesarias para el desarrollo de esta investigación, lo cual fue clave para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Karla Sofía Sánchez Rodríguez

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar el rol de las alianzas estratégicas internacionales en el proceso de exportación de los productos derivados del cacao de la empresa Chocolate Pastora Sol, con el fin de proponer estrategias orientadas a fortalecer su competitividad y sostenibilidad exportadora. Su desarrollo permite responder a la interrogante: ¿cómo influyen las alianzas estratégicas internacionales en el proceso de exportación de los productos derivados del cacao de la empresa? Esta problemática surge debido a las limitaciones estructurales que enfrenta el sector cacaotero ecuatoriano, caracterizado por una baja industrialización y una reducida participación de productos con valor agregado en los mercados internacionales. En el caso de Chocolate Pastora Sol, a pesar de su participación en ferias internacionales y su potencial competitivo, la empresa no ha logrado consolidar alianzas estratégicas formales, lo que restringe su acceso a redes comerciales, certificaciones, innovación tecnológica y eficiencia logística, dificultando su inserción sostenida en mercados internacionales. El estudio se fundamenta en teorías como redes interorganizacionales, cooperación empresarial y comercio internacional, las cuales explican la importancia de la articulación entre empresas para alcanzar ventajas competitivas en entornos globalizados. Metodológicamente, se adopta un enfoque cualitativo con diseño mixto, empleando análisis documental y entrevistas semiestructuradas a actores clave, cuya información fue procesada mediante análisis de contenido y triangulación cualitativa. Los resultados evidencian que la empresa mantiene únicamente relaciones promocionales no formalizadas, careciendo de alianzas



estratégicas en áreas clave como logística, certificación, innovación y comercialización internacional. Esta situación limita su desempeño exportador y su capacidad competitiva. En este sentido, se concluye que el fortalecimiento de alianzas estratégicas internacionales constituye un factor determinante para mejorar la internacionalización de la empresa, permitiendo optimizar su desempeño logístico, comercial y operativo, así como garantizar su sostenibilidad en mercados internacionales.

Palabras clave: alianzas estratégicas internacionales, exportación, cacao, competitividad, internacionalización.

ABSTRACT

This research aims to analyze the role of international strategic alliances in the export process of cocoa-derived products of the company Chocolate Pastora Sol, in order to propose strategies to strengthen its competitiveness and export sustainability. The study addresses the following research question: how do international strategic alliances influence the export process of cocoa-derived products? This issue arises from the structural limitations of the Ecuadorian cocoa sector, characterized by low industrialization and limited participation of value-added products in international markets. In the case of Chocolate Pastora Sol, despite its participation in international trade fairs and its competitive potential, the company has not established formal strategic alliances, which restricts its access to commercial networks, certifications, technological innovation, and logistical efficiency, hindering its sustained integration into international markets. The study is based on theories such as interorganizational networks, business cooperation, and international trade, which explain the importance of collaboration among firms to achieve competitive advantages in global environments. Methodologically, a qualitative approach with a mixed design is adopted, using documentary analysis and semi-structured interviews with key stakeholders. The information was analyzed through content analysis and qualitative triangulation. The results show that the company maintains only

informal promotional relationships and lacks strategic alliances in key areas such as logistics, certification, innovation, and international commercialization. This situation limits its export performance and competitiveness. Therefore, it is concluded that strengthening international strategic alliances is essential to improve the company's internationalization process, optimize its logistical, commercial, and operational performance, and ensure its sustainability in international markets.

Keywords: international strategic alliances, export, cocoa, competitiveness, internationalization.

TABLA DE CONTENIDOS

CERTIFICADO DE TUTOR	i
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	ii
DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD	iii
DECLARACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT.....	viii
TABLA DE CONTENIDOS	ix
INDICE DE TABLAS	xii
INDICE DE FIGURAS.....	xiv
1 INTRODUCCIÓN	1



1.1	Antecedentes	1
1.2	Definición del Problema	5
1.3	Preguntas de investigación.....	7
1.3.1	Pregunta General.....	7
1.3.2	Preguntas Específicas.....	7
1.4	Objetivos de la investigación	7
1.4.1	Objetivo General	7
1.4.2	Objetivos Específicos.....	8
2.....	Marco conceptual	
.....		9
2.1.1	Alianzas estratégicas	9
2.1.2	La internacionalización	11
2.1.3	Competitividad y sostenibilidad exportadora	13
2.1.4	Bases teóricas	14
2.2	Justificación del objeto de estudio	18
3	MATERIALES Y MÉTODOS	19
3.1	Enfoque Metodológico.....	24
3.2	Diseño de Investigación	25
3.3	Tipo de investigación	26
3.4	Método de investigación	27
3.5	Técnicas de investigación	27
3.6	Población y muestra	28



3.6.1	Población.....	28
3.6.2	Muestra	29
4	RESULTADOS.....	30
4.1	OE1: Identificar los tipos de alianzas estratégicas internacionales desarrolladas por la empresa Chocolate Pastora Sol en el marco de sus procesos de exportación.....	30
4.1.1	Construcción de categorías sobre tipos de alianzas y actores involucrados	32
4.2	OE2: Analizar la incidencia potencial de las alianzas estratégicas internacionales en el desempeño logístico, comercial y operativo del proceso de exportación de Chocolate Pastora Sol	38
4.2.1	Análisis comparativo – matrices categoriales.....	46
4.2.2	Matrices Estratégicas FODA	50
4.2.3	Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI	52
4.2.4	Matriz de Evaluación de factores externos MEFE	53
4.2.5	Triangulación documental-entrevista.....	55
4.3	OE3 Diseñar estrategias de fortalecimiento de las alianzas internacionales orientadas a potenciar la competitividad y sostenibilidad exportadora de la empresa en los mercados internacionales.	58
4.3.1	Benchmarking de casos exitosos para el diseño de estrategias de alianzas internacionales	58
4.3.2	Aportes de la entrevista como criterio de viabilidad estratégica para el diseño de alianzas internacionales	60
4.3.3	Construcción de estrategias basadas en ANASOFF	61



4.3.4	Matriz de Perfil Competitivo MPC.....	63
4.3.5	Diseño de estrategias de alianzas estratégicas internacionales	64
4.3.6	Elaboración de la matriz estratégica: análisis de viabilidad y priorización de acciones 66	
4.3.7	Análisis de viabilidad y priorización de acciones.....	68
5	DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	71
	CONCLUSIONES	73
	RECOMENDACIONES.....	76
	BIBLIOGRAFÍA	79
	ANEXOS	83

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Ejes temáticos	17
Tabla 2	Matriz de operalización.....	22
Tabla 3	Identificar las alianzas estratégicas internacionales vinculadas al proceso de exportación de la empresa Chocolate Pastora Sol.	33
Tabla 4	Categorías e indicadores de análisis del desempeño exportador (guía de entrevista)	39
Tabla 5	Incidencia de las alianzas estratégicas internacionales en el desempeño logístico	46
Tabla 6	Incidencia de las alianzas estratégicas internacionales en el desempeño comercial	47
Tabla 7	Incidencia de las alianzas estratégicas internacionales en el desempeño operativo	47
Tabla 8	Matriz FODA	50



Tabla 9 Matriz MEFI	52
Tabla 10 Matriz MEFE	53
Tabla 11 Estrategias basadas en ANASOFF.....	62
Tabla 12 Matriz de Perfil Competitivo MPC.....	63
Tabla 13 Matriz Estratégica	66

INDICE DE FIGURAS

Figura 1	Triangulación metodológica para el análisis del Objetivo Específico 2	55
-----------------	---	----



**Pontificia Universidad
Católica del Ecuador**

Seréis mis testigos

MANABÍ

INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

El mercado mundial del chocolate atraviesa una transformación significativa marcada por el incremento histórico en los precios del cacao durante 2024, lo que ha elevado los costos de producción y obligado a las empresas a reformular procesos y estrategias para mantener competitividad. Según el informe de Foodcom S.A. (2025), esta tensión en la cadena de suministro ha impulsado a los fabricantes a innovar, optimizar recursos e incluso ajustar sus recetas para enfrentar un contexto de materia prima limitada y costosa.

Por lo tanto, el comportamiento del consumidor también ha evolucionado el cual existe una creciente demanda por chocolates premium, de origen diferenciado, sostenibles y con mayor trazabilidad, lo que redefine los estándares de calidad y valor en los principales mercados internacionales. A nivel internacional, la demanda de chocolate continúa siendo liderada por Europa, aunque Foodcom S.A. (2025) destaca un crecimiento significativo en mercados emergentes como América Latina y la región Asia-Pacífico, impulsado por la expansión económica y la mayor disponibilidad de productos de confitería en estos territorios.

Este refleja una diversificación geográfica del consumo y un aumento del interés por chocolates con mayor calidad, ingredientes naturales y propuestas innovadoras, especialmente dentro de gamas premium y funcionales. Según Foodcom S.A. (2025), estas tendencias están impulsando a los fabricantes a introducir nuevos productos, adaptar formulaciones y fortalecer su presencia en mercados donde el consumo de chocolate está en expansión, generando oportunidades para industrias que ofrezcan productos diferenciados y de valor agregado.

A nivel global, el mercado de derivados del cacao que incluye manteca de cacao, polvo de cacao y licor de cacao fue valorado en USD 51,8 mil millones en 2024. Se proyecta que dicho mercado crezca con una tasa anual compuesta de 3,4 % entre 2025 y 2034, alcanzando USD 72,2 mil millones en 2034 (Global Market Insights Inc, 2023). Este crecimiento demuestra la importancia sostenida del cacao transformado como materia prima estratégica no solo para la industria alimentaria especialmente confitería y chocolate sino también para industrias afines como cosmética y farmacéutica, que emplean manteca y otros subproductos del cacao.

Estos antecedentes justifican la importancia de analizar las alianzas estratégicas internacionales se vuelve fundamental, pues constituyen un mecanismo para acceder a tecnología, conocimientos de mercado, certificaciones y canales de distribución que facilitan la internacionalización de productos con mayor valor agregado. Para Chocolate Pastora Sol, cuyo objetivo es consolidar la exportación de chocolates y otros derivados del cacao, estas alianzas representan una vía esencial para superar las brechas competitivas del sector y fortalecer su sostenibilidad exportadora.

Además, el Global Market Insights Inc (2023) destaca que las dinámicas globales de consumo como la preferencia creciente por chocolates premium, ingredientes naturales y productos con valor agregado junto al uso cada vez mayor de derivados del cacao en sectores no alimentarios, fortalecen la demanda mundial. Esta tendencia global crea una ventana de oportunidad para productores en países cacaoteros en este caso Ecuador, que pueden insertarse en cadenas de valor internacionales mediante la transformación del grano en productos elaborados, favoreciendo así procesos de internacionalización con mayor valor agregado.

La internacionalización de productos con valor agregado representa un desafío clave para las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas, especialmente en el sector cacaotero. Ecuador, a pesar de ser uno de los mayores productores de cacao fino de aroma, enfrenta limitaciones estructurales y comerciales que impiden el posicionamiento competitivo de productos terminados, como chocolates y coberturas, en mercados internacionales exigentes (Tejeda-Aguilera & Loor-Bravo, 2025). Según PRO ECUADOR (2023) esta situación se refleja en la baja participación de productos procesados dentro de la oferta exportable, donde predominan las ventas de cacao en grano sobre las exportaciones de productos de mayor valor agregado.

Diversos autores han destacado que una de las principales estrategias para superar estas barreras es el fortalecimiento de alianzas estratégicas internacionales. Ochoa Tello et al., (2024) evidencian que la cooperación con asociaciones de productores, cooperativas agrícolas y entidades agroindustriales especializadas constituye un mecanismo crucial para robustecer la cadena productiva, garantizar un flujo confiable de cacao de alta calidad y cumplir estándares que exigen los mercados globales. Estas alianzas también permiten mejorar la trazabilidad, acceder a certificaciones y responder a las preferencias de consumidores que demandan productos premium, orgánicos y sostenibles.

En el ámbito europeo, el contexto comercial reciente ofrece oportunidades para países productores. Según PRO ECUADOR (2023), el debilitamiento de los lazos comerciales entre ese país y la Unión Europea ha llevado a que múltiples empresas británicas busquen abastecerse directamente en los países productores de cacao, reduciendo intermediarios y favoreciendo relaciones estratégicas más cercanas. Para Ecuador, reconocido por la calidad y perfil aromático



de su cacao, este escenario abre puertas para establecer alianzas directas con importadores, distribuidores y minoristas especializados en chocolate fino.

Según el estudio de Mendoza et al., (2021) más del 90% de sus unidades productivas, denominadas fincas, poseen una extensión promedio de cinco hectáreas y su mantenimiento se caracteriza por ser de responsabilidad familiar, además, se señala que apenas el 0.8% de productos con valor agregado como chocolates, barras, tabletas, coberturas y bombones, siendo esta una de las grandes debilidades del sector.

Esta limitada transformación constituye el principal desafío para empresas como Chocolate Pastora Sol, que buscan insertarse en mercados internacionales: competir en un entorno dominado por productos diferenciados exige superar las restricciones estructurales del sector mediante alianzas estratégicas, mejoras tecnológicas y fortalecimiento de capacidades exportadoras.

En este escenario, Chocolate Pastora Sol surge como una empresa ecuatoriana con potencial para proyectar internacionalmente sus productos derivados del cacao, gracias a su participación 2025 constante en ferias internacionales que realiza Pro Ecuador como en Madrid, Reino Unido, París que son espacios de promoción internacional por medio de Pabon Hall Business. No obstante, a empresa aún enfrenta desafíos relacionados con el fortalecimiento de alianzas estratégicas internacionales, la estandarización de sus procesos de producción, la incorporación de certificaciones de calidad y sostenibilidad exigidas por mercados globales y el acceso a canales de comercialización especializados.

Aunque cuenta con acercamientos iniciales con distribuidores y compradores extranjeros, todavía no dispone de alianzas formales y operativas que potencien su capacidad exportadora.

Por ello, resulta esencial analizar cómo estas alianzas potenciales pueden incidir en su proceso de internacionalización, permitiendo identificar mecanismos clave para robustecer su competitividad y asegurar su sostenibilidad en los mercados internacionales.

1.2 Definición del Problema

El sector cacaotero ecuatoriano, a pesar de su reconocimiento mundial por el cacao fino de aroma, enfrenta una problemática estructural que limita su posicionamiento internacional (Samada Grasst, 2025). La mayor parte de la oferta exportable continúa centrada en el grano sin procesar, mientras que la industrialización sigue siendo marginal, lo que limita la competitividad del país frente a mercados que demandan chocolates premium, certificaciones, trazabilidad y encadenamientos productivos robustos

Las alianzas estratégicas internacionales se han consolidado como un elemento clave para impulsar procesos exportadores exitosos. Dichas alianzas permiten acceder a tecnología, redes comerciales, certificaciones, distribuidores y operadores logísticos, factores indispensables para insertarse en cadenas globales de valor donde predomina la cooperación empresarial como mecanismo de competitividad (Parias, 2024). Esta necesidad se intensifica frente a mercados dinámicos como Europa y el Reino Unido, donde el consumo de chocolate premium es elevado y la demanda por productos sostenibles, diferenciados y certificados continúa en expansión.

En donde las pequeñas empresas dedicadas a la transformación del cacao enfrentan desafíos aún más notables. La falta de relación con redes de comercialización internacional, el acceso limitado a canales especializados, y la escasa formalización de alianzas estratégicas restringen su capacidad para consolidar procesos exportadores. Estas debilidades reducen la capacidad de las pymes para transformarse en actores competitivos dentro de cadenas globales

que exigen continuidad en la oferta, calidad estandarizada y cumplimiento riguroso de requisitos internacionales.

En este escenario, Chocolate Pastora Sol refleja esta problemática de manera evidente. Aunque ha logrado participar en ferias internacionales en países como Francia y Reino Unido, su presencia ha sido principalmente promocional, sin concretar exportaciones formales ni alianzas comerciales duraderas. La empresa carece de articulación estable con compradores directos, distribuidores, operadores de logística internacional o entidades certificadoras, lo que dificulta convertir sus contactos internacionales en relaciones estratégicas sostenibles.

A ello se suma la falta de una estructura exportadora sólida, el desconocimiento de normativas sanitarias y de calidad, la limitada estandarización de procesos y el insuficiente fortalecimiento de la cadena de suministros. La ausencia de alianzas estratégicas coloca a Pastora Sol en una posición de vulnerabilidad dentro de un mercado internacional altamente competitivo, donde las empresas que operan de manera aislada enfrentan mayores dificultades para garantizar continuidad en la oferta, negociar condiciones favorables o adaptarse a las preferencias específicas de los mercados de alto valor. De mantenerse esta situación, la empresa corre el riesgo de limitar su crecimiento, desaprovechar oportunidades comerciales y restringir su capacidad de internacionalización.

Ante esta situación, surge la necesidad de analizar cómo las alianzas estratégicas internacionales pueden convertirse en un mecanismo clave para superar estas barreras y potenciar la internacionalización de la empresa. Este análisis permitirá identificar el modo en que dichas alianzas influyen en la creación de oportunidades comerciales, el acceso a redes de distribución, el cumplimiento de estándares internacionales y el fortalecimiento de la



sostenibilidad exportadora, proporcionando las bases para proponer estrategias orientadas a mejorar su competitividad.

1.3 Preguntas de investigación

1.3.1 *Pregunta General*

PG: ¿Cómo influyen las alianzas estratégicas internacionales en el proceso de exportación de los productos derivados del cacao de la empresa Chocolate Pastora Sol?

1.3.2 *Preguntas Específicas*

PE1: ¿Qué tipos de alianzas estratégicas internacionales ha desarrollado la empresa Chocolate Pastora Sol en el marco de sus procesos de exportación?

PE2: ¿De qué manera las alianzas estratégicas internacionales inciden en el desempeño logístico, comercial y operativo del proceso de exportación de los productos derivados del cacao en Chocolate Pastora Sol?

PE3: ¿Qué estrategias pueden implementarse para fortalecer las alianzas internacionales y potenciar la competitividad y sostenibilidad exportadora de Chocolate Pastora Sol en los mercados internacionales?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 *Objetivo General*

OG: Analizar el rol de las alianzas estratégicas internacionales para el proceso de exportación de los productos derivados del cacao de la empresa Chocolate Pastora Sol, con el fin de proponer estrategias orientadas a fortalecer su competitividad y sostenibilidad



1.4.2 Objetivos Específicos

- **OE1:** Identificar las alianzas estratégicas internacionales vinculadas al proceso de exportación de la empresa Chocolate Pastora Sol.
- **OE2:** Analizar la incidencia potencial de las alianzas estratégicas internacionales en el desempeño logístico, comercial y operativo del proceso de exportación de Chocolate Pastora Sol
- **OE3:** Diseñar estrategias de fortalecimiento de las alianzas internacionales orientadas a potenciar la competitividad y sostenibilidad exportadora de la empresa en los mercados internacionales.



2 Marco conceptual

2.1.1 Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas según Calle García et al., (2025), se definen como acuerdos formales de cooperación entre dos o más organizaciones independientes que deciden colaborar de manera voluntaria para alcanzar objetivos comunes mediante la integración de recursos, conocimientos y capacidades complementarias, sin perder su autonomía organizacional. Este tipo de cooperación surge como una respuesta estratégica frente a entornos empresariales caracterizados por alta competitividad, globalización e incertidumbre, por lo que permite a las empresas reducir costos, compartir riesgos, acceder a nuevas tecnologías y facilitar su expansión hacia nuevos mercados. Asimismo, las alianzas estratégicas favorecen la generación de sinergias que fortalecen la capacidad de adaptación, innovación y crecimiento sostenible de las organizaciones, convirtiéndose en un mecanismo clave para mejorar la competitividad en contextos internacionales dinámicos.

Las alianzas estratégicas en el comercio internacional funcionan como mecanismos de cooperación entre empresas el cual en muchos casos son entre Estados, que permiten facilitar los intercambios comerciales mediante la articulación de recursos productivos, capacidades organizativas y marcos normativos comunes. A través de estas alianzas, las empresas logran integrarse a procesos de internacionalización caracterizados por la reducción de barreras comerciales, la coordinación logística, el acceso a mercados externos y la participación en esquemas de integración económica, tales como zonas de libre comercio, uniones aduaneras o acuerdos de cooperación regional. Este tipo de cooperación favorece la competitividad internacional al permitir que las organizaciones se inserten en cadenas de valor más amplias,

compartan riesgos y aprovechen las ventajas derivadas de la integración económica y la globalización del comercio (UNAM, s.f).

Resultando fundamental para las PYMES ecuatorianas el sector cacaoter, Ochoa Tello et al., (2024) señala que las empresas exportadoras de derivados han logrado mejorar su competitividad mediante la cooperación con otros actores de la cadena de valor, lo que les ha permitido implementar estrategias de diferenciación, diversificación e integración vertical, así como cumplir con certificaciones internacionales exigidas por los mercados externos. Estas alianzas facilitan el acceso a conocimiento del mercado, innovación productiva y redes comerciales, elementos que fortalecen la capacidad de las PYMES para adaptarse a las exigencias del entorno global y sostener su presencia en el comercio internacional.

En la situación de Chocolate Pastora Sol, las alianzas estratégicas encajan como un mecanismo clave para superar las limitaciones propias de una PYME cacaotera que busca consolidar su proceso de internacionalización. A pesar de contar con un producto derivado del cacao con potencial de diferenciación y haber participado en ferias y espacios de promoción internacional, la empresa no ha logrado establecer exportaciones ni una inserción sostenida en mercados externos. Así como se mencionó, las alianzas con distribuidores internacionales, cooperativas productoras, certificadoras y operadores logísticos permitirían a Pastora Sol fortalecer su acceso a canales de comercialización, cumplir con estándares exigidos por los mercados internacionales y reducir los riesgos asociados a la exportación individual.

Como se mencionó anteriormente, Ochoa Tello et al., (2024) en su investigación Estrategias competitivas para incrementar la exportación de cacao en grano ecuatoriano, evidencian que establecer redes de colaboración interempresarial permite mejorar la orientación

de la oferta hacia las necesidades de los consumidores globales, lo cual es especialmente relevante en mercados exigentes como Europa. En este contexto, las alianzas estratégicas se entienden como acuerdos de cooperación entre organizaciones independientes que deciden unir capacidades, recursos o conocimientos para lograr ventajas competitivas compartidas.

Estas alianzas permiten compartir riesgos, acceder a mercados más amplios, incorporar innovación tecnológica y cumplir con los estándares exigidos por los mercados internacionales. En el sector cacaotero ecuatoriano, este tipo de cooperación resulta clave para pequeñas y medianas empresas exportadoras, ya que les brinda acceso a redes de comercialización, certificaciones de calidad, financiamiento especializado y soporte técnico, lo cual fortalece su posicionamiento frente a competidores globales.

En este sentido, las alianzas estratégicas se convierten en un eje determinante para impulsar la internacionalización y facilitar el proceso de exportación. Como menciona Jiménez Aldaz (2025) la internacionalización constituye un proceso estratégico mediante el cual las empresas amplían progresivamente sus operaciones hacia mercados internacionales, con el objetivo de mejorar su competitividad y asegurar su crecimiento en un entorno globalizado. Este proceso implica no solo la venta de productos en el exterior, sino también la adquisición de conocimiento sobre los mercados destino, el cumplimiento de normativas, la adaptación a las condiciones comerciales y el fortalecimiento de capacidades internas.

2.1.2 La internacionalización

La internacionalización transforma a la empresa en un actor más competitivo, al exigirle mayor planificación, estandarización de procesos y capacidad de respuesta frente a mercados internacionales cada vez más exigentes (Muñoz Angosto, 2025). Este camino suele comenzar

con acciones exploratorias: como estudios de mercado, participación en ferias internacionales o contactos comerciales para luego avanzar hacia estrategias más formales como exportaciones continuas, alianzas, distribución internacional o incluso presencia física en el exterior.

El proceso de exportación es una de las fases fundamentales dentro de la internacionalización y consiste en llevar un producto desde su país de origen hasta un mercado extranjero cumpliendo todos los requisitos legales, logísticos y comerciales que exige el país de destino. Exportar implica coordinar elementos como certificaciones, normativas sanitarias, embalaje, transporte, trámites aduaneros, análisis de mercado y negociación con compradores internacionales. Este proceso no solo abre oportunidades comerciales, sino que también exige a la empresa cumplir estándares más rigurosos, garantizar calidad constante y desarrollar relaciones comerciales sostenidas (Aldaz, 2023).

En este sentido, la internacionalización no solo depende de la capacidad de una empresa para adaptarse al entorno global, sino también de la naturaleza del producto que ofrece y del valor que es capaz de generar dentro de la cadena agroindustrial. Por ello, el desarrollo de productos con valor agregado se vuelve un componente determinante para competir en el mercado internacional, especialmente en sectores como el cacaotero, donde la diferenciación, la calidad sensorial y la trazabilidad influyen directamente en la aceptación de la oferta exportable. Los productos derivados del cacao como: chocolates, coberturas y barras constituyen una fase clave en la cadena de valor agroindustrial, al transformar una materia prima agrícola en bienes con mayor rentabilidad, diferenciación y competitividad.

Esta transformación permite que los países productores no solo se limiten a la exportación de grano, sino que participen activamente en el mercado global de productos

terminados, generando empleo, innovación y fortalecimiento económico. En el caso ecuatoriano, a pesar de su liderazgo en la producción de cacao fino de aroma, el nivel de industrialización sigue siendo limitado. De acuerdo con Mendoza et al., (2021) apenas el 0.8% del cacao nacional se convierte en productos con valor agregado, lo que evidencia la necesidad urgente de promover la diversificación productiva a nivel local.

Este bajo nivel de transformación representa una barrera para empresas como Chocolate Pastora Sol, por lo que posicionarse en mercados internacionales mediante productos diferenciados no solo mejorará la competitividad empresarial, sino también a fortalecer los ingresos de los pequeños productores, dinamizar las economías rurales y desarrollar encadenamientos productivos sostenibles. Promover estos derivados no debe entenderse solo como una acción comercial, sino como una política estructural para agregar valor, generar identidad de marca.

2.1.3 Competitividad y sostenibilidad exportadora

Merino-Rosero et al., (2024) indica que la competitividad consiste en la capacidad de países, industrias o empresas para desenvolverse eficientemente en los mercados globales, generando ventajas sostenibles a través de la innovación, la calidad, la infraestructura, el capital humano y un entorno institucional estable. Desde esta perspectiva, la competitividad no solo se centra en producir más o a menor costo, sino en integrar elementos estratégicos que incrementen el valor del producto y fortalezcan la capacidad de posicionamiento internacional. En el caso de Chocolate Pastora Sol necesita desarrollar ventajas competitivas basadas en la diferenciación sensorial del cacao fino de aroma, la estandarización productiva y la articulación de alianzas estratégicas internacionales.

Del mismo modo, Merino-Rosero et al., (2024) definen la sostenibilidad como un equilibrio entre lo económico, lo social y lo ambiental, que permite satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos de las generaciones futuras. Se implica adoptar modelos productivos responsables, eficientes y alineados con estándares internacionales de sostenibilidad. Cuando se relaciona este concepto con la actividad exportadora de Chocolate Pastora Sol, la sostenibilidad exportadora implica que la empresa pueda mantener su presencia en mercados internacionales mediante procesos productivos consistentes, abastecimiento estable de cacao fino de aroma, certificaciones que garanticen prácticas responsables y alianzas que fortalezcan su posicionamiento a largo plazo.

2.1.4 Bases teóricas

2.1.4.1 Teoría de Redes interorganizacionales

Esta teoría constituye un enfoque clave para comprender cómo las organizaciones construyen relaciones estratégicas estables con otros actores del entorno con el fin de mejorar su capacidad adaptativa, innovadora y competitiva. La teoría de redes interorganizacionales plantea que las empresas no actúan de forma aislada, sino que forman parte de redes compuestas por múltiples actores: como proveedores, distribuidores, clientes, entidades públicas y privadas en donde interactúan mediante flujos de información, recursos y confianza (Rendón & Boada, 2024). Esta teoría parte del principio de que la pertenencia a una red permite a las organizaciones acceder a oportunidades que no podrían alcanzar de manera individual, como nuevos mercados, tecnologías, conocimientos o ventajas logísticas.

Según esta perspectiva, las redes no solo se basan en acuerdos contractuales, sino también en la construcción de vínculos sociales y colaborativos que generan capital relacional,

reputación y aprendizaje compartido. Provan y Kenis (2008) destacan que una red bien gestionada puede convertirse en una estructura de gobernanza eficiente para enfrentar entornos dinámicos y globalizados. En este sentido, el caso de Chocolate Pastora Sol puede interpretarse desde esta teoría, al considerar que su integración en redes interorganizacionales, por ejemplo, con cooperativas agrícolas, certificadoras internacionales o distribuidores extranjeros el cual le permitiría mejorar su trazabilidad, cumplir estándares internacionales y acceder a mercados de mayor valor agregado.

La internacionalización de productos con valor agregado en el sector cacaotero ecuatoriano implica una serie de retos estructurales y comerciales. En este contexto, el análisis de estrategias que potencien la exportación de derivados del cacao: como barras de chocolate, coberturas o bombones, exige comprender variables clave como las alianzas estratégicas, los mecanismos de exportación y las características del cacao ecuatoriano.

2.1.4.2 Teoría del Comercio internacional

Las teorías del comercio internacional ofrecen un marco conceptual clave para comprender cómo las empresas logran encajar de forma competitiva en los mercados globales. Hill (2008) señala que la teoría de la ventaja comparativa, propuesta originalmente por David Ricardo, sostiene que los países deben especializarse en la producción de aquellos bienes que pueden elaborar con un menor costo relativo, lo cual les permite mejorar la eficiencia y el bienestar económico mutuo a través del intercambio. Por lo tanto, la exportación de productos derivados del chocolate fino de aroma, se fundamenta en la ventaja natural del país para producir materia prima de alta calidad, transformándola en una oferta diferenciada con mayor valor agregado.

Además, Hill (2008) complementa que la teoría de la ventaja competitiva desarrollada por Porter amplía esta visión, al considerar que la competitividad internacional no depende simplemente de los recursos naturales o costos de producción, sino también de factores como: la innovación, la calidad, la estrategia empresarial y la cooperación empresarial. A partir de esta visión, las alianzas estratégicas internacionales permiten a las empresas acceder a nuevos conocimientos tecnológicos, redes de distribución y certificaciones de sostenibilidad que refuerzan su posición competitiva. En el caso de Chocolate Pastora Sol, estas alianzas representan un mecanismo para transformar su ventaja comparativa que sería el cacao de origen en una ventaja competitiva sostenible basada en innovación y cooperación interempresarial.

2.1.4.3 Teoría Cooperación Empresarial

Constituye una base fundamental para analizar cómo las empresas buscan mejorar su posicionamiento en mercados altamente competitivos mediante acuerdos colaborativos. La teoría de la cooperación empresarial se basa en la idea de que las organizaciones, frente a limitaciones internas o entornos volátiles, optan por establecer alianzas estratégicas que les permitan compartir recursos, conocimientos y capacidades con otras entidades. Según Martínez (2003), este tipo de cooperación consiste en acuerdos voluntarios entre dos o más empresas independientes que se comprometen a colaborar a medio o largo plazo para alcanzar objetivos comunes sin perder autonomía organizacional.

Dicha teoría parte del principio de que ninguna empresa es autosuficiente en contextos globales, por lo que unir fuerzas con otras compañías se convierte en una estrategia viable para acceder a nuevas tecnologías, mercados, infraestructura o conocimientos especializados. Madhok y Tallman (1998) destacan que las alianzas pueden convertirse en un recurso estratégico en sí



mismo, al permitir desarrollar ventajas competitivas que serían inalcanzables de manera individual. En ese sentido, este marco conceptual cobra relevancia para interpretar el caso de Chocolate Pastora Sol, ya que justifica por qué una pequeña empresa productora de productos derivados del cacao en Ecuador optaría por establecer acuerdos con socios internacionales, como compradores directos, distribuidores o cooperativas, a fin de superar barreras logísticas, tecnológicas y de certificación.

La cooperación empresarial implica la integración continua de recursos clave entre empresas independientes, permitiendo alcanzar objetivos estratégicos que serían imposibles de lograr de manera aislada. Así, la teoría de la cooperación empresarial permite explicar cómo las alianzas pueden contribuir al fortalecimiento del proceso exportador de Chocolate Pastora Sol, mejorando su capacidad de respuesta frente a las exigencias de mercados, donde la trazabilidad, el origen y la sostenibilidad del producto son factores determinantes para competir.

Tabla 1

Ejes temáticos

Ejes temáticos	Antecedentes de investigación	Referentes teóricos
Alianzas estratégicas internacionales	Revisión de estudios publicados en los últimos cinco (5) años sobre cooperación empresarial, redes interorganizacionales y alianzas estratégicas aplicadas a procesos de internacionalización empresarial y cadenas productivas agroindustriales.	Teoría de Redes Interorganizacionales (Provan & Kenis). Teoría de Cooperación Empresarial (Martínez; Madhok & Tallman).
Internacionalización y exportación	Análisis de investigaciones recientes relacionadas con estrategias de exportación, mecanismos de inserción en mercados internacionales y modelos de internacionalización en pequeñas y medianas empresas del sector alimentario.	Teorías del Comercio Internacional (Hill; Ricardo). Ventaja comparativa y ventaja competitiva (Porter).
Productos derivados del cacao	Estudios académicos recientes sobre la cadena de valor del cacao ecuatoriano, innovación en productos con valor agregado y tendencias de consumo internacional de chocolate fino de aroma.	Enfoques sobre cadenas productivas agroindustriales, diferenciación por origen y valor agregado sostenible.
Competitividad exportadora	Investigaciones empíricas desarrolladas en los últimos cinco años sobre desempeño exportador,	Ventaja competitiva (Porter). Cooperación empresarial y

2.2 Justificación del objeto de estudio

Las teorías revisadas permiten comprender de manera directa la problemática que enfrenta Chocolate Pastora Sol en su proceso de internacionalización. La teoría de redes interorganizacionales explica que las empresas dependen de su capacidad para integrarse en relaciones estables con otros actores para acceder a recursos, información y mercados, lo cual evidencia una brecha en la situación actual de la empresa, que opera sin alianzas formales que fortalezcan su presencia internacional.

A su vez, la teoría de la cooperación empresarial sostiene que las alianzas permiten compartir capacidades, reducir limitaciones internas y mejorar la eficiencia exportadora, elementos esenciales que Pastora Sol aún no ha logrado consolidar. Finalmente, las teorías del comercio internacional señalan que la ventaja comparativa del cacao fino de aroma solo se convierte en una ventaja competitiva cuando existe valor agregado respaldado por alianzas y canales de distribución estables.

En conjunto, estas teorías justifican el estudio al demostrar que las alianzas estratégicas internacionales constituyen un mecanismo clave para superar las barreras actuales de la empresa y potenciar su competitividad y sostenibilidad exportadora.



3 MATERIALES Y MÉTODOS

Se han planteado tres objetivos específicos orientados a dar cumplimiento al objetivo general de analizar la influencia de las alianzas estratégicas internacionales en el proceso de exportación de los productos derivados del cacao de la empresa Chocolate Pastora Sol. El primer objetivo se desarrolló bajo un enfoque de investigación descriptiva con predominancia cualitativa, empleando la revisión documental como técnica central para identificar los tipos de alianzas estratégicas internacionales que pueden ser implementadas por empresas cacaoteras. Para ello se analizaron informes institucionales, artículos científicos, bases de datos de comercio exterior y literatura especializada, con el propósito de caracterizar las formas de cooperación más utilizadas en procesos de internacionalización.

El segundo objetivo, también con enfoque descriptivo y cualitativo, se orientó a determinar cómo dichas alianzas influyen en la internacionalización y en el proceso de exportación, para lo cual se aplicaron entrevistas semiestructuradas dirigidas a actores clave vinculados a la empresa y al sector cacaotero. Estas entrevistas permitieron recopilar percepciones, experiencias y valoraciones sobre la incidencia de la cooperación internacional en

la competitividad y proyección exportadora de la empresa. El análisis de la información se realizó mediante el método de análisis de contenido de Bardin, permitiendo la categorización e interpretación de los discursos de los informantes.

El tercer objetivo se centró en evaluar el potencial exportador de los productos derivados del cacao elaborados por Chocolate Pastora Sol, mediante la integración de datos obtenidos en la revisión documental y las entrevistas. El procesamiento de la información se llevó a cabo mediante triangulación cualitativa, lo que permitió contrastar fuentes, validar hallazgos y obtener conclusiones más consistentes respecto a las oportunidades, desafíos y estrategias requeridas para fortalecer la competitividad internacional de la empresa. Este procedimiento metodológico asegura rigor, coherencia interna y soporte técnico adecuado para el cumplimiento del objetivo general de la investigación.

Para efectos de esta investigación, el análisis de la influencia de las alianzas estratégicas internacionales se realiza desde una perspectiva diagnóstica y comparativa, considerando tanto la ausencia de alianzas formales en la empresa objeto de estudio como la evidencia empírica proveniente de casos comparativos del sector. En este sentido, la influencia no se aborda como un efecto causal directo, sino como una incidencia potencial y estructural sobre el desempeño exportador.



**Pontificia Universidad
Católica del Ecuador**

Seréis mis testigos

MANABÍ



Tabla 2

Matriz de operalización

Tema	Objetivo General / Específico	Tipo de Investigación	Enfoque Metodológico	Técnicas de Investigación	Instrumentos	Procesamiento de la Información
Alianzas estratégicas internacionales y su influencia en la exportación de los productos derivados del cacao. Caso de estudio: Chocolate Pastora Sol	OE1: Identificar las alianzas estratégicas internacionales vinculadas al proceso de exportación de la empresa Chocolate Pastora Sol.	Descriptiva	Cualitativa	- Análisis documental (informes, acuerdos, literatura científica). - Entrevistas semiestructuradas a actores clave.	- Guía de entrevista semiestructurada. - Fichas de análisis documental.	- Categorización cualitativa mediante análisis de contenido de Bardin. - Categorización cualitativa orientada al OE1 para identificar tipos de alianzas y actores, mediante análisis de contenido de Bardin (2013)
	OE2: Analizar la incidencia potencial de las alianzas estratégicas internacionales en el desempeño logístico, comercial y operativo del proceso de exportación de Chocolate Pastora Sol.	Analítica	Cualitativa	- Análisis documental. - Encuesta estructurada. - Revisión de casos comparativos.	- Cuestionario estructurado. - Matrices (FODA, MEFE, MEFI). - Ficha comparativa de casos.	- Aplicación de matrices estratégicas. - Análisis comparativo mediante matrices categoriales. - Triangulación documental y de entrevistas.
	OE3: Diseñar estrategias de fortalecimiento de las alianzas internacionales orientadas a potenciar la competitividad y sostenibilidad	Analítica	Cualitativa	- Benchmarking documental de casos exitosos. - Entrevistas estratégicas al personal.	- Matriz Ansoff. - Matriz de Perfil Competitivo (MPC).	- Formulación estratégica basada en Ansoff. - Elaboración de matriz estratégica final. - Análisis de



**Pontificia Universidad
Católica del Ecuador**
Seréis mis testigos

MANABÍ

exportadora en mercados
internacionales.

viabilidad y
priorización de
acciones.

3.1 Enfoque Metodológico

La investigación adopta un enfoque cualitativo basado en técnicas que permiten comprender en profundidad la dinámica de las alianzas estratégicas internacionales de Chocolate Pastora Sol. Se emplea un análisis documental para identificar y examinar los tipos de alianzas, contratos, acuerdos comerciales y lineamientos normativos que enmarcan la internacionalización de la empresa. Complementariamente, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a actores clave vinculados al área directiva, comercial con el fin de obtener percepciones, experiencias y valoraciones sobre la incidencia de dichas alianzas en el desempeño logístico y comercial.

La información recopilada fue sometida al análisis de contenido propuesto por Bardin, que permitirá codificar, categorizar e interpretar los datos de manera sistemática, reconociendo patrones, relaciones temáticas y elementos estratégicos asociados a la gestión exportadora. Finalmente, los hallazgos se integraron mediante triangulación cualitativa entre documentos analizados y entrevistas, lo que asegura rigurosidad, consistencia interna y validez interpretativa en la comprensión del tema en general. Las matrices estratégicas FODA, MEFE, MEFI MPC Y Anasoff se emplearon únicamente como herramientas analíticas para organizar e interpretar los resultados, mas no como técnicas de investigación sistemáticos para recopilar, analizar y vincular ambos tipos de información.

Desde la perspectiva cualitativa, se priorizó la comprensión de las estrategias, motivaciones y experiencias de la empresa en torno a sus alianzas internacionales. Se utilizaron entrevistas semiestructuradas y análisis documental para interpretar los factores que influyen en

sus decisiones de internacionalización. Esta fase busca captar las percepciones de actores clave y las condiciones estructurales que enmarcan su inserción en el mercado global.

3.2 Diseño de Investigación

La presente investigación adopta un diseño metodológico mixto compuesto por dos componentes: documental y de campo, lo cual permite abordar de forma integral el objeto de estudio. Esta combinación resulta pertinente, ya que posibilita estructurar el análisis teórico con la recolección de datos empíricos directamente relacionados con la realidad organizacional.

El diseño documental tiene como propósito fundamentar conceptualmente el estudio a partir del análisis crítico de fuentes secundarias. Se revisaron artículos científicos, informes técnicos, documentos institucionales y estudios previos sobre comercio exterior, cadenas de valor agroindustriales, cooperación interorganizacional y estrategias de internacionalización. Esta fase permitió identificar enfoques teóricos, definir conceptos clave y establecer antecedentes relevantes que respalden el planteamiento del problema, las variables y la formulación de objetivos.

Complementariamente, se empleó un diseño de campo, orientado a la recolección directa de información primaria en el contexto empresarial de Chocolate Pastora Sol. A través de entrevistas semiestructuradas aplicadas a actores estratégicos de la empresa como directivos. Se obtuvieron insumos cualitativos que permitieron comprender en profundidad las dinámicas internas, los beneficios percibidos de las alianzas y las barreras existentes en el proceso de internacionalización.

La integración de ambos diseños metodológicos permitió construir un análisis profundo, realista y aplicado. Mientras el componente documental sustenta la investigación desde lo teórico, el componente de campo valida y complementa esa información desde la práctica empresarial. Esta estrategia metodológica fortalece la coherencia del estudio y facilita la formulación de propuestas orientadas al fortalecimiento de la competitividad internacional de Chocolate Pastora Sol.

3.3 Tipo de investigación

La presente investigación se enmarcó en los tipos de investigación descriptiva y analítica, ya que se buscó tanto caracterizar fenómenos como interpretarlos en función de sus relaciones e implicaciones estratégicas. En primer lugar, se consideró descriptiva, dado que tiene como propósito identificar, sistematizar y presentar de manera detallada las características de las alianzas estratégicas internacionales establecidas por la empresa Chocolate Pastora Sol. Esta tipología permite observar, documentar y ordenar datos relacionados con el proceso de exportación y su vinculación con dichas alianzas, sin intervenir directamente en los hechos ni manipular variables.

Según Hernández et al., (2014) la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. En este sentido, el estudio describió tanto los acuerdos estratégicos actuales como las dinámicas de exportación presentes en la empresa, lo cual constituye un paso clave para entender el contexto operativo y comercial.

En segundo lugar, se incorporó un componente analítico, que se orienta a interpretar la relación entre las alianzas estratégicas y el nivel de competitividad exportadora de la empresa. A

partir del procesamiento de la información obtenida en campo y en documentos especializados, se analizaron las implicaciones que tienen estas alianzas sobre los resultados comerciales, los procesos logísticos y las oportunidades de mejora en mercados internacionales.

Ambos tipos de investigación: descriptiva y analítica, se complementan para dar soporte al enfoque mixto adoptado, permitiendo así una comprensión integral del fenómeno estudiado. Esta elección metodológica es coherente con los objetivos específicos planteados, pues se requiere tanto explorar la situación actual como proponer estrategias prácticas para optimizar el desempeño exportador de Chocolate Pastora Sol.

3.4 Método de investigación

El anteproyecto adoptó un método deductivo, ya que parte del análisis de teorías generales como la cooperación empresarial, redes interorganizacionales y comercio internacional, aplicándolas al caso específico de la empresa Chocolate Pastora Sol. Este enfoque permite interpretar cómo las alianzas estratégicas influyen en los procesos de exportación de productos derivados del cacao, contrastando conceptos teóricos con la realidad empresarial.

El método deductivo resulta pertinente, pues ofrece una estructura lógica que facilita el análisis de hechos particulares desde una base conceptual sólida. A través de la comparación entre lo previsto por la teoría y lo observado en el caso, se pretende validar, complementar o matizar los planteamientos existentes en torno a la internacionalización de pequeñas empresas ecuatorianas.

3.5 Técnicas de investigación

El presente estudio de anteproyecto, se emplearon técnicas de investigación mixtas con predominancia cualitativa. Entre ellas se destaca la entrevista semiestructurada, la cual permitirá acceder a experiencias, percepciones y conocimientos clave de informantes directamente relacionados con la gestión de alianzas estratégicas y procesos de exportación en la empresa Chocolate Pastora Sol. Según Monroy Mejía & Nava Sánchez Juárez (2018), estas entrevistas se clasifican como estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas, siendo en este caso aplicable el formato semiestructurado por su equilibrio entre guía temática y apertura al discurso espontáneo del entrevistado.

Se empleó la revisión documental mediante fichas bibliográficas, técnica que permite registrar y analizar información clave de libros, artículos académicos, informes técnicos vinculadas a comercio exterior, exportación de productos derivados del cacao y modelos de cooperación empresarial, que contribuye a construir un marco teórico sólido.

La combinación de ambas técnicas fortalece el carácter mixto del estudio, asegurando una interpretación integral del fenómeno investigado. Además, garantiza una comprensión detallada de las condiciones internas de la empresa y del entorno externo que influye en su competitividad internacional.

3.6 Población y muestra

3.6.1 Población

El propietario de la empresa Chocolate Pastora Sol y una persona encargada del área comercial y de relaciones estratégicas Stephany Govea Ayala. Dado que la investigación posee un enfoque cualitativo y un diseño de estudio de caso, la población se delimita a aquellos



informantes clave que poseen conocimiento directo, experiencia práctica y participación activa en el fenómeno analizado.

3.6.2 Muestra

La muestra es de tipo intencional o no probabilística, ya que se seleccionaron participantes específicos.

La muestra esta integrada por:

- El propietario de Chocolate Pastora Sol, responsable de la planificación estratégica, toma
- de decisiones comerciales y establecimiento de alianzas internacionales.
- Una representante encargada de la gestión de relaciones estratégicas con socios internacionales.

4 RESULTADOS

4.1 OE1: Identificar los tipos de alianzas estratégicas internacionales desarrolladas por la empresa Chocolate Pastora Sol en el marco de sus procesos de exportación.

Desde esta perspectiva, informes elaborados por organismos oficiales constituyen una fuente relevante para analizar el comportamiento de los mercados de destino. El Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones de Ecuador, en adelante, PRO ECUADOR (2023) señala que el mercado español de chocolate se caracteriza por un consumo predominante de productos industrializados de bajo precio, elaborados mayoritariamente con cacao proveniente de África, lo que condiciona la participación de chocolates premium elaborados con cacao fino de aroma ecuatoriano. Lo que implica que las empresas ecuatorianas que buscan exportar chocolate enfrentan un entorno altamente competitivo, dominado por marcas consolidadas y cadenas de distribución de gran escala, lo que dificulta el establecimiento de alianzas comerciales directas para pequeñas y medianas empresas.

Sin embargo, también señala que existen segmentos específicos dentro del mercado español, como comercios gourmet donde se observa una mayor valoración de atributos como el origen del cacao, la calidad del producto y los enfoques sostenibles. Desde un análisis estratégico, esta segmentación sugiere que las oportunidades de internacionalización para

empresas como Chocolate Pastora Sol no se encuentran en el mercado masivo, sino en nichos especializados que requieren alianzas estratégicas con distribuidores, importadores o comercializadores especializados. Sin embargo, la limitada presencia de productos ecuatorianos en estos canales evidencia la ausencia de vínculos estratégicos consolidados que faciliten el acceso sostenido a dichos segmentos.

En comparación con el mercado británico, PRO ECUADOR (2023) señala que el Reino Unido presenta una demanda creciente de barras de chocolate con alto contenido de cacao, certificaciones éticas y trazabilidad, lo que configura un entorno favorable para productos premium provenientes de países productores como Ecuador. Esto representa una oportunidad potencial para el desarrollo de alianzas estratégicas orientadas a la exportación de chocolate con valor agregado. Sin embargo, el mismo organismo indica que el cumplimiento de exigencias normativas en materia de etiquetado, composición del producto y certificaciones constituye un factor determinante para el acceso al mercado.

En el marco de los acuerdos comerciales vigentes entre Ecuador y los mercados europeos, las exigencias normativas no solo condicionan el ingreso del producto, sino que también influyen directamente en la posibilidad de establecer alianzas estratégicas internacionales. Las empresas que no cuentan con certificaciones ni capacidades técnicas suficientes ven limitada su capacidad de negociación con potenciales socios comerciales. Esta situación permite comprender por qué los contactos generados en ferias internacionales no se han consolidado en alianzas formales, ya que el entorno exige estándares que superan las capacidades actuales de muchas PYMES ecuatorianas, como es el caso de Chocolate Pastora Sol.

Asimismo, PRO ECUADOR (2023) señala que Ecuador ocupa una posición marginal como proveedor de barras de chocolate en el mercado británico, concentrando su oferta exportable principalmente en cacao en grano. Resultando relevante ya que evidencia que la estructura exportadora del país limita la consolidación de alianzas estratégicas orientadas a productos como el chocolate. La escasa participación de Ecuador en el mercado de chocolate procesado reduce la visibilidad internacional de marcas nacionales y restringe las oportunidades de cooperación comercial sostenida.

Altamirano Arevalo y Rivera Poma (2025) señalan que la competitividad del cacao ecuatoriano en los mercados internacionales se ve condicionada por factores como la baja tecnificación de los pequeños productores, la fragmentación del sector y la limitada capacidad de innovación. Desde esta perspectiva, la dificultad para establecer alianzas estratégicas internacionales no responde únicamente a factores externos, sino también a debilidades internas del sector productivo.

Si bien Ecuador cuenta con una ventaja comparativa asociada a la calidad de su cacao fino de aroma, esta ventaja no se interpreta en competitividad para productos con mayor valor agregado, como el chocolate. Esta situación refuerza la idea de que las alianzas estratégicas internacionales requieren no solo un producto diferenciado, sino también capacidades organizativas, logísticas y comerciales que permitan sostener relaciones de largo plazo con socios extranjeros.

4.1.1 Construcción de categorías sobre tipos de alianzas y actores involucrados

En cumplimiento del OE1, orientado a identificar las alianzas estratégicas internacionales vinculadas al proceso de exportación de Chocolate Pastora Sol, se procedió a la construcción de

categorías de análisis mediante el enfoque de análisis de contenido de Bardin (2013), a partir de la información obtenida en las entrevistas semiestructuradas.

David y David (2016) señalan que las alianzas estratégicas constituyen mecanismos de cooperación mediante los cuales las empresas comparten recursos, conocimientos, riesgos y beneficios con el propósito de alcanzar objetivos estratégicos que difícilmente podrían lograr de manera individual.

En coherencia con lo planteado por David y David (2016), y con el fin de operacionalizar el análisis del Objetivo Específico 1, se elaboró una matriz de identificación de alianzas estratégicas internacionales vinculadas al proceso de exportación. Esta matriz permite clasificar los principales tipos de alianzas estratégicas según su función dentro del proceso exportador y contrastar su presencia o ausencia en la empresa Chocolate Pastora Sol, facilitando una caracterización sistemática de su situación actual en materia de cooperación internacional.

Tabla 3

Identificar las alianzas estratégicas internacionales vinculadas al proceso de exportación de la empresa Chocolate Pastora Sol.

Tipo de alianza estratégica	Descripción teórica (David & David, 2016)	Función dentro del proceso exportador	Evidencia encontrada en Chocolate Pastora Sol	Brecha estratégica identificada
Alianzas comerciales	Acuerdos con distribuidores, importadores o representantes internacionales orientados al acceso a mercados.	Facilitan posicionamiento, negociación y canales de venta en el exterior.	Se identifican vínculos promocionales e intermediarios en ferias internacionales, principalmente en Europa, pero no alianzas comerciales formales.	Falta formalización de acuerdos comerciales estables que permitan ventas sostenidas y expansión del mercado.
Alianzas logísticas	Cooperación con operadores logísticos internacionales para transporte, almacenamiento y distribución.	Optimización de costos, tiempos de entrega y cumplimiento operativo.	No existen alianzas logísticas estratégicas; la empresa contrata servicios de forma puntual según necesidad.	Ausencia de integración logística limita la eficiencia exportadora y la escalabilidad del proceso.



Alianzas tecnológicas o productivas	Acuerdos orientados a innovación, mejora de procesos productivos y estandarización de calidad.	Permiten cumplir requisitos técnicos y sanitarios internacionales.	No se evidencian acuerdos tecnológicos internacionales vinculados al desarrollo productivo.	Brecha en innovación colaborativa que podría fortalecer la competitividad del producto en mercados exigentes.
Alianzas con entidades certificadoras	Relaciones estratégicas con organismos de certificación que validan estándares de calidad y sostenibilidad.	Facilitan acceso a mercados que exigen certificaciones específicas.	No se identifican alianzas formales con certificadoras; el cumplimiento normativo se gestiona de manera indirecta.	Falta de certificaciones estratégicas que respalden la trazabilidad y valor agregado del producto.
Alianzas institucionales	Cooperación con organismos públicos o privados que apoyan la promoción internacional y la inteligencia comercial.	Apoyo en ferias, promoción y acceso a redes comerciales globales.	Existen vínculos promocionales y participación en eventos internacionales, aunque sin acuerdos estratégicos permanentes.	Necesidad de transformar vínculos promocionales en alianzas institucionales sostenidas.
Joint ventures / cooperación formal	Asociación estratégica con empresas extranjeras para compartir riesgos, recursos y beneficios.	Entrada conjunta a mercados internacionales y fortalecimiento de capacidades.	No se evidencian acuerdos de cooperación formal ni asociaciones empresariales internacionales.	Alta brecha estratégica en integración internacional y expansión estructurada del negocio.

Fuente: Adaptado de David y David (2016)

Con la finalidad de complementar el análisis de las estrategias de internacionalización, se indagó sobre las estrategias implementadas por Chocolate Pastora Sol a través de entrevistas semiestructuradas:

- **Categoría 1: Existencia de alianzas estratégicas internacionales**

El análisis de las respuestas evidencia que Chocolate Pastora Sol no mantiene actualmente alianzas estratégicas internacionales formales vinculadas directamente a procesos de exportación. No obstante, se identifican vínculos incipientes de cooperación comercial y promocional, principalmente orientados a la visibilidad del producto en mercados internacionales. Esta situación refleja una etapa inicial del proceso de internacionalización,

caracterizada por la exploración del mercado más que por la consolidación de relaciones estratégicas estables.

Desde la perspectiva del análisis de contenido, la ausencia de alianzas formales se presenta de manera recurrente en la entrevista, aunque no es percibida como una limitación crítica en el corto plazo, dado que la empresa prioriza el posicionamiento y reconocimiento de marca antes de avanzar hacia exportaciones continuas.

- **Categoría 2: Tipo de aliados estratégicos internacionales**

Las respuestas obtenidas permiten identificar que los principales actores internacionales vinculados a la empresa corresponden a empresas de representación comercial y promoción internacional, destacando el rol de intermediarios que facilitan la presencia del producto en ferias internacionales. En donde la empresa mantiene relaciones con organizaciones que actúan como representantes en mercados específicos, particularmente en Europa.

No se evidencian alianzas con operadores logísticos internacionales, agentes aduaneros ni certificadoras, lo que confirma que el tipo de alianzas desarrolladas hasta el momento se concentra en el ámbito comercial–promocional, sin integrar aún dimensiones logísticas o técnicas del proceso exportador.

- **Categoría 3: Naturaleza de la relación con actores internacionales**

En relación con los vínculos establecidos, muestra que las relaciones mantenidas por Chocolate Pastora Sol se caracterizan por ser acuerdos no formalizados, de carácter puntual y orientados a servicios específicos, como la representación en ferias internacionales y la exhibición del producto.

Estas relaciones no se estructuran bajo contratos de largo plazo ni compromisos comerciales sostenidos, lo que limita su alcance estratégico. La empresa recurre principalmente a servicios externos para gestionar aspectos vinculados a la promoción internacional, manteniendo un control parcial sobre los procesos y dependiendo de terceros para el acceso a mercados externos.

- **Categoría 4: Cobertura geográfica de los actores internacionales**

El análisis de las respuestas permite identificar que los actores internacionales con los que la empresa mantiene vínculos se localizan principalmente en Europa, específicamente en Reino Unido y Francia. Estos mercados han sido priorizados debido a su participación en ferias internacionales y a la demanda de productos derivados del cacao con atributos de calidad, origen y sostenibilidad.

La cobertura geográfica identificada refleja una estrategia de internacionalización focalizada en mercados exigentes, aunque aún limitada en términos de alcance comercial efectivo, debido a la ausencia de alianzas formales que faciliten una inserción sostenida en dichos mercados.

- **Categoría 5: Percepción estratégica de las alianzas internacionales**

Las respuestas analizadas evidencian una alta valoración estratégica de las alianzas internacionales por parte de la empresa. En las cuales dichas alianzas se consideran un elemento clave para lograr reconocimiento de marca, incrementar volúmenes de producción y fortalecer la proyección internacional de Chocolate Pastora Sol en el mediano y largo plazo.

Asimismo, se identifica una relación directa entre la existencia de alianzas estratégicas y la posibilidad de mejorar el desempeño futuro de la empresa, especialmente en aspectos

relacionados con logística, cumplimiento normativo, acceso a mercados y sostenibilidad exportadora. Esta percepción refuerza la importancia de las alianzas como un mecanismo fundamental dentro del proceso de internacionalización.

Asimismo, se identifica una relación directa entre la existencia de alianzas estratégicas internacionales y la posibilidad de mejorar el desempeño futuro de la empresa, especialmente en aspectos relacionados con la logística, el cumplimiento normativo, el acceso a mercados y la sostenibilidad exportadora. Esta percepción refuerza la importancia de las alianzas como un mecanismo fundamental dentro del proceso de internacionalización, en la medida en que permiten a las empresas superar limitaciones internas y reducir los riesgos asociados a la operación en mercados externos.

4.1.1.1 Síntesis

Según el análisis de contenido y la comparación con la tipología de alianzas estratégicas de David y David (2016), se puede inferir que Chocolate Pastora Sol apenas está iniciando sus alianzas internacionales. Los resultados revelan que existen nexos comerciales promocionales, principalmente por la participación en ferias internacionales y representación en mercados europeos, pero no logran establecer alianzas estratégicas formales.

Además, el análisis reveló que no existen asociaciones consolidadas en las principales etapas del proceso exportador, tales como logística internacional, innovación productiva, certificación o cooperación empresarial formal. Esta carencia restringe la habilidad de la empresa para establecer un proceso de internacionalización sustentable, al depender de servicios externos esporádicos y no de relaciones estratégicas a largo plazo.

Por tanto, la principal brecha estratégica identificada radica en la necesidad de transitar de relaciones promocionales iniciales hacia alianzas estratégicas integrales que articulen las dimensiones comercial, logística, tecnológica e institucional del proceso exportador. Esta limitación restringe la consolidación internacional de la empresa y fundamenta el desarrollo de estrategias planteadas en los objetivos posteriores.

En cumplimiento del Objetivo Específico 1, la identificación se realizó mediante un proceso de análisis de contenido basado en Bardin (2013), a partir de entrevistas semiestructuradas y su triangulación con fuentes documentales. La información fue codificada y categorizada según el tipo de alianza y su función en el proceso exportador, lo que permitió estructurar un análisis sistemático y coherente.

A partir de este procedimiento, se evidenció que la empresa no mantiene alianzas estratégicas internacionales formales, sino vínculos incipientes de carácter promocional derivados de su participación en ferias y relaciones con intermediarios en mercados europeos. Asimismo, se identificó la ausencia de cooperación en áreas clave como logística, certificación, innovación y comercialización. En consecuencia, se concluye que la empresa se encuentra en una fase inicial de internacionalización.

4.2 OE2: Analizar la incidencia potencial de las alianzas estratégicas internacionales en el desempeño logístico, comercial y operativo del proceso de exportación de Chocolate Pastora Sol

Las alianzas estratégicas internacionales inciden de manera directa en el desempeño logístico de las empresas involucradas en procesos de exportación, al permitir el acceso a recursos, capacidades y conocimientos que no siempre se encuentran disponibles internamente.



Tabla 4

Categorías e indicadores de análisis del desempeño exportador (guía de entrevista)

Categoría	Subcategoría	Indicadores	Pregunta asociada
Desempeño logístico	Gestión del transporte	Tipo de transporte, modalidad de contratación	¿Qué servicios logísticos externos utiliza la empresa para el transporte internacional de sus productos?
	Eficiencia logística	Costos, tiempos, confiabilidad	¿Cómo incide el uso de estos servicios externos en los tiempos, costos y confiabilidad del proceso de exportación?
Desempeño comercial	Acceso a mercados	Canales de entrada, mercados atendidos	¿Cómo gestiona actualmente la empresa la captación de clientes y el acceso a mercados internacionales sin alianzas estratégicas comerciales?
	Limitaciones comerciales	Dificultades de negociación y posicionamiento	¿Qué limitaciones comerciales ha enfrentado la empresa en la exportación debido a la ausencia de aliados estratégicos internacionales?
Desempeño operativo	Planificación productiva	Ajustes de producción según demanda externa	¿Qué ajustes operativos internos ha debido implementar la empresa para cumplir con la demanda del mercado internacional?
	Estandarización y calidad	Procesos, certificaciones, cumplimiento	¿Qué dificultades ha enfrentado la empresa en la estandarización de procesos y cumplimiento de certificaciones sin alianzas internacionales especializadas?

Fuente: Elaboración propia (2025)

Según Jiménez Aldaz (2025), la cooperación entre organizaciones facilita la optimización de la cadena logística, reduciendo tiempos de entrega, mejorando la coordinación entre actores y disminuyendo los costos asociados al transporte internacional. En este sentido se podría decir que la ausencia de alianzas estratégicas limita la capacidad de las empresas para gestionar eficientemente sus operaciones logísticas en mercados externos.

Desde el desempeño comercial, las alianzas estratégicas internacionales representan un mecanismo clave para el acceso y posicionamiento en mercados extranjeros. De acuerdo con Jiménez Aldaz (2025), la vinculación con socios comerciales, distribuidores o representantes

internacionales permite ampliar la cobertura de mercado y fortalecer la capacidad de negociación de las empresas exportadoras. Estas alianzas contribuyen a transformar la participación internacional en oportunidades reales de comercialización, especialmente en contextos donde las pequeñas y medianas empresas enfrentan restricciones de escala y visibilidad.

En relación con el desempeño operativo, se evidencia que las alianzas estratégicas internacionales favorecen la estandarización de procesos productivos y el cumplimiento de requisitos técnicos exigidos por los mercados internacionales. Jiménez Aldaz (2025) sostiene que la cooperación interorganizacional facilita la adopción de buenas prácticas, la transferencia de conocimientos y el acceso a certificaciones de calidad, sostenibilidad y trazabilidad. Estos elementos resultan determinantes para garantizar la continuidad y competitividad del proceso exportador en entornos altamente regulados.

Asimismo, permite identificar que la incidencia de las alianzas estratégicas internacionales no se limita a una sola dimensión del desempeño empresarial, sino que actúa de manera integral sobre los ámbitos logístico, comercial y operativo. Las alianzas con actores internacionales generan sinergias que fortalecen la planificación productiva, la gestión comercial y la eficiencia logística, contribuyendo a una mayor coherencia del proceso de exportación.

Caso comparativo 1: República del Cacao

República del Cacao se identifica como una empresa dedicada a la elaboración de chocolate con valor agregado a partir de cacao fino de aroma, cuya trayectoria ha sido presentada a través de información institucional y reportes corporativos. La empresa inició sus actividades como un emprendimiento de pequeña escala, orientado a resaltar el origen del cacao ecuatoriano

y a generar una propuesta diferenciada basada en calidad y sostenibilidad (República del Cacao, 2025).

República del Cacao se consolidó inicialmente su presencia en el mercado nacional, fortaleciendo su identidad de marca y su modelo productivo antes de proyectarse hacia mercados externos. Este proceso gradual permite identificar una etapa de desarrollo comparable con la situación actual de Chocolate Pastora Sol, particularmente en lo referente al origen artesanal del producto y a la dependencia inicial del mercado interno como base para el crecimiento.

Asimismo, el Reporte de Desarrollo Sostenible (2025) evidencia que la empresa ha estructurado prácticas organizativas orientadas a la articulación con productores locales, la trazabilidad del cacao y la sostenibilidad de la cadena de valor. Estas prácticas reflejan un modelo de gestión que ha permitido fortalecer su estructura productiva y generar condiciones favorables para la consolidación de relaciones comerciales sostenidas, tanto a nivel nacional como internacional.

La experiencia de República del Cacao permite identificar diferencias relevantes respecto a Chocolate Pastora Sol, especialmente en el grado de formalización de sus procesos internos y en la estructuración de relaciones dentro de la cadena de valor. Mientras República del Cacao ha avanzado en la consolidación de su modelo organizativo, Chocolate Pastora Sol se encuentra aún en una primera etapa, lo que limita su capacidad para establecer alianzas estratégicas de mayor alcance.

Este caso evidencia que la transición desde una empresa artesanal hacia procesos de internacionalización más estructurados no depende únicamente del producto, sino de la capacidad para organizar la producción, formalizar relaciones comerciales y construir una

identidad de marca coherente. Estos elementos son fundamentales para Chocolate Pastora Sol, en tanto permiten comprender qué factores organizativos y estratégicos pueden facilitar, a mediano plazo, el establecimiento de alianzas estratégicas y el acceso a mercados internacionales.

República del Cacao evidencia un modelo de desarrollo basado en la progresiva formalización de sus procesos productivos y organizativos, así como en la estructuración de relaciones dentro de la cadena de valor del cacao. El tipo de alianzas identificadas se orienta principalmente a relaciones comerciales y organizativas con actores de la cadena productiva, con un nivel de formalización mayor al observado en Chocolate Pastora Sol. Este caso resulta comparable en tanto permite identificar cómo la consolidación interna y la construcción de una identidad de marca fortalecida facilitan, a mediano plazo, el establecimiento de alianzas estratégicas internacionales más estructuradas.

Caso comparativo 2: Kallari

Kallari es una organización ecuatoriana dedicada a la producción y comercialización de chocolate con valor agregado a partir de cacao fino de aroma, cuyo origen se vincula a la unión de comunidades indígenas amazónicas. Surge como una iniciativa orientada a fortalecer la participación directa de los productores en la cadena productiva, promoviendo la agregación de valor al cacao y el reconocimiento de su origen territorial (Kallari Chocolates, 2024)

Esta empresa desarrolló inicialmente actividades relacionadas con la producción primaria de cacao, incorporando de manera progresiva procesos de transformación y comercialización de chocolate. Este proceso gradual permite identificar una trayectoria de desarrollo comparable, en términos de escala inicial y limitaciones estructurales, con la situación actual de Chocolate

Pastora Sol, particularmente en lo referente al carácter artesanal del producto y a la dependencia inicial del mercado interno.

Asimismo, se evidencia que Kallari ha estructurado su modelo organizativo sobre principios de sostenibilidad, trazabilidad del cacao y comercio justo, orientados a fortalecer la cadena de valor y a consolidar relaciones estables entre productores y mercados. Estas prácticas reflejan un modelo de gestión basado en la organización colectiva, que ha permitido generar condiciones para el posicionamiento del producto en nichos específicos que valoran el origen, la identidad cultural y la responsabilidad social (Kallari Chocolates, 2024).

Desde un enfoque comparativo, la experiencia de Kallari permite identificar diferencias relevantes respecto a Chocolate Pastora Sol, especialmente en la forma de organización productiva y en la articulación de los actores involucrados. Mientras Chocolate Pastora Sol opera como una unidad productiva individual, Kallari se sustenta en un modelo asociativo, lo que facilita la concentración de oferta y el fortalecimiento de la capacidad de negociación frente a actores externos, condicionando el tipo de alianzas estratégicas que cada organización puede establecer.

El caso de Kallari evidencia que la transición hacia procesos de mayor inserción en mercados diferenciados puede apoyarse en modelos colectivos de organización, particularmente en contextos donde las capacidades individuales son limitadas. Este aprendizaje resulta relevante para Chocolate Pastora Sol, en tanto permite considerar el apoyo con otros actores del territorio como una estrategia complementaria para fortalecer su estructura organizativa y preparar el camino hacia alianzas estratégicas y procesos de internacionalización más estructurados.

Este caso presenta un modelo organizativo de carácter asociativo, sustentado en alianzas colectivas entre productores y en principios de sostenibilidad, trazabilidad y comercio justo. Las alianzas estratégicas identificadas se concentran en el ámbito organizativo y comercial, con un alto grado de articulación entre actores, lo que fortalece la capacidad de negociación y el acceso a mercados diferenciados. Este caso es comparable con Chocolate Pastora Sol al evidenciar que la organización colectiva puede constituirse en un mecanismo clave para superar limitaciones estructurales individuales y preparar el camino hacia procesos de internacionalización y alianzas estratégicas de mayor alcance.

Caso comparativo 3: Hoja verde Gourmet

Hoja Verde Gourmet considerada una empresa ecuatoriana dedicada a la elaboración de chocolate con valor agregado a partir de cacao fino de aroma, cuya trayectoria se ha desarrollado en torno a la diferenciación del producto y a la consolidación de una propuesta orientada al segmento gourmet. La empresa ha construido su posicionamiento a partir de atributos vinculados al origen del cacao, la calidad del proceso productivo y la identidad de marca, lo que ha permitido su inserción progresiva en mercados más exigentes como Europa, EEUU, Sur América, Rusia y Japón (Hoja Verde Gourmet, s. f.).

El proceso de desarrollo de Hoja Verde Gourmet se ha caracterizado por una evolución gradual, en la que la consolidación del mercado interno ha cumplido un rol fundamental como etapa previa a la proyección hacia mercados externos. Este crecimiento ha estado acompañado por la formalización de procesos productivos, la adopción de estándares de calidad y la adecuación del producto a requisitos normativos, elementos necesarios para competir en entornos internacionales donde las exigencias superan las del mercado local.



Asimismo, la experiencia de Hoja Verde Gourmet pone de manifiesto las limitaciones estructurales propias de las pequeñas y medianas empresas del sector chocolatero, particularmente en aspectos relacionados con la capacidad productiva, los costos logísticos y la dependencia de intermediarios para el acceso a mercados internacionales (Hoja Verde Gourmet, s. f.). Frente a estas restricciones, la empresa ha orientado su estrategia hacia nichos específicos que valoran atributos diferenciadores, evitando competir en segmentos masivos dominados por grandes empresas.

Si hablamos desde una perspectiva comparativa, Hoja Verde Gourmet presenta diferencias relevantes respecto a Chocolate Pastora Sol, especialmente en el nivel de preparación organizativa y comercial para atender mercados externos. Mientras Hoja Verde Gourmet ha avanzado en la adaptación de su estructura productiva y en el cumplimiento de requisitos asociados a la exportación, Chocolate Pastora Sol se encuentra en una etapa inicial, con procesos aún en consolidación y sin experiencia exportadora formal. Esta diferencia permite identificar que la principal brecha entre ambas empresas no se encuentra en el producto, sino en la capacidad de estructurar una estrategia orientada a mercados internacionales.

La trayectoria de Hoja Verde Gourmet permite comprender que la internacionalización de una empresa chocolatera de pequeña o mediana escala requiere una coherente unión entre la gestión interna, el cumplimiento normativo y la orientación estratégica hacia mercados específicos (Hoja Verde Gourmet, s. f.). Estos elementos son aprendizajes relevantes para Chocolate Pastora Sol, en tanto evidencian la necesidad de fortalecer su base organizativa y comercial como condición previa para el establecimiento de alianzas estratégicas y el acceso sostenido a mercados internacionales.

Hoja Verde Gourmet evidencia un modelo de internacionalización basado en la diferenciación del producto, la formalización de procesos productivos y el cumplimiento de estándares normativos requeridos por mercados internacionales. Las alianzas estratégicas identificadas se orientan principalmente al ámbito comercial y operativo, apoyadas en intermediarios y canales especializados para el acceso a mercados externos, con un mayor nivel de preparación organizativa que el observado en Chocolate Pastora Sol. Este caso resulta comparable al demostrar que la consolidación interna y la adaptación estratégica a nichos específicos constituyen condiciones fundamentales para el establecimiento de alianzas estratégicas internacionales y la inserción sostenida en mercados internacionales.

4.2.1 Análisis comparativo – matrices categoriales

4.2.1.1 Matriz categorial 1

Tabla 5

Incidencia de las alianzas estratégicas internacionales en el desempeño logístico

Categoría	Chocolate Pastora Sol	República del Cacao	Kallari	Hoja Verde Gourmet
Existencia de alianzas logísticas	No mantiene alianzas logísticas internacionales formales; uso puntual de servicios externos	Articulación estructurada dentro de la cadena de valor , con mayor organización logística	Gestión logística colectiva mediante el modelo asociativo	Uso de intermediarios logísticos especializados
Gestión de tiempos y costos	Limitado control y planificación logística	Mayor previsibilidad y eficiencia logística	Optimización de tiempos y costos por concentración de oferta	Mayor eficiencia en tiempos y costos por canales especializados
Trazabilidad y control	Dependencia de terceros para el	Trazabilidad integrada al	Mayor trazabilidad por	Control reforzado por exigencias de



	seguimiento de envíos	modelo productivo	coordinación colectiva	mercados internacionales
Incidencia de las alianzas	Incidencia baja	Incidencia media-alta	Incidencia alta	Incidencia media-alta

Fuente: Elaboración propia (2026), y adaptados de las siguientes fuentes (Hoja Verde Gourmet, s. f.; Kallari Chocolates, 2024; República del Cacao, 2025).

4.2.1.2 Matriz categorial 2

Tabla 6

Incidencia de las alianzas estratégicas internacionales en el desempeño comercial

Categoría	Chocolate Pastora Sol	República del Cacao	Kallari	Hoja Verde Gourmet
Acceso a mercados	Presencia promocional sin exportación sostenida	Acceso progresivo a mercados externos	Acceso a nichos diferenciados	Acceso consolidado a mercados internacionales
Tipo de alianzas comerciales	Vínculos promocionales no formalizados	Relaciones comerciales estructuradas	Alianzas comerciales colectivas	Alianzas con intermediarios y distribuidores
Capacidad de negociación	Limitada por escala	Media por identidad de marca	Alta por concentración de oferta	Media-alta por especialización en nichos
Incidencia de las alianzas	Incidencia baja	Incidencia media	Incidencia alta	Incidencia alta

Fuente: Elaboración propia (2026) y adaptados de las siguientes fuentes (Hoja Verde Gourmet, s. f.; Kallari Chocolates, 2024; República del Cacao, 2025).

4.2.1.3 Matriz categorial 3

Tabla 7

Incidencia de las alianzas estratégicas internacionales en el desempeño operativo

Categoría	Chocolate Pastora Sol	República del Cacao	Kallari	Hoja Verde Gourmet
Planificación productiva	Limitada y reactiva frente a demanda externa	Planificación vinculada a demanda estructurada	Planificación coordinada colectivamente	Planificación orientada a nichos específicos
Estandarización y calidad	Procesos en etapa inicial de consolidación	Procesos formalizados	Procesos estandarizados colectivamente	Procesos alineados a estándares internacionales



Certificaciones	Cumple con requisitos y certificaciones mínimas exigidas por mercados europeos; ausencia de certificaciones estratégicas gestionadas mediante alianzas internacionales	Avances en sostenibilidad y trazabilidad, asociados a su modelo organizativo	Certificaciones asociadas a comercio justo	Cumplimiento de certificaciones y normativas
Incidencia de las alianzas	Incidencia baja	Incidencia media	Incidencia alta	Incidencia alta

Fuente: Elaboración propia (2026) y adaptados de las siguientes fuentes (Hoja Verde Gourmet, s. f.; Kallari Chocolates, 2024; República del Cacao, 2025).

La interpretación de las matrices categoriales evidencia que la incidencia de las alianzas estratégicas internacionales sobre el desempeño del proceso de exportación presenta diferencias significativas entre Chocolate Pastora Sol y los casos comparativos analizados. Se observa que la ausencia de alianzas estratégicas internacionales formales limita su desempeño logístico, comercial y operativo, mientras que en República del Cacao, Kallari y Hoja Verde Gourmet la presencia de distintos modelos de articulación estratégica genera impactos positivos en dichas dimensiones.

En relación con el desempeño logístico, los resultados muestran que Chocolate Pastora Sol presenta una incidencia baja de las alianzas estratégicas, caracterizada por el uso puntual de servicios externos y una dependencia de terceros para la gestión de tiempos, costos y trazabilidad de los envíos.

Mientras que los casos comparativos evidencian que la articulación estructurada dentro de la cadena de valor, la gestión logística colectiva y el uso de intermediarios especializados permiten una mayor previsibilidad, eficiencia operativa y control logístico. Esto demuestra que

las alianzas estratégicas internacionales actúan como un factor facilitador para la optimización de la logística en procesos de exportación.

La interpretación de la matriz categorial del desempeño comercial refleja que Chocolate Pastora Sol mantiene una presencia principalmente promocional en mercados internacionales, sin exportaciones sostenidas ni alianzas comerciales formalizadas. Por el contrario, las empresas comparadas presentan distintos niveles de acceso a mercados externos, sustentados en relaciones comerciales estructuradas, alianzas colectivas o vínculos con intermediarios y distribuidores internacionales. Estas formas de cooperación fortalecen la capacidad de negociación, facilitan el posicionamiento en nichos diferenciados y generan una mayor incidencia de las alianzas estratégicas en el desempeño comercial.

En cuanto al desempeño operativo, los resultados evidencian que Chocolate Pastora Sol presenta procesos productivos en una etapa inicial de consolidación, con planificación reactiva frente a la demanda externa y cumplimiento de requisitos y certificaciones mínimas exigidas por los mercados europeos. No obstante, se identifica la ausencia de certificaciones estratégicas gestionadas mediante alianzas internacionales, lo que limita el impacto de estas alianzas en esta dimensión y los casos comparativos muestran que la cooperación internacional favorece la planificación productiva orientada a la demanda externa, la estandarización de procesos y el cumplimiento de estándares y certificaciones vinculadas a sostenibilidad, trazabilidad y comercio justo.

La interpretación de las matrices categoriales permite concluir que las alianzas estratégicas internacionales inciden de manera integral en el desempeño logístico, comercial y operativo del proceso de exportación. Mientras que su ausencia restringe el control, la eficiencia

y la proyección internacional de Chocolate Pastora Sol, su presencia en los casos comparativos analizados demuestra que constituyen un mecanismo determinante para fortalecer la competitividad y sostenibilidad exportadora. Estos hallazgos respaldan la necesidad de avanzar hacia la construcción de alianzas estratégicas internacionales más estructuradas como parte del proceso de internacionalización de la empresa

4.2.2 Matrices Estratégicas FODA

La matriz FODA identifica los factores internos y externos que inciden en el proceso de exportación de Chocolate Pastora Sol. Su construcción se fundamenta en la información obtenida a partir del análisis documental, la entrevista realizada y el análisis comparativo de los casos estudiados.

Tabla 8

Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
1. Producto con valor agregado elaborado a partir de cacao fino de aroma, con aceptación en mercados exigentes como Europa.	1. Creciente demanda internacional de chocolates artesanales y gourmet elaborados con cacao de origen
2. Cumplimiento de requisitos y certificaciones mínimas exigidas para participar en ferias y mercados europeos.	2. Existencia de mercados europeos que valoran la trazabilidad, sostenibilidad y calidad del cacao ecuatoriano.
3. Capacidad de adaptación del producto y del empaque ante exigencias del mercado internacional	3. Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con distribuidores, operadores logísticos y certificadoras internacionales.
4. Presencia internacional inicial mediante participación en ferias en Europa (París y Reino Unido).	4. Participación en ferias internacionales como plataforma para consolidar contactos comerciales y alianzas futuras.



5. Representación comercial en el Reino Unido a través de un intermediario (PABON HALL), que facilita visibilidad internacional.

5. Experiencias exitosas de empresas ecuatorianas similares que demuestran rutas viables de internacionalización.

Debilidades	Amenazas
1. Ausencia de alianzas estratégicas internacionales formales en logística, comercialización y certificación.	1. Altas exigencias normativas, sanitarias y de certificación en mercados europeos y otros mercados desarrollados.
2. Dependencia de servicios externos puntuales para la gestión logística.	2. Elevados costos logísticos y de certificación para pequeñas empresas sin alianzas estratégicas.
3. Limitada planificación productiva orientada a una demanda internacional sostenida.	3. Competencia internacional de marcas consolidadas con mayores recursos y redes de alianzas.
4. Falta de certificaciones estratégicas internacionales gestionadas mediante alianzas especializadas	4. Dependencia de intermediarios externos sin control directo sobre condiciones comerciales y logísticas.
5. Capacidad productiva limitada para atender mayores volúmenes de exportación de forma continua	5. Riesgo de pérdida de oportunidades comerciales por limitaciones de volumen y continuidad productiva.

Fuente: Elaboración propia (2026)

La matriz FODA evidencia que Chocolate Pastora Sol cuenta con fortalezas relacionadas con la calidad del producto, la capacidad de adaptación a exigencias del mercado europeo y una presencia internacional inicial a través de ferias y representación comercial. Sin embargo, se identifican debilidades significativas asociadas a la ausencia de alianzas estratégicas internacionales formales, la limitada planificación productiva orientada a la exportación y la dependencia de servicios externos. En el entorno externo, existen oportunidades vinculadas a la creciente demanda de chocolates de origen y a la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con actores internacionales, mientras que las amenazas se concentran en las exigencias normativas, los costos logísticos y la competencia internacional. Demostrando así una situación en la que la empresa posee potencial para fortalecer su proceso de exportación, pero requiere

consolidar alianzas estratégicas internacionales como condición para mejorar su desempeño logístico, comercial y operativo.

4.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI

La Matriz de Evaluación de Factores Internos presenta un puntaje total de 2,42, lo que indica que Chocolate Pastora Sol posee una posición interna ligeramente por debajo del promedio, caracterizada por fortalezas relevantes asociadas a la calidad del producto y a su capacidad de adaptación al mercado internacional, pero con debilidades estructurales que limitan su desempeño exportador.

Tabla 9

Matriz MEFI

Factores internos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
1. Producto con valor agregado elaborado a partir de cacao fino de aroma	0.12	4	0.48
2. Cumplimiento de requisitos y certificaciones mínimas exigidas por mercados europeos	0.10	3	0.30
3. Capacidad de adaptación del producto y del empaque a exigencias del mercado internacional	0.10	3	0.30
4. Presencia internacional inicial mediante participación en ferias europeas	0.08	3	0.24
5. Representación comercial en el Reino Unido a través de intermediario	0.05	3	0.15
Subtotal fortalezas	0.45		1.47
Debilidades			
1. Ausencia de alianzas estratégicas internacionales formales	0.15	1	0.15
2. Dependencia de servicios externos puntuales para la gestión logística	0.12	2	0.24
3. Limitada planificación productiva orientada a exportación sostenida	0.10	2	0.20
4. Falta de certificaciones estratégicas gestionadas mediante alianzas	0.10	2	0.20
5. Capacidad productiva limitada para atender mayores volúmenes de exportación	0.08	2	0.16
Subtotal debilidades	0.55		0.95
Total	1.00		2.42

Fuente: Elaboración propia (2026)

Es preciso indicar que entre estas debilidades destacan la ausencia de alianzas estratégicas internacionales formales, la dependencia de servicios externos y la limitada planificación productiva orientada a exportaciones sostenidas. Este resultado evidencia la necesidad de fortalecer la estructura interna de la empresa mediante el establecimiento de alianzas estratégicas internacionales que permitan potenciar sus capacidades logísticas, comerciales y operativas

4.2.4 Matriz de Evaluación de factores externos MEFE

La Matriz de Evaluación de Factores Externos arroja un puntaje total de 2,35, lo que indica que Chocolate Pastora Sol presenta una capacidad de respuesta externa ligeramente inferior al promedio frente a las oportunidades y amenazas del entorno internacional.

Tabla 10

Matriz MEFE

Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1. Creciente demanda internacional de chocolates artesanales y de origen	0.12	3	0.36
2. Preferencia de mercados europeos por productos con trazabilidad y sostenibilidad	0.10	3	0.30
3. Posibilidad de establecer alianzas con distribuidores y operadores logísticos internacionales	0.15	2	0.30
4. Ferias internacionales como plataforma para contactos comerciales y alianzas	0.08	3	0.24
5. Referentes exitosos de empresas ecuatorianas similares internacionalizadas	0.05	3	0.15
Subtotal oportunidades	0.50		1.35
Amenazas			
1. Altas exigencias normativas y sanitarias en mercados internacionales	0.15	2	0.30
2. Altos costos logísticos y de certificación para pequeñas empresas	0.12	2	0.24
3. Competencia internacional de marcas consolidadas	0.08	2	0.16
4. Dependencia de intermediarios externos	0.10	2	0.20
5. Riesgo de pérdida de oportunidades por limitaciones de volumen productivo	0.05	2	0.10
Subtotal amenazas	0.50		1.00



Total	1.00	2.35
--------------	-------------	-------------

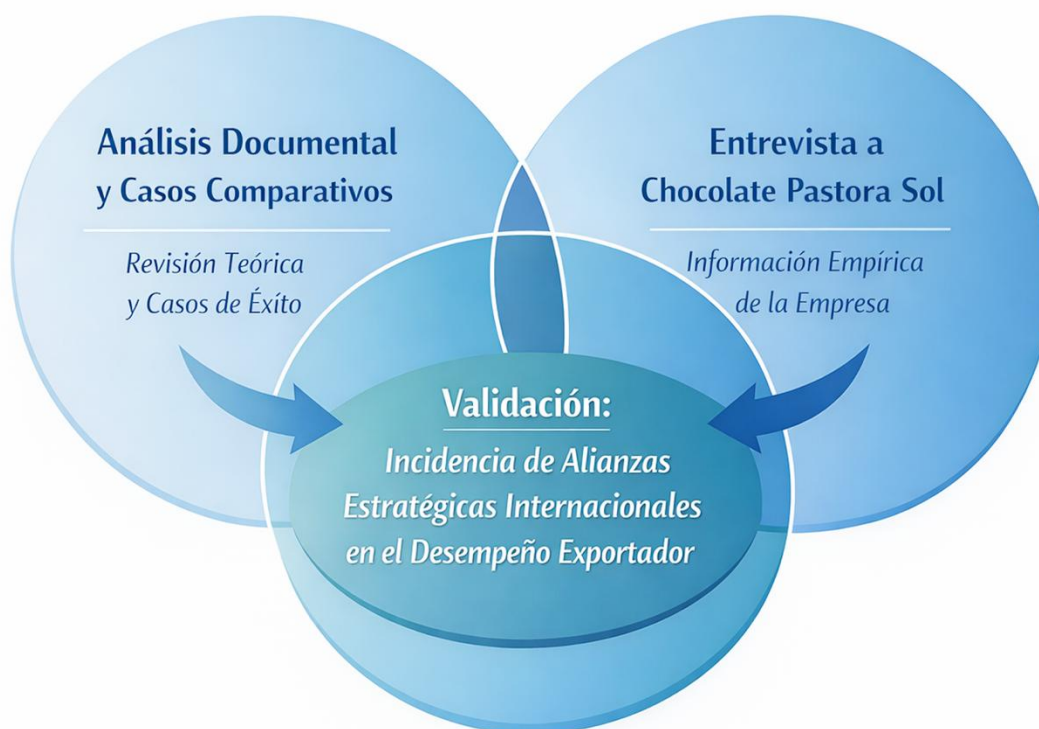
Fuente: Elaboración Propia (2026)

Si bien existen oportunidades relevantes asociadas a la demanda de chocolates de origen, la valoración de la sostenibilidad y la participación en ferias internacionales, la empresa aún no logra capitalizarlas plenamente debido a la ausencia de alianzas estratégicas internacionales formales. Asimismo, las amenazas vinculadas a las exigencias normativas, los costos logísticos y la competencia internacional representan desafíos significativos que limitan su desempeño exportador. Este resultado refuerza la necesidad de fortalecer la articulación con aliados estratégicos internacionales para mejorar la capacidad de respuesta de la empresa frente al entorno externo.

4.2.5 Triangulación documental-entrevista

Figura 1

Triangulación metodológica para el análisis del Objetivo Específico 2



Fuente: Elaboración Propia (2026)

La triangulación de la información documental y empírica permitió contrastar y validar los hallazgos obtenidos integrando los aportes del análisis documental, los casos comparativos y la entrevista realizada a la representante de la empresa Chocolate Pastora Sol. Este proceso metodológico contribuye a fortalecer la consistencia del estudio al evidenciar la correspondencia entre los planteamientos teóricos revisados y la realidad operativa de la empresa.

Desde el análisis documental, se identificó que las alianzas estratégicas internacionales inciden de manera directa en el desempeño logístico, comercial y operativo de las empresas involucradas en procesos de exportación, al facilitar el acceso a mercados internacionales,

mejorar la gestión logística y apoyar la estandarización de procesos productivos. Estos planteamientos se reflejan en los casos comparativos analizados, donde la presencia de relaciones comerciales estructuradas, modelos asociativos o intermediarios especializados ha permitido un mejor desempeño exportador.

Por su parte, la entrevista evidencia que Chocolate Pastora Sol mantiene actualmente una estrategia de internacionalización gradual, centrada en la participación en ferias internacionales y en la representación comercial a través de intermediarios, sin contar aún con alianzas estratégicas internacionales formales. La información empírica confirma que la empresa ha logrado cumplir con requisitos y certificaciones mínimas exigidas por mercados europeos, así como realizar ajustes operativos en el producto y su presentación; sin embargo, la ausencia de alianzas estructuradas limita su capacidad de planificación productiva, negociación comercial y control logístico.

La triangulación de ambas fuentes permite identificar concurrencias claras, especialmente en la constatación de que la falta de alianzas estratégicas internacionales constituye una restricción para mejorar el desempeño logístico, comercial y operativo del proceso de exportación. Tanto el análisis documental como la información obtenida en la entrevista coinciden en que las alianzas estratégicas no solo facilitan el acceso a mercados internacionales, sino que también fortalecen la eficiencia operativa, reducen riesgos asociados a costos y exigencias normativas, y disminuyen la dependencia de intermediarios externos.

Con la finalidad de dar cumplimiento al OE2, orientado a analizar la incidencia potencial de las alianzas estratégicas internacionales en el desempeño logístico, comercial y operativo del proceso de exportación de Chocolate Pastora Sol, se desarrolló una triangulación metodológica

que integra el análisis documental, los resultados de la entrevista y la evidencia proveniente de los casos comparativos.

Este enfoque permitió contrastar la información teórica con la realidad empírica de la empresa Chocolate Pastora Sol, identificando la forma en que la ausencia de alianzas estratégicas incide en su desempeño exportador. En el ámbito logístico, se evidencia una dependencia de servicios externos contratados de manera puntual, lo que limita la optimización de tiempos y costos de distribución; mientras que, en el componente comercial, la falta de alianzas restringe el acceso a canales de comercialización formales, reduciendo la capacidad de negociación y posicionamiento en mercados internacionales. A nivel operativo, se identifican dificultades en la estandarización de procesos y el cumplimiento de requisitos técnicos, debido a la ausencia de cooperación con actores especializados.

En este sentido, la implementación de alianzas estratégicas incide directamente en la mejora de estos componentes, al permitir una mayor integración logística, facilitando procesos de distribución más eficientes; fortalecer la comercialización mediante el acceso a redes de venta y mercados internacionales; y optimizar el desempeño operativo a través de la transferencia de conocimientos, acceso a certificaciones y mejora de procesos productivos.

Dimensión	Análisis documental	Entrevista (Chocolate Pastora Sol)	Casos comparativos	Incidencia potencial
Logística	Las alianzas permiten optimizar tiempos, costos y trazabilidad en la cadena de exportación	Uso de servicios externos puntuales; limitada planificación y control logístico	Empresas con alianzas presentan mayor eficiencia, coordinación y control logístico	Alta: Las alianzas mejorarían significativamente la eficiencia logística y el control del proceso
Comercial	Las alianzas facilitan el acceso a mercados, posicionamiento y	Presencia promocional sin exportación sostenida; ausencia	Empresas con alianzas logran acceso a mercados, mejor posicionamiento y	Alta: Las alianzas permitirían acceso real a mercados y



Operativa	negociación internacional Las alianzas favorecen estandarización, certificaciones y mejora de procesos productivos	de alianzas comerciales formales Procesos en consolidación; cumplimiento mínimo de requisitos; ausencia de certificaciones estratégicas	mayor capacidad de negociación Empresas con alianzas logran estandarización, certificaciones y planificación productiva eficiente	fortalecimiento comercial Media-Alta: Las alianzas fortalecerían la calidad, planificación y cumplimiento normativo
------------------	---	--	--	---

Fuente: Elaboración Propia (2026)

4.3 OE3 Diseñar estrategias de fortalecimiento de las alianzas internacionales orientadas a potenciar la competitividad y sostenibilidad exportadora de la empresa en los mercados internacionales.

4.3.1 *Benchmarking de casos exitosos para el diseño de estrategias de alianzas internacionales*

Con el propósito de diseñar estrategias orientadas al fortalecimiento de las alianzas estratégicas internacionales de Chocolate Pastora Sol, se recurre al benchmarking de casos exitosos del sector chocolatero ecuatoriano que han logrado insertarse y consolidarse en mercados internacionales. Este enfoque permite identificar prácticas estratégicas ya validadas, relacionadas con la gestión de alianzas, la organización productiva y el acceso a mercados externos, las cuales constituyen insumos fundamentales para la formulación de propuestas estratégicas adaptadas a la realidad y capacidades para Chocolate Pastora Sol

El análisis del caso de República del Cacao evidencia la relevancia de establecer alianzas estratégicas estructuradas dentro de la cadena de valor, especialmente con actores vinculados a la producción, la logística y la comercialización. Estas alianzas han permitido fortalecer la trazabilidad del cacao, mejorar la planificación productiva y facilitar el acceso progresivo a mercados internacionales. La experiencia de esta empresa demuestra que la formalización de

relaciones estratégicas contribuye a una mayor previsibilidad operativa y a una gestión logística más eficiente, elementos clave para la sostenibilidad del proceso exportador.

Por su parte, el caso de Kallari pone de manifiesto la importancia del modelo asociativo como estrategia para superar limitaciones estructurales propias de pequeñas unidades productivas. La organización colectiva de productores ha facilitado la concentración de oferta, el fortalecimiento de la capacidad de negociación y el establecimiento de alianzas comerciales estables orientadas a nichos de mercado que valoran atributos como la sostenibilidad, la identidad cultural y el comercio justo. Este modelo evidencia que las alianzas no solo cumplen una función comercial, sino que también fortalecen la estructura organizativa y la competitividad internacional.

En el caso de Hoja Verde Gourmet, se identifica una estrategia basada en la diferenciación del producto y en el establecimiento de alianzas con intermediarios y distribuidores especializados en mercados internacionales. Estas alianzas han permitido cumplir con exigencias normativas, optimizar los procesos logísticos y posicionar la marca en segmentos gourmet altamente competitivos. La experiencia de esta empresa resalta la importancia de contar con socios estratégicos que faciliten el acceso a canales especializados y aporten conocimiento del mercado internacional.

A partir del benchmarking realizado, se identifican lecciones estratégicas aplicables a Chocolate Pastora Sol. En primer lugar se puede mencionar que los casos analizados evidencian que la consolidación de alianzas estratégicas internacionales no depende únicamente de la calidad del producto, sino de la capacidad para estructurar relaciones formales con actores logísticos, comerciales y operativos. En segundo lugar, se observa que las alianzas estratégicas

permiten reducir riesgos asociados a la logística, mejorar la planificación productiva y fortalecer la visibilidad de la marca en mercados externos. Estas prácticas resultan importantes para Chocolate Pastora Sol, considerando su etapa inicial de internacionalización y su participación en ferias internacionales, constituyéndose en una base empírica para el diseño de estrategias progresivas, viables y alineadas con sus capacidades reales.

4.3.2 Aportes de la entrevista como criterio de viabilidad estratégica para el diseño de alianzas internacionales

La información obtenida en la entrevista evidencia que Chocolate Pastora Sol mantiene un enfoque gradual hacia la internacionalización, priorizando inicialmente la visibilidad de la marca en mercados internacionales antes de consolidar procesos de exportación sostenidos. La participación en ferias internacionales, como las realizadas en París y el Reino Unido, así como la representación comercial a través de un intermediario, reflejan una estrategia orientada al posicionamiento y reconocimiento del producto, más que a la expansión inmediata de volúmenes de exportación. Este enfoque confirma la necesidad de que las alianzas estratégicas internacionales se desarrollen de manera progresiva y acorde a la etapa actual de la empresa.

Asimismo, la entrevista pone de evidente que la empresa reconoce la importancia de las alianzas estratégicas internacionales como un mecanismo para mejorar su posicionamiento y ampliar su capacidad productiva en el mediano plazo. Sin embargo, también se identifican limitaciones relacionadas con la escala de producción, la planificación operativa y la dependencia de servicios externos, lo que condiciona la implementación de alianzas de gran alcance en el corto plazo. Estos elementos refuerzan la necesidad de priorizar alianzas que

aporten conocimiento del mercado, acompañamiento técnico y acceso a canales especializados, antes que compromisos comerciales de alta exigencia.

En relación con el desempeño operativo, la entrevista confirma que Chocolate Pastora Sol ha realizado ajustes en el producto y en la presentación para cumplir con las exigencias de mercados europeos, lo que demuestra capacidad de adaptación y disposición al cambio. Sin embargo, la ausencia de alianzas estratégicas orientadas a certificaciones especializadas y planificación productiva limita el impacto de estos esfuerzos. Este hallazgo resulta clave para orientar las estrategias propuestas hacia alianzas que faciliten la obtención de certificaciones estratégicas y el fortalecimiento de procesos internos, sin desbordar las capacidades actuales de la empresa.

De manera general, los aportes de la entrevista permiten establecer criterios de viabilidad estratégica para el diseño de alianzas internacionales, al evidenciar que las propuestas deben alinearse con una estrategia gradual de internacionalización, considerar las limitaciones productivas existentes y enfocarse en alianzas que generen valor en términos de aprendizaje, posicionamiento y fortalecimiento organizativo. De este modo, la entrevista se integra de manera fundamental para la formulación de estrategias realistas, progresivas y sostenibles para Chocolate Pastora Sol.

4.3.3 Construcción de estrategias basadas en ANASOFF

La aplicación de la matriz Ansoff se realiza considerando los resultados del benchmarking de casos exitosos y los aportes obtenidos en la entrevista, los cuales evidencian que Chocolate Pastora Sol se encuentra en una fase inicial de internacionalización, con un producto ya desarrollado, pero con presencia limitada y no consolidada en mercados

internacionales. La matriz permite identificar las estrategias de crecimiento más viables y alineadas con las capacidades reales de la empresa.

Tabla 11

Estrategias basadas en ANASOFF

Estrategia	Características	Aplicación a Chocolate Pastora Sol
Penetración de mercado	Incrementar ventas de productos actuales en mercados actuales	Estrategia de baja prioridad, debido a que Chocolate Pastora Sol no cuenta con exportaciones continuas ni con una base de clientes internacionales consolidada. La empresa se encuentra en una fase inicial, con presencia limitada a ferias internacionales y representación puntual en Reino Unido, lo que restringe la aplicación de esta estrategia en mercados actuales.
Desarrollo de mercado	Introducir productos actuales en nuevos mercados	Estrategia prioritaria, orientada a ingresar de manera sostenida a mercados internacionales específicos (principalmente Europa), aprovechando contactos generados en ferias internacionales. Se propone establecer alianzas con distribuidores especializados, representantes comerciales en destino y operadores logísticos que faciliten la exportación regular y el posicionamiento del producto en nichos gourmet.
Desarrollo de producto	Introducir nuevos productos o realizar ajustes a los existentes	Estrategia complementaria, enfocada en la adecuación del producto a los requisitos del mercado europeo, incluyendo mejoras en etiquetado, certificaciones (orgánico, comercio justo u otras), ajustes en el empaque y estandarización de procesos productivos, con el fin de cumplir normativas internacionales y responder a las preferencias del consumidor.
Diversificación	Nuevos productos en nuevos mercados	Estrategia no prioritaria en el corto plazo, debido a la limitada capacidad productiva de la empresa y a la necesidad de

consolidar primero la exportación del portafolio actual. La diversificación podría considerarse en una etapa posterior, una vez establecidas alianzas estratégicas y asegurada una demanda internacional sostenida.

Fuente: Elaboración propia (2026)

La matriz Ansoff evidencia que la estrategia de crecimiento más adecuada para Chocolate Pastora Sol es el desarrollo de mercado, dado que la empresa cuenta con un producto con valor agregado y aceptación inicial en ferias internacionales, pero aún no ha consolidado su presencia en mercados externos. Esta estrategia se complementa con el desarrollo de producto, orientado principalmente a ajustes en la presentación, el cumplimiento normativo y la adaptación a las exigencias de mercados internacionales específicos. Mientras que las estrategias de penetración de mercado y diversificación no resultan prioritarias en la etapa actual, debido a la ausencia de exportaciones sostenidas y a las limitaciones productivas identificadas.

4.3.4 Matriz de Perfil Competitivo MPC

La MPC compara la posición competitiva de Chocolate Pastora Sol frente a empresas referentes del sector. Escala: 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza mayor.

Tabla 12

Matriz de Perfil Competitivo MPC

Factores críticos	Peso	Chocolate Pastora Sol	República del Cacao	Kallari	Hoja Verde Gourmet
Alianzas estratégicas internacionales	0.20	1 (0.20)	3 (0.60)	4 (0.80)	3 (0.60)
Acceso a mercados internacionales	0.20	2 (0.40)	3 (0.60)	3 (0.60)	4 (0.80)



Gestión logística internacional	0.15	2 (0.30)	3 (0.45)	3 (0.45)	3 (0.45)
Certificaciones y cumplimiento normativo	0.15	2 (0.30)	3 (0.45)	4 (0.60)	3 (0.45)
Capacidad productiva y planificación	0.15	2 (0.30)	3 (0.45)	3 (0.45)	3 (0.45)
Posicionamiento de marca internacional	0.15	2 (0.30)	3 (0.45)	3 (0.45)	4 (0.60)
TOTAL	1.00	1.80	3.00	3.35	3.35

Fuente: Elaboración propia (2026)

Nota. La Matriz de Perfil Competitivo compara la posición estratégica de Chocolate Pastora Sol frente a empresas referentes del sector, a partir de criterios vinculados a alianzas internacionales, logística, acceso a mercados, certificaciones y posicionamiento de marca, con base en un análisis cualitativo sustentado en fuentes documentales y empíricas.

Chocolate Pastora Sol presenta una posición competitiva inferior a las empresas referentes, principalmente por la ausencia de alianzas estratégicas internacionales y una menor consolidación logística y comercial. República del Cacao y Hoja Verde Gourmet destacan por su posicionamiento de marca y acceso a mercados, mientras que Kallari sobresale por su modelo asociativo y certificaciones. La MPC confirma la necesidad de priorizar alianzas estratégicas como recomendación para cerrar brechas competitivas.

4.3.5 Diseño de estrategias de alianzas estratégicas internacionales

Mediante las matrices ANSOFF y de Perfil competitivo se procede al diseño de estrategias orientadas al fortalecimiento de las alianzas estratégicas. Las estrategias diseñadas se estructuran en función de tres ámbitos clave del proceso exportador: logístico, comercial y operativo, considerando que las alianzas estratégicas internacionales constituyen un mecanismo transversal para mejorar el desempeño global de la empresa y reducir las brechas competitivas identificadas frente a empresas referentes del sector.

- **Estrategias de alianzas estratégicas en el ámbito logístico**

Se plantea el establecimiento de alianzas estratégicas con operadores logísticos internacionales especializados en el transporte de productos alimenticios hacia mercados europeos. Estas alianzas permitirían optimizar la planificación de envíos, reducir costos logísticos y mejorar la trazabilidad del producto, contribuyendo a una mayor confiabilidad del proceso exportador. Asimismo, se propone el fortalecimiento de alianzas con intermediarios logísticos que faciliten exportaciones de bajo volumen, permitiendo a Chocolate Pastora Sol adquirir experiencia operativa sin comprometer su capacidad productiva.

- **Estrategias de alianzas estratégicas en el ámbito comercial**

En el ámbito comercial, se propone el desarrollo de alianzas estratégicas con distribuidores y representantes especializados en el segmento gourmet y de productos de origen. Estas alianzas facilitarían el acceso a canales de comercialización internacionales, mejorarían el posicionamiento de la marca y permitirían avanzar desde una presencia promocional hacia una comercialización más estructurada. De manera complementaria, se considera la consolidación de alianzas de representación comercial en mercados estratégicos, tomando como referencia la experiencia previa en el Reino Unido.

- **Estrategias de alianzas estratégicas en el ámbito operativo**

Desde una perspectiva operativa, se plantea el establecimiento de alianzas estratégicas con entidades certificadoras internacionales y organismos de apoyo al comercio exterior, orientadas a fortalecer el cumplimiento normativo y la estandarización de procesos productivos. Estas alianzas permitirían mejorar la planificación de la producción en función de la demanda



internacional, optimizar la gestión de calidad y reforzar la credibilidad de la empresa ante potenciales socios comerciales y clientes internacionales.

Las estrategias diseñadas se alinean con la estrategia de desarrollo de mercado identificada como prioritaria en la matriz ANSOFF y responden a las brechas competitivas evidenciadas en la Matriz de Perfil Competitivo. Asimismo, incorporan los criterios de viabilidad identificados en la entrevista, particularmente el enfoque gradual hacia la internacionalización y la necesidad de fortalecer el reconocimiento de la marca antes de incrementar volúmenes de exportación. En conjunto, estas estrategias constituyen una base estructurada para la formulación posterior de una matriz estratégica de priorización y análisis de viabilidad.

4.3.6 Elaboración de la matriz estratégica: análisis de viabilidad y priorización de acciones

En cumplimiento del OE3, orientado a diseñar estrategias de fortalecimiento de las alianzas estratégicas internacionales, se propone la elaboración de una matriz estratégica que permite estructurar su implementación de manera operativa.

Esta matriz integra criterios de priorización, cronograma de ejecución, responsables, métricas de evaluación y estimación de inversión, con el fin de garantizar que las estrategias propuestas sean viables, medibles y alineadas con la capacidad organizativa de Chocolate Pastora Sol. Asimismo, permite establecer una ruta progresiva de internacionalización basada en alianzas estratégicas.

Tabla 13

Matriz Estratégica

Estrategia	Objetivo	Cronograma (hitos)	Prioridad	Responsable	Métricas de éxito	Inversión estimada
Alianzas con intermediarios logísticos	Facilitar exportaciones iniciales con	0–3 meses: identificación de operadores	Alta (corto plazo)	Gerencia / Área logística	Nº de envíos realizados Reducción de	Baja



	menor riesgo operativo	3–6 meses: primeras exportaciones piloto			tiempos logísticos	
Alianzas con operadores logísticos especializados	Optimizar costos, tiempos y trazabilidad en exportaciones	6–9 meses: selección de operador 9–12 meses: implementación continua	Alta (mediano plazo)	Gerencia / Logística	Cumplimiento de entregas Reducción de costos (%) Mejora en tiempos de entrega Nivel de trazabilidad	Media
Alianzas con distribuidores internacionales (Europa)	Lograr acceso sostenido a mercados internacionales	3–6 meses: contacto comercial 6–12 meses: acuerdos comerciales	Alta (mediano plazo)	Gerencia / Comercial	Nº de clientes internacionales Volumen de ventas exportadas Ingresos por exportación	Media
Representación comercial internacional	Fortalecer posicionamiento y presencia en mercados clave (ej. Reino Unido)	0–6 meses: consolidación de representante actual 6–12 meses: ampliación de red	Media	Gerencia / Comercial	Nº de contactos comerciales Participación en ferias Acuerdos generados	Baja
Alianzas con certificadoras internacionales	Cumplir estándares y mejorar competitividad del producto	6–12 meses: gestión de certificaciones 12 meses: obtención	Alta (mediano plazo)	Gerencia / Producción	Nº de certificaciones obtenidas Cumplimiento normativo Aceptación en mercados	Media
Alianzas para planificación productiva	Alinear producción con demanda internacional	9–12 meses: ajuste productivo 12+ meses: producción sostenida	Media (largo plazo)	Producción / Gerencia	Capacidad productiva Cumplimiento de pedidos Reducción de quiebres de stock	Media

Fuente: Elaboración Propia

Nota. La priorización de las estrategias se realizó a partir de un análisis cualitativo que considera el impacto estratégico, la viabilidad operativa, el nivel de inversión requerida y el plazo de implementación. Esta evaluación se sustenta en los resultados del análisis documental, el benchmarking de casos exitosos, la entrevista realizada y las matrices estratégicas aplicadas previamente.

Los resultados de la matriz estratégica evidencian que las acciones prioritarias para Chocolate Pastora Sol se concentran en el establecimiento de alianzas logísticas y comerciales de carácter progresivo, orientadas a fortalecer la experiencia exportadora y el posicionamiento internacional de la marca sin comprometer la capacidad productiva actual. Las alianzas con intermediarios logísticos y distribuidores especializados presentan una alta viabilidad y un impacto estratégico significativo, lo que las convierte en acciones clave de corto y mediano plazo.

Asimismo, las alianzas con entidades certificadoras y organismos de apoyo al comercio exterior se identifican como estratégicas para consolidar el cumplimiento normativo y fortalecer la credibilidad de la empresa en mercados internacionales. Por lo tanto, las alianzas orientadas a la planificación productiva presentan un impacto relevante, pero requieren un mayor horizonte temporal y una estructura interna más consolidada, por lo que se priorizan para una etapa posterior del proceso de internacionalización.

La matriz estratégica permite establecer claridad para la implementación de alianzas estratégicas internacionales, alineada con las capacidades actuales de Chocolate Pastora Sol.

4.3.7 Análisis de viabilidad y priorización de acciones

El enfoque de priorización adoptado en el presente estudio se basa en criterios de impacto estratégico, viabilidad operativa, nivel de inversión requerida y plazo de implementación, los cuales permiten jerarquizar las estrategias propuestas en función de su contribución al proceso de internacionalización de Chocolate Pastora Sol. Este enfoque facilita la toma de decisiones progresiva, orientada a implementar inicialmente acciones de alta viabilidad y bajo riesgo, y posteriormente estrategias de mayor complejidad e impacto estructural.

El análisis de viabilidad de las estrategias propuestas para Chocolate Pastora Sol evidencia que su implementación es factible desde el punto de vista organizativo, técnico y comercial, siempre que se desarrolle de manera progresiva y planificada. La empresa cuenta con un producto con valor agregado, reconocimiento inicial en ferias internacionales y vínculos promocionales en mercados europeos, lo que constituye una base favorable para la consolidación de alianzas estratégicas orientadas a la exportación. No obstante, la viabilidad de las estrategias dependerá del fortalecimiento de su estructura organizativa, la formalización de procesos productivos, el cumplimiento de requisitos normativos internacionales y la capacidad para transformar contactos comerciales preliminares en acuerdos estratégicos sostenidos que permitan el acceso real a mercados externos.

Desde la perspectiva financiera y operativa, las acciones propuestas resultan viables en el corto y mediano plazo, ya que no implican inversiones estructurales de gran escala, sino la optimización de recursos existentes, la gestión de cooperación interinstitucional y el aprovechamiento de programas de apoyo a la internacionalización. La articulación con organismos de promoción comercial, certificadoras, distribuidores y operadores logísticos permitirá reducir los riesgos asociados al proceso exportador y mejorar la eficiencia en la gestión comercial. En este sentido, la viabilidad estratégica se sustenta en la capacidad de la empresa para establecer alianzas graduales que faciliten la transferencia de conocimientos, el acceso a redes de comercialización y el cumplimiento de estándares internacionales exigidos por mercados como el europeo.

En cuanto a la priorización de acciones, esta se realizó bajo un enfoque estratégico basado en criterios de impacto, viabilidad, inversión y temporalidad, lo que permitió organizar

las estrategias en fases progresivas de implementación. Como segunda fase, se prioriza la estandarización de procesos productivos y la obtención de certificaciones de calidad y sostenibilidad, elementos indispensables para el acceso a mercados internacionales exigentes. Finalmente, se plantea el desarrollo de alianzas logísticas y de distribución que aseguren la continuidad del proceso exportador y la presencia sostenida del producto en el exterior. Esta priorización permitirá a Chocolate Pastora Sol avanzar de manera estructurada hacia su internacionalización, fortaleciendo su competitividad y sostenibilidad exportadora en el mediano y largo plazo.

5 DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En relación con el Objetivo Específico 1, los resultados evidencian que Chocolate Pastora Sol no ha consolidado alianzas estratégicas internacionales formales, manteniendo únicamente vínculos promocionales y comerciales no estructurados. Este hallazgo permite interpretar que la empresa presenta una débil articulación dentro de redes interorganizacionales, lo que limita su capacidad de inserción sostenida en mercados internacionales. En este sentido, la ausencia de alianzas no solo refleja una etapa inicial de internacionalización, sino también una restricción estructural que condiciona el acceso a recursos clave como canales de distribución, conocimiento del mercado y soporte logístico.

Este resultado se relaciona con la teoría de redes interorganizacionales, la cual sostiene que las empresas que no logran integrarse en redes de cooperación enfrentan mayores limitaciones para competir en entornos globalizados (Rendón y Boada, 2024). Asimismo, coincide con la teoría de la cooperación empresarial, que plantea que las alianzas estratégicas permiten superar restricciones internas mediante el acceso a recursos compartidos y capacidades externas (Madhok y Tallman, 1998). En este caso específico, los resultados no solo coinciden con la teoría, sino que evidencian en la práctica cómo la falta de integración en redes limita el acceso a recursos estratégicos, confirmando los planteamientos teóricos en un contexto real empresarial.

En relación con el Objetivo Específico 2, los resultados permiten interpretar que la ausencia de alianzas estratégicas internacionales incide de manera directa en el desempeño logístico, comercial y operativo de la empresa. En el ámbito logístico, la dependencia de

servicios externos contratados de forma puntual limita la eficiencia en tiempos y costos de distribución, reflejando una baja articulación en la cadena de suministro internacional. Desde el componente comercial, la falta de alianzas restringe el acceso a canales formales de comercialización, reduciendo la capacidad de negociación y el posicionamiento en mercados externos. A nivel operativo, se evidencian dificultades en la estandarización de procesos y en el cumplimiento de requisitos técnicos, lo que limita la competitividad del producto en mercados exigentes.

Este hallazgo se fundamenta en lo expuesto por Jiménez Aldaz (2025), quien señala que la cooperación interorganizacional permite optimizar la gestión logística, fortalecer el acceso a mercados y mejorar la eficiencia operativa en procesos de exportación. Asimismo, la teoría de la cooperación empresarial sostiene que las alianzas estratégicas facilitan la transferencia de conocimiento, la adopción de estándares internacionales y la mejora de capacidades productivas (Martínez, 2003). De esta manera, los resultados obtenidos no solo respaldan los planteamientos teóricos, sino que los materializan en la realidad de la empresa, evidenciando cómo la ausencia de alianzas impacta directamente en su desempeño logístico, comercial y operativo.

En relación con el Objetivo Específico 3, los resultados permiten interpretar que el diseño de estrategias orientadas al fortalecimiento de alianzas estratégicas internacionales constituye un mecanismo clave para mejorar la competitividad y sostenibilidad exportadora de Chocolate Pastora Sol. Las estrategias propuestas no solo responden a las brechas identificadas en el diagnóstico, sino que permiten proyectar mejoras en la estabilidad de la demanda, optimización

de procesos logísticos y diversificación de mercados, elementos fundamentales para una inserción internacional sostenida.

Este resultado se relaciona con la teoría del comercio internacional, la cual plantea que la ventaja comparativa de un país solo se transforma en ventaja competitiva cuando se incorporan procesos de valor agregado, innovación y articulación estratégica (Hill, 2008). Asimismo, desde la perspectiva de Porter, la competitividad empresarial se fortalece mediante la cooperación y la integración en redes estratégicas que permitan mejorar la eficiencia, diferenciación y acceso a mercados. En este contexto, las estrategias propuestas no solo se sustentan en la teoría, sino que responden directamente a las condiciones identificadas en la empresa, evidenciando la aplicabilidad de los modelos teóricos en un escenario real y confirmando su relevancia para el fortalecimiento del desempeño exportador.

CONCLUSIONES

OE1: Identificar las alianzas estratégicas internacionales vinculadas al proceso de exportación de la empresa Chocolate Pastora Sol.

Se pudo identificar que Chocolate Pastora Sol se encuentra en una etapa inicial de internacionalización, caracterizada por la ausencia de alianzas estratégicas internacionales formales vinculadas directamente al proceso de exportación. Sin embargo, se evidencian vínculos incipientes de carácter promocional y comercial con actores internacionales, principalmente en mercados europeos como Reino Unido y Francia, generados a través de la participación en ferias internacionales y espacios de promoción comercial. Estos contactos han



permitido posicionar el producto y generar reconocimiento de marca, aunque aún no se han consolidado en acuerdos comerciales sostenidos que permitan exportaciones continuas.

Asimismo, se determinó que la empresa mantiene relaciones puntuales con intermediarios comerciales y organizaciones de representación internacional, pero no cuenta con alianzas estructuradas en ámbitos clave como logística internacional, certificación de calidad, distribución o cooperación empresarial formal. Esta situación evidencia una brecha estratégica entre la etapa promocional y la consolidación de alianzas estratégicas integrales que fortalezcan el proceso exportador. En consecuencia, se concluye que la empresa posee potencial para desarrollar alianzas estratégicas internacionales, pero requiere formalizar y diversificar sus vínculos para fortalecer su competitividad y sostenibilidad exportadora.

OE2: Analizar la incidencia potencial de las alianzas estratégicas internacionales en el desempeño logístico, comercial y operativo del proceso de exportación de Chocolate Pastora Sol.

El análisis de la incidencia de las alianzas estratégicas internacionales en el desempeño logístico, comercial y operativo permitió identificar que su ausencia limita significativamente la eficiencia del proceso exportador de Chocolate Pastora Sol. En el ámbito logístico, la empresa depende de servicios externos contratados de manera puntual, lo que reduce la planificación, incrementa los costos y dificulta el control de tiempos y trazabilidad. En el ámbito comercial, la falta de alianzas con distribuidores o representantes internacionales restringe el acceso sostenido a mercados externos y limita la capacidad de negociación frente a potenciales compradores.

Desde lo operativa, se evidenció que la ausencia de alianzas estratégicas influye en la limitada estandarización de procesos productivos, el acceso restringido a certificaciones internacionales y la escasa planificación orientada a la demanda externa. El análisis comparativo con empresas del sector chocolatero ecuatoriano demuestra que aquellas organizaciones que han consolidado alianzas estratégicas presentan mayor eficiencia logística, mejor posicionamiento comercial y procesos productivos más estandarizados. Por tanto, se concluye que las alianzas estratégicas internacionales constituyen un factor determinante para mejorar el desempeño exportador y fortalecer la competitividad de la empresa en mercados internacionales.

OE3: Diseñar estrategias de fortalecimiento de las alianzas internacionales orientadas a potenciar la competitividad y sostenibilidad exportadora de la empresa en los mercados internacionales.

A partir del diagnóstico realizado y del análisis comparativo con empresas del sector, se diseñaron estrategias orientadas al fortalecimiento de las alianzas estratégicas internacionales como mecanismo para potenciar la competitividad y sostenibilidad exportadora de Chocolate Pastora Sol. Las estrategias propuestas se enfocan en el establecimiento de alianzas comerciales con distribuidores internacionales, la articulación con organismos de promoción exportadora, la obtención de certificaciones de calidad y sostenibilidad, y el fortalecimiento de la estandarización productiva. Estas acciones buscan transformar la actual etapa de promoción internacional en un proceso de exportación estructurado y sostenible.

El análisis de viabilidad permitió determinar que la implementación de estas estrategias es factible en el corto y mediano plazo, siempre que se ejecuten de manera progresiva y

priorizada. Se estableció como prioridad inicial la formalización de alianzas comerciales e institucionales, seguida por el fortalecimiento de procesos productivos y la obtención de certificaciones internacionales, para posteriormente consolidar alianzas logísticas y de distribución. En conjunto, los resultados evidencian que el fortalecimiento de las alianzas estratégicas internacionales constituye un eje fundamental para la internacionalización de la empresa y para su posicionamiento competitivo en mercados internacionales de alto valor.

RECOMENDACIONES

Fortalecer la formalización de alianzas estratégicas internacionales:

Se recomienda que la empresa Chocolate Pastora Sol priorice la formalización de alianzas estratégicas comerciales e institucionales con distribuidores, importadores, representantes internacionales y organismos de promoción exportadora, especialmente en mercados europeos donde ya posee presencia promocional. Estas alianzas permitirán transformar los contactos generados en ferias internacionales en relaciones comerciales sostenidas, facilitando el acceso a canales de distribución estables, la generación de ventas continuas y el posicionamiento progresivo de la marca en mercados internacionales. La formalización de acuerdos estratégicos contribuirá a reducir la dependencia de intermediarios ocasionales y fortalecerá la proyección internacional de la empresa mediante una inserción más estructurada y competitiva.

Fortalecer la estandarización productiva y certificaciones internacionales:

Se recomienda a la empresa avanzar en la estandarización de sus procesos productivos mediante

la implementación de buenas prácticas de manufactura, control de calidad y trazabilidad del cacao, orientadas al cumplimiento de estándares internacionales. Asimismo, se sugiere gestionar la obtención de certificaciones de calidad y sostenibilidad, tales como certificaciones orgánicas, comercio justo o sellos de origen, que incrementen la confianza de compradores internacionales y faciliten el acceso a mercados exigentes. Estas acciones permitirán mejorar la competitividad del producto, garantizar la consistencia en la oferta exportable y fortalecer la imagen de la empresa como productora de chocolate con valor agregado y estándares internacionales.

Consolidar la articulación con organismos de apoyo a la internacionalización:

Se recomienda fortalecer la vinculación con entidades públicas y privadas de promoción comercial, tales como Pro Ecuador, cámaras de comercio, programas de internacionalización y organismos de cooperación, con el fin de acceder a asesoría técnica, capacitación y acompañamiento en el proceso exportador. La articulación con estas instituciones facilitará el acceso a información estratégica de mercados, participación en ruedas de negocio, misiones comerciales y programas de financiamiento orientados a la exportación. De esta manera, la empresa podrá reducir los riesgos asociados a la internacionalización, mejorar su capacidad de negociación internacional y fortalecer su estructura organizativa para competir en mercados globales.

Desarrollar alianzas logísticas y de distribución internacional:

Se recomienda establecer alianzas estratégicas con operadores logísticos, agentes de carga y distribuidores internacionales que permitan optimizar los procesos de transporte, almacenamiento y distribución del producto en el exterior. La consolidación de estas alianzas contribuirá a reducir costos logísticos, mejorar los tiempos de entrega y garantizar la trazabilidad



del producto desde el origen hasta el consumidor final. Asimismo, permitirá estructurar un proceso exportador más eficiente y sostenible, facilitando la continuidad de las operaciones internacionales y el posicionamiento competitivo de Chocolate Pastora Sol en mercados internacionales de alto valor agregado.

BIBLIOGRAFÍA

Aldaz, J. J. (2023). *Análisis de estrategias para superar las barreras de internacionalización en empresas ecuatorianas*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.

<https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/30332>

Altamirano Arevalo, J., & Rivera Poma, M. (2025). Determinantes de la competitividad de la exportación de cacao en el Ecuador. Período 2015-2023. *ARANDU UTIC*, 12(2), 1111-1135.

https://www.researchgate.net/publication/392341494_Determinantes_de_la_competitividad_de_la_exportacion_de_cacao_en_el_Ecuador_Periodo_2015-2023

Calle García, A. J., Delgado Segovia, M. C., Chilan Fienco, I. L., Heredia López, G. A., Vega Guanuche, A. P., & Mendoza López, H. A. (2025). Alianzas estratégicas y su papel en el crecimiento organizacional. *Universidad Alas Peruanas*, 24-27.

<https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2799>

David, F., & David, R. (2016). *Conceptos de administración estratégica (15.ª ed.)*. Pearson Educación. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25139w/conceptos-de-administracion-estrategica.pdf>

Foodcom S.A. (06 de Junio de 2025). *Foodcom*. <https://foodcom.pl/es/panorama-y-analisis-del-mercado-del-chocolate-informe-global/>

Global Market Insights Inc. (octubre de 2023). *Tamaño del mercado de derivados del cacao: por tipo, categoría, aplicación, análisis, participación y pronóstico de crecimiento (2025-2034)*. Global Market Insights Inc: <https://www.gminsights.com/es/industry-analysis/cocoa-bean-derivatives-market>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Education.

https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Hill, C. W. (2008). *Negocios Internacionales: competencia en el mercado global*. Mexico : McGraw-Hill Interamericana Editores. <https://dokumen.pub/negocios-internacionales-competencia-en-un-mercado-global-8a-edicion-9786071505835-6071505836.html>

Hoja Verde Gourmet. (s. f.). Nosotros. Obtenido de HVG: <https://hvg.com.ec/nosotros/>

Jiménez Aldaz, J. J. (2025). *Análisis de estrategias para superar las barreras de internacionalización de empresas ecuatorianas* . Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/30332>

Kallari Chocolates. (2024). Historia de Kallari. Obtenido de <https://kallari.com.ec/historia-de-kallari/>

Madhok, A., & Tallman, S. (1998). Resources, transactions and rents: Managing value through interfirm collaborative relationships. *Jstor*, INFORMS. <https://www.jstor.org/stable/2640226>

Martínez, F. J. (2003). Teoría de la cooperación empresarial . *Revista de Dirección y Organización*, 2-7.

Mendoza, A., Reinoso, N., Sacón, A., & Guzmán, W. (2021). El cacao, de recurso agrario a potencial turístico cultural. Motivaciones de sus productores en la zona centro norte de Manabí, Ecuador. *Turismo y patrimonio*(17), 61-78. <https://revistaturismoypatrimonio.com/index.php/typ/article/view/263/220>

Merino-Rosero, M. L., Sabando-Murillo, G., Siquihua-Aviles, M., & Guadalupe-Arias, O. B.

(2024). Competitividad y desarrollo sostenible: un estudio de datos de panel para América Latina. *Kairós*, 7(12), 24-43.

<https://kairos.unach.edu.ec/index.php/kairos/article/view/330>

Muñoz Angosto, L. (2025). *Problemática de la internacionalización de la pequeña y mediana empresa en los países en desarrollo: las capacidades dinámicas como mediadoras en el desempeño internacional*. Universidad Complutense de Madrid.

<https://docta.ucm.es/entities/publication/210a6104-e4a6-4b4f-86fe-5668a374d7f3>

Ochoa Tello, R. J., Villacis Tello, A. M., Espinosa Galarza, M. O., & Carmenate Fuentes, L. P.

(2024). Estrategias competitivas para incrementar la exportación de cacao en grano ecuatoriano hacia Corea del Sur en el 2024. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 12. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/12180>

Parias, C. (2024). Competitividad internacional: Una mirada desde la gestión tecnológica, servicios y empresas exportadoras. *Plataforma Abierta de Libros y Memorias Académicas-PALMA*, 71-71.

<https://cipres.sanmateo.edu.co/ojs/index.php/libros/article/view/993>

PRO ECUADOR. (9 de marzo de 2023). *Barras de chocolate en Reino Unido 2023*. Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR:

<https://www.proecuador.gob.ec/barras-de-chocolate-en-reino-unido-2023/>

Provan, K., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Public Administration Review*.

<https://research.tilburguniversity.edu/en/publications/modes-of-network-governance-structure-management-and-effectiveness/>

Rendón, I., & Boada, A. (2024). Redes colaborativas horizontales en micro y pequeñas cadenas productivas de mercados emergentes. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 29(106), 623-642. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9394087>

República del Cacao. (2025). *República del Cacao*. <https://republicadelcacao.com/sobre-nosotros/>

República del Cacao. (2025). República del Cacao. Obtenido de <https://republicadelcacao.com/sobre-nosotros/>

Samada Grasst, Y. (2025). *La eficiencia terminal en el aseguramiento de la calidad: clave del éxito en la educación superior* (pp. 229–241). Universidad Autónoma del Estado de México. https://www.researchgate.net/publication/400085811_La_eficiencia_terminal_en_el_aseguramiento_de_la_calidad_clave_del_exito_en_la_Educacion_SuperiorPag_229-241

Tejeda-Aguilera, M., & Loor-Bravo, L. (2025). Internacionalización de las micro, pequeñas y medianas empresas en Ecuador: retos y oportunidades. *Revista San Gregorio*, 1(64), 86-99. <https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/3592>

UNAM. (s.f). *Derecho del comercio exterior*. Mexico: Biblioteca Jurídica Virtual de la UNAM. <https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv>

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de entrevista

Entrevista Semi estructurada

Entrevistado: Stephany Govea Ayala

Entrevistadora: Karla Sofia Sánchez Rodríguez

Tiempo de duración de la entrevista : 20 minutos

SECCIÓN A: ALIANZAS ESTRATÉGICAS EXISTENTES:

¿La empresa Chocolate Pastora Sol mantiene actualmente alianzas estratégicas con actores internacionales en el marco de sus procesos de exportación?

Actualmente, la empresa no mantiene alianzas estratégicas internacionales formalizadas mediante contratos de exportación. No obstante, ha desarrollado vínculos de cooperación comercial y promocional con actores internacionales que le han permitido tener presencia en mercados externos, especialmente a través de participación en ferias internacionales, lo cual constituye una etapa inicial dentro de su proceso de internacionalización.

¿Con qué tipo de organizaciones internacionales mantiene alianzas la empresa?

La empresa mantiene principalmente vínculos con empresas intermediarias de representación comercial, destacando el trabajo conjunto con la empresa PABON Hall, la cual actúa como representante de Chocolate Pastora Sol en el Reino Unido. Asimismo, estos vínculos



se han fortalecido en espacios feriales, donde se establecen contactos con distribuidores y potenciales compradores internacionales.

¿En qué países o regiones se localizan estos aliados estratégicos internacionales?

Los principales contactos y aliados estratégicos internacionales de la empresa se localizan en Europa, específicamente en Reino Unido y Francia. Estos países han sido mercados clave para la participación en ferias internacionales, donde Chocolate Pastora Sol ha logrado visibilidad y acercamiento a actores interesados en productos derivados del cacao con valor agregado.

SECCIÓN B. ALIANZAS EN LOGÍSTICA Y COMERCIO EXTERIOR

NO:

Ante la ausencia de alianzas estratégicas internacionales formales, ¿qué mecanismos, acuerdos puntuales o servicios externos utiliza la empresa Chocolate Pastora Sol para gestionar la logística y los trámites de exportación?

Ante la ausencia de alianzas estratégicas internacionales formales, la empresa gestiona la logística y los trámites de exportación mediante servicios externos especializados, apoyándose en intermediarios comerciales y empresas que facilitan la representación del producto en ferias internacionales, así como en asesorías puntuales para temas logísticos y normativos.

¿Cómo ha incidido el uso de estos mecanismos o servicios externos en el desempeño logístico del proceso de exportación, en términos de tiempos, costos y control de envíos?

El uso de servicios externos ha permitido a la empresa avanzar en la promoción internacional sin asumir estructuras logísticas propias; sin embargo, también implica mayores



costos operativos y un menor control directo sobre los procesos logísticos. Aun así, estos mecanismos han sido funcionales para una etapa exploratoria del proceso exportador.

Desde su experiencia, ¿qué limitaciones operativas o comerciales enfrenta la empresa en el proceso de exportación debido a la ausencia de alianzas estratégicas internacionales?

La principal limitación identificada es la dificultad para escalar volúmenes de producción y comercialización, así como la dependencia de intermediarios para acceder a mercados externos. No obstante, la empresa no percibe estas limitaciones como barreras críticas en el corto plazo, ya que su estrategia actual prioriza posicionamiento y visibilidad antes que exportaciones masivas.

¿En qué áreas del proceso de exportación considera prioritario desarrollar alianzas estratégicas internacionales para mejorar el desempeño futuro de la empresa?

La empresa considera prioritario desarrollar alianzas en logística internacional, distribución comercial y certificaciones, ya que estas áreas permitirían mejorar el control de los procesos exportadores, reducir costos, cumplir con estándares exigidos por mercados europeos y fortalecer su proyección comercial futura.

¿En qué medida considera que las alianzas internacionales podrían mejorar las opciones de transporte y logística para la empresa?

Las alianzas internacionales podrían mejorar significativamente las opciones de transporte y logística, al facilitar rutas más eficientes, reducir intermediación y optimizar costos.



Asimismo, permitirían a la empresa acceder a mayor conocimiento técnico sobre procesos logísticos adaptados a los requerimientos del mercado europeo.

¿Qué tan necesario cree que es contar con aliados internacionales para facilitar trámites aduaneros y sanitarios en procesos de exportación?

La empresa considera que contar con aliados internacionales en trámites aduaneros y sanitarios es altamente necesario, debido a la complejidad normativa de mercados como el europeo, donde el cumplimiento de requisitos técnicos, sanitarios y de etiquetado es determinante para el ingreso y permanencia del producto.

¿Qué impacto cree que tendría una alianza internacional en la trazabilidad y seguimiento de envíos hacia mercados extranjeros?

Una alianza internacional tendría un impacto positivo en la trazabilidad y seguimiento de los envíos, permitiendo mayor transparencia, control y confianza en el proceso exportador, aspectos altamente valorados por compradores internacionales y consumidores finales en mercados exigentes.

¿Qué tan importante sería contar con un aliado logístico internacional para reducir tiempos y costos de exportación?

Contar con un aliado logístico internacional sería muy importante para reducir tiempos y costos de exportación, ya que permitiría una mejor planificación de envíos, consolidación de cargas y negociación de tarifas, elementos clave para mejorar la eficiencia del proceso exportador.

SECCIÓN C: DESEMPEÑO COMERCIAL

¿Cómo gestiona actualmente la empresa Chocolate Pastora Sol la búsqueda y captación de clientes internacionales en ausencia de alianzas estratégicas comerciales en el exterior?

La empresa gestiona la captación de clientes internacionales principalmente a través de la participación en ferias internacionales y mediante la representación de empresas aliadas como PABON Hall. Esta estrategia le ha permitido generar contactos y visibilidad, aunque sin concretar aún relaciones comerciales sostenidas.

¿Qué limitaciones comerciales ha enfrentado la empresa en los procesos de exportación debido a no contar con distribuidores o representantes internacionales aliados?

La empresa no percibe actualmente estas limitaciones como críticas, ya que su enfoque principal ha sido lograr presencia y reconocimiento de marca. Sin embargo, reconoce que la ausencia de distribuidores internacionales limita la posibilidad de generar ventas constantes y consolidar una red comercial estable.

¿Qué servicios logísticos externos utiliza la empresa para el transporte y envío internacional de sus productos y bajo qué modalidad de contratación?

Chocolate Pastora Sol utiliza servicios logísticos externos bajo modalidades de contratación puntual, especialmente para actividades relacionadas con ferias internacionales y envíos de muestra, sin contratos de largo plazo ni alianzas logísticas formales.

¿Cómo incide el uso de estos servicios logísticos externos en los tiempos, costos y confiabilidad del proceso de exportación?

Estos servicios han permitido cumplir con los objetivos promocionales de la empresa, aunque implican costos relativamente altos y una dependencia de terceros. La confiabilidad ha sido adecuada para esta etapa exploratoria, pero no sería sostenible para volúmenes mayores de exportación.

SECCIÓN D. DESEMPEÑO OPEERATIVO

¿Qué ajustes operativos internos ha debido implementar la empresa para cumplir con los requisitos del mercado internacional sin el respaldo de alianzas estratégicas internacionales?

La empresa ha realizado ajustes internos principalmente en presentación, etiquetado y empaques, adaptándolos a las exigencias del mercado europeo. De hecho, el diseño del cartón y presentación del producto ha sido modificado en dos ocasiones para cumplir con los requerimientos específicos de estos mercados

¿Qué dificultades ha enfrentado la empresa en la planificación de la producción y cumplimiento de estándares de calidad al no contar con alianzas internacionales especializadas?

Una de las principales dificultades ha sido adaptarse a los estándares exigentes del mercado europeo, especialmente del Reino Unido, que demanda altos niveles de calidad, presentación y cumplimiento normativo. Estos requerimientos han obligado a la empresa a ajustar procesos sin contar aún con asesoría internacional permanente.

¿En qué medida una alianza estratégica internacional ayudaría a identificar nuevos clientes o mercados externos?



Una alianza estratégica internacional ayudaría de manera significativa a identificar nuevos clientes y mercados externos, ya que facilitaría el acceso a redes comerciales establecidas y conocimiento directo del comportamiento del consumidor en mercados internacionales.

¿Qué tan útil considera una alianza internacional para mejorar las condiciones de negociación (volúmenes, precios, contratos) para la empresa?

La empresa considera que una alianza internacional sería muy útil para mejorar condiciones de negociación en términos de volúmenes, precios y contratos, permitiendo mayor estabilidad comercial y planificación de la producción a mediano y largo plazo.

¿Qué impacto cree que tendría una alianza en la promoción y visibilidad de la marca Chocolate Pastora Sol en el exterior?

Una alianza estratégica internacional tendría un impacto positivo en la promoción y visibilidad de la marca Chocolate Pastora Sol, al posicionarla de manera más sólida en mercados externos y fortalecer su imagen como producto de origen ecuatoriano con valor agregado.