



CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

TITULO:

Análisis de las alianzas estratégicas internacionales para el crecimiento de las MIPYMES productoras de cacao fino de aroma en Esmeraldas en el periodo 2022-2023.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Desarrollo e internacionalización de empresas

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

Licenciada en Negocios Internacionales

AUTORA:

Mariuxi Elena Grijalva Jiménez

ASESORA:

Mgt. Andrea Stefanía Dueñas Mendoza

Esmeraldas, 2025

TRIBUNAL DE GRADUACION

Trabajo de titulación aprobado luego de haber cumplido con todos los requisitos exigidos por el tribunal en el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de LICENCIADA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE GRADUACION

LECTOR 1

LECTOR 2

**COORDINADORA DE LA CARRERA DE
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Mgt. Andrea Stefanía Dueñas Mendoza

DIRECTORA DE TESIS

Mgt. Andrea Stefanía Dueñas Mendoza

AUTORÍA

Yo, Mariuxi Elena Grijalva Jiménez, portadora de la cedula de ciudadanía N° 0803584531 declaro ser autora del presente proyecto de investigación denominado “Análisis de las alianzas estratégicas internacionales para el crecimiento de las MIPYMES productoras de cacao fino de aroma en Esmeraldas en el periodo 2022-2023”, el cual es original, autentico y personal.

Es virtud que el contenido de esta investigación es de exclusiva responsabilidad legal y académica de la autoría y de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, quien me dio la fuerza para seguir adelante en los momentos difíciles y me permitió llegar hasta aquí.

A mi familia, en especial a mi mamá y a mi abuelita, que han sido mis pilares fundamentales para todo en la vida, gracias por no dejarme caer y siempre creer en mí, gracias por su amor, paciencia y apoyo incondicional. Este logro es tan suyo como mío, ustedes son mis ganas de salir adelante, de luchar y no rendirme.

A mi hermano, por ser mi compañero de vida, quien con su apoyo silencioso pero inquebrantable me recuerda que no estoy sola y que siempre seremos los dos hasta el final.

A mis amigos que la universidad me dio, Renatta, Carlitos, Viviany y Melina, quienes hicieron que este camino sea más divertido e inolvidable. Gracias por las risas, los viajes, el apoyo y los momentos.

Esto es por y para ustedes. Con todo mi corazón, gracias.

Mariuxi Elena Grijalva Jiménez

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la Mgt. Andrea Dueñas, cuya guía, paciencia y conocimiento fueron fundamentales en cada etapa del proceso. Su apoyo y orientación me ayudaron a mejorar continuamente el desarrollo de esta investigación.

Al igual, a mis tutores Mario Armas, Francisco Mila y Mónica Vergara, quienes con su responsabilidad, liderazgo y firme disposición para apoyarme fueron importantes en mi desarrollo como profesional y en el final de esta etapa

A mi amiga Elizabeth Rosillo, por su valiosa ayuda en la revisión de las normas APA y por brindarme apoyo constante durante este trabajo. Su conocimiento y disposición fueron esenciales para la culminación de este proyecto.

Finalmente, a todas aquellas personas que, de una u otra manera, compartieron su conocimiento, dedicaron su tiempo y ofrecieron sus valiosos consejos, les expreso mi gratitud más sincera. Este logro no habría sido posible sin el aporte de cada uno de ustedes.

Resumen

Este proyecto de investigación tiene como objetivo analizar el impacto de las alianzas estratégicas internacionales en el crecimiento de las MIPYMES productoras de cacao fino de aroma en Esmeraldas durante el período 2022-2023. Para elaborar esta investigación se utilizó un enfoque cualitativo que incluyó como método principal entrevistas a algunos representantes de la empresa APROCANE. Además una revisión bibliográfica de trabajos relacionados para poder comprender las características y beneficios de estas alianzas aportan.

Los resultados muestran las mejoras en la capacidad productiva y el acceso a mercados internacionales, aunque hay algunos desafíos con la gestión de recursos y el cumplimiento de los estándares internacionales. Se puede concluir que estas alianzas han sido un impacto positivo en innovación y sostenibilidad. Por lo tanto se recomienda fortalecer la formación técnica de los productores y extender las redes de colaboración internacional.

Palabras clave: Alianzas estratégicas, cacao fino de aroma, MIPYMES, desarrollo sostenible, Esmeraldas.

Abstract

The objective of this research project is to analyze the impact of international strategic alliances on the growth of MSMEs producing fine aroma cocoa in Esmeraldas during the period 2022-2023. A qualitative approach was used for this study, with interviews conducted with representatives of the APROCANE company serving as the primary method. Additionally, a bibliographic review of related works was carried out to better understand the characteristics and benefits that these alliances provide.

The results highlight improvements in production capacity and access to international markets, although some challenges remain regarding resource management and compliance with international standards. It can be concluded that these alliances have had a positive impact on innovation and sustainability. Therefore, it is recommended to strengthen the technical training of producers and expand international collaboration networks.

Keywords: International strategic, fine aroma cocoa, MIPYMES, production capacity, sustainability, innovation, APROCANE.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
Presentación del tema	9
Planteamiento del problema	9
Justificación	9
Objetivo General:	11
Objetivos Específicos:	11
Capítulo I: Marco teórico	12
1.1. Bases teóricas	12
1.1.1. Teoría de la dependencia de recursos	12
1.1.2. Teoría de los costos de transacción	12
1.1.4. Teoría del comportamiento estratégico	13
1.1.5. Teoría de la red	14
1.1.6. Alianzas estratégicas internacionales	14
Antecedentes	18
Capítulo II: Metodología	18
TIPO DE INVESTIGACIÓN	18
Técnicas e Instrumentos	18
Capítulo III: Resultados	19
Capítulo IV: Discusión	23
Capítulo V: Conclusiones	25
Capítulo VI: Recomendaciones	26
ANEXOS	27
BIBLIOGRAFÍA	27

INTRODUCCIÓN

En el contexto global actual, las alianzas estratégicas internacionales son esenciales para el crecimiento de las MIPYMES, tal como se destaca en estudios recientes sobre su impacto en la expansión y competitividad de las empresas (Vorecol, 2024) Este fenómeno es particularmente relevante en el sector cacaotero de Esmeraldas, Ecuador, Vorecol también menciona que estas empresas enfrentan muchos desafíos, como el restringido acceso a los mercados internacionales, la escasez de recursos financieros, la tecnología desactualizada y baja habilidad administrativa. “Ante estas circunstancias, es importante investigar cómo las alianzas pueden promover el desarrollo económico y transformar la matriz productiva de las empresas durante el periodo 2022-2023” (Pesantez y Cabrera, 2021, pág. 136).

El cacao fino de aroma de Esmeraldas es distinguido en muchos países por su buena calidad y características sensoriales de manera internacional. Este producto aparte tener buenas reseñas, ha generado un buen alcance económico y social en la región (La Hora, 2023). Sin embargo, estas empresas cacaoteras de Esmeraldas, a pesar de su gran potencial, tienen obstáculos para competir en el mercado global “ya que se ha evidenciado un bajo promedio de rendimiento” lo indica la página web del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, las alianzas estratégicas internacionales nacen como una solución viable para superar estos impedimentos y aprovechar las oportunidades del comercio global”. (2024)

A raíz de esto, este proyecto se basa en examinar la presencia de las alianzas en el periodo 2022-2023. Este estudio es importante para entender los tipos de alianzas más exitosas, cuales los factores que contribuyen a su éxito o fracaso y las mejores prácticas en su gestión (López, 2024). En particular, se estudian las MIPYMES agrupadas en la Asociación de Productores de Cacao Nacional en Esmeraldas como APROCANE, una organización que no tiene fines de lucro y agrupa a 100 familias productoras. (Tobar et al., 2024). Esta perspectiva es necesaria para dar una visión integral de cómo estas alianzas pueden mejorar la competencia del sector cacaotero de Esmeraldas, ubicándolo como un productor de cacao de prestigio y reconocimiento en el mercado internacional.

Presentación del tema

Esta investigación observó la influencia de las alianzas estratégicas internacionales en las micro, pequeñas y medianas empresas que producen cacao fino de aroma en la provincia de Esmeraldas en el lapso 2022-2023. De manera competitiva con otros países, estas pequeñas y medianas empresas tienen problemas para entrar a esos mercados y mejorar su lugar. Las alianzas estratégicas brindaron una oportunidad para superar barreras comerciales, mejorar procesos y fortalecer la presencia en el mercado global.

Este estudio se basó en cómo la colaboración con los accionistas internacionales afectó con el crecimiento y el éxito de las MIPYMES cacaoteras, teniendo en cuenta los beneficios al igual los retos que tuvieron. Esto dio un entendimiento integral de las dinámicas de estas asociaciones y su rol en la fortalecimiento del sector cacaotero en Esmeraldas, mostrando su impacto en el crecimiento y la estabilidad de estas empresas.

Planteamiento del problema

“El área agrícola es básico para la economía de Ecuador, particularmente en la provincia de Esmeraldas, donde las MIPYMES dedicadas a la producción del cacao son parte del tejido empresarial” (Vergara et al., 2021). Las alianzas estratégicas internacionales se han vuelto esenciales para el incremento y desarrollo de las MIPYMES.

A pesar de ello, las MIPYMES productoras de cacao fino de aroma enfrentan desafíos para su progreso, como la falta de acceso a mercados internacionales, recursos financieros limitados, tecnología atrasada y baja capacidad de gestión. (Vergara et al., 2021). En este contexto, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿En qué medida las alianzas estratégicas internacionales han influido al crecimiento económico de las MIPYMES del sector cacaotero fino de aroma de Esmeraldas, Ecuador, en el periodo 2022-2023?

Justificación

“El sector cacaotero de Esmeraldas, Ecuador, es básico para la economía de la zona, dando buenos ingresos y empleos a muchas de familias” (Tobar et al., 2024). Es esencial fortalecer las capacidades locales a través de estrategias que incorporen innovación, mejora de procesos y conexión a redes globales. Y así estas empresas podrán

dar un buen resultado que perdure para las familias y comunidades que dependen de esto y superar las limitaciones que han presentado los mercados internacionales

“Las MIPYMES que se encargan del cacao fino de aroma son actores importantes en la industria, pero tienen inconvenientes para competir en el mercado internacional, sin importar ser reconocido por su sabor y calidad” (La Hora, 2023). En este ámbito, las alianzas internacionales surgen como un recurso eficaz para impulsar el desarrollo y fortaleza de estas empresas.

“Entre 2022-2023, el sector cacaotero de Esmeraldas enfrenta una gran oportunidad para promover las alianzas a partir del repunte observado durante la pandemia y con el objetivo de fomentar su recuperación económica después de la pandemia” (Vergara et al., 2024) y la creciente demanda internacional de cacao fino de aroma mencionada en el artículo de (Mena et al., 2023) “crean un entorno propicio para que estas micro, pequeñas y medianas empresas tengan colaboraciones con empresas y organizaciones extranjeras. Y así las alianzas permitirán acceder a nuevos mercados, tecnología de punta, financiamiento y conocimientos especializados”.

El análisis de estas alianzas estratégicas internacionales es invaluable para entender importancia en el crecimiento de las MIPYMES cacaoteras de Esmeraldas. Esta investigación ayudará a identificar los tipos de alianzas más exitosos, cuáles los factores que contribuyen a su éxito o fracaso, y como se gestionan las mejores prácticas en su gestión. Los resultados de este análisis beneficiarán al desarrollo local y económico de Esmeraldas, ya que, impulsará la generación de empleo, ingresos y oportunidades para las comunidades alrededor. Asimismo, mejorará la competitividad del sector cacaotero, posicionando el cacao fino de aroma de Esmeraldas como un producto de alta calidad y valor en el mercado internacional.

Objetivos

Objetivo General:

Evaluar el impacto de las alianzas estratégicas internacionales en el crecimiento de las MIPYMES productoras de cacao fino de aroma, enfocándose en la Asociación de Productores de Cacao Nacional en Esmeraldas (APROCANE) durante el periodo 2022-2023.

Objetivos Específicos:

- Identificar las características de las alianzas internacionales estratégicas establecidas por las MiPymes cacaoteras de Esmeraldas.
- Determinar el tipo de incidencia económica que han tenido las alianzas estratégicas internacionales en las MiPymes cacaoteras de Esmeraldas.
- Estudiar los cambios en términos de capacidad productiva, innovación, know-how de las MiPymes cacaoteras de Esmeraldas basadas en sus alianzas estratégicas internacionales.

Capítulo I: Marco teórico

1.1. Bases teóricas

1.1.1. Teoría de la dependencia de recursos

Moynihan et al (2014, citado en Mosquera y Rodríguez, 2020) señalan que “las empresas, al carecer de recursos internos, recurren a alianzas estratégicas para obtener lo necesario, como capital, tecnología, y así poder competir eficazmente en el mercado” (p. 22). “Este tipo de alianzas es crucial para organizaciones que enfrentan limitaciones estructurales y necesitan recursos para su crecimiento y sostenibilidad” (Arauz et al., 2022).

En el caso de las MIPYMES productoras de cacao fino de aroma en Esmeraldas, la teoría de la dependencia de recursos es fundamental, ya que muchas de estas empresas pueden carecer de recursos financieros, tecnológicos o de acceso a mercados internacionales. Estas alianzas les proporcionan los recursos necesarios para superar obstáculos y competir globalmente, facilitando su crecimiento y expansión en el periodo 2022-2023. Un ejemplo de ello es ECOCAO, que, mediante la construcción de puntos de acopio y la mejora de la infraestructura de procesamiento, ha logrado mejorar su capacidad de competir en mercados más amplios (FIAES, 2023).

Este enfoque coincide con lo planteado por Lozano (2010, citado en Aguilar, de la Garza, y Zamarrón, 2024) quien destaca que las alianzas estratégicas son herramientas efectivas para impulsar su desarrollo al permitirles superar limitaciones estructurales y adaptarse a contextos económicos desafiantes.

1.1.2. Teoría de los costos de transacción

Williamson (1975, como se citó en Mosquera y Rodríguez, 2020) al respecto, la teoría de los costos de transacción explica que las alianzas estratégicas se forman para reducir los costos relacionados con la búsqueda, negociación y monitoreo de actividades económicas. Al enfrentar transacciones complejas e inciertas, las empresas crean organizaciones o jerarquías para reducir estos costos y mejorar la eficiencia en los intercambios, lo que permite un entorno cooperativo y más estable.

Las alianzas estratégicas en las MIPYMES productoras de cacao en Esmeraldas pueden reducir los costos de transacción, como la negociación y gestión logística para la

exportación, especialmente en mercados internacionales. Esto es vital dado que los pequeños productores enfrentan una cadena de comercialización con intermediarios, lo que reduce el precio que reciben por su cacao y al asociarse con otros actores, las MIPYMES pueden acceder a mejores condiciones comerciales y operativas, lo que mejora su competitividad y eficiencia durante el periodo 2022-2023 (González et al., 2022).

1.1.3. Teoría de la institución

Velásquez (2024) menciona en su tesis que la teoría institucional subraya que las instituciones, tanto formales como informales, son precisas para estas alianzas al dar un marco legal, normativo y social que ayuda a la estabilidad y confianza. Según esta teoría, las alianzas están guiadas por la estabilidad de las instituciones, porque fomentan un entorno de apoyo y cooperación mutua, los cuales son esenciales para tener éxito en cualquier asociación.

De la misma forma, se mezcla con las MIPYMES dedicadas al cultivo de cacao en Esmeraldas, ya que, estas alianzas son influenciadas por políticas públicas y normativas de exportación, esenciales para encargarse de la incertidumbre y facilitar la cooperación entre productores, asociaciones y organismos. Un entorno institucional robusto es necesario para la inserción eficiente en mercados internacionales, consolidando la competitividad del sector (págs. 62-64).

1.1.4. Teoría del comportamiento estratégico

La teoría del comportamiento estratégico, propuesta por (Vargas et al., 2021) sugiere que las alianzas estratégicas son una herramienta relevante para que las empresas puedan aprender y desarrollar nuevas capacidades. Estas alianzas permiten a las empresas acceder a conocimientos, tecnologías, y habilidades que no podrían desarrollar internamente debido a limitaciones de recursos o tiempo.

Además, estas corporaciones permiten a las empresas adecuarse a los cambios en el entorno competitivo que les otorgan una ventaja estratégica en el mercado. El aprendizaje organizacional y la innovación son importantes en esta teoría, enfatizando cómo las empresas se favorecen de la comunicación y el intercambio con las demás entidades (págs. 171-172).

Para las MIPYMES productoras de cacao en Esmeraldas, esta teoría cobra relevancia al reflejar la importancia de las alianzas estratégicas para acceder a innovaciones tecnológicas, optimizar procesos y mejorar la calidad del producto. Ejemplos prácticos de esta dinámica son emprendimientos como Grátitud Chocolatera Artesanal y Herencia Esmeraldas, que han logrado posicionarse en mercados nacionales e internacionales gracias al apoyo técnico, las capacitaciones y la reinversión en sus procesos productivos (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019).

1.1.5. Teoría de la red

La teoría de redes, según Gulati, (1998) y Halgin, (2011) citados por Fábregas, (2024), menciona cómo las empresas integradas en redes sociales y comerciales aprovechan su estructura para acceder a información estratégica, recursos y oportunidades de alianzas. Estas redes, al actuar como conductos de información, influyen directamente en la frecuencia y selección de socios estratégicos, impactando el rendimiento organizacional. Según Cano et al. (2012 y otros citados por Zurita et al., 2021) señala que “las plataformas digitales optimizan procesos administrativos, control de inventarios y comunicación estratégica, difundiendo información importante y posicionando a las empresas en un mercado dinámico y competitivo”.

Para las productoras de cacao de Esmeraldas, esta teoría es relevante, ya que estas alianzas pueden ayudar a las empresas a integrarse en redes comerciales internacionales que les brinden acceso a mercados globales y a información sobre tendencias de consumo y mejores prácticas. (Zurita et al., 2021). Además, estas redes pueden fortalecer las competencias de las MIPYMES al poder darles un acceso mucho más directo a las distintas oportunidades de negocio y relaciones con los distribuidores, los importadores y otros representantes en el sector del cacao.

1.1.6. Alianzas estratégicas internacionales

Velásquez (2024) señala que las alianzas estratégicas, son acuerdos comerciales que están elaborados para poder ayudar alcanzar los objetivos que tienen las empresas. Estos acuerdos se adaptan a las necesidades que requiere cada empresa y a las condiciones del mercado. Por medio de esta estrategia, una empresa puede entrar a nuevos mercados, tener nuevas tecnologías, aprender de otras empresas, ampliar su especialización y crecer su asistencia en el mercado.

En el área de negocios internacionales, las alianzas son útiles para las empresas que quieran expandirse, pero que no están acostumbradas al mercado o las normativas del país al que quieren llegar. Al relacionarse con una empresa local, pueden reducir los riesgos y alcanzar sus objetivos de manera más efectiva (Fábregas, 2024).

Datasur (2023) afirma que Ecuador ha fortalecido su colaboración en el mercado internacional del cacao a través de alianzas internacionales, que le han permitido posicionar su producto de cacao fino de aroma en mercados exclusivos como Europa y Estados Unidos. Estas alianzas, basadas en acuerdos comerciales y colaboraciones con empresas extranjeras, han facilitado que los productores ecuatorianos incorporen nuevas tecnologías más eficientes y prácticas agrícolas de calidad para mejorar la calidad del cacao y optimizar los procesos productivos. De este modo, las alianzas han funcionado para bajar riesgos y expandir las exportaciones, asegurando el crecimiento y la competitividad del sector cacaotero ecuatoriano.

La provincia de Esmeraldas, reconocida por su enfoque en el sector agrícola, enfrenta desafíos en la competitividad y acceso a mercados internacionales. En la ciudad de Esmeraldas, hay una parte importante de la actividad económica de la provincia, ya que, existen un total de 9.171 MIPYMES que se clasifican en medianas empresas A y B, pequeñas empresas y las microempresas (INEC, 2023).

Para brindar una mejor comprensión de los datos, a continuación, se muestran tablas que presentan la distribución de las MIPYMES en la ciudad de Esmeraldas:

Tabla 1

Tabla con el número de empresas del Cantón Esmeraldas

Código Cantón	Cantón	Nro. Empresas
0801	Esmeraldas	9.171

Nota. Datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)., 2023.

Tabla 2

Tabla con la cantidad de empresas en Cantón Esmeraldas durante el año 2022.

Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa A	Mediana empresa B
10.640	384	79	35

Nota. Datos tomados del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)., 2023.

Las MIPYMES agrícolas, en particular, representan una parte significativa de esta cifra, pese a eso estas empresas se encuentran con barreras como la falta de tecnología avanzada, limitaciones en la infraestructura, y acceso restringido a recursos financieros (INEC, 2023). Y así estas alianzas ayudan al crecimiento y la competitividad de las MIPYMES agrícolas en la zona.

Estas alianzas pueden dar acceso a nuevos mercados, otorgar tecnología de buena calidad, conocimientos y fomentar las prácticas agrícolas sostenibles. Además, facilitar la diversificación de productos, perfeccionar la calidad y aumentar la eficiencia productiva. Esto contribuiría al desarrollo económico general de Esmeraldas, dando puestos de trabajo y mejorando la situación económica de los trabajadores (Cano, 2023).

Además, entender que los factores que establecen el éxito o fracaso de estas alianzas permitirán a los responsables de políticas elaborar estrategias más eficientes para apoyar a las MIPYMES. Esto incluye la preparación de programas de capacitación para los trabajadores, los beneficios fiscales y la mejora de la infraestructura logística. Así, las alianzas estratégicas internacionales no solo serán vistas como una alternativa de crecimiento, sino como un componente integral de un plan de desarrollo sostenible y competitivo para la provincia de Esmeraldas.

El Cacao Fino de Aroma de Esmeraldas: Una materia prima de excelencia

El cacao fino de aroma de Esmeraldas, Ecuador, es un recurso de gran valor que está ganando reconocimiento a nivel internacional. Este cacao, conocido por su excepcional calidad y características sensoriales, es cultivado por 40 familias de la Nacionalidad Chachi en el norte de la provincia. Estas comunidades producen un cacao con un perfil único de sabor y aroma que es altamente valorado en la industria chocolatera (Jumbo, 2022).

La importancia del cacao fino de aroma radica no solo en su calidad superior, sino también en el impacto económico y social que tiene en Esmeraldas. Las familias chachis, gracias a este cultivo, encuentran una fuente de ingresos que mejora sus condiciones de vida. Michel Kammoun, un productor audiovisual que conoció a estos agricultores mientras realizaba documentales, se dio cuenta de que eran injustamente remunerados por su cacao. Con la intención de cambiar su situación, Kammoun fundó Kamm Organic y empezó a comprar directamente casi una tonelada mensual de cacao fino de aroma, pagando tarifas razonables, entre USD 600 y 800 por quintal (Jumbo, 2022).

Este cacao se diferencia por su alta pureza, ya que los productos que salen de él contienen un 85% de cacao puro, sin azúcar, saborizantes o aditivos. También, al estar certificado asegura su calidad y origen. Este nivel de pureza y certificación abre puertas a mercados exigentes como Estados Unidos, Canadá, Dubái y otros países (Jumbo, 2022).

El reconocimiento internacional del cacao fino de aroma de Esmeraldas es un reflejo del empeño y dedicación de las familias chachis para hacer progresar el emprendimiento. A través de la asociación con Kamm Organic, estas familias aseguran un ingreso justo y establecen su cacao en el mercado global como un producto de alta calidad. Esta colaboración ha sido precisa para mejorar la economía local y dar a conocer el valor del cacao fino de aroma de Esmeraldas (Jumbo, 2022).

El impacto de este cacao va más allá de lo económico. Con su certificación FDA, Halal y Kosher, y su uso en productos que han ganado premios internacionales como los Chocolate Awards, el cacao fino de aroma de Esmeraldas se ha consolidado como un ingrediente de excelencia. Este reconocimiento no solo realza la calidad del producto, sino que también pone en alto el nombre de Ecuador como productor de uno de los mejores cacaos del mundo (Jumbo, 2022).

Cacao fino de aroma: proyectos de fortalecimiento en la provincia Esmeraldas

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), a través del Proyecto de Reactivación de Café y Cacao Nacional Fino de Aroma, distribuyó 84,000 plantas de cacao fino de aroma a 234 pequeños productores de la provincia de Esmeraldas. Estos agricultores, pertenecientes a los cantones de Quinindé, Esmeraldas, Atacames, San Lorenzo y Eloy Alfaro, han recibido asesoría técnica continua para mejorar sus cultivos (Ministerio de agricultura y ganadería, 2023).

El objetivo de esta iniciativa es fortalecer la producción de cacao en la provincia, convirtiéndola en una fuente significativa de ingresos para los productores. Para lograr esto, se les proporciona plantas certificadas y se les ofrece asistencia técnica permanente. Además, el proyecto ofrece créditos productivos a través de BanEcuador, brindando apoyo a los agricultores para la producción (Ministerio de agricultura y ganadería, 2023).

Antecedentes

Capítulo II: Metodología

TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó en Esmeraldas, Ecuador, específicamente con las MIPYMES cacaoteras de la asociación APROCANE. El estudio se basó en el 2022 y 2023, lo que ayudó a evaluar las alianzas estratégicas y su influencia en esos años.

Se usó un enfoque cualitativo, tratando de comprender el cómo las alianzas estratégicas internacionales han contribuido a APROCANE. Se recogieron datos narrativos y se averiguaron las experiencias y opiniones de los trabajadores de la empresa.

- **Método cualitativo:** Se llevarán a cabo entrevistas con una semiestructura a los directivos y asociados de APROCANE, buscando cómo estas alianzas son importantes para la capacidad productiva y la gestión de la cooperativa, además de los desafíos más importantes que enfrentaron.
- **Diseño de la investigación:** El estudio será descriptivo-exploratorio. Descriptivo porque se estudiarán las actuales características de estas alianzas, y será exploratorio, porque se ahondará en cómo han transformado el funcionamiento de las MIPYMES cacaoteras de APROCANE.

Este enfoque cualitativo dará una visión integral y elaborada sobre cómo las alianzas estratégicas internacionales actúan en el desarrollo de las MIPYMES de APROCANE, mostrando sus logros, limitaciones y las oportunidades que podrían darse en el futuro.

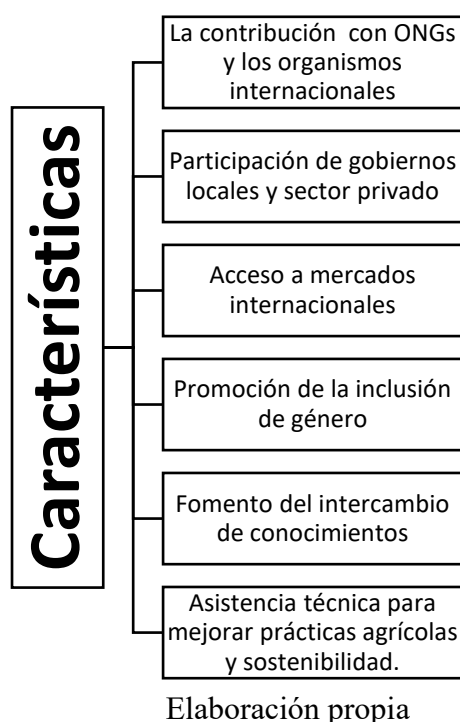
Técnicas e Instrumentos

Para la recolección de datos, se realizaron entrevistas con los líderes y miembros de la cooperativa para tener una perspectiva cualitativa y obtener resultados de las alianzas estratégicas en APROCANE.

Capítulo III: Resultados

Características de las Alianzas Estratégicas

Los resultados muestran que estas características de las alianzas estratégicas internacionales han sido importantes para el crecimiento organizativo y productivo. Han reforzado la estructura de las organizaciones, mejorado la capacitación de los productores y asegurado la sostenibilidad del sector a largo plazo. A continuación se muestran las características mencionadas por los entrevistados:



Los participantes que destacaron que estas alianzas han sido principalmente con ONG y organismos internacionales como APROCAN, GIZ, CODESPA y CEFODI fueron cinco de cada seis. Ellos dijeron que estas colaboraciones permitieron la asistencia técnica, promovieron la inclusión de género en el sector, ampliaron la capacidad productiva de las organizaciones, sus procesos de producción y comercialización. Como mencionó la señora Virginia Borja: "La colaboración con CODESPA nos ha permitido tener técnicas de producción más eficientes y sostenibles".

Cuatro de seis indicaron que los acuerdos con empresas extranjeras son importantes, la comercialización internacional del cacao y el convenio con la empresa suiza Marvel Clean, vigente desde 2004. El productor Domingo Valencia comentó:

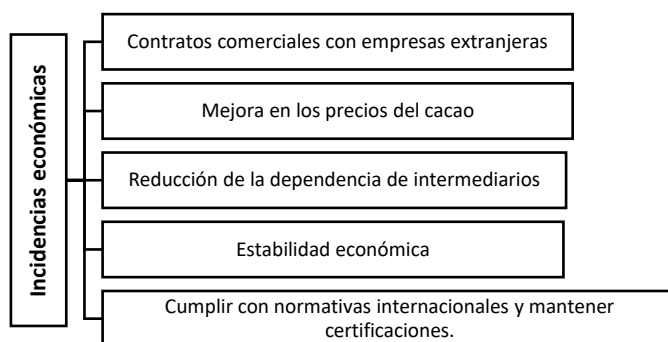
"Antes, vendíamos nuestro cacao a precios bajos en el mercado local; ahora, gracias a estas alianzas, hemos logrado exportar a Europa con precios justos".

Uno de los entrevistados mencionó: "Las capacitaciones han sido claves para entender cómo mejorar nuestra producción y acceder a certificaciones internacionales". Ya que estas alianzas han ayudado la capacitación de los productores con temas como la implementación de buenas prácticas agrícolas, la mejora de la calidad del cacao y el cumplimiento de normativas internacionales y han hecho vínculos con instituciones gubernamentales locales, así ha contribuido a la sostenibilidad y al crecimiento del sector.

Otra aspecto es la integración de jóvenes en los procesos productivos. Tres de cada seis entrevistados resaltaron la importancia de programas impulsados por estas alianzas, que han permitido la formación y participación de nuevas generaciones en la producción y comercialización del cacao. "Gracias a estas oportunidades, nuestros hijos están más involucrados en el negocio familiar y ven un futuro en la producción de cacao", comentó Andrés Arce, actual administrador y productor.

Se han tenido iniciativas que ayudaron a la gestión de los recursos y la mejora del producto. Estas iniciativas incluyen programas de certificación, mejoras en la infraestructura de las fincas y acceso a nuevas tecnologías agrícolas, lo que ha permitido incrementar la eficiencia productiva y optimizar el rendimiento de las plantaciones. El señor Eleicer Estupiñán, presidente de la asociación destacó: "Las mejoras en la infraestructura y la capacitación nos han ayudado a producir cacao de mejor calidad y a venderlo a mejores precios".

Las incidencias de las alianzas estratégicas han impactado en la economía de estas empresas cacaoteras. Estas colaboraciones han permitido fortalecer la estabilidad financiera de los productores y generar oportunidades de crecimiento en el mercado internacional. A continuación, se presentan las incidencias económicas más relevantes:



Elaboración propia

Cuatro de cada seis participantes indicaron que estas colaboraciones han permitido establecer acuerdos comerciales con compradores internacionales, asegurando precios más favorables que los del mercado tradicional. El señor Andrés explicó: "Antes, vendíamos nuestro cacao a intermediarios por menos de un dólar la libra; ahora, con contratos directos, hemos logrado hasta \$1.20 por libra".

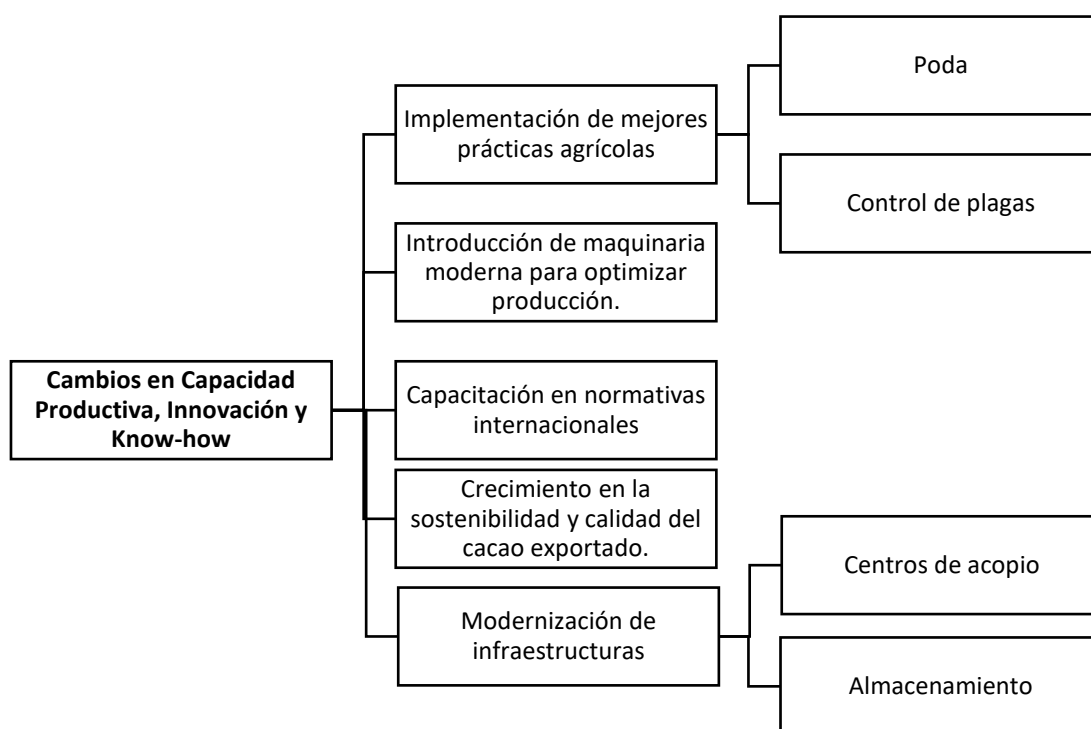
Sin embargo, tres de cada seis entrevistados señalaron que, aunque estos acuerdos han sido positivos, aún existen desafíos en el acceso a nuevos mercados. A pesar de que las alianzas han brindado cierta estabilidad económica con contratos más definidos, la expansión a otros mercados se ve limitada por obstáculos regulatorios y logísticos. "Nos gustaría exportar a más países, pero los requisitos de certificación y los costos de envío siguen siendo un problema", comentó uno de los productores.

Cinco de cada seis participantes coincidieron en que las alianzas han permitido reducir la dependencia de los intermediarios, favoreciendo un comercio más directo y justo para los productores. Gracias a estos acuerdos, los productores han mejorado sus condiciones de negociación y han podido acceder a precios más competitivos en el mercado global. "Ahora negociamos directamente con compradores y eso nos ha permitido mejorar nuestras condiciones de venta", destacó el señor Fredis Valdez, socio de Aprocané.

Además, han contribuido al desarrollo de la comunidad local mediante la generación de empleo y el acceso a programas de asistencia técnica que fortalecen la producción y comercialización del cacao. Un productor mencionó: "Estos programas no solo nos ayudan a mejorar la producción, sino que también generan empleo en nuestra comunidad".

Otro aspecto importante de la incidencia económica de estas alianzas es la creación de mecanismos financieros que han facilitado el acceso a crédito y financiamiento para los productores. A través de estos programas, los agricultores han podido invertir en infraestructura, tecnología y capacitación, lo que ha permitido mejorar la productividad y rentabilidad de sus cultivos. "Gracias a un crédito que conseguimos por medio de una ONG, pudimos construir un centro de acopio comunitario", señaló Lilian Dalfo, expresidenta y socia de la asociación.

Lo cambios en términos de capacidad productiva, innovación, know-how de las MiPymes cacaoteras del Esmeraldas fueron los siguientes:



Elaboración propia

Las alianzas estratégicas han generado cambios importantes en la capacidad productiva de las MiPymes cacaoteras de Esmeraldas. Gracias a la asistencia técnica y el acceso a recursos especializados, los productores han podido optimizar sus métodos de cultivo y mejorar la eficiencia en sus procesos de producción. Se elaboró un organizador gráfico ordenando cada uno de los cambios realizados mediante las alianzas estratégicas:

Cuatro de cada seis entrevistados mencionaron mejoras en las prácticas agrícolas, como la optimización de la densidad de siembra y la implementación de técnicas avanzadas de poda y control de enfermedades. "Antes, no sabíamos cómo manejar las plagas de forma eficiente; ahora tenemos métodos que nos ayudan a reducir pérdidas", comentó el señor Fredis.

En términos de innovación, tres de cada seis participantes resaltaron la incorporación de maquinaria moderna en la producción, facilitando la elaboración de productos derivados como el chocolate. "Hemos aprendido a utilizar nueva maquinaria que nos permite mejorar la calidad del cacao y aumentar nuestra producción", señaló el señor Domingo.

El know-how es importante ya que ayudo al progreso del sector. Cinco de cada seis entrevistados destacaron que las capacitaciones impartidas por las ONG han mejorado la sostenibilidad de las fincas, preparando a los productores para cumplir con normativas internacionales, como la de "Debida Diligencia" que entrará en vigor en 2026. "Nos han enseñado a cumplir con las regulaciones internacionales, lo que nos da más oportunidades de vender nuestro cacao en el extranjero", comentó el actual presidente.

Finalmente, la modernización de la infraestructura, como los centros de acopio, ha permitido optimizar la cadena de valor del cacao. "Gracias a estas mejoras, podemos almacenar mejor nuestro cacao y garantizar su calidad antes de venderlo", mencionó el señor Domingo Valencia, productor.

Capítulo IV: Discusión

Se llevó a cabo un análisis sobre las MIPYMES productoras de cacao fino de aroma en Esmeraldas en la Asociación de Productores de Cacao Nacional para poder identificar como las alianzas estratégicas internacionales han contribuido. En la elaboración, el trabajo de Plua et al. (2024), titulado "Cadena de valor sostenible: Pymes cacaoteras ecuatorianas", se reconoció que tiene similitudes, ya que este menciona los retos y oportunidades del sector cacaotero en la región.

Estas dos investigaciones hablan de las problemas económicos en la productividad e ingreso de mercados nacionales e internaciones que se hayan en Esmeraldas. Se muestra las barreras que restringen el crecimiento económico de la región y la implementación de estrategias que impulsen su competitividad.

Ambas identifican la falta de políticas públicas efectivas, la ausencia de las autoridades limita la capacidad de industrialización del cantón, así como el crecimiento de sectores productivos específicos. También coinciden en que, superando las barreras se elevaría la economía, habría más empleo y eso ayudaría a entrar a mercados internacionales mediante alianzas estratégicas.

En esta tesis se indica que las alianzas han servido para mejorar la estructura organizativa, la capacitación de los productores y la comercialización del cacao en mercados internacionales. De manera similar, Plua et al., (2024), menciona que los principales clientes son Estados Unidos, Alemania, Países Bajos y Canadá que lo ayudan a crecer en el sector extranjero y aseguran su la sostenibilidad a largo plazo.

Podemos concluir que estos estudios hablan sobre como las alianzas estratégicas internacionales y el apoyo de las políticas en inversión extranjera ayudarían a posicionarse de manera global al producto haciendo crecer la economía del sector cacaotero esmeraldeño de forma eficaz y sostenible.

Capítulo V: Conclusiones

Las alianzas estratégicas internacionales han influido en el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas que trabajan con cacao en Esmeraldas, estas ayudan en la producción, al ingreso al mercado global. Se mostró que aún se debe mejorar en la infraestructura y la integración de los trabajadores, aun así las colaboraciones con las entidades esmeraldeñas sirvieron para tener buenas prácticas agrícolas, promover la inclusión de género y el conocimiento a como se trabaja con mercados internacionales para poder tener una estabilidad económica con países como Estados Unidos y Europa.

Gracias a ellas las empresas han mejorado sus costos adecuándolos a la buena calidad que caracteriza el producto, el poder reducir la dependencia de los intermediarios y tener ingreso a mercados internacionales. Todo esto ayudó al empleo de nuevas generaciones y el impulso de seguir dentro de la competencia, aunque hay problemas con los costos de logística y certificaciones esto se puede resolver si se sigue al ritmo de las estrategias estudiadas.

Se puede concluir que la mejora de la capacidad de producción, innovación y know-how en el sector cacaotero fue gracias a las alianzas estratégicas internacionales, se pudo mejorar el sector agrícola, modernizar las infraestructuras y el tener tecnología avanzada, gracias a eso mejoró la calidad del cacao y su competitividad en mercados globales.

Capítulo VI: Recomendaciones

Se recomienda el refuerzo las alianzas estratégicas internacionales usadas en la empresa para poder tener una gran variedad de mercados y obtención de certificaciones internacionales, con todo esto tendrán más posibilidades comerciales y la sostenibilidad de su producto.

La implementación de certificaciones internacionales y mejorar el área de exportación del producto y su logística, así tendrá de manera segura la competitividad del cacao en el comercio de cacao internacionalmente.

Persistan invirtiendo en la educación del personal, ya que ayudará al buen trabajo de la empresa, seguir potenciando la modernización tecnológica y adecuándose a los nuevos cambios de la sociedad y obtener buena infraestructura para garantizar la sostenibilidad y competitividad de su producción .

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, A., de la Garza, S., y Zamarrón, N. (2024). Necesidades que impulsan a realizar alianzas estratégicas en MPyMEs del sector de la Construcción en Monclova Coahuila México. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, *V(5)*, 1596-1609. doi: <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2726>
- Alvear, G., y Santander, R. (2015). *ASOCIATIVIDAD DE LOS PRODUCTORES DE CACAO FINO Y DE AROMA DEL RECINTO PLAYA DE MUERTO DEL CANTÓN QUININDÉ DE LA PROVINCIA DE ESMERALDAS, SU TRANSFORMACIÓN INDUSTRIAL Y COMERCIALIZACION A TRAVÉS DE LA “JUNTA PRO MEJORAS” PARA LA EXPORTACIÓN A ALEMANIA. CUM.* Tesis, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Sangolquí. Obtenido de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/12297/1/T-ESPE-057111.pdf>
- Arauz, A., Bayas, S., y Loor, J. (2022). Micromarketing: su contribución en la segmentación de nichos de mercado para las microempresas del Ecuador. *FIPCAEC*, *7(3)*, 44-57. doi: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v7i3.589>
- Cano, K. (diciembre de 2023). *Repositorio UPEC*. Obtenido de <http://repositorio.upec.edu.ec/bitstream/123456789/2179/1/608-%20CANO%20ALCIVAR%20KEVIN%20ANDR%c3%89S.pdf>
- Chiriboga, D., y Ureta, M. (06 de julio de 2021). *Dialnet*. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-AnalisisDeCompetitividadEnLaAsociacionDeCacaoSanPl-8226667.pdf>
- Datasur. (21 de noviembre de 2023). *Datasur*. Recuperado el 1 de diciembre de 2024, de Datasur: <https://www.datasur.com/ecuador-en-el-comercio-internacional/>
- Fábregas, C. (2024). Cooperación para el crecimiento interempresarial, desde los enfoques de la teoría de redes y alianzas estratégicas. *Realidad Empresarial(17)*, 27-39. doi: <https://doi.org/10.51378/reuca.v1i17.8008>
- FIAES. (30 de marzo de 2023). *Fondo de inversión ambiental sostenible (FIAES)*. Recuperado el 1 de diciembre de 2024, de Fondo de inversión ambiental sostenible (FIAES): <https://fias.org.ec/productores-de-cacao-fino-de-aroma-de-esmeraldas-amplian-su-capacidad-operativa-conservando-los-bosques/>
- González, L., Moreira, W., y Dueñas, A. (26 de septiembre de 2022). La cadena de comercialización del cacao fino de aroma, cantón Pichincha, Ecuador. *ECA Sinergia*, *13(3)*, 86-95. doi: <https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v13i3.4689>
- Ilustre colegio de abogados de Madrid. (2022). *Blog – Derecho de los Negocios Internacionales*. Obtenido de <https://masternegocios.icam.es/blog/>
- INEC. (Diciembre de 2023). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZTM4MTU3NzgtOGE2YS00MDcxLThiYzYtNDE0NzFmOTNhODBiIiwidCI6ImYxNThhMmU4LWNhZWMtNDQwNiIiMGFiLWY1ZTI1OWJkYTEyMiJ9>
- Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias. (20 de septiembre de 2024). *Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias*. Recuperado el 1 de

- diciembre de 2024, de Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias: <https://www.iniap.gob.ec/iniap-libera-nuevos-clones-de-cacao-para-fortalecer-la-produccion-de-esmeraldas/>
- Jumbo, B. (09 de mayo de 2022). *Este chocolate se produce con el cacao fino de aroma de Esmeraldas*. Obtenido de Revista Líderes: <https://www.revistalideres.ec/lideres/chocolate-exportacion-cacao-fino-aroma.html>
- La Hora. (19 de mayo de 2023). 'Oro negro': Esmeraldas la Tierra del cacao. *La Hora*. Recuperado el 1 de diciembre de 2024, de <https://www.lahora.com.ec/esmeraldas/oro-negro-esmeraldas-la-tierra-del-cacao/>
- León, A., y Gámboa, D. (diciembre de 2019). *PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA GRANOS DE CACAO FINO*. SAN JOSÉ DE CÚCUTA: UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER. Recuperado el 1 de diciembre de 2024, de Repositorio UFPS: <https://repositorio.ufps.edu.co/bitstream/handle/ufps/3069/1260899-1260924.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- López, P. (30 de septiembre de 2024). *powerplan.es*. Recuperado el 1 de diciembre de 2024, de [powerplan.es](https://powerplan.es/alianzas-estrategicas-para-la-expansion-internacional-de-negocios/): <https://powerplan.es/alianzas-estrategicas-para-la-expansion-internacional-de-negocios/>
- Mena, A., Jiménez, W., y Teneda, W. (10 de diciembre de 2023). Análisis socioeconómico en la cadena productiva del cacao en la Provincia Esmeraldas-Ecuador. *Minerva Journal*, 4, 221-231. doi:<https://doi.org/10.47460/minerva.v2023iSpecial.146>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (24 de julio de 2019). *agricultura.gob.ec*. Recuperado el 1 de diciembre de 2024, de [agricultura.gob.ec](https://www.agricultura.gob.ec/chocolates-esmeraldenos-destacan-en-feria-productiva-en-cumbre-sobre-cooperativismo-moderno/): <https://www.agricultura.gob.ec/chocolates-esmeraldenos-destacan-en-feria-productiva-en-cumbre-sobre-cooperativismo-moderno/>
- Ministerio de agricultura y ganadería. (2023). Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/84-mil-plantas-de-cacao-nacional-fino-de-aroma-entregadas-en-esmeraldas/>
- Mosquera, J., y Rodríguez, A. (2020). *repositorio.ucsg*. Recuperado el 1 de diciembre de 2024, de [repositorio.ucsg](http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/14582/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-557.pdf): <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/14582/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-557.pdf>
- Pesantez, Z., y Cabrera, E. (2021). Análisis del plan estratégico del cacao fino y de aroma ecuatoriano, periodo 2013-2017. *Revista Científica ECA Sinergia*, 12(3), 135-147. doi:https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v12i3.3207
- Plastic Odyssey*. (5 de enero de 2024). Obtenido de <https://plasticodyssey.org/es/cacao-economia-circular-equator/>

- Plua Panta, K. A. (2024). Cadena de valor sostenible: Pymes cacaoteras ecuatorianas. . *Código Científico Revista De Investigación*, 5, 939-962. doi:<https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v5/nE3/352>
- Rojas, D. (septiembre de 2023). *Repositorio Pucese*. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Desktop/TESIS%20ELENA/TESIS%20DANYELLI%20ALCIVAR.pdf
- Sánchez, Y., Zerón, M., y Mendoza, G. (2015). Análisis del comportamiento estratégico y el desempeño organizacional en las pyme del centro de tamaulipas en México. *Dimensión Empresarial*, 13(1), 41-55. doi:<https://doi.org/10.15665/rde.v13i1.337>
- Sandra. (19 de mayo de 2023). *Del monte ag*. Recuperado el 30 de noviembre de 2024, de Del monte ag: <https://delmonteag.com.ec/produccion-de-cacao-en-ecuador-y-su-impacto-economico/>
- Tobar, A., Sánchez, V., y Tobar, M. (septiembre de 2024). *Prácticas tradicionales de producción, cosecha y consumo del cacao en los pueblos de Esmeraldas y Manabí* (Fundación ACRA ed.). (V. Proaño, Ed.) Fondo Ítalo Ecuatoriano para el Desarrollo Sostenible – FIEDS. Recuperado el 1 de diciembre de 2024, de <https://fieds.org/wp-content/uploads/2024/09/Libro-practicas-tradicionales-cacao-Version-web.pdf>
- Vargas, O., Vite, H., y Quezada, J. (mayo de 2021). Análisis comparativo del impacto económico del cultivo del cacao en Ecuador del primer. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(2), 169-179. Recuperado el 1 de diciembre de 2024, de <https://www.redalyc.org/pdf/7217/721778109021.pdf>
- Velásquez, G. (20 de marzo de 2024). *Explicando el éxito de las alianzas estratégicas: El rol de la confianza, la desconfianza y el*. Tesis, Universidad ESAN. Escuela de Negocios para Graduados, Lima. Recuperado el 1 de diciembre de 2024, de Repositorio.esan.edu.pe: <https://repositorio.esan.edu.pe/server/api/core/bitstreams/6052457d-fe99-4bdd-ad0c-373d06737a07/content>
- Vergara, M., Chila, I., y Mila, F. (2021). Cooperación internacional y desarrollo productivo en Esmeraldas-Ecuador: características actuales y retos en la pandemia. *Investigación Y Desarrollo*, 14(1), 97-109. doi:<https://doi.org/10.31243/id.v13.2020.1275>
- Vorecol. (28 de agosto de 2024). *Vorecol*. Recuperado el 30 de noviembre de 2024, de Vorecol: <https://vorecol.com/es/articulos/articulo-que-rol-juegan-las-alianzas-estrategicas-en-la-diversificacion-de-mercados-globales-61146#:~:text=Adem%C3%A1s%2C%20las%20alianzas%20estrat%C3%A9gicas%20pueden,en%20un%20entorno%20global%20competitivo>
- Zurita, E., Bertolini, G., y Barroso, F. (2021). Redes sociales en la micro, pequeña y mediana empresa. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 15(4), 141-163. Recuperado el 1 de diciembre de 2024, de <https://www.redalyc.org/journal/3783/378369433009/html/>

ANEXOS

Entrevista

Responda de manera detallada a las siguientes preguntas sobre su experiencia con las alianzas estratégicas de APROCANE.

1. ¿APROCANE tiene alianzas estratégicas? ¿Cuáles son?
2. ¿Cómo define APROCANE su estrategia de alianzas y qué busca lograr con ellas?
3. ¿Qué tipos de alianzas estratégicas han funcionado mejor para APROCANE y sus miembros? ¿Tiene algún ejemplo de éxito?
4. ¿Cómo han impactado las alianzas estratégicas en el desarrollo y bienestar de las MIPYMES de APROCANE? ¿Puede compartir algún caso?
5. ¿De qué manera han afectado las alianzas estratégicas en la economía de la asociación?
6. ¿Cuáles son los principales retos que enfrenta APROCANE al gestionar estas alianzas y qué han hecho para superarlos?
7. ¿Qué sugerencias daría para optimizar las alianzas estratégicas dentro de APROCANE y maximizar su beneficio para la asociación y sus miembros?



ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES	
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende			
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1. ¿Cómo se define la estrategia de alianzas en APROCANE y qué objetivos busca alcanzar a través de estas colaboraciones?	✓			✓			✓			✓		
2. ¿Qué tipos de alianzas estratégicas han demostrado ser más efectivas para APROCANE y para sus miembros? ¿Podría proporcionar ejemplos de éxito?	✓			✓			✓			✓		
3. ¿De qué manera las alianzas estratégicas han influido en el desarrollo y bienestar de las MIPYMES afiliadas a APROCANE? ¿Puede compartir casos específicos que ilustran este impacto?	✓			✓			✓			✓		
4. ¿Cuáles son los principales retos que enfrenta APROCANE en la gestión de estas alianzas y qué estrategias se han implementado para superarlos?	✓			✓			✓			✓		
5. ¿Qué sugerencias tiene para optimizar las alianzas estratégicas dentro de APROCANE y maximizar su beneficio para la asociación y sus miembros?	✓			✓			✓			✓		



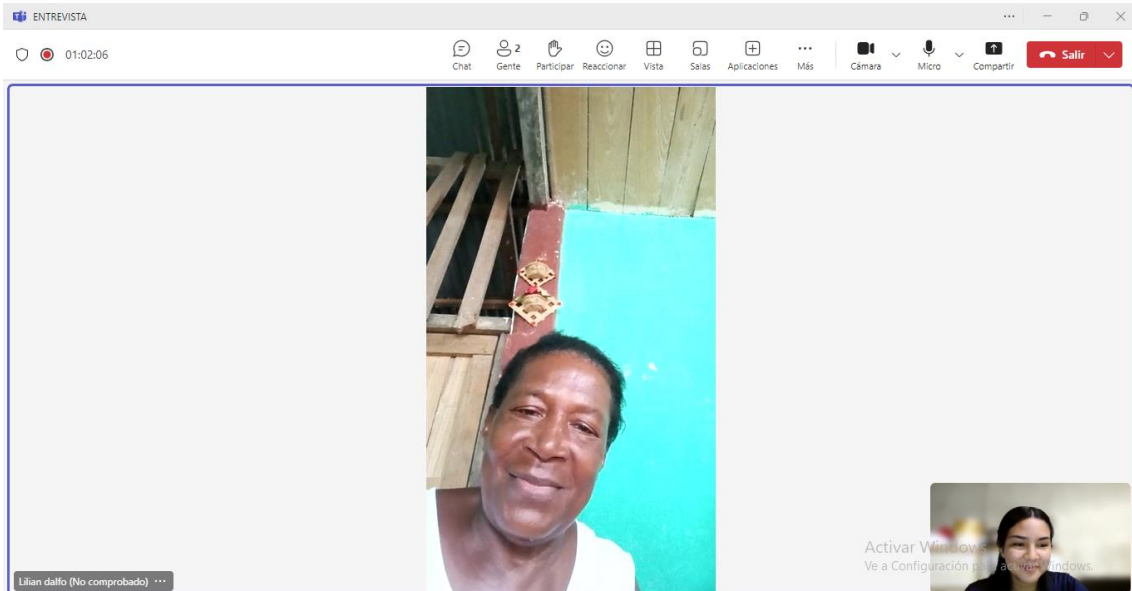
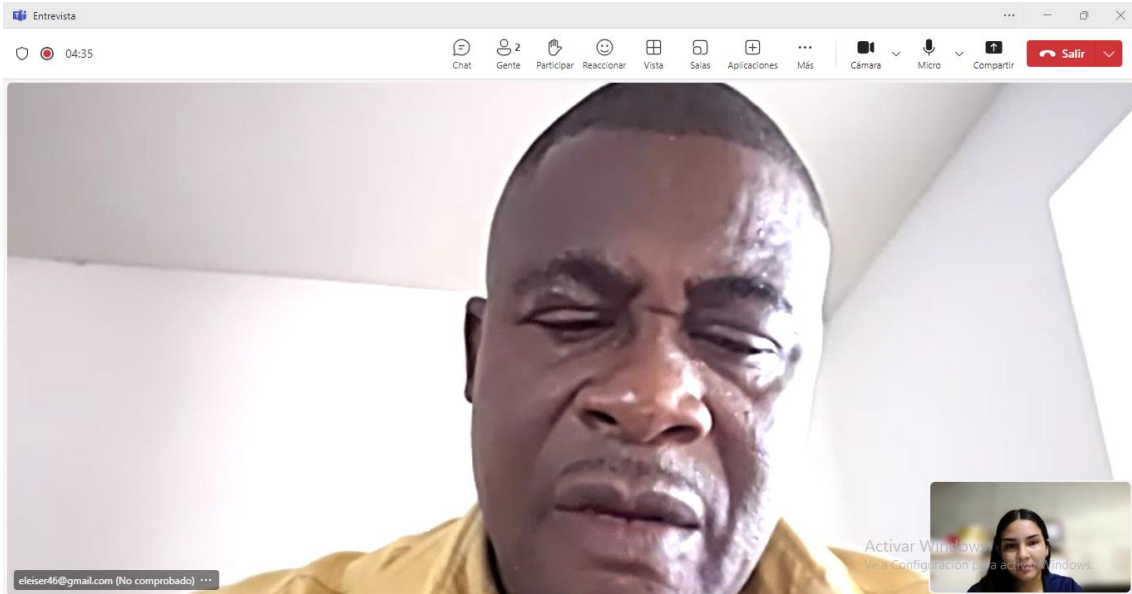
ASPECTOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Falta estructura uno
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
VALIDEZ			
APLICABLE:	<input type="checkbox"/>	NO APLICABLE:	<input checked="" type="checkbox"/>
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Validado por:	Mario Armas Ariza		
C.I.:	0503270506		
Firma:			
Fecha:	6 - 08 - 2025		

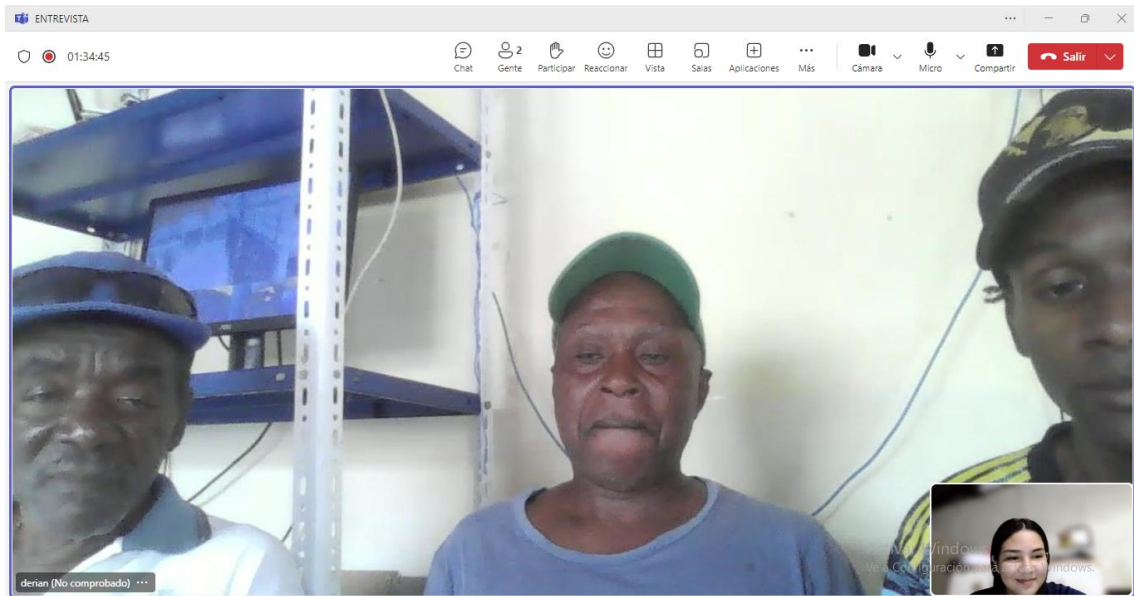
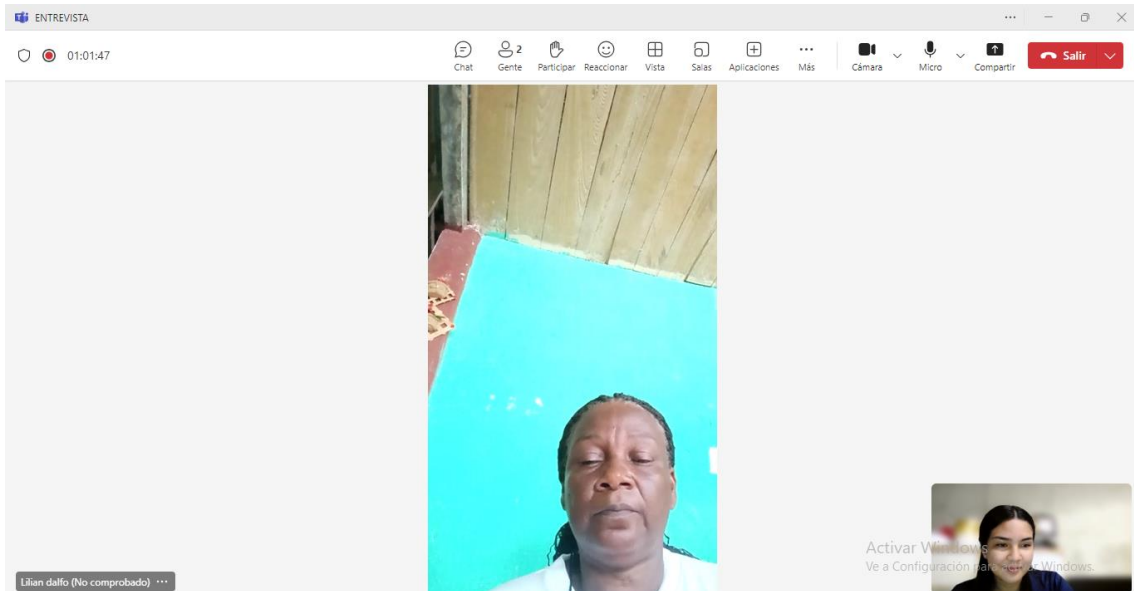


ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1. ¿Cómo se define la estrategia de alianzas en APROCANE y qué objetivos busca alcanzar a través de estas colaboraciones?	✓		✓		✓		✓		✓	✓	
2. ¿Qué tipos de alianzas estratégicas han demostrado ser más efectivas para APROCANE y para sus miembros? ¿Podría proporcionar ejemplos de éxito?	✓		✓		✓		✓		✓	✓	
3. ¿De qué manera las alianzas estratégicas han influido en el desarrollo y bienestar de las MIPYMES afiliadas a APROCANE? ¿Puede compartir casos específicos que ilustran este impacto?	✓		✓		✓		✓		✓	✓	
4. ¿Cuáles son los principales retos que enfrenta APROCANE en la gestión de estas alianzas y qué estrategias se han implementado para superarlos?	✓		✓		✓		✓		✓	✓	
5. ¿Qué sugerencias tiene para optimizar las alianzas estratégicas dentro de APROCANE y maximizar su beneficio para la asociación y sus miembros?	✓		✓		✓		✓		✓	✓	



ASPECTOS GENERALES		SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario			✓	
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación		✓		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencia		✓		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir		✓		
VALIDEZ				
APLICABLE:		✓	NO APLICABLE:	
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES:				
Validado por:	Francisco Aliza			
C.I:	08014912469			
Firma:				
Fecha:	6-1-25			





Tesis_Grijalva_Elena..docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

4%	4%	2%	0%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.pucese.edu.ec Fuente de Internet	2%
2	repositorio.puce.edu.ec Fuente de Internet	1%
3	www.agricultura.gob.ec Fuente de Internet	1%
4	repositorio.upse.edu.ec Fuente de Internet	1%
