



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

ESMERALDAS

Área de Ciencias Empresariales

Carrera de Negocios Internacionales

Título

Análisis de la capacidad exportadora de la cooperativa Chocounión

Línea de investigación:

Desarrollo e internacionalización de empresas (micro, pequeñas, medianas y
EPS)

Previo a la obtención del título de:

Licenciada en Negocios Internacionales

Autora:

Kimberly Cristina Coello Zambrano

Asesora:

Mgt. Mónica Vergara

Marzo, 2023.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Trabajo de tesis aprobado, luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de grado de la PUCESE previo a la obtención del título de LICENCIADA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES.

.....
PRESIDENTE DE TRIBUNAL DE GRADUACIÓN
.....

Mgt. Isabel Maldonado

LECTOR/A 1

.....
Mgt. Cristina Mendoza

LECTOR/A 2

.....
Mgt. Mónica Vergara
DIRECTORA DE TESIS
.....

Mgt. Cristina Mendoza
COORDINADORA DE CARRERA

ESMERALDAS, 2023

AUTORÍA

Yo, Kimberly Cristina Coello Zambrano, declaro que la presente investigación titulada “**Análisis de la Capacidad Exportadora de la Cooperativa Chocounión**”, es absolutamente original, auténtica y personal.

En virtud que el contenido de esta investigación es de exclusiva responsabilidad legal y académica de la autora y de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas.

FIRMA: _____

Coello Zambrano Kimberly Cristina

CI: 0804374346

AGRADECIMIENTO

A mi amado Padre Celestial, le agradezco inmensamente por amarme, por acompañarme cada día y mostrarme su fidelidad a lo largo de mi vida. Le agradezco también por guiarme en cada paso que doy, porque solo él conoce su propósito en mí mientras esté en la Tierra, por ser mi amigo fiel en el que puedo confiar y hallar descanso. Dios es mi apoyo absoluto en cada decisión que tomo y cada paso que doy a diario. Sin su ayuda, nada hubiese sido posible. Desde el fondo de mi corazón le estoy muy agradecida por haberme permitido alcanzar una meta más, por haber puesto en mí las fuerzas y la dedicación durante toda mi carrera.

A mis amados padres, ustedes han sido siempre el motor que impulsa mis sueños y esperanzas, quienes estuvieron siempre a mi lado en los días y noches más difíciles de mi vida. Siempre han sido mis mejores guías de vida. La clara muestra del amor de Dios hacia mí, que gracias a su entrega, amor, perseverancia y dedicación inculcaron en mí valores, principios, y sobre todo la fe en el Dios verdadero. Son mi ejemplo a seguir y los que siempre han estado apoyándome. Gracias por ser quienes son y por creer en mí *“Isabel y Miltón”*

A mis amados hermanos Guadalupe, Janeth, Mayi, Roxana, Guillermo, y Valentina quienes siempre confiaron en mí, me apoyaron y brindaron su amor incondicional; además, debo agradecer a todos mis familiares por su cariño y palabras de aliento impulsándome a ser mejor cada día.

A mi amada hija Sarah, mi hija es el mejor regalo que pude recibir de parte de Dios, mi mayor tesoro y también la fuente más pura de mi inspiración, por eso quiero agradecerte cada momento de felicidad con el que colmas mi vida. Te doy las gracias, hija mía, por darle sentido a mi vida y permitirme ser cada día mejor madre junto a ti.

A mis queridos y estimados profesores, que cada día con su dedicación, entrega y preocupación genuina generaron en mí el deseo de aprender con gran pasión todo sobre mi carrera, de aprovechar

la gran bendición de estudiar en una excelente Universidad. Y nuevamente le agradezco a Dios por concederme la gran bendición de conocerlos, y de manera especial agradezco a: ***Mónica Vergara, Andrea Dueñas, Mario Armas, Francisco Mila, Sariah Intriago, Paúl Vera, Antonieta Guerrero, Verónica Aguilar, Ivannova Estupiñan, Mercedes Sarrade, y Cristian Mora.***

A mis queridos compañeros, con los que tuve el honor de compartir esta carrera, su cariño y apoyo hicieron de mi vida universitaria una experiencia inolvidable, especialmente a ***Nathaly, Lineth, Jasid, Lady y Oriana*** por brindarme su amistad sincera.

A mis ángeles enviados por Dios, quienes estuvieron brindándome su apoyo incondicional durante todo mi proceso universitario, que sin importar las circunstancias me abrieron las puertas de su corazón y que siempre confiaron en mí. De manera muy especial agradezco a: ***Gabriela Zambrano, Jacinto Fierro, Jhony Quintero, Lilian Vera, y Carlos Luna.***

DEDICATORIA

*A mi amado Dios y Padre Celestial,
Y a toda mi familia, a mis amigos
Gracias...*

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la capacidad exportadora de la Cooperativa Chocounión, esto se hizo adaptando el instrumento diseñado por CEPAL (2016) para mejorar la capacidad exportadora de las Pymes en Latinoamérica. El estudio llevado a cabo se define cómo no experimental y de tipo exploratorio, esta investigación evidenció que la organización no tiene capacidad exportadora, ni en términos de producción ni en los mecanismos de gestión, por lo tanto se concluye que su alcance actual sirve para consolidarse en el mercado nacional antes de internacionalizarse.

Palabras clave: Capacidad exportadora, internacionalización, innovación, chocolate.

ABSTRACT

This research aimed to analyze the export capacity of the Chocounión Cooperative, this was done by adapting the instrument designed by CEPAL (2016) to improve the export capacity of SMEs in Latin America. The study carried out is defined as non-experimental and exploratory, this research showed that the organization has no export capacity, neither in terms of production nor management mechanisms, it is therefore concluded that its current scope serves to consolidate in the domestic market before internationalizing.

Keywords: Export capacity, internationalization, innovation, chocolate.

Contenido

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	1
Descripción del problema a estudiar	1
Justificación del estudio	5
Delimitación de objetivos.....	6
CAPITULO 1 Marco Teórico.	7
Bases conceptuales.....	12
Antecedentes	21
Bases legales	25
CAPITULO 2. Metodología.....	26
Delimitación espacio temporal de estudio.....	26
Tipo de investigación	26
Método de investigación	27
Población y muestra	27
Técnicas de investigación.....	27
Normas éticas	28
CAPITULO 3. Resultados y discusión.....	29
3.1 Reporte de datos	29
3.2 Discusión.....	34
CAPITULO 4. Conclusiones y Recomendaciones.....	38
4.1 Conclusiones generales	38
4.2 Recomendaciones.....	39
Referencias Bibliográficas	41
Anexos.....	45

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

Descripción del problema a estudiar

La gran mayoría del sector empresarial en Esmeraldas está constituida por MiPymes, Chocounión es una de ellas, no obstante, muy pocas participan en los procesos de internacionalización lo que trae como consecuencia la falta de ingresos, externalidad y empleos. motivo por el cual surge el interés de realizar un análisis de la capacidad exportadora de la Cooperativa de chocolate artesanal Chocounión con el objetivo de promover la adición de valor agregado a la materia prima que se produce en la provincia de Esmeraldas y preparar a las MiPymes que desean insertarse al mercado internacional, utilizando el modelo para internacionalización empresarial que desarrolló la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) al realizar el proyecto denominado “Internacionalización de pymes: medición, innovación y acceso” el mismo que permite conocer la condición real de la empresa ante el fenómeno de la internacionalización en Latinoamérica (Frohmann et al.,2016).

Hoy en día las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes) son parte primordial de una economía puesto que aportan diversas fuentes de empleo que reducen significativamente los índices de pobreza. Es así que se conoce su relevancia para economías europeas ya que alrededor del 97% de las empresas están conformadas por MiPymes (Gil et al., 2016). Dentro del mismo contexto, es necesario enfatizar que América Latina es una región de MiPymes, pero su participación en las exportaciones totales es en promedio de poco más del 7%. Al evaluar la contribución del sector al empleo y al Producto Interno Bruto (PIB), los porcentajes son diferentes y son 70% y 40%, respectivamente (CEPAL , 2013).

Algo similar ocurre con Ecuador, puesto que en una investigación reciente del Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN) destaca que las MiPymes son actualmente el motor principal del crecimiento económico, la generación de empleo, la innovación y el dinamismo productivo del país. Además, Ecuador según datos de 2016 del Instituto Nacional de Estadísticas e Investigaciones (INEC), cuenta con 843.745 empresas, de las cuales las MiPymes representan aproximadamente el 99,5 % del total de empresas registradas (Servicio Ecuatoriano de Normalización, 2018).

También conviene destacar que entre los años de 1880 y 1915 el país situado en la mitad del mundo como es Ecuador fue el principal exportador de cacao en el mundo brindando una gran oportunidad para el comercio del país siendo el principal destino de exportación para Gran Bretaña (Anecacao, 2015). Sin embargo, en la actualidad es un producto que en su mayoría es comercializado interprovincialmente a nivel nacional a los centros de compra de cacao para las empresas exportadoras de cacao, y de chocolate. La venta del cacao se da en estado natural sin antes agregar valor, y por ende a un costo más económico que muchas veces no solventa los costos de producción en los que incurrió el agricultor.

Esmeraldas no es la excepción debido a que es una de las 24 provincias que conforman la República del Ecuador. Se encuentra ubicada en un área geográfica conocida como Zona Litoral o Costa, y sus principales actividades económicas son la agricultura, la industria manufacturera, la construcción y el comercio, que han sido las principales fuentes de empleo en la provincia (El comercio, 2018).

Entre los frutos que cultiva destaca el cacao, debido a que la provincia ocupa el cuarto lugar del país en cuanto a superficie sembrada con características climáticas favorables para el cultivo de este. Por otra parte, es importante señalar que la producción de cacao en Esmeraldas se ha dado

en cantidades considerables a lo largo del tiempo, convirtiéndose en una actividad comercial que permite a las familias esmeraldeñas llevar el pan a su mesa.

Lo más interesante es que las ventajas competitivas del cacao aromático premium producido en la provincia son numerosas, debido a que este producto agrícola tiene cualidades únicas gracias a la riqueza de la tierra cultivable en la que se siembra. Es necesario resaltar que el cacao ecuatoriano es reconocido a nivel mundial por sus inconfundibles propiedades organolépticas que lo distinguen de otros cacaos de calidad, los cuales son altamente demandados por mercados especializados en la industria chocolatera como Francia y Suiza.

Si bien existe una gran potencialidad en cuanto a la producción y comercialización del cacao a nivel nacional e internacional y sus características únicas frente al mercado internacional, es muy poco aprovechado por las empresas del sector cacaotero, especialmente de la provincia de Esmeraldas.

Chocounión es una cooperativa perteneciente al sector de la Economía Popular y Solidaria, sus socios provienen de las comunidades de El Paisaje, San Vicente y Nuevo Azuay de la parroquia La Unión en el Cantón Quinindé de la provincia de Esmeraldas. En sus inicios Chocounión contaba con 62 socios, pero actualmente posee 23 socios activos de los cuales el 70% son mujeres y el 20% adultos mayores. Ellos son quienes participan activamente en el cultivo del cacao y la elaboración artesanal de los productos que oferta actualmente Chocounión, según lo expresado por la Directiva vigente(Pucese, 2020).

Cabe destacar que esta Cooperativa, nació en el año 2018 como un proyecto para reducir la violencia económica contra las mujeres, a través del desarrollo de capacidades empresariales, adquisición de herramientas e insumos, maquinaria, instalaciones, adecuaciones y la creación de

proyectos de asociaciones lideradas por mujeres que les permitan mejorar sus ingresos y tener relaciones más equitativas en el hogar.

Su objetivo esencial era mejorar los medios de vida Cantón Quinindé en Esmeraldas fortaleciendo el desarrollo socioeconómico y fomentando la justicia de género. Originalmente empezaron con la producción de pasta de cacao, luego vieron la oportunidad de hacer chocolate artesanal gracias al financiamiento de algunas entidades públicas y privadas como: la Agencia Española de Cooperación Internacional de Desarrollo, la Universidad Técnica de Valencia, el Fondo Religioso para la Salud, y la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas quien es encargada de ejecutar el proyecto en campo.

Con el fin de iniciar un proceso de internacionalización exitoso en base a las condiciones de la empresa, identificación de requisitos de acceso al mercado, la capacidad de adaptación de sus productos según la demanda y por último la identificación de canales de comercialización para exportar los productos que fabrican derivados del cacao.

Ciertamente la internacionalización trae con ella factores intrínsecos como: beneficios, riesgos, y dificultades a los que deberá enfrentarse Chocounión, sin embargo, es algo que tiene que realizar porque la internacionalización se ha convertido en una necesidad del mercado y ya no en una elección de los empresarios gracias al fenómeno de la globalización (Universitat de Barcelona, 2015).

Siguiendo con el tema principal, surge la siguiente interrogante: ¿Cuál es la capacidad exportadora y de innovación de la Cooperativa Chocounión?

Justificación del estudio

La internacionalización empresarial y los problemas que plantea la gestión de la internacionalización son temas que merecen la atención de los líderes empresariales, los funcionarios gubernamentales y la academia ya que éste es un medio por el cual un país en vías de desarrollo como Ecuador puede mejorar sus ingresos económicos, la calidad de vida e impulsar la competitividad (Canals, 1994).

Por lo mencionado anteriormente, se considera que es importante realizar esta investigación puesto que permitirá obtener datos relevantes de Chocounión tales como: la identificación de su capacidad exportadora y el nivel de innovación que tienen actualmente. Con el propósito de gestionar oportunamente la toma de decisiones para finalmente seguir una ruta de exportación, promoviendo la innovación en la exportación y posicionando la marca esmeraldeña de chocolate artesanal en el mercado internacional.

Así mismo, para analizar de manera integral la situación actual de la empresa, e identificar los factores y condiciones que se necesitan para la exportación, además, este tipo de investigación servirá para conocer realmente la perspectiva comercial que tienen los socios y administradores para enfrentar los nuevos procesos que conlleva la internacionalización.

Finalmente, esta investigación servirá como guía para las MiPymes esmeraldeñas y los pequeños emprendedores que deseen expandir su mercado ya que a través de ella se busca conseguir asistencia técnica mediante Organizaciones No Gubernamentales o privados para la Cooperativa, una metodología clara y precisa para iniciar con los procesos de internacionalización que les permita evaluar las condiciones necesarias para la exportación.

Delimitación de objetivos

Objetivo General

Analizar la capacidad exportadora de la Cooperativa Chocounión.

Objetivos Específicos

- Identificar los requisitos de acceso al mercado internacional con los que cuenta la empresa.
- Identificar la capacidad para adaptar el producto a la demanda internacional.
- Identificar la capacidad para incorporar canales de comercialización.

CAPITULO 1 Marco Teórico.

En el siguiente capítulo se desarrolla la fundamentación teórica y conceptual de la internacionalización desde varias perspectivas, las cuales son: ventaja competitiva, perspectiva económica, la teoría de la internacionalización y de procesos, seguido de una revisión al concepto de la capacidad exportadora y de innovación. También, se establece el marco referencial brevemente con una revisión a los estudios basados en el modelo de innovación para la exportación.

Bases Teóricas

Ventaja Competitiva

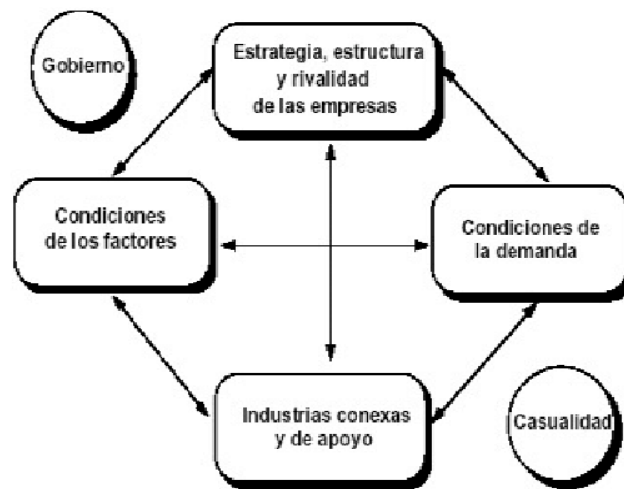
Porter (1990), propuso un modelo que demuestra el vínculo entre la formación de ventajas competitivas en una industria en particular y su país de origen, además, el autor toma en cuenta un número sorprendente de variables que cree necesarias para interpretar adecuadamente los mecanismos de formación de ventajas competitivas. Es importante mencionar que, varios aspectos de este modelo se deben considerar a detalle ya que son importantes para el análisis integral del país de origen de las empresas respecto al mercado internacional.

Una investigación analítica del desarrollo histórico y la dotación de factores de varias industrias en diez países económicamente muy fuertes llevó al autor a concluir que el país de origen es el factor decisivo en la configuración de la ventaja competitiva de las empresas internacionales. Según Porter (1990), los determinantes que construyen la ventaja competitiva de una determinada industria nacional son: dotación de factores, demanda interna, industrias complementarias y de soporte, y finalmente la estrategia, estructura y competencia en el interior de la industria a esto añadió la casualidad y el rol del gobierno (Benetti, 2001).

Es preciso utilizarlo para analizar la capacidad exportadora de las MiPymes como Chocounión ya que la situación del país es un aspecto fundamental que incrementa o limita sus posibilidades de internacionalizarse, además de las condiciones del mercado y del gobierno de turno.

Figura 1

Modelo del diamante de Michael Porter.



Nota. Esta figura muestra los componentes del diamante de Porter y su interrelación.

Fuente: Research Gate, 2017.

Teorías de Internacionalización

Según Cardozo, Chavarro y Ramírez (2007), existen tres perspectivas en las teorías de internacionalización: económica, internacionalización y de procesos. Estas fueron desarrolladas en épocas totalmente distintas por varios autores, por esa razón cambia el enfoque y el objeto de estudio de la internacionalización porque con el tiempo van surgiendo nuevas dificultades, necesidades, y oportunidades para el sector empresarial es por ello, la diversificación de teorías.

Internacionalización desde la perspectiva económica

Históricamente, la internacionalización se originó en la teoría clásica del comercio internacional que muestra que los países tienden a especializarse en la producción de bienes y servicios con costos de producción más bajos, por lo que el comercio internacional se produce como resultado de la especialización y división del trabajo internacional; permitiendo dirigir los recursos a los usos más productivos de cada país haciendo negocios. De esta forma, el país produciría y exportaría aquellos productos donde sería más eficiente, e importaría productos donde no hubiera eficiencia productiva (Cardozo et al., 2007). De igual manera, estas teorías se enfocaron en factores económicos al momento de realizar negocios internacionales.

Adam Smith, contribuyó al desarrollo de este concepto clásico y fue la primera explicación basada en la teoría de la ventaja absoluta, destacando que: Smith (1790), afirma que la ventaja absoluta “muestra la importancia de reconocer la escasez de recursos y en la necesidad de establecer un sistema de distribución como resultado”. Así, los países tienden a producir y exportar productos que demandan el uso abundante de recursos locales e importar productos que requieren recursos escasos.

Mientras que David Ricardo (1817), por otro lado, aportó a la explicación de este concepto clásico, e incluyó la teoría del comercio internacional basada en el principio de la ventaja comparativa y demostró que las ventajas absolutas de costos no son una condición necesaria para obtener ventajas en el comercio, lo que se intercambia para ambos es crear ventajas hasta que sus costos respectivos fueran diferentes para dos o más artículos (Cardozo et al., 2007).

Teoría de la Internacionalización

Esta teoría examina los procesos internos de transferencia de información en las empresas, un enfoque preferido para el estudio de las empresas multinacionales con base en el trabajo publicado por (Beckley y Casson, 1976). A fines de la década de 1970, la internacionalización se estableció como un nuevo campo de investigación y la contribución más importante de los microeconomistas al conocimiento multinacional.

La internacionalización es el punto de partida para que las empresas se expandan globalmente, por lo que es importante realizar un análisis de la capacidad exportadora de las empresas para determinar cuáles son las posibilidades que poseen para la internacionalización.

Por ello, es importante iniciar la presente investigación con una encuesta Diagnóstico de innovación para conocer la capacidad exportadora de las empresas, el mismo que ayudará a identificar los cambios que debe emprender la empresa enfocándose siempre en el mercado objetivo (VSI Consulting, 2019).

Internacionalización desde la perspectiva de procesos.

Dentro de esta categoría, las teorías consideran el proceso de internacionalización como un mecanismo de aumento de la participación del aprendizaje basado en la acumulación de conocimiento (experiencia - experimentación) y aumento de los recursos destinados a los mercados extranjeros (Johanson et al., 1975). Describen cómo y por qué las empresas puramente nacionales se convierten en empresas internacionales. También muestra cuándo están listos para tomar diferentes medidas que conduzcan a un mayor nivel de internacionalización.

Todos los modelos que se enfocan en la innovación en los procesos empresariales son importantes, pero esta investigación se basará en el modelo de innovación, el cual demuestra que

la conexión entre internacionalización e innovación es la decisión más rentable que debe abordar la empresa para incrementar su influencia internacional creando innovación de una manera más amplia. Dado que las decisiones de internacionalización e innovación son decisiones creativas y conscientes, desarrolladas en el marco del mercado y de las posibilidades internas de la empresa, que se toman en condiciones inciertas, los directores responsables de tomar estas decisiones pertenecen al rol central en la promoción y creación de nuevos procesos (Czinkota y Reid,1982).

El modelo de innovación plantea que la empresa centre su atención en las etapas que se mostrarán a continuación:

1. Mercado doméstico.
2. Preexportadora.
3. Exportadora experimental.
4. Exportadora activa.
5. Exportadora comprometida.

Es decir que, si las MiPymes aplican este modelo de innovación y se enfocan en trabajar cuidadosamente con todas las etapas mencionadas anteriormente, notarán un éxito progresivo en cada una de ellas e identificarán las dificultades y oportunidades para replantear los procesos internos de la empresa y llegar a la internacionalización satisfactoriamente.

Bases conceptuales

Capacidad exportadora

Cuando se habla de capacidad exportadora se hace referencia a la calidad de gestión global que una empresa debe tener para exportar, potenciando sus fortalezas y minimizando sus debilidades para aprovechar las oportunidades que presentan los mercados internacionales y reducir el impacto de las amenazas externas (Sub Dirección de Desarrollo Exportador Perú, 2016).

Es cierto que las empresas no se convierten en exportadoras de la noche a la mañana, sino paso a paso en un proceso de desarrollo de las exportaciones. Hay varias razones para la internacionalización entre esas están: los factores administrativos y corporativos de la empresa, la influencia de los agentes de cambio y la capacidad de la empresa para superar las barreras de la internacionalización que constituyen el proceso (Valero et al., 2016).

En otras palabras, la capacidad exportadora requiere una gestión total del proceso que determine la situación de la empresa y hasta dónde puede llegar, más allá del volumen de producción, requiere actitud y compromiso para asumir riesgos a la hora de internacionalizarse.

Requisitos de acceso al mercado

El acceso al mercado es la medida que un producto o servicio necesita para comercializarse libremente en un mercado de exportación. Por lo general, se cree que un mayor acceso al mercado aumenta los beneficios mutuos entre los socios comerciales. Sin embargo, el desafío de mejorar el acceso al mercado a menudo es muy cuestionado y muchos gobiernos continúan aplicando medidas específicas, como barreras arancelarias y no arancelarias al comercio y otras barreras al mercado (Organización Internacional de las Maderas T., 2023).

Investigación de Mercado

Según Schoell y Guiltinan (1991), la investigación de mercado es la función que conecta a los consumidores, clientes y público con el mercadólogo mediante la información que se utiliza para encontrar y definir nuevas oportunidades y desafíos para la empresa. Por esta razón, es importante que las empresas realicen una vez al año una investigación de mercados que les permita identificar las nuevas tendencias del mercado y sepan cómo llegar al mercado objetivo.

Canales de Comercialización

Videgaray (2004) en su investigación indica que un canal de comercialización es un conjunto de actores o agentes económicos que interactúan para llevar un producto desde su origen hasta el consumidor, además es importante destacar que la palabra canal hace referencia al camino por donde circula el producto desde el origen hasta su destino.

Oferta Exportable

La autora Omaira (2014), menciona que “la oferta exportable se puede definir como productos con condiciones para exportar en un país, ya que productos en mayores volúmenes, son susceptibles de ser exportados con capacidad para satisfacer las necesidades nacionales e internacionales (según sea necesario) de manera constante y continua”. Cuyo objeto sea desarrollar acciones para lograr una oferta estratégicamente diversa, con un importante valor añadido en calidad y volumen, que permita la competencia existente en los mercados internacionales.

Sin embargo, cuando se trata de exportaciones, las micro, pequeñas y medianas empresas no se sienten capaces de satisfacer las necesidades del mercado internacional porque asumen que la oferta exportable se refiere únicamente al volumen de producción, no a la economía ni a la capacidad financiera y de gestión de la empresa.

Exportación

Mankiw (2007) define a la exportación como los bienes y servicios que son producidos en nuestro país y se venden en el extranjero, por lo que la palabra exportar se deriva del prefijo “ex” de origen indoeuropeo que significa “fuera” y del verbo “portare” que significa “traer” de la raíz latina (Corominas, 1961). En otras palabras, la exportación es la salida de productos nacionales al mercado internacional con la finalidad de promover las ventas alrededor del mundo y el crecimiento económico de los países.

Por otra parte, Appleyard y Field (2001), afirman que las exportaciones son una variable para medir la importancia de los países en el comercio internacional; con base en las exportaciones, las clasificaciones se construyen por región, bienes por valor, volumen y composición, estadísticas descriptivas, servicios, y se acompañan de información sobre importaciones, interdependencias u otras condiciones de la relación comercial, en lo que respecta a la balanza comercial, demanda, empleo y precios. Es por esto que el gobierno de cada país incentiva a las empresas a convertirse en exportadoras ya que esto representa las ganancias de un país y reactiva la economía, a diferencia de los países no exportadores.

Importación

La importación se da cuando un país realiza una compra de un producto o servicio a otro país extranjero para utilización en territorio nacional, normalmente ocurre cuando dicho país no tiene la capacidad para la producción de dicho producto o servicio. Las importaciones, normalmente, suelen estar sujetas a restricciones económicas y reguladas por todos los países para la entrada de productos. Así, existen muchos convenios entre países para acordar normativas ventajosas para los países que los firman la Unión Europea es un ejemplo claro (Kiziryan, 2015).

Por otra parte, la Universidad Nacional Autónoma de México, describe a la importación como el acto de poner un bien extranjero bajo regulación y control fiscal para luego transferirlo libremente a una función económica de uso, producido o consumido en el territorio nacional (UNAM, 1995).

Valor Agregado

Según el Diccionario de Oxford (s.f) el valor agregado (V.A.) es “el monto por el cual el valor de un producto se incrementa en cada etapa de su producción, excluyendo los costos iniciales”, algo que nos diferenciaría de la competencia.

Dentro de este marco cabe resaltar que el valor agregado ha tomado una gran importancia para todos los empresarios ya que es una oportunidad de generar valor y recurrir a la diferenciación en las características en un producto o servicio lo que representa un factor único que nos hace permanecer en el mercado.

Mientras que la ONUAA (La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) lo define como “la diferencia entre el costo de llevar un producto con ciertas características al mercado y lo que el cliente está dispuesto a pagar por él o lo que considera valor”, esta introduce el concepto de calidad (Salvador, 2016).

La competitividad y el comercio exterior

Se dice que un país es competitivo si su balanza comercial tiene superávit. El índice de competitividad general es un promedio ponderado de la capacidad de importación y exportación de un país y pretende reflejar la posición de ese país en los mercados nacionales y extranjeros. Si el objetivo es evaluar la situación macroeconómica del país, entonces no debe centrarse únicamente en factores de precio y dejar de lado otros factores estructurales, como la capacidad de innovar

tecnología, nivel de especialización, y calidad de los productos, preocupaciones, la calidad del sistema educativo, la infraestructura y la salud pública, así como sistemas políticos y tipos de políticas macroeconómicas, entre otros (Bougrine, 2001).

Barreras Arancelarias

Respecto a las barreras arancelarias, es preciso hacer énfasis en que estas medidas se pueden definir desde un enfoque estrictamente económico como un impuesto que se aplica al comercio internacional expresado en diferentes formas, todo ello, para generar ingresos adicionales por concepto de impuestos agregando así además valor al precio de las mercancías de origen extranjero. En efecto, se gravan las mercancías que se importan a fin de proteger a las empresas que fabrican bienes similares en el país que aplica tales medidas.

Estas fueron creadas con la finalidad de proteger la industria nacional de cada país por esa razón es importante tener conocimiento de ellas para realizar compras internacionales sin perjudicar a ninguna de las partes implicadas en la negociación (Dormois y Lains, 2017).

Barreras para- arancelarias o (No Arancelarias)

Una barrera para-arancelaria o no arancelaria es cualquier medida distinta de los aranceles el que pueda afectar comercio de bienes importados, en esta categoría podemos destacar las medidas sanitarias, fitosanitarias injustificadas, barreras técnicas al comercio que requieren cambios en las especificaciones con respecto a las importaciones que entre muchas otras medidas es en última instancia una restricción comercial encubierta que también discrimina arbitrariamente o injustamente en la importación de productos (Boza y Fernandez, 2014).

Capacidad de Producción

La capacidad de producción es la habilidad de una unidad de producción para producir un bien o servicio al máximo con un conjunto dado de recursos disponibles. Para su cálculo se toma como referencia un determinado periodo.

Este indicador es muy utilizado en la gestión empresarial. Porque si una pieza de fabricación produce por debajo de su capacidad de producción, la pieza no se está explotando a su máxima capacidad. Si queremos que la capacidad productiva aumente o disminuya, estos tienen que ver con el proceso de inversión o reducir la inversión. Es decir, si queremos aumentar la capacidad de producción en una fábrica, la compañía tiene que invertir en una nueva máquina capaz de producir más (Morales F., 2022).

Capacidad Comercial

La calidad de comerciante depende de sus actividades diarias, de sus deberes y del ejercicio regular y habitual de sus derechos, de los que adquiere los recursos básicos para el mantenimiento y funcionamiento de su negocio. Los empresarios deben operar con fines de lucro. No es necesario que todo acto comercial se realice con tales fines, pero la actividad profesional debe perseguir este fin (Scribd, 2017).

Capacidad Gerencial

Las habilidades directivas son aquellas que permiten una gestión óptima de una empresa o de una organización.

En puestos como éste es donde se requieren acciones de liderazgo, coordinación, la toma de decisiones, la comunicación fluida y eficaz, la resolución de problemas, la buena planificación y organización, y la capacidad de dar voz a los demás miembros del equipo son solo algunas de las competencias que compone la capacidad gerencial (Peiró, 2020).

Capacidad Competitiva

Es la habilidad que cualquier individuo o empresa debe poseer para obtener una ventaja sobre sus competidores y obtener una mejor posición en el mercado. Se basa en crear una ventaja competitiva frente a otras empresas. Es decir, en base a uno o más factores que los hagan destacar sobre el resto (Delsol, 2023).

Sostenibilidad

La Organización de Naciones Unidas define la sostenibilidad como la acción de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras. Ésta promueve formas de enfrentar y satisfacer nuestras propias necesidades, enfrentando la amenaza del cambio climático, es por eso que se deben realizar esfuerzos concretos para garantizar que el desarrollo de hoy no afecte en el futuro (Naciones Unidas, 2022).

Comercio Justo (Fairtrade)

El Comercio Justo es un movimiento internacional que lucha por una mayor justicia global en cuestiones económicas, sociales, humanas y ambientales. Para ello, se ha desarrollado un modelo de negocio que a través de una certificación protege los derechos humanos y el medio ambiente (Coordinadora Estatal de Comercio Justo., 2020). Es importante mencionar que todas las organizaciones pertenecientes a este movimiento deben respetar los 10 Principios del Comercio Justo los cuales son:

Figura 2

Principios del Comercio Justo



Nota. La figura muestra los diez principios del Comercio Justo. Fuente: Coordinadora Estatal de Comercio Justo (2020).

Certificación BPM (Buenas prácticas de Manufactura)

Las Buenas prácticas de Manufactura están asociadas con el control a través de inspecciones de fábrica como un mecanismo para verificar el cumplimiento de las mismas. Además, es preciso resaltar que están diseñadas para todos los tipos de alimentos y que son comúnmente utilizadas en el control de los procesos y que son específicamente para edificios, instalaciones y equipos. Esta certificación sirve como herramienta de garantía de calidad porque el protocolo BPM es particularmente útil para la planificación de plantas, el desarrollo de procesos y productos.

Por lo tanto, un buen programa BPM debe incluir pasos como:

- Estructura de la edificación.
- Saneamiento de instalaciones.
- Control de procesos productivos.

- Materias primas.
- Almacenamiento y transporte de productos terminados.
- Control de Plagas (Cecilio, 2005).

Certificación HACCP (Análisis de Riesgo y Control de Puntos Críticos)

La certificación HACCP se basa en el procedimiento destinado a mejorar la seguridad alimentaria mediante la prevención de peligros microbiológicos u otro tipo de riesgos para la salud del consumidor. Por ello, la versatilidad del sistema permite que sus principios se apliquen a una amplia variedad de condiciones, desde procesos industriales hasta procesos convencionales lo que la diferencia de los sistemas de garantía de calidad.

Asimismo, es importante la implementación de HACCP ya que tiene las siguientes ventajas:

- Evita muchas de las debilidades inherentes al enfoque de inspección.
- Ayuda a establecer prioridades.
- Elimina el despilfarro de recursos en consideraciones irrelevantes.
- Centra su atención en la gestión de factores clave relacionados con la salud y la calidad a lo largo de la cadena alimentaria.
- Existe una relación de costo/beneficio (Carro y González, 2020).

Certificación Orgánica de la Unión Europea

Esta certificación es esencial para vender productos orgánicos dentro de la Unión Europea, es decir que todos los productos agrícolas y alimenticios vendidos hacia la UE como orgánicos deben estar certificados de acuerdo con el Estándar Orgánico Agricert (AOS por sus siglas en

inglés), un estándar orgánico establecido bajo los Reglamentos (UE) 83 /2007 y 889/2008 (COTECNA, 2020).

Antecedentes

La exportación de cacao siempre ha sido una clave importante para el crecimiento económico del Ecuador, por la misma razón está cambiando la forma de hacer negocios mediante su matriz productiva de exportación. El objetivo principal es expandir la oferta de productos industrializados para que sean exportados, por esto, es importante realizar estudios sobre procesos industriales factibles y de exportación de frutos ecuatorianos, entre esos el cacao y sus derivados los cuales permitirán el posicionamiento de productos ecuatorianos con valor agregado a nivel internacional (Jaramillo, 2017).

Es preciso mencionar el caso de Pacari una empresa ecuatoriana que fue fundada en el año 2002 por Santiago Peralta y Carla Barbotó los cuales emprendieron un viaje histórico para fundar una empresa de chocolates única. La misma que logró exportar barras de chocolate al extranjero en sus primeros 6 años y actualmente continúa desafiando al mercado internacional y la mentalidad de un mundo globalizado (Paccari, 2021).

No cabe duda, que es un buen referente para Chocounión de modelo de negocio en aplicar como estrategia de internacionalización a: la innovación constante, la capacidad competitiva, la Responsabilidad Social Empresarial, la sostenibilidad ambiental, el comercio justo y directo con los agricultores de pequeña escala (Alarcón, 2018).

Una investigación llevada a cabo por Arana y Bonilla (2017), denominada “El estudio de viabilidad del Agrocentro, como estrategia para generar la capacidad exportadora de frutas y hortalizas en las MiPymes”, cuyo objetivo era el diseño de estrategias para generar capacidad

exportadora en MiPymes productoras de frutas y hortalizas a partir de reducciones de costos y el desarrollo de relaciones de colaboración.

Adicionalmente, es importante resaltar que el instrumento principal fue una encuesta de autoría propia que permitió evidenciar que la comunidad práctica es un sistema de aprendizaje basado en aspectos novedosos y valiosos de innovación lo que permite una mayor utilidad al momento de implementar estrategias para generar capacidad exportadora en las MiPymes agrícolas. Estas estrategias se verán reflejadas a través del mejoramiento de los procesos con la finalidad de abaratar costos dentro de la producción integrando procesos tecnológicos donde se da cabida a la reutilización de desechos orgánicos generando mayores márgenes de utilidad y el aumento de la demanda internacional.

Por otra parte Stefan (2013), en un estudio titulado “Elaboración de una Metodología para medir la capacidad exportadora de las Pymes en Venezuela”, explica que el éxito de la internacionalización de una empresa depende fundamentalmente de la medición precisa de sus capacidades exportadoras. Por ello, dirigió sus esfuerzos en el desarrollo de una metodología que se centrara en el estudio de la capacidad exportadora enfocándose en los siguientes ámbitos: capacidad de producto, empresa y su capacidad productiva, capacidad comercial y capacidad gerencial.

Esta metodología se aplicó en 20 pymes venezolanas, demostrando que 9 empresas tenían alta capacidad exportadora, 9 capacidad media y finalmente las 2 últimas tenían baja capacidad exportadora. Esto indicó la realidad que padecen las pymes venezolanas activas que tienen 5 años exportando, sin embargo, mediante esta investigación se conoció la importancia de la medición de la capacidad exportadora dirigida a las pymes porque permitió valorar a la empresa en su estado actual con el objetivo de identificar los aspectos clave en los que deben mejorar.

Otra investigación relacionada con la identificación de la capacidad exportadora empresarial fue desarrollada en Perú por Lluen y Cindy (2021) denominada "Análisis de la capacidad de exportación de uva de ECOSAC-Piura al mercado de EE. UU. - 2018", cuyo objetivo era analizar la capacidad de exportación de uva de ECOSAC-Piura hacia al mercado de Estados Unidos 2018. Es preciso señalar que para la recolección de datos utilizaron una guía de entrevista a profundidad dirigida al representante de ECOSAC y el análisis de datos secundarios, utilizando fuentes como TradeMap (Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas), y el SIICEX (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior) como base de apoyo.

Como resultado obtuvieron que la empresa ECOSAC tiene capacidad exportadora de uvas hacia el mercado estadounidense, cuentan con la capacidad productiva, los precios de la uva que ofertan demostraron ser competitivos, y finalmente que la calidad de su producto es adecuada para enfrentarse a las nuevas tendencias exportables de un mercado calificado como es Estados Unidos.

Del mismo modo, cabe considerar el proyecto académico desarrollado el 2016 por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) denominado "Internacionalización de las pymes, innovación para exportar" el mismo que desarrolló un método de innovación para exportar el cual cuenta con seis etapas: I. Encuesta Diagnóstico de Innovación, II. Identificación brechas de innovación, III. Recomendaciones, estudios y capacitaciones, IV. Plan de innovación, V. Financiamiento e V. Implementación.

El objetivo de esta investigación fue mejorar las capacidades de los organismos de promoción comercial de cuatro países entre esos: Ecuador, El Salvador, Nicaragua y Perú. Es importante mencionar que el método de innovación servirá como herramienta para las agencias de promoción comercial u otras instituciones públicas y privadas para promover el potencial

exportador de las Pymes. Al mismo tiempo, el plan de innovación de los organismos involucrados estuvo precedido por un diagnóstico certero de las brechas de innovación y sus exportaciones, después aplicaron la encuesta con el enfoque de innovación para la exportación demostrando así la importancia de la realización del diagnóstico de las brechas de innovación para la exportación de las pymes de la región Latinoamericana (Frohmann et al., 2016).

Es conveniente destacar que dicho proyecto tomó como guía el enfoque del modelo de innovación el cual demuestra que la conexión entre internacionalización e innovación es la decisión más rentable que debe abordar la empresa para incrementar su influencia a nivel mundial y con esto se logrará innovar de una manera más amplia.

A continuación se muestra la imagen del modelo que desarrollaron los investigadores de la CEPAL:

Figura 3

Modelo de innovación.



Nota. La figura muestra las cuatro etapas del modelo para la internacionalización empresarial. Fuente: Elaboración propia basado en el modelo desarrollado por la CEPAL (2016).

Bases legales

Ley de Comercio Exterior e Inversiones

La presente Ley tiene por objeto normar y promover el comercio exterior y la inversión directa, incrementar la competitividad de la economía nacional, propiciar el uso eficiente de los recursos productivos del País y propender a su desarrollo sostenible e integrar la economía ecuatoriana con la internacional y contribuir a la elevación del bienestar de la población (Sistema de Información de Comercio Exterior [SICE], 2022).

Art. 3.- Se considera de prioridad nacional al comercio exterior y en especial al fomento de las exportaciones e inversiones (SICE, 2022).

Ley orgánica de Emprendimiento e Innovación

Art. 1.- Objeto y ámbito. La presente Ley tiene por objeto establecer el marco normativo que incentive y fomente el emprendimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico, promoviendo la cultura emprendedora e implementando nuevas modalidades societarias y de financiamiento para fortalecer el ecosistema emprendedor (Asamblea Nacional de la República del Ecuador, 2020).

Políticas públicas e Institucionalidad del Emprendimiento

Art. 6.- Consejo Nacional para el Emprendimiento e Innovación. Créase el Consejo Nacional para el Emprendimiento e Innovación – CONEIN, como organismo permanente estratégico para promover y fomentar el emprendimiento, la innovación y la competitividad sistémica del país, mediante la coordinación interinstitucional, la alianza público – privada y academia (Asamblea Nacional de la República del Ecuador, 2020).

CAPITULO 2. Metodología

Delimitación espacio temporal de estudio

La investigación se basó en el análisis exhaustivo de la situación actual de la Cooperativa Chocounión con respecto al diagnóstico de la capacidad exportadora, la cual se encuentra ubicada en el barrio “Los Alpes” en el cantón Quinindé de la provincia de Esmeraldas. Esta investigación se desarrolló entre finales del 2022 e inicios del 2023, tiempo suficiente para el desarrollo de la propuesta y análisis de los resultados.

Tipo de investigación

El enfoque de la investigación es cualitativo ya que se dirige hacia la interpretación, la cual permitirá identificar los requisitos para acceso al mercado internacional, la capacidad de adaptación del producto a la demanda e identificar nuevos canales de comercialización.

Conviene destacar que, el estudio llevado a cabo se define cómo no experimental y de tipo exploratorio, debido a que se trata de un análisis de la capacidad exportadora de la Cooperativa Chocounión del que se pretende conocer cuál es la capacidad exportadora actualmente de Chocounión, teniendo en cuenta que las investigaciones que sirvieron como antecedentes dan a conocer nuevos instrumentos que pueden servir para futuras investigaciones en contextos similares y no precisamente en ciudades como Esmeraldas por lo que se convierte en un estudio de caso que no ha sido estudiado anteriormente. Asimismo, porque no habrá manipulación intencional de la variable estudiada sino más bien observarla, por lo tanto, esto será para tener una primera aproximación y comprensión de sus condiciones, debemos comenzar con el estudio de la misma (Ramos, 2020).

Método de investigación

Esta investigación tomó como apoyo el método inductivo, el cual según Hernández Sampieri (2014) “Explora y describe para a partir de allí generar perspectivas teóricas, es decir, van de lo particular a lo general”. Por consiguiente, se podrá construir nuevo conocimiento que permita entender casos similares en contextos similares. En este caso se estudiará a la Cooperativa Chocounión para identificar su capacidad exportadora y comprobar cuáles son las posibilidades de ingresar a mercados internacionales para la comercialización de productos elaborados y semielaborados del cacao.

Población y muestra

- a) **Población:** Se tomó a la Cooperativa Chocounión.
- b) **Muestra Intencional:** No hubo un muestreo porque se trató de un caso de estudio donde participaron en un Focus Group los 23 socios activos de la Cooperativa quienes han estado desde la creación de la Cooperativa hasta la actualidad.

Técnicas de investigación

La técnica investigativa que se empleó para la recolección de datos fue un Focus Group y revisión documental de documentos que fueron facilitados por Chocounión y revisión documental mediante la Internet, los mismos que sirvieron para conocer la percepción de los socios de la Cooperativa y el conocimiento en términos comerciales sobre las restricciones de acceso al mercado, la capacidad de adaptación al producto, la identificación de canales de comercialización y las certificaciones más importantes para tener acceso a mercados exigentes como Europa y Estado Unidos.

Instrumentos de recolección de datos

Se tomó la primera etapa del modelo de internacionalización empresarial desarrollado por la CEPAL (2016) cuando realizaron el proyecto denominado “*Internacionalización de Pymes: Innovación para exportar*” como instrumento principal la cual está conformada por una encuesta diagnóstica, la misma que fue adaptada a un Focus Group por solicitud de los socios de la Cooperativa el cual consta de 25 preguntas mixtas, es decir: cerradas, abiertas, dicotómicas y de opción múltiple, que inicialmente se aplicaría como entrevista pero terminó desarrollándose como un focus group por la poca disponibilidad de tiempo de las partes involucradas y también fue preciso apoyarse en material de revisión de la Asociación y de fuentes de Internet.

El objetivo de usarlos fue para conocer cuáles son las certificaciones más importantes a nivel internacional e identificar las dificultades que Chocounión tiene respecto al acceso al mercado internacional, la capacidad para la adaptación de su producto, y finalmente identificar canales de comercialización ya que se encuentra relacionada con la variable de investigación (Frohmann et al., 2016). De igual manera, para estar al tanto de la percepción de los emprendedores esmeraldeños sobre la internacionalización de las MiPymes en el Ecuador, pero especialmente de la provincia de Esmeraldas en base a la realidad que vive el sector microempresarial en América Latina.

Normas éticas

La autora de la presente investigación está comprometida con la veracidad de toda la información presentada y los datos propuestos en el presente estudio garantizando los resultados formulados en este, pero, sobre todo, salvaguardando la información expuesta por parte de la Cooperativa Chocounión siendo utilizada únicamente con fines académicos.

CAPITULO 3. Resultados y discusión

La investigación arroja que la Cooperativa Chocounión actualmente no tiene capacidad exportadora ni ha alcanzado el nivel de innovación necesario para entrar y competir en mercados internacionales.

3.1 Reporte de datos

La productora de chocolate artesanal orgánico y 100% natural inició sus actividades en el año 2018, pero se estableció legalmente en el año 2019. Luego, la producción y desarrollo de la misma se vio afectada por pandemia global del Covid-19 en el transcurso del año 2020 y 2021

En sus inicios, Chocounión tuvo la oportunidad de trabajar en conjunto con los estudiantes de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas en el año 2018 a través de un proyecto de vinculación, con el objetivo de enseñarles a llevar los registros contables de la empresa gracias a esto desarrollaron un reporte contable de las ventas mensuales, semestrales y anuales en dólares que lograron generar en el mismo año.

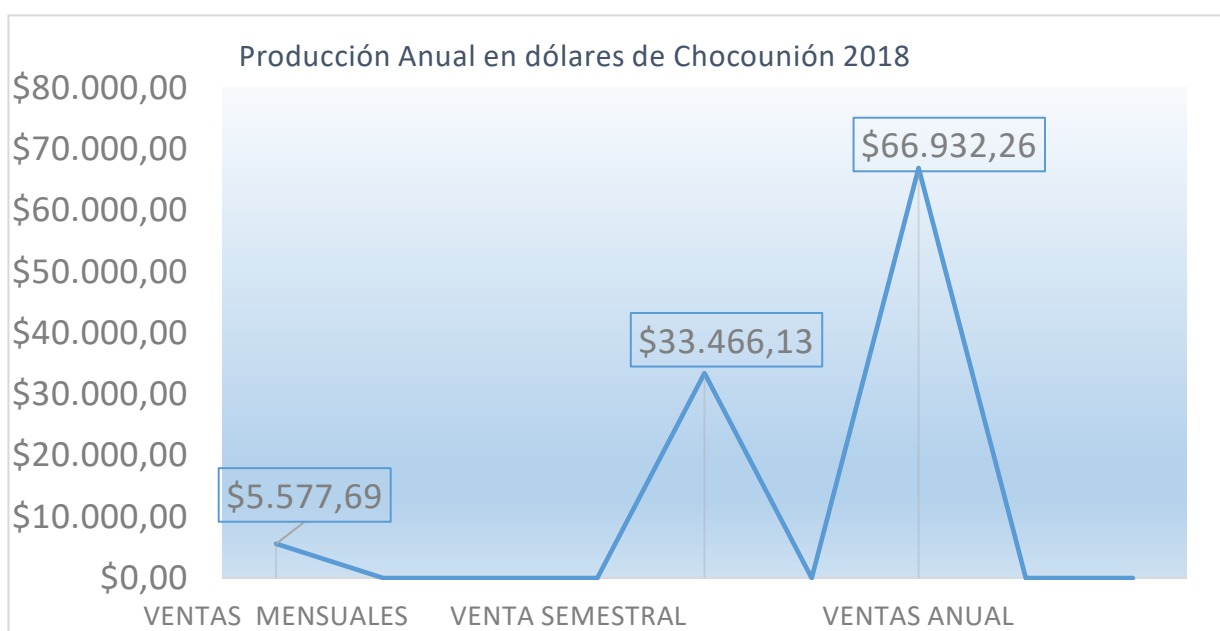
Como resultado, en el año 2018 vendieron \$66 932,26 en el mercado nacional, sin embargo aún no satisface el mercado nacional y como consecuencia demuestra que actualmente no están preparados para internacionalizarse. Debido a que una cantidad de dinero no refleja más que los ingresos económicos que lograron en ese año, y no los gastos fijos y variables que deben saldar e incurrir en la producción y cultivo del cacao. Además, cabe destacar, que en la actualidad no llevan una contabilidad integral de sus actividades económicas como lo hicieron en el 2018 porque no manejan gestión por procesos, ni planificación empresarial y no cuentan con los conocimientos tecnológicos necesarios para iniciar con los procesos de internacionalización.

Es por eso, que se tomó en cuenta este reporte ya que no existe un análisis contable completo de información actualizada de los últimos años.

Gracias a un documento facilitado por la Cooperativa Chocounión se pudo representar las ventas mensuales, semestrales y anuales según el año 2018:

Figura 4

Producción Anual en dólares de Chocounión 2018.



Nota. La figura muestra las ventas mensuales, semestrales y anuales que hubo en el año 2018.

Fuente: Elaboración propia en base a un documento facilitado por Chocounión (2023).

Requisitos para acceso al mercado internacional.

La adopción de requisitos para el acceso a los mercados internacionales tiene en cuenta las normas técnicas, sanitarias, fitosanitarias y la introducción de innovaciones para cumplir con las reglamentaciones obligatorias o voluntarias que requiera el mercado de destino. Sin embargo,

Chocounión en la actualidad cuenta únicamente con Registro Sanitario para el mercado local en las barras de chocolate del 100%, y ahora tras la victoria que tuvieron al participar en un concurso de emprendimiento a nivel nacional con los de La Alianza para Emprendimiento e Innovación (AEI) están por lograr el Registro Sanitario de las barras de chocolate del 70% y 40% y asistencia técnica, brindándoles la oportunidad de promover el crecimiento de la Cooperativa e iniciar primero con el posicionamiento a nivel nacional.

Es necesario resaltar que el Registro Sanitario es un requisito esencial para la comercialización de productos alimenticios dentro del Ecuador, no obstante, vale mencionar que por el momento Chocounión no tiene ninguna certificación de validez internacional, esto se debe a la falta de investigación de mercados, al desconocimiento de las exigencias internacionales y a las limitaciones para acceder al financiamiento externo.

Según Cecilio (2005), las certificaciones internacionales son de suma importancia al momento de internacionalizar una empresa es por eso que fue necesaria la investigación respecto a las certificaciones internacionales más importantes que se necesitan para exportar productos alimenticios como guía para Chocounión.

Es por esto, que se hizo pertinente la investigación exhaustiva a través de revisión documental de las certificaciones con mayor importancia en el mercado internacional donde se presenta una tabla que contiene las certificaciones con sus características, tipos, valores y relevancia como se mostrará a continuación:

Tabla 1

Certificación	Características	Tipo	Valor Estimado	Relevancia
Comercio Justo	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación internacional. • Mejores relaciones laborales. • Mejor imagen empresarial. • Más rentabilidad. 	Voluntaria	\$2000.00-5000.00	Incentiva a las empresas y gobiernos que quieren un comercio mejor a nivel internacional.
Certificación HACCP	<ul style="list-style-type: none"> • Evita muchas de las debilidades inherentes al enfoque de inspección. • Ayuda a establecer prioridades. • Elimina el despilfarro de recursos en consideraciones irrelevantes. • Centra su atención en la gestión de factores clave relacionados con la salud y la calidad a lo largo de la cadena alimentaria. 	Obligatoria	\$3000.00-6000.00	Su aplicación debe basarse en pruebas científicas de los peligros para la salud humana. Es válida para Estados Unidos y Europa.
Certificación BPM	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de la edificación. • Saneamiento de instalaciones. • Control de procesos productivos. • Materias primas 	Obligatoria	\$2500.00-6500.00	Además sirve para exportar a Estados Unidos y Europa.

	<ul style="list-style-type: none"> Almacenamiento y transporte de productos terminados. 			
Certificación Orgánica de la Unión Europea	<ul style="list-style-type: none"> A través de la certificación orgánica, las organizaciones pueden asegurar a sus clientes que los productos que ofrecen se cultivan de acuerdo con prácticas agrícolas que respetan el medio ambiente y promueven la salud. Además, obtener la certificación orgánica tiene importantes beneficios para los productores. Aplican correctamente métodos de producción respetuosos con el medio ambiente. 	Obligatoria	\$3500.00-7000.00	Esta certificación es esencial para vender productos orgánicos dentro de la Unión Europea.

Certificaciones Internacionales para ingreso a la Unión Europea y Estados Unidos.

Elaboración propia en base a Carro y González (2020) y Cecilio (2005).

Es importante mencionar que se tomaron en cuenta estas certificaciones porque actualmente son exigidas por grandes mercados calificados y con una alta demanda en productos como el chocolate y derivados del cacao, estos son: Estados Unidos y Europa (BCE, 2013).

Capacidad de adaptación del producto a la demanda extranjera.

La capacidad de adaptación del producto según la demanda se define a través de investigaciones de mercado, sin embargo, como resultado se obtuvo que la Cooperativa Chocounión no tiene la capacidad de adaptación considerando que no tienen estudios de mercado

especializados ni cuentan con un profesional que pueda llevar a cabo esta labor. Por lo tanto, si no existe una investigación respecto al mercado objetivo, la empresa no sabrá cómo adaptar el producto a las necesidades y exigencias del consumidor, ni cómo realizar procesos de innovación que añadan valor al producto que ofertan en base a los requerimientos de la demanda internacional.

Capacidad de incorporar canales de comercialización.

Actualmente Chocounión no tiene definidos sus canales de comercialización y tampoco han llevado registros de sus clientes anteriormente, es cierto que manejan redes sociales como Facebook, y Twitter, pero no hay un manejo consecutivo en ellas, por lo tanto, no hay forma de comercializar a nivel nacional y mucho menos internacional ya que la cercanía con los clientes es fundamental para el crecimiento de una empresa y más cuando existen aspiraciones de iniciar con el proceso de internacionalización.

3.2 Discusión

Los resultados de la investigación arrojan que la organización Chocounión no tiene capacidad exportadora ni el nivel de innovación, aspectos fundamentales para poder ingresar en mercados internacionales. De esta manera, se relaciona con Arana y Bonilla (2017) en su investigación desarrollada en Ecuador, donde demostraron que para generar capacidad exportadora en MiPymes productoras de frutas y hortalizas era necesario implementar procesos de innovación.

Contrario a Stefan (2013), en su investigación desarrollada en Venezuela, difiere y explica que el éxito de la internacionalización de una empresa depende fundamentalmente de la medición precisa de sus capacidades exportadoras.

Mientras que Porter (1990), afirma que el país de origen es el factor decisivo en la configuración de la ventaja competitiva de las empresas internacionales, es decir que si el entorno nacional es bueno habrán más posibilidades para las empresas que desean internacionalizarse, pero

si no es así, será más complicado porque el Diamante de Porter se basó en el estudio interno y externo del entorno empresarial y este se resume en: la dotación de factores, demanda interna, industrias complementarias y de soporte, y las estrategias, la estructura y competencia en el interior de la industria, la casualidad y el gobierno, y demostró que este modelo es aplicable en la actualidad para MiPymes como Chocounión porque construye ventaja competitiva en función de una determinada industria nacional para internacionalizarse.

En cuanto al objetivo de identificar los requisitos de acceso al mercado internacional para la Cooperativa Chocounión, los resultados mostraron que no cuentan con ninguna certificación de validez internacional que les permita tener acogida en un determinado mercado en el extranjero ya que apenas están empezando a legalizar y estandarizar sus productos con requisitos básicos como el Registro Sanitario para sus barras de chocolate únicamente para el consumo nacional. Es aquí donde se encuentran las medidas para-arancelarios o no arancelarias (Comercio Justo, Certificación de Buenas Prácticas Manufactureras, Certificación de Análisis de Riesgo y Control de Puntos Críticos y Certificación Orgánica de la Unión Europea) como principal obstáculo para iniciar con el proceso de internacionalización ya que afecta directamente al ingreso de los productos en mercados tan exigentes como Europa y Estados Unidos.

De esta manera, este resultado apoya lo expuesto por Boza y Fernández (2014) quienes definen que cualquier medida distinta de los aranceles puede afectar el comercio de los bienes importados, lo que diariamente ocurre con las MiPymes que desean internacionalizarse. Asimismo, tiene relación con lo dicho por Johanson, Wiedersheim y Vernon(1975) quienes establecieron en la teoría de Internacionalización desde la perspectiva de procesos el cómo y por qué las empresas netamente nacionales pueden convertirse en internacionales siempre y cuando destinen todos sus esfuerzos en seguir de manera correcta las etapas que propone el modelo de innovación las cuales

son: Mercado doméstico, Preexportadora, Exportadora experimental, Exportadora activa, para finalmente convertirse en Exportadora comprometida.

En este caso, Chocounión deberá posicionarse primero en territorio nacional acogándose a la primera etapa del modelo de innovación (Mercado Doméstico), adaptarse a los requerimientos del Ecuador en términos comerciales, mejorar su capacidad productiva, comercial y gerencial para establecer metas claras a corto y largo plazo, y luego poder seguir una ruta de exportación en un plazo máximo de 5 años. Así también, se concuerda con la investigación de la CEPAL (2016) en la que se indica que el éxito del proceso de internacionalización es mediante la aplicación un modelo de internacionalización empresarial el cual consta de seis etapas: I. Encuesta Diagnóstico de Innovación, II. Identificación brechas de innovación, III. Recomendaciones, estudios y capacitaciones, IV. Plan de innovación, V. Financiamiento e V. Implementación, las cuales permitirán descubrir las limitaciones de la empresa para mejorarlas y está adaptado a la realidad de las MiPymes latinoamericanas.

Respecto al objetivo de identificar la capacidad de adaptación del producto a la demanda extranjera, ante ello, los resultados mostraron que la capacidad de adaptación del producto según la demanda es inexistente ya que no cuentan con una investigación de mercado adecuada ni con profesionales especializados en el área, es por eso que si no existe un análisis previo relacionado al mercado objetivo, la empresa no sabrá cómo adaptarse al mercado ni cómo realizar procesos de innovación que añadan valor en su oferta exportable según los requerimientos de la demanda internacional. En consecuencia, se apoya a Alarcón (2018) quien sustenta que la mejor estrategia de internacionalización es la innovación constante y el mejoramiento de la capacidad competitiva de las empresas chocolateras como Pacari y Chocounión.

Por otra parte, también se planteó el objetivo de identificar la capacidad para incorporar canales de comercialización, en el cual los resultados obtenidos reflejaron que Chocounión no tiene canales de comercialización definidos, por ende, no hay manera de vender al mercado internacional ya que el envío de pequeñas muestras no cuentan como exportación. Esto únicamente muestra los faltantes de su gestión empresarial y la falta de liderazgo lo que genera ventaja en sus competidores, puesto que esta permite identificar la forma más sencilla para llegar al consumidor final exitosamente. Estos resultados guardan relación con lo expuesto por Schoell y Guiltinan (1991) al exponer que la investigación de mercados es el método que conecta a los consumidores con la empresa para conocer los nuevos desafíos y oportunidades a los que deberá enfrentarse para incrementar la capacidad de adaptación del producto según la demanda.

Finalmente, es necesario resaltar que el análisis de las capacidades exportadoras en las microempresas es preciso para determinar el nivel de innovación, puntos fuertes y débiles en los que se deba mejorar para finalmente iniciar una ruta de exportación. Estudios como éste, son totalmente nuevos en la provincia de Esmeraldas debido a que la percepción de internacionalizarse es casi inexistente en los emprendedores por las condiciones políticas, económicas y el desconocimiento en temas de procesos de exportación.

Además, investigaciones como esta demuestran que las barreras para-arancelarias suelen ser otra forma de restringir el acceso al mercado a nuevas empresas que desean expandir su marca, porque no todas cumplen con los requisitos para obtenerlas, es por ello que muchos emprendedores esmeraldeños descartan la posibilidad de exportar sus productos y se mantienen como microempresas.

CAPITULO 4. Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Conclusiones generales

Acorde al análisis de capacidad exportadora realizado, se pudo conocer que realmente quienes conforman la Cooperativa Chocounión tienen las aspiraciones de internacionalizar a la empresa de chocolate artesanal, pero luego de realizar dicha investigación se pudo notar que sus condiciones empresariales actuales no les permite iniciar con un proceso de internacionalización.

Esto puede deberse al poco tiempo de funcionamiento en el mercado debido a que iniciaron sus actividades en el año 2018, pero legalmente se establecieron en el año 2019, además es importante destacar que la producción también se vio interrumpida los años 2020 y 2021 debido a la pandemia internacional de Covid-19. Aunado a esto, el desconocimiento de gestión por procesos, de planificación empresarial, la falta de recursos, la falta de liderazgo ya que no existe una guía firme para la consecución de los objetivos de la empresa y finalmente, no contar con los profesionales necesarios para iniciar con los procesos de internacionalización son barreras para el éxito de dicho proceso.

Por otro lado, se demostró que Chocounión en la actualidad no cuenta con ninguna certificación de validez internacional lo que evidencia la falta de conocimiento sobre las exigencias a nivel mundial y fuentes de financiamiento que les permita obtener certificaciones de validez internacional que les permita tener aceptación fuera del país.

En otras palabras, Chocounión no tiene la capacidad para mejorar su capacidad de adaptación del producto porque aún no conocen la importancia de las investigaciones de mercado que permita la implementación de estrategias de mercadotecnia de acuerdo a su situación y presupuesto, por lo que estos son los medios más certeros para conocer a los clientes, conocer las nuevas exigencias del mercado y para la adaptación de su producto.

Por último, Chocounión no cuenta con canales de comercialización definidos, esto genera preocupación porque con los años de funcionamiento ya deberían haber realizado estudios sobre los canales de comercialización óptimos para ganar posicionamiento e internacionalizarse ya que son parte fundamental para el comercio internacional.

4.2 Recomendaciones

- ✓ De acuerdo con la investigación realizada se recomienda que la Cooperativa Chocounión primero se consolide a nivel nacional y luego intente internacionalizarse.
- ✓ Es pertinente que la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, genere nuevos proyectos de vinculación para que ayuden a mejorar el manejo de Chocounión de forma integral con las carreras de:
 - **Negocios Internacionales:** Investigación de mercados internacionales, procesos de exportación y Marketing Internacional.
 - **Agroindustrias:** Implementación procesos de producción eficientes y de calidad.
 - **Diseño Gráfico:** Seguimiento y mejoramiento de la imagen de las barras de chocolate y packaging.
 - **Administración de empresas:** Gestión financiera, gestión por procesos y manejo de la planificación empresarial de Chocounión.
 - **Contabilidad y Auditoría:** Asesoramiento del manejo de recursos financieros y balances contables.

- ✓ Es importante que se realicen investigaciones de mercado anualmente o según la necesidad para que sepan cómo adaptarse a las nuevas tendencias y cómo ganar aceptación por el mercado objetivo.
- ✓ Es recomendable la búsqueda de asistencia técnica en Organismos públicos o cooperantes que brinden nuevas oportunidades para Chocounión.
- ✓ Y por último, se recomienda que se continúe con futuras investigaciones siguiendo el modelo de internacionalización empresarial que desarrolló la CEPAL porque está adaptado a la realidad que viven las MiPymes en los países latinoamericanos.

Referencias Bibliográficas

- Alarcón, R. (2018). *Factores que determinan el éxito en los Emprendimientos de productos orgánicos en el mercado Europeo Caso Pacari* [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil]. <http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/handle/123456789/>
- Cardozo, Chavarro y Ramírez. (2007). *Teorías de la Internacionalización de empresas* [Archivo PDF]. <https://dialnet.unirioja.es>
- Anecacao. (20 de Marzo de 2015). *Re: Historia del cacao*. <http://www.anecacao.com/es/quienes-somos/historia-del-cacao.html>
- Araque, W., & Argüello, A. (Abril de 2014). *Cacao Ecuatoriano, una Fuente de oportunidades de Negocio para emprendedores y Pyme Exportadoras* [Archivo PDF]. <https://www.uasb.edu.ec/observatorio-pyme/wp-content/uploads/sites/6/2021/04/>
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2020). *Suplemento del Registro Oficial No. 151* [Archivo PDF]. https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.
- Benetti Raffaello (2001). *El modelo del Diamante de Porter como herramienta de interpretación de la constitución de una ventaja competitiva para las empresas de un país débil* [Archivo PDF]. <https://studium.ucss.edu.pe>
- Bougrine (2001). *Competitividad y Comercio Exterior* [Archivo PDF]. <file:///C:/Users/Estudiante/Downloads/Dialnet-LaOfertaExportableDeLasPYMESDeLaProvinciaDeManabi-7164411>
- Boza y Fernandez (2014). *Revista Venezolana de Gerencia* [Archivo PDF]. <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775003/29058775003>
- Cajiga, J. (2004). *Cemefi: Centro Mexicano para la filantropía* [Archivo PDF]. https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr
- Canals. (1994). *Internacionalización de empresas* [Archivo PDF]. http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:MsIcYzQR4v8J:orga.blog.unq.edu.ar/wp-content/uploads/foro_deluni/INTCI_Canals_2_Unidad_1.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec
- Carro y González (2020). *Normas HACCP* [Archivo PDF]. http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1616/1/11_normas_haccp.
- Cecilio, G. (2005). *Innovación sustentable: espacios para mejorar la competitividad de las pymes argentinas*. CEPAL [Archivo PDF]. https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/4855/S05805_es.

- CEPAL (2013). Internacionalización de las pymes: innovación para exportar [Archivo PDF].
<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/40737>
- Coordinadora Estatal de Comercio Justo. (2020). *Re: Qué es el Comercio Justo*.
<https://comerciojusto.org/que-es-el-comercio-justo-2/>
- Corominas. (15 de Junio de 1961). *Definición de exportación*.
<https://stelladominguez.com/tag/definicion-de-exportacion-por-varios-autores/>
- COTECNA. (2020). *Certificación orgánica*.
<https://www.cotecna.com/es/servicios/certificacion/producto/eu-organic>
- Czinkota, & Reid. (1981, 1982). *Teorías de internacionalización* [Archivo PDF].
<https://dialnet.unirioja.4780130>
- Delsol, S. (2023). *Re: Software Competitividad*. <https://www.sdelsol.com/glosario/competitividad/>
- Dormois y Lains (2017). *Barreras arancelarias y no arancelarias como restricciones al comercio internacional* [Archivo PDF].
<https://www.redalyc.org/journal/290/29058775003/29058775003>
- Eco Businnes Fund (2021). *Sello de Certificación de Comercio Justo FAIRTRADE* [Archivo PDF].
<https://www.ecobusiness.fund>
- El comercio (2018). *Re: Economía en la provincia de Esmeraldas*
<https://www.elcomercio.com/pages/economia-provincia-esmeraldas.html>
- Frohmann, A., Mulder, N., Olmos, X., y Urmeneta, R. (2016). *Internacionalización de las Mipymes: Innovación para exportar CEPAL* [Archivo PDF].
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40737/1/S1600442_es.
- García, J. (2021). *Re: Oficina de certificación Demeter España*. <https://www.demeter.es/demeter/>
- Gil, Iglesias y Villegas. (2016). *Factores que inciden en el éxito o fracaso en el proceso de exportación de las Pymes* [Archivo PDF]. <https://revistas.unisimon.edu.co>
- Gobierno de Perú. (2017). *Capacidad exportadora* [Archivo PDF].
http://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/1654/capacidad_exportadora_2017_exportaciones
- Gustavo Salvador. (2016). *Estación Experimental Agroforestal Esquel* [Archivo PDF]:
https://inta.gob.ar/sites/default/files/agregado_de_valor._compartiendo_conceptos
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* [Archivo PDF]. <https://www.uca.ac.cr>
- Jaramillo, R y Oliverio R. (2017). *Plan de negocios para exportar tabletas de chocolate bajo la certificación Fairtrade hacia el mercado de Francia* [Tesis de grado, Universidad Técnica de Machala]. <http://repositprio.utmachala.edu.ec/handle/48000/10086>

- Kiziryan Miryam. (Mayo de 2015). *Re: Definición importación*. <https://economipedia.com/definiciones/importacion.html>
- Lluen, N., & Cindy, B. (2021). *Análisis de la capacidad de exportación de la uva de la empresa Ecosac-Piura hacia el mercado de Estados Unidos-2018*[Tesis de grado,Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.uvc.edu.pe>
- Morales F. (2022). *Re: Definición capacidad de producción* <https://economipedia.com/definiciones/capacidad-de-produccion.html>
- Naciones Unidas. (2022). *Re: Qué es la sostenibilidad*. <https://www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/page/sostenibilidad>
- Organización Internacional de las Maderas T. (2023). *Re: Requisitos de acceso al mercado*. https://www.itto.int/es/economic_market/market_access/
- Paccari. (2021). *Re: Historia de Paccari*. <https://www.pacari.com/nuestra-historia/>
- Peiró, R. (2020). *Re: Habilidades gerenciales*. <https://economipedia.com/definiciones/habilidades-gerenciales.html>
- Pucese. (2020). *Vinculación de la PUCESE ante Chocounión. Fortalecimiento a La Cooperativa de Producción Agropecuaria*.
- Ramos, C. (2020). *Los alcances de una investigación*[Archivo PDF].<https://dialnet.unirioja.es>
- Scribd. (2017). *Re: Capacidad comercial*. <https://es.scribd.com/document/365240489/Capacidad-Comercial>
- Servicio Ecuatoriano de Normalización (2018). *Re: Servicio Ecuatoriano de normalización* <https://www.normalizacion.gob.ec/>
- Sistema de Información de Comercio Exterior [SICE]. (2022). *Re: SICE*. http://www.sice.oas.org/investment/natleg/ecu/ec1297_s.asp
- Stefan, D. (2013). *Elaboración de una metodología para medir la capacidad exportadora de las Pymes en Venezuela*[Archivo PDF]. <https://biblat.unam.mx/es/revista/compendium/articulo/elaboracion-de-una-metodologia-para-medir-la-capacidad-exportadora-de-las-pymes-en-venezuela>
- Sub Dirección de Desarrollo Exportador Perú. (2016). *Capacidad exportadora* [Archivo PDF].<https://repositorio.promperu.gob.pe>
- Tapia y Viteri. (2018). *Re: Economía Ecuatoriana: de la producción agrícola al servicio*. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n32/18393230.html>
- UNAM. (1995).*Las importaciones*[Archivo PDF]. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/4/1935/5>
- Valero, Rodenes, y Rueda. (2016). *Internacionalización de las empresas exportadoras*[Archivo PDF]. <https://dialnet-LaInternacionalizacionDeLasEmpresasExportadorasEst-6069733>

VSI Consulting. (2019). *Re: Plan de internacionalización para las empresas.*
<https://www.vsiconsulting.net/plan-de-internacionalizacion-para-empresas/>

Anexos

El siguiente Focus Group fue dirigido a los socios de Chocounión, éste fue una adaptación del modelo de internacionalización empresarial que desarrolló la CEPAL (2016) basado en la primera etapa: *Encuesta Diagnóstico de Innovación* el cual permitió analizar la capacidad exportadora de la Cooperativa Chocounión en tres sesiones que permitieron conocer la situación actual de la empresa.

Nombre: _____

Fecha: _____

Sesión: _____

Focus Group

Sesión 1 (Adopción de requisitos de acceso al mercado).

1. ¿Cuáles son las certificaciones internacionales obligatorias y/o voluntarias con las que cuenta la empresa y cómo las evalúa en términos de mejorar el acceso a los mercados internacionales y a determinados nichos en esos mercados?

R:

2. ¿Conoce los requisitos de ingreso de sus productos en los actuales mercados de exportación y en el mercado identificado para el proyecto? **¿Cómo los conoce o por qué no los conoce?**

R:

3. ¿Podría mencionar cuáles de los siguientes requisitos obligatorios y/o voluntarios a los que su producto se enfrenta en los mercados internacionales?

- a) **-Etiquetado**
- b) **-Empaque**
- c) **-Normas sanitarias y fitosanitarias**
- d) **-Certificaciones de calidad/ambientales/comercio justo/inocuidad**
- e) **-Pago de aranceles y otros impuestos**
- f) **-Normas de origen**
- g) **-Otros**_____

4. ¿Cumple los requisitos identificados? **SI/NO (detallar en cada caso).**

R:

5. ¿Cuáles son los obstáculos para conocer/cumplir los requisitos de ingreso al mercado objetivo? **(Detallarlos)**

R:

6. ¿Cuenta con los recursos humanos necesarios para hacer frente al cumplimiento de los requisitos identificados? **(Precisar el recurso humano necesario)**

R:

7. ¿Cuenta con los recursos financieros necesarios para hacer frente al cumplimiento de los requisitos identificados? **(Estimar recursos financieros necesarios).**

R:

8. ¿Es parte o conoce grupos o redes de instituciones que puedan colaborar en identificar los requisitos identificados?

R:

Sesión 2 (Adaptación del producto según la demanda).

9. ¿Vende en el exterior los mismos productos que en el mercado interno? **(SI/NO.Detalle)**

R:

10. ¿Conoce los gustos y preferencias de los consumidores del mercado objetivo del proyecto?
(SI/NO .Detallar cuáles son los gustos y preferencias).

R:

11. ¿Conoce la mejor forma para profundizar en el conocimiento del gusto/preferencias de los consumidores en el mercado objetivo? **(Detallar actividades y su viabilidad).**

R:

12. ¿Ha podido implementar cambios en su producto de acuerdo a los gustos de su mercado objetivo? **(Detallar cambios/adaptaciones, su financiamiento y resultados).**

R:

13. Identifique los principales obstáculos para implementar estos cambios/adaptaciones
(Detallar).

R:

14. ¿Ha realizado una adaptación de productos para otros mercados? (**Detalle de cambios, financiamiento y resultados**).

R:

15. ¿Cuenta con información e inteligencia de mercado para conocer la adaptación de productos que es necesaria? (**Precisar la información que requiere?**

R:

16. ¿Cuenta con los recursos humanos necesarios para hacer frente a la adaptación de productos necesaria? (**Precisar el recurso humano necesario?**

R:

17. ¿Cuenta con los recursos financieros necesarios para hacer frente a la adaptación de productos necesaria? (**Estimar recursos financieros necesarios**).

R:

18. ¿Es parte o conoce grupos o redes de instituciones que puedan colaborar en la identificación de gustos y preferencias de los consumidores y/o adaptación del producto?

R:

Sesión 3 (Definición de canales de comercialización).

19. ¿Cuáles son los canales de comercialización que utiliza para su producto?

R:

20. ¿Por qué utiliza este canal de comercialización?

R:

21. ¿Sabe si existen otros canales de comercialización que pudieran ser más adecuados?

¿Cuáles?

R:

22. ¿Cuáles son los obstáculos para conocer los canales más adecuados o si los conoce para utilizarlos?

R:

23. ¿Cuenta con los recursos humanos necesarios para identificar y/o gestionar el canal de comercialización más adecuado? **(Precisar el recurso humano necesario).**

R:

24. ¿Cuenta con los recursos financieros necesarios para identificar y/o gestionar el canal de comercialización más adecuado? **(Estimar recursos financieros necesarios).**

R:

25. ¿Es parte o conoce grupos o redes de instituciones que puedan colaborar en identificar los canales de comercialización más adecuado?

R: