

BENCHMARKING: ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE DERIVADOS DEL CACAO EN PIÑAS

Tatiana Bueno Fajardo✉ tbueno_est@utmachala.edu.ec

Universidad Técnica de Machala - Ecuador

Luis Carmenate Fuentes✉ lcarmenate@utmachala.edu.ec

Universidad Técnica de Machala - Ecuador

Sandra Solórzano Solórzano✉ ssolórzano@utmachala.edu.ec

Universidad Técnica de Machala - Ecuador

RESUMEN

El benchmarking como estrategia de internacionalización permite tener referencias, modelos y las mejores prácticas que desarrollan las empresas para luego realizar una comparación de lo que se hace y lo que no. Ello sirve para aprender lo mejor de la competencia. Se analizaron los fundamentos conceptuales teóricos de esta herramienta para identificar las estrategias que han internacionalizado tres grandes empresas ecuatorianas: Pacari, República del Cacao y Chchukululu. Dichas estrategias se relacionaron con la Asociación Chocodamas, dedicada a la elaboración de derivados del cacao, ubicada en el cantón Piñas. Se utilizaron métodos teóricos, y empíricos para la recopilación de información sobre las pequeñas y medianas empresas. Los resultados de la investigación describen las estrategias empleadas por las tres empresas y la pertinencia de su aplicación en las de Chocodamas para obtener un mejor rendimiento y ventajas competitivas sostenibles que den paso a la internacionalización

Palabras claves: cacao, benchmarking, competitivo, estrategias, internacionalización

ABSTRACT

Benchmarking as an internationalization strategy allows you to have references, models and best practices that companies develop and then make a comparison of what is done and what is not. This serves to learn the best of the competition. The theoretical conceptual foundations of this tool were analyzed to identify the strategies that three large Ecuadorian companies have internationalized: Pacari, Republic of Cocoa and Chchukululu. These strategies were related to the Chocodamas Association, dedicated to the elaboration of cocoa derivatives, located in the Piñas canton. Theoretical and empirical methods were used to gather information about small and medium enterprises. The research results describe the strategies used by the three companies and the relevance of their application in Chocodamas to obtain better performance and sustainable competitive advantages that give way to internationalization.

Keywords: cocoa, benchmarking, competitive, strategies, internationalization.

1. INTRODUCCIÓN

El proceso de internacionalización se ha desarrollado, modelado y modificado a lo largo de la historia del comercio internacional. Desde sus inicios, las naciones eran capaces de destacarse por el desarrollo de producción y venta de bienes potenciales. La crisis mundial, los mercados altamente competitivos, factores políticos, han creado en las empresas la necesidad de desarrollar estrategias que permitan la inclusión de sus productos o servicios en nuevos nichos de mercado.

Las pequeñas y medianas empresas tienen particular importancia en las economías nacionales, y esto no solo se debe a su capacidad de adaptación a nuevos cambios tecnológicos, sino que representan la mayor parte de aportaciones en cuanto a bienes y servicios, pese a ello todos los países desarrollados mantienen una gran brecha existencial en el desarrollo e internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de los países no desarrollados.

En Ecuador las PYMES representan alrededor del 90% de las unidades productivas, ofrecen el 60% del empleo, participan en el 50% de la producción, y generan casi el 100% de los servicios que un ecuatoriano usa en un día (por ejemplo: tienda, almuerzos, copias, cybers, buses, etc.). A nivel nacional son escasas las PYMES que logran internacionalizar sus productos o servicios, la mayoría realizan exportaciones esporádicas de bajo rendimiento en su economía y en algunos de sus casos sin su marca. El camino de la solidez empresarial es arduo, no todas las empresas tienen un óptimo sistema de visión a largo plazo.

La internacionalización de una PYME está llena de desafíos, eso lo saben los pequeños y medianos empresarios que batallan día a día

para colocar sus productos en el extranjero. Sus debilidades son, principalmente, la falta de conocimiento en el ámbito empresarial, la falta de capital o liquidez para crecer, insuficiente maquinaria y/o tecnología para sus procesos productivos, contables y administrativos; dificultad con la competencia de grandes empresas multinacionales; falta de asesoría y programas específicos para PYMES, entre otros.

Los principales productos de exportación de estas empresas son: el banano, camarón, cacao y café, de los cuales el cacao al ser reconocido como el mejor cacao del mundo por su aroma y características se ha vuelto en los últimos tiempos uno de los sectores más apetecibles para la elaboración de productos derivados del mismo. Esto ha hecho que el sector cacaotero conformado en su mayor proporción de Asociaciones, trate de buscar nuevas vías de desarrollo y tecnificación de sus productos.

Por ello se plantea la problemática vigente de cómo lograr ventajas competitivas sostenibles para las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la elaboración de derivados del cacao en Piñas y no fracasar en el intento.

En este sentido el propósito de la investigación consiste en caracterizar las buenas prácticas de internacionalización que han ejecutado empresas reconocidas del sector, mediante la herramienta del benchmarking. Estos ejemplos pueden servir de referencia para adaptar nuevas estrategias de internacionalización con el fin de favorecer sus recursos y capacidades.

Aportes de la internacionalización

Fueron (Vernon, 1966; Hymer, 1960) mostraron el proceso de internacionalización desde una perspectiva basada en costos y en las ventajas económicas. Cardozo, Chavarro, y

Ramírez (2007) complementan la teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo (1772-1823), donde la condición para lograr mayor beneficio en el comercio no siempre estuvo en los costos. Agyapong, (2010) conceptualiza las PYMES de acuerdo al tipo de actividad, capital intangible, recursos, tecnología, infraestructura y flexibilidad en las economías emergentes. Para Delgado y Granizo (2018) las estructuras organizacionales de estas empresas son más manejables a los cambios de la economía. El cumplimiento de las metas u objetivos de las PYMES, se determina en base a la disposición de ventajas competitivas que estas adopten (Reinoso,2017). Epistemológicamente Burgos, Rojas, y Ocampo (2018) fundamentan que las teorías de modelo Upsala y las Born Global son las alternativas más acercadas al proceso de internacionalización. Las empresas se vuelven heterogéneas en base a la dotación de los recursos que, sobre los que se pueda generar una ventaja competitiva sostenible. (Fernandez y Suárez,1996). La estrategia competitiva final es la unión del objetivo y táctica que esta llega a alcanzar. (Zaini et al, 2014). Según Dereli (2015) el modelamiento de una estrategia, es uno de los componentes esenciales de la ventaja competitiva.

El benchmarking toma de referencia a las mejores marcas, se obtiene lo mejor de sus estrategias y posteriormente son adaptadas a las empresas. (Zairi, 1994). Bi (2017) mide, compara, sistematiza y adapta una mejora continua en las organizaciones en base a los procesos empresariales de los líderes del mercado. Esto incluye identificar las brechas del área empresarial deficiente y adecuar estrategias competitivas (Singh, 2016); como resultado se otendrá productos y servicios más competitivos en el mercado (Falahat, Knight, y Alon, 2018). Promueve la investigación y excelencia en los procesos empresariales y líneas de negocios para el retorno de inversión Zairi (1996). Características esenciales para el éxito del benchmarking (Olivas, 2007):

1. Debe ser tutelado e impulsado por la dirección de la empresa.
2. Clarificar el proceso que requiere la mejora.
3. El BMK se lo realiza en actividades o procesos donde existan “gaps” de calidad o áreas a mejorar.
4. Definir los objetivos y beneficios del proyecto.
5. Crear una sistemática.
6. Definir los integrantes del proyecto y el rol que cumplen cada uno.
7. Proactividad en la organización.

Según Olivas (2007), Existen dos tipos de benchmarking:

El benchmarking competitivo; se identifican criterios y características clave en cuanto a productos y servicios entre las empresas de las cuales compiten entre sí.

El benchmarking externo o global; la organización en este caso selecciona las mejores prácticas sobre las funciones y procesos de las organizaciones, puede enfocarse tanto en competidores directos como indirectos.

Camp (1993) estructuró tres procesos fundamentales para la aplicación del benchmarking; fase de planificación, fase de análisis y fase de integración. Koenes(1997) se focalizó en la evaluación del benchmarking competitivo o externo, a través de procedimientos formales, basándose en resultados claros y concientes para su posterior aplicación.

A partir de la visión crítica de la situación actual de las empresas y la alertas a posibles mejoras con los líderes en el mercado, el benchmarking ofrece alternativas para cualquier organización que proyecte a la atención al cliente como un recurso clave en la competitividad (Rodríguez y Cano, 2017).

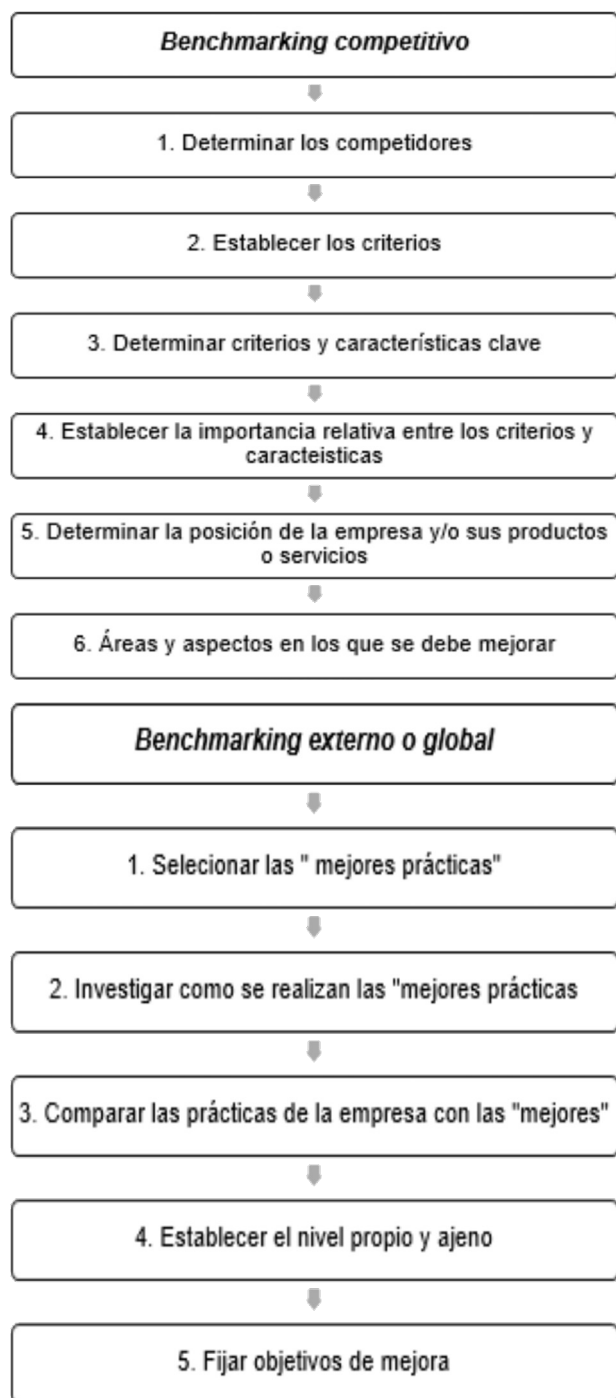


Figura 1 Pasos clave en la aplicación del benchmarking

2. METODOS Y MATERIALES

Se utilizaron métodos teóricos tales como el histórico- lógico, analítico- sintético e inductivo- deductivo para identificar la brecha

existente entre Ecuador y el Mundo en cuanto a la internacionalización de las PYMES, para identificar la esencia de las características de las etapas del benchmarking, y para la caracterización y valoración de las estrategias de internacionalización de las PYMES dedicadas a la elaboración de derivados del cacao de la Asociación Chocodamas. Para la recolección de datos se utilizaron el estudio de documentos del tipo clásico y la entrevista en profundidad. En cuanto a los materiales, se realizó una revisión bibliográfica de autores clásicos del comercio y la internacionalización. Se analizaron artículos científicos indexados en bases de datos como; SCOPUS, SPRINGER, LATINDEX Y EMERALD. Se recopiló datos de informes y bases estadísticas gubernamentales como: INEC, BCE, ANECACAO, PROECUADOR, entre otros.

La investigación se ejecutó desde un enfoque mixto y con un nivel descriptivo. El diseño realizado es no experimental transversal.

3. RESULTADOS

La Cámara de Comercio de Quito (CCQ) (2017) fundamenta que deben estar legalmente constituidas, llevar registros contables, aportar a la seguridad social y estar regidas bajo los parámetros establecidos por la ley. La Comunidad Andina (CAN) (2008) clasifica a las PYMES en base a su tamaño, personal ocupado y ventas anuales. En la tabla se clasifica a las PYMES de acuerdo a la Resolución 1260 de la Comunidad Andina y a la legislación vigente:

Según cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), (2017) Ecuador cuenta con un total de 77,507 PYMES, los principales sectores de participación son: el comercio al por mayor y por menor, agricultura ganadería selvicultura y pesca. En cuanto a la participación provincial, Guayas lidera con

Variables	Pequeña Empresa	Mediana Empresa
Personal ocupado	De 10-49	De 50 a 199
Valor bruto de ventas anuales	100.001 - 1.000.000	1.000.001 - 5.000.000
Montos de activos	De US\$ 100.001 hasta US\$ 750.000	De US\$ 750.001 hasta US\$ 3.999.999

Tabla 1: Clasificación de las PYMES

Fuente: Súper Intendencia de Compañías (SUPERCIAS)

un 43% del total de las pequeñas empresas del país y el 40% de las medianas, seguido de Pichincha con 38.92% general de PYMES (Vieira, 2017). Azuay y Manabí les siguen en el tercer y cuarto lugar con 4.97% y 3.24% total general, en quinto lugar El Oro con un 2.98% total Superintendencia de Compañías (SUPERCIAS), (2019). En cuanto a las actividades productivas, en el (INEC) (2017) se reflejan un total de 86.601 predominantes de las cuales se dedican a actividades productivas; la provincia de El Oro participa con el 5% de estas, es decir un total de 4.513 empresas y de las mismas que representan un 3% de las ventas existentes en el país. Desde el año 2016 se ha logrado la expansión en cuando a la participación de productos ecuatorianos en el exterior; un total 186 productos se sumaron a ser partícipes de la internacionalización de nuevas 30 MIPYMES, que hicieron exportaciones por primera vez (González y Maldonado, 2017).

En cuanto a la división de producción, son empresas extranjeras las que abarrotan el mercado nacional. Las PYMES siguen teniendo sistemas de gestión no dinamizado, no logrando efectuar estrategias para la optimización de recursos (para precios competitivos) y acogida a mayor segmento de mercado.

Producción de cacao y sus derivados

El cacao ecuatoriano es uno de los más apetecidos en el mundo, representa el 7% de producción de cacao arriba seguido de Ghana y Costa de Marfil, y es el primer productor de cacao fino de aroma a nivel mundial. Se encuentra entre los principales productos de exportación, se afianza en cuarto puesto seguido del banano camarón y las flores. Según La Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (ANECACAO) y el Ministerio de Agricultura y Ganadería el año pasado se exportaron 315 mil toneladas métricas de cacao Arriba y 170 mil toneladas de cacao fino, en cuanto a productos derivados del mismo existe un gran desbalance en los últimos años, la crece, sin embargo, las PYMES deben afianzar y tecnificar sus productos:

TOTAL DE EXPORTACIÓN DE CACAO EN 2018 (MILES DE USD FOB)

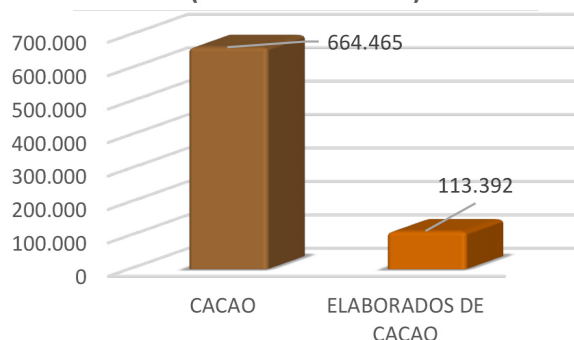


Gráfico 2. Exportaciones de cacao y sus derivados Fuente: Banco Central del Ecuador y ANECACAO

En el gráfico se refleja la importancia e incidencia del cacao ecuatoriano en el mundo, entre los que está el cacao en grano y derivados del mismo. En los últimos años las PYMES se han incentivado y comprometido con el proceso de desarrollo productos elaborados como licos de cacao, manteca de cacao, torta de cacao, polvo de cacao, nibs de cacao y chocolate. “Estas proyecciones hicieron que el cacao pase de ser un producto con ganancias marginales, a significativas, que lo volvió atractivo para muchos agricultores” (EITelégrafo, 2019). En el mercado nacional esta categoría de productos

no ha sido bien aceptada, la culturalización del país aún y otros aspectos sociales han hecho que las PYMES se orienten por segmentos de mercado externos.

En el Oro un 73% de cacao de lo produce en estado húmedo (no representa mayor ingreso), y el 27% se lo realiza en seco. El 68% de su producción se lo comercializa mediante intermediarios, mientras que el 32% por medio de Asociaciones o cooperativas de productores Solórzano y Balseca (2017). Actualmente en la provincia existen alrededor de ocho Asociaciones y cooperativas dedicadas a la elaboración de productos derivados del cacao. Entre ellas se ha escogido la Asociación De Productores Agropecuarios ASOPROAPI, situados en el cantón Piñas, el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, la acredita y autoriza para que realice la actividad económica de la elaboración de cacao, manteca, grasa y aceite como lo determina el RUC, el que es otorgado por el Servicio de Rentas Internas. Desde hace cinco años se ha formado a la Asociación Chocodamas, direccionado a ofrecer valor agregado al cacao a ASOPROAPI.

Chocodamas cuenta con 21 socios de los cuales lo forman 12 mujeres y 9 varones. Las actividades para la elaboración de productos derivados del cacao lo realizan cinco mujeres. Actualmente se encuentran legalmente registrados en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) de la Provincia del Oro. En 2016 Chocodamas obtuvo la Notificación de registro sanitario por el ARCSA ofreciendo así la autenticidad y calidad de sus productos y lograron ganar el concurso Plan semilla.

Ante la aceptación de mercados internacionales sobre el cacao Ecuatoriano sus derivados, Chocodamas tiene como objetivo internacionalizar su marca y productos. Para ello se analiza la estrategia del benchmarking competitivo para

consolidación a nivel nacional y la captación de mercado internacional. Se analizan tres grandes empresas que han comenzado liderar en los mercados como son: Pacari, República del Cacao y Chchukululu, con autenticidad nacional, direccionadas a la realización de productos derivados del cacao, y se evalúan las estrategias de marketing empleado para la internacionalización de las PYMES. Pacari es una empresa ecuatoriana, fundada en 2002 por Santiago Peralta y su esposa Carla Baroto. Ha ganado más de 300 premios nacionales e internacionales. Cuenta con una alta gama de productos elaborados del cacao orgánico, Entre ellos las tabletas con sabores nunca antes vistos, además de las cajas de regalo ofrecidas para todo público, y el polvo de cacao para preparación casera ha evolucionado en gran escala en los mercados internacionales.

La empresa República del Cacao se creó en el 2005 fundado por los hermanos Chiriboga. Trata de conservar la autenticidad del cacao de aroma fino y utilizarlo como materia para la presentación de sus chocolates. Además de ello recolecta el mejor cacao criollo del país. Es reconocido a nivel mundial, por su denominación de origen y la trascendencia de cada uno de los productos. Ha tenido un éxito trascendental, pues ofrece a sus consumidores una experiencia sensorial en cada uno de sus establecimientos, no solo mediante elaboración de chocolate fino, la presentación del producto, sino desde la atención del mismo.

La empresa Chchukululu fue creada en 2004. Lanzó su primera barra fina hecha a base de cacao arriba hecha en Ecuador. Además, se ha asociado a los pequeños productores y ha logrado ofrecer otra perspectiva del cacao nacional manteniendo las antiguas prácticas artesanales.

Las ventajas competitivas que estos poseen en cuanto al mejor chocolate seleccionado,

las buenas prácticas de manufactura, el compromiso social y con el medio ambiente han mostrado un atractivo internacional, donde se clasifican en herramientas como:

Pacari	República del Cacao	Chchukululu
Chocolate artesanal	Chocolate de fino aroma	Frijoles y semillas de granos orgánicos crudos
Chocolate Orgánico y biodinámico	Nibs de chocolate	Chocolate fino
Chocolate premium	Mezclas de chocolate para chef	Chocolate arriba

Tabla 2: Estrategias de productos

Pacari	República del Cacao	Chchukululu
Logo inspirado en el árbol de la cultura Valdivia.	Cajas exclusivas para todo público, en madera y cuero.	Exposición del dueño del cultivo
Empaque de cobertura que contiene el producto.	Cada uno de sus productos contiene un código GPS que provee la información de procedencia del cacao.	Cajas envueltas por bolsitas junto a una figura artesanal.
Caja de presentación simples, no saturadas.		Colores endémicos

Tabla 3: Estrategias de empaque

Pacari	República del Cacao	Chchukululu
Logo inspirado en el árbol de la cultura Valdivia.	Cajas exclusivas para todo público, en madera y cuero.	Exposición del dueño del cultivo
Empaque de cobertura que contiene el producto.	Cada uno de sus productos contiene un código GPS que provee la información de procedencia del cacao.	Cajas envueltas por bolsitas junto a una figura artesanal.
Caja de presentación simples, no saturadas.		Colores endémicos

Tabla 3: Estrategias de empaque

Las estrategias desarrolladas, forman parte fundamental en el proceso de la internacionalización, cada una de ellas se ha llevado a cabo en diferentes tiempos. Han sido planificadas, y puestas en marcha en las

Pacari	República del Cacao	Chchukululu
Han dado conocer su marca en gran variedad de ferias nacionales e internacionales.	Participación en ferias internacionales sobre chocolate.	Han participado en Shows internacionales incentivando la historia y participación del chocolate.
Participación en más de 300 concursos.	Participación en ferias sobre snacks y elaboración de maestros chocolateros.	

Tabla 4: Herramienta ferias internacionales

Pacari	República del Cacao	Chchukululu
Ofrece un tour en la Amazonía acercando al usuario al proceso del chocolate, donde se participa en una cata exclusiva de productos.	Actualmente cuenta con una escuela donde imparten clases maestros chocolateros. Ofrecen sus productos en duty free y lugares de alto tráfico de viajeros.	No realiza
Patrocina eventos sobre cata y maridaje de vinos de oveja negra y chocolates.		

Tabla 5: Herramienta catas y maridajes

Pacari	República del Cacao	Chchukululu
Compromiso con la fabricación y sociedad, más de 3500 familias forman parte de este emprendimiento.	Desarrollo de la estrategia de integración vertical trabajando con 1800 finqueros que lo proveen del mejor cacao.	Asociado a finqueros de chocolate arriba

Tabla 6: Herramienta compromiso social

empresas líderes del sector, por lo tanto, el proceso de internacionalización de las PYMES derivadas del cacao se dará de forma exitosa al emplearlas en función del producto a desarrollar.

Para la realización de este estudio se elabora un análisis FODA, para reconocer las fortalezas,

Pacari	República del Cacao	Chchukululu
Venden sus productos mediante su página de internet.	Venden sus productos mediante su página de internet.	No realiza
Se encuentra posicionado en perchas de centros comerciales de media y alta gama.	En sus tiendas expone la trayectoria de la historia del chocolate desde la recolección de materia prima hasta la confección de sus postres por maestros chocolateros. Posicionado en perchas de centros comerciales de media y alta gama	Ubicación de productos en perchas de centros comerciales de media y alta gama.

Tabla 7: Tiendas y distribución

Pacari	República del Cacao	Chchukululu
No realiza	Ofrece una visión desde toda perspectiva en sus establecimientos.	No realiza

Tabla 7: Tiendas y distribución

oportunidades y amenazas, de la Asociación Chocodamas, se delimita las empresas a analizar, en este caso se escogieron: Pacari, República del Ecuador Y Chchukululu, que tienen éxito en la internacionalización de su producto.

La adaptación de PACARI, República del Cacao, y Chchukululu a los mercados internacionales se ha visto en una fase exitosa a través de las diversas estrategias de marketing y reconocimiento en los mercados internacionales. La participación de sus marcas en las grandes ferias nacionales e internacionales ha dado apertura para el conocimiento de nuevos nichos de mercado en el exterior, así mismo el valor agregado que ofrecen a sus clientes mediante la presentación de sus productos es uno de los puntos clave para la creación de un vínculo emocional en la elaboración de sus chocolates, pues el compromiso social que estas empresas mantienen con sus principales proveedores de cacao es fundamental para sus clientes.

Otra de las características esenciales es la identificación de cada una de sus tabletas, la denominación de origen y las buenas prácticas

con el medio ambiente crean una agradable experiencia, como lo es en el código GPS y la imagen que reconoce al dueño/a del cultivo, así como la asociación de proyectos del estado adaptables a la venta del producto como “Marca país” agregan ventajas en su internacionalización.

Además, las infraestructuras de los establecimientos permiten que la cata de estos chocolates se vuelva una experiencia transfronteriza, logran enviar a sus clientes al país de origen. El valor agregado de su envoltorio, con colores y figuras indígenas hacen que prevalezca el reconocimiento de marca país.

La necesidad de innovarse, de cambiar no cae en contradicción con la condición de ejercitar el benchmarking, esto significa estar al tanto de lo que otras marcas se encuentran posicionadas en el mercado. Sobre todo, las más influyentes. Al realizar el análisis del mercado siguiendo la metodología FODA, los siguiente es beneficiarse de las oportunidades que el mercado brinda, adaptar las mejores prácticas en una fuente de competitividad

La Asociación Chocodamas ya cuenta con ventajas competitivas en cuanto al sector, la elaboración propia de mujeres, y la productividad artesanal que estas presentan. Mediante esta herramienta se han captado los recursos específicos, que corresponde a la observación, comparación, evaluación y adaptación, y, se opta por lo que faculta una ventaja competitiva e implemente de forma creativa en la PYME.

4. CONCLUSIÓN

El benchmarking permite estudiar el ecosistema de marcas que lideran cualquier sector y esa visión multisectorial que se obtiene, además permite las nuevas tendencias y gestiones

estratégicas, es adecuado para hacer pronósticos del comportamiento del mercado.

A partir del benchmarking competitivo, se ha determinado que la aplicación de: Estrategia de producto; estrategia empaque; la Participación internacional en ferias y ruedas de negocios; las catas y maridajes, el compromiso social de la empresa con sus productores y proveedores; las buenas técnicas de distribución y la herramienta Marca país son esenciales para el proceso de internacionalización de estas PYMES, estas herramientas han logrado que se desarrollen ventajas competitivas sostenibles en los líderes del mercado y la internacionalización de sus productos se dé como resultado de su aplicación. De acuerdo con las condiciones que tienen las empresas de Chocodamas en Piñas, las utilidades de estas estrategias son recomendables para la internacionalización de sus productos.

5. REFERENCIAS

1. Agyapong, D. (18 de Noviembre de 2010). Micro, Small and Medium Enterprises' Activities, Income Level and Poverty Reduction in Ghana – A Synthesis of Related Literature. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 196. doi:10.5539/ijbm.v5n12p196
2. Alonso, A. J., & Martín, C. S. (2000). Benchmarking: Una herramienta para gestionar la excelencia en las bibliotecas y los servicios de información. In *Jornadas de Bibliotecas Universitarias de Castilla y León*.
3. Bi, H. H. (2 de Mayo de 2017). Multi-criterion and multi-period performance benchmarking of products and services. *Benchmarking: An International Journal*, 934-972. doi:https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2015-0100
4. Burgos, A., Rojas, R., & Ocampo, L. (2018). Establecimiento de un sistema de gestión de proveedor internacional confiable como estrategia para la aceleración de la internacionalización de las MIPyMES Mexicanas. *Revista Global de Negocios*, 6, 16.
5. Camp, R. (1993). *Benchmarking*. México: Panorama Editorial S.A.
6. CAN. (9 de 12 de 2008). Comunidad Andina. Obtenido de Comunidad Andina: <http://www.comunidadandina.org/>
7. Cardozo, P., Chavarro, A., & Ramírez, C. (2007). *Teorías de Internacionalización*. *Global Bussines Today*, 20. Recuperado el 28 de Junio de 2019
8. CENSOS, I. N. (2017). Directorio de Empresas y Establecimientos. Obtenido de INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
9. Censos, I. N. (2017). Ecuador en cifras. Obtenido de https://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qv_w&host=Q_VS%40virtualqv&anonymous=true
10. Clatot, G. (2018). *CHIFFRES CLÉS 2018 DES INDUSTRIES DE LA CHOCOLATERIE*. France: Syndicat du Chocolat.
11. Delgado, D. D., & Granizo, G. P. (abril de 2018). "Las Pymes en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento", . *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 16. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/pymes-ecuador-financiamiento.html>
12. Dereli, D. D. (2015). *Innovation Management in Global Competition and Competitive Advantage*. *ScienceDirect*, 6.
13. ElTelégrafo. (27 de abril de 2019). Exportaciones de cacao subieron 4,65% en 2018. *El telégrafo*.
14. Falahat, M., Knight, G., & Alon, I. (12 de Noviembre de 2018). *Orientations*

- and capabilities of born global firms from emerging markets. *International Marketing Review*, 35(6), 936-957. doi:<https://doi.org/10.1108/IMR-01-2017-0021>
15. Fernandez, Z., & Suárez, I. (1996). La estrategia de una empresa desde una perspectiva basada en recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 73-92.
 16. González, P., & Maldonado, P. (12 de junio de 2017). Nuevos productos se exportaron durante el 2016. *El Comercio*, págs. 1-2.
 17. Hymer, S. (1960). The internacional operations of nacional firms. A study of direct foreign investment. Universidad de Cambridge. Cambridge: MIT Press. Recuperado el 28 de junio de 2019
 18. Koenes, A. (1997). *Competitive Advantage and small business*. Madrid: Díaz de Santos. Recuperado el 15 de Julio de 2019, de https://books.google.es/books?id=MQYxXLY00hUC&pg=PA231&dq=benchmarking+aplicación&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwik84D26czjAhVy6uAKHUy_CR4Q6AEIKDAA#v=onepage&q=benchmarking%20aplicación&f=false
 19. Miranda, F. (27 de abril de 2018). Exportaciones de cacao subieron 4,65% en 2018. (E. TELÉGRAFO, Entrevistador)
 20. Olivas, S. (Mayo de 2007). *Guía de Benchmarking. Teoría y práctica de esta metodología*. (A. E. Calidad, Ed.) Madrid, España: Asociación Española para la Calidad.
 21. Quito, C. d. (06 de 2017). Cámara de Comercio de Quito. Obtenido de <http://www.ccq.ec>
 22. Reinoso, C. F. (2017). *Competitividad e Internacionalización de la PyMe en México*. México: Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.
 23. Rodríguez, C., & Cano, M. (2017). LA IMPORTANCIA DEL BENCHMARKING COMO HERRAMIENTA PARA INCREMENTAR LA CALIDAD. Universidad Veracruzana, 12.
 24. Singh, A. K. (3 de Mayo de 2016). Competitive service quality benchmarking in airline industry using AHP. *Benchmarking: An International Journal*, 23(4), 768-791. doi:<https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2013-0061>
 25. Solórzano, S., & Balseca, L. (20 de Septiembre de 2017). COMERCIO INTERNACIONAL: NUEVAS PERSPECTIVAS DE MERCADO PARA LOS PRODUCTOS DERIVADOS DE CACAO DE LA PROVINCIA DE EL ORO - ECUADOR. *Revista científica institucional TZHOECOEN*, 9(3), 19. doi: <https://doi.org/10.26495/rtzh179.323327>
 26. SRI. (20 de 11 de 2012). SRI. Recuperado el 14 de 07 de 2019, de <https://www.sri.gob.ec>
 27. SUPERCIA. (2019). Superintendencia de Compañía Valores y Seguros. Obtenido de Superintendencia de Compañía Valores y Seguros.
 28. VALLS ROIG, A. (1995). *GUIA PRACTICA DEL BENCHMARKING O COMO LOGRAR EL LIDERAZGO EN SU EMPRESA O UNIDAD*. Barcelona: EDICIONES GESTION 2000.
 29. Vernon, R. (mayo de 1966). "International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*.
 30. Vieira, E. (28 de septiembre de 2017). El 42% de las compañías registradas en el país son Pymes. *El Telégrafo*. Recuperado el 10 de noviembre de 2019, de <https://www.eltelgrafo.com.ec/noticias/economia/4/el-42-de-las-companias-registradas-en-el-pais-son-pymes>