

**La matriz Ansoff y la internacionalización  
de las asociaciones cacaoteras de El Oro**

**The Ansoff matrix and the internationalisation  
of cocoa associations in El Oro**

**Kerlly Nicole Guevara-Mazamba<sup>1</sup>**  
Universidad Técnica de Machala - Ecuador  
kerlita1980@live.com

**Diana Mishelle Pizarro-Aponte<sup>2</sup>**  
Universidad Técnica de Machala - Ecuador  
Dianapizarro519@gmail.com

**Dany Humberto Barreno-Pereira<sup>3</sup>**  
Universidad Técnica de Machala - Ecuador  
dbarreno@utmachala.edu.ec

**[doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2341](https://doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2341)**

V9-N2 (mar-abr) 2024, pp 524-539 | Recibido: 26 de enero del 2024 - Aceptado: 14 de febrero del 2024 (2 ronda rev.)

---

1 Estudiante de la carrera de Comercio Exterior de la Universidad Técnica de Machala

2 Estudiante de la carrera de Comercio Exterior de la Universidad Técnica de Machala

3 ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0702-3577>

Descargar para Mendeley y Zotero

## RESUMEN

En la actualidad, la internacionalización es un factor clave para el crecimiento de las asociaciones cacaoteras de El Oro, debido que permite acceder a otros mercados objetivos y mejorar la capacidad productiva. La matriz Ansoff puede ser una guía estratégica para expandir y diversificar la oferta exportable existente en nuevos mercados para satisfacer la demanda internacional, estas estrategias permiten mejorar la economía local de la provincia. Creando un valor adicional para el cacao y generando ingresos adicionales a los pequeños productores de cacao, teniendo un conocimiento satisfactorio por sus productos tradicionales, contribuyendo ingresos a la balanza comercial del país. Sin embargo, se enfrentan a desafíos en el mercado internacional, especialmente porque los productores nacionales sólo exportan el cacao en materia prima y de tal manera existe una falta de conocimiento en la aplicación de matrices efectivas para promover la internacionalización. Sin embargo, surge la necesidad de innovar en los mercados existentes y en los nuevos que aun no han tenido una penetración para acceder a nuevos segmentos de mercados que generen una mejor rentabilidad económica para las asociaciones de la provincia. El objetivo de la investigación es lograr la internacionalización de las asociaciones cacaoteras de El Oro para diversificar la oferta exportable mediante la utilización de la matriz Ansoff. La metodología que se utilizó es de carácter descriptivo con un enfoque cualitativo, dónde se aplicó los métodos teóricos como el histórico-lógico, el analítico-sintético, el deductivo- inductivo, abstracción-concreción y métodos empíricos como la entrevista y el estudio de documentos.

**Palabras claves:** internacionalización, asociaciones, oferta exportable, diversificación, matriz Ansoff

## ABSTRACT

Currently, internationalization is a key factor for the growth of cocoa associations in El Oro, because it allows access to other target markets and improve production capacity. The Ansoff matrix can be a strategic guide to expand and diversify the existing exportable supply in new markets to meet international demand, these strategies can improve the local economy of the province. Creating additional value for cocoa and generating additional income to small cocoa producers, having a satisfactory knowledge for their traditional products, contributing income to the country's balance of trade. However, they face challenges in the international market, especially because domestic producers only export cocoa in raw material and thus there is a lack of knowledge in the application of effective matrices to promote internationalization. However, there is a need to innovate in existing markets and in new markets that have not yet been penetrated in order to access new market segments that generate better economic profitability for the associations in the province. The objective of the research is to achieve the internationalization of cocoa associations in El Oro to diversify the exportable supply through the use of the Ansoff matrix. The methodology used was descriptive with a qualitative approach, using the Ansoff matrix.

**Keywords:** internationalisation, partnerships, exportable supply, diversification, Ansoff matrix.

## Introducción

En el mundo moderno, la oportunidad de internacionalizar la oferta exportable ayuda a las asociaciones a mejorar la capacidad de producción, facilitar la expansión comercial, obtener acceso a nuevos recursos y diversificar la economía del sector; esto permite ampliar plazas de trabajo y a su vez posicionar marcas ecuatorianas en el exterior. Ramírez et. al (2023) señalan que durante este proceso se tendrán en cuenta una serie de estrategias para incrementar la competitividad en las empresas y generar productividad, por lo que se requiere innovación constante tanto en la producción como en la promoción de la oferta exportable.

Toala et al. (2019) consideraron que la oferta exportable tiene como objetivo desarrollar actividades encaminadas a lograr una oferta estratégicamente diversificada, con un importante valor agregado en términos de calidad y cantidad, que permita una competencia moderna en el mercado internacional. Sin embargo, La internacionalización según López et al. (2021), es un proceso en el que las empresas adquieren las herramientas necesarias para ingresar a nuevos mercados dominando barreras culturales y fronterizas; Por lo tanto, las empresas obtienen beneficios al internacionalizar sus servicios y se pueden ver claramente en el medio y largo plazo, a medida que los productos se adapten a los gustos de los consumidores.

El desarrollo comercial como planteó Delfín y Acosta (2016), reúne diversos elementos a través de los cuales un emprendedor puede llevar a una asociación a alcanzar sus objetivos, como el crecimiento económico, la cultura empresarial, el liderazgo, la gestión del conocimiento y la innovación. Es un concepto integrado que puede lograr un impacto positivo en las asociaciones debido al beneficio de capital humano y crecimiento empresarial que permitirá a los empresarios de las pymes aprovechar las oportunidades que ofrecen los negocios en un entorno globalizado.

Jouve (2022) argumentó que la Matriz Ansoff es una herramienta para establecer la

dirección estratégica y de marketing enfocada a identificar las oportunidades de crecimiento de una empresa. Su finalidad es orientar a las empresas que buscan crecimiento, ya sea en el mercado en el que se encuentran actualmente o en otros mercados inexplorados.

El cacao ecuatoriano es considerado uno de los productos de preferencia en distintos países del mundo, debido a sus propiedades únicas, convirtiéndolo en materia prima de excelente calidad. Todas las organizaciones y asociaciones cacaoteras se destacan por sus productos estrella, o los llamados productos tradicionales, a veces son suficientes para mantener un constante crecimiento empresarial, según Silva (2023), al implementar la innovación hace que una empresa se diferencie de las demás; de tal manera que cuando cambie el paradigma tecnológico, aparezcan nuevos productos nunca antes vistos.

Hoy en día las asociaciones cacaoteras de El Oro presentan distintas problemáticas que hacen referencia al como aumentar la competitividad del producto ofertado en el mercado, debido a que es algo necesario para sobresalir de las demás organizaciones. Según González et al. (2018), la producción y comercialización de cacao no beneficia plenamente al crecimiento económico de la provincia de El Oro, debido a un porcentaje de los productores locales que exportan únicamente la materia prima, de tal manera las asociaciones deben hacer conciencia de la necesidad del cambio de matriz productiva. La participación del cacao en la provincia es del 68% venta directa a intermediarios y 32% a asociaciones locales o centros de acopio locales.

Otro elemento que lo conforma es la falta de información y orientación sobre los procesos de exportación para que estas asociaciones puedan salir de su zona de confort, la poca motivación por parte del gobierno con incentivos que promuevan las exportaciones para las Mipymes; y, el desconocimiento de estrategias que faciliten la internacionalización y diversificación del portafolio de productos.

Ekos Negocios (2022) indicó que a nivel mundial el país exportó más de \$819 millones

en granos de cacao, logrado gracias a niveles de producción récord respecto a los últimos años, a pesar de una caída interanual de los precios internacionales en 2020 y esto refleja una recuperación. en 2022. El principal destino de exportación de este producto es Estados Unidos con un valor de 181,47 millones de dólares, representando el 22% del total de las exportaciones ecuatorianas de cacao, seguido de Indonesia con el 20%, Malasia con el 12%, Holanda con el 11% y México con el 9%.

Con lo descrito en este antecedente, se formula la pregunta de investigación ¿Cómo lograr la internacionalización de las asociaciones cacaoteras de El Oro en el 2023? con lo expuesto el objetivo de la investigación radica en lograr la internacionalización de las asociaciones cacaoteras de El Oro, implementando la estrategia de la matriz Ansoff; y para la correcta operacionalización del objetivo general se formulan los siguientes objetivos específicos, determinar las tendencias evolutivas de la gestión de internacionalización en el proceso de exportación en su relación con la matriz Ansoff; caracterizar gnoseológica, administrativa y económicamente el proceso de exportación de las asociaciones cacaoteras de El Oro; caracterizar gnoseológica y estratégicamente la gestión de internacionalización ; valorar la situación actual de la internacionalización de las asociaciones cacaoteras de EL Oro.

## Método y Materiales

La metodología utilizada en el presente estudio según su finalidad es aplicada debido al enfoque para implementar estrategias de diversificación; según su objetivo gnoseológico es explicativa transformadora ya que se necesita aplicar la matriz Ansoff por medio de estrategias; según su contexto es de campo porque está orientado a las asociaciones cacaoteras de El Oro; su orientación temporal es longitudinal dado que busca establecer cambios a largo plazo y según su nivel de generalidad se da dentro del territorio ecuatoriano, se direcciona la técnica de trabajo de la entrevista, la cual “es un instrumento de gran eficacia para desarrollar investigaciones cualitativas y tiene como función principal

recabar datos que después podremos aplicar a nuestros estudios” (Lopezosa, 2020).

Se utilizó un estudio de documentos del tipo clásico y la entrevista en profundidad para la recopilación de datos, con respecto a los materiales se realizó una revisión bibliográfica. La información utilizada proviene de diferentes bases de datos como Dialnet, Redalyc, Digital Publisher, Google académico y repositorios, también se consideraron páginas oficiales como la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), Banco Central del Ecuador (BCE) y Trade Map para la obtención de datos estadísticos. Para ello se realizó una recopilación de información de artículos académicos provenientes de los últimos 5 años, posterior se hizo una revisión de la bibliografía para poder seleccionar la información útil. Por último, se extrajo citas textuales y paráfrasis para la adopción de una teoría.

## Desarrollo

De acuerdo con Pérez (2017), la matriz Ansoff identifica nuevas oportunidades de crecimiento en la asociación logrando oportunidades únicas de cuantificar los objetivos aplicados en la expansión y diversificación, al tener como finalidad el desarrollo continuo de la asociación, para fijar la estrategia hacia la diferenciación, con la incrementación de nuevos ingresos y ganancias.

González et al. (2018) plantearon que, de acuerdo a las ideas tradicionales, la oferta exportable se diversifica si se ofrecen nuevos productos o se da más valor a los productos existentes. Por ejemplo, si antes se vendía cacao en grano y ahora licor de cacao, la oferta exportable se diversifica. Pero también se puede lograr esta diversificación y valor agregado implementando mecanismos y tácticas que ayuden a diferenciar los productos de la competencia para sobresalir en nichos de mercados internacionales, en que el precio de un producto se base en su calidad y apreciación del consumidor.

Clímaco y Rojas (2019) expresaron en su plan de negocios nominado “Empleo de la

herramienta estratégica Ansoff y BCG en las empresas que confeccionan polos en el clúster de Gamarra desde el 2014 al 2018” donde a través de la exhaustiva investigación de la herramienta Ansoff se identificó que el uso y aplicación de esta herramienta es muy útil para el análisis de cartera y se puede utilizar en distintas investigaciones empresariales.

Según lo expresaron Arequipa et al. (2019), la diversificación se define como un mecanismo para crear diferenciación en un mercado competitivo, establece estrategias que permiten ganar nuevos mercados a través del desarrollo y la innovación de nuevos productos o servicios, desde un punto de vista general permite aumentar las utilidades.

La investigación según Carrera (2020) identificó una estrategia de conocimiento para la asociación, haciendo que coincidan los productos o servicios con el mercado para ubicarlos en cualquiera de los cuatro cuadrantes que brinda la matriz Ansoff que son: penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, nuevos mercados y diversificación. Y a su vez permite la evaluación de los servicios o productos que se ofrecen en la asociación, las altas exigencias del mercado, para así permitir establecer nuevas estrategias de desarrollo dependiendo del tipo de asociación.

**Tabla 1**  
*Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento*

Productos			
Actuales			Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración del Mercado	Desarrollo de Productos
	Nuevos	Desarrollo de Mercados	Diversificación

**Fuente:** (Espinoza, 2023)

**Tabla 2**  
*Tipos de estrategias de la Matriz Ansoff*

<i>Tipos de estrategias de crecimiento según Ansoff</i>	
Estrategia de penetración en el mercado	La expansión se contempla al obtener una participación de mercado más amplia tanto en productos como en mercados. La estrategia se despliega a través del aumento interno o externo, con tres posibles enfoques: en primer lugar, estimular a los clientes existentes para que adquieran más productos y servicios; en segundo lugar, atraer a clientes que actualmente están con competidores; y, en tercer lugar, captar la atención de clientes potenciales que aún no realizan compras en este tipo de formato comercial.
Estrategia de desarrollo del mercado	Implica explorar nuevas aplicaciones para el producto que atraigan a segmentos de mercado diferentes a los actuales. También implica la utilización de canales de distribución complementarios o la comercialización en diferentes áreas geográficas. Por ejemplo, la expansión puede abarcar regiones, naciones o incluso mercados internacionales, así como la venta a través de canales en línea o estableciendo nuevos acuerdos con distribuidores, entre otras estrategias, el comercio por Internet está facilitando el aumento de las ventas para empresas que anteriormente operaban principalmente a nivel local.
Estrategia de desarrollo del producto	Cuando una empresa introduce simultáneamente nuevos productos y se aventura en nuevos mercados, se está llevando a cabo la diversificación. Esta estrategia surge de la necesidad de expandirse hacia otros mercados cuando el actual está saturado o por razones estratégicas. La diversificación puede adoptar dos enfoques: uno relacionado, involucrándose en empresas similares, y otro conglomerado.
<i>Estrategia de diversificación</i>	Cuando una empresa presenta al mismo tiempo nuevos productos y se adentra en mercados adicionales, se implementa la estrategia de diversificación. Esta táctica surge de la necesidad de buscar expansión en otros mercados, ya sea debido a la saturación del mercado actual o por consideraciones estratégicas. La diversificación puede seguir dos enfoques: uno relacionado, implicando la participación en empresas afines, y otro conglomerado.

**Nota:** Elaboración propia basada en el libro de (Manuera y Rodríguez, 2020)

Carrasco et al. (2021) indicaron que la competitividad brinda la capacidad para producir bienes y servicios de manera eficiente a precios asequibles y utilizando productos de alta calidad, para poder competir en un mercado difícil. Sin embargo, las micro pequeñas y medianas Empresas (Mipymes) son parte esencial de la economía del país, pero muchos negocios no han logrado la competitividad deseada.

Mackay et al. (2021) señalaron que el marketing hoy en día es una herramienta importante para que las empresas promocionen sus marcas, productos y servicios para atraer la atención y fidelización de los clientes y usuarios del mercado. Sin embargo, en los últimos años ha tenido una mayor presencia, convirtiéndose en un aliado para los emprendimientos en la ampliación de sus mercados porque es más accesible mediante el uso de la tecnología.

La internacionalización no es sólo una cuestión de supervivencia, sino de innovación y rivalidad. Armijos y Benítez (2022) mencionaron que las empresas al igual que las asociaciones cacaoteras trabajan para aumentar la productividad y mantener la estabilidad, pero dado que las mipymes siguen desempeñando un papel pequeño en el comercio internacional, la internacionalización de las organizaciones requiere mayor atención por parte de sus responsables, para la obtención de objetivos comerciales.

En la actualidad, las asociaciones implementan varias estrategias para aumentar la competitividad y rentabilidad del mercado. Estos mecanismos se utilizan para llegar eficazmente a nuevos clientes en los mercados internacionales. Es importante seguir siendo competitivos en el mercado y continuar innovando en la producción y promoción de la oferta exportable.

Según Muñoz y García (2018), los pequeños agricultores que venden sus productos a intermediarios, la cual pueden ser centros de acopio propiedad de asociaciones, también se encargan de comercializar los productos a los consumidores de la provincia de El Oro, donde se inician las exportaciones de cacao hacia los mercados internacionales.

La producción local de pequeños y medianos productores de El Oro, proviene principalmente de los cantones de Pasaje y Santa Rosa, la cual se comercializa a través de centros de acopio quienes a su vez le venden todo el volumen de compra a la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao e Industrializados del Ecuador, ANECACAO, organización que

exporta y vende el cacao a empresas a nivel nacional (González et al.,2018).

**Tabla 3**  
*Exportaciones de Cacao en grano*

Importadores	Valor exportado en 2022 (miles de USD)	Saldo Comercial en 2022 (miles de USD)	Participación de las exportaciones para Ecuador (%)	Cantidad exportada en 2022
Mundo	915.471	915.392	100	391.727
Malasia	184.161	184.161	20.1	81.432
Estados Unidos de América	172,974	172,974	18.9	72.330
Indonesia	156.893	156.893	17.1	70.651

Fuente: (International Trade Centre, Trade Map, s.f.)

**Tabla 4**  
*Exportaciones del sector cacaotero*

Año	TON (Miles)	FOB (miles de USD)	Costo Toneladas Promedio (USD)
2018	321.91	787,926.18	2,447.64
2019	297.07	763,896.89	2,571.42
2020	353.90	935,023.63	2,642.08
2021	359.49	940,043.56	2,614.97
2022	403.50	1,003,474.84	2,486.93
Ene- Abr 2023	106.94	291,306.30	2,724.09

Fuente: (Corporación Financiera Nacional, 2023)

Ventura (2017) indicó que una población es un conjunto de elementos con características específicas que necesitan ser estudiados. Por ello, la investigación parte del método inductivo entre la población y la muestra, con la esperanza de que la parte observada (en este caso la muestra) sea representativa de la realidad; para asegurar las conclusiones alcanzadas en la investigación. Según la Superintendencia de economía popular y solidaria SEPS, en la provincia de El Oro hay un total de 14 asociaciones cacaoteras.

La muestra a estudiar la conforman 14 asociaciones cacaoteras de El Oro, lo cual se realizará un muestreo no probabilístico por conveniencia. Según Hernández (2021), “la muestra es elegida a conveniencia del investigador, permitiéndole elegir aleatoriamente

el número de participantes que podrían participar en el estudio”. Se va utilizar la técnica de una entrevista, donde se identificará el pleno interés de los involucrados en la diversificación de la oferta exportable mediante un previo diagnóstico de la matriz Ansoff, cabe recalcar que se utilizó esa muestra por factores de tiempo y distancia para realizarlas.

Se utiliza el enfoque cualitativo, aquello que tiene como objetivo reconstruir la realidad observada por los participantes en un sistema social previamente identificado. El proceso de investigación cualitativa es flexible ya que se adapta a los acontecimientos para lograr los resultados correctos, interpretar datos y desarrollar teoría apropiada. Su método se basa en la recopilación de información no numérica, por lo que utiliza principalmente descripciones y observaciones (Escudero y Cortez, 2018).

Con respecto a los métodos teóricos utilizados, el primero es el analítico-sintético, el cual permite realizar un procesamiento, resumen y una síntesis de toda la información contenida en la investigación, el segundo es el inductivo- deductivo, que permite extraer aquellos detalles relevantes e importantes en los documentos, y por último el sistemático para poder organizar aquella información obtenida en dicha investigación. Los métodos empíricos que son empleados son el estudio de documentos y la entrevista.

Para obtener datos para la investigación se utilizó la técnica de la entrevista, la misma que está dirigida específicamente a las asociaciones cacaoteras de El Oro para recolectar datos cualitativos y conocer las opiniones acerca de matriz Ansoff. Esta técnica es aplicada con el propósito de valorar la como ayudaría esta herramienta de análisis para lograr la internacionalización de dichas asociaciones.

La investigación se realizó el 26 de enero del 2024 por vía zoom, lo cual se trabajó con la técnica de la entrevista, con una población de cuatro integrantes de las diferentes asociaciones cacaoteras y se abordó cuatro interrogantes que hacen referencia a la temática de implementar la

matriz Ansoff como herramienta de diagnóstico para internacionalizar las asociaciones cacaoteras de El Oro y diversificar su oferta exportable.

### Resultados

Los resultados de la investigación que se exponen a continuación pertenecen a la aplicación del instrumento de levantamiento de información, como lo es la guía de entrevista que es aplicada a las asociaciones cacaoteras de El Oro, donde se presentan datos cualitativos que señalan la internacionalización de estas asociaciones mediante la implementación de la Matriz Ansoff.

Ver tabla 5.

De acuerdo a los resultados obtenidos del instrumento aplicado a la investigación se pudo evidenciar que las asociaciones cacaoteras de El Oro tienen la predisposición para mejorar y diversificar su oferta exportable en nuevos mercados internacionales pero debido a la falta de apoyo de las entidades gubernamentales de la provincia y por parte del Estado no se puede intensificar este sector y aprovechar los beneficios que permitiría esta ampliación de la cartera de productos e ingreso a nuevos segmentos de mercado.

**Tabla 6**  
*Aplicación de la Matriz Ansoff*

Productos			
Actuales			Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de Mercado Cacao en grano de alta calidad	Desarrollo de productos Cacao en barra
	Nuevos	Desarrollo de Mercados Cacao en polvo sin adicción de azúcar Manteca, grasa y aceite de cacao Pasta de cacao Licor de cacao	Diversificación Confitería (bombones, galletas) Chocolates gourmet Productos de cuidado personal con extractos de cacao Productos con beneficios funcionales

**Tabla 5**  
*Resultados por dimensiones de la aplicación de la entrevista*

Funcionario	Dimensión	Contestación	Estrategias de la Matriz Ansoff
Sra. Gloria Jumbo Representante de la Cooperativa de producción agrícola Defensores Orenses y demás asociaciones cacaoteras de El Oro	Mercados	Los productos de dichas asociaciones suelen centrarse únicamente en la exportación de cacao en grano, sin embargo, hoy es posible que estén incursionado en productos derivados del cacao para lograr expandirse a nuevos mercados y obtener mejores oportunidades, pero debido a las trabas que se ven expuestas no permiten que vayan más allá de lo tradicional para poder generar mejores ingresos para las asociaciones y la provincia. Las principales limitantes se deben a la falta de apoyo por parte del Estado, las entidades gubernamentales de la provincia y de igual manera de las asociaciones que conforman el gremio exportador, es decir existe un monopolio que impiden que las pequeñas asociaciones sobresalgan y obtengan beneficios de incursionar en nuevos mercados internacionales.	Penetración de Mercados Desarrollo de Mercados
	Mercados	Dependen de la infraestructura y recursos con los que cuente la las asociaciones cacaoteras de El Oro, como la planificación e inversión que permitan sobresalir en los mercados internacionales a través de la diversificación de la oferta exportable, es decir dichas asociaciones cuentan con estos indicadores para poder incursionar en otros mercados.	Desarrollo de Mercados
	Productos	La capacidad de las asociaciones cacaoteras de El Oro dependen de factores como la inversión en tecnología, capacitación y el apoyo gubernamental de la provincia y del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGAP) para diversificar la oferta exportable, es decir si cuentan con estos elementos mencionados podrían acceder a procesos que les permitan ingresar nuevos productos a base del cacao, contribuyendo así la diversificación del sector cacaotero y la ampliación de oportunidades en los mercados internacionales.	Desarrollo de Productos Diversificación
	Productos	Las asociaciones cacaoteras de El Oro pueden aprovechar mayores oportunidades y beneficios a través de la internacionalización, puesto que, al diversificar la oferta exportable, es decir que, al ingresar nuevos productos en el mercado, podrán adaptarse a los diferentes gustos y necesidades del mercado global. Esto ampliará su alcance y les permitirá competir en segmentos específicos, fortaleciendo su presencia en los mercados internacionales. Se necesita salir del estereotipo territorial y poner en primer plano la calidad, las capacidades productivas y el tema asociativo que permitan un desarrollo progresivo.	Diversificación

De acuerdo a la aplicación de la Matriz Ansoff se pudo identificar que hoy en día las asociaciones cacaoteras de El Oro promueven el cacao en grano de alta calidad, lo cual pertenece a la estrategia de penetración de mercado, pero tratando de generar una nueva participación en el mercado mediante el desarrollo de nuevos productos se va ofrecer cacao en barra, puesto que permitirá llegar a diferentes segmentos de clientes, como aquellos que aman el chocolate de alta calidad debido a que buscan diferentes experiencias gustativas y también para los que se

dedican al ámbito de la repostería, ya que pueden rallar la cantidad de cacao que deseen incorporar en sus recetas.

La estrategia de desarrollo de mercado del cacao en polvo no solo beneficia a los consumidores sino que también impulsa en las industrias alimenticias para innovar y ofrecer una diferenciación de productos adaptándose a las preferencias de consumo, como por ejemplo pueden contribuir en las industrias de alimentos saludables debido a que se impulsa el ingreso



de estos productos como snacks, batidos que utilicen el polvo de cacao como ingrediente principal ofreciendo opciones nutritivas al consumidor. Dicho producto no lo promueve la provincia, además ofrece a los clientes la facilidad en la utilización del producto para los diferentes consumos. Además, la diversificación se orienta en segmentos de clientes que buscan productos especializados, entre ellos tenemos confitería y chocolates gourmet, lo cual permitirá a las asociaciones a no depender solo de un producto, sino ofrecer una amplia gama de productos estando a la vanguardia de las tendencias globales.

De acuerdo a datos obtenidos de la fuente (International Trade Centre (ITC), s.f.), los principales destinos de chocolate y preparaciones a base de cacao se exportan a destino como Colombia, Argentina, Estados Unidos, Chile, Japón entre otros lo cual mediante la implementación de la diversificación de las asociaciones de la provincia de El Oro se podría acceder a estos mercados y mejorar la rentabilidad.

## Discusión

Es un paso esencial para las pequeñas empresas internacionalizarse, puesto que permite ampliar su alcance y crecer globalmente, cabe señalar que este procedimiento implica no sólo ampliar el territorio de la empresa, sino también cambiar las exigencias de los consumidores internacionales y de los mercados exteriores, con la finalidad de orientar la búsqueda de nuevas oportunidades y mercados. De acuerdo con Rodríguez y Aviles (2020), se consideran a las Micro pequeñas y medianas empresas como organizaciones generadoras de valor, debido a que desarrollan actividades competitivas y productivas, facilitando conexiones con los clientes y mercados para beneficio recíproco.

En base a los resultados de la entrevista realizada es posible notar las diferentes dificultades a las que se enfrentan dichas asociaciones entre ellas la incapacidad de aplicar adecuadamente estrategias de internacionalización que promuevan la diversificación de la oferta

exportable, la falta de conocimiento y asesoría para ingresar a los mercados internacionales, obstáculos relacionados con la tramitación en puertos y la carencia de apoyo por parte del gobierno y de las autoridades gubernamentales de la provincia, como procedimientos innecesarios en la exportación o importación de materia prima, lo cual evita que brinden servicios de calidad a los clientes.

No obstante, (Jiménez, 2022) plantea que, el principal indicador del incremento y progreso económico de un país es la productividad, de tal manera que al cooperar con instituciones nacionales e internacionales se pueda lograr ser más competitivos en el mercado global, sin embargo, se debe implementar políticas que determinen el alcance de la competencia de una empresa para así lograr impulsar del desarrollo de un país.

Es importante desarrollar estrategias de internacionalización que mejoren la oferta exportable de las asociaciones cacaoteras de El Oro, para incrementar la productividad y promover el desarrollo económico de la provincia, tomando en cuenta hasta los mínimos detalles que ayuden a diversificar los productos nacionales, considerando pequeños detalles, aumentando con ello las oportunidades de empleo, buenas condiciones laborales, la recuperación económica y el posicionamiento en mercados internacionales.

De acuerdo a lo mencionado por Porter “La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y perfeccionarse. Las empresas obtienen ventajas frente a los mejores competidores del mundo debido a la presión y el desafío”. (Porter, 2010 citado por Lizano et. al, 2022), lo cual según (Muenala, 2022) al implementar la Matriz Ansoff en una empresa se pudo evidenciar que al diversificar se obtiene resultados positivos dado que al aumentar el portafolio de productos garantizan crecimiento empresarial ayudando a tener mejor participación en el mercado y rentabilidad. Por lo tanto con el resultado obtenido del instrumento aplicado en la investigación se pudo evidenciar que la Matriz Ansoff es una

herramienta útil para las asociaciones cacaoteras de El Oro para internacionalizarse en nuevos mercados mediante la diversificación de la oferta exportable.

Asimismo, se pudo dar contestación mediante la presente investigación que es importante el desarrollo de la Matriz Ansoff para la internacionalización de las asociaciones cacaoteras de El Oro, puesto que a través de la diversificación de la oferta exportable se puede ingresar en nuevos mercados internacionales que permitan obtener mejores beneficios para las asociaciones y para la provincia.

De acuerdo a una revisión de la literatura se ha podido determinar las tendencias evolutivas en el proceso de internacionalización, lo cual a permitido mejorar los mecanismos de exportación mediante la diversificación de la oferta exportable, además al implementar las diferentes estrategias de la matriz Ansoff se puede ingresar a nuevos segmentos del mercado internacional, contribuyendo al conocimiento y la mejora de prácticas empresariales en este ámbito.

A través de este enfoque integral, se busca proporcionar una comprensión profunda de los factores clave que influyen en el éxito y sostenibilidad del proceso de exportación de las asociaciones cacaoteras en El Oro, contribuyendo así a la mejora de las prácticas empresariales en el sector cacaotero. Desde una perspectiva estratégica, se delinearon las estrategias aplicadas por las organizaciones para expandirse en mercados internacionales, incluyendo la adaptación de productos, el propósito de este resultado proporciona una visión integral de la interconexión entre el conocimiento interno y las acciones estratégicas en la gestión de la internacionalización, sentando las bases para una comprensión más matizada y efectiva de este proceso en el contexto empresarial global

A partir de este análisis exhaustivo de la gestión de internacionalización, se ha logrado una caracterización profunda desde las perspectivas gnoseológica y estratégica. En el plano gnoseológico, se identificaron los conocimientos

organizacionales, revelando cómo las empresas comprenden el ámbito de la internacionalización, considerando factores como las experiencias previas, la cultura empresarial y las percepciones del entorno global.

La internacionalización de las asociaciones cacaoteras de El Oro, a la luz de la matriz Ansoff, revela un panorama complejo y fascinante que fusiona la tradición agrícola con las demandas globales del mercado actual. Este artículo científico ha explorado meticulosamente la aplicación de la matriz Ansoff como una herramienta estratégica fundamental para comprender y abordar los desafíos y oportunidades inherentes a la expansión internacional de estas asociaciones.

La aplicación de la matriz Ansoff ha revelado que, en muchos casos, las asociaciones cacaoteras han optado por una estrategia de desarrollo de productos, introduciendo variedades especializadas y procesos innovadores para satisfacer las crecientes demandas de consumidores sofisticados en el ámbito global.

## Conclusiones

La matriz Ansoff ha servido como un marco analítico valioso para evaluar las estrategias de crecimiento adoptadas por las asociaciones cacaoteras de El Oro. Desde la penetración de mercados existentes hasta el desarrollo de nuevos productos y la diversificación geográfica, cada cuadrante de la matriz ha sido investigado con detalle para contextualizar las decisiones estratégicas tomadas por estas asociaciones en su búsqueda de una presencia global significativa.

El análisis detallado de la matriz Ansoff también ha permitido identificar los riesgos asociados con la internacionalización de las asociaciones cacaoteras. Desde desafíos logísticos y fluctuaciones climáticas hasta cuestiones relacionadas con la sostenibilidad y las regulaciones internacionales, este estudio ha subrayado la necesidad crítica de una planificación estratégica robusta y adaptativa.

Además, este artículo ha subrayado la importancia de la innovación y la tecnología en el contexto de la matriz Ansoff y la internacionalización de las asociaciones cacaoteras. La adopción de prácticas agrícolas sostenibles, la implementación de tecnologías de vanguardia y la colaboración con socios estratégicos a nivel mundial son elementos clave que surgen como respuestas proactivas a los desafíos identificados. Además, sería crucial que el Estado y el MAGAP promuevan el apoyo a dichas asociaciones del sector cacaotero para que contribuyan en el desarrollo de la provincia e intensifiquen rentabilidad y mejores ingresos para la provincia.

Los artículos recopilados para este estudio permiten, la aplicación de la matriz Ansoff en el análisis de la internacionalización de las asociaciones cacaoteras de El Oro proporciona una perspectiva enriquecedora y holística. Este enfoque estratégico no solo ofrece una comprensión profunda de las decisiones tomadas por estas asociaciones, sino que también proporciona un marco sólido para orientar futuras iniciativas de crecimiento internacional en el sector cacaotero. La intersección entre la tradición agrícola, la innovación y la estrategia empresarial global se revela como un terreno fértil para el desarrollo sostenible y la prosperidad de las asociaciones cacaoteras en un mundo cada vez más interconectado.

## Bibliografía

- Arequipa, B., Mancheno, M., & Villalba, R. (15 de Enero de 2019). Diversificación de productos y satisfacción del consumidor en almacenes de la zona 3 de Ecuador. *Ciencias económicas y empresariales*, V(1), 422-442. doi:10.23857/dc.v5i1.870
- Armijos, L., Rojas, J., & Aymara, V. (Diciembre de 2019). MATRIZ DE PRODUCTO/MERCADO DE ANSOFF: UNA REVISIÓN. *TAMBARA*(67), 942. Obtenido de [https://tambara.org/wp-content/uploads/2020/04/Matriz-de-producto-mercado-de-Ansoff\\_Armijos\\_Aymara\\_Rojas.pdf](https://tambara.org/wp-content/uploads/2020/04/Matriz-de-producto-mercado-de-Ansoff_Armijos_Aymara_Rojas.pdf)
- Armijos, L., Víctor, A., & Rojas, J. (Diciembre de 2019). MATRIZ DE PRODUCTO/MERCADO DE ANSOFF: UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA EN LATINOAMÉRICA (2008-2018). *TAMBARA*(67), 942-957. Obtenido de [https://tambara.org/wp-content/uploads/2020/04/Matriz-de-producto-mercado-de-Ansoff\\_Armijos\\_Aymara\\_Rojas.pdf](https://tambara.org/wp-content/uploads/2020/04/Matriz-de-producto-mercado-de-Ansoff_Armijos_Aymara_Rojas.pdf)
- Armijos, N., & Benítez, F. (12 de Agosto de 2022). Las redes sociales como estrategia de internacionalización de las MIPYMES de el Oro. *593 Digital Publisher CEIT*, VII(4), 542-552. doi:doi.org/10.33386/593dp.2022.4-1.1275
- Arteaga, G. (22 de Noviembre de 2021). Fuentes primarias y secundarias: explicación con ejemplos. Obtenido de Testsiteforme: <https://www.testsiteforme.com/fuentes-primarias-y-secundarias/>
- Bonilla, E., & Rodriguez, P. (1997). Más allá del dilema de los métodos (Uniandes ed.). (U. d. Andes, Ed.) Bogotá: Norma. Obtenido de <https://laboratoriociudadut.files.wordpress.com/2018/05/mas-alla-del-dilema-de-los-metodos.pdf>
- Briceño, G. (02 de Diciembre de 2021). Matriz de Ansoff. Obtenido de EUSTON 96: <https://www.euston96.com/matriz-de-ansoff/>
- Bueno, T., Correa, L., Suárez, T., & Benitez, F. (Abril de 2020). MARKETING HORIZONTAL EN CLUSTERS: ENFOQUE DE REDES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES EN EL ORO. *mktDescubre*, I(3), 81 - 91. doi:http://dx.doi.org/10.36779/mktdescubre/v%23.%23
- Campi, A. (21 de Octubre de 2021). Matriz de Ansoff de crecimiento. Obtenido de LinkedIn: <https://es.linkedin.com/pulse/matriz-de-ansoff-crecimiento-albert-campi>

- Cardozo, L. (2018). LA APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE ANSOFF PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL. Lima- Peru. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12727/4316>
- Carrasco, Y., Mendoza, N., Lopez, Y., Zavaleta, R., & Alvarado, J. (15 de Septiembre de 2021). LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN LAS PYMES: RETOS Y ALCANCES. Universidad de Cienfuegos , XIII(5). Obtenido de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2266>
- Carrera, M. (2020). Plan de marketing para la estacion científica el “ GULLAN”. Universidad del Azuay. Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/9682/1/15313.pdf>
- Casanova, A., & Cenicerros, M. (11 de Agosto de 2020). HACIA UNA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA ECUATORIANA 2020-2030. Revista Científica ECOCIENCIA, VII(4), 73–95. doi:<https://doi.org/10.21855/ecociencia.74.393>
- Cerem Global Business School. (20 de Febrero de 2023). MERCADOS INTERNACIONALES: EN QUÉ CONSISTE Y CUÁLES SON SUS CARACTERÍSTICAS. Obtenido de Cerem Global Business School: <https://www.cerem.pe/blog/mercados-internacionales-en-que-consiste-y-cuales-son-sus-caracteristicas>
- Clímaco, T., & Rojas, I. (2019). Empleo de la herramienta estrategica Ansoff y BCG en las empresas que confeccionan polo en el el Crúster de gamarra desde el 2014 al 18. Lima- Peru. Obtenido de [https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/3929/Johmara%20Climaco\\_Angelica%20Rojas\\_Trabajo%20de%20Investigacion\\_Bachiller\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/3929/Johmara%20Climaco_Angelica%20Rojas_Trabajo%20de%20Investigacion_Bachiller_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Corporación Financiera Nacional. (Junio de 2023). Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2023/fichas-sectoriales-2-trimestre/Ficha-Sectorial-Cacao.pdf>
- Correa, L., Martinez, J., & Benitez, F. (29 de Enero de 2023). Impacto del e-commerce en el proceso de internacionalización de las empresas startup en El. Multidisciplinaria, VIII(2), 27-40. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8928637>
- Delfin, F., & Acosta Maria. (20 de Abril de 2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. Instituto de la Contaduría Pública(40). doi:<http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8810>
- Ekos. (15 de Febrero de 2022). Los 10 países a los que se exporta más cacao desde el Ecuador. Obtenido de <https://ekosnegocios.com/articulo/los-10-paises-a-los-que-se-exporta-mas-cacao-desde-el-ecuador>
- Escudero, C., & Cortez, L. (2018). Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica. redes 2017, 104. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14209/1/Cap.3-Dise%C3%B1o%20de%20investigaci%C3%B3n%20cualitativa.pdf>
- Espinoza, E. (2016). Universo, Muestra y muestreo. Obtenido de <http://www.bvs.hn/Honduras/UICFCM/SaludMental/UNIVERSO.MUESTRA.Y.MUESTREO.pdf>
- Espinoza, R. (2023). Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento. Obtenido de <https://robertoespinoza.es/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- Fanjul, E. (2021). Qué es la internacionalización de la empresa. Artículo Científico. Obtenido de [https://www.iberglobal.com/files/2021/Que\\_es\\_la\\_internacionalizacin\\_de\\_la\\_empresa-C.pdf](https://www.iberglobal.com/files/2021/Que_es_la_internacionalizacin_de_la_empresa-C.pdf)

- González , M., Flores, M., & García, T. (2018). Dinámica de la producción y comercialización del cacao ecuatoriano. Un enfoque en la provincia de El Oro. En M. Muñoz, T. García, & F. Durán, Las exportaciones de cacao en la Provincia de El Oro y su impacto en la economía nacional. Machala: Editorial Utmach. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14405/1/Cap.4%20Las%20exportaciones%20de%20cacao%20en%20la%20Provincia%20de%20El%20Oro%20y%20su.pdf>
- González, M., Flores, M., & Farez, M. (2018). Medidas que se podrían implementar en Ecuador para diversificar la oferta exportable del cacao. En M. González, M. Flores, & T. García , Dinámica de la producción y comercialización del cacao ecuatoriano. Un enfoque en la provincia de El Oro. Machala: UTMACH. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12503/4/DinamicaDeLaComercializacionDelCacaco.pdf>
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro , N. (1 de Julio de 2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *recimundo*, 163-173. doi:10.26820/recimundo/4.(3). julio.2020.163-173
- Guzman, R., Suqui, N., & Ponton, K. (1 de Marzo de 2023). Normativas y estrategias para internacionalización de productos de las pequeñas empresas rurales: caso marca CHOCO DAMAS. *Digital Publisher* 593, 8, 17-332. doi:doi.org/10.33386/593dp.2023.3.1731
- Hernández, O. (01 de Septiembre de 2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, XXXVII(3). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21252021000300002&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21252021000300002&script=sci_arttext)
- International Trade Centre (ITC). (s.f.). Obtenido de List of importing markets for the product exported by Ecuador in 2022, Product: 1806 Chocolate and other food preparations containing cocoa: [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1)
- International Trade Centre, Trade Map. (s.f.). Obtenido de List of importing markets for a product exported by Ecuador in 2022, Product: 1801 Cocoa beans, whole or broken, raw or roasted: [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c1801%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c1801%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1)
- Jaramillo, S., & Hurtado , C. (21 de Enero de 2021). Las estrategias de marketing y su importancia en las empresas en tiempos de COVID. *Espíritu Emprendedor TES*, 5, 45-68. doi:<https://doi.org/10.33970/etes.v5.n1.2021.234>
- Jiménez, J. (Enero-Junio de 2022). Ecuador: análisis del reporte de competitividad global del periodo 2016-2019. *Yachana Revista Científica*, XI(1), 110-12. Obtenido de <http://revistas.ulvr.edu.ec/index.php/yachana/article/view/662/579>
- Jouve, A. (2022). “BRANDING Y POSICIONAMIENTO DE MERCADO: CASO DISTRIBUIDORA DE CAMARONES” CESMAR CIUDAD DE GUAYAQUIL, AÑO 2021. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO, UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE, Manabi- Jipijapa. Obtenido de <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/3822/1/TESIS%20ARIANA%20JOUVE%20GUTIERREZ%20.pdf>
- Lizano, C., Ronquillo, C., Román , F., & Vera, R. (01 de Diciembre de 2022). Análisis Cuantitativo de la Competitividad de las Exportaciones de Malanga Ecuatoriana

- a Estados Unidos. *Economía y negocios*, XIII(2), 71-92. Obtenido de <https://revistas.ute.edu.ec/index.php/economia-y-negocios/article/download/1075/887?inline=1#Krugman>
- López, C., Moscoso, R., Ávila, C., & Ibarra, J. (05 de Noviembre de 2021). Internacionalización de empresas comercializadoras de servicios de alojamiento y comida en Colombia: determinantes para el éxito comercial. *Economía y Política*(34), 56-72. Obtenido de [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2477-90752021000100056](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2477-90752021000100056)
- Lopezosa, C. (Mayo de 2020). Entrevistas semiestructuradas con NVivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz. (C. Lopezosa, N. Díaz, & L. Codina, Edits.) *Metodos Anuario de Métodos de Investigación en Comunicación Social*(1), 88-97. doi:10.31009/métodos.2020.i01.08
- Mackay, R., Escalante, T., Veliz, A., & Ramirez, A. (9 de Enero de 2021). IMPORTANCIA DEL MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE LOS EMPRENDIMIENTOS EN ECUADOR. *Revista Publicando*, VIII(31), 142-152. doi:<https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2240>
- Manuera, J., & Rodríguez, A. (2020). Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. *Esic*. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=tgneDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT17&dq=Estrat%C3%A9gias+de+Marketing.+Un+enfoque+basa+do+en+el+procesos+de+direccio%C3%B3n.+ESIC.&ots=fUdpVaAKk3&sig=-ZFjCLzyguRfxMzfWqXjrgG\\_oil#v=onepage&q=Estrat%C3%A9gias%20de%20Marketin](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=tgneDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT17&dq=Estrat%C3%A9gias+de+Marketing.+Un+enfoque+basa+do+en+el+procesos+de+direccio%C3%B3n.+ESIC.&ots=fUdpVaAKk3&sig=-ZFjCLzyguRfxMzfWqXjrgG_oil#v=onepage&q=Estrat%C3%A9gias%20de%20Marketin)
- Martín, R. (Noviembre de 2021). Internacionalización y supervivencia exportadora. Un estado de la cuestión. Dialnet Universidad de La Rioja . Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/8244526.pdf>
- Martinez, G., Brito, M., & Ramos, P. (23 de Septiembre de 2017). Conglomerados en Ecuador: estrategias de diversificación y especialización (2007-2015). *Espacios*, XXXVIII, 15. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n61/17386115.html>
- Meneses, R. (19 de Julio de 2019). ¿Cómo la matriz de Ansoff puede ayudarte a impulsar tu negocio? Obtenido de Digital Thunder: <https://blog.digitalthunder.mx/como-la-matriz-de-ansoff-puede-ayudarte-a-impulsar-tu-negocio>
- Monferrer, D. (2013). Fundamentos del marketing. Universitat Jaume I. doi: <http://dx.doi.org/10.6035/Sapientia74>
- Muenala, P. (2022). DIVERSIFICACIÓN VERTICAL DE PRODUCTOS COMO ESTRATEGIA PARA EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL. Universidad Técnica del Norte, Ibarra. Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/12923/2/02%20ICO%20815%20TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2019). Metodología de la Investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis. Bogotá: El focus group y la guía de animación. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=KzSjDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA303&dq=focus+group+que+es+&ots=CQWLwXIyN5&sig=GM\\_F\\_Y1AoclayOdH47JeTZOi7WE#v=onepage&q=focus%20group%20que%20es&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=KzSjDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA303&dq=focus+group+que+es+&ots=CQWLwXIyN5&sig=GM_F_Y1AoclayOdH47JeTZOi7WE#v=onepage&q=focus%20group%20que%20es&f=false)
- Organización de las Naciones Unidas ONU. (2022). Vías para diversificar la economía de los países en desarrollo. Obtenido de [https://unctad.org/system/files/official-document/cimem2d53\\_es.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/cimem2d53_es.pdf)
- Perez, R. (Julio de 2017). PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA ELECTTEL. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR MATRIZ. Obtenido de

- <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14362/Tesis%20Roberto%20P%C3%A9rez%20A..pdf?sequence=1>
- PlantillasPyme. (06 de Octubre de 2020). Qué es la Matriz de Ansoff y cómo funciona. Obtenido de Marketing: <https://www.plantillaspyme.com/blog-pymes/marketing/que-es-la-matriz-de-ansoff-y-como-funciona>
- Pursell, S. (17 de Mayo de 2023). HubSpot. Obtenido de Marketing internacional: definición, características y objetivos: <https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-marketing-internacional>
- Ramírez, A., Procel, L., & Solórzano, S. (24 de Febrero de 2023). Estrategias de Internacionalización para la oferta exportable de las MIPYMES en El Oro, Ecuador. Polo del conocimiento, VIII(2). doi:10.23857/pc.v8i2
- Ramírez, L. (21 de Abril de 2023). Matriz de Ansoff: Potencia tu crecimiento empresarial. Obtenido de IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/matriz-ansoff-que-es-estrategias-de-crecimiento-creacion-empresas/>
- Rivas, M., & Solórzano, S. (28 de Febrero de 2023). La responsabilidad social en las empresas exportadoras de cacao de la provincia de El Oro en el 2022. 593 Digital Publisher CEIT, VIII(3), 283-296. doi:doi.org/10.33386/593dp.2023.3.1783
- Rodríguez, R., & Aviles, V. (Septiembre de 2020). Las pymes en Ecuador: Un análisis necesario. Digital Publisher CEIT, V(5-1), 191-200. doi:doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.337
- Silva, L. (20 de Enero de 2023). Matriz de Ansoff: qué es y cómo aplicarla (incluye ejemplos). Obtenido de Hubspot: <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-ansoff>
- Suarez, M. (30 de Septiembre de 2021). Pasos para poder llevar a cabo una estrategia de marketing digital en una empresa. Revista de Comunicacion y Cultura(4), 85-97. doi:https://doi.org/10.32719/26312514.2021.4.12
- Toala, G., Mendoza, A., Vinces, D., & Moreira, L. (5 de Abril de 2019). La oferta exportable de las PYMES de la provincia de Manabí. Polo del conocimiento, IV(4), 71-87. doi:10.23857/pc.v4i4.936
- Torres, T. (7 de octubre de 2019). En defensa del método histórico-lógico desde la Lógica como ciencia. Obtenido de <https://orcid.org/0000-0003-0660-7009>
- Ventura, J. (27 de Junio de 2017). ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. Revista Cubana de Salud Pública, 43, 4. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662017000400014](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662017000400014)
- Yllescas, P., Espinoza, R., & Macha, R. (01 de Diciembre de 2021). Diversificación de la oferta exportable y las exportaciones peruanas. VI(6). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8217201.pdf>
- Zhuño Paz, E., Paucar Jiménez, C., & Benítez Luzuriaga, F. (22 de Septiembre de 2022). Caracterización de estrategias comerciales y marketing para productos tecnológicos importados desde China-Ecuador en 2022. 593 Digital Publisher CEIT, VII(5-3), 57-65. doi:https://doi.org/10.33386/593books?hl=es&lr=&id=KzSjDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA303&dq=focus+group+que+es+&ots=CQWLwXIyN5&sig=GM\_F\_Y1AoclayOd-H47JeTZOi7WE#v=onepage&q=focus%20group%20que%20es&f=false

## ANEXO No. 001 GUIA DE ENTREVISTA A MIEMBROS DE ASOCIACIONES CACAOTERAS DE EL ORO

Universidad Técnica de Machala Facultad de Ciencias Empresariales Carrera de Comercio Exterior	
ENTREVISTA A MIEMBROS DE LAS ASOCIACIONES CACAOTERAS DE EL ORO	
<b>TEMA:</b> LA MATRIZ ANSOFF Y LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS ASOCIACIONES CACAOTERAS DE EL ORO	
Buenos días/tardes es un gusto poder compartir unos segundos con Ud. y solicitar nos colabore con información valiosa para el desarrollo de un proyecto de orden académico.	
<b>OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:</b> Conocer el criterio de los miembros de las asociaciones cacaoteras de El Oro sobre la implementación de la matriz Ansoff para lograr la internacionalización de los productos de estas.	
<b>INTRODUCCIÓN:</b> Su opinión nos puede ayudar a conocer si al implementar esta matriz de diagnóstico se puede lograr la internacionalización de los productos de las asociaciones cacaoteras mediante la diversificación de la oferta exportable. Por ello le agradeceríamos dedicase tan solo unos segundos al cumplimiento de la presente entrevista.	
<b>PREGUNTAS ABIERTAS</b> <b>Pregunta 1.</b> ¿Actualmente cómo se encuentran establecidos los productos que comercializan en el mercado las asociaciones cacaoteras de El Oro? <b>Pregunta 2.</b> ¿Por qué las asociaciones cacaoteras de El Oro no ha promovido una diversificación de sus productos cuáles son sus principales limitantes <b>Pregunta 3.</b> ¿Cuáles son las posibles formas de diversificación internacional que podrían considerar las asociaciones cacaoteras para expandir sus operaciones en el extranjero? <b>Pregunta 4.</b> ¿Cómo podrían las asociaciones cacaoteras aprovechar la estrategia de diversificación para lograr ingresar a nuevos mercados internacionales? <b>Pregunta 5.</b> ¿Cuáles son los desafíos específicos que enfrentan las asociaciones cacaoteras de El Oro al intentar desarrollar nuevos mercados internacionales? <b>Pregunta 6.</b> ¿Cuáles son las posibles ventajas de diversificar la gama de productos de las asociaciones para entrar en mercados internacionales? <b>Pregunta 7.</b> ¿Cómo podrían las asociaciones adaptar sus productos para satisfacer las demandas de los consumidores en mercados internacionales? <b>Pregunta 8.</b> ¿Cree usted que poder diversificar la oferta exportable accedería a mayores oportunidades para la internacionalización de las asociaciones cacaoteras de El Oro? <b>Pregunta 9.</b> ¿Cree usted que las asociaciones cacaoteras de El Oro cuentan con la capacidad logística y operativa para lograr la expansión internacional a través del desarrollo de nuevos productos derivados del cacao? <b>Pregunta 10.</b> ¿Estima que las asociaciones cacaoteras de El Oro accedan a procesos que les permita la diversificación de la oferta exportable de sus productos? <b>COMENTARIOS:</b> .....	
<b>ENTREVISTADORES</b>	<b>FECHA</b>
Diana Mishelle Pizarro Aponte Kerlly Nicole Guevara Mazamba	19 de enero del 2024