

**BENCHMARKING COMPETITIVO: DESARROLLO DE CAPACIDADES
EXPORTADORAS DE CAFÉ DON MANUELITO EN EL CANTÓN PIÑAS
COMPETITIVE BENCHMARKING: DEVELOPMENT OF EXPORT CAPABILITIES OF
DON MANUELITO COFFEE IN THE PIÑAS CANTON**

Autores: ¹Ivanna Karelys Cabrera Condo, ²Angela Xiomara Vargas Pasiche, ³Miriam Rocio Farez Arias y ⁴Luis Pastor Carmenate Fuentes.

¹ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-4119-0030>

²ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-4251-3567>

³ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1971-9843>

⁴ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6057-2746>

¹E-mail de contacto: icabrera2@utmachala.edu.ec

²E-mail de contacto: avargas10@utmachala.edu.ec

³E-mail de contacto: mrfarez@utmachala.edu.ec

⁴E-mail de contacto: lcarmenate@utmachala.edu.ec

Afiliación: ¹*²*³*⁴*Universidad Técnica de Machala, (Ecuador).

Artículo recibido: 10 de Agosto del 2025

Artículo revisado: 14 de Agosto del 2025

Artículo aprobado: 23 de Agosto del 2025

¹Estudiante de la Carrera de Comercio Exterior en la Universidad Técnica de Machala, (Ecuador).

²Estudiante de la Carrera de Comercio Exterior en la Universidad Técnica de Machala, (Ecuador).

³Ingeniera en sistemas de la Universidad Tecnológica San Antonio de Machala, (Ecuador). Magíster en Ingeniería de Software de la Universidad de las Fuerzas Armadas, (Ecuador). Profesora Titular de la Universidad Técnica de Machala, Facultad de Ciencias Empresariales, (Ecuador). Integrante del Grupo de Investigación COMINDEP (Comercio y Desarrollo Productivo).

⁴Licenciado en Educación por el Instituto Superior Pedagógico de Camagüey, (Cuba) e Instituto Superior Pedagógico de Ciego de Ávila (Cuba). Con 43 años de experiencia en la educación superior. Magíster en Ciencias de la Educación Superior de la Universidad de Camagüey, (Cuba). Especialista en Metodología de la Enseñanza de Lenguas, Instituto de Lenguas de Moscú, (Rusia). PhD. en Ciencias Pedagógicas de la Universidad de Oriente, (Cuba).

Resumen

El estudio tuvo como finalidad diseñar un modelo de benchmarking competitivo para fortalecer las capacidades exportadoras de Café Don Manuelito, empresa ubicada en Piñas, provincia de El Oro, Ecuador, que enfrenta retos para acceder a mercados internacionales. Entre las principales insuficiencias identificadas se encontraron la falta de certificaciones que respalden la calidad del producto, el desconocimiento de normativas legales internacionales, debilidades en la estandarización de procesos, limitada visibilidad digital y escasa participación en redes comerciales y ferias internacionales. Para realizar el estudio, se empleó una metodología de enfoque mixto, desde una posición pragmática, asumiendo la teoría de la convergencia y combinando el análisis documental con la entrevista semiestructurada. Se tomó como referencia a empresas ecuatorianas del sector cafetalero con experiencia exportadora consolidada. Los resultados se relacionan con la propuesta del modelo de benchmarking, el cual está estructurado en cinco fases, proyectado como

una herramienta estratégica que permitirá a Café Don Manuelito fortalecer sus procesos, alinearse con estándares internacionales y adoptar mejores prácticas orientadas a identificar y cerrar las brechas existentes, permitiendo a la empresa implementar estrategias que potencien su acceso a mercados internacionales.

Palabras clave: Benchmarking competitivo, Capacidades exportadoras, Café, Exportación, Estrategias.

Abstract

The study aimed to design a competitive benchmarking model to strengthen the export capabilities of Café Don Manuelito, a company located in Piñas, El Oro province, Ecuador, which faces challenges in accessing international markets. Among the main deficiencies identified were the lack of certifications supporting product quality, lack of knowledge of international legal regulations, weaknesses in process standardization, limited digital visibility, and scarce participation in commercial networks and international fairs. To conduct the study, a mixed-methods methodology was employed from a pragmatic

stance, assuming convergence theory and combining documentary analysis with semi-structured interviews. Ecuadorian companies in the coffee sector with consolidated export experience were taken as a reference. The results relate to the proposed benchmarking model, which is structured in five phases and projected as a strategic tool that will allow Café Don Manuelito to strengthen its processes, align with international standards, and adopt best practices aimed at identifying and closing existing gaps, enabling the company to implement strategies that enhance its access to international markets.

Keywords: Competitive benchmarking, Export capabilities, Coffee, Exportation, Strategies.

Sumário

O estudo teve como finalidade desenhar um modelo de benchmarking competitivo para fortalecer as capacidades exportadoras do Café Don Manuelito, empresa localizada em Piñas, província de El Oro, Equador, que enfrenta desafios para acessar mercados internacionais. Entre as principais insuficiências identificadas, encontraram-se a falta de certificações que respaldem a qualidade do produto, o desconhecimento de normas legais internacionais, fragilidades na padronização de processos, visibilidade digital limitada e escassa participação em redes comerciais e feiras internacionais. Para realizar o estudo, foi empregada uma metodologia de enfoque misto, a partir de uma posição pragmática, assumindo a teoria da convergência e combinando a análise documental com a entrevista semiestruturada. Tomou-se como referência empresas equatorianas do setor cafeeiro com experiência exportadora consolidada. Os resultados relacionam-se com a proposta do modelo de benchmarking, o qual está estruturado em cinco fases, projetado como uma ferramenta estratégica que permitirá ao Café Don Manuelito fortalecer seus processos, alinhar-se com padrões internacionais e adotar melhores práticas orientadas à identificação e ao fechamento das lacunas existentes, permitindo à empresa implementar estratégias

que potencializem seu acesso a mercados internacionais.

Palavras-chave: Benchmarking competitivo, Capacidades de exportação, Café, Exportação, Estratégias.

Introducción

Actualmente, el mundo empresarial se ha vuelto más competitivo y dinámico. Por consiguiente, las empresas se ven en la necesidad de adaptarse a las exigencias del mercado internacional, implementando herramientas efectivas como el Benchmarking, que proporciona a las empresas la oportunidad de adoptar estrategias acordes a sus necesidades, permitiéndoles mejorar sus procesos, en cuanto a calidad y productividad. Se refiere, además, a identificar áreas de mejora, corregir deficiencias y acoger buenas prácticas para una mayor competitividad organizacional. Aunque, para hacer uso de este instrumento, se compara las acciones de otros referentes exitosos en mercados internacionales. Según menciona Ore et al. (2021), desde una óptica conceptual, el benchmarking es descrito como un proceso de aprendizaje continuo que ayuda a las organizaciones a adoptar e implementar las mejores prácticas de sus competidores. Esto mejora significativamente la eficiencia y fomenta la innovación y el desarrollo, ya que no solamente se centra en una comparativa, sino que implica adaptarse y estar en un proceso de mejora continua, basada en la experiencia y evidencia de otros.

Como señalan Briones et al. (2021), a pesar de las ventajas que posee y el potencial que tiene para detectar los errores que se cometen y con ello, crear propuestas competitivas de mejora, resulta ser aún, algo desconocido para algunas empresas. En un escenario global donde la comercialización del café enfrenta variaciones constantes y obstáculos considerables. Medina (2022) menciona que, a escala global, se han

presenciado cambios en la oferta y la demanda del mercado de café, debido a la incidencia negativa del cambio climático en la producción, además, de la creciente competencia de grandes países productores como son Vietnam y Brasil. En América Latina y el Caribe, un producto típico es el café, no solamente proporciona ingresos a millones de familias de agricultores, sin embargo, la región enfrenta desafíos significativos, como la disminución de superficies cultivadas de café y a su vez la ausencia de políticas públicas eficientes que promuevan a los productores (Zambrano, 2022).

La situación del sector cafetalero a nivel nacional es devastadora, dado que en las últimas décadas se ha observado una reducción en el cultivo y la producción, con un promedio de 200,000 quintales al año en los 3 años recientes, mientras que la demanda local llega a 300,000 sacos con una capacidad de 60 kilogramos, por año según indica (González, 2024). Esta discrepancia en la producción provoca un desequilibrio considerable, ya que, al haber un gran consumo interno, las importaciones tienden a incrementarse. En 2023, Ecuador importó 140,390 sacos de café soluble, lo que refleja un alza del 63% en relación al año previo. Por esta razón, es imprescindible que el país reanude la producción de aproximadamente 3 millones de quintales para satisfacer la demanda nacional y local según señalo la Asociación Nacional Ecuatoriana de Café.

En el crecimiento de una empresa, las capacidades exportadoras son esenciales, ya que hacen mención al conjunto de conocimientos, recursos y habilidades necesarias de implementar para acceder a los competitivos mercados globales. Para lo cual, se considera una adecuación conforme a normas

internacionales, una logística eficaz para que las operaciones surjan fluidamente, las habilidades de cumplimiento de las normas de calidad y las certificaciones requeridas en diversos países, financiamiento y habilidad para aprovechar y capitalizar las oportunidades en mercados extranjeros. Las empresas deben invertir en capacitación y conocimientos de sus colaboradores, en la parte de producción y la cadena de suministros, para ajustarse a las demandas y así mismo, en los retos que se puedan ir generando. El fomento de habilidades exportadoras es crucial no solo para mantener la estabilidad económica del café Don Manuelito, sino también para aportar al robustecimiento del sector cafetalero de Ecuador. Actualmente en Ecuador, los procesos de exportación de café enfrentan desafíos significativos (Medina, 2022).

El café Don Manuelito ubicado en Piñas posee el potencial de producir café de alta calidad, se ve afectado por diversas limitaciones. Una de ellas es la falta de conocimiento de leyes internacionales y de los requisitos legales, deben ajustarse a las normas y regulaciones establecidas en los mercados a los que se desee exportar, las limitaciones técnicas en la producción dificultan el cumplimiento conforme requieren los estándares del mercado y la carencia de vínculos con redes comerciales para expandirse a otros mercados. En este contexto, se debe desarrollar una estrategia que sea adecuada para posicionar el producto en los mercados internacionales y encontrar soluciones que benefician las capacidades exportadoras de la empresa. Por lo tanto, se plantea resolver la siguiente interrogante de investigación: ¿Cómo lograr el desarrollo de capacidades exportadoras del café Don Manuelito en Piñas en el 2025? Para ello, se estableció el objeto de estudio de esta investigación, que tiene por finalidad analizar el

proceso de exportación de café, ya que las limitaciones que enfrenta esta marca cafetera para desarrollar sus capacidades exportadoras se originan en diversas causas, que impactan tanto a la producción y comercialización del producto.

El escaso conocimiento acerca de las normativas y requisitos legales internacionales que tienden a ser de carácter obligatorio, son los obstáculos más representativos, ya que la ausencia de estos interfiere en el cumplimiento que deben asumir los productores para lograr satisfacer las exigencias o los estándares internacionales que indica el mercado. A esto se suman las complicaciones técnicas para la elaboración del producto, tal como la calidad del fruto, el tratamiento que se le da después de la recolección, los temas logísticos y la estandarización de procesos. Debido a la limitada disponibilidad de infraestructura tecnológica y escasa formación técnica de infraestructura tecnológica en el ámbito de comercio exterior, la escasa conexión con redes internacionales y posibles aliados comerciales disminuye las oportunidades de expansión, agravada por la poca intervención gubernamental con programas que fomenten el intercambio comercial y garanticen las funciones. Por otro lado, las estrategias de promoción internacional cumplen un rol importante; al ser ausentes, impiden que un producto se consolide dentro del país como a nivel internacional.

Ante esta realidad, se ha estimado la necesidad de potenciar la competitividad del café ecuatoriano en los mercados internacionales. Por ello en esta investigación se determinó como objetivo diseñar un modelo de benchmarking como herramienta para el desarrollo de capacidades exportadoras del café Don Manuelito en Piñas en el 2025. Esto no solo

mejora la posibilidad de acceder a nuevos mercados, sino que también permite que los productos ecuatorianos se ofrezcan con un valor agregado y no se limite a comercializarse como materia prima. La implementación de estrategias propone a futuro el posicionamiento de café Don Manuelito gracias a la mejora en sus capacidades exportadoras, siendo más competitiva a nivel nacional e internacional. El campo de acción de esta investigación es la gestión del benchmarking, centrada en su aplicación como herramienta estratégica para el desarrollo de capacidades exportadoras del café Don Manuelito en Piñas. Cuyo enfoque incluye realizar un análisis, de las prácticas de adaptación e implementación utilizadas por referentes del sector cafetalero, con el fin de aprender de ello para la adopción de mejoras en la producción, el proceso de comercialización y lo que concierne al cumplimiento de las normas internacionales.

La gestión del benchmarking busca comparar el café Don Manuelito con otros casos de éxito de empresas que laboran en el mismo sector, con la intención de mejorar la competitividad del café a partir de los conocimientos en producción y cumplimiento de normas internacionales que garanticen la calidad de los procesos. Ya que, a pesar de los beneficios que este ofrece, existe una brecha en la literatura con respecto a la aplicación del benchmarking para el fortalecimiento de capacidades exportadoras dentro del ámbito agroindustrial del Ecuador, especialmente en lo relativo a la cadena de valor del café. Dicho esto, la presente investigación propone una alternativa para superar las limitaciones actuales relacionadas con la ausencia de capacidades exportadoras de la empresa, mediante el diseño de un modelo que, aunque aún no ha sido aplicado, establece mecanismos orientados a alcanzar los objetivos planteados. De igual manera considerando que

las exportaciones contribuyeron de manera favorable con el PIB representando un crecimiento anual de 1,8%, según menciona el Banco Central del Ecuador (2025), este rubro es esencial para el desarrollo social y económico del país. El presente artículo se estructura en cinco secciones: después de esta introducción, la sección de la revisión de la literatura; posteriormente la sección de materiales y métodos; la sección de resultados; mediante el cual se detallan los hallazgos obtenidos producto de los métodos aplicados, incluyendo el modelo de benchmarking; y finalmente, la discusión de los resultados analiza el proceso de adaptación del benchmarking como herramienta para el desarrollo exportador.

El cultivo de café en Ecuador se inició en el siglo XX, expandiéndose desde la Costa hacia la Sierra y la Amazonía, aunque con limitaciones de infraestructura y tecnología frente a líderes como Brasil y Colombia (Cedeño, 2024). Ecuador posee la particularidad de producir todos los tipos de café: arábigo lavado, natural y robusta, en diversas regiones, incluidas las Islas Galápagos (Chango y García, 2021). En los últimos años, la producción ha descendido debido a factores climáticos, altos costos y volatilidad de precios internacionales (Jiménez et al., 2023). No obstante, existe una creciente demanda mundial por café de altura con valor agregado y prácticas sostenibles, lo cual representa una oportunidad para posicionarse en mercados internacionales (Carrera, 2020). Entre 2020 y 2024, las exportaciones crecieron de 70 millones USD a 145 millones USD FOB y de 11 mil a 15 mil toneladas (ProEcuador, 2025). Sin embargo, en el primer trimestre de 2025 se registró una caída del 16,06 % en valor y del 32,16 % en volumen, lo que refleja la necesidad de fortalecer la competitividad y la capacidad de adaptación.

El proceso de exportación requiere mejorar cultivos, calidad e innovación en la presentación de productos. Estudios resaltan la importancia de optimizar costos, cadenas de suministro y regulaciones internacionales (Delgado, 2020). Existen enfoques distintos sobre la competitividad: Rivera (2022) enfatiza la liberalización comercial y la orientación hacia compradores estratégicos, mientras Cherres et al. (2020) destacan el rol de los acuerdos comerciales y políticas públicas. A nivel operativo, Chavarría et al. (2019) resaltan la importancia de estándares de calidad, y González et al. (2019) el análisis de actores en la cadena de valor. Ambos coinciden en que la eficiencia interna y la colaboración son claves. Pérez et al. (2023) y Guevara et al. (2024) incorporan sostenibilidad, diversificación y economía circular como estrategias de competitividad. Asimismo, Salazar et al. (2024) destacan el papel de certificaciones y procesos administrativos eficientes, incluso en productos distintos como la quinua. En Ecuador, el benchmarking se ha implementado de manera implícita en empresas cafetaleras, mejorando producción, marketing, sostenibilidad e innovación para competir en mercados internacionales.

El benchmarking surgió en los años 50 y se consolidó con Xerox en 1979 y con Camp (1989), quien lo definió como una metodología de cinco etapas (planificación, análisis, integración, implementación y consolidación). Desde los 90, se diversificó en modalidades y en la última década se ha fortalecido con la digitalización (Clemente y Laburu, 2005). Estudios recientes confirman su vigencia y aplicabilidad en diversos sectores: en salud (Willmington et al., 2022), en barras energéticas ecuatorianas (Bonilla et al., 2019) y en café (Chávez y Fernández, 2023). No obstante, debe implementarse con cautela por sus demandas de

recursos y tiempo (Romo, 2000). Marciniak (2016) lo describe como una evaluación estructurada para mejorar eficiencia, y Betancourt y Franco (2018) evidencian su utilidad en la industria porcina para elevar productividad y calidad.

Spendolini (1992) distingue tres tipos de benchmarking. El interno consiste en comparar procesos de áreas o regiones de la misma organización, útil para superar barreras internas, aunque con riesgo de prejuicios. El competitivo compara directamente con competidores, permitiendo evaluar niveles de competitividad, aunque con restricciones de acceso a información. El funcional o genérico analiza empresas de otros sectores para adoptar prácticas excelentes, fomentando innovación, tecnologías y motivación organizacional. En conclusión, la literatura evidencia que el café ecuatoriano enfrenta retos de competitividad, pero también oportunidades crecientes en mercados internacionales, y el benchmarking surge como una herramienta clave que, combinando estrategias de mercado, políticas públicas, sostenibilidad e innovación, puede fortalecer las capacidades exportadoras del sector cafetalero.

Materiales y Métodos

El estudio acoge un enfoque mixto con un alcance explicativo-transformador, direccionado a comprender las causas que restringen el desarrollo de las capacidades exportadoras en la empresa Café Don Manuelito de la provincia de El Oro y propone una estrategia de mejora fundamentada en un modelo de benchmarking competitivo. Para ello se aplicó como método empírico el estudio de documentos y entrevista semiestructurada, con la intención de recolectar datos del entorno y comprender en profundidad las circunstancias actuales del proceso de exportación, así como

también los aspectos que obstruyen el acceso al comercio internacional. El tipo de investigación según su finalidad es aplicado, según su objetivo gnoseológico es explicativa – transformadora, según su contexto es de campo, acorde al control de las variables es no experimental. La orientación temporal es definida como un estudio de corte longitudinal. Finalmente, según el nivel de generalidad se basa en el estudio de situaciones específicas de modo que se describe y analiza el cómo lograr el desarrollo de capacidades exportadoras del café Don Manuelito en Piñas.

En la ejecución de la investigación se utilizaron métodos teóricos, que se mencionan a continuación: histórico – lógico para el análisis de la evolución del benchmarking como instrumento estratégico dentro del ámbito competitivo de las empresas, con respecto a las capacidades exportadoras de café Don Manuelito en la provincia de El Oro. El analítico – sintético facilitó el estudio para comprender el proceso de exportación de café y las estrategias empleadas para el desarrollo de capacidades de exportación en empresas del sector. Inductivo – deductivo se empleó para derivar de hechos específicos propios de la empresa, hacia fundamentos generales en relación a la competencia. Abstracción – concreción este método se empleó para modificar conceptos teóricos generales en una propuesta concreta y aplicable. El sistémico se utiliza para elaborar el modelo de benchmarking como herramienta para el desarrollo de las capacidades exportadoras, fundamentado en la producción, la calidad, certificaciones. Lo que permite entender a la empresa y su contexto como sistema interrelacionado y para finalizar la modelación posibilitó estructurar un modelo de benchmarking competitivo conforme a la realidad de la empresa, considerando prácticas

de empresas referentes en el sector, mediante la identificación de brechas clave frente a sus referentes.

Para la recolección de datos se aplicó el estudio de documentos del tipo clásico y la entrevista semiestructurada. En lo que se refiere a los materiales, se llevó a cabo una revisión bibliográfica de autores clásicos del benchmarking y sobre el desarrollo de las capacidades exportadoras. A través del método empírico y estudio de documentos se obtuvo información necesaria de una variedad de artículos académicos, libros, revistas y documentos informativos propias de las instituciones nacionales e internacionales. En la investigación se consultaron 20 libros físicos y digitales de autores clásicos en benchmarking, junto con 72 artículos científicos provenientes de bases de datos indexadas como Redalyc, Scielo y Dialnet, 10 documentos obtenidos de repositorios de universidades y 10 de revistas. Además de 8 informes técnicos e institucionales de fuentes oficiales como el Banco Central del Ecuador, ProEcuador y el Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, Veritrade, Trade Map, FEDEXPOR, MCEI, ANECAFE, ACEDE, Instituto de calidad del café y la Organización Internacional del Café.

Todos estos documentos estuvieron relacionados con el desarrollo de capacidades exportadoras, los criterios de inclusión para el estudio fueron el prestigio de los autores y las revistas, así como el rigor científico evidenciado en la metodología empleada. Las palabras clave para la búsqueda de información fueron: “estudio de benchmarking competitivo” “exportaciones de café de Ecuador”, y “desarrollo de capacidades exportadoras”. La

unidad de análisis corresponde a la empresa Café Don Manuelito, ya que constituye el objeto central del estudio en el cual se pretende identificar aspectos que requieren ser fortalecidos en función de referentes competitivos del mercado cafetalero ecuatoriano. Dado que la investigación se focaliza exclusivamente en esta empresa, se establece que la población está compuesta por la propia organización, por lo que no se contempla la existencia de una muestra. En consecuencia, el análisis se desarrolla de forma integral sobre la totalidad de los procesos, estrategias y capacidades de la empresa en estudio junto con las empresas que se tomó como referentes exportadores de café.

Resultados y Discusión

El análisis de la situación actual del sector cafetalero en Ecuador, con énfasis en las capacidades exportadoras, muestra una distribución heterogénea de las superficies cultivadas y los rendimientos productivos entre las diferentes provincias. Según indica el Ministerio de Agricultura y Ganadería - MAG (2025) , los operativos de rendimiento son objetivos que se evidencian en el año 2024 tal como se refleja en la siguiente Tabla 1 muestra la superficie cultivada de café Robusta por provincia, así como el rendimiento promedio nacional correspondiente al año 2024.

Tabla 1. Superficie cultivada de café tipo Robusta por provincia (en hectáreas)

Provincia	Hectáreas cultivadas (ha)
Esmeraldas	172
Pichincha	781
Sucumbíos	5.826
Orellana	3.554
Napo	833
Cotopaxi	179
Los Ríos	1
Bolívar	979
Santo Domingo de los Tsáchilas	522
Total Nacional	12.847
Rendimiento Promedio Nacional	2,63 t/ha

Fuente: elaboración propia con base en datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2024.

La superficie cultivada de café tipo Robusta en Ecuador presenta una marcada concentración geográfica, destacándose las provincias de Sucumbíos y Orellana, que representa más del 70% del total nacional. El resto de las provincias, como Bolívar, Napo, Pichincha, Santo Domingo de los Tsáchilas, Esmeraldas y Cotopaxi, muestran superficies considerablemente menores, mientras que en Los Ríos apenas se registra una hectárea cultivada. El rendimiento promedio nacional alcanza las 2,63 toneladas por hectárea, lo que constituye un referente relevante para estimar la productividad del cultivo en el país. Esta distribución desigual sugiere la existencia de condiciones agroecológicas y de infraestructura productiva más favorables en ciertas zonas, lo que podría influir en la competitividad y eficiencia del sector. En relación con el cultivo de café tipo Arábigo, la Tabla 2 presenta la distribución de hectáreas cultivadas por provincia, según los registros oficiales del año 2024.

Tabla 2. Superficie cultivada de café tipo Arábigo por provincia (en hectáreas).

Provincia	Hectáreas cultivadas (ha)
Esmeraldas	184
Manabí	3.425
Pichincha	1.799
Chimborazo	67
Morona Santiago	298
Pastaza	56
Azuay	52
Zamora Chinchipe	1.228
Loja	2.225
El Oro	542
Total Nacional	9.876
Rendimiento Promedio Nacional	5,33 t/ha

Fuente: elaboración propia con base en datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2024.

La distribución de la superficie cultivada de café Arábigo en Ecuador, que alcanza un total de 9.876 hectáreas con un rendimiento promedio de 5,33 toneladas por hectárea, superior al del café Robusta (2,63 t/ha). Las provincias de Manabí, Loja y Pichincha concentran más del 75% del área cultivada,

mientras que otras como Azuay, Pastaza y Chimborazo registran una participación marginal. En este contexto, en la provincia de El Oro representa el 5,5% del total nacional, con 542 hectáreas, lo que posiciona a la provincia y al caso de estudio, Café Don Manuelito como un territorio con potencial productivo. Esta distribución desigual refleja diferencias estructurales en inversión, asistencia técnica, infraestructura postcosecha y acceso a mercados, factores que inciden directamente en la competitividad exportadora.

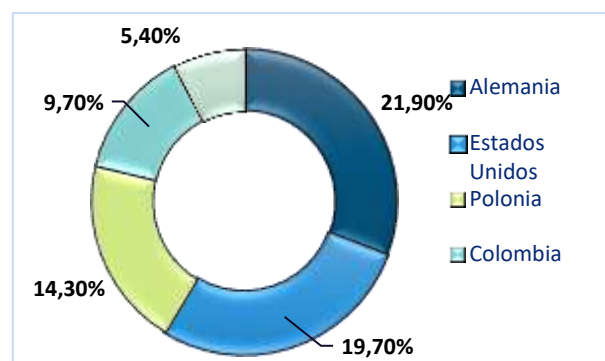


Figura 1. Principales destinos de exportación de café y elaborados

Fuente: elaboración de las autoras en base a datos de ProEcuador (2025) y BCE

En un informe técnico de ProEcuador (2025), los destinos de exportación del café ecuatoriano y sus elaborados en los últimos años, se representan en la siguiente Figura 2, lo que permite ilustrar de forma clara la distribución porcentual entre los principales mercados internacionales. Esta representación facilita la identificación de los países con mayor participación y relevancia comercial para el sector cafetalero. Conforme indica el Ministerio de Agricultura y Ganadería (2025) en el sistema de información pública agropecuaria, la producción de café robusta en el Ecuador está destinada completamente a la venta. Además, se observa que, el 100 % de la producción nacional de este tipo de café se orienta a la comercialización, sin que se registre ningún porcentaje destinado al autoconsumo. De

manera similar al café robusta, en cuanto a la comercialización, la producción de café tipo arábigo en Ecuador se destina mayoritariamente a la venta. Como se observa en la Figura 2, el principal destino de la producción nacional corresponde a la comercialización, mientras que el porcentaje destinado al autoconsumo es marginal.

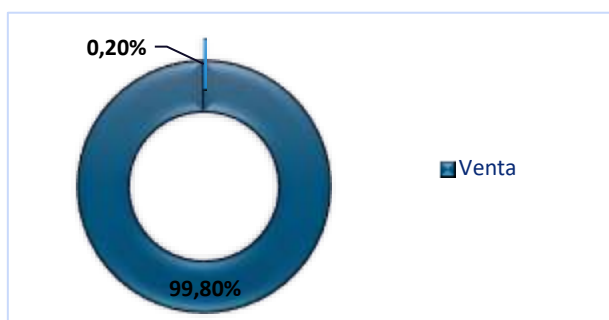


Figura 2. Destino principal producción a nivel nacional de café arábigo 2024

Fuente: Elaboración propia con base en datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2024.

La información presentada en la Figura 3 evidencia una marcada concentración en la cadena de comercialización del café robusta en Ecuador. El 95,94 % de la producción de este tipo de café es adquirida por intermediarios, lo que revela una estructura de mercado fuertemente intermediada y dependiente de actores que no forman parte del eslabón final de la cadena lo que puede limitar el margen y el control directo de los productores sobre la exportación, afectando su competitividad y rentabilidad. En contraste, la participación directa de consumidores finales (1,19 %), procesadores (1,67 %) y exportadores (0,95 %) resulta marginal, mientras que el grupo clasificado como "otros" representa apenas el 0,24 %. A nivel nacional el consumo interno de café asciende a 2.400 toneladas métricas, cubierto por la producción local como por importaciones. De este total, más del 90% corresponde a café soluble, y el resto es café tostado y molido. Sin embargo, al exportar más

del 63% de lo que se produce a nivel local, el país no logra satisfacer la demanda interna por completo (Pizarro et al., 2016).

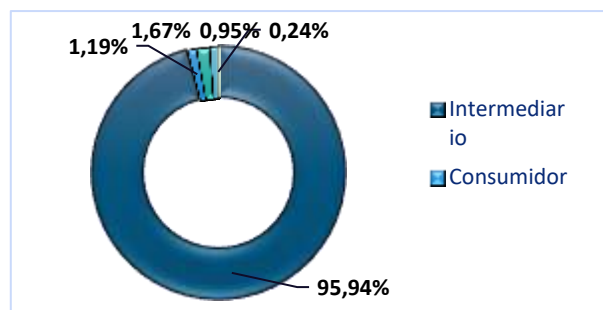


Figura 3. Principal comprador de la producción nacional de café robusta en 2024

Fuente: Elaboración propia con base en datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2024.

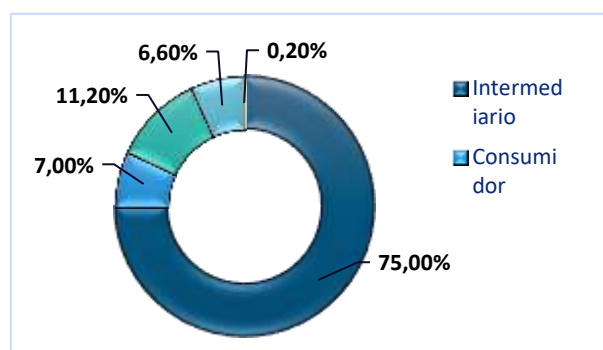


Figura 4. Principal comprador de la producción nacional de café arábigo en 2024

Fuente: elaboración propia con base en datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2024.

Para la presente investigación se seleccionó a la empresa de café Don Manuelito situada en el cantón Piñas, la cual realiza la actividad económica de tostado de café. Después de haber realizado el análisis riguroso y detallado de la situación actual del sector cafetalero en Ecuador, especialmente en lo que respecta a las capacidades exportadoras, se considera pertinente formular un modelo de benchmarking competitivo adaptado a las necesidades específicas de la empresa en estudio. Este modelo, resultado del proceso investigativo, permitió sistematizar las acciones estratégicas en cinco fases interrelacionadas que orientan la mejora de sus capacidades

exportadoras. A continuación, se detalla dicha propuesta en la Figura 7, donde se visualiza cada fase junto con sus respectivas acciones y su conexión lógica dentro del proceso de desarrollo empresarial.

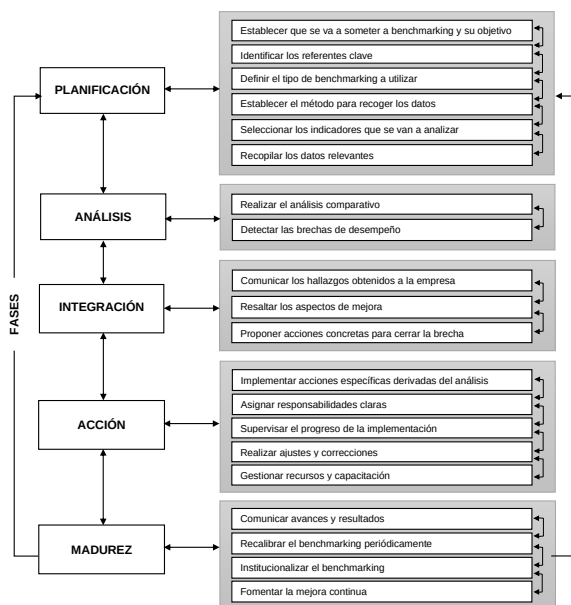


Figura 5. Modelo de benchmarking para el desarrollo de las capacidades exportadoras

En base en la Figura 5, se procede a desarrollar la explicación detallada de cada una de las fases que componen el modelo propuesto, así como las acciones específicas que las integran. Esta descripción permite comprender la lógica interna del modelo y su aplicabilidad para fortalecer las capacidades exportadoras de la empresa analizada.

Planificación

La fase de planificación contempla seis pasos fundamentales para iniciar correctamente el modelo de benchmarking competitivo en Café Don Manuelito:

- Se recomienda a la empresa iniciar el proceso integrando un equipo interno encargado del benchmarking, con personal de producción, comercialización y logística. Este equipo tendrá la responsabilidad de dirigir todas las fases

del modelo. Lo que responde a la necesidad de adaptar sus procesos, productos y estrategias a los estándares de calidad, certificación y posicionamiento que exigen los consumidores y distribuidores globales. Su objetivo será mejorar los procesos y adoptar prácticas que fortalezcan su capacidad exportadora.

- De esta manera se identificarán los referentes clave del sector cafetalero, sugiriendo seleccionar empresas con trayectoria exportadora consolidada, como Café Galletti, Cafécom y Compañía de café Elcafé C.A., que serán utilizadas como punto de comparación por sus logros comerciales en mercados internacionales. Lo que permitirá en la siguiente acción determinar el tipo de benchmarking más conveniente para el análisis.
- La selección de empresas como referente, facilitará a esta sección definir el tipo de benchmarking que se va a implementar en este caso se recomienda el uso del benchmarking competitivo, ya que busca comparar a la empresa de café Don Manuelito con sus competidores directos y líderes del sector.
- Luego de haber establecido el tipo de benchmarking a emplear es necesario definir el método para recoger los datos, la información se obtendrá mediante revisión documental, análisis de informes oficiales (ProEcuador, Ministerios) y fuentes públicas disponibles en sitios web institucionales y bases de datos sobre operaciones de comercio exterior.
- En este apartado se seleccionarán los indicadores que se van a analizar. Entre los más relevantes están: el valor FOB anual de exportación, países de destino, certificaciones obtenidas, en canales de distribución utilizados y los que se considere pertinentes en el estudio.

- Llevadas a cabo las acciones anteriores se procede a recopilar toda la información relevante, tanto interna como externa. A partir de ello se recopilan datos recientes de la empresa acerca de la fabricación, comercio exterior y gestión logística, así como datos comparativos de los líderes del sector.
- Así, la base metodológica establecida en la etapa preliminar garantiza que el análisis se enfoque en aspectos notables y alineados con los objetivos estratégicos definidos, permitiendo una evaluación precisa del desempeño exportador.

Análisis

Esta fase comprende dos pasos esenciales para comparar objetivamente el desempeño de la empresa frente a sus referentes competidores:

- La primera acción consiste en llevar a cabo el análisis comparativo empleando los datos internos y externos extraídos en la fase de planificación. En este punto, se recomienda elaborar un cuadro comparativo que contemplen indicadores como el valor FOB anual, países de destino, certificaciones internacionales, tipo de canales de comercialización y productos ofertados. Esta matriz brindará claridad en similitudes y diferencias entre la empresa y los referentes seleccionados.
- Posteriormente, se procederá a diagnosticar las brechas de desempeño. Esto requiere identificar en qué aspectos la empresa objeto de estudio se ubica por debajo de sus competidores. Entre las principales diferencias que pueden evidenciarse, se encuentran la ausencia de certificaciones internacionales que posiblemente poseen los referentes, una escasa presencia en mercados de exportación o limitaciones en las estrategias de comercialización

utilizadas. Estas distinciones representan brechas que deberán ser ajustadas en la siguiente fase del modelo.

Integración

La fase de integración tiene como propósito vincular los resultados del análisis con las decisiones estratégicas de la entidad. Esta etapa se desarrolla en tres acciones claves.

- La primera iniciativa consiste en obtener los hallazgos obtenidos a la junta directiva y operativa de la unidad de análisis. Es fundamental que todos los participantes idóneos conozcan las brechas reconocidas e interpreten su impacto en la competitividad exportadora.
- Resaltar los componentes de mejora que resultan del análisis comparativo. Esto conlleva a destacar aquellas áreas con mayor potencial de impacto, entre ellas la insuficiencia de certificaciones internacionales, la escasa presencia en mercados externos o la falta de prácticas eficientes.
- Seguidamente se propone prácticas precisas para cerrar las brechas detectadas. Estas medidas deben ser específicas, factibles y alineadas a fortalecer las capacidades exportadoras. Entre ellas se considera iniciar procesos de certificación, implementar una estrategia de marca enfocada al mercado internacional, o establecer vínculos con distribuidores en el exterior.

Acción

La fase de acción se enfoca en la ejecución efectiva de las estrategias diseñadas para cerrar las brechas detectadas. Esta etapa implica la puesta en marcha de actividades concretas, con seguimiento y control permanente.

- Se recomienda a la empresa iniciar el

proceso integrando un equipo interno encargado del benchmarking, con personal de producción, comercialización y logística. Este equipo tendrá la responsabilidad de dirigir todas las fases del modelo. Lo que responde a la necesidad de adaptar sus procesos, productos y estrategias a los estándares de calidad, certificación y posicionamiento que exigen los consumidores y distribuidores globales. Su objetivo será mejorar los procesos y adoptar prácticas que fortalezcan su capacidad exportadora.

- Es necesario asignar responsabilidades precisas. Cada actividad debe estar respaldado por un responsable designado, con funciones específicas y plazos determinados. Esta gestión garantizará el cumplimiento ordenado del plan de mejora.
- Posterior a ello es fundamental inspeccionar el progreso de la implementación. Se considera pertinente establecer mecanismos de seguimiento constante, con indicadores de avance que permitan constatar si las acciones se están cumpliendo según lo previsto.
- Durante la ejecución será necesario realizar reajustes y correcciones. Esto conlleva a revisar las estrategias implementadas y, si es necesario, modificar para adaptarlas a los medios disponibles o a circunstancias externas no previstas.
- Se debe gestionar apropiadamente los recursos y la capacitación. Esto incluye destinar el presupuesto solicitado, adquirir herramientas necesarias y capacitar al personal en aspectos clave como exportaciones, estándares internacionales o comercio digital.

Madurez

La fase de madurez busca consolidar el benchmarking como una práctica continua y

sostenible dentro de la gestión estratégica de la compañía de Café Don Manuelito:

- Se debe informar habitualmente los avances y resultados alcanzados tras la implementación de las operaciones de mejora, los recursos y capacitaciones referentes al comercio exterior que se hayan adoptado en la acción anterior. Esta retroalimentación debe ser clara, accesible y enfocada tanto al equipo interno como a los actores clave de la organización, para reforzar el compromiso y la transparencia del proceso.
- Es conveniente con frecuencia reestablecer el modelo instaurado, es decir, verificar y actualizar los indicadores comparativos utilizado, así como los referentes seleccionados. Esto permitirá adecuar el modelo a nuevas condiciones del mercado, tendencias de exportación o cambios en el entorno competitivo.
- En esta sección, es fundamental integrar el benchmarking de manera formal dentro de la estructura organizacional, incorporándolo tanto en la planificación operativa como en la estratégica de la empresa. Para ello, se requiere destinar recursos de forma continua y establecer procedimientos formales para su monitoreo y evaluación.
- Asimismo, es recomendable consolidar una cultura orientada a la mejora constante, promoviendo la innovación, el aprendizaje colectivo y la actualización sistemática de los procesos. Esto permitirá que la empresa cafetalera evaluada conserve su ventaja competitiva a lo largo del tiempo y refuerce su presencia en los mercados internacionales.
- El modelo propuesto de benchmarking competitivo diseñado como una herramienta estratégica para desarrollar las capacidades exportadoras de empresa

cafetera Don Manuelito, cuya estructura es secuencial desde la planificación hasta la madurez permite una evaluación sistemática del desempeño y la identificación de brechas clave. Al incorporar análisis comparativos, acciones concretas y una cultura de mejora continua, se promueve una gestión orientada a resultados sostenibles. Este modelo además de promover la competitividad internacional, sino que también optimiza los procesos internos de la empresa. En conjunto, el modelo constituye una guía práctica y adaptable para lograr una inserción exitosa en los mercados globales.

Los resultados de esta investigación ponen en evidencia que la empresa Café Don Manuelito enfrenta barreras estructurales que limitan su inserción efectiva en mercados internacionales. Entre los hallazgos más relevantes se identificaron deficiencias en la adopción de normativas internacionales, debilidades en la gestión logística, carencia de estrategias de promoción exterior y una débil articulación con redes de comercialización global. Estos aspectos son consistentes con lo observado en estudios similares, como el caso de Asoguabo, donde la asociatividad y la adopción de prácticas organizacionales sostenibles fueron claves para su posicionamiento internacional (Apolo y Farez, 2022) La propuesta permitirá comparar el desempeño actual de la entidad Don Manuelito con empresas referentes del sector cafetalero ecuatoriano como Café Galletti, Cafécom y Compañía de café Elcafé C.A. revelando una brecha significativa en el cumplimiento de estándares de calidad, certificaciones y presencia internacional. A diferencia de los competidores destacados, la empresa de café Don Manuelito aún no ha incorporado procesos formales de trazabilidad ni desarrollado una narrativa de marca con

enfoque en sostenibilidad, factores cada vez más valorados por el consumidor global. Esto corrobora lo planteado por Cherres et al. (2020), quienes destacan el rol de las políticas públicas y las certificaciones en la consolidación de ventajas competitivas sostenibles en el sector cafetero.

Una contribución relevante del presente estudio radica en demostrar que el benchmarking no solo permite identificar buenas prácticas, sino que impulsa una transformación organizacional mediante la adaptación contextualizada de procesos exitosos. En ese sentido, la herramienta propuesta no se limita a la observación pasiva, sino que genera aprendizajes que pueden ser integrados progresivamente al modelo de negocio. Esta afirmación es coherente con el enfoque de Rivera (2022), quien plantea que la competitividad exportadora requiere tanto de apertura al mercado como de capacidades internas fortalecidas. Asimismo, se identificó que la falta de articulación institucional y la débil participación en plataformas de cooperación internacional disminuyen las oportunidades de crecimiento de la empresa de café Don Manuelito. Esta situación se agrava ante la limitada intervención estatal en la región, lo que contrasta con modelos exitosos como el benchmarking implementado para el promover las exportaciones de barras energéticas estudiado por Bonilla y Noriega (2019), donde la innovación en producto, el marketing digital y las alianzas estratégicas permitieron una rápida internacionalización.

Conclusiones

Los hallazgos obtenidos respaldan la hipótesis inicial: el uso estratégico del benchmarking internacional puede ser una vía efectiva para fortalecer las capacidades exportadoras de pequeñas empresas agroindustriales como Don

Manuelito. Su aplicación orienta a la mejora continua, reduce brechas competitivas y aporta a una inserción internacional sostenible, coherente con las exigencias del mercado global y con el objetivo general del presente estudio. Los resultados de la investigación evidencian que el benchmarking competitivo constituye una herramienta valiosa para diagnosticar brechas, identificar oportunidades y orientar la transformación organizacional del café Don Manuelito. Los hallazgos confirmaron que, pese a las limitaciones estructurales y la escasa articulación institucional, la empresa posee un potencial exportador aprovechable si se implementan acciones estratégicas basadas en referentes exitosos. Así, se reafirma el cumplimiento del objetivo principal del estudio, demostrando que el benchmarking puede ser una vía efectiva para el desarrollo de capacidades exportadoras sostenibles en empresas agroindustriales emergentes. En síntesis, la investigación permitió determinar que la evolución de la gestión del benchmarking ha sido determinante para fortalecer el proceso de exportación y el desarrollo de capacidades exportadoras del café Don Manuelito en Piñas en 2025. Asimismo, se caracterizó gnoseológicamente tanto el proceso de exportación de café como la gestión del benchmarking, identificando sus componentes clave y su relevancia en la mejora continua y la adaptación a los retos del mercado internacional. Por otro lado, se valoró la situación actual de la empresa, evidenciando las principales barreras para el desarrollo de sus capacidades exportadoras, y se realizó un análisis comparativo de su desempeño comercial frente a otras empresas del sector. Esto permitió identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento concretas para café Don Manuelito.

Finalmente, se determinaron las estrategias empleadas por la empresa, evaluando su efectividad en mercados internacionales, y se desarrolló un modelo de benchmarking como propuesta para mejorar sus procesos. Este modelo se presenta como una herramienta estratégica que permitirá potenciar las capacidades exportadoras y el posicionamiento competitivo del café Don Manuelito en el ámbito internacional. Las inferencias obtenidas en este estudio constituyen una base sólida para futuros trabajos que evalúen el impacto de la aplicación práctica del modelo propuesto y su evolución a lo largo del tiempo. Para investigaciones posteriores, se recomienda desarrollar un plan de exportación detallado que oriente a la empresa de manera secuencial, incluyendo proyecciones de inversión y estrategias de implementación. De este modo, las conclusiones alcanzadas no solo orientan la mejora continua, sino que también facilitan el diseño de nuevas investigaciones que profundicen en la efectividad y sostenibilidad del modelo en diferentes contextos empresariales.

Referencias Bibliográficas

- Apolo, Y., & Farez, P. (2022). *Estrategia de benchmarking para lograr competitividad internacional en las exportaciones de banano de la asociación Asoguabo en el 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Machala]. <http://bit.ly/44J3iza>
- Banco Central del Ecuador. (2025, 15 de abril). *La economía ecuatoriana reportó una contracción anual de 2,0% en 2024*. BCE. <http://bit.ly/4lAPWLc>
- Betancourt, B., & Franco, A. (2018). Benchmarking competitivo con cuatro empresas del sector cárnico porcícola. *Ingeniería y Competitividad*, 20(2), 87-98. <https://doi.org/10.25100/iyv.v20i2.5902>
- Briones, T., Carvajal, D., & Sumba, R. (2021). Utilidad del benchmarking como estrategia de mejora empresarial. *Polo del*

- Conocimiento: Revista científico-profesional, 6(3), 2026-2044. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i3>
- Bonilla, M., Noriega, R., & Arias, E. (2019). Estrategia competitiva mediante el benchmarking para fomentar las exportaciones de barras energéticas ecuatorianas. *Polo del Conocimiento*, 9(3), 3060-3081. <https://doi.org/10.23857/pc.v9i3>
- Camp, R. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. Milwaukee: ASQC Quality Press. <http://bit.ly/4koUuTV>
- Carrera, G. (2020). *Plan de negocio para la producción y comercialización de café arábigo en Pacto tomando las mejores prácticas de empresas brasileñas* [Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas]. <http://bit.ly/4kjY55x>
- Cedeño, J. (2024). *Análisis de la producción nacional de café arábigo en Ecuador y oportunidades de exportación al mercado europeo* [Tesis de licenciatura, Universidad Politécnica Salesiana]. <http://bit.ly/4l8B32G>
- Chango, M., & García, O. (2021). Análisis de la competitividad de las exportaciones de café de Ecuador versus Colombia y Brasil hacia el mercado de USA. *X-Pedientes Económicos*, 5(12). <http://bit.ly/4lFKt5T>
- Chavarría, M., Espinoza, N., Hernández, O., & Castillo, B. (2019). Proceso administrativo para la exportación de café en la Cooperativa “El Gorrión”, R.L. San Sebastián de Yalí, Nicaragua (2016-2017). *Revista Científica de FAREM-Estelí: Medio Ambiente, Tecnología y Desarrollo Humano*, (31), 48-57. <https://doi.org/10.5377/farem.v0i31.8469>
- Chávez, R., & Fernández, A. (2023). Benchmarking como estrategia en las organizaciones. *Horizonte Empresarial*, 10(1), 185-196. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2483>
- Cherres, G., Jaramillo, G., & González, L. (2020). Exportación de café soluble al mercado alemán y su incidencia en el ingreso de divisas. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (8), 8. <http://bit.ly/4ewn8Bc>
- Clemente, J., & Laburu, C. (2005). Una revisión teórica de la herramienta de benchmarking. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 12, 73-103. <http://bit.ly/44smgJb>
- Delgado, B. (2020). ¿Qué hay detrás del café? Transformación agrícola, mercado de tierras y sociedades comerciales en la producción cafetera del Valle del Cauca (1900-1930). *Tiempo y Economía*, 7(1), 97-124. <https://doi.org/10.21789/24222704.1520>
- González, F., Sangerman, D., Rebollar, S., Omaña, J., Hernández, J., & Morales, J. (2019). El proceso de comercialización del café en el sur del Estado de México. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 10(6), 1195-1206. <https://doi.org/10.29312/remexca.v10i6.2057>
- González, A. (2024). *La producción de café está en declive y abastece el 50% del consumo nacional*. <http://bit.ly/3Gq53rJ>
- Guevara, K., Pizarro, D., & Barreno, D. (2024). La matriz Ansoff y la internacionalización de las asociaciones cacaoteras de El Oro. 593 *Digital Publisher*, 9(2), 524-539. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2341>
- Jiménez, L. (2023). Análisis de las exportaciones del café en el Ecuador, periodo 2017-2021. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 7(1), 6166-6184. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4909
- Marciniak, R. (2016). El benchmarking como herramienta de mejora de la calidad de la educación universitaria virtual: Ejemplo de una experiencia polaca. *EDUCAR*, 53(1), 171-207. <https://doi.org/10.5565/rev/educar.788>
- Medina, J. (2022). *Programa de la Unión Europea articula acciones para la reactivación productiva post Covid de Ecuador*. Delegation of the European Union to Ecuador. <http://bit.ly/4eEvFlG>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2025). *Sistema de Información Pública Agropecuaria*. <http://bit.ly/3G7V62d>
- Ore, H., Aldana, W., Salazar, C., & Pantoja, L. (2021). Benchmarking como herramienta gerencial en las empresas: Revisión

- bibliográfica. *Llamkasun*, 2(2), 54-65.
<https://doi.org/10.47797/llamkasun.v2i2.41>
- Pérez, M., Rivas, E., & Capa, M. (2023). Economía circular: Un enfoque competitivo para las empresas exportadoras de banano de El Oro en el 2022. *Digital Publisher CEIT*, 8(3), 395-411.
<https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3.1748>
- Pizarro, J., Barrezueta, U., & Prado, E. (2016). Análisis de canales de comercialización y consumo de café (*Coffea arábica*) en la ciudad de Machala, Ecuador. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, (5).
<http://bit.ly/4npYTJ3>
- ProEcuador. (2025). *Monitoreo comercio exterior - Inteligencia de negocios*.
<http://bit.ly/4eB8V66>
- Rivera, C. (2022). Competitividad del café mexicano en el comercio internacional: Un análisis comparativo con Brasil, Colombia y Perú (2000-2019). *Análisis Económico*, 37(94), 181-199.
<https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/ae/2022v37n94/rivera>
- Romo, S. (2000). Benchmarking: Retos y riesgos para el ingeniero industrial. *Conciencia Tecnológica*, (13).
<http://bit.ly/4nztS5q>
- Salazar, E., Sánchez, J., & Zamora, M. (2024). Estrategia comercial para potencializar la competitividad de las exportaciones de quinua ecuatoriana frente a la de Perú en el 2023. *Ciencia Latina*, 8(1), 8870-8892.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.10214
- Spendolini, M. (1992). *The benchmarking book*. New York, NY: Amacom.
<http://bit.ly/4lfjA94>
- Willmington, C., Belardi, P., Murante, A. M., & Vainieri, M. (2022). The contribution of benchmarking to quality improvement in healthcare: A systematic literature review. *BMC Health Services Research*, 22(1), 139.
<https://doi.org/10.1186/s12913-022-07467-8>
- Zambrano, I. (2022). *Análisis del impacto del COVID-19 en las exportaciones de pequeños productores en Ecuador, año 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Politécnica Salesiana]. <http://bit.ly/44pGxPw>



Esta obra está bajo una licencia de **Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional**. Copyright ©. Ivanna Karelys Cabrera Condoy, Angela Xiomara Vargas Pasiche, Miriam Rocío Fareiz Arias y Luis Pastor Carmentate Fuentes.

