



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y
COMERCIO**

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

Modalidad Análisis de Caso

Tema

**ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN INCORPORADAS POR PACCARI
PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE SUS CHOCOLATES**

Autor/a:

VERA VELIZ JEFFERSON ADRIAN

Tutor/a:

ABG. ALEX ALFONSO SÁNCHEZ ARTEAGA, MG.

Declaración de Autoría

Yo, Jefferson Adrian Vera Veliz,

DECLARO QUE:

El contenido en el presente Trabajo de Titulación, **“ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN INCORPORADAS POR PACCARI PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE SUS CHOCOLATES”** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas y pie de las páginas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Los resultados, análisis, lecciones y recomendaciones obtenidas de un amplio estudio son única y exclusiva responsabilidad del/la autor(a), datos que no pueden ser modificados sin la debida autorización.

A través de esta declaración, cedo la investigación a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí para que la utilice como estime conveniente, según lo establecido por las Leyes y Reglamentos estipulados y por la normativa institucional vigente.

Manta, 26 de enero del 2026



Jefferson Adrian Vera Veliz
CI: 1350967939

Certificación del Tutor

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1
		Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Carrera de Comercio Exterior de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular y/o Examen de carácter complexivo bajo la autoría del/de la estudiante VERA VELIZ JEFFERSON ADRIAN, legalmente matriculado/a en la carrera de COMERCIO EXTERIOR, período académico 2025(1) - 2025(2), cumpliendo el total de **320 horas**, cuyo tema del proyecto o núcleo problemático es "ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN INCORPORADAS POR PACCARI PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE SUS CHOCOLATES".

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad de este, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 26 de enero de 2026.

Lo certifico,



AB. ALEX ALFONSO SANCHEZ ARTEAGA Mgs.
Docente Tutor(a)
Área: Comercio Exterior

Certificación del Tribunal

UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

**Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y
Comercio**

Carrera de Comercio Exterior

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN POR EL TRIBUNAL

Los miembros del tribunal de grado aprueban el informe del trabajo de titulación, presentado por el Sr. Jefferson Adrian Vera Veliz; de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica “Eloy Alfaro de Manabí”.

Con el tema **“Estrategias de Internacionalización Incorporadas por Paccari Para la Comercialización de sus Chocolates”**.

Para constancia firman:



Ing. Karen Pinargote Montenegro
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Ing. Hugo Vera Santana
MIEMBRO DEL TRIBUNAL



Ing. Hugo Farfán Triviño
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Certificado de Similitud



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN INCORPORADAS POR PACCARI PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE SUS CHOCOLATES - VERA VELIZ JEFFERSON ADRIAN

7%
Textos sospechosos

5% Similitudes
2% similitudes entre comillas
0% entre las fuentes mencionadas
0% Idiomas no reconocidos
2% Textos potencialmente generados por la IA

Nombre del documento: ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN INCORPORADAS POR PACCARI PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE SUS CHOCOLATES - VERA VELIZ JEFFERSON ADRIAN.docx
ID del documento: 679c234778b4c5b226e2dc3e408acc80229ddb8
Tamaño del documento original: 53,82 kB

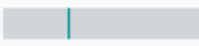
Depositante: ALEX ALFONSO SANCHEZ ARTEAGA
Fecha de depósito: 26/1/2026
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 26/1/2026

Número de palabras: 3595
Número de caracteres: 24.251

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 ede.madrid Artículo ¿Qué es la internacionalización y por qué es clave? https://ede.madrid/que-es-la-internacionalizacion-y-por-que-es-clave/	4%		 Palabras idénticas: 4% (130 palabras)
2	 sites.google.com Morales Castillo Dulce Pamela - Fuentes de información https://sites.google.com/bachillerenred.com/tic/fuentes-de-información 1 fuente similar	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (34 palabras)

Fuente con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 Documento de otro usuario #174162  Viene de otro grupo	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (34 palabras)

Dedicatoria

Le dedico este trabajo a mi madre Srta. Sandra Veliz y a mi padre Sr. Rolando Vera que estuvieron en todo mi proceso universitario dándome apoyo moral en todo momento, además, agradecer a todos las personas que estuvieron ahí para ayudarme Steffany Leones, Anthony Aguilar, Christian Pincay, Jordán Moreira y Juan Falconi que me supieron ayudar en todo momento crítico, superando todos los obstáculos juntos hasta lograr nuestros objetivos, en serio muchas gracias a todos.

Reconocimiento (Agradecimiento)

Le agradezco a mi tutor ABG. Alex Sánchez por impartirme conocimiento y lograr cumplir con el objetivo poco a poco. También a todos los profesores que estuvieron detrás otorgando conocimientos para convertirnos en excelentes profesionales.

ÍNDICE

Declaración de Autoría.....	I
Certificación del Tutor	II
Certificación del Tribunal	III
Certificado de Similitud	IV
Dedicatoria	V
Reconocimiento (Agradecimiento)	VI
Resumen.....	IX
Summary	X
1. Introducción	1
2. Antecedentes (<i>Extensión máxima 250 palabras</i>).....	1
3. Definición del Problema (<i>Extensión máxima 350 palabras</i>).....	2
3.1. Delimitación.....	2
3.2. Planteamiento.....	2
4. Justificación y Propósito (<i>Extensión máxima 150 palabras</i>).....	3
5. Objetivos (<i>Extensión máxima 100 palabras</i>).....	3
5.1. Objetivo General	3
5.2. Objetivo Especifico	3
6. Idea a Defender (hipótesis del trabajo) (<i>Extensión máxima 50 palabras</i>).....	4
7. Unidades de Análisis (<i>Extensión máxima 40 palabras</i>).....	4
8. Metodología (<i>Extensión máxima 450 palabras</i>)	4
9. Marco Conceptual (<i>Extensión máxima 900 palabras</i>).....	5
10. Resultados Obtenidos (<i>Extensión máxima 400 palabras</i>)	8
11. Análisis de Resultados (<i>Extensión máxima 250 palabras</i>).....	9
12. Lecciones y Recomendaciones (<i>Extensión máxima 500 palabras</i>).....	10
13. Preguntas de Reflexión (<i>Extensión máxima 350 palabras</i>).....	11

13.1. ¿Qué oportunidades y riesgos presenta la diversificación de la oferta de Paccari para fortalecer su internacionalización?.....	11
13.2. ¿Qué estrategias de adaptación de producto ha desarrollado Paccari para el exterior? 12	
13.3. ¿Qué líneas estratégicas pueden contribuir a mejorar el proceso de internacionalización y cómo ayudarían a superar las barreras en mercados de destino?	12
14. Fuentes de Información.....	13
Bibliografía	13
15. Anexos	15

Resumen

Este artículo examina el proceso de internacionalización de Paccari. Esta empresa transformó el paradigma ecuatoriano, transformándola de exportadora de materias primas a productora de chocolate premium. El objetivo principal de este estudio fue identificar los desafíos y las estrategias de internacionalización que permitieron a Paccari posicionarse con éxito en un mercado competitivo. El estudio reveló que Paccari opera mediante un modelo de exportación indirecta, con más de 60 productos y a más de 42 países. Entre las razones se incluyen la obtención de certificaciones internacionales, la innovación y la construcción de una imagen con los valores de sostenibilidad y comercio justo. Si bien la internacionalización ha generado un riesgo diversificado. El éxito de Paccari se basa, en una sólida propuesta de valor de "Superfoods" combinada con una adaptación cultural que enfatiza la importancia de proteger los segmentos más rentables de la cadena de valor.

Palabras clave: Internacionalización, Paccari, Chocolate, Sostenibilidad, Estrategias de Mercado, Comercio Justo.

Summary

This article examines Paccari's internationalization process. This company transformed the Ecuadorian paradigm, shifting from an exporter of raw materials to a producer of premium chocolate. The main objective of this study was to identify the challenges and internationalization strategies that allowed Paccari to successfully position itself in a competitive market. The study revealed that Paccari operates through an indirect export model, with more than 60 products and exports to more than 42 countries. Reasons for this include obtaining international certifications, innovation, and building an image based on the values of sustainability and fair trade. While internationalization has generated diversified risks, Paccari's success is based on a strong "Superfoods" value proposition combined with cultural adaptation that emphasizes the importance of protecting the most profitable segments of the value chain.

Keywords: Internationalization, Paccari, Chocolate, Sustainability, Market Strategies, Fair Trade.

1. Introducción

En un contexto global, las empresas procuran expandir sus procesos más allá de sus fronteras como parte de sus planes de crecimiento continuo de manera gradual como lo explica el modelo UPPSALA. La internacionalización se ha transformado en un elemento clave para la competitividad empresarial, permitiendo a las organizaciones acceder a nuevos mercados y diversificar riesgos. Este proceso requiere la implementación de estrategias sólidas adaptadas a los desafíos del entorno internacional y una clara comprensión de los factores que inciden en el éxito o fracaso en mercados externos teniendo en cuenta las 5 fuerzas de Porter para minimizar errores.

Esta investigación tiene como objetivo interpretar las estrategias de internacionalización de la empresa chocolatera Paccari, reconocida mundialmente por su chocolate orgánico de calidad Premium. Desde su inauguración, Paccari ha desarrollado una propuesta de valor apoyada en la sostenibilidad, el comercio justo y la innovación, atributos que precisamente los posiciona en mercados exigentes. Este caso da seguimiento a cómo una empresa latinoamericana puede superarse en el ámbito internacional mediante las estrategias de internacionalización.

Mediante el estudio, se busca conocer cómo una empresa ecuatoriana se adapta a las dinámicas del comercio exterior, ¿qué modelos de internacionalización ha utilizado?, ¿cuáles han sido los principales retos enfrentados? y poder extraer un paso a paso para que otras empresas que aspiran a internacionalizarse puedan hacerlo. Esta investigación se ha desarrollado bajo una metodología cualitativa, apoyada en el análisis documental y la revisión de conceptos de internacionalización empresarial. Además, este estudio aporta información significativa para las pymes, evidenciando como Paccari en un país en vías de desarrollo logra dicho objetivo fomentando la literatura sobre la internacionalización de empresas.

2. Antecedentes (*Extensión máxima 250 palabras*)

La empresa ecuatoriana Paccari representa uno de los casos más emblemáticos de internacionalización exitosa en la industria chocolatera latinoamericana. Fundada en 2002 por Santiago Peralta y Carla Barboto (Paccari, 2024). Luego de 6 años posicionándose en el mercado nacional Paccari comienza su internacionalización exportando sus barras de chocolate desafiando al mercado global con su mentalidad de comercio justo y sostenible (Las recetas de Carol, 2024).

Paccari ha logrado implantarse en 42 países mediante su estrategia que combina calidad premium, comercio justo y marketing innovador (García Noblecilla, 2024). Al ser su negocio tan acreditado se convirtió en el primer caso empresarial ecuatoriano estudiado en la Universidad de Harvard, puesto que representa un caso ejemplar donde empresas latinoamericanas pueden competir en mercados altamente competitivos. Esta visión era muy ambiciosa, dado que Ecuador, si bien reconocido internacionalmente por la calidad de su cacao "Nacional Arriba", hasta el momento exportaba la materia prima sin participar en el sector más lucrativo de la cadena de valor internacional. Los fundadores se plantearon una pregunta fundamental: "Si teníamos el mejor cacao del mundo, ¿por qué no podíamos hacer el mejor chocolate del mundo?" (Coba, 2019). Esta interrogante encapsulaba el cambio de paradigma que buscaban implementar: transformar a Ecuador de país cacaotero a país chocolatero.

Para concretar esta visión, Paccari "tuvo que optimizar la producción nacional del cacao en grano "Nacional Arriba" en las fincas de sus proveedores y desarrollar procesos bioorgánicos que potencializaran las características naturales del producto, reduciendo simultáneamente las calorías y posicionándolo como un "Superfood"" (Cotrina & Javier, 2016). Esta apuesta por la calidad y los procesos orgánicos se convertiría posteriormente en uno de los pilares de su estrategia de internacionalización.

3. Definición del Problema (*Extensión máxima 350 palabras*)

3.1. Delimitación

Tema Macro: Estrategias de Internacionalización.

Delimitación: Empresa Paccari

Problemática: Complejidad en la decisión y aplicación de estrategias para internacionalización de chocolates.

3.2. Planteamiento

Si bien la literatura en comercio exterior ha documentado ampliamente los obstáculos que enfrentan las empresas al expandirse hacia mercados internacionales con elevada distancia cultural y regulatoria; lograr establecerse en estos mercados y de hacer frente a la presencia de marcas ya consolidadas y competir entre ellas Paccari aunque reconocida a nivel internacional por la calidad de sus chocolates orgánicos, pero incipiente en su propuesta de valor en función de sostenibilidad, comercio justo e innovación, añadiendo como factor a tener en consideración la herencia de las materias primas locales o ingredientes autóctonos. Sin embargo, su trayectoria de internacionalización se encuentra con barreras que dificultan la expansión de su

producto en mercados con preferencias y normas diferentes. Los aspectos más importantes de los obstáculos que hay que superar en este nuevo proyecto son los que hacen referencia a competir con marcas locales y multinacionales ya consolidadas, a la exigencia de cumplir con regulaciones específicas de cada país y a la adecuación del producto final a los gustos culturales de la población, lo que implica reformular empaques, presentaciones del chocolate o mensajes de marca. Estas exigencias suponen un reto al plan de entrada y el posicionarse en un mercado exigente y culturalmente distinto, poniendo a prueba la capacidad de la empresa para poder seguir siendo la misma sin comprometer su competitividad.

4. Justificación y Propósito (*Extensión máxima 150 palabras*)

La presente investigación es relevante porque analiza un caso exitoso de internacionalización desde un país en desarrollo, lo cual puede ofrecer aprendizajes valiosos para otras empresas latinoamericanas que buscan ingresar a mercados internacionales. Paccari ha logrado posicionarse globalmente gracias a una propuesta basada en sostenibilidad, calidad e innovación, enfrentando retos significativos en cuanto a normativas, cultura y competencia. Comprender sus estrategias permite generar conocimiento práctico sobre cómo una empresa puede conservar su identidad y valores mientras se adapta a entornos exigentes y diversos. El propósito del estudio es identificar las claves del éxito de Paccari y extraer lecciones aplicables a otras iniciativas empresariales que aspiran a competir globalmente con productos diferenciados como los son los productos de Paccari (*Véase en anexo A*).

5. Objetivos (*Extensión máxima 100 palabras*)

5.1. Objetivo General

Analizar las estrategias de internacionalización empleadas por la empresa ecuatoriana Paccari para la comercialización de sus chocolates.

5.2. Objetivo Especifico

- Identificar los principales desafíos que ha enfrentado Paccari durante su proceso de internacionalización.
- Examinar las estrategias de adaptación cultural, regulatoria y de producto que ha implementado la empresa en distintos países.
- Evidenciar cómo la internacionalización catalizó a Paccari y como otras empresas latinoamericanas pueden adaptarse.

6. Idea a Defender (hipótesis del trabajo) (Extensión máxima 50 palabras)

La internacionalización de Paccari ha sido exitosa gracias a su propuesta de valor diferenciada, que se apoya principalmente sostenibilidad e innovación, lo cual demuestra que una empresa ecuatoriana puede competir globalmente si se adapta a las exigencias culturales, normativas y de mercado, de cualquier país al que se quiera entrar.

7. Unidades de Análisis (Extensión máxima 40 palabras)

- Empresa Paccari.
- Estrategias de internacionalización.
- Empresas (PyMEs) ecuatorianas.

Estas unidades analizan los desafíos de las PyMEs ecuatorianas mediante Paccari, evaluando la diversificación, adaptación de productos y estrategias para superar barreras en mercados internacionales.

8. Metodología (Extensión máxima 450 palabras)

La investigación se adoptará en un enfoque cualitativo, “este tipo de investigación emplea una serie de métodos para recopilar y analizar datos no numéricos, como palabras, imágenes y comportamientos, y pretende generar percepciones profundas y contextualizadas de los fenómenos objeto de estudio” (ATLAS.ti, 2025). Dado que se busca comprender a profundidad las estrategias de internacionalización implementadas por la empresa ecuatoriana Paccari y cómo estas han sido adaptadas en función de los distintos contextos.

El caso de Paccari será analizado a partir de “fuente de información secundaria, por tanto, contiene información ampliada de los resultados que expone la fuente primaria. En otras palabras, se trata de aquel contenido que se ha ido generando a partir de una fuente primaria” (Coll Morales, 2021). Esto permitirá obtener una visión integral de las decisiones estratégicas tomadas por la empresa y los factores que han influido en su proceso de expansión.

Para la selección de estas fuentes, se aplicarán criterios de pertinencia temática (estudios de caso, informes de comercio exterior y publicaciones sobre Paccari), rigor académico o institucional, y vigencia temporal. La técnica principal para la recolección de datos será la revisión documental, “esta herramienta ayuda en la construcción del conocimiento como en el desarrollo próximo, dado las dinámicas del mismo que se puede identificar en el rubro de la metodología. De igual manera la revisión documental, amplía los constructos hipotéticos” (Gómez Rodríguez y otros, 2017). Lo que permitirá contrastar diferentes enfoques teóricos con

la realidad práctica de la empresa, para así captar la evolución del proceso de internacionalización de la empresa a lo largo del tiempo. El procedimiento analítico constará en la lectura sistemática, depuración del material y triangulación de la información para plasmar los resultados.

El análisis de la información se realizará mediante la técnica de análisis de contenido, El análisis de contenido busca examinar de manera ordenada la información con el fin de identificar ideas y patrones relevantes dentro de los datos (Ortega, 2023).

Finalmente, la metodología seleccionada busca no solo explicar el fenómeno de la internacionalización desde la perspectiva de una empresa exitosa del sur global, sino también comentar prácticas que puedan ser replicadas por otras empresas latinoamericanas con intenciones de internacionalizarse.

9. Marco Conceptual (*Extensión máxima 900 palabras*)

Internacionalización: concepto, modelos y beneficios

“La internacionalización es el proceso mediante el cual una empresa adapta sus modos de negocio (producción, marketing, logística, financiación) a mercados extranjeros. Requiere un análisis estructural interno (recursos, capacidad, productos) y externo (destinos potenciales)” (Escuela de emprendimiento, 2025).

Modelo Uppsala

Este modelo habla de como una empresa en vías de desarrollo se expande de forma lenta, aprendiendo en el transcurso, “dicho modelo explica la internacionalización como un modo de entrada gradual, secuencial por etapas, iniciando sus operaciones en el extranjero en mercados geográfica o culturalmente más cercanos, para, posteriormente, ir penetrando paulatinamente en los más distantes” (Arteaga Ortiz y otros, 2023)

por lo general, las empresas siguen estas fases:

- **Exportación ocasional:** Ventas hacia afuera sin planes fijos.
- **Uso de agentes:** Venta mediante socios o representantes externos.
- **Filial comercial:** Creación de oficinas propias en el exterior.
- **Producción local:** Apertura de fábricas en el otro país.

Modelo de Porter

El modelo explica la ventaja competitiva sostenible de una empresa bajo el liderazgo en costos o la diferenciación. Además, “Posibilita analizar el entorno competitivo de una industria y tomar decisiones más inteligentes sobre tu negocio.” (Universidad Internacional de La Rioja, 2025). Según la Universidad Internacional de La Rioja la 5 fuerzas son:

- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los clientes.
- Amenazas de nuevos competidores.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos.
- Rivalidad entre competidores existentes.

La Escuela de emprendimiento(2025), describe que los beneficios que se obtienen al internacionalizar una empresa son los siguientes:

- **Mayor productividad e innovación:** Al abrirse a competidores y clientes internacionales, las pymes mejoran sus procesos internos. Estudios de la CEPAL indican que la inserción en mercados exteriores eleva la productividad y la innovación de las pymes.
- **Empleo y salarios:** Exportar suele permitir obtener una mejor calidad de los puestos de trabajo. En concreto, la CEPAL indica que la internacionalización garantiza la calidad del empleo y la escala de su remuneración en las empresas.
- **Diversificación productiva:** introducirse al exterior obliga a diversificar la oferta y mejorar la cadena de valor, fortaleciendo el crecimiento económico a largo plazo.
- **Supervivencia y crecimiento empresarial:** la introducción en el exterior tiende a forzar una diversificación de la oferta, a mejorar la cadena de valor, a fortalecer el crecimiento económico a un ritmo que puede ser sostenido en el tiempo.
- **Incremento de la competitividad global:** Operar en varios países permite aprovechar ventajas competitivas locales y llegar a nuevos nichos, creando sinergias.

Estrategias de internacionalización: tipos

Calzadilla (2025), señala que existen 10 tipos o maneras de internacionalizar una empresa de la cuales son:

1. Exportación directa

En este modelo, la empresa vende sus productos directamente a clientes o distribuidores en el extranjero.

Este enfoque permite a la empresa tener un control significativo sobre el proceso de venta, lo que resulta en una mejor supervisión de la calidad del producto y la experiencia del cliente.

2. Exportación indirecta

En contraste, la exportación indirecta implica el uso de intermediarios, como agentes o distribuidores locales, para comercializar los productos en el extranjero. Esta estrategia puede reducir la carga operativa de la empresa y minimizar los riesgos asociados con la entrada a un nuevo mercado.

3. Licencias y franquicias

Optar por licencias o franquicias permite a una empresa expandirse rápidamente al conceder derechos a socios extranjeros para utilizar su marca, productos o procesos.

Sin embargo, confiar en socios locales para gestionar la operación puede dar lugar a una pérdida parcial de control sobre la calidad del servicio y la imagen de la marca.

4. Joint ventures

Las joint ventures, que implican la colaboración con una empresa extranjera para crear una nueva entidad, representan una forma eficaz de compartir recursos, riesgos y beneficios. Este enfoque facilita el acceso a conocimientos y recursos locales, lo que mejora las posibilidades de éxito en un mercado nuevo.

5. Filiales o subsidiarias en el extranjero

Establecer una filial o subsidiaria permite a la empresa tener una presencia directa en el mercado extranjero, lo que otorga un control total sobre las operaciones y una mayor adaptación a las necesidades locales. Este modelo, aunque beneficioso, requiere una inversión significativa en tiempo y recursos.

6. Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas ofrecen una alternativa flexible para entrar en mercados internacionales. Estas colaboraciones permiten a las empresas compartir capacidades y recursos sin la necesidad de crear una nueva entidad.

7. E-commerce y digitalización

El comercio electrónico ha revolucionado la internacionalización, permitiendo a las empresas llegar a clientes globales de manera rápida y eficiente. Esta opción minimiza los costos de entrada al mercado, ya que no requiere una presencia física en el extranjero.

8. Adquisiciones internacionales

Adquirir empresas extranjeras es una forma rápida de establecerse en un mercado internacional. Este enfoque permite a las empresas beneficiarse de la infraestructura y el conocimiento del mercado de la entidad adquirida.

9. Offshoring y outsourcing

El offshoring, que consiste en trasladar ciertas operaciones a otros países, y el outsourcing, que delega tareas a terceros en el extranjero, son estrategias comunes para reducir costos operativos.

10. Inversiones extranjeras directas (IED)

Las inversiones extranjeras directas implican la construcción de infraestructura o la compra de activos en un mercado internacional. Este modelo permite a las empresas tener un control total sobre sus operaciones en el extranjero y contribuir significativamente al mercado local.

10.Resultados Obtenidos (Extensión máxima 400 palabras)

Paccari desde que comenzó a exportar sus productos en 2008, ya tenía su valor diferenciado ya que este es un chocolate orgánico lo que lo hace diferente de otros chocolates comerciales esto refuerza el modelo de Porter, esa ventaja competitiva que se puede sostener en el tiempo a partir de un producto diferenciado, además, el método utilizado para llegar a mercados extranjeros fue la exportación indirecta y así el producto no pierde calidad, que es uno los puntos es que siempre se desea mantener en alto la calidad orgánica (Chasillacta Amores & Ortega Vivanco, 2018).

Por otro lado, Paccari tiene desafíos en cuanto a lo que son precios, el cacao paso de \$3000 la tonelada a \$7000 lo cual genera un alza en el precio del producto final y por ende a la exportación del mismo y como cuenta la cofundadora Carla barbotó están saliendo adelante a pesar de la subida. (Forbes Ecuador, 2024).

En cuanto a adaptaciones culturales que Paccari debió hacer, se encuentra el cambio de idioma en las descripciones de su producto, pero no mucho más ya que este chocolate se destaca por su comercio justo como bases por parte de la empresa lo que genera una gran accesibilidad a otros países por el compromiso de está.

Las adaptaciones regulatorias a lo largo del prestigio de Paccari se encuentran sus certificaciones como los son DemeterBiodynamicCertification una de las certificaciones más complicadas de obtener el cual certifica que las fincas de producción están libres agroquímicos, también está la de Fair Trade y demás, lo que agiliza las acciones regulatorias y ayuda a un ingreso más sencillo (Chasillacta Amores & Ortega Vivanco, 2018).

Las adaptaciones productos fueron en cuanto al mejoramiento de esa sostenibilidad que busca la empresa como tal, entre esas adaptaciones tenemos el empaque biodegradable que utiliza la empresa de \$40 dólares el kilo a comparación del plástico normal de \$6 dólares el kilo (Forbes Ecuador, 2024).

Teniendo en cuenta que Paccari no es la única empresa que exporta bajo esos principios, tenemos a Salinerito, una empresa que exporta quesos, chocolates y otros productos. (Salinerito, 2026). Salinerito tiene una diferenciación similar a Paccari, la diferencia radica en las estrategias utilizadas, la de Salinerito es vender sus productos únicamente a tiendas dedicadas a productos de comercio justo mediante la estrategia alianza estratégica, lo cual limita su capacidad de expansión.

11. Análisis de Resultados (*Extensión máxima 250 palabras*)

El éxito de Paccari valida empíricamente la teoría de la Ventaja Competitiva por diferenciación de Porter. En lugar de competir por liderazgo en costos dentro del commodity del cacao, la empresa capturó los eslabones más rentables de la cadena de valor global. Y sin dejar de lado la idea de transformar la imagen de Ecuador, de proveedor de materias primas a productor de chocolate de alta calidad. La estrategia internacionalización, en el marco de la exportación indirecta, le ha servido para minimizar riesgos y poder internacionalizarse y este crecimiento también se encuentra asociado no solo a la calidad de su cacao "Nacional Arriba",

sino también a la construcción de una identidad sólida vinculada con el desarrollo sostenible e innovación.

Mediante su estrategia logró que su producto diferenciado se posicione en el área de los "Superfoods", a ello habría que añadir el haber apostado por un packaging biodegradables, aunque a un precio significativamente más elevado, pero ganando en fidelidad de marca.

Actualmente, el modelo de negocio se enfrenta a dificultades significativas debido a la volatilidad de las materias primas, donde el aumento del precio del cacao, de \$3,000 a \$7,000 por tonelada, está ejerciendo una presión significativa sobre los márgenes de ganancia (*Véase en el Anexo B*). Sin embargo, la experiencia de Paccari demuestra que la innovación en procesos bioorgánicos y el dominio de los eslabones más importantes de la cadena de valor son factores clave para el éxito en el mercado internacional.

12. Lecciones y Recomendaciones (*Extensión máxima 500 palabras*)

Lecciones:

La trayectoria de Paccari ofrece lecciones fundamentales para el comercio exterior de Ecuador. La principal lección es la ruptura con el paradigma que Ecuador exporta únicamente materias primas, la empresa ha demostrado que Ecuador puede ir más allá de la simple exportación de materias primas y convertirse en un exportador de productos terminados de alta calidad, conquistando así los eslabones más rentables de la cadena de valor.

Una de las principales lecciones es el valor de la sostenibilidad como ventaja competitiva. El uso de los envases biodegradables y el compromiso con el comercio justo no supusieron costes, sino una inversión de tal forma que la empresa pudo tomar posiciones privilegiadas, dispuesta a pagar algo más por adquirir un producto de calidad y sin explotación laboral por medio del uso de envases biodegradables y el compromiso con el comercio justo. Finalmente, las certificaciones internacionales (Demeter y Fair Trade) son más que etiquetas. Son un lenguaje utilizado para generar confianza con los consumidores europeos, estadounidenses o de cualquier parte del mundo.

Recomendaciones:

Se recomienda a las empresas agrícolas fortalecer sus estrategias de gestión de riesgos ante la volatilidad de los precios internacionales de las materias primas. Como se vio con el aumento de los costos del cacao, es crucial que la estructura de la marca sea lo suficientemente sólida como para permitir que el consumidor final acepte ajustes de precios basados en la calidad del producto y las prácticas éticas. De igual manera, se recomienda enfocarse en la innovación continua en todo el portafolio (más de 60 productos) para evitar la dependencia de una sola línea de productos y abordar la tendencia global de los "SuperFoods".

Para el caso de la PyMEs del Ecuador que quieran internacionalizarse y seguir los pasos de la empresa Paccari se elaboró una guía (hoja de ruta) para emplear la estrategia se recomienda el siguiente proceso estratégico:

- ✓ **Definir el valor agregado:** Antes de exportar, transformar las materias primas locales en un producto final con una identidad única (historia, origen y beneficios para la salud).
- ✓ **Estandarización y certificación:** Invertir en certificaciones orgánicas y de comercio justo. Son certificaciones que ayuda a reducir las barreras técnicas y abren la puerta a canales de distribución comprometidos.
- ✓ **El producto:** Realizar los ajustes necesarios antes de intentar ingresar al mercado masivos y exteriores, como traducir las etiquetas y cumplir con las regulaciones de empaque sostenible.
- ✓ **Modelo internacionalización:** Iniciar la expansión con una exportación indirecta en una de las mejores opciones ya que al asociarte con distribuidores internacionales puedes reducir las cargas logísticas y el riesgo financiero inicial.
- ✓ **Posicionamiento en nichos de mercado:** No competir en volumen ni en precio bajo, sino buscar segmentos de mercado que valoren la trazabilidad y el impacto social de los productos ecuatorianos.

13. Preguntas de Reflexión (*Extensión máxima 350 palabras*)

13.1. ¿Qué oportunidades y riesgos presenta la diversificación de la oferta de Paccari para fortalecer su internacionalización?

La diversificación hacia más de 60 productos "Superfoods" permite a Paccari capturar nichos de alto valor agregado y mitigar la dependencia de líneas tradicionales, fortaleciendo su ventaja competitiva por diferenciación en mercados, de esta manera la empresa ha logrado

penetrar con éxito en nichos de mercado exigentes superando sus ventas al pasar de los años (*Véase en el anexo C*).

Por otro lado, el principal desafío es el aumento del costo de las materias primas, ya que el precio por tonelada de cacao ha aumentado de USD 3.000 a USD 7.000, lo que presiona el precio del producto final. Además, la empresa se enfrentó a la complejidad de adaptarse a las diferentes regulaciones y preferencias culturales de cada país de destino.

13.2. ¿Qué estrategias de adaptación de producto ha desarrollado Paccari para el exterior?

- ***Empaques***, en cambio, consiste en diseñar empaques biodegradables a un costo de \$40/kg que sustituyen al plástico convencional (cuyo costo es de \$6/kg) y que se convierten en una de sus líneas de sostenibilidad.
- ***Producto***, por su parte, solicitó cambios de diseño del producto que mejoraron las facilidades de aceptación hacia el exterior del país.
- ***Producción***: Proceden a utilizar las técnicas y procesos locales que las que permiten a ceder características de naturalidad al cacao Nacional Arriba.

13.3. ¿Qué líneas estratégicas pueden contribuir a mejorar el proceso de internacionalización y cómo ayudarían a superar las barreras en mercados de destino?

- ***Modelo de exportación***: La empresa utiliza las exportaciones indirectas para incursionar en los mercados, promoviendo la ventaja de mantener sus estándares de calidad orgánica; a la vez que diversificar riesgos con distribuidores.
- ***Propuesta de valor***: La estrategia se apoya en pilares principales: desarrollo sostenible, diferenciación del producto, comercio justo e innovación constante.
- ***Cambio de Ideal***: Paccari ha decidido transformar a Ecuador de simple exportación de materias primas a productor de chocolate del tipo premium, ocupando en consecuencia los segmentos más rentables de la cadena de valor.

14.Fuentes de Información

Bibliografía

- Arteaga Ortiz, J., Peña Miranda, D. D., & Fernández del Hoyo, A. (2023). Una aproximación al proceso de internacionalización de las empresas turísticas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, vol. XXXI, núm. 2, pp. 117-136, 2023.
- ATLAS.ti. (11 de febrero de 2025). *Guía fundamental de la investigación cualitativa - Parte 1: Conceptos básicos*. Obtenido de <https://atlasti.com/es/guias/guia-investigacion-cualitativa-parte-1/investigacion-cualitativa>
- Calzadilla, C. M. (22 de enero de 2025). *Tipos de Internacionalización de Empresas: 10 formas de elevar una firma al mercado internacional*. Obtenido de Mundoposgrado: <https://www.mundoposgrado.com/tipos-de-internacionalizacion-de-empresas/>
- Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ramírez, C. A. (2013). Teorías de internacionalización. *Panorama, Vol 1*(NÚM 3). <https://doi.org/https://doi.org/10.15765/pnrm.v1i3.264>
- Chasillacta Amores, M. d., & Ortega Vivanco, M. J. (2018). Diseño de internacionalización empresarial, aplicable a las Pymes ecuatorianas del segmento alimentos. *[Tesis de Grado, Universidad Técnica Particular de Loja]*. Repositorio Institucional. <https://dspace.utpl.edu.ec/handle/20.500.11962/22520>.
- Coba, G. (27 de Noviembre de 2019). *Pacari, el caso de éxito de comercio justo que se estudia en Harvard*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/pacari-chocolate-exito-harvard-ecuador/>
- Coll Morales, F. (21 de febrero de 2021). *Fuente secundaria*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/fuente-secundaria.html>
- Cotrina, L., & Javier, A. (2016). *Análisis y evaluación de las estrategias de marketing para la Empresa de Chocolates PACARI y su introducción en el mercado singapurense*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/5186>
- Escuela de emprendimiento. (3 de junio de 2025). *Escuela de emprendimiento*. Obtenido de <https://ede.madrid/que-es-la-internacionalizacion-y-por-que-es-clave/#:~:text=que%20quieres%20expandirte.-,1.,log%C3%ADsticos%20a%20cada%20mercado%20destino.>

Forbes Ecuador. (19 de Noviembre de 2024). #podcastforbes|Paccari llega a 42 países y sigue creciendo. [Video]. Ecuador.

García Noblecilla, D. (19 de Noviembre de 2024). *Paccari llega a 42 países y sigue creciendo*. Obtenido de Forbes EC: <https://www.forbes.com.ec/podcast/paccari-llega-42-paises-sigue-creciendo-n62971>

Gómez Rodríguez, D. T., Carranza Abella, Y., & Ramos Pineda, C. A. (2017). Revisión documental, una herramienta para el mejoramiento de las competencias de la lectura y la escritura en estudiantes universitarios. *Chakiñan*, 1(1), 46-56. <https://doi.org/https://doi.org/10.37135/chk.002.01.04>

Las recetas de Carol. (7 de diciembre de 2024). *Paccari chocolate de Ecuador*. Obtenido de <https://lasrecetasdecarol.com/paccari-chocolate-de-ecuador/#:~:text=En%20el%202002%20Santiago%20Peralta%20y%20Carla,y%20la%20mentalidad%20de%20un%20mundo%20globalizado.>

Merubia, M. J. (2019). Teorías de la internacionalización de empresas. *ILLUSTRO*, Vol 10. <https://doi.org/https://doi.org/10.36901/illustro.v10i0.220>

Ortega, C. (26 de Septiembre de 2023). *Análisis de contenido: Qué es y cómo funciona en los estudios cualitativos*. Obtenido de questionpro: <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-de-contenido/>

Paccari. (30 de Agosto de 2024). *Paccari Francia*. Obtenido de <https://chocolatpacari.fr/chocolates-pacari/>

Paccari. (13 de Enero de 2026). *Paccari España*. Obtenido de Chocolate Paccari - Ecuatoriano Ético y Premiado: <https://paccari.com/>

Salinerito. (2026). *Salinerito*. Obtenido de Tienda Online Salinerito: <https://www.salineritotqb.com/>

Superintendencias de Compañías, Valores y Seguros. (18 de Enero de 2026). *Superintendencias de Compañías, Valores y Seguros*. Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalscv/index.htm?>

Tabares Arroyave, S. (Julio de 2012). *Revisión analítica de los procesos de Internacionalización de las PYMES*. Obtenido de Scielo:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762012000200004&script=sci_abstract&tlng=pt

Universidad Internacional de La Rioja. (29 de Abril de 2025). *Unir-La universidad en internet*.
Obtenido de <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/5-fuerzas-porter/>

15.Anexos

Anexo A

Figura 1

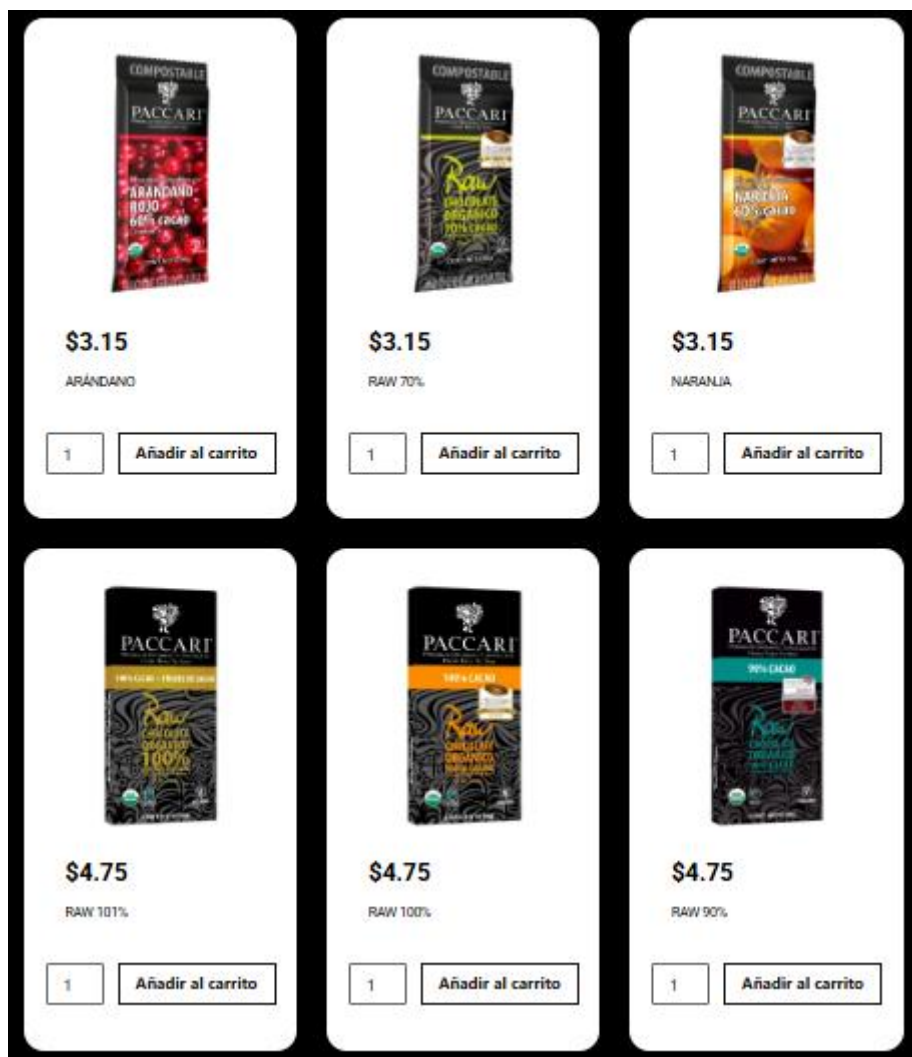
Productos Diferenciados



NOTA: *Autor:* Paccari. *Fuente:* Tienda Paccari Francia (Paccari, 2024)

Figura 2

Productos Diferenciados



NOTA: *Autor:* Paccari. **Fuente:** Tienda Paccari España (Paccari, 2026).

Anexo B

Tabla 1

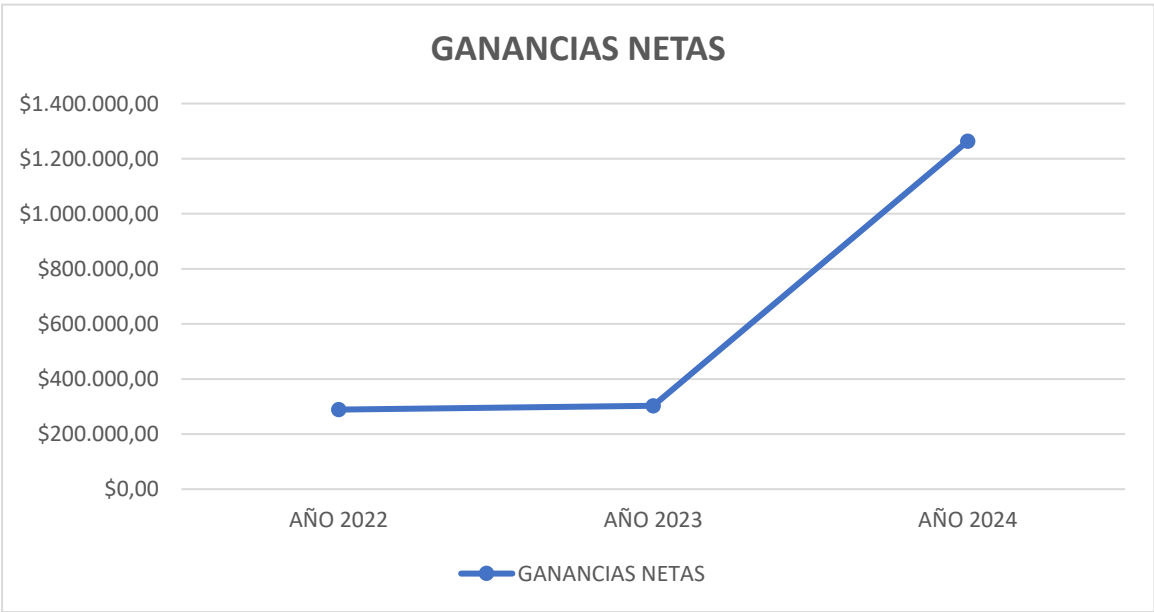
Ganancias Netas

GANANCIAS NETAS	VALOR USD
2024	\$ 1.263.880,83
2023	\$ 302.837,99
2022	\$ 288.922,89

NOTA: *Autor:* Elaboración Propia. *Fuente:* Superintendencias de Compañías. (Superintendencias de Compañías, Valores y Seguros, 2026)

Figura 3

Ganancias Netas



NOTA: *Autor:* Elaboración Propia. *Fuente:* Superintendencias de Compañías. (Superintendencias de Compañías, Valores y Seguros, 2026)

Anexo C

Tabla 2

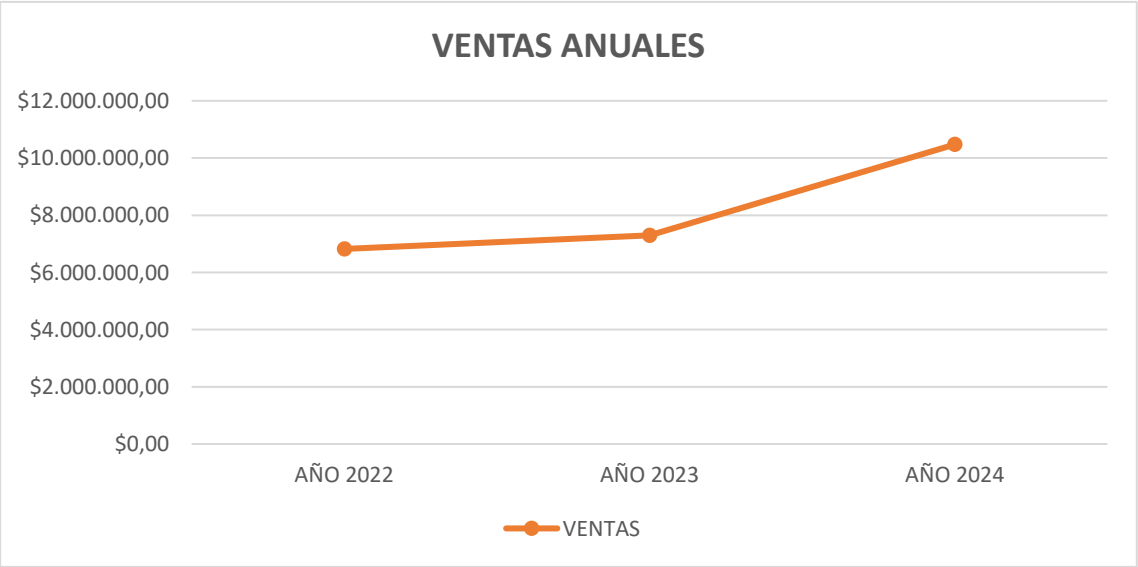
Ventas Anuales

VENTAS ANUALES	VALOR USD
2024	\$ 10.473.234,61
2023	\$ 7.300.129,43
2022	\$ 6.821.596,30

NOTA: *Autor:* Elaboración Propia. *Fuente:* Superintendencias de Compañías.
(Superintendencias de Compañías, Valores y Seguros, 2026)

Figura 4

Ventas Anuales



NOTA: *Autor:* Elaboración Propia. *Fuente:* Superintendencias de Compañías.
(Superintendencias de Compañías, Valores y Seguros, 2026)