UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Diseño de internacionalización empresarial, aplicable a las Pymes ecuatorianas del segmento alimentos

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTORA: Chasillacta Amores, María del Carmen

DIRECTORA: Ortega Vivanco Mayra Janet, PhD.

CENTRO UNIVERSITARIO AMBATO

2018

Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es

Septiembre, 2018

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Doctora.

Mayra Janeth Ortega Vivanco.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: **Diseño de internacionalización empresarial, aplicable a las Pymes ecuatorianas del segmento alimentos,** realizado por María del Carmen Chasillacta Amores, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, mayo de 2018.

f)……..

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

"Yo, **Chasillacta Amores María del Carmen**, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: **Diseño de internacionalización empresarial, aplicable a las Pymes ecuatorianas del segmento alimentos,** de la Titulación de Administración de Empresas, siendo, la **PhD Ortega Vivanco Mayra Janet,** directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art.88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad".

f. ……

Autora: Chasillacta Amores María del Carmen

Cédula: 0502462633

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, a mi madre, mi esposo y mis hijos.

AGRADECIMIENTO

Es importante mencionar, el aporte de todos los profesores de la Universidad Técnica Particular de Loja, que a través de cada una de las asignaturas del pensum de ingeniería en Administración de Empresas, en la formación de los profesionales, que aspiramos *ser más.*

Así mismo, debo reconocer la contribución de la PhD. Mayra Ortega Vivanco, con acertadas observaciones en el perfeccionamiento de este trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA……..……i

CERTIFICACIÓN……...ii

DECLARATORIA DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS……iii

DEDICATORIA……..……iv

AGRADECIMIENTO……..v

ÍNDICE DE CONTENIDOS……..vi

LISTA DE FIGURAS…….vii

LISTA DE TABLAS……viii

RESUMEN EJECUTIVO……..1

ABSTACT……2

INTRODUCIÓN……...…..…….3

CAPÍTULO 1.MARCO TEÓRICO: INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL.....5

1.1 Introducción.....6
1.2 Internacionalización empresarial.....7
1.2.1 Fases de la internacionalización.....8
1.2.2 Primera fase.....9
1.2.3 Segunda fase.....9
1.2.4 Tercera fase.....9
1.2.5 Cuarta fase.....9
1.3 Formas de ingreso a los mercados internacionales.....10
1.3.1 Exportaciones indirectas.....11
1.3.2 Exportaciones directas.....12
1.3.3 Exportaciones mixtas.....12
1.3.4 Filiales de negocio.....13
1.3.5 Franquicias.....13
1.3.6 Asociaciones.....13
1.3.7 Joint Ventures.....14

1.4 Descripción de modelos de internacionalización.....15
1.4.1 Primer caso, empresa vinícola Freixenet.....16
1.4.2 Segundo caso, empresa Procafecol S.A., Juan Valdez.....18
1.4.3 Análisis de los casos de internacionalización.....19
1.5 Teorías de internacionalización.....21
1.5.1 Teoría de la ventaja Monopolística.....22
1.5.2 Teoría de la ventaja competitiva de las Naciones.....22
1.5.3 Modelo University of Uppsala, escuela Nórdica.....23
1.5.4 Modelo de innovación.....24
1.5.5 Modelo de Planeación Sistémica.....25

CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL, EN LAS PYMES ECUATORIANAS, SEGMENTO ALIMENTOS.....28

2.1 Introducción.....29
2.2 Breve descripción del desarrollo empresarial de los últimos cinco años en el Ecuador, caso Pymes, segmento alimentos.....29
2.3 Análisis de la situación de los emprendimientos ecuatorianos tipo Pymes.....31
2.4 Análisis de las razones para internacionalizar las empresas ecuatorianas.....32
2.5 Análisis de casos.....34
2.5.1 Primer caso de estudio, empresa chocolatera Chocolatera Pacari.....35
2.5.2 Segundo caso de estudio, hierbas aromáticas, ILE Ecuador.....38
2.5.3 Tercer caso de estudio, Banchis Food S.A.....42
2.6 Sistematización del proceso de internacionalización empresarial.....44

CAPÍTULO 3. PROPUESTA DEL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL, APLICABLE A LAS PYMES ECUATORIANAS, SEGMENTO ALIMENTOS.....48

3.1. Introducción.....49
3.2. Modelo de internacionalización empresarial (IE).....50

3.3. Diagnóstico empresarial.....52
3.3.1 Análisis interno.....52
3.3.2 Perfil de la empresa y diagnóstico de la capacidad exportadora.....56
3.3.3 Metodología de evaluación interna empresarial.....57
3.3.4 Análisis de los resultados de la evaluación interna.....58
3.3.5 Análisis externo.....63
3.3.6 Análisis de oportunidades.....64
3.3.7 Análisis de amenazas.....66
3.4. Medición de oportunidades de negocio.....67
3.4.1. Análisis de inteligencia de mercados.....68
3.4.2. Análisis de inteligencia comercial.....69
3.5. Estrategias de negocio.....69
3.5.1 Estrategia por precio.....69
3.5.2 Estrategia por diferenciación.....70
3.5.3 Estrategia por especialización.....70
3.5.4 Gama de productos.....71
3.5.5 Análisis de costos y riesgos.....71
3.5.6 Segmentación del mercado internacional.....73
3.5.7 Posicionamiento competitivo de las pymes.....74
3.5.8 Adaptación de productos.....76
3.5.9 Comunicación empresarial.....82
3.6. Flujo de operaciones comerciales y estrategia de salida al exterior.....84
3.7. Indicadores de gestión empresarial.....88
3.7.1. Indicadores de efectividad.....88
3.7.2. Indicadores de eficiencia.....88
3.7.3. Indicadores de satisfacción del cliente.....88
3.8. Análisis de desempeño y tareas de mejoramiento.....89
3.9. Plan de acción de la aplicación del modelo.....91
3.9.1. Presupuesto estimado para la aplicación del plan de acción.....91
3.9.2. Cronograma de ejecución del plan de acción.....93

CONCLUSIONES.....94

RECOMENDACIONES.....96

REFERENCIAS.....98

ANEXOS.....102

ANEXO 1.....103

ANEXO 2.....106

ANEXO 3.....108

ANEXO 4.....117

ANEXO 5.....124

LISTA DE FIGURAS

Figura No.	Descripción	Página
1	Fases de la internacionalización	8
2	Formas de ingreso a mercados internacionales	11
3	Primer modelo deducido de internacionalización empresarial	26
4	Composición (número de empresas), por el tamaño de las empresas en el Ecuador	32
5	Modelo deducido de IE evolucionado	45
6	Sistema de internacionalización en bloques	46
7	Ciclo de Deming	47
8	Modelo de internacionalización de Pymes	51
9	Posición competitiva de la empresa	60
10	Lista de productos ecuatorianos con cero arancel	64
11	Productos con fomento productivo	65
12	Insumos de información	67
13	Gama de productos	71
14	Costos/riesgos frente al tipo de demanda	73
15	Posición competitiva de la empresa	75
16	Nueva posición competitiva de la empresa	76
17	Operaciones comerciales internacionales	84

LISTA DE TABLAS

Tabla No.	Descripción	Página
1	Definición del tamaño de las empresas	7
2	Estrategias y lineamientos de internacionalización	20
3	Número de empresas por tamaño	30
4	PIB por enfoque de la producción	31
5	Exportaciones de chocolate ecuatoriano	36
6	Caso chocolatera Pacari	38
7	Volumen de ventas ILE Ecuador	40
8	Caso ILE Ecuador	41
9	Evolución ventas anuales	43
10	Caso Banchis Food	44
11	Variables internas de evaluación por áreas	55
12	Perfil y capacidad exportadora	56
13	Calificaciones vs. tareas de mejoramiento	58
14	Certificaciones internacionales para exportación	77
15	Tareas de mejoramiento	90
16	Presupuesto del plan de acción de aplicación del modelo	92

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de este trabajo es diseñar un modelo de internacionalización empresarial, aplicable a las pymes nacionales del segmento alimentos. En este trabajo, se construye una propuesta de plan de internacionalización, orientado a las pymes ecuatorianas de este segmento, a través del estudio de las líneas de pensamiento que generaron importantes teorías de internacionalización, del análisis de casos de empresas exitosas tanto a nivel global como nacional y del análisis del desarrollo empresarial de las Pymes en los últimos cinco años.

Este proceso de internacionalización, está sustentado en el análisis y selección de teorías de internacionalización empresarial, como el modelo de Uppsala y el modelo de planeación sistémica. Como información clave está, además, el análisis de inteligencia de mercados e inteligencia comercial, para la determinación de las oportunidades de mercado, en el exterior.

El resultado de esta propuesta es el modelo de internacionalización, establecido en ciclo cerrado, con indicadores de efectividad, de eficiencia y de satisfacción al cliente y tareas de mejoramiento continuo, para asegurar la calidad de la internacionalización.

PALABRAS CLAVES: internacionalización empresarial, industria alimentaria, plan de internacionalización.

ABSTRACT

The objective of this paper is to design a business internationalization model, applicable to national SMEs in the food segment. In this work, a proposal for an internationalization plan is designed, oriented to the Ecuadorian SMEs of this segment, through the study of the lines of thought that generated important theories of internationalization, of the case analysis of successful companies both globally and globally. and the analysis of the business development of SMEs in the last five years.

This process of internationalization is based on the analysis and selection of business internationalization theories, such as the Uppsala model and the systemic planning model.

Key information is, in addition, the analysis of market intelligence and commercial intelligence, for the determination of market opportunities, abroad.

The result of this proposal is the internationalization model, established in a closed cycle, with indicators of effectiveness, efficiency and customer satisfaction and the action plan for continuous improvement, to ensure the quality of internationalization.

INTRODUCCIÓN

El fenómeno de la globalización actualmente en desarrollo mundial, ha generado una nueva necesidad en las empresas, de abrir sus perspectivas a nuevos mercados, en el ámbito regional, continental y mundial. Esta idea ya no es una opción para la supervivencia de los negocios, sino algo obligatorio, a fin de evitar el estancamiento y la pérdida de competitividad, frente a la introducción de empresas extranjeras en los mercados locales.

Sin duda, aceptar el desafío de la internacionalización empresarial, constituye uno de los retos más interesantes, que empieza con el entendimiento del problema, la situación de las empresas frente a nuevos y complejos entornos de mercado, desafíos que deben ser enfrentados con mucho esfuerzo, mentalidad abierta y capacidad de adaptación.

Actualmente, alrededor de 1.476 empresas ecuatorianas de todos los tamaños exportan sus productos hacia la Unión Europea (UE), según Fedexpor (2018); es decir, que estas empresas han logrado posicionarse en el mercado internacional; de estas empresas, el 33% son grandes y el 67% son entre micros, pequeñas y medianas empresas.

Esta apreciación de la realidad ecuatoriana, conduce a pensar en la necesidad de contar con una herramienta que sea aplicable a las Pymes nacionales, para que puedan conducirse en el camino a la internacionalización de sus mercados, de una manera racional, objetiva y sistémica.

Es necesario anotar, que dentro de las empresas que han alcanzado avanzar en este proceso, algunas lo han hecho basadas en su red de contactos, que les han motivado a exportar sus productos a determinado mercado, como una línea de prueba, sin una planificación.

El Ecuador es fuerte en el sector agroindustrial, muy próximo a la naturaleza tradicional del Ecuador, de genes agrícolas. En este sector, enfocado específicamente en el segmento alimentos, se puede visualizar un espectro muy amplio de productos que pueden ser producidos en el Ecuador, con enormes ventajas competitivas y grandes posibilidades de inserción exitosa en los mercados internacionales.

Este trabajo de investigación se ha realizado con el propósito de coadyuvar a las Pymes del segmento alimentos, en sus procesos de internacionalización; para contribuir, entre otros aspectos, a mejorar la tendencia de internacionalización de las Pymes y en consecuencia, puedan apoyar al cambio de la matriz productiva en el Ecuador.

El diseño de la propuesta se ha estructurado en tres capítulos; el capítulo I plantea el marco teórico de lo que significa internacionalización empresarial se expone acerca de las fases que algunos autores plantean para el proceso de internacionalización y las formas de ingreso a los mercados internacionales; se analizan dos casos relevantes de internacionalización empresarial, el primer caso se refiere a la empresa vinícola española Freixenet, y el segundo caso, la empresa colombiana Procafecol, ambas de notable éxito a nivel global. Finalmente se presentan las teorías de internacionalización.

El capítulo II trata de la descripción y análisis de la situación actual de internacionalización empresarial, en las Pymes ecuatorianas, del segmento alimentos. Se analizan tres casos de empresas que lograron con éxito, sus procesos de internacionalización, Chocolatera Pacari, ILE Ecuador y Banchis Food. Como resultado de este análisis, se efectúa una sistematización de los procesos utilizados por dichas empresas, que servirá de idea general para el diseño de la propuesta, objetivo principal de este trabajo de investigación.

Finalmente el capítulo III, presenta la propuesta de plan de internacionalización, aplicable a las Pymes ecuatorianas, del segmento alimentos; se realiza una descripción de los insumos de información, una propuesta de indicadores de desempeño empresarial, las estrategias necesarias para lograr el objetivo y tareas de de mejoramiento continuo, que servirán de hoja de ruta para las Pymes que adoptan el reto de internacionalizarse.

Con la aplicación del plan de internacionalización, a las Pymes ecuatorianas del segmento alimentos, se espera que las empresas alcancen este objetivo, paso a paso, iniciando con un diagnóstico de la situación actual, el estudio de mercados internacionales, la definición de las estrategias del negocio, la adaptación de productos al mercado objetivo, el establecimiento de las estrategias de comunicaciones empresariales de promoción, y la implementación de un conjunto de tareas de mejoramiento.

CAPÍTULO I.

MARCO TEÓRICO DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

1.1. Introducción.

En este capítulo se hace una descripción de elementos conceptuales, acerca de lo que significa la internacionalización empresarial, empezando del análisis del fenómeno globalización, desde la perspectiva de un proceso socio económico a nivel mundial, que ha cambiado la forma de vida de las personas; el desarrollo acelerado de las tecnologías de la información y la comunicación, han sido también el motor de este fenómeno de la globalización.

Se describen las fases del proceso de internacionalización, en forma genérica para cualquier tipo de empresa, las que van a depender del tipo, tamaño y modelo de negocio a internacionalizar; la selección del país meta hacia dónde llevar los productos, la adaptación de estos a las condiciones del mercado internacional, el inicio de actividades productivas en el o los países meta y finalmente, la reducción de la producción en el país de origen e incremento de las actividades productivas en el país meta.

Se describen las formas de ingreso a los mercados internacionales, empezando por las exportaciones indirectas, como la forma más sencilla, hasta llegar a las joint ventures y filiales, como formas de plantear el posicionamiento de los productos en dichos mercados.

Además, en este capítulo, se realiza un análisis de varios modelos de internacionalización empleados en algunos países, durante los últimos cinco años, a fin de entender las líneas de pensamiento que están detrás de estas dinámicas, y finalmente se describen teorías de internacionalización, que han sido propuestas por algunos pensadores y que han servido de guía y marco teórico para entender más a profundidad las implicaciones de este proceso; con estas líneas, en este capítulo se construyen los cimientos para el avance de la propuesta aplicable a las pymes en el Ecuador del segmento alimentos, que será desarrollado en los capítulos posteriores.

A fin de normalizar el uso del término Pyme, a lo largo de este trabajo, a continuación se presenta una tabla emitida por la Comunidad Andina de Naciones (CAN), que permite clasificar el tamaño de las empresas por volúmenes de venta y número de empleados; de todas maneras se establece que en caso de discrepancia, prevalece el criterio de ventas.

Tabla 1. Definición del tamaño de las empresas

Clasificación de las unidades económicas	Volumen de ventas anuales US $	Personal ocupado
Micro empresa	Menor a 100.000	1 a 9
Pequeña empresa	De 100.001 a 1´000.000	10 a 49
Mediana empresa "A"	De 1´000.001 a 2´000.000	50 a 99
Mediana empresa "B"	De 2´000.001 a 5´000.000	100 a 199
Grande empresa	De 5´000.001 en adelante	200 en adelante

Fuente: INEC. Visualizador de estadísticas productivas- Nota técnica
Elaboración: Chasillacta M.

De acuerdo a esta tabla, cuando se menciona pyme se estaría considerando el rango desde pequeña empresa, mediana empresa "A" y mediana empresa "B".

1.2. Internacionalización empresarial.

La internacionalización empresarial nace como una necesidad de las empresas para salir de los nichos de mercados locales en búsqueda de nuevos horizontes, que les permitan no solo la supervivencia de los emprendimientos, sino de la captación de nuevos mercados, fuera de las fronteras.

Para entender mejor la idea de internacionalización, se debe ubicar en el contexto de la globalización, como el mayor fenómeno económico y social de las últimas décadas, que es el motor que impulsa la internacionalización.

La globalización es una fusión de procesos transnacionales y estructuras domésticas que permiten que la economía, la política, la cultura y la ideología de un país penetre en otro. La globalización es inducida por el mercado, no es un proceso guiado por la política, (MoralesA.,1999).

Partiendo de este concepto, se puede entender que, internacionalización es el proceso que lleva a extender los mercados de las empresas a nivel global; con sus procesos: productivo, comercial, de mercado, financiero, administrativo y logístico.

Este proceso de internacionalización tiene como sustento, entre otros aspectos, extender el ciclo de vida de un producto, solventar desarrollo de la demanda exterior, aprovechar mejores condiciones tributarias y jurídicas en el exterior, necesidad de crecimiento empresarial (Claver y Quer, 2000).

Internacionalizar una empresa viene a ser una opción estratégica de mediano y largo plazo, dentro de la visión de la empresa; por ello se habla de la reflexión del modelo actual de la compañía y del futuro modelo y la comprensión clara del rol que se desea desempeñar en el contexto del mercado global.

El principal insumo para el diseño de la estrategia de internacionalización es sin duda la información acerca de los nuevos mercado meta, acerca de la cultura de consumo de ese mercado, las legislaciones comerciales en los países a donde se desea expandir, los tratados bilaterales de comercio exterior, entre el país de origen y los países a donde se quiere expandir, información acerca de experiencias de otras empresas en la intención de internacionalizarse a los mismos países, con éxito o no, en el proceso.

1.2.1 Fases de la internacionalización.

Rueda (2008) en una reflexión teórica, propone el macro proceso de internacionalización de una empresa, en las siguientes fases:

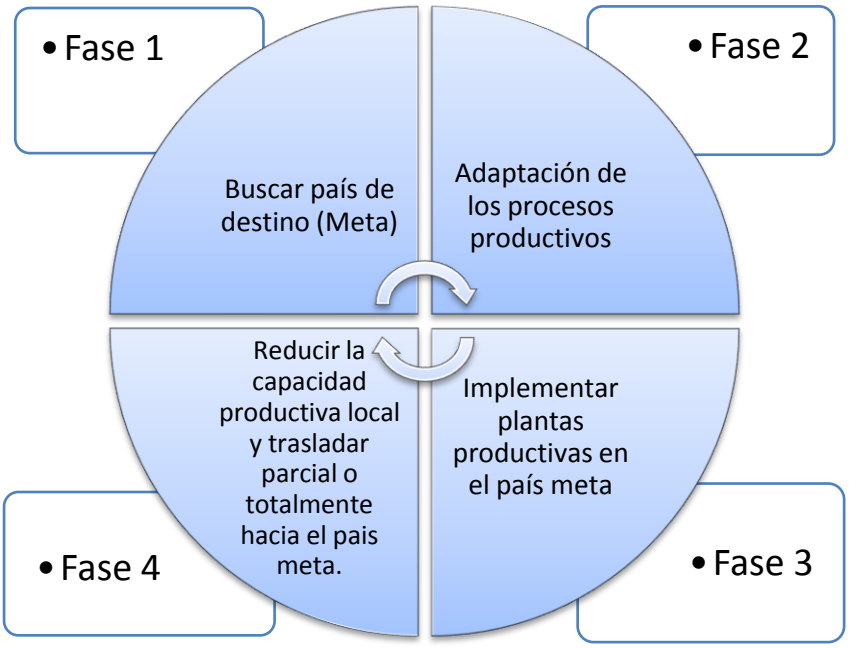

Figura 1 Fases de la internacionalización
Fuente: Rueda (2008)
Elaboración: Chasillacta M..

1.2.2 Primera fase.

La primera fase, inicia con la inteligencia de mercados, que es la actividad clave de buscar información en la región o continente por dónde se quiere expandir el negocio; del resultado de esta investigación, se puede deducir cuál o cuáles serían los países meta de destino del proceso de internacionalización, usualmente, para una pyme lo adecuado sería determinar el país que, de acuerdo a la investigación de mercados, ofrece las mejores condiciones para expandir el negocio, considerando el tipo de productos que se maneja.

1.2.3 Segunda fase.

Consecuentemente con los resultados de la primera fase, en la segunda fase, una vez conocida la información clave de las características del mercado del país meta, se diseñan las adaptaciones de los procesos productivos, a fin de ajustar ciertas características de los productos a las necesidades y regulaciones del país meta; aquí radica nuevamente la importancia de la investigación inicial.

1.2.4 Tercera fase.

En la tercera fase, transcurrida cierta etapa del proceso de internacionalización inicial de la empresa, se deben verificar ciertos factores como son, el impacto de la empresa en el nuevo mercado, adaptación de los productos a los consumidores, estándares de calidad, volúmenes de consumo, entre otros factores; de los resultados que se obtengan, se deben adoptar las decisiones pertinentes a fin de implantar procesos productivos en el país meta, aprovechando la captación de segmentos del mercado, las facilidades arancelarias, las ventajas económicas y facilidades industriales.

1.2.5 Cuarta fase.

La cuarta fase del proceso de internacionalización, requiere un mayor tiempo de establecimiento de las primeras fases del negocio, y sobre todo un estudio de resultados en régimen estacionario de la tercera fase, a fin de descartar picos en ventas que podrían mostrar resultados no estables en el tiempo. Del análisis de los resultados del estudio en esta etapa, se deberán adoptar las decisiones de reducir o cerrar parcialmente las plantas productivas en el país de origen e implantar una mayor capacidad productiva en el país meta.

No necesariamente, todas las empresas, en proceso de internacionalización, alcanzan esta cuarta fase, muchas empresas se quedan en la tercera fase, manteniendo sus operaciones productivas y comerciales, tanto en el país de origen, como en el o los países de proyección.

Como referencia, se puede anotar que la empresa PROCAFECOL (Juan Valdez), se tomó alrededor de ocho años, desde el año 2002, consolidar el negocio internacional, hasta la tercera fase, de acuerdo a lo que menciona el informe de gestión 2010 (Procafecol, 2010).

Es necesario considerar que los tiempos que se tomen en cada fase pueden ser muy variables, dependiendo del tipo de empresa, tipo de productos y de las condiciones técnicas, legales y comerciales, que se enfrente en el proceso; sin duda esto dependerá del país meta, a donde se enfoque la internacionalización, la existencia de acuerdos comerciales, restricciones y barreras de protección.

1.3. Formas de ingreso a los mercados internacionales.

El proceso de internacionalización empresarial consiste en introducir los productos de empresas ecuatorianas en otros países y mercados, de acuerdo a las condiciones de mercado, a las oportunidades, a la existencia de acuerdos comerciales, es decir, de acuerdo a la dinámica que se presenta en el momento del estudio de la potencial internacionalización.

De aquí la necesidad de que antes de tomar la decisión de iniciar el proceso de internacionalización se debe realizar un estudio detallado, primero de la situación interna de la empresa y de las posibilidades que se pueda tener en un mercado global, bajo condiciones muy distintas a las que la empresa estuvo habituada, luego vendrá la etapa de analizar la factibilidad de adaptación de los procesos productivos y los productos con miras al nuevo mercado, todo esto con una buena capacidad de prospectiva y análisis del entorno comercial.

Existen diversas formas de poder ingresar hacia un mercado internacional; en esta parte del trabajo se van a investigar las formas más conocidas, para que una empresa pueda ingresar con su producción hacia un mercado internacional.

La siguiente figura presenta las formas de ingresar a un mercado:

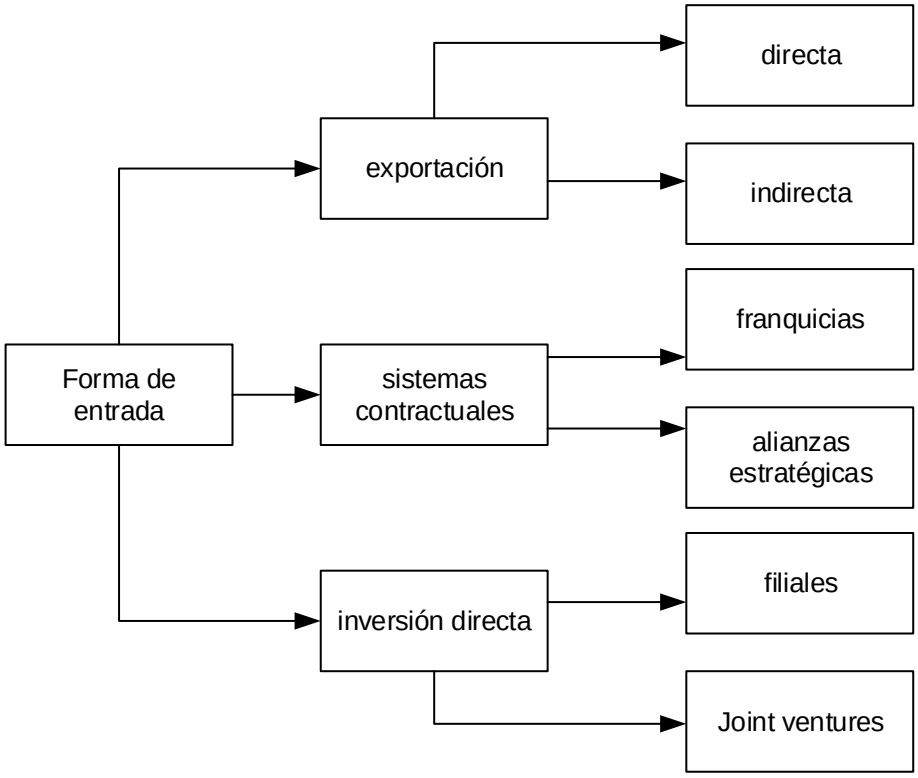

Figura 2. Formas de ingreso a mercados internacionales
Fuente: Pedrero (2014)
Elaboración: Chasillacta M..

La exportación como forma clásica de introducir productos y servicios de un país a otro, involucra procesos de comercio exterior, cumpliendo procesos reglamentarios aduaneros de origen, procesos de trasporte aéreo, marítimo o terrestre, procesos de introducción, aduanas, distribución y procesos de comercialización.

De acuerdo a Pedrero (2014), las exportaciones pueden ser directas o indirectas.

1.3.1 Exportaciones indirectas.

Es el camino que optan las empresas que no poseen experiencia, pero se arriesgan a buscar mercados internacionales, a través de algún agente o distribuidor que recibe el producto, lo almacena y lo distribuye.

En este tipo de exportación, el productor de origen deposita la confianza y disminuye riesgos a través de este agente intermediario; aunque esto significa trasladar una comisión por este intermediación, disminuyendo el beneficio a la empresa exportadora.

Este modelo de negocio, es empleado por muchas empresas al inicio de su proceso de internacionalización; en este momento del proceso, la empresa ha invertido fuertemente en adaptar sus procesos productivos al nuevo mercado, sin embargo, existe un alto grado de incertidumbre para el productor de origen, que le conduce a buscar un agente que conoce el mercado del país meta, asume los riesgos y maneja el plan de mercadeo, por lo que participa de las utilidades.

Cuando la empresa avanza en el posicionamiento de sus productos en el mercado internacional, empieza a ganar confianza y conocimiento del nuevo entorno comercial; entonces, es un buen momento para auto evaluarse y determinar si es que la empresa está lista para dar el siguiente paso, que consiste en asumir el proceso de exportaciones directas, caso contrario, la empresa puede seguir en forma indefinida bajo el modelo de exportación indirecta.

1.3.2 Exportación directa.

En esta modalidad las empresas en proceso de internacionalización deben asumir todo el proceso desde los trámites aduaneros de origen el transporte internacional, la recepción de los productos en el país meta, los procesos aduaneros en de destino, almacenaje, distribución, plan de mercadeo y venta a clientes finales.

Esta modalidad es un proceso mucho más complejo que requiere la participación de algunas personas especialistas. Por ello es que las empresas cuando deciden iniciar la internacionalización prefieren empezar con la modalidad de exportación indirecta.

Como se analizó en el párrafo anterior las empresas que ya empiezan a manejarse en los mercados internacionales y deciden incrementar sus utilidades, asumiendo determinados riesgos, optan por incorporar en su propia organización los procesos y trámites de exportación, almacenaje, distribución y mercadeo.

1.3.3 Exportación mixta.

Las empresas que manejan distintos tipos de productos podrían requerir manejar los dos tipos de exportaciones dependiendo del producto.

Esta estrategia puede resultar muy inteligente en algunos casos, a fin de aprovechar las ventajas de cada uno de los tipos y lograr un punto de equilibrio adecuado, riesgos versus rendimiento.

Las siguientes definiciones de formas de entrada al mercado externo, son tomadas de Pedrero (2014)

1.3.4 Filial de negocios.

Es una de las formas de salida al exterior, más implantadas para que una empresa pueda instalarse en nuevos mercados; en la que una entidad, llamada matriz, controla a otra entidad, llamada filial. En esta modalidad, más del 50% del capital social de la empresa filial es propiedad de la matriz.

1.3.5 Franquicias.

Las franquicias son una forma común de internacionalizar un negocio, especialmente de servicios, este procedimiento consiste en que un ente franquiciador que es el dueño de la marca, del proceso, del producto o servicio y posee las patentes y marcas registradas, decide seleccionar a un franquiciado, al cual le transfiere el *know how*, los derecho de uso de la marca y el uso de las patentes para la explotación comercial en un determinado territorio, a cambio de un canon inicial o un porcentaje de las utilidades.

En esta modalidad, el franquiciador, casi siempre, se guarda determinada información clave que le permite mantener el control de la empresa y la marca y evitar el aprovechamiento de oportunistas que crean una nueva competencia.

La característica esencial de las franquicias es que las empresas que se crean bajo esta modalidad aprovechan el prestigio, la imagen y el nombre ganado de la empresa franquiciadora, sin asumir mayores riesgos, es decir con mayores posibilidades de empezar a obtener altos rendimientos, en menor tiempo.

1.3.6 Asociaciones.

Las asociaciones son alianzas que las empresas en proceso de internacionalización, realizan con empresas o agentes del país meta, que ya tienen un posicionamiento en el mercado; obteniendo varias ventajas de esta asociación: acelerar el proceso de internacionalización, captar el mercado o los mercados, mejorar la competitividad, evitar inversiones en procesos logísticos, que son asumidos por las empresas locales y compartir el riesgo en todas las etapas.

Para que estas asociaciones sean funcionales deben establecerse cláusulas detalladas sobre el manejo de la asociación, tanto técnicas y administrativas, de los procesos a cumplir por cada una de las empresas, siendo este mecanismo de acuerdo, la condición más fuerte para evitar controversias y el aprovechamiento disparejo de las empresas asociadas.

Normalmente, la asociación es una de las mejores estrategias para las empresas que buscan extenderse hacia los mercados internacionales, especialmente si se trata de pymes, que no siempre tienen fortalezas en todos sus procesos; una de las debilidades es la capacidad de evaluarse y de obtener información del mercado, otra debilidad puede ser la limitación de capital para invertir en crecimiento de la empresa; estas debilidades pueden ser solventadas mediante la asociatividad y encadenamiento productivo.

Esta estrategia no solo se aplica a las empresas del mismo entorno o nación, como en este análisis, sino también, a las pymes que quieren internacionalizarse, más, empresas del mercado objetivo o meta; lo importante es que con este mecanismo se facilita potencializar las ventajas competitivas de cada una y posicionarse en forma conjunta con mejores condiciones frente al mercado.

1.3.7 Joint ventures.

Son asociaciones de dos o más empresas, procedentes de diferentes países, para desarrollar un crecimiento conjunto, basado en la participación de las capacidades de cada una de las empresas de esta asociación; se manifiesta generalmente en actividades de tipo comercial o productivo y entre empresas que están en el mismo sector, sin importar el tamaño de cada una.

La principal idea de este tipo de asociación, es potencializar el acceso a segmentos tecnológicos, innovaciones, segmentos del mercado, canales de distribución, y obtener experiencia por medio de un fortalecimiento con nuevos empresarios del sector.

Este fortalecimiento es requerido por el sector empresarial para desarrollar mayores capacidades productivas y financieras; con lo que se aporta al desarrollo del país; de manera que toda estrategia que apuntale al sector productivo nacional, puede y debe ser explorada y de encontrar resultados positivos, se debería fomentar, no solo desde el mismo sector empresarial, sino desde las políticas de estado, políticas arancelarias, incentivos a la producción y como se mencionó arriba, fomento al encadenamiento productivo.

Las joint ventures internacionales como modalidad de inversión de riesgo compartido, es una de las formas más inmediatas de lograr inversión y financiamiento para la realización de un negocio en común, en el que las partes realizan sus aportaciones, mantienen su autonomía y comparten el control sobre el negocio (REEI, 2014).

Puede ayudar a ampliar el acceso a mercados, impulsar la producción y la gestión, integrando el progreso científico-técnico como base de la competitividad nacional.

Por su versatilidad, las joint ventures internacionales ofrece amplias ventajas en su aplicación en los ámbitos de la producción y la comercialización.

Sin embargo, es importante también mencionar, que en este tipo de asociación se corre un nivel más elevado de riesgos, debido a las mayores posibilidades de que surjan discrepancias entre lo que espera el socio internacional y el local; son temas algo complicados que se resolverán estableciendo reglas claras en el manejo del acuerdo asociativo, es decir, estableciendo una estructura sólida y clara, que permita potencializar las ventajas competitivas y establecerse en el mercado, cubriendo los objetivos de los socios tanto a nivel internacional como local.

1.4. Descripción de modelos de internacionalización

En esta parte del trabajo, se hace una descripción de modelos exitosos de internacionalización de empresas a nivel global. Se adoptó como criterios de selección, empresas de origen hispanoamericano, que empezaron como pymes, del segmento alimentos y que tuvieron un crecimiento paulatino hasta llegar a internacionalizarse.

Se eligió Freixenet, como un interesante caso de estudio del continente europeo, que ha sido analizado en el ámbito académico, por la Universidad de Barcelona, lo que facilitó el acceso a la información del proceso en esta empresa. Complementariamente el portal de la empresa Freixenet, provee excelente y variada información de su filosofía empresarial, su historia de éxito y las claves promocionales.

El caso de Procafecol S.A., Juan Valdez, fue elegida como caso de estudio, por ser un ícono en Latinoamérica, reconocido a nivel mundial, pero principalmente en la región, por su nivel de calidad, diferenciación y estandarización, no solo por su materia prima, el grano del café, sino por la estructura de marketing de innovación permanente.

1.4.1 Primer caso, empresa vinícola FREIXENET.

Freixenet es una empresa catalana, fundada en 1986, dedicada a la producción y distribución de vinos espumosos (Pedrero, 2014);según el ranking de empresas del elEconomista.es, en los años 2015 y 2016, ocupó el puesto No. 3, con una facturación de 197.941.184 €. dentro del sector vinícola, en España (elEconomista, 2017).

Esta empresa inició como una asociación entre el conocimiento y la provisión de los terrenos para la producción; sus empresarios trajeron experiencias de Francia para construir su propio conocimiento y experiencia. Este emprendimiento adoptó como estrategia la publicidad como medio de darse a conocer, establecer la marca y crecer como empresa, dentro del mercado español. Esto le permitió a Freixenet madurar y alcanzar niveles de captación del mercado, al inicio en el segmento premium de clientes.

Cuando la empresa estuvo bien situada y fortalecida en el mercado local, empezó a realizar exportaciones esporádicas bajo la modalidad indirecta, obteniendo relativo éxito en las primeras exportaciones hacia los países de Europa.

El conocimiento que van adquiriendo del mercado internacional, les conduce a la necesidad de innovar y ampliar su gama de productos, con el objetivo de servir a todos los segmentos del mercado, y no solo a la línea Premium, como fue al inicio. Esta estrategia les facilitó la internacionalización de sus productos.

Freixenet utilizó como estrategia de internacionalización la estrategia de calidad, manteniendo la calidad alta, elaborando los vinos bajo el método tradicional, esto les permitía además, mantener buenos precios. La empresa mantenía la política de innovación constante.

Lineamientos del plan de internacionalización aplicado por Freixenet

La empresa, manejó y promovió los siguientes lineamientos

- Producir productos de calidad
- Fijar precios adecuados a los productos
- Promocionar y presentar sus productos
- Comercialización agresiva mediante campañas de publicidad en los medios.
- Adquirir conocimiento de mercados extranjeros
- Estructuras organizativas descentralizadas

- Alta inversión en publicidad e investigación
- Mayor porcentaje de la producción para exportación

Freixenet inicia su estrategia internacional entre las décadas 20 y 30 mediante exportaciones esporádicas a Islandia. Además, Freixenet debió pasar épocas difíciles, tanto en el ámbito nacional como internacional, la guerra civil Española y la segunda guerra mundial; estos dos acontecimientos provocaron el estancamiento del negocio, pero ello no retrasó su entrada en los mercados internacionales. Su primer mercado internacional fue Estados Unidos, concretamente Nueva Jersey en 1935 (uc3m, 2017).

El proceso de internacionalización de Freixenet se desarrolló mediante la creación de filiales. Por otro lado, en Europa también es importante la forma de entrada mediante sociedades mixtas con distribuidores locales. Con los años, Freixenet aumentó su presencia internacional en Reino Unido, Alemania, Rusia, Cuba, Brasil, Japón, México, Argentina, entre otros países. Su forma de entrada en nuevos mercados fue fundamentalmente a través de inversión directa, mediante filiales, acuerdos de distribución y alianzas internacionales. No existe información disponible acerca de volúmenes de ventas internacionales, en los primeros años de internacionalización.

Luego de fortalecerse, la empresa asumió la venta de sus productos con una organización propia. Incluso intenta abrirse mercado en la anterior URSS, sin resultados esta vez, debido a la situación política; sin embargo, mucho tiempo después se logra abrir una delegación en Moscú y una en Japón.

La empresa mantuvo el control de todas las fases de la producción, sin compartir la dirección, lo cual le proporcionaba flexibilidad para alcanzar los siguientes aspectos:

- Mejores ventajas competitivas
- No tener intermediarios
- Producir grandes volúmenes
- Adecuar los productos a los mercados
- Disponer de una logística eficiente y
- Tener el conocimiento de los costos de toda la organización

Hasta aquí un breve análisis del primer caso elegido de internacionalización empresarial.

1.4.2 Segundo caso, Procafecol S.A., Juan Valdez.

El 12 de diciembre de 2002, la federación nacional de cafeteros de Colombia, decide crear una empresa para representar a más de 500.000 familias productoras de café, creando la marca Juan Valdez, es así que abren la primera tienda en el aeropuerto internacional El Dorado en Bogotá (Juan Valdez, 2017).

La misión de Juan Valdez fue abrir una industria alrededor del mundo, con 4 líneas de negocio: tiendas especializadas, grandes superficies, canal institucional y portal *e-commerce*, para así cautivar al mundo con un café de características *premium* y otorgando valor a los caficultores colombianos. El personaje insigne fue creado en 1959 y en el 2005 la federación de cafeteros de Colombia logra el premio, como quinto icono publicitario más reconocido en EE.UU.

Procafecol eligió como estrategia de internacionalización, la calidad *premium* en sus productos. Bajo esta estrategia, empezó abriendo una tienda en Washington DC., otra en New York y desarrolló tiendas en Miami y sus alrededores. Además trabajó y creó una línea propia de café empacado, en los tipos: fuerte y balanceado, tratando de ajustarse a las exigencias de públicos internacionales.

En el 2008 Juan Valdez apertura tiendas en Chile y Ecuador.

En el 2011 se abre a las franquicias como medio de expansión dentro de Colombia, Aruba, EE.UU., Bolivia, Costa Rica, El Salvador, México y Paraguay.

El 12 de Julio de 2012 las franquicias hacen parte de la International Franchise Association (IFA), acreditada por expertos en la Industria de franquicias quienes avalan los servicios de Juan Valdez, siendo este el camino para acceder a la venta en los EE.UU.

En el 2013 abren “tiendas orígenes” como una forma de diseño de las tiendas y con nuevos métodos de preparación; promocionan la creación de la “taza perfecta”, disfrutando de las bebidas a base de café *expresso*.

La empresa ha logrado consolidar una comunidad digital con más 3 millones de amigos en *Facebook*. En 10 años y con importantes inversiones logran formar un equipo sinérgico con conocimiento y experiencia, con más de 200 tiendas en operación.

La empresa, actualmente, se encuentra impulsando su proceso de internacionalización hacia Europa y Asia, con el producto café empacado, utilizando la estrategia del comercio electrónico (*e-commerce)* en China, EE.UU. y Alemania. Durante este proceso, han realizado alianzas con diferentes compañías, en la actualidad se forma una alianza con LAN y la cadena de hoteles Marriott.

Otro método de expansión es la promoción en hoteles, eventos, restaurantes y varias empresas de Colombia a través de máquinas dispensadoras de café.

La marca Juan Valdez, una de las más prestigiosas del mundo, en el sector del café: sin duda, un ejemplo de internacionalización empresarial, no solo para América Latina, sino para el mundo empresarial.

1.4.3 Análisis de los casos de internacionalización

Para analizar estos dos casos de internacionalización empresarial, se consideraron las siguientes variables: conocimiento, capital, innovación y estrategias. En efecto, tanto Freixenet como Procafecol Juan Valdez, inician la internacionalización basada en el conocimiento de sus empresarios, lo que les facilitó la adaptación de sus productos a diferentes segmentos del mercado; la disponibilidad de capitales fue también importante para invertir en nuevos mercados; la innovación fue otro factor importante durante todo el proceso de internacionalización, y la estrategia de expansión, mercadeo y promoción, diseñada y aplicada en ambos casos, condujo al éxito empresarial de estas empresas analizadas.

a. Analizados los casos empresariales Freixenet y Procafecol, se pudo determinar que, los procesos de internacionalización se constituyeron uniendo conocimientos y capitales, con una estrategia de calidad *premium* en sus productos.

   Inicialmente, en ambos casos, la producción se desarrolló con técnicas tradicionales que habían tenido éxito local, para luego, hacer innovación y brindar una gama de productos de alta calidad, con diferentes características y costos, apuntando a diferentes segmentos del mercado, convirtiéndose en un rápido crecimiento de las empresas.

b. En la definición de los productos, las empresas estudiadas muestran un manejo inicial del producto, como era el tipo de vino (espumoso), en el primer caso y el café filtrado, en forma tradicional, en el segundo caso; posteriormente, se redefinen líneas de productos,

estratificando su gama de vinos y café, respectivamente, en base a los cambios en el mercado y la visión en innovación, como parte de las políticas internas empresariales de expansión.

c. En cuanto al ingreso al mercado internacional y la expansión empresarial, se analiza que la empresa vinícola Freixenet inicia con exportaciones esporádicas antes de internacionalizarse, coherente con su política de crecimiento, marcada en el control total de los procesos, lo que condujo a la empresa a elegir el manejo de filiales, como estrategia de salida al exterior.

   Al analizar el segundo caso, Procafecol Juan Valdez, se evidencia que casi de inmediato a la conformación de la empresa, su visión a corto plazo fue la de internacionalización, pues, el grupo caficultor ya estaba en el mercado en forma disgregada; al tomar la decisión de crear una marca fuerte a través de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia e instalar una primera tienda en un aeropuerto internacional, con una línea de café Premium, logra un fuerte posicionamiento internacional en corto tiempo.

d. En el plan de mercadeo manejado tanto por Freixenet, así como Procafecol Juan Valdez, se demuestra como punto de vital importancia, una estrategia agresivo e innovadora de mercadeo y expansión, sin escatimar recursos; esto permitió, tanto a Freixenet, como a Procafecol Juan Valdez, difundir y mostrar sus productos, su uso y beneficios, además mostrarse como empresas de calidad, sólidas, que proporcionan confianza en el consumidor.

   La empresa Procafecol S.A., Juan Valdez, al ser una empresa más joven, supo aprovechar las nuevas tecnologías para ventas, on line, así como para publicitarse.

A continuación, se expone un cuadro resumen de las estrategias, variables y lineamientos utilizados por Freixenet y Procafecol, en sus procesos de internacionalización.

Tabla 2. Estrategias y lineamientos de internacionalización

Lineamientos	Freixenet	Procafecol
Características de los productos	100 % naturales	100 % naturales
Innovación	Innova en los procesos productivos	Innova en los procesos productivos
Estrategias de negocio	▪ Encadenamiento productivo mediante la unión de conocimientos y capital	▪ Encadenamiento productivo mediante la asociación de cafeteros de Colombia

	▪ Diferenciación por calidad Premium	▪ Diferenciación por calidad Premium ▪ Comercio electrónico
Estrategias de mercadeo	▪ Campaña agresiva de marketing internacional	▪ Campaña agresiva de marketing internacional
Formas de salida	▪ Exportaciones esporádicas ▪ Filiales	▪ Inicia con la instalación de una tienda en el aeropuerto El Dorado Colombia ▪ Instalan tiendas en otros países

Fuente: elEconomista (2017) y Juan Valdez (2017)
Elaboración: Chasillacta M.

En el siguiente numeral se exponen las teorías de internacionalización, que permiten relacionar los casos presentados como ejemplos, de empresas exitosas en este proceso, frente al marco teórico, que da sentido a las estructuras de los procesos adoptados, a la luz de las doctrinas postuladas por los investigadores.

1.5. Teorías de internacionalización

En esta parte del trabajo, se exponen cinco teorías de internacionalización empresarial, que sirven de marco teórico y ayudan a entender los diferentes métodos y alternativas que muchos empresarios han manejado como referencia, en los procesos de expansión de sus líneas de negocio, hacia mercados internacionales. Empezando por la teoría de la ventaja monopolística, teoría de la ventaja de las naciones, modelo University of Uppsala, modelo de innovación y modelo de planeación sistémica.

La evolución de las ciencias de la economía, ha estado indexada al aparecimiento de los modelos de integración socioeconómica, siendo el último modelo, el impulsado por la globalización, que ha generado profundos cambios en la forma de vida de la humanidad y de la perspectiva del concepto de nación, como lo anota Rueda (2008).

Sin dudar, la globalización ha sido incentivada por las nuevas tecnologías de las comunicaciones, que también se sustentan en las necesidades de comunicación mediática. Estos elementos, teorías, globalización y tics, son el soporte e impulso de la internacionalización de los negocios.

Galán, Galende y González (2000) plantean que el proceso de internacionalización debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué se internacionaliza una empresa?

- ¿Cuál es el proceso para llevarlo a cabo?
- ¿Cómo se internacionaliza?
- ¿Dónde puede localizar sus actividades en el exterior?

Son las interrogantes que sirven de guía a lo largo de este trabajo de titulación y que se sistematizan en los siguientes capítulos.

A continuación se describen algunas teorías de internacionalización, desde la perspectiva económica:

1.5.1 Teoría de la ventaja monopolística.

Cardozo, Chavarro y Ramírez (2007), en su recopilación de teorías de internacionalización, desde distintas perspectivas económicas, empiezan su análisis con esta teoría, la misma plantea que las empresas para alcanzar una posición productiva en el extranjero, deben tener cierta condición, disponer de una ventaja competitiva monopolística, en cualquier característica del proceso: producción, tecnología, organización, estilo de dirección, comercialización, acceso a créditos o en la diversificación de sus productos.

Esta condición posibilita que las empresas que se expanden, puedan competir, aprovechando su ventaja competitiva, con las empresas locales, que a pesar de estar en su propio mercado, deben asumir el costo de alcanzar dichas ventajas competitivas.

En resumen, la clave para que una empresa expanda sus operaciones hacia mercados internacionales, está en disponer de una ventaja competitiva monopolística exclusiva.

1.5.2 Modelo de la ventaja competitiva de las naciones (competitividad sistémica).

Porter(1990), propone que las empresas que quieren competir en los mercados internacionales, no solo deben preocuparse del análisis de los costos de producción, sino también de la eficiencia *versus* costos.

Este modelo de internacionalización aporta con un análisis de la combinación de factores que sirven para tomar decisiones racionales acerca de estas interrogantes: porqué, cómo y dónde internacionalizar las operaciones de una empresa.

Plantea, además, otros factores de competitividad, como son, la demanda doméstica. Mientras mayor es la demanda interna, mayor esfuerzo se exigirán las empresas para

satisfacer esta demanda con productos/servicios de calidad; esto va a repercutir en mejora de la competitividad internacional de estas empresas.

Por otro lado, la presencia de empresas multinacionales, dentro del país, va a generar un efecto positivo a través de los contactos, el conocimiento e información de las multinacionales, en beneficio de las empresas locales, elevando los índices de competitividad internacional del país.

Otro factor, considerado por Porter (1990), es el ambiente competitivo o la rivalidad empresarial en un sector. Este factor va a incentivar la innovación empresarial para mejorar la competitividad; así mismo, las empresas que se consideren afectadas por este entorno, van a buscar otros mercados, internacionales para sus productos. Es decir, se genera un estímulo también, a la competitividad internacional de las empresas.

El mismo autor considera también en el mismo estudio, muy importante el papel del gobierno y sus políticas de protección a la industria nacional; como ocurre en el Ecuador, el gobierno define los sectores de la producción que serán protegidos, a través de subvenciones, políticas tributarias, parques industriales, zonas económicas especiales de desarrollo.

Sin embargo, es necesario anotar que existe un riesgo para el sector productivo protegido, y consiste en que pudiera volverse dependiente del proteccionismo, lo cual le pondría en malas condiciones para competir libremente; de ahí, que es necesario establecer con claridad la temporalidad y el alcance de las medidas gubernamentales de protección e incentivo, para que las empresas hagan sus planes considerando la amplitud del contexto.

A continuación se describirán teorías de internacionalización, desde la perspectiva del Proceso.

1.5.3 Modelo University of Uppsala, escuela Nórdica (Suecia).

El modelo de la escuela nórdica, con base en Suecia, ha tenido una gran influencia en temas de internacionalización empresarial, por toda Europa.

Este modelo plantea, básicamente, que las empresas deben ir invirtiendo recursos en el país meta, conforme avanza la experiencia en los mercados internacionales, de esta manera se incrementa gradualmente el compromiso de internacionalización, definiendo la

denominada cadena de establecimiento en cuatro etapas sucesivas, como lo sugieren Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), autores de la teoría de la escuela Nórdica o conocida también, como modelo *University of Uppsala*:

- Actividades esporádicas o no regulares de exportación
- Exportaciones a través de representantes independientes
- Establecimiento de una sucursal comercial en el extranjero
- Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero

Como proponen los autores de esta teoría de la escuela nórdica, por la gradualidad en que se plantean las inversiones de las empresas en este proceso, es aplicable a empresas tipo pymes, donde no siempre hay disponibilidad de grandes recursos para invertir en crecimiento.

Por otro lado, el *modelo University of Uppsala* introduce el parámetro denominado "distancia psicológica" (*psychic distance*[1]), referido al conjunto de diferencias: cultural, idioma, políticas, educativas e industriales, entre el país de origen y el país meta; este parámetro se emplea para analizar la proximidad entre dichos países, lo cual facilita u obstaculiza el flujo de información, como facilidad para la internacionalización empresarial.

1.5.4 Modelo de innovación

Bilkey y Tesar (1977) proponen un modelo basado en el análisis paralelo de los procesos de internacionalización y la innovación.

Ambos procesos, tanto la internacionalización, como la innovación tienen origen creativo y deliberado, debido a la amplitud de elementos a considerar y que contienen un fuerte nivel de incertidumbre en su ejecución; por consiguiente, ambos procesos tienen como responsables a los directivos de la empresa y los límites en la ejecución de estos procesos, están dados por el mercado y las capacidades internas de la empresa.

En este modelo se consideran las siguientes etapas:

- Mercado doméstico
- Pre-exportadora
- Exportadora experimental

[1] *Psychic distance* = distancia psicológica

- Exportadora activa
- Exportadora comprometida

1.5.5 Modelo de planeación sistémica.

Li, Li y Dalgic (2004) presentan esta teoría de internacionalización, basada en la racionalidad de los empresarios con el cumplimiento sistémico de cinco pasos del proceso de internacionalización:

- Medición de oportunidades de mercado
- Planteamiento de objetivos
- Selección del modo de entrada
- Formulación del plan de mercadeo
- Ejecución

El planteamiento de este modelo se ve interesante por la estructura de los pasos del proceso, que mantiene su aplicabilidad hasta los tiempos actuales.

En primer lugar, el basamento en la racionalidad de los empresarios, es actualmente factible, debido a que se vive una sociedad del conocimiento y uno de los mayores activos disponibles es el conocimiento. Las bases de datos están disponibles, a través del empleo de la tecnología y la conectividad permanente, que facilita nuevas y poderosas herramientas para sistematizar y controlar grandes volúmenes de información.

Por otro lado, los empresarios son actualmente gente muy preparada y actualizada y gestionan la información a través de los medios tecnológicos, manteniéndose informados, no solo del entorno cercano, sino de indicadores económicos y sociales a nivel global.

Se puede analizar que este modelo integra en su estructura, los aspectos principales de las otras teorías y modelos revisadas arriba, por lo que se presenta más completa y objetiva al entorno empresarial nacional.

Por la estructura de este modelo de planeación sistémica, se puede avizorar su aplicabilidad en la realidad de las pymes ecuatorianas, de cualquier sector; se pueden integrar o desagregar nuevos pasos, para presentar una estructura más integral, que facilite contar con una herramienta de guía referencial para orientar a las empresas en el camino hacia la internacionalización; si bien, no se puede establecer una receta normalizada para todos, si

es conveniente disponer de esta guía, que ha sido analizada y deducida a partir de las teorías de internacionalización, como las revisadas en los párrafos anteriores.

Analizando el espíritu de la escuela Nórdica, en referencia a manejar un proceso gradual, donde las inversiones se vayan incrementando, en función de las experiencias que se van obteniendo; esto resulta ideal para empresas tipo pymes, que muchas veces no disponen de suficiente capital inicial para invertir.

Por otro lado el modelo o teoría de planeación sistémica, como se analizó arriba, entrega un aporte adecuado a la realidad de las empresas ecuatorianas; de manera que la contribución de las dos líneas de pensamiento, permiten generar el modelo deducido, extrayendo lo aplicable a la realidad de las pymes nacionales, que debido a la idiosincrasia ecuatoriana, es adecuado disponer de una referencia.

Volviendo al análisis de los casos de internacionalización revisados en este capítulo, caso Freixenet y Procafecol Juan Valdéz, en el numeral 1.4.3, se encontró que las variables: conocimiento, capital, innovación y estrategia, fueron gravitantes para el éxito de dichas empresas en sus respectivos procesos; por lo que, es necesario considerar estos elementos, como aporte esencial, para combinar con las teorías elegidas, por su aplicabilidad, en el diseño de una propuesta preliminar, de internacionalización empresarial.

Para finalizar este capítulo, se presenta la siguiente figura que muestra el primer modelo deducido del análisis de las teorías de internacionalización elegidas, más las variables obtenidas del análisis de los casos, como un proceso sistémico con las siguientes partes:

i. Insumos
ii. Proceso de internacionalización
iii. Directrices
iv. Activos del proceso
v. Resultado

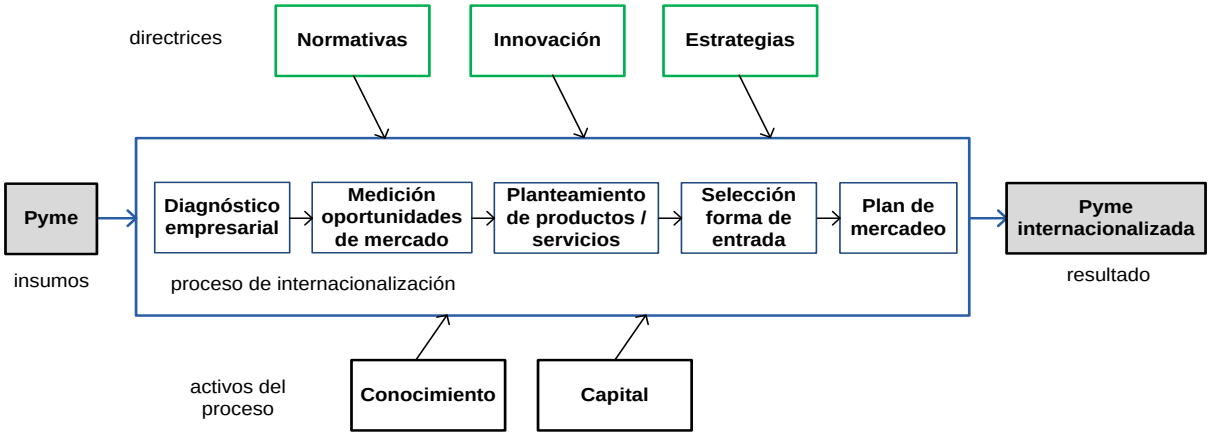

Figura 3 Primer modelo deducido de Internacionalización empresarial
Fuente: Modelo escuela Nórdica, Modelo de planeación sistémica y análisis de casos
Elaboración: Chasillacta M.

El proceso de internacionalización deducido, como primera aproximación al diseño de este trabajo, considera los pasos que recomienda la escuela Nórdica, combinados con la propuesta de planeación sistémica, que tiene una similitud a lo aplicado en las empresas analizadas; así mismo, se incorporan en este proceso, como directrices, las normativas aplicables al comercio exterior, tanto en el país de origen, Ecuador, como también en el mercado meta; la innovación y las estrategias, variables muy importantes, que permiten dar la dinámica necesarias, para que las empresas alcancen su objetivo en el mercado internacional.

Se consideran a nivel de activos para el proceso, tanto el conocimiento, como el capital. El conocimiento, como activo está representado en el *Know how*, patentes y derechos de propiedad intelectual. Y el capital, elemento indispensable para impulsar a las empresas al siguiente nivel.

Finalmente, como salida se obtendría, la empresa pyme, internacionalizada hasta la tercera fase, como se analizó en el numeral 1.2.4, en este capítulo; donde las empresas establecen sus filiales o asociaciones en los países meta, alcanzando un nivel de participación objetivo en el mercado internacional.

CAPÍTULO II.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL, EN LAS PYMES ECUATORIANAS, SEGMENTO ALIMENTOS

2.1 Introducción.

En este capítulo se analiza la situación empresarial de los últimos cinco años en el Ecuador, específicamente en las estructuras económicas pymes, en el sector alimentos, frente al desafío de la internacionalización de negocios; la metodología empleada es el estudio de casos, de tres empresas ecuatorianas del segmento alimentos: Chocolatera Pacari, ILE Ecuador y Banchis food.

El análisis de los casos presentados se realizó bajo las variables: ventajas competitivas, conocimiento, innovación y estrategia. Sin embargo, existen otros factores que han favorecido el desarrollo y los procesos de internacionalización de las empresas ecuatorianas, como es la integración económica, a través de los acuerdos comerciales bilaterales, suscritos con muchos países del mundo.

De acuerdo a la información del Ministerio de comercio exterior, desde el año 2010 hasta la presente fecha han entrado en vigencia veintinueve nuevos acuerdos comerciales, para favorecer el intercambio de productos y servicios entre el Ecuador y el resto del mundo, en las mejores condiciones de negociación.

Finalmente, en este capítulo, como producto del análisis de los casos presentados, de la revisión de los respectivos procesos de internacionalización y del análisis de las variables involucradas en estos procesos, se sistematiza la información dentro de un proceso sistémico, que será considerado como insumo para el diseño del plan de internacionalización que se estudiará en el tercer capítulo.

2.2 Breve descripción del desarrollo empresarial de los últimos cinco años en el Ecuador, caso Pymes, segmento alimentos.

Como se mencionó arriba, en la introducción de este capítulo, el Ministerio de comercio exterior, a través de su portal oficial informa que entre el año 2010 hasta la presente fecha han entrado en vigencia veintinueve nuevos acuerdos comerciales, con diferentes países y grupos de países; instrumentos en materia comercial, que pretenden intensificar las relaciones comerciales y económicas entre las naciones que suscriben, eliminar o reducir los obstáculos al comercio y facilitar la circulación de mercaderías y servicios entre

fronteras; así mismo estos acuerdos buscan fomentar las condiciones de competencia leal en el comercio e incrementar las posibilidades de inversión mutua.

Los procesos de integración económica que se han producido en el Ecuador, con el resto del mundo, han incidido en la redistribución industrial dentro del territorio nacional, de acuerdo al estudio realizado por Ortega Vivanco (2017); es decir, han favorecido el desarrollo de las pymes dentro del Ecuador, por consiguiente, mejorado los índices de empleo.

El siguiente cuadro, tomado del visualizador de estadísticas productivas, hasta el 2016, del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), basado en la información procesada del censo nacional económico (CNE), presenta el número de empresas del sector manufacturas (C), donde se encuentra el segmento elaboración de alimentos (C10) y bebidas (C11), entre los años 2012 al 2016, lo que permite inferir la incidencia de la integración económica, en la evolución del número de empresas en el Ecuador en dicho sector C, como se puede observar en la siguiente tabla, que muestra el crecimiento del número de empresas.

Tabla 3.Número de empresas por tamaño

Tamaño de la empresa	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
Microempresa	52.844	58.409	62.631	65.549	65.706
Pequeña	5.468	5.573	5.802	5.630	5.263
Mediana "A"	630	664	700	692	609
Mediana "B"	626	659	687	689	655
Grande	477	519	524	503	502
Total	**60.045**	**65.824**	**70.344**	**73.063**	**72.735**

Fuente: INEC, Visualizador de estadísticas productivas, hasta el 2016
Elaboración: Chasillacta M.

Si se analiza los datos correspondientes a las pequeñas y medianas empresas, como está señalado con el fondo gris, es posible visualizar lo que ocurre con estas empresas frente a las variables que motivaron la evolución, como la incidencia de la integración económica.

Es necesario mencionar también las tendencias económicas nacionales, como el producto interno bruto del país (PIB). Este es una medida del valor de la actividad económica del país, influenciada directamente por el desarrollo empresarial.

Tabla 4: PIB por enfoque de la producción

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
51.007.777	**61.762.635**	**62.519.686**	**69.555.367**	**79.276.664**	**87.924.544**	**95.129.659**	**101.726.331**	**99.290.381**	**98.613.972**

Fuente: estadísticas económicas, cuentas nacionales, Banco Central del Ecuador
Elaboración: Chasillacta M.

Analizando los datos de la tabla 3, se puede observar que existe un crecimiento del PIB (enfoque de la producción) hasta el año 2014, similar a la tendencia observada en el desarrollo empresarial; a partir de este año hay un estancamiento y una leve disminución, en ambas bases de datos. Lo que indicaría que la situación económica del país está indexada a la evolución empresarial.

2.3 Análisis de la situación de las pymes ecuatorianas del segmento alimentos.

El Ecuador, aprovechando su situación geográfica y meteorológica, puede sacar beneficio con el fomento de la actividad agroindustrial; utilizando su capacidad de producir todo el año y el cultivo de productos exóticos, que pueden ser convertidos en ventajas competitivas frente a los mercados internacionales, con el propósito de internacionalizar sus pymes de alimentos.

Uno de los requisitos para avanzar en este propósito, debe ser la optimización de su gestión administrativa, que contemple la mejora de las remuneraciones, tal que atraigan a personal capacitado, que a su vez se van a convertir en los entes multiplicadores de los ingresos de las empresas.

Por otro lado, es importante también la formalización de las empresas, a través de la mejora de los sistemas de control de producción, comercio, financiero y tributario.

Así mismo, es necesario analizar la importancia de la innovación para mejorar la capacidad competitiva de las pymes en el segmento alimentos. Como referencia, en el censo nacional económico del 2010, realizado por el (INEC), se encontró que únicamente el 5.5 % de las pymes en el Ecuador, invierten en investigación y desarrollo. Para las pymes en general, es muy importante que se establezcan mejoras e innovaciones continuas, tanto a nivel del producto final, como en todos los procesos productivos, que estén respaldados por la investigación y desarrollo.

A mayor grado de conocimiento científico incorporado en los procesos productivos, mayor será el nivel de calidad que alcanzarán los productos elaborados, y por ende, mejores los resultados de la empresa.

Otro aspecto de análisis, en relación a las pymes de alimentos, es la necesidad de impulsar procesos asociativos, con dos objetivos: primero, incentivar la innovación empresarial, a través de la sinergia entre pymes relacionadas, que pueden compartir y complementarse en su conocimiento y capacidades; segundo, para conformar mayores capacidades de producción, que permitan satisfacer la demanda del mercado internacional.

En el 2014, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) junto a Google, DHL, Visa y Alibaba.com, crearon una red social empresarial denominada *ConnectAmericas.com*, con el fin de ayudar a pequeñas y medianas empresas de América Latina y el Caribe, en las transacciones de comercio exterior. Las pymes ecuatorianas de alimentos, podrían aprovechar esta herramienta para lograr un mejor acceso a clientes confiables dentro de la red, obtener información relacionada con el cierre de negocios internacionales y para insertarse en las cadenas de suministro (BID, 2018).

Desde el lanzamiento de la red en el Ecuador, en el 2015, se han registrado 2.116 empresas ecuatorianas, de las cuales 612 corresponden al segmento alimentos y bebidas, que ya están aprovechando esta facilidad (BID,2018).

En el Ecuador existe un gran potencial de emprendimiento, que si es bien canalizado, con asistencias adecuadas a través de un plan de internacionalización, políticas públicas, políticas de Estado permanentes, sistemas financieros, disponibilidad de fuentes de información de mercados internacionales, sistemas de conectividad actualizados, entre otras facilidades; se puede proyectar al país, en un tren de generación de empresas con espíritu de internacionalización, para cubrir el mercado regional de Latinoamérica y el resto del mundo.

2.4 Análisis de las razones para internacionalizar las empresas ecuatorianas.

En el desarrollo de este numeral, se hablará acerca de las principales razones que las empresas ecuatorianas encuentran para decidirse por la internacionalización de sus operaciones comerciales y expandir sus mercados de trabajo.

La primera razón para internacionalizar los emprendimientos ecuatorianos, es la necesidad de coadyuvar al desarrollo del país, para que el Ecuador pase de exportador de materias primas a exportador de productos con alto valor agregado y de consumo masivo, aprovechando las ventajas geográficas del país, de ser gente innovadora y empresaria, de ser una nación de bajos índices de contaminación ambiental, de estar encaminados hacia una cultura de producción orgánica y de tener una extensa variedad de productos alimenticios propios de cada región del país, durante casi todo el año.

En las cifras que muestran el desarrollo empresarial ecuatoriano, se puede encontrar muchos casos de éxito de pymes que encontraron la fórmula innovadora y el modelo de gestión acertado para emprender con éxito; sin embargo, este esfuerzo aún es insuficiente, si se considera que solo el 6% de las pymes han logrado internacionalizarse, vía exportaciones directas o indirectas, CEPAL(2016); frente a un dato comparativo, del 18% de pymes Coreanas que lo han alcanzado.

Este dato estadístico es muy importante considerando que las pymes representan la mayor parte de tejido socio económico de los países de Latinoamérica, y por lo tanto son la mayor fuente de empleo.

Fuera de los casos de éxito, se debe analizar que muchas empresas a nivel de pymes aún tienen un bajo nivel de productividad y mantienen condiciones laborales precarias, tanto a nivel remuneraciones, como capacitación laboral y estabilidad de trabajo. Bajo estas condiciones, no es posible pensar en un siguiente paso de internacionalización empresarial; sino al contrario, es altamente necesario la intervención del Estado, para generar un entorno adecuado para fortalecer a las pymes, con mecanismos estructurales, financieros y de políticas de apoyo al emprendimiento.

Sería fundamental integrar el desarrollo y fortalecimiento de las pymes, al esfuerzo del cambio de la matriz productiva, objetivo del estado ecuatoriano.

Las empresas ecuatorianas pueden adoptar este proceso para reducir sus costos operativos, Rueda (2008), a través de trasladar sus plantas de producción a naciones o estados, donde los costos de mano de obra son más convenientes, unas tasas arancelarias más bajas en relación a las que se tienen en el país de origen, una legislación que favorezca a las empresas, a través de estímulos tributarios y/o exoneraciones.

Otra causa o fundamento para la internacionalización empresarial, puede ser el aprovechamiento de las ventajas competitivas. Esto tiene que ver con la elección de la zona geográfica a donde se planea expandir la empresa, y las condiciones del mercado, favorables para el posicionamiento de la empresa y su prosperidad.

Las mejores condiciones jurídicas, arancelarias, económicas de un país o región meta, también pueden motivar a una empresa a aceptar el desafío de la internacionalización; de hecho, muchos países utilizan estas condiciones, como estrategias para atraer nuevas inversiones extranjeras, para desarrollo local, fuentes de trabajo, acceso a tecnologías, nuevos conocimientos, entre otros.

La necesidad de buscar nuevos mercados para el desarrollo de la empresa; en la fase del ciclo de la empresa, cuando los mercados locales se están saturando y la demanda se estanca o tiende a reducirse, por supervivencia, se hace necesario mirar la posibilidad de expandirse o internacionalizarse; en este escenario es vital realizar un buen estudio o inteligencia de mercados, a fin de no adoptar riesgos innecesarios y tomar decisiones adecuadas, basadas en buena y oportuna información.

Dentro del estudio e investigación del mercado meta, podría ser conveniente identificar potenciales socios estratégicos del país a donde se desea expandir, que faciliten el conocimiento del mercado y/o hacer alianzas estratégicas para reducir costos, aprovechando las ventajas de ese país.

Podrían identificarse otras razones o causas para que una empresa decida internacionalizar sus negocios, sin embargo, siempre estarán presentes factores como: el espíritu innovador, la capacidad de adoptar y gestionar riesgos, el nivel de contactos o *networking*, la posibilidad de obtener financiamiento, alguna oportunidad o invitación desde el exterior y aún, la concentración de migrantes ecuatorianos en alguna nación, estado o ciudad, que demandan de productos nacionales, para mantener sus hábitos de consumo.

2.5 Análisis de casos

A continuación, se realiza una descripción y análisis de casos, de tres empresas ecuatorianas, del segmento alimentos, que han sido seleccionadas para este estudio.

Se seleccionó las empresas: Chocolatera Pacari, ILE Ecuador y Banchis food; la elección se efectuó bajo los siguientes criterios: pertenecer al segmento alimentos, estar clasificadas dentro de unidades económicas Pymes, volumen de ventas similar y por ser empresas que nacieron pequeñas y tuvieron una evolución y desarrollo favorable, con innovación y adecuadas estrategias.

2.5.1 Primer caso de estudio, empresa ecuatoriana chocolatera Pacari

Antecedentes históricos

Es una empresa familiar creada en el 2002, por Santiago Peralta y Carla Barbotó, para procesar y comercializar productos del cacao, libres de soya, lácteos, gluten, químicos y transgénicos. En base a investigación e innovación logran producir un chocolate de alta calidad, que ha alcanzado presencia en 28 países y varios premios internacionales, entre ellos, como el mejor chocolate del mundo (Pacari, 2017).

La marca Chocolatera Pacari que en quechua significa naturaleza, escogió este nombre para dar sentido a la forma de manejo de los mejores productos de la tierra 100% naturales.

Unos de sus principales fundamentos es poner primero al productor, razón por la cual, son ellos quienes ponen precio a los sacos de cacao. La empresa está siempre capacitando a los agricultores en el mayor conocimiento de la fruta.

El cacao fino de aroma conocido como Arriba Nacional, es su principal materia prima, así como también frutas andinas nutritivas, energizantes y reanimadoras.

Misión

Mantenerse como un chocolate premium gourmet orgánico y crecer sin olvidarse de la forma en la que nació.

Visión

Incrementar el consumo del chocolate orgánico negro en el país.

Hacer que suba el precio del cacao fino en el Ecuador.

Exportar mayor volumen.

Certificado Biodinámico en todas sus barras.

Personal

11 en oficina

25 obreros en planta

Volumen de exportaciones de chocolate

La siguiente tabla muestra la evolución de las exportaciones del chocolate ecuatoriano, actividad que comparten 25 empresas nacionales. Al no disponer de información específica de Pacari, se analiza para el conjunto de exportadores.

Tabla 5. Exportaciones de chocolate ecuatoriano

Año	Volumen de exportación en miles de dólares	Toneladas
2011	18.459	1.300
2012	26.212	1.530
2013	21.801	1.294
2014	26.112	1.763
2015	20.089	1.271
2016	20.488	1.506

Fuente: Banco Central del Ecuador, estadísticas
Elaboración: Chasillacta M.

En efecto, como se había comentado, la evolución de las ventas en el exterior se incrementan cada año, gracias a la apertura de los mercados y las estrategias de mercadeo de la empresa; sin embargo, también hay que notar una disminución en los últimos años 2015 y 2016, que podría atribuirse a la fuerte competitividad de los países exportadores de este producto.

Estrategias

Como indica la misión de la empresa, el producto trata de mantenerse como un chocolate Premium gourmet orgánico y crecer sin olvidarse de la forma en que nació; promueve la innovación constante, sostenibilidad y comercio directo con los agricultores a pequeña escala y responsabilidad social.

Chocolatera Pacari se establece con la estrategia calidad-precio, principalmente con el manejo de cada una de sus características originales del producto, es por esto que ningún momento de la cadena de valor se utilizan químicos. Cuenta con un sello

DemeterBiodynamicCertification, el cual certifica que las fincas de producción de materia prima mantienen un ecosistema auto regenerativo, libre de químicos, pesticidas y fertilizantes, para que de este modo se conserve un balance ecológico entre animales, suelo, plantas y seres humanos.

Mantener la calidad *premium* es muy importante, para mantener su estrategia y posición en el mercado, ya que presenta una relación estrecha entre los procesos productivos de sus ingredientes y la alta calidad que promueven además que sean producidos 100 % en el Ecuador.

La marca Chocolatera Pacari logra integrar el producto cacao con otras variedades de frutos andinos, de cultivos orgánicos y biodinámica, conservando así su alto contenido de nutrientes y bajo contenido de calorías; por esto, son llamados *superfoods*, siendo esta la forma de consolidarse en el mercado externo por la calidad e innovación de sus productos.

En el ámbito de la comunicación, Pacari, aplica la estrategia de las Tics, con publicidad por medio de la web, correos electrónicos, folletos, redes sociales, entre otros, resaltado los premios conseguidos.

La marca Chocolatera Pacari ha ganado 128 premios, entre ellos el Chocolate Awards Gold desde 2012 al 2015, tiene presencia en 28 países y tiene tiendas en USA, UK, Latino América y Ecuador. Además, ha intentado incursionar en el mercado de Shangai por dos años, sin tener un éxito aún, pues este mercado prefiere un chocolate mucho más claro; sin embargo ha conseguido que los pasajeros de Emirates Airlines, degusten sus productos.

Otra estrategia que aprovecha son las del mercado local; en Ecuador el 50% del consumo es de chocolate oscuro y de origen orgánico.

Como formas de salida, chocolatera Pacari emplea las siguientes estrategias de internacionalización:

- Exportaciones indirectas
- Asociaciones con tiendas *Duty free*
- Ventas *On line* por páginas web
- Gama de productos
- Logra comercializar sus productos con cadenas comerciales en Chile y Argentina

En síntesis, Chocolatera Pacari es una empresa que ha alcanzado un posicionamiento en el mercado internacional, en un tiempo relativamente corto, debido al esfuerzo de sus empresarios y las estrategias adecuadas para lograr la aceptación de los consumidores en el exterior y en el mercado interno.

Un factor importante fue la perseverancia en la investigación e innovación, para alcanzar ventajas competitivas en sus productos orgánicos, lo que les condujo a la obtención de premios internacionales; así mismo la diferenciación, como objetivo empresarial, a través de la promoción de productos exóticos, combinando procesos de cultivo orgánico, cacao fino de aroma, especies y frutas originarias del Ecuador y fórmulas innovadoras.

La principal estrategia de comunicaciones, ha sido la inversión y participación en ferias y eventos internacionales.

A continuación se presenta la siguiente tabla, que expone los aspectos más importantes que se pueden extraer de este caso empresarial.

Tabla 6. Caso Chocolatera Pacari

Características de los productos	100 % naturales
Innovación	Chocolate + hierbas energizantes ⇨ Superfoods
Capacitación	A Productores
Exportaciones	28 países
Estrategia	Relación: Precio ⇔ Calidad Premium Explotación de Premios internacionales
Proceso de internacionalización	Exportaciones indirectas ⇨ Asociaciones ⇨ Mercadeo on line

Fuente: Pacari (2017)
Elaboración: Chasillacta M.

2.5.2 Segundo caso de estudio, hierbas aromáticas, ILE Ecuador

Antecedentes históricos

La familia ecuatoriana Godoy Ruiz, en Loja 1972, compra una pequeña fábrica artesanal de condimentos (ILE, 2017).

En 1973, se desarrolla y convierte en Industria Nacional de Especerías.

En 1980, la empresa adquiere una buena presencia en el mercado y alcanza una creciente demanda; incorporan sistemas de envasado automático, impulsando el incremento de la productividad, para cubrir el mercado nacional.

En 1982 pasa a constituirse en Industria Lojana de Especerías I.L.E. Cía. Ltda., fecha que se constituye como el proveedor líder del mercado nacional de especies y condimentos.

El 25 de octubre de 1985, los directivos de la empresa deciden que es momento de crecer, debido a la buena demanda de productos a nivel nacional y toman la decisión de ampliarse con una nueva planta, ubicada en la vía Loja-Cuenca.

En 1990 la empresa introduce, con éxito, su producto estrella Sabora, muy común en la cocina de las familias ecuatorianas. ILE Ecuador logra un posicionamiento en el mercado nacional con los siguientes productos: hierbas aromáticas, especias, pastas, polvos, salsas y sazonadores, delaroma (café instantáneo), atún enlatado, azúcar en sobres y panela.

En 1992 ILE ecuador innova sus líneas de producción, con nuevos sabores en sus productos y soluciones gastronómicas para el mercado, creando un nuevo producto denominado Aliño Completo ILE, el cual obtiene una buena aceptación a nivel país.

En 1994, la empresa ILE inicia actividades de internacionalización de sus productos, con las primeras exportaciones hacia los EE.UU.; en este mismo año, la empresa gana el premio “Food Pack Virginia de las Américas”.

En 1995 inician su propia cadena comercial con comercializadoras COILE para la Costa y Godoy Ruiz para la Sierra.

En 1998 empieza con la línea de elaboración de aromáticas, especialmente el producto conocido, a nivel nacional, como la Horchata Lojana.

Misión

Somos una organización sustentable que desarrolla soluciones alimentarias saludables, innovando y garantizando productos funcionales y servicios integrales, orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores globales.

Visión

Ser la primera opción saludable para todas las generaciones de consumidores, ofreciendo soluciones alimentarias, productos funcionales y servicios integrales.

Volumen de ventas

Tabla 7. Volumen de ventas ILE Ecuador

Año	Volumen de ventas miles de USD
2010	20.400
2011	21.400
2012	23.540
2013	29.000 *

Fuente: ILE (2017)
Elaboración: Chasillacta M.

* estimado, bajo previsión de ampliación de la planta de producción.

Personal

Alrededor de 1.000 plazas de trabajo a nivel nacional

Estrategias

En 2002 se innova el empaque de las hierbas aromáticas con papel auto – filtrante, con la marca “Aromáticas Saludables ILE”, obteniendo una buena aceptación tanto nacional como internacional. En este mismo año, la empresa se convierte en compañía anónima.

El fenómeno de la migración que se vivió en el Ecuador, entre los años 2000 al 2006, provocó que muchos ecuatorianos se trasladen a los países europeos, principalmente España; esto, indirectamente, generó una demanda de los productos ecuatorianos como especias y hierbas aromáticas. La empresa ILE Ecuador aprovechó este fenómeno para convertirlo en oportunidad; la empresa decidió incrementar las exportaciones de sus productos hacia el continente europeo.

En 2009 crean el departamento de promociones gastronómicas junto al centro de Negocios ILE y la cocina viajera ILE, que trabajan en publicidad por medio de la innovación para dar a conocer los productos, sus usos y beneficios.

En 2012, con la tecnología de conectividad y las redes sociales, ILE promociona la cocina viajera, eventos, auspicios, concursos, videos, recetas por Facebook y YouTube y el sitio de venta *on line* como la plataforma de ventas fácil y asequible a muchos usuarios.

Además, la empresa obtiene algunas certificaciones: del departamento de agricultura de EE.UU., (USDA), del reglamento comunitario para la producción ecológica de la Unión Europea y la certificación de Kosher; el sello de calidad y certificaciones de buena práctica de manufacturas BPM; además, han realizado cambios en el manejo de sus procesos productivos, para ser responsables con el medio ambiente; se han responsabilizado por proteger 300 hectáreas de bosque nativo; de esta manera han obtenido la certificación de carbono neutro otorgada por servicios ambientales totales SAMBITO, misma que pocas empresas en Ecuador lo han obtenido.

A continuación, se presenta mediante una Tabla lo más relevante de la empresa analizada.

Tabla 8. Caso ILE Ecuador

Características de los productos	Naturales
Innovación	Procesos productivos y empaques
Capacitación	A Productores
Exportaciones	Europa y los EEUU
Estrategia	Productos sanos ⇨ productos de consumo masivo Certificaciones: Empaque carbono neutro, BMP, Uso de productos naturales Aprovechar mercado de migrantes nacionales en el exterior
Ventajas competitivas	Fuerza de emprendimiento
Proceso de internacionalización	Exportaciones indirectas ⇨ mercadeo on line + redes sociales

Fuente: ILE (2017).
Elaboración: Chasillacta M.

2.5.3 Tercer caso de estudio, Banchis Food S.A.

Antecedentes históricos

La empresa inicia sus actividades productivas en 1989 con el nombre de Banchis; en 1992 inaugura su moderna planta industrial en Sangolquí, Pichincha (Banchis, 2017).

Inicialmente se dedican a actividades de apoyo social y filantrópico, proporcionando un producto para estas actividades; con la actividad productiva en desarrollo, ingresan también a ventas, logrando una presencia importante en el mercado local.
En 1994, se constituye en la empresa PROALME, que aspira ser líder en producción y comercialización de *snacks* de plátano y yuca, y otros.

Los productos que produce la empresa son:

- Bananas-chifles
- Yuquitas
- Maní
- Habitas
- Cueritos
- Happy banchis

Misión

Producir deliciosos snacks de calidad, que cumplan con todas las normas de consumo humano, para garantizar la salud y satisfacción de nuestros consumidores, utilizando materias primas certificadas a través de un sistema de mejoramiento continuo, para mejorar nuestros niveles de competitividad, y con el compromiso y bienestar de nuestros trabajadores , accionistas, proveedores y la comunidad.

Visión

Ser reconocida como una empresa líder en la producción y comercialización de snacks y en la diversificación de otros productos alimenticios, por su nivel de cobertura en el mercado nacional y su participación en el mercado internacional, manteniendo tecnología de punta, con personal permanentemente calificado y sistemas de gestión que permitan ser altamente rentables en el mercado bursátil.

Personal

Banchis Food, mantiene una planta de aproximadamente 33 personas, entre administrativos y operarios. Planta mínima que le facilita desarrollar sus actividades productivas con eficiencia y calidad.

Volumen de ventas

Tabla 9. Evolución ventas anuales

Año	Ventas en miles de USD
2010	2.354
2011	2.542
2012	2.679
2014	2.872

Fuente: Ekos (2017)
Elaboración: Chasillacta M.

De los datos obtenidos acerca de las ventas de la empresa Banchis Food, se puede deducir que existe un crecimiento permanente, lo cual da una buena perspectiva de su desarrollo.

Estrategias

La empresa destaca sus ventajas competitivas, en las características de sus productos: excelente sabor, nutritivo, crocancia[2], frescura, 100% natural; lo que le permitió posicionarse en el segmento medio bajo y medio alto, como un producto de calidad, saludable, por lo cual constituye un refrigerio ideal con contenido nutricional.

Los procesos productivos se desarrollan en esta empresa, tratando de producir *snacks* de calidad y de sabor delicioso, que sea apto para el consumo humano, utilizando materias primas de calidad, con un plan de mejoramiento continuo.

La marca Banchis, ha logrado presencia en más de 15 provincias a nivel nacional y ha realizado exportaciones a Jamaica, EE.UU., España, Chile, Colombia, Canadá e Italia;

[2] Crocancia = calidad de crocante

utilizando diferentes canales de comercialización como son: distribuidores zonales, auto servicios, venta directa de la planta de producción y exportaciones indirectas.

Este es un ejemplo de una empresa en proceso de crecimiento y posicionamiento en el mercado local, mientras, realiza exportaciones esporádicas por el método indirecto, sin realizar inversiones fuertes en el exterior.

La siguiente tabla sintetiza lo más relevante de la empresa analizada.

Tabla 10. Caso Banchis Food

Características de los productos	Naturales
Innovación	Procesos productivos y empaques
Capacitación	A Productores
Exportaciones	Algunos países
Estrategia	Productos sanos ⇨ productos de consumo masivo
Ventajas competitivas	Buenas prácticas de manufactura
Proceso de internacionalización	Exportaciones esporádicas indirectas ⇨ mercadeo on line + redes sociales

Fuente: Banchis (2017)
Elaboración: Chasillacta M.

2.6 Sistematización del proceso de internacionalización empresarial.

La información clave de cada caso analizado en los numerales anteriores, es de alto valor, para hacer un ejercicio mental deductivo y obtener nuevas variables de aporte al modelo de proceso internacionalización genérico, que teóricamente podría ser aplicado a cualquier pyme del segmento alimentos, en el proceso de internacionalización.

La empresa ILE Ecuador, así como la empresa Freixenet, estudiada en el capítulo I, definieron la necesidad de alcanzar mayores mercados, primero alcanzando una mayor participación en el mercado nacional y posteriormente hacia el mercado internacional; para ello, proyectaron el crecimiento de sus capacidades de producción, y mejoramiento de la productividad; estas variables traen la necesidad de establecer indicadores de efectividad empresarial, indicadores de eficiencia e indicadores de satisfacción al cliente.

Plantear el mercado internacional a una empresa, conlleva la definición de tres variables necesarias: cantidad de producción, calidad y perseverancia; es por eso, que no todas las empresas lo pueden alcanzar por si solas, más bien aparece la necesidad de asociarse con empresas del mismo sector y segmento, para alcanzar a cubrir las variables cantidad y perseverancia y cubrir los costos que significa la calidad, a través de innovación, tecnificación y certificación de procesos, más aun tratándose del segmento alimentos.

Un ejemplo de este tipo de asociación, fue promovido por Proecuador en junio del 2013, cuando apoyó la conformación del consorcio ECUA-DEHID, con las empresas Agroapoyo, CeveraFruits, SumakMikuy, Biolcom, Fruvesol y Álvaro Miño, para exportar productos deshidratados, con importante demanda internacional, Proecuador(2013).

Las empresas Chocolatera Pacari, ILE Ecuador y Banchis Food, definieron estrategias de negocio, que delinearon la ruta a seguir para alcanzar sus objetivos y cumplir la misión impuesta.

Todos los casos analizados, tanto a nivel global como a nivel nacional, demostraron que las empresas establecieron un flujo de operaciones comerciales y las estrategias de salida a nivel internacional, conforme avanzaban las negociaciones y crecían su red de contactos.

Otra estrategia importante en el éxito de la internacionalización, lo experimentaron Freixenet, con su fuerte campaña publicitaria y por su parte, Chocolatera Pacari, promovió la participación activa en ferias internacionales del segmento; en ambos casos, con resultados positivos. En la actualidad, con el desarrollo de las Tics, las empresas se ven conducidas a utilizar estas herramientas, para promover y difundir la empresa, la marca y sus productos.

En el numeral 2.3 de este trabajo se analizó, que para promover el potencial empresario en el Ecuador, es necesario, entre otros aspectos, disponer de fuentes de información de los mercados internacionales, que facilite el hallazgo de las oportunidades de mercado.
Las estrategias estudiadas en este numeral, permiten complementar el primer modelo deducido de internacionalización empresarial, presentado en la figura 3 del capítulo anterior.

Los aspectos aportados en este capítulo, son los siguientes:

- Consolidación de las estrategias de negocios, donde se incluyen: adaptación de productos, campañas de comunicación y promoción.
- Flujo de operaciones y estrategias de salida al exterior.
- Indicadores de desempeño empresarial.

De esta manera, el modelo deducido de internacionalización empresarial (IE) (Figura 3), evoluciona al siguiente sistema (Figura 5).

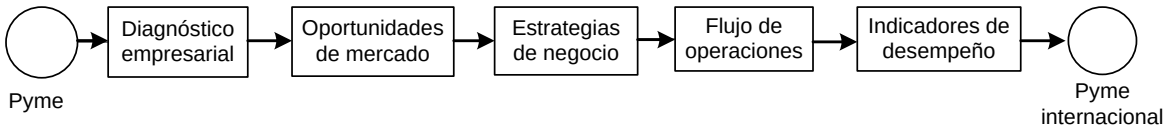

Figura 5: Modelo deducido de IE evolucionado

Fuente: Diseño de la autora

Elaboración: Chasillacta M.

En este punto, es necesario consolidar el proceso, a través de un sistema de lazo cerrado, que facilite la medición de los indicadores y el mejoramiento continuo, a través de la activación de un conjunto de tareas, que involucre a todas las partes de la empresa, como se muestra en la siguiente figura (6).

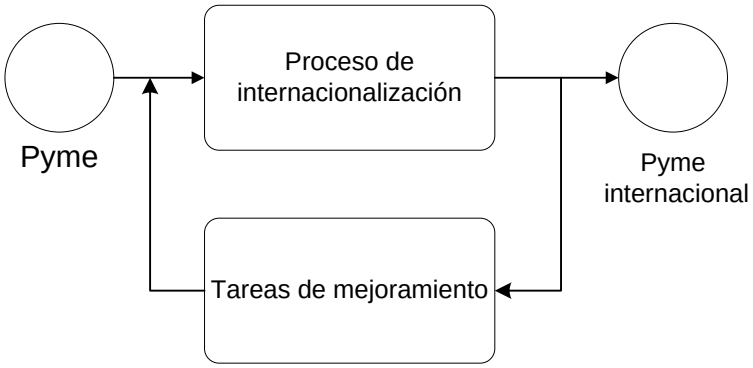

Figura 6: Sistema de internacionalización en bloques

Fuente: Diseño de la autora

Elaboración: Chasillacta M.

Este proceso de mejoramiento continuo, puede ser ejecutado bajo la herramienta conocida como el Ciclo de Deming, que consiste en cuatro pasos en lazo cerrado: planear, hacer, verificar y actuar, de acuerdo a la siguiente figura, (Deming, 1989).

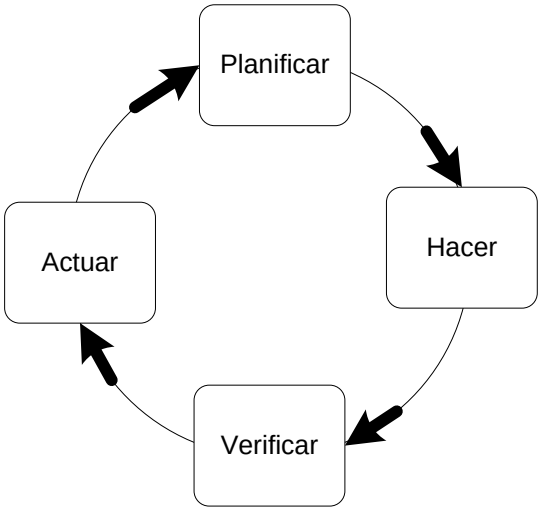

Figura 7: Ciclo de Deming
Fuente: Deming (1989)
Elaboración: Chasillacta M.

En cuanto a las tareas de mejoramiento, estas deben contener todas las disposiciones a cumplir por cada uno de los departamentos o secciones de la empresa, para corregir lo que sea necesario, a fin de optimizar productividad, eficiencia, eliminación de desperdicios; es decir, mejorar la calidad en cada paso de la empresa.

Este análisis conduce al despliegue del modelo de internacionalización empresarial, integral, con todos los aportes señalados, sin perder de vista, la orientación hacia las pymes ecuatorianas del segmento alimentos, que será analizado en detalle en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL, APLICABLE A LAS PYMES ECUATORIANAS, SEGMENTO ALIMENTOS

3.1 Introducción.

En este capítulo, se presentará la propuesta del modelo internacionalización empresarial, pensada para las pymes ecuatorianas del sector alimentos, objetivo general de este trabajo.

La importancia del segmento alimentos, dentro de la industria nacional, está representada por el peso que este subsector tiene dentro de la economía del país. Según datos del sistema nacional de información, en cuanto a las exportaciones por actividad económica, en el 2015, la industria de alimentos y bebidas representó la segunda actividad económica, después de la agricultura, ganadería, caza y conexos (que contiene a la industria del camarón), con un 36,64 % del total de las exportaciones excluido el petróleo.

La propuesta del modelo presentada en este capítulo, es un sistema en ciclo en lazo cerrado que se inicia con un diagnóstico empresarial enfocado a la internacionalización; donde se determinará, en el análisis interno, la capacidad exportadora de la empresa, las fortalezas y debilidades; y en el análisis externo, se analizarán las oportunidades y amenazas.

Es necesario, además, analizar la situación del mercado internacional, para determinar dónde están las oportunidades comerciales para la pyme. Se definirá la estrategia para medir y aprovechar las oportunidades de mercado internacional, a través de información de inteligencia.

Se establecerán las estrategias de negocio, aplicables al segmento alimentos; se definirá la estrategia para la adaptación de los productos al mercado objetivo; se definirá el ciclo de operaciones comerciales y la estrategia de salida al exterior.

En este capítulo, además, se establece la estrategia de comunicaciones empresariales, fundamentada en el aprovechamiento de las tecnologías de la información y la comunicación (Tics) y la participación activa en ferias y eventos internacionales del sector alimentos.

Al final del modelo se plantea un conjunto de tareas de mejoramiento continuo, basado en el estado de los indicadores de desempeño.

Como se planteó desde el inicio de este trabajo, este modelo está orientado a las pymes ecuatorianas del segmento alimentos, y dado su carácter práctico, este modelo puede ser aplicado de inmediato a una pyme de este segmento. La aplicabilidad estará sustentada en la ejecución de cada una de las etapas del modelo propuesto, adaptando las particularidades a cada caso específico.

3.2 Modelo de internacionalización empresarial (IE).

La figura siguiente representa el modelo deducido de IE, que integra todas las contribuciones efectuadas en los capítulos anteriores; una de las características esenciales es el lazo de realimentación, instrumento que permite, incorporar acciones de mejoramiento continuo, que se detonan a partir de la medición y análisis de los indicadores de desempeño empresarial; estas acciones de mejoramiento disponen tareas para toda la empresa, que de manera sistémica y conjunta, colaboran para llevar a la pyme a los niveles deseados y establecidos por los directivos, como meta.

El ciclo de Deming es la herramienta utilizada en este modelo para asegurar la calidad del proceso de internacionalización. Se identifica cada fase del ciclo de Deming con las siguientes etapas del modelo:

Hacer >> proceso de internacionalización
Verificar >> medición de indicadores de desempeño
Actuar >> definir medidas de corrección
Planificar >>tareas de mejoramiento

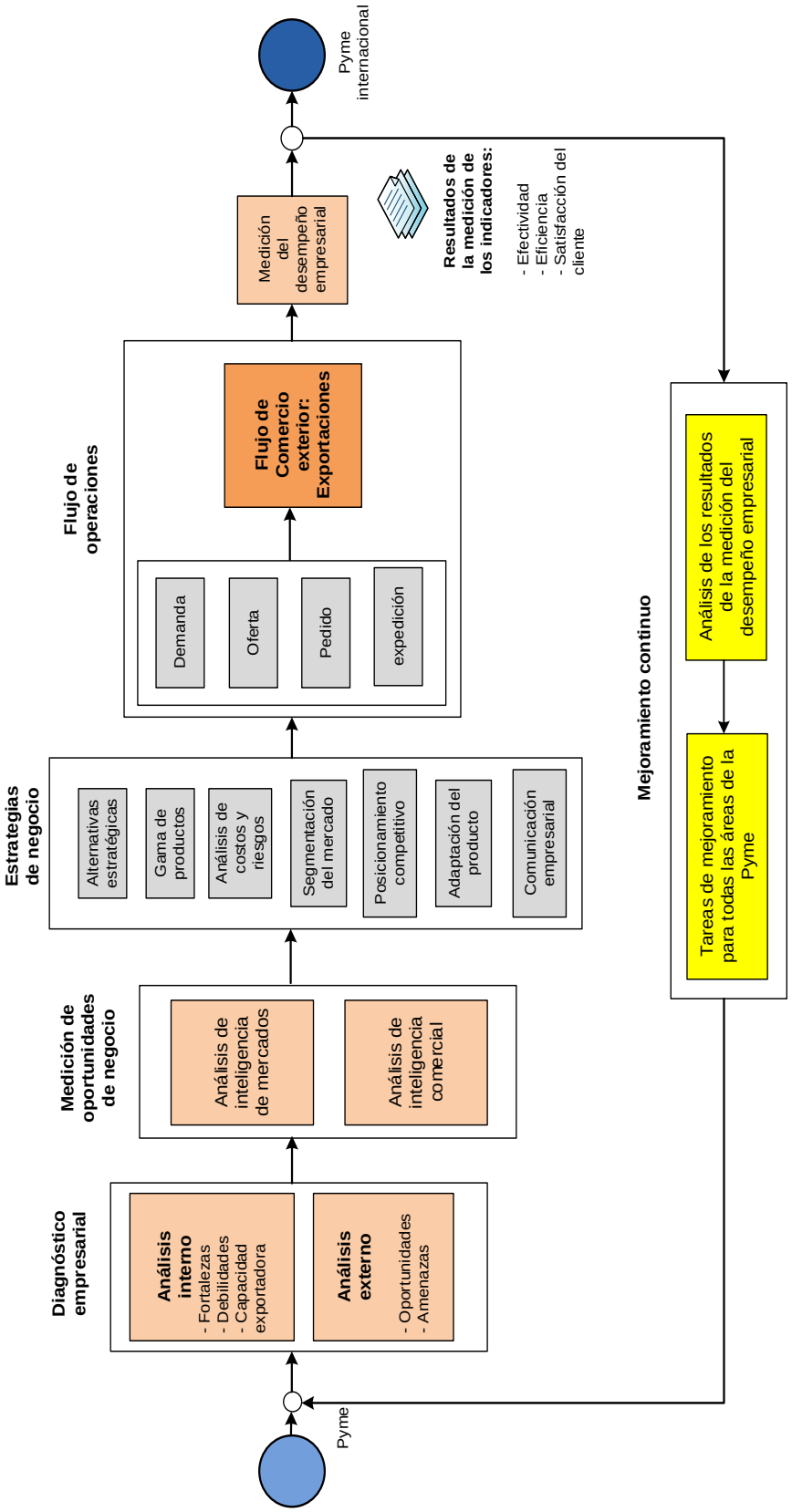

Figura 8: Modelo de internacionalización de Pymes

Fuente: Información del numeral 2.6.

Elaboración: Chasillacta M.

3.3 Diagnóstico empresarial.

Este paso es uno de los más importantes, para visualizar con objetividad las posibilidades, las limitaciones internas y externas, las oportunidades y las dificultades que las empresas van a enfrentar durante el proceso de internacionalización, y también más adelante, durante la vida útil de la empresa y del emprendimiento internacional.

De los resultados del diagnóstico, se van a generar acciones de ajuste y perfeccionamiento en las empresas, en sus diferentes departamentos, empezando por una socialización con el talento humano, con el objetivo que todo el personal de la empresa se encuentre sintonizado en la cultura de calidad, productividad y competitividad.

Al inicio, el diagnóstico puede ser realizado con un enfoque funcional y jerárquico, que va a entregar un resultado inicial bastante aproximado y que ya permitirá tomar las primeras decisiones empresariales. El siguiente enfoque y mucho más complejo, debe ser el diagnóstico sistémico, es decir, sobre el funcionamiento integrado.

3.3.1 Análisis interno.

Durante el desarrollo del proceso de internacionalización de una empresa, se debe determinar la capacidad exportadora de la empresa, la competitividad de los productos o servicios, frente a productos similares desarrollados por la competencia; este análisis es de mucha importancia para determinar la aptitud de la empresa para incursionar en la internacionalización.

Este análisis de fortalezas y debilidades muestra el camino a seguir en la organización de la propuesta de internacionalización para sacar el mayor provecho a las ventajas competitivas que posee la empresa.

Para facilitar la elaboración del diagnóstico interno, se propone agrupar las variables por áreas de trabajo:

- área gerencial
- área administrativo financiero
- área operativa
- área comercial y logística
- área aseguramiento de la calidad

- área de satisfacción al cliente

Área gerencial

Tiene la función directiva de la empresa, representa a los tomadores de decisiones. Se encarga de realizar la planificación de la empresa y proporcionar los lineamientos a todas las áreas, para buscar el mejor desempeño de la empresa y el cumplimiento de los objetivos; así como de medir los indicadores de desempeño y disponer las acciones de mejoramiento.

Área administrativa y financiera

En esta área se encarga de llevar las acciones que permiten a la dirección ejecutar sus disposiciones, a través del proceso administrativo.
Así mismo, se encarga, con personal capacitado, de llevar el control financiero, de ingresos y egresos, activos de la empresa, resultados del ejercicio y de tener actualizado los estados financieros, para control interno y tributario.

Área operativa

Es el área encargada de diseñar y desarrollar los productos; diseñar y desarrollar los envases (con o sin apoyo externo); normar, evaluar y aprobar la materia prima; diseñar y ejecutar los procesos productivos de la empresa, con mínimo de desperdicios, calidad permanente y de acuerdo a las metas de producción establecidas en el área directiva; finalmente, organizar y despachar la producción.

Así mismo, se encarga de recomendar la incorporación de innovaciones tecnológicas a los procesos, para optimizar las variables establecidas de producción.

Área comercial y logística

Es el área de la empresa encargada de ejecutar todo lo relacionado al comercio de la empresa, nacional e internacional.

Se encarga del transporte de la producción, desde la salida de producción, hasta la entrega en las bodegas de los distribuidores en el mercado objetivo.

Además, se encarga de mantener a la empresa al tanto de las oportunidades de negocios; maneja la información de inteligencia de mercados e inteligencia comercial.

Se encarga de los procesos logísticos de importación y exportación, cumplimiento de la normativa arancelaria, y de las normativas de comercio exterior, en los países del mercado internacional.

Se encarga de las estrategias y acciones de promoción y mercadeo de la empresa y sus productos.

Área de aseguramiento de la calidad

En esta área se planifican y ejecutan los procesos de mejoramiento previos a la obtención de certificaciones de calidad y de procesos.

Se encargan de mantener actualizada a la empresa, acerca de las certificaciones que se necesitan, de acuerdo a la zona geográfica, hacia donde se proyecta exportar.

Se encargan de socializar y controlar en todas las áreas de la empresa, el cumplimiento de la política de calidad.

Área de satisfacción al cliente

En esta área se debe contar con especialistas en medición de variables de mercado, como: grado de lealtad de la marca, calidad percibida y análisis de quejas de los clientes; además, establecer una línea permanente de comunicación con los clientes, sean distribuidores o clientes finales; con el objetivo de mantener una capacidad de reacción efectiva ante las necesidades de los clientes, y obtener la fidelización a la marca (Muñiz, 2016).

La empresa puede o no contar con todas las áreas propuestas, esto va a depender del tamaño de la empresa y del modelo organizacional adoptado; sin embargo, se adopta esta estructura en la propuesta, por considerar que es muy importante para la empresa, disponer de estas divisiones de trabajo, para mantener un nivel de calidad en la producción, comercialización, logística y mercadeo.

En la siguiente tabla, se presenta una propuesta de variables, que pueden ser utilizadas para hacer el diagnóstico interno de la empresa; así mismo se propone una metodología de evaluación, calificación y determinación de las debilidades y fortalezas de la empresa.

Tabla 11. Variables internas de evaluación por áreas

Área	Variables	Calificación (1 al 10)
Gerencial	Nivel de comunicación de las decisiones a la empresa	
	Nivel de la asesoría especializada	
	Nivel de conocimiento empresarial	
	Posición competitiva de la empresa	
Administrativa y financiera	Nivel de organización administrativa	
	Estados financieros actualizados permanentemente	
	Nivel del análisis de costos	
	Inventarios se encuentran actualizados	
	Disponibilidad de capital y liquidez para crecer	
Operativa	Nivel de desarrollo de productos	
	Nivel de ensayos de productos en laboratorio	
	Nivel de desperdicios	
	Nivel de tecnología, aplicada en los procesos productivos	
	Nivel de cumplimiento de metas de producción	
Comercial y logística	Procesos de comercio exterior en orden	
	Nivel de información de mercados nacional e internacionales disponible	
	Sistemas de almacenamiento y transporte adecuados	
	Nivel de mercadeo	
Aseguramiento de la calidad	Certificaciones de calidad actualizadas	
	Nivel de socialización permanente de políticas de calidad	
	Nivel de implantación de la cultura de calidad	
Satisfacción al cliente	Nivel del servicio post venta	
	Nivel de calidad percibida	
	Nivel de lealtad a la marca	

Fuente: Cano et al (2010)
Elaboración: Chasillacta M.

3.3.2 Perfil de la empresa y diagnóstico de la capacidad exportadora

La pyme debe presentar un perfil adecuado, a nivel organizacional de la empresa, que permita mostrar su cumplimiento de normativas en el régimen tributario, de seguridad social y medioambiental; así mismo, debe demostrar, certificaciones de calidad vigentes; certificaciones ambientales; licencias sanitarias por producto; solvencia financiera; cumplimiento de normativas, sistema de seguridad social y régimen tributario.

La empresa debe demostrar su capacidad productiva, a través de la información que se solicita en la tabla 13, que permita diagnosticar, la capacidad para crear productos nuevos o desarrollar los existentes; así como su potencial productivo;

La siguiente información debe ser proporcionada por los directivos de la empresa y se debe disponer de archivos físicos y digitales que permitan verificarla.

Tabla 12. Perfil y capacidad exportadora

Perfil de la Pyme	Variable	Información
	Nombre	
	Razón social	
	Domicilio	
	Productos exportables	
	Mercado de interés	
Administrativo-Financiero	Estados financieros año 2016 y 2017	▪ Documentos
	Certificado del Servicio de Rentas Internas (SRI)	▪ Declaración de impuesto a la renta ▪ Registro único de contribuyentes ▪ Certificación (lista blanca)
	Certificado del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)	▪ Certificación de obligaciones patronales
Aseguramiento de la calidad	Enumerar las certificaciones vigentes de la empresa, con fecha de caducidad.	▪ Certificación A ▪ Certificación B
	Certificaciones medioambientales, con fecha de caducidad.	▪ Certificación C
	Licencias sanitarias por producto.	▪ Certificación D
Capacidad exportadora	**Variable**	**Información**

Operativa	Capacidad productiva instalada	( ) Ton/mes Por jornada de 8 H/día
	Capacidad productiva promedio año 2017	( ) Ton/mes Por jornada de 8 H/día
	Capacidad productiva promedio año 2016	( ) Ton/mes Por jornada de 8 H/día

Fuente: Ministerio de comercio exterior

Elaboración: Chasillacta M.

Este diagnóstico es vital para determinar si la pyme se encuentra en condiciones óptimas para emprender en el plan de internacionalización.

La capacidad y calidad productiva permitirá determinar el cumplimiento de las condiciones de cantidad, calidad y perseverancia, que son exigibles, por los mercados internacionales.

En caso de no avanzar a cumplir las condiciones de volumen de producción, como se analizó en el capítulo II, se hace necesario aplicar la estrategia de asociatividad con empresas del mismo segmento y/o línea productiva, para sumar capacidades y superar esta variable.

Otra estrategia a emplear es el encadenamiento productivo, que permite enlazar empresas del mismo segmento pero de diferente tamaño, que se distribuyen los procesos; a través de un sistema adecuado de estandarización y aseguramiento de la calidad global de la producción.

3.3.3 Metodología de evaluación interna empresarial.

En esta parte del trabajo de investigación, se realiza una propuesta de evaluación interna, proceso que servirá para obtener una fotografía actualizada del estado de la empresa, cuya información es importante para la preparación del plan de internacionalización.

La evaluación debería ser efectuada por un comité, integrado por personas de todos los niveles de la empresa, a fin de disipar cualquier tendencia o predisposición sesgada.

Este comité debería empezar con una socialización acerca de los objetivos que se persiguen al realizar un diagnóstico interno empresarial y un análisis de la importancia de los

resultados, que no serán utilizados con fines de evaluación laboral, ni otros que no sean los de obtener una fotografía lo más fidedigna de la empresa.

Cada uno de los parámetros sugeridos en la tabla, arriba descrita, serán considerados y asignados una calificación entre cero y diez puntos, estableciendo que para cualquier parámetro que tenga una calificación inferior a tres significa una absoluta disconformidad, debiéndose realizar un estudio enfocado en esos parámetros, a fin de determinar la problemática existente.

Una calificación de cualquiera de los parámetros entre tres y cinco, indicaría una situación no aceptable que amerita el establecimiento de un plan de mejoramiento enfocado en esos parámetros.

Una calificación entre 5 y 8 en cualquiera de los parámetros de evaluación, estaría señalando la necesidad de realizar ajustes en los procesos, revisar procesos de capacitación o revisar los cuadros de metas; si bien es cierto, esta calificación no establece una situación crítica para la empresa, sin embargo debería tomarse en cuenta para disparar alertas antes de que produzcan problemas graves en la empresa.

Una evaluación que arroje una calificación superior o igual a ocho puntos sobre diez, va a significar una condición de aceptabilidad sin mayores observaciones, aunque siempre es necesario realizar una realimentación y un mejoramiento continuo, más aun, considerando la dinámica de las empresas frente a un potencial proceso de internacionalización.

El siguiente cuadro resume las calificaciones del análisis interno empresarial para cada parámetro:

Tabla 13. Calificaciones vs. tareas de mejoramiento

Calificación asignada (sobre 10 puntos)	Grado de aceptabilidad	Tareas de mejoramiento
Menor que 3	Absoluta disconformidad	Estudio profundo enfocado en la problemática
Entre 3 y 5	No aceptable	Plan de mejoramiento enfocado en los parámetros
Entre 5 y 8	Aceptable bajo condiciones a corto plazo	Revisión de procesos de capacitación, revisión de metas
Mayor que 8	Aceptable	Plan de mejoramiento continuo

Fuente: Sistematización
Elaboración: Chasillacta M.

3.3.4 Análisis de los resultados de evaluación interna.

El análisis de los resultados cualitativos y cuantitativos de este diagnóstico interno empresarial, más allá, de entregar datos acerca de la aceptabilidad de cada uno de los parámetros establecidos, facilita la determinación de fortalezas y debilidades de la empresa.

Las fortalezas de la empresa, se obtienen a partir de las características de la empresa que obtuvieron un alto grado de aceptabilidad.

Como ejemplo, en el grupo aseguramiento de la calidad, acerca del parámetro “implantada la cultura de calidad”, que luego de la evaluación se ha obtenido una calificación de 9/10, se puede realizar el siguiente análisis.

El parámetro evaluado, permite medir cuán implantada se encuentra, dentro del pensamiento y los hábitos de cada uno de los miembros de la empresa, la política de calidad establecida por la dirección de la empresa; esta medición facilita transparentar la intención de cada una de las personas al hacer su trabajo, frente a los parámetros de calidad establecidos como norma, que representan el compromiso de la empresa con su propia gente, con los clientes internos y externos.

Al haber obtenido una calificación de 9/10 en este parámetro evaluado, se está evidenciando una fortaleza de la empresa, puesto que este nivel de calificación quiere decir que la cultura de calidad está firmemente implantada dentro de la empresa, sin que esto signifique dejar este aspecto como está, al contrario es muy importante mantener un plan de mejoramiento continuo, a fin de mantener la vigencia y actualización de esta fortaleza dentro de la empresa.

Como un ejemplo de una debilidad de la empresa, se podría mencionar, en el grupo gerencial, parámetro “Posición competitiva de la empresa”; esta calificación corresponde a una responsabilidad de la cabeza de la empresa, puesto que involucra varias factores estratégicos, para determinar la posición más competitiva de la empresa, frente al mercado nacional o internacional.

Para obtener información objetiva que facilite determinar dicho posicionamiento, se debería considerar como proveedores de información tanto personas dentro de la empresa como personas fuera de ella, clientes externos, consumidores, proveedores y público en general.

Este tipo de medición permitirá determinar cuál es el posicionamiento de la empresa y sus productos, en relación a otras empresas con productos similares, básicamente será un análisis comparativo.

Para ejemplificar este caso, se va a suponer que en la evaluación de este parámetro "posición competitiva", se han considerado cuatro factores incidentes: marca, presentación, calidad y precio.

Factor 1: Marca
Factor 2: Presentación
Factor 3: Calidad
Factor 4: Precio

De la evaluación de estos factores se obtiene un umbral (espacio sombreado), que representa el espacio de la posición competitiva actual de la empresa, como se muestra en la siguiente figura.

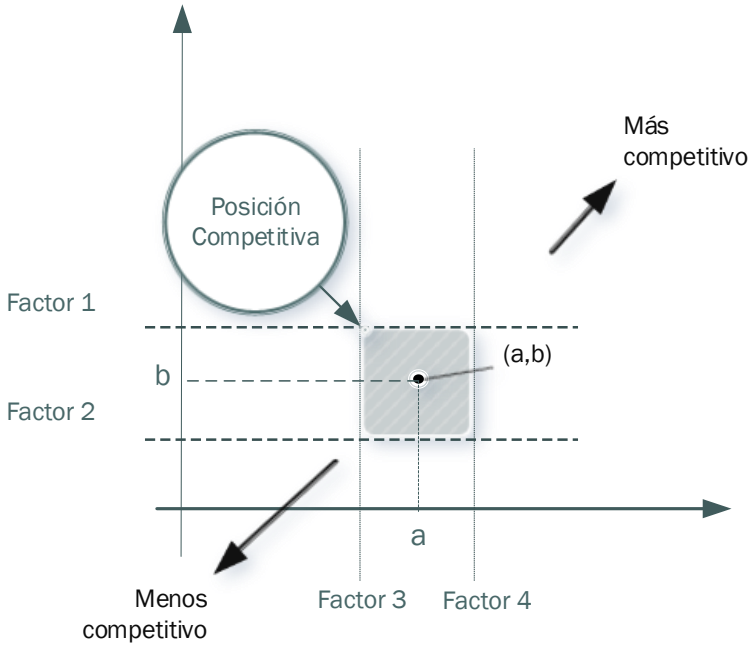

Figura 9Posición competitiva de la empresa
Fuente: Cano et al (2010)
Elaboración: Chasillacta M.

Se puede obtener la calificación cuantitativa de esta variable, determinando el valor del centro del umbral.

Desarrollando el ejemplo, se asume que se ha obtenido una calificación de c=5/10; esta calificación estaría evidenciando una debilidad en la empresa, requiriendo lo antes posible acciones para mejorar los factores que determinaron la posición competitiva.

El análisis de esta debilidad, indica que la empresa no ha posicionado, adecuadamente, sus productos dentro del mercado; esto podría explicarse, considerando los factores establecidos, bajo nivel de conocimiento de la marca, la presentación del producto no ha llegado a los consumidores; los productos no están adaptados a las necesidades del mercado; aunque muchas veces en el ambiente empresarial, no siempre esta debilidad quiere decir que los productos fallan, en muchas ocasiones esta calificación representa un déficit de comunicación para promover y difundir el producto.

De aquí la importancia de realizar un estudio más profundo, a fin de establecer un plan de mejoramiento inmediato, con objetivos claros y con el propósito de superar esta debilidad.

En el diagnóstico empresarial como se ha dicho arriba, es importante la objetividad con la que se determinen las fortalezas y debilidades de la empresa, a fin de tener un punto de partida muy claro en preparación de la empresa hacia el proceso de internacionalización.

En este trabajo no se ejecuta el diagnóstico en ninguna empresa, sino, se propone una metodología, como parte del diseño del plan de internacionalización; sin embargo, para ejemplificar este proceso, a continuación se presenta un resultado de fortalezas y debilidades que fue realizado sobre las pymes ecuatorianas en el 2014 por Enríquez (2015), para establecer las pymes más competitivas en el ranking de la corporación Ekos.

Fortalezas

Los empresarios de este grupo empresarial en su mayoría jóvenes, cuentan con una buena preparación académica, lo que les facilita adoptar decisiones bajo control de riesgos; así mismo, los empresarios están en capacidad de planificar y organizar sus negocios, cumpliendo el respectivo marco legal y manteniéndose al día en sus obligaciones tributarias.

Por otro lado, Enríquez (2015) expone que las pymes sobresalientes en el sector no presentan niveles de endeudamiento mayores al 50%, lo cual les proporciona flexibilidad para invertir, en caso de oportunidades de negocio.

Las pymes estudiadas aplican la estrategia de negocio por diferenciación para generar ventajas competitivas, con las que se pueden mantener en el mercado, manteniendo el objetivo de crecimiento.

Dentro de las ventajas competitivas, que las pymes ecuatorianas de alimentos, deben tener como fortalezas, para estar en mejor condición de internacionalizarse, están: primero, la capacidad de producción, suficiente para atender el consumo interno y una capacidad instalada que pueda ser activada para cubrir la demanda del mercado internacional. Segundo, disponibilidad de personal técnico especializado en diseño de productos e innovación, así como de laboratorios de prueba para aseguramiento de la calidad. Tercero, deben acreditar al menos, un sistema de gestión de calidad, tanto en los procesos (ISO 9000), como de un sistema de gestión de inocuidad alimentaria (ISO 22000).

Debilidades

En este trabajo no se ha realizado un diagnóstico empresarial a una pyme en particular; sin embargo, para fines de guía en este plan de internacionalización, a continuación se presentan debilidades en forma general, que las pymes ecuatorianas de alimentos poseen.

Por su tamaño, las pymes con frecuencia no tienen la capacidad de competir con empresas de mayor tamaño, por falta de capital y no siempre tienen acceso a paquetes de crédito, sobre todo en la fase de puesta en marcha.

Estas empresas poseen limitada capacidad tecnológica incorporada a su producción, lo cual limita la productividad y las posibilidades de internacionalización, por si mismas.

Así mismo, para las pymes no es sencillo formar consorcios para exportar, debido a la dificultad de estandarizar sus procesos productivos, modificando sus propios procesos.

Se presenta también, como una debilidad, el hecho que muchas empresas de este tipo manejan el control de sus negocios a través de medios informales, por familiares o amigos; lo cual dificulta la racionalidad administrativa y gestión de control.

Una gran parte de las pymes ecuatorianas no tienen un buen control de desperdicios, lo que les afecta en sus costos de producción y la disminución de su competitividad.

Así mismo, muchas pymes ecuatorianas, poseen deficientes sistemas de control administrativo, de producción, financiero y tributario, lo cual afecta la toma de decisiones oportunas.

3.3.5 Análisis externo.

Durante el año 2017, las pymes no atravesaron por un buen momento y se visualiza un escenario gris en el 2018, según lo expuso el presidente de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, durante el foro empresarial 2018.

Muchos factores inciden para que este panorama sombrío esté por venir. Entre los factores están, fundamentalmente, la falta de liquidez, la falta de productividad, la disminución de la capacidad de consumo interno y la disminución de las exportaciones.

Además, es importante también considerar en el análisis, que en esta misma época, hay una contracción mundial de la economía, que afecta a casi todos los sectores. Entre los pocos sectores que se salvan de esta tendencia negativa están, el grupo de la tecnología de consumo, elementos de entretenimiento y turismo de bajo costo.

Es necesario también, considerar otros factores que van a afectar a nivel global en este año 2018, tanto a favor, como en contra de las pymes: la aparición de mercados emergentes, especialmente, la China y la India, el incremento de la densidad poblacional en algunos países, los cambios de hábitos de consumo en algunos productos y el incremento de la riqueza y capacidad de consumo en algunas regiones, como en la Comunidad Económica Europea. Del análisis de estos factores, se puede deducir dónde y cuándo serán las oportunidades de desarrollo para los emprendimientos tipo Pymes.

En el tema de los acuerdos comerciales, la vigencia del acuerdo comercial con la Unión Europea (UE), va a ser muy favorable para las pymes ecuatorianas, vista que se tiene un gran mercado de exportación hacia esa importante región del mundo, donde pese a tener altas tasas arancelarias, debido a la capacidad de consumo (PIB) de los países que la conforman, se pueden obtener precios altos de los productos exportados.

Para ello se viene trabajando durante los últimos años en las negociaciones, que incluyen la aprobación de la asamblea nacional, el visto bueno de los 28 parlamentos de la UE, además de un trabajo complementario en políticas nacionales en derechos laborales, derechos humanos, protección del medio ambiente, según Malmstromha (2014).

La figura No. 10, permite ilustrar con claridad el beneficio para algunos productos ecuatorianos, luego de acogerse al beneficio del acuerdo comercial con la UE, según los resultados alcanzados en la negociación (Cámara, 2017).

Figura 10. Lista de productos ecuatorianos con cero arancel
Fuente: Cámara (2017)
Elaboración: Presentación de Acuerdo Comercial Ecuador-Unión Europea, Contenidos y Logros alcanzados

3.3.6 Análisis de oportunidades.

Como parte del acuerdo con la UE, se abre la posibilidad para importar al Ecuador desde el mercado europeo, maquinarias e insumos que se requieren para la producción nacional, con ciertas excepciones, que se han establecido para proteger la industria nacional.

Esta oportunidad se enlaza con la idea de promover la innovación, tecnificación y modernización de los procesos productivos de las pymes de alimentos, a través del fomento a la productividad y el incremento a las exportaciones (González, 2018).

Pese a que las microempresas, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), constituyen el 99% del tejido industrial y generan la mayoría de los empleos, su productividad es extremadamente baja, en relación con la de las grandes empresas. Para superar esta situación, se podría adoptar la estrategia de encadenamiento productivo que incorporen empresas de diferente tamaño, dando especial atención a las MiPymes, facilitando el camino a la exportación de sus productos (Naciones Unidas, 2017).

Del acuerdo comercial con la UE, se pueden extraer grandes oportunidades para las pymes nacionales, sobre todo en el caso de estudio en el sector alimentos. De acuerdo a la figura No. 11, la lista de productos beneficiados con el fomento productivo, incluye: maíz, maíz dulce, arroz, azúcar y la fécula de yuca; se puede observar que son productos que se producen en grandes sectores del país, lo cual puede beneficiar a las poblaciones de todas las regiones.

Figura 11. Productos con fomento productivo
Fuente: Ministerio de Comercio Exterior
Elaboración: Chasillacta M.

La estrategia de encadenamiento productivo puede ser una de las mejores y más eficientes herramientas para preparar las empresas hacia el proceso de internacionalización y ayudar a salir del ostracismo en que han permanecido las pymes (Subsecretaría de mipymes y artesanías, 2013).

Las oportunidades también deben ser consideradas desde la perspectiva de las políticas estatales, tanto de fomento a la producción nacional, como también de la creación de entornos de gestión que faciliten la obtención de créditos blandos, en mejores condiciones y con optimización de los procesos administrativos.

Una de las acciones adoptadas, en el Ecuador, consiste en los acuerdos entre el Servicio Nacional de Contratación Pública(SERCOP) y las pymes, a fin de catalogar en el portal de compras públicas los productos que se producen en el país y que se requieren para satisfacer las necesidades de las entidades e instituciones del Estado. Esta política ha beneficiado a las pymes nacionales con adjudicaciones alrededor de 983 millones de dólares, entre el 2015 y 2016 y evitado la salida de divisas en un orden de 722 millones de

dólares, además, de cada 100 dólares que el Estado ecuatoriano adjudica a productores nacionales, 23 llegan a encadenamientos productivos ecuatorianos (Sercop, 2017).

3.3.7 Análisis de amenazas

Las pymes ecuatorianas de alimentos, al igual que las empresas de la región, deben manejarse dentro de un entorno de amenazas, para lo cual sus directivos y propietarios deben saber cómo detectarlas y emprender acciones oportunamente para enfrentarlas.

Lo primero es que las pymes deben entender la dinámica del entorno socio económico del mercado, el desarrollo de productos, aspectos financieros, productivos, entre otros. La mayoría de las pymes se enfocan al aspecto productivo, sin un análisis profundo de la información de los mercados internacionales; esto se debe, a la falta de capacitación y la insuficiente información de mercados, abriendo la posibilidad de fracasar ante nuevos mercados por falta de adaptación y conocimiento.

Como parte de las acciones preventivas para las pymes de alimentos, es importante la capacitación, el acceso a información de mercados y la aplicación del encadenamiento productivo, para alcanzar un mejor posicionamiento frente a la competencia.

Las empresas deben estar en capacidad de identificar su núcleo de habilidades competitivas básicas, ante situaciones de mercado específicas, esto esencialmente es experiencia; en el Ecuador, las empresas a nivel micro, pequeñas y medianas empresas, al igual que en los países de la región, no han alcanzado un nivel de madurez en este tema; es un aspecto que las empresas deben alcanzar en el camino al mejoramiento y en preparación al proceso de internacionalización.

Otra de las amenazas que están latentes sobre las pymes ecuatorianas, es la dificultad de ser sujetos de crédito ante los organismos crediticios públicos y privados, ahondado por la cantidad de procesos administrativos que deben atravesar, para acceder a créditos y productos financieros. Esta dificultad, que muchas veces no pueden superar en oportunidad, obliga a las empresas a buscar posibilidades de crédito rápido ante sujetos informales o chulqueros, suscribiendo básicamente la explotación de la empresa a favor de los prestamistas, por las condiciones extremas de este tipo de operaciones.

Este tipo de amenazas, se deben enfrentar a nivel de gobierno central, generando políticas de fomento empresarial que contemplen el otorgamiento de créditos blandos y con

condiciones básicas, aunque siempre deben existir las condiciones que permitan el retorno de los créditos, motivando el esfuerzo de los empresarios; hay un principio de los seres humanos que se cumple generalmente, al menos en la cultura latinoamericana, con respecto a lo que se obtiene con facilidad, muchas veces no es valorado y se tiende a perder con la misma facilidad, mientras que lo que su obtiene con esfuerzo, siempre es más valorado y se lo protege.

3.4 Medición de oportunidades de negocio

Para los departamentos comerciales de las pymes de alimentos, la medición de las oportunidades de negocio requiere de tres insumos básicos de información, la información del mercado (inteligencia de mercados), información comercial (inteligencia comercial) y el resultado del diagnóstico empresarial (FODA).

La figura No.12 representa la entrada de información para la determinación de las oportunidades de negocios de las pymes.

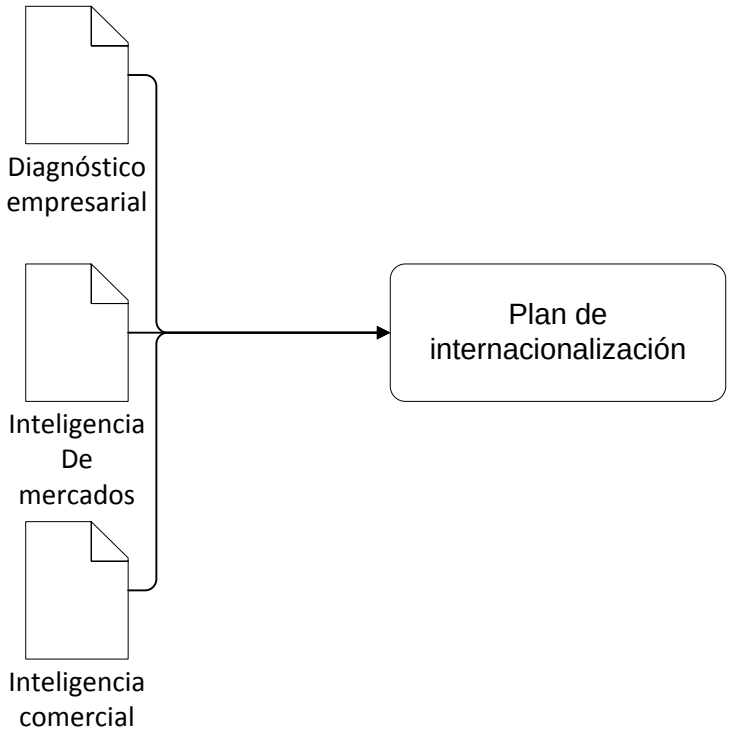

Figura 12. Insumos de información
Fuente: Sistematización
Elaborado: María Del Carmen Chasillacta.

El análisis del diagnóstico empresarial fue realizado en el numeral anterior 3.3 de este capítulo.

La información de inteligencia de mercados, normalmente requiere un gran esfuerzo de trabajo, con especialistas en internacionalización y altos costos, vista que se requiere contratar técnicos del país de origen, con un despliegue de trabajo por un tiempo considerable; por estas razones, las pymes, casi no cuentan con esta información de mercados, sino alguna información liviana, muy referencial, o de años anteriores.

Roe Smithson y Asociados (2017) define la inteligencia de mercado:

> *El conocimiento del mercado mediante el manejo permanente del flujo de información para determinar el comportamiento de las empresas y las tendencias del mercado donde hacen presencia.*

Por el alto costo de este flujo de información, este insumo debe ser proporcionado como apoyo estatal, de hecho en el Ecuador se creó, dentro del Ministerio de comercio exterior, la institución PROECUADOR, dedicada a proveer soporte a empresarios, en el camino hacia la exportación. En su portal web, Proecuador (2018) se define como:

> *El instituto de promoción de exportaciones e inversiones, parte del Ministerio de Comercio Exterior, encargado de ejecutar las políticas y normas de promoción de exportaciones e inversiones del país para promover la oferta de productos y mercados del Ecuador para su inserción estratégica en el comercio internacional.*

PRO ECUADOR, en apoyo al desarrollo de las exportaciones y captación de inversiones del país, dispone de un departamento de inteligencia comercial que genera información prospectiva y actualizada de los mercados internacionales y productos.

Una de las tareas que se ha impuesto PROECUADOR, es la de mantener y proveer información de mercados para los empresarios nacionales a través de boletines periódicos, a fin de facilitar los procesos de exportación e incursionar en la internacionalización empresarial.

3.4.1. Informes de inteligencia de mercados

Lo más importante de los boletines de inteligencia de mercados, radica en la información actualizada que contiene; permite al empresario, encontrar cómo se encuentran estructuradas las oportunidades de mercado y dónde están localizadas, en el momento actual; determinar el nivel e identificación de los competidores, las condiciones impuestas por el mercado y algunas variables importantes, para que el empresario pueda trazar sus estrategias comerciales, adaptación de productos y visualizar sus reales perspectivas, frente al desafío de internacionalizar su negocio.

Esta información se encuentra organizada en boletines de inteligencia de mercados, que son elaborados por un departamento especializado de Proecuador, con la contribución de las oficinas comerciales instaladas en algunos países del mundo.

Como referencia, en el Anexo 1 se adjunta una copia completa del boletín correspondiente a diciembre/enero 2018, que puede ser descargado del siguiente link: PROEC_BIM2017_DICIEMBRE_ENERO.pdf. Boletín de inteligencia de mercados. Recuperado de https://www.proecuador.gob.ec/documentos-y-descargas/

3.4.2. Informes de Inteligencia comercial

Así mismo, es importante también conocer y analizar el boletín de inteligencia comercial, facilitado por PRO ECUADOR, el mismo que es elaborado en las oficinas comerciales del Ecuador y contiene importante información acerca de las tendencias, oportunidades, cambios en la regulación y desempeño de las exportaciones ecuatorianas en los mercados internacionales.

El Boletín de inteligencia comercial se encuentra en el Anexo 2 y se lo puede descargar del link https://www.proecuador.gob.ec/category/descargas/tipo-de-descarga/boletin-ic/

La institución del estado PRO ECUADOR hace un aporte clave para los exportadores, a través de estos informes de mercado y comercial; ahora corresponde a los empresarios aprovechar y utilizar estas facilidades, en beneficio de la competitividad y las oportunidades de la empresa.

3.5 Estrategias de negocios

De acuerdo a lo que proponen Cano et al (2010), se debe elegir una estrategia de negocio, para desarrollar el plan de internacionalización, entre: precio, diferenciación y especialización.

3.5.1 Estrategia de negocio por precio.

Implica, volumen en ventas, alta rotación de productos y costos bajos de producción, manteniendo un margen de beneficio pequeño.

3.5.2 **Estrategia** por **diferenciación.**

Involucra, desarrollar características del producto diferentes a las de la competencia, tales como, mejor presentación, calidad, origen del producto, etc. La relación calidad/precio es compensada, manteniendo un margen de beneficio medio y costos de producción moderados.

3.5.3 Estrategia por especialización.

Significa desarrollar y comercializar productos orientados a segmentos muy específicos del mercado, con poca competencia y baja rotación; alto nivel de innovación, manteniendo un elevado nivel de beneficios y costos altos de producción.

De acuerdo al análisis de casos, tanto de las empresas globales, como las ecuatorianas, la estrategia más conveniente para las pymes ecuatorianas del segmento alimentos, es la de diferenciación, porque el mercado internacional es exigente y la mejor herramienta para competir es diferenciarse por alta calidad; esta estrategia requiere alta contribución de innovación y mejoramiento continuo de las pymes.

3.5.4 Gama de productos

En esta estrategia, se define la agrupación de los productos/servicios de la pyme en unidades estratégicas o bloques estratégicos, en referencia a determinadas especificaciones comunes como por ejemplo: destino, precio, calidad, transporte, distribución, costos de producción y logística, aranceles, entre otras, dependiendo del tipo de producto.

Para aclarar este aspecto, se presenta el siguiente ejemplo:

Una determinada pyme produce varios productos derivados del maíz: aceite, harinas, maíz tierno en conserva y maíz para canguil.

El empresario determinará como gama de productos, la opción más conveniente, como se muestra en la siguiente figura:

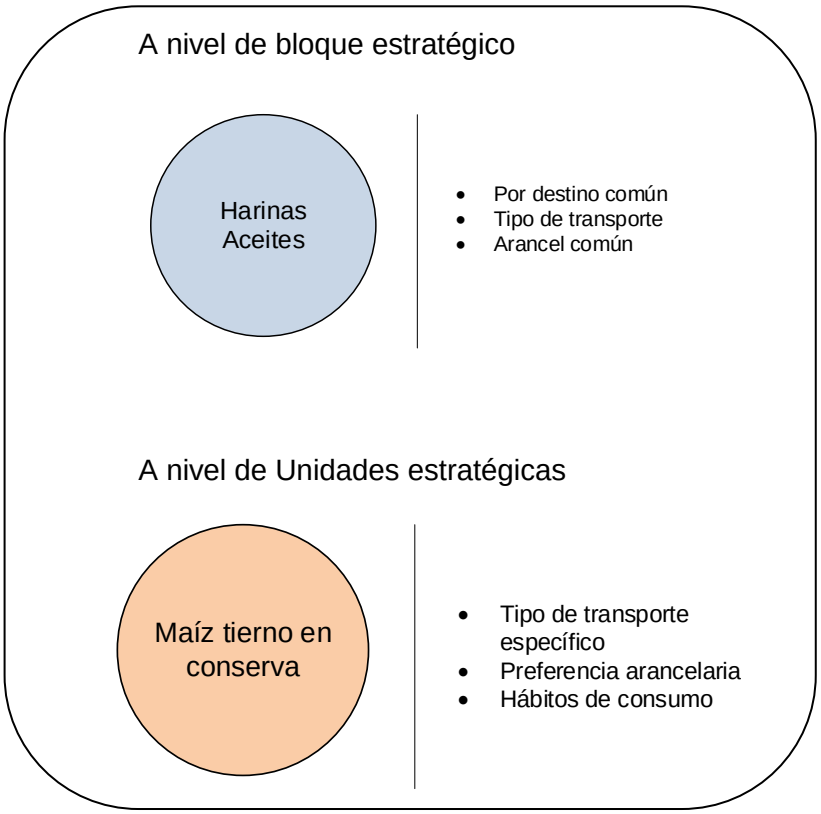

Figura 13.Gama de productos
Fuente: Cano et al (2010)
Elaboración: Chasillacta M.

En este ejemplo, el empresario decide manejar la exportación del maíz tierno en conserva, en forma de unidad estratégica, debido a las características específicas requeridas por este producto, como son, condiciones especiales en el transporte, preferencias arancelarias y hábitos de consumo en el país de destino.

La decisión de manejar bloques o unidades estratégicas, va a incidir en los costos de producción, logística y comercialización, por lo cual, es una decisión importante para alcanzar un nivel de competitividad en el mercado destino; para una decisión bien analizada, es necesario que el empresario utilice la información de los boletines de inteligencia de mercado y comercial.

3.5.5 Análisis de costos y riesgos

En esta estrategia, para lograr visualizar los costos de mercadeo y los riesgos involucrados, que debe enfrentar el empresario, es necesario definir los tipos de demanda en el mercado destino.

En el mismo documento de Cano et al (2010), se encuentra una definición que puede ser aplicada en este trabajo, donde se clasifica la demanda en tres niveles.

Demanda a nivel existente

Consiste en la demanda que está evidenciada a través de los estudios de mercado, es una demanda evidente, con datos evolutivos favorables, que proporcionan una perspectiva de confianza para el empresario.

Con este nivel existente, los costos de colocación y posicionamiento de un producto que satisfaga la demanda, no serán altos, vista que los consumidores están buscando dichos productos; por lo tanto, bastará ponerlos en los puntos de venta adecuados con un plan de mercadeo apropiado.

Así mismo, se deduce que los riesgos que enfrentará el empresario bajo este tipo de demanda, serán bajos, vista que existen suficientes evidencias de la existencia real de la demanda de este producto.

Demanda a nivel latente

Se refiere a la demanda que se evidencia en determinados segmentos del mercado, no en todos. Significa que el plan de mercadeo será más elaborado para aprovechar este nivel de demanda.

En otras palabras, existe una oportunidad de mercado, que debe ser trabajada para desarrollarla, por consiguiente, va a exigir un mayor costo por posicionamiento del producto.

A nivel de análisis de riesgos, es necesario anotar que los empresarios deben estar preparados para gestionar un nivel de riesgos en la introducción de sus exportaciones; aunque con niveles aun bajos, debido a que se evidencia algún nivel de demanda (Cano, Beviá y Sirvent, 2010).

Demanda a nivel incipiente

Este tipo de demanda se encuentra en algún segmento del mercado, va a requerir un mayor trabajo y tiempo de posicionamiento, promoción y evolución de los hábitos de consumo.

Muchas veces, esta demanda trae oculta oportunidades de comercio con utilidades importantes, que se gatillan con los cambios en los hábitos de los consumidores.

Es evidente, que el proceso de posicionamiento va a tener costos importantes y de paso los niveles de riesgo serán superiores a los riesgos en los niveles latente y existente.

Por lo tanto, los empresarios que adopten el desafío de exportar bajo este tipo de demanda, deberán considerar en su planificación un plan de gestión de riesgos, para preparase con cursos de acción de contingencia, ante la ocurrencia y nivel de impacto de estos riesgos.

Como ilustración, la siguiente figura representa los costos y riesgos a enfrentar vs el tipo de demanda.

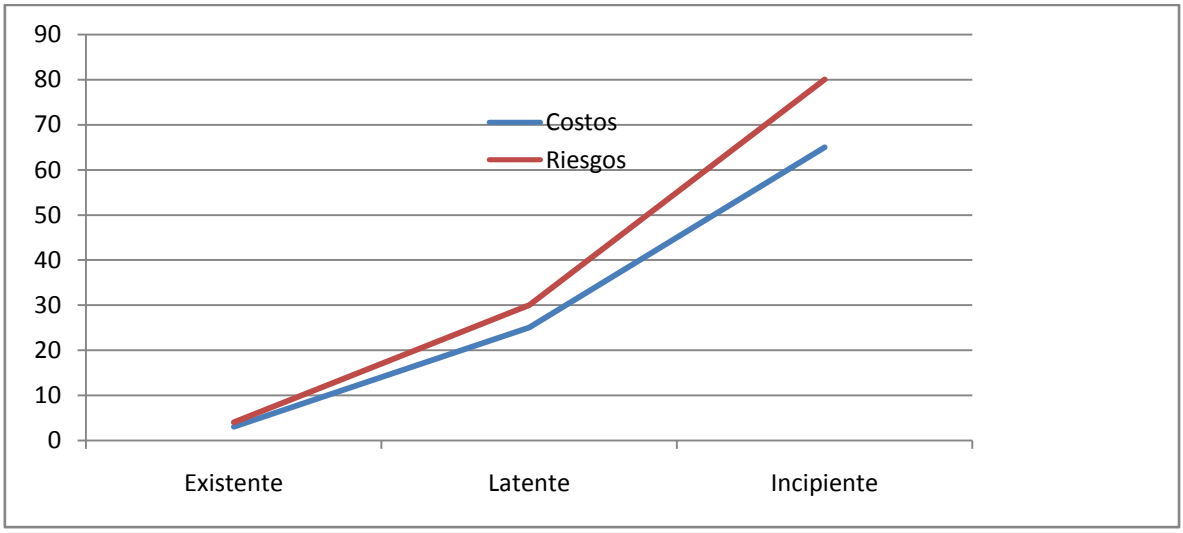

Figura 14. Costos/Riesgos frente al tipo de demanda
Fuente: Cano, et al (2010)
Elaboración: Chasillacta M.

3.5.6 Segmentación del mercado internacional

Consiste en segmentar el mercado en niveles, de acuerdo a criterios establecidos.
En esta propuesta, se establecen los siguientes criterios de segmentación:

Segmentación por diferenciación del producto

Se segmenta el mercado, según los factores que inciden en la decisión de compra; esto permitiría generar segmentos con características específicas, dentro de los cuales, el empresario puede elegir los segmentos a atacar.

Segmentación por criterios descriptivos del mercado

Bajo este criterio, se segmenta el mercado de acuerdo al perfil del consumidor, que vincula varias características descriptivas del mercado dentro de un segmento.

Segmentación por criterios socio culturales

Con este criterio se puede segmentar el mercado de acuerdo a los hábitos de los consumidores y sus factores condicionantes para tomar la decisión de compra (Cano, et al, 2010)

Se pueden generar sub segmentos de acuerdo a los perfiles específicos de comportamiento y a su vez permitiría generar estrategias comerciales específicas para cada sub segmento.

3.5.7 Posicionamiento competitivo de las pymes.

En esta estrategia, es necesario realizar un ensayo para determinar el posicionamiento competitivo de la empresa, y disponer de criterios para llegar a ser más competitivo, frente a la competencia en el mercado.

Los autores Cano, et al (2010), proponen que se evalúe la empresa de acuerdo a varios factores, como ejemplo, podrían ser: calidad, precio, marca, presentación, entre otros.

Con las valoraciones establecidas en la evaluación se realiza un diagrama cartesiano que determina un área o umbral, donde se encuentra ubicada la empresa, siendo ésta la posición competitiva.

En este punto, se vuelve a analizar la figura No.15: Posición competitiva de la empresa, que fue presentada en este capítulo III, numeral 3.2.3.

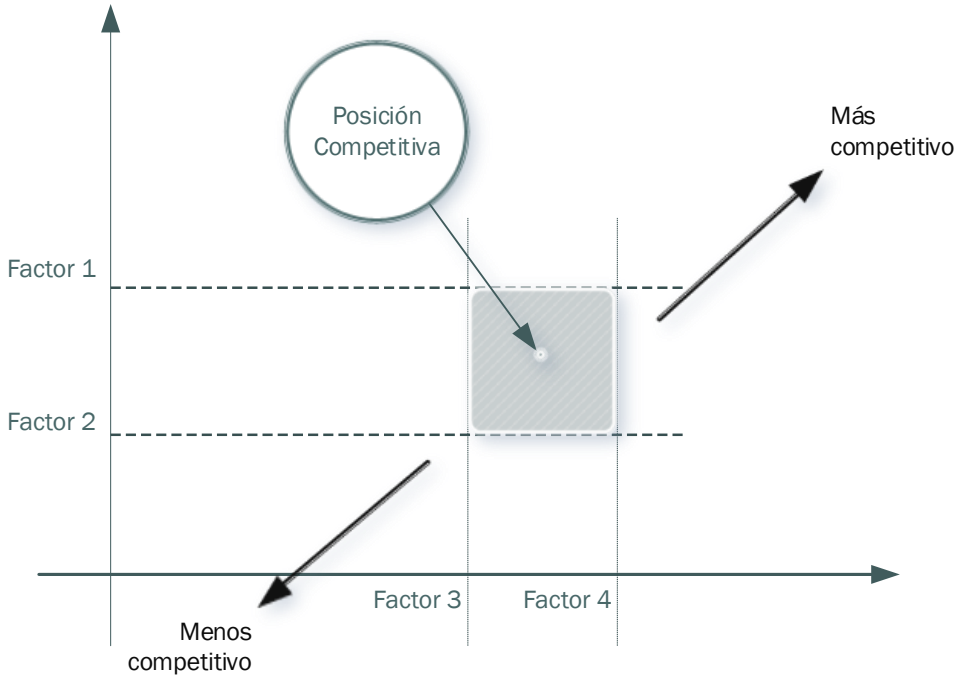

Figura 15. Posición competitiva de la empresa
Fuente: Cano, et al (2010)
Elaboración: Chasillacta M.

Identificación de los factores

Factor No. 1 Marca
Factor No. 2 Presentación
Factor No. 3 Calidad
Factor No. 4 Precio

Se puede analizar que los factores No. 1 y No. 2 tienen menor valoración en este diagrama, y deberían ser trabajados para subir sus valores y mejorar la posición competitiva de la empresa.

Las acciones de mejoramiento, podrían considerar: contratar un estudio para mejorar la presentación del producto, tomando en cuenta legislaciones y hábitos de consumos del segmento del mercado objetivo; por otro lado, para el factor No. 1, campañas de promoción para difundir la marca del producto.

Luego de un tiempo prudente, después de ejecutar las acciones correspondiente, se podría hacer una nueva evaluación de la posición competitiva y la siguiente figura podría ser la expectativa esperada.

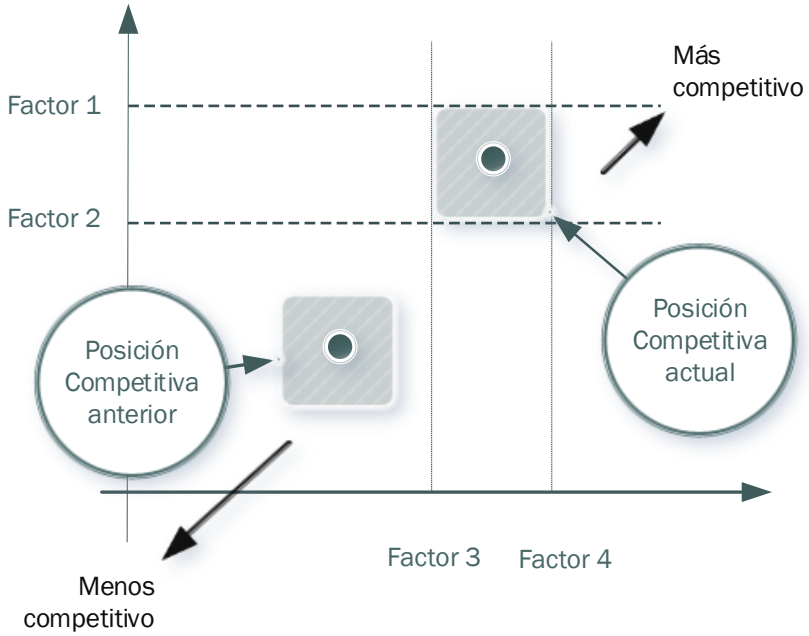

Figura 16. Nueva posición competitiva de la empresa
Fuente: Cano et al (2010)
Elaboración: Chasillacta M.

3.5.8 Adaptación de productos

Esta es una de las estrategias claves, debido a que es el núcleo de la negociación, es la razón de ser del comercio internacional y en donde el empresario debe poner toda su capacidad de innovación, iniciativa y visión de negocios.

Para empezar, se debe contar con la información actualizada de inteligencia de mercado y de inteligencia comercial; para lo cual se cuenta con el apoyo de PROECUADOR, a través de los informes de las oficinas comerciales.

El producto debe siempre estar actualizado y adaptado a las tendencias del mercado, a los cambios en las costumbres de los clientes y se debe analizar permanentemente los componentes contenidos dentro de los envases, para estar listos ante cambios en las normativas y/o hábitos de los consumidores y desarrollar una capacidad de reacción rápida y adaptación, ante cambios en estos aspectos.

Al tratarse de productos del segmento alimentos, es importante considerar en la internacionalización, el tema de certificaciones, requisitos importantes, para lograr la aceptación de mercados internacionales. Los siguientes elementos del producto, deben ser analizados y actualizados en forma permanente:

Certificaciones

La Organización de Acreditación Ecuatoriana OAE, es el órgano oficial en materia de acreditación. Este organismo proporciona a los exportadores ecuatorianos los principales certificados internacionales, por tipo de productos a exportar, que representan el nivel de seguridad y calidad del producto, desde su producción hasta el consumidor.

Como ilustración, a continuación se presenta la siguiente tabla, que muestra las certificaciones aceptadas internacionalmente, que son exigidas para ingresar los productos en mercados internacionales, por segmento productivo.

Tabla 14.Certificaciones internacionales para exportación

Nombre del certificado	Coffee an Famer Equity	Comercio justo-Fairtrade FLO	Ethicaltradeinitiative-ETI	Global G.A.P.	HACCP	JAS-Organiccertification	KOSHER	Naturland	OHSAS (Occupational Health an safety zone)	USDA - Organiccertification	UTZ certifiedgoodinside
Sector alimentos agrícolas		X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Alimentos procesados		X	X		X	X	X	X	X		
Artesanías		X	X		X				X		
Automotriz			X		X				X		
Banano		X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Cacao		X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Café	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Documento Guía de Certificaciones internacionales, elaborado por la OAE
Elaboración: Chasillacta M.

Tipo de productos

De acuerdo a la evolución del mercado internacional, acerca del hábito de consumo de alimentos de uso rápido, facilidad de transporte, productos sanos, orientados al fortalecimiento físico y provisión de energía para el trabajo, estudio y entretenimiento; se visualiza un incremento en la demanda general a nivel internacional, de estos productos, conocidos globalmente como *health, fit and energy*, por sus características saludables, dieta y proveedores de energía.

Especialistas en salud, exponen que para buscar reservas de energía se debe ingerir alimentos sanos, vegetales, tales como, hierro de las plantas, combos alimenticios, uniendo alimentos como: frutos, granos integrales, proteínas magras, grasas de las plantas y especies en yerbas, Health (2015). La demanda de esta gama de productos alimenticios, se constituye en una oportunidad para las pymes de alimentos.

Las pymes ecuatorianas del segmento alimentos poseen importantes ventajas competitivas en esta línea de productos, por su capacidad de producir todo el año, el cultivo de productos orgánicos y productos exóticos, muy apetecidos por el segmento de consumidores que buscan productos saludables, energizantes y de fácil uso.

Sin embargo, otros productos alimenticios, como la papa congelada, se proyecta como uno de los productos de mayor demanda, entre el 2017 y el 2022, tanto en Europa, como el primer mercado mundial, como en Norte América, segundo mercado mundial, según reporte de Frozen (2017).Se estima que el mercado de la papa congelada, hasta el 2022 mueva 18.900 millones de dólares; estas cifras indican que el mercado de la comida rápida a nivel mundial, no detiene su crecimiento.

Materia prima

Debe ajustarse a las preferencias de los consumidores y a las normativas del mercado del país destino, considerando las restricciones que puedan existir.

Envase

En lo fundamental, el envase debe ser elaborado en materiales polímeros capaces de alargar la vida útil de alimentos sensibles a la oxidación por el paso del tiempo (Packaging, 2018) ; que permitan conservar las características originales del producto, durante el período establecido antes de la expiración; así mismo debe facilitar el almacenaje y transporte, considerando que los productos alimenticios podrían recorrer grandes distancias hasta llegar al país de destino.

Proexpansión (2015), empresa peruana, hace referencia que los materiales más utilizados para empacar alimentos tales como papas fritas, galletas, yogurt, entre otras es el polipropileno, plástico que permite mantener las condiciones de humedad del producto, y conservarlo en las mejores condiciones hasta su consumo. Así mismo, mencionan la utilización del plástico denominado polietilieno como una capa protectora del producto.

El envase debe estar adaptado a las necesidades del mercado del país de destino del producto; por ejemplo, el Informe de inteligencia comercial determinó la necesidad de envases *easy to carry,* en el mercado de frutas deshidratadas en Reino Unido, como preferencia del segmento de jóvenes ingleses de 16 a 24 años; así mismo la necesidad de envases *easy to store*, preferencia de las madres inglesas, que tienen el hábito de almacenar los alimentos para su uso gradual Proecuador (2018).

El rol de los envases es asegurar la inocuidad de los alimentos y convertirse en el principal agente de ventas, desde las perchas de los puntos de venta y distribución.

En el primer aspecto, la norma ISO 22000 especifica los requerimientos para asegurar que una empresa sea capaz de:

- Planear, implementar, operar, mantener y actualizar su sistema de gestión de inocuidad alimentaria.
- Demostrar cumplimiento con los requerimientos aplicables estatutarios y reglamentarios de inocuidad alimentaria.
- Evaluar y calificar los requerimientos del cliente y demostrar conformidad con los mismos en relación con la inocuidad para mejorar su satisfacción.
- Comunicar de manera efectiva los problemas de inocuidad a los proveedores, clientes y partes interesadas relevantes en la cadena alimentaria.
- Asegurar que la organización es conforme con su política de inocuidad alimentaria establecida.
- Demostrar tal conformidad con las partes interesadas.
- Buscar la certificación de su sistema de gestión de inocuidad alimentaria por una organización externa, o hacer una autoevaluación o autodeclaración sobre su conformidad con base en la norma ISO 22000.

La implantación de la norma ISO 22000 en la pyme del segmento alimentos va a impulsar el acceso de los productos a nuevos mercados, promueve la imagen de la empresa como proveedor seguro y confiable, mejorando el prestigio empresarial, reflejará en incremento de productividad y ventas (Wolff, 2014).

Etiqueta

Debe cumplir las regulaciones del país objetivo, proporcionando la información fidedigna del producto, que satisfaga la necesidad de información del consumidor:

- Seguridad sanitaria. Normas internacionales y privadas: ISO, CODEX, BRC, IFS, entre otras.
- Producto con menor impacto sobre el medio ambiente. Sellos ecológicos para medir, reducir y comunicar acerca de sustancias peligrosas, huella de carbono, entre otros.
- Información real del producto. Conocer con exactitud la composición y los beneficios de los productos.
- Requisitos específicos que deben cumplir las pymes por cada tipo de alimentos: aranceles, certificados de origen, certificados de los procesos de cultivo, cosecha y pesca; trazabilidad y control de contaminantes.

Principalmente, la información se presentará en el idioma del país consumidor y la denominación del producto debe ser estudiada, considerando la cultura y tradiciones del país consumidor, para evitar alguna palabra con connotaciones negativas.

En el marco del acuerdo comercial con la UE, están establecidos los requisitos generales del etiquetado, de acuerdo a la legislación vigente (EUR-Lex, 2014), que establece todo el marco legal para cada tipo de producto, que debe ser estudiado en forma específica por la pyme en este proceso.
En el mercado de los Estados Unidos (EE.UU), la Food and Drug Administration (FDA), es la agencia de los EE.UU., responsable de la regulación de alimentos, encargada de generar todo el marco regulatorio para la comercialización de alimentos en dicho país (FDA, 2018), similar al caso de la UE, la FDA establece todo el marco regulatorio por cada tipo de producto que va a ingresar a ese país.

El Ecuador dentro de su marco legal a establecido reglas para el etiquetado de los productos alimenticios que contemplan básicamente dos grupos de información:

Primer grupo de información: Rotulado mínimo de alimentos (Art. 14 de la Ley orgánica de defensa del consumidor)

- Nombre del producto
- Marca comercial

- Identificación del lote
- Razón social de la empresa
- Contenido neto
- Número de registro sanitario
- Valor nutricional
- Fecha de elaboración y expiración
- Lista de ingredientes
- Precio de venta al público
- País de origen
- Información si se trata de alimento artificial, irradiado o genéticamente modificado

Segundo grupo de información: Etiquetado gráfico tipo semáforo(norma INEN 022, numeral 5.5.1), conformado por 3 barras horizontales de colores: rojo, amarillo y verde, según la concentración alta, media y baja, de 3 componente: azúcar, sal y grasa. Además incluye la declaración obligatoria de informar si los productos contienen entre sus ingredientes edulcorantes no calóricos. Declaración obligatoria de advertencia sobre el consumo no recomendado de bebidas energéticas que contengan cafeína, taurina y/o glocoronolactona (OPS, 2014), (INEN, 2014).

Marca

La marca debe ser cuidadosamente escogida, para que tenga una relación adecuada con el producto; su significado fonético debe guardar relación también con el producto y debe ser de fácil pronunciación en todos los idiomas de los países a donde se exporte el producto.

Embalaje

Se debe considerar el tipo de palet para el embalaje y transporte. Existen dos tipos de medida, algunos tipos de materiales y su empleo depende de los países y del tipo de producto.

Básicamente existen dos estándares internacionales:

- El europalet, cuyas medidas son 1200 x 800 mm; es usado principalmente en Europa.
- El palet universal, con 1200 x 1000 mm; este es empleado en Norte América y Japón

Los materiales pueden ser: madera, cartón, plástico, fibra de madera y metal, ABC-PACK(s.f.).

3.5.9 Comunicación empresarial.

Para aplicar esta estrategia, es importante y necesario hacer conciencia del acelerado entorno tecnológico en que se vive y que está afectando directa e indirectamente en la vida de las empresas; cambiando el enfoque tradicional hacia un enfoque al cliente, donde las tiendas físicas van cediendo espacio al comercio on line; tal es así que, los volúmenes de venta a través de las tics (tecnologías de la información y la comunicación), tales como: Amazon, eBay, Alibaba, entre otras, están llegando a cifras astronómicas, nunca pensadas.

La comunicación es clave para dar a conocer el producto, promover sus ventajas competitivas e incentivar el hábito de consumo; actualmente, el rol de las redes sociales y el internet, se han convertido en una herramienta estratégica para comunicarse con el cliente y difundir la información.

Sin embargo, el empleo de las tecnologías de la información y la comunicación TICs, en las comunicaciones promocionales, debe ser controlado adecuadamente, porque se difunden con la misma velocidad, las buenas y las malas noticias.

Lo fundamental es definir con claridad los objetivos promocionales:

- Difundir las características y ventajas competitivas del producto
- Incentivar su consumo en el mercado destino
- Promover la fuerza de ventas
- Mejorar la posición competitiva de la empresa
- Fidelizar el consumo de los productos de la empresa

Instrumentos de promoción internacional

El internet y las redes sociales

Actualmente, el uso de los instrumentos tecnológicos, empezando desde un portal web y el empleo de las redes sociales ha tenido un incremento exponencial, a nivel global, debido a la eficacia para llegar a los usuarios, con información actualizada permanentemente.

El consumidor, especialmente del segmento económicamente activo, emplea en su gran mayoría, dispositivos tecnológicos como un teléfono inteligente, una tableta y/o una computadora. Estos dispositivos facilitan el empleo de las redes sociales, a través de las cuales se difunde todo tipo de informaciones, a una gran velocidad.

Las empresas, grandes y pequeñas hacen uso de estas facilidades para llegar a los consumidores con sus mensajes promocionales y dedican importantes recursos para fortalecer su capacidad de operar en este campo y aprovechar las bases de datos de los clientes. A través de estos medios se difunden enormes cantidades de información de inteligencia de mercados, lo cual se potencia con una capacitación para aprovechar este recurso de información.

Material promocional

Es importante contratar el diseño y la elaboración de materiales como, portales web, videos, mensajes de audio, fichas promocionales, boletines impresos, cuñas en diarios, radio y TV.

Ferias y misiones internacionales

Esta estrategia, consiste en participar activamente en las principales ferias y eventos a nivel internacional, con el objetivo de darse a conocer, como emprendimiento y posicionar sus productos, llevando directamente el mensaje de la empresa y las muestras que sea factible, para promocionar los productos.

Los integrantes de la misión deben conocer el idioma del país de destino, o contar con un traductor técnico, a fin de facilitar las comunicaciones entre distribuidores, clientes y la empresa.

La participación en ferias internacionales es una de las estrategias más significativas y más utilizadas, porque facilita el contacto directo con el cliente y distribuidor/importador. Esta actividad, es conveniente planificarla con anticipación, para armar un stand adecuado, con muestras de los productos, boletines informativos, publicidad, presentaciones y papelería.

Para las coordinaciones de la participación en ferias, en cuanto a inscripciones, espacios disponibles, información de los recintos feriales, es conveniente coordinar con PRO

ECUADOR y su departamento de inteligencia de mercados e inteligencia comercial, a fin de asegurar el éxito de la misión y conformar una amplia red de contactos.

3.6 Flujo de las operaciones comerciales y estrategia de salida al exterior.

Las operaciones comerciales a nivel internacional, básicamente se realizan en cuatro fases: demanda, oferta, pedido y expedición, conforme se muestra en la Figura No. 17.

Figura 17. Operaciones comerciales internacionales
Fuente: Cano, M. (2010) Internacionalización, Escuela de organización industrial
Elaboración: Chasillacta M.

Previamente a la operación comercial, las empresas productoras de bienes o servicios a nivel internacional, deben desarrollar un plan de promoción y difusión de sus productos, mediante la utilización de material promocional, que proporciona información general sobre la empresa y sus productos/servicios, que obviamente no satisface a todos los potenciales clientes; el objetivo de las campañas promocionales, es el despertar interés en los potenciales consumidores, sin entregar información específica de la venta.

Del interés despertado, el potencial cliente va a requerir información específica del producto y las condiciones de venta, para ello, se genera oficialmente una demanda, en este caso la demanda internacional.

Demanda internacional

Es un requerimiento de información específica, originado por los potenciales clientes, acerca de la empresa y el/los productos de interés, más, las condiciones de venta, cantidades comerciales, precios, plazos de producción y entrega, especificaciones logísticas, como tipos de contenedores, entre otras informaciones de interés.

Oferta internacional

Es la respuesta de la información requerida, específica a la demanda presentada.
Debe contener información de la empresa y la información acerca del producto, con datos específicos tales como:

- Descripción detallada del producto, especificaciones, fotografías, videos.
- Certificaciones de calidad
- Peso y volumen
- Tipos de embalajes, *palets*
- Cantidad mínima del pedido
- Precios, FOB, CIF (INCOTERMS), por unidades y por lotes
- Condiciones de pago (forma y medio)
- Costos estimados por manejo de carga, bodega temporal, embarque y transporte internacional.
- Tiempos de producción, entrega, embarque y transporte internacional.
- Tiempo de validez de la oferta

El conocimiento y empleo de los INCOTERMS es muy importante, porque permite establecer los niveles de responsabilidad del manejo de la carga, seguros de transporte, lugares de recepción de la carga, entre otras responsabilidades, que deben acordarse entre los entes negociadores y actores del comercio exterior; de esta forma la pyme puede establecer sus condiciones de venta, y llegar a un acuerdo en la negociación con los compradores del exterior. Para mayor detalle de los términos de negociación internacional, se adjuntan los INCOTERMS en el Anexo 3.

La oferta debe ser elaborada en el menor tiempo posible y en el idioma del país del potencial cliente.

Es importante que la empresa, previo a la elaboración de la oferta específica, realice ciertas verificaciones acerca del cliente. Estas verificaciones, permitirán cubrir informaciones tales como: identificación del cliente y calificación en la central de riesgos, nivel de morosidad en el sistema financiero y en el sistema de rentas internas, en el país de origen del cliente.

También es importante, obtener información acerca de los aranceles y las normativas en el país de origen del cliente, relacionadas con el tipo de producto a exportar.

En el segmento alimentos, es clave conocer acerca de las certificaciones que deben cumplir los productos para obtener los permisos de introducción, los tipos de embalaje y la información que debe contener relacionada a la calidad y cantidad de los componentes, como: unidades nutricionales, azúcar, grasas, sal, preservantes.

Pedido

Si la oferta satisface los requerimientos del potencial cliente, expresados en la demanda, y luego de un espacio de negociación, en el cual el potencial cliente y la empresa exportadora, ajustan toda la información necesaria y llegan a un acuerdo en las condiciones comerciales, el siguiente paso, consiste en que el cliente oficializa el pedido a la empresa, normalmente a través de un documento oficial, denominado pedido u orden de compra.

En este nivel los documentos vigentes, como la oferta y el pedido, son muy importantes, porque son los documentos que permiten iniciar los procesos de logística internacional. Más adelante, al irse cumpliendo las condiciones de compra/venta internacional, se va a generar la factura, la cual contendrá toda la información de la empresa exportadora y de los productos, como: costos, peso, volumen, tiempos estimados y condiciones de venta. La factura y los documentos de embarque permiten viabilizar el trámite de logística internacional y el proceso de internación de la carga en el país del cliente.

Expedición

El proceso de expedición se inicia una vez cumplida la negociación, generado el acuerdo comercial y emitido el pedido por parte del cliente.

La expedición es el cumplimiento por parte de la empresa, mediante el despacho de los productos ofertados, a través del sistema de logística internacional, hasta llegar al país de

destino, cumpliendo todos los pasos y normas vigentes, tanto en el país de origen (Ecuador) como en el país de destino.

La clave de éxito de este flujo comercial consiste en que la expedición debe ajustarse exactamente a la oferta final y estar de acuerdo al contenido de la factura comercial y los documentos de embarque.

Selección del canal de comercialización

Es conveniente contar con un canal de comercialización de pocos niveles, de manera que no se eleven los costos hasta el consumidor final, perdiendo competitividad.

Es necesario investigar cual es la estructura usual de comercialización, en el país de destino de las exportaciones, para mantener el tipo de canal y los niveles requeridos, desde el importador hasta el punto de venta al consumidor final.

De ser conveniente, se debe negociar con el importador, un trato de exclusividad o contrato de no competencia, a través de cartas comerciales o un contrato debidamente legalizado, buscando siempre la motivación del importador, la rentabilidad y la creación de compromisos entre la empresa exportadora y el importador.

Estrategia de salida al exterior

Dentro de los términos de la negociación debe establecerse la estrategia que conviene a las partes en cuanto a la forma de salida. Normalmente, cuando se trata de un nuevo mercado, debe iniciarse con exportaciones esporádicas, luego de evaluado el impacto del producto, se puede pasar a exportaciones periódicas, considerando la capacidad de producción de la empresa.

De acuerdo a la evolución y posicionamiento de la empresa y sus productos en el exterior, se puede negociar una inversión en filiales o asociaciones. Siempre manteniendo una progresión muy estudiada, conforme recomienda el modelo de Uppsala.

Operaciones de comercio exterior

Las operaciones de comercio exterior (importaciones y exportaciones) deben ser incorporados a los procesos de la empresa, específicamente al área comercial y logística.

En el Ecuador, las normativas de comercio exterior y aduanas, establecen procedimientos para estas actividades, en importaciones y exportaciones, de acuerdo a la información descrita en el Anexo 4.

Estas operaciones constituyen el resultado de la aplicación del modelo de IE a la empresa, es decir, en este punto del proceso es donde se debe medir el desempeño empresarial, expresado en cifras; para este proceso, en el siguiente numeral se proponen un grupo de indicadores que van a permitir cuantificar este desempeño y servirán de insumo para la toma de decisiones como tareas de mejoramiento.

3.7 Indicadores de gestión empresarial.

Es importante que la empresa defina desde el inicio del proceso de internacionalización, los indicadores más relevantes de desempeño, que se constituyen en factores críticos que deben ser medidos, al inicio y al final de cada ciclo del proceso; el valor medido detonará las acciones de mejoramiento para buscar el ajuste y mejoramiento permanente de la empresa.

Para este trabajo, se establecen los siguientes indicadores

3.7.1. Indicadores de efectividad.

- Ventas totales
- Ventas por línea de producto
- Ventas por zona geográfica

3.7.2. Indicadores de eficiencia.

- Costos totales
- Costos por productos o por línea
- Costos por zona geográfica

3.7.3. Indicadores de satisfacción del cliente.

- Grado de lealtad a la marca
- Calidad percibida
- Número de quejas

3.8 Análisis de desempeño y tareas de mejoramiento.

Constituye una de las etapas más importantes del modelo propuesto, para asegurar la calidad del proceso de internacionalización, a través de la medición continua del desempeño de la empresa, empleando los instrumentos definidos como indicadores (numeral 3.7), que integra la decisión de los directivos de la empresa y la participación activa de cada una de las áreas, para ejecutar acciones, cambios y mejoras que sean necesarios para llevar a la empresa a los niveles de desempeño deseados.

Objetivos de las tareas de mejoramiento

Elevar los niveles de desempeño empresarial: efectividad, eficiencia y atención al cliente, de acuerdo a las metas planteadas por la gerencia de la empresa.
Reducir el impacto a la empresa, ocasionado por agentes externos del mercado, a través de acciones simultáneas de mejoramiento, de las áreas de la empresa.

Tareas de mejoramiento

Una vez efectuada la medición de los indicadores de desempeño de la empresa, que se establecieron en el numeral 3.7 de este capítulo, y realizado el diagnóstico empresarial de la empresa (numeral 3.3) , se establecen las siguientes tareas de mejoramiento (Tabla 15), que contiene las metas de mejoramiento, las tareas a desarrollarse, las áreas de la empresa que intervienen y los plazos estimados de cumplimiento.

En concordancia con el ciclo de calidad de Deming, esta planificación debe ser ejecutada, luego verificado los resultados, en los tiempos establecidos y posteriormente tomado los correctivos que sean necesarios, para iniciar un nuevo ciclo de trabajo.

Tabla 15. Tareas de mejoramiento

Indicador	Metas	Tareas	Área designada	Tiempo (meses)	Observaciones
de efectividad					
Ventas totales	Elevar las ventas totales	Revisar la planificación de expansión de mercados.	Gerencia		Planificación flexible y adaptable
		Incentivar promoción internacional y participación en ferias	Comercial y logística		Asistencia a ferias internacionales
		Investigar la calidad percibida del producto en el mercado	Satisfacción al cliente		Encuestas en puntos de venta
Ventas por línea de producto	Elevar las ventas por línea de producto	Incentivar la promoción del producto	Comercial y logística		Estrategias de comunicación
		Investigar el impacto del producto en el mercado	Satisfacción al cliente		Encuestas en puntos de venta
Ventas por zona geográfica	Elevar las ventas por zona geográfica	Análisis de inteligencia comercial y de mercado en la zona.	Comercial y logística		Coordinación con Proecuador
		Investigar actualizaciones a las certificaciones de calidad que exigen los clientes de dicha zona.	Aseguramiento de calidad.		
		Si fuera el caso gestionar las nuevas certificaciones requeridas.	Aseguramiento de calidad.		
Participación del mercado	Incrementar la participación en el mercado	Planificar expansión del mercado.	Gerencia		Generar políticas desde el nivel gerencial
		Campaña de promoción de la empresa y los productos.	Comercial y logística		Estrategias de comunicación
		Planificar el aumento de la productividad.	Operativo		Estudio técnico económico de factibilidad
de eficiencia					
Costos totales	Reducir costos totales	Optimizar los procesos productivos y eliminar los desperdicios.	Operativo		
		Revisar los procesos de exportación y aranceles.	Comercial y logístico		Solicitar asistencia técnica especializada
Costos por producto o línea	Reducir costos por línea de producto	Disponer una campaña de ahorro y optimización a todas las áreas de la empresa.	Gerencia		Verificar cumplimiento
		Optimizar los procesos productivos y eliminar los desperdicios de la línea de producción específica.	Operativo		Verificar cumplimiento
Costos por zona geográfica	Reducir costos por zona geográfica	Revisar los procesos de exportación y aranceles de la zona específica.	Comercial y logístico		Asistencia técnica
de satisfacción de los clientes					
Grado de lealtad a la marca	Incrementar el grado de fidelización a la marca	Disponer la planificación y ejecución de programas de fidelización.	Gerencia		Generar políticas desde el nivel gerencial
		Planificar y ejecutar un programa de fidelización de la marca para todo el mercado.	Comercial y logística		Estrategias de acuerdo a los aspectos culturales
Calidad percibida	Incrementar la calidad	Planificar, capacitación en Atención al Cliente, para el personal de Ventas.	Comercial y Logística		Proceso permanente
			Administrativo y Financiero		
			Satisfacción al cliente		
		Revisar y de ser el caso mejorar tres aspectos en los productos: calidad, tiempo de entrega y precios.	Aseguramiento de la calidad		Mejoramiento continuo
			Comercial y logística		
			Administrativo y financiero		
Número de quejas	Detectar potenciales deficiencias en la empresa y sus productos	Mantener un registro actualizado de las quejas presentadas y presentar a Gerencia un resumen estadístico.	Satisfacción al cliente		
		Analizar todas las quejas en proporcionalidad y veracidad y coordinar las acciones de respuesta en el menor tiempo posible.	Satisfacción al cliente		Todas la quejas deben ser atendidas

Fuente: CEPAL (2006)

Elaboración: Chasillacta M.

3.9 Plan de acción de la aplicación del modelo.

El modelo propuesto en este trabajo, como se anotó durante su desarrollo, ha sido producto de un trabajo de investigación, desde las líneas de pensamiento, que han generado teorías de internacionalización a nivel global y el análisis de casos empresariales, que han alcanzado un relativo éxito en dichos procesos, tanto a nivel global como dentro del Ecuador.

En el diseño del modelo, se ha mantenido como eje de trabajo, la orientación a empresas ecuatorianas del tipo pyme, y del segmento alimentos; se espera que la guía que pueda proporcionar al empresario, sea objetiva y flexible para cualquier empresa dentro del segmento.

3.9.1. Presupuesto estimado para la aplicación del plan de acción.

El presupuesto requerido para ejecutar el proceso de internacionalización de la pyme alimentos, va a ser variable, dependiendo de algunos factores:

- Capacidad exportadora inicial de la pyme
- Necesidad de fortalecimiento organizacional
- Necesidades de capacitación
- Tipo de productos específicos a internacionalizar
- Mercado elegido y zona geográfica
- Análisis de las oportunidades del mercado internacional

El presupuesto planteado a continuación es estimado, y ha sido calculado considerando los costos promedios de las consultorías que se ofertaron en el Ecuador, durante el año 2017, orientadas a empresas del tipo pyme.

Así mismo, es necesario puntualizar que los costos por participación en ferias, se han obtenido haciendo un promedio de la oferta actual del mercado, en pasajes aéreos, hoteles, alimentación y costo del espacio y el arreglo de stands.

Se plantea la siguiente propuesta de distribución del presupuesto en el tiempo, en función de los objetivos de de cada una de las etapas del modelo propuesto.

Tabla 16: Presupuesto del Plan de acción de aplicación del modelo

Objetivos	1er año				2do año				3er año		
	Trimestre 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Trim 5	Trim 6	Trim 7	Trim 8	Trim 9	Trim 10	Total
Realizar el diagnóstico empresarial	5000	5000									10000
Estudiar las oportunidades de mercado	5000	5000	10000								20000
Desarrollar las estrategias de negocio		5000									5000
Adaptar los productos al mercado internacional			12500	12500							25000
Obtener las certificaciones que requiere el mercado	*										0
Promover y difundir la Pyme y sus productos				11000	11000	11000					33000
Capacitar para el flujo de operaciones de comercio exterior		2000									2000
Verificar desempeño empresarial y disponer tareas de mejoramiento.	*										0
										TOTAL	95000

Fuente: Cálculo considerando costos promedios de las consultorías que se ofertaron en el Ecuador, durante el año 2017, orientadas a empresas del tipo pyme.

Elaboración: Chasillacta M.

Ítems no presupuestados (*)

Los ítems que deben ser presupuestados, en forma específica, de acuerdo al caso de la Pyme en forma particular, son los siguientes:

- Incremento de la capacidad productiva: equipamiento, infraestructura, capacitación.
- Costo de las certificaciones requeridas, de acuerdo al producto y al mercado.
- Capacitación en las normativas de importación/exportación del mercado destino.

3.9.2. Cronograma de ejecución del plan de acción.

El cronograma de ejecución del plan de acción, se presenta en el Anexo 5, en un diagrama de barras Gantt. En esta figura se desglosa los objetivos de cada una de las etapas del plan de acción, con su respectivo cronograma.

De este cronograma, se observa que la ejecución del plan de acción utiliza 27 meses, distribuidos en dos bloques:

En el primer bloque, de 14 meses, se ejecuta las etapas del plan de internacionalización, de acuerdo al modelo propuesto.

En el segundo bloque, de 13 meses, se realiza la primera explotación de ventas al mercado internacional y paralelamente se realizan las mediciones (mensuales) del desempeño empresarial y la detonación de las tareas de mejoramiento.

Como ilustración, se ha establecido como objetivo empresarial:

Incrementar el volumen de ventas en un 25% anual (**)

Sin embargo, este objetivo será determinado en particular por los directivos de la Pyme, en el momento de aplicar el modelo de esta propuesta.

Lo más importante, es que se establezcan objetivos cuantificables que puedan ser contrastados matemáticamente, en el proceso de medición de desempeño, evitando las subjetividades.

CONCLUSIONES

Después de la investigación y análisis en este proyecto, y una vez diseñada la propuesta de plan de internacionalización, aplicable a pymes ecuatorianas del segmento alimentos, se obtienen las siguientes conclusiones:

El diseño de este plan de internacionalización, ordenado, secuencial y en lazo cerrado, permite asegurar, con mayores probabilidades, el cumplimiento del objetivo de internacionalizar una pyme ecuatoriana de alimentos.

La suscripción de acuerdos comerciales entre el Ecuador y el resto del mundo, inciden en la creación y/o fortalecimiento de las pymes y por consiguiente en el incremento del PIB con enfoque a la producción.

El censo nacional económico del 2010, realizado por el (INEC), encontró que únicamente el 5.5 % de las pymes en el Ecuador, invierten en investigación y desarrollo, lo cual es una causa de la falta de competitividad de las empresas ecuatorianas.

Las pymes motivo de este trabajo muestran limitada capacidad tecnológica y de producción.

El análisis de casos de internacionalización empresarial, demostró que las empresas utilizaron con éxito, la estrategia de negocios por diferenciación de calidad.

El mercado internacional, especialmente en el segmento alimentos, exige que los productos que ingresan, cuenten con certificaciones de calidad y de inocuidad alimentaria.

El análisis de casos tanto de empresas globales, como de las ecuatorianas, permitió determinar que el diseño de los envases fue determinante para posicionar los productos en distintos segmentos del mercado; así mismo, se encontró que las campañas fuertes promocionales y el uso de las tecnologías digitales, favoreció los objetivos empresariales.

Los empresarios de las pymes de alimentos, están obligados a conocer la legislación tributaria, de control de alimentos y acuerdos comerciales, por tipo de producto, del país de destino elegido.

Debido a la competencia que va a enfrentar a nivel mundial, es obligatorio para las pymes, establecer una cultura empresarial de innovación y mejoramiento continuo, en todos los procesos, no solo en el producto final.

Las teorías de internacionalización empresarial, que más se adaptan a la realidad de las pymes ecuatorianas de alimentos, son: la teoría de la escuela nórdica y la teoría de planeación sistémica.

Para resolver las demandas del mercado internacional y la falta de conocimiento, las pymes ecuatorianas tienen la opción de asociarse en encadenamientos productivos.

Las pymes ecuatorianas de alimentos están obligadas a implementar sistemas de gestión y control administrativo, productivo, financiero, tributario y de calidad, para optimizar el uso de recursos, minimizar costos y optimizar la productividad.

De acuerdo al análisis de los casos estudiados, se determina que el proceso de internacionalización para una pyme ecuatoriana de alimentos, debe ser llevado en una forma secuencial y progresiva.

La ejecución del plan para este modelo de internacionalización empresarial, está estimado en un plazo de 27 meses, distribuidos en: ejecución del plan de internacionalización en 14 meses, y un período inicial de ventas al exterior, seguimiento y mejoramiento continuo de 13 meses posteriores.

RECOMENDACIONES

Previo a iniciar el proceso de internacionalización, las pymes de alimentos, deben certificar una capacidad de producción para satisfacer al mercado local y una capacidad instalada para solventar la demanda internacional.

Las pymes de alimentos en proceso de internacionalización, deben acreditar básicamente, un sistema de calidad, tanto en los procesos (ISO 9000), como de sistema de gestión de inocuidad alimentaria (ISO 22000).

Las pymes deben adoptar como estrategia de negocios, la estrategia de diferenciación por calidad, para presentarse en mejores condiciones frente al mercado internacional.

Las pymes deben acreditar el cumplimiento de certificaciones privadas y nacionales, del país de destino, que demuestren que los productos alimenticios son saludables y que la información que incluye el envase sea fidedigna.

Las pymes ecuatorianas, para internacionalizarse, deben implementar una cultura de reducción de desperdicios, a fin de reducir costos y llegar a ser más competitivos.

Para las pymes ecuatorianas de alimentos, la mejor estrategia de marketing es el diseño del envase y una campaña de comunicaciones digitales.

Las Pymes en internacionalización deben realizar sus inversiones en forma progresiva, conforme avanza la experiencia en el mercado internacional.

Es altamente recomendable la aplicación del modelo presentado a las Pymes ecuatorianas del segmento alimentos, en forma efectiva, a través del seguimiento y control de cada paso, por parte de los emprendedores.

Se recomienda avanzar en esta línea de investigación, con el desarrollo de una metodología para el análisis estadístico de la información de mercados internacionales, con el propósito de determinar las oportunidades de negocio para las Pymes en distintos segmentos.

Debido a la importancia del análisis de la integración económica y la evolución geopolítica mundial, podría ser recomendable, desarrollar una investigación acerca de la influencia de estas tendencias sobre la apertura de los mercados internacionales, en beneficio del desarrollo empresarial en el Ecuador.

REFERENCIAS

Banchis. (2017). *Banchisfood SA. Corporativo*. Obtenido de http://banchis.com/web/1/index.php/corporativo

BID. (1 de 2018). *Connect Americas*. Obtenido de Conecta tu negocio con el mundo: https://connectamericas.com/es

Bilkey, W., y Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *journal of international business studies* , 93-98.

Cámara. (Enero de 2017). *Cámara de comercio de Guayaquil. Acuerdo comercial Ecuador-UE. Contenidos y logros alcanzados.* Obtenido de http://www.lacamara.org/ccg/Docs%20generales/1.%20RESULTADOS%20DE%20LA%20NEGOCIACION%20ACUERDO%20ECUADOR-UNION%20EUROPEA_CAMARAS%20GYE.pdf

Cano, M. J., Beviá, B., y Sirvent, J. (2010). *Marketing Internacional.* Madrid: Escuela de organización industrial.

Cardozo, P., Chavarro, A., y Ramírez, C. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama* , 4-23.

CEPAL. (Diciembre de 2016). *CEPAL. Taller "Capacitación para la internacionalización de pymes en América Latina y el Caribe.* Obtenido de https://www.cepal.org/es/discursos/taller-capacitacion-la-internacionalizacion-pymes-america-latina-caribe

CEPAL. (2006). *CEPAL.org. Indicadores de desempeño.* Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/23992/Indicadores%20de%20Desempe%C3%B1o.pdf

Claver Cortés, E., y Quer Ramón, D. (2000). Estrategias de internacionalización de la empresa. En E. Claver Cortés, y D. Quer Ramón, *Estrategias de internacionalización de la empresa* (págs. 9-14). Alicante: Club Universitario.

Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad, la salida de la crisis.* Diaz de Santos.

Ekos. (2017). *Ekos negocios. Ranking financiero 2017*. Obtenido de http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=8779

elEconomista. (2017). *elEconomista.es. Ranking empresas. Datos comerciales de Freixdenet SA*. Obtenido de http://ranking-empresas.eleconomista.es/FREIXENET.html

Enríquez, B. (2015). PUCE. *Análisis de las mejores pymes comerciales del 2014* . Quito: PUCE.

EUR- Lex. (2014). *EUR-Lex.europa. El acceso al derecho de la Unión Europea. Etiquetado de los productos alimenticios.* Obtenido de http://eur-lex.europa.eu/summary/chapter/consumers/090501.html?root=090501

FDA. (2018). *U.S.FOOD y DRUG Administration. Qué hace la FDA?* Obtenido de https://www.fda.gov/AboutFDA/Transparency/Basics/EnEspanol/ucm196467.htm

Fedexpor. (2018). *Federación ecuatoriana de exportadores. Estudios e investigaciones.* Obtenido de https://www.fedexpor.com/estudios-investigaciones/

Frozen. (2017). *Frozen Europe food. Five trends for tyhe frozen potato market*. Obtenido de http://www.frozenfoodeurope.com/five-trends-frozen-potato-market/

Galán, J., Galende, J., y Gonzalez, J. (2000). Factores determinantes del proceso de internacionalización. *Economía industrial* , 33-49.

Globalización: conceptos, características y contradicciones1999*Reflexiones 78*11-8

González, M. Á. (8 de Enero de 2018). Presidente alterno de la cámara de comercio de Guayaquil. (Ecuavisa, Entrevistador)

Health. (2015). *Health.com. Eat for energy*. Obtenido de http://www.health.com/health/gallery/0,,20683067,00.html#eat-for-energy-2

ILE. (2017). *ILE CA. Historia*. Obtenido de https://ile.com.ec/empresa/historia/

INEN. (2014). *Ministerio de Industrias y Productividad. Subsecretaria de calidad. Rotulado de productos alimenticios procesados, envasados y empaquetados.* Obtenido de http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/01/RTE-022-2R.pdf

Informe de gestión de Procafecol. (2010). Recuperado el 4 de 9 de 2017, de https://www.juanvaldezcafe.com/sites/all/themes/bootstrap/files/Negocios/Informes/InformedeGestion2010.pdf

Johanson, J., y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm-four swedish cases. *The Journal of management studies* , 305-322.

Juan Valdez. (2017). *Juan Valdez café. Nuestra historia*. Obtenido de https://www.juanvaldezcafe.com/es-co/sostenible-desde-origen/nuestra-historia/

Li, L., Li, D., y Dalgic, T. (2004). Internationalization process of small and medium-sized enterprises: toward a hybrid model of experiential learning and planning. . *Management international Review* , 96-116.

Malmstromha, C. (12 de Diciembre de 2014). El Ecuador y la UE firman acuerdo comercial que esperan aplicar en el 2016. *El Universo* .

Muñiz, R. (2016). *Marketing en el siglo XXI. 5ta Edición.* Madrid: Centro de estudios financieros.

Muñoz, M. J. (2016). Connectamericas.con: la primera red social de comercio exterior para pymes. *Ekosnegocios* , 28-29.

Naciones Unidas. (11 de 2017). *Comisión económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de Micro, pequeñas y medianas empresas (MyPyME): https://www.cepal.org/es/temas/pymes

OPS . (2014). *Organaización Panamericana de la Salud. Etiquetado de alimentos procesados, política pública saludable de Ecuador*. Obtenido de https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_contentyview=articleyid=1638:etiquetado-de-alimentos-procesados-politica-publica-saludable-de-ecuador-se-presenta-en-reunion-de-representantes-de-la-organizacion-mundial-de-la-salud-participan-representantes-d

Ortega Vivanco, M. (June de 2017). Integración económica y localización de la actividad industrial en el Ecuador. *Tesis Doctoral* . Barcelona, España.

Pacari. (2017). *Pacari Premium organic chocolate. Historia*. Obtenido de https://www.pacarichocolate.com/conocenos

packaging. (2018). *ÉPackaging. Nuevos prototipos de envases flexibles para alargar la vida de los alimentos*. Obtenido de http://www.packaging.enfasis.com/notas/80618-nuevos-prototipos-envases-flexibles-alargar-la-vida-los-alimentos-

Pedrero Carrasco, Y. (Junio de 2014). *La estrategia de internacionalización: análisis comparativo de los mecanismos de entrada en mercados exteriores de seis empresas que operan en diferentes sectores de la economía. (Tesis de maestría. Universitat de Barcelona).* Obtenido de http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/66261/1/TFM_MOI_Pedrero-Yolanda-jun2015.pdf

Pedrero Carrasco, Y. (Junio de 2014). La estrategia de internacionalización: análisis comparativo de los mecanismos de entrada en mercados exteriores de seis empresas que operan en diferentes sectores de la economía. *La estrategia de internacionalización: análisis comparativo de los mecanismos de entrada en mercados exteriores de seis empresas que operan en diferentes sectores de la economía.* Barcelona, España: Universitat de Barcelona.

Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations.* New York: Reviews.

Proecuador. (2018). *Proecuador. Boletín de inteligencia de mercados Diciembre Enero 2018*. Obtenido de https://www.proecuador.gob.ec/documentos-y-descargas/

Proecuador. (2013). *Proecuador. Ecuador lanza el primer consorcio de frutas y vegetales deshidratados.* Obtenido de https://www.proecuador.gob.ec/temporal/?p=17528

proexpansión. (2015). *proexpansión.com. Comida envasada: los diferentes tipos de plástico para empaquetar.* Obtenido de http://proexpansion.com/en/articles/443-comida-envasada-los-diferentes-tipos-de-plastico-para-empaquetar

REEI. (2014). La joint venture contractual en el ámbito Internacional. *Revista electrónica de estudios internacionales* (27), 1-2.

Roe Smithson y Asociados. (2017). *Marketing Consultancy. ¿Qué es inteligencia de mercado?* Obtenido de www.estudiomercado.cl/2012/02/01/que-es-inteligencia-de-mercado-2/

Rueda, J. (2008). Los procesos de internacionalización de la empresa: causas y estrategias que lo promueven. *Cuadernos latinoamericanos de administración* , 52.

Sercop. (2017). *Compras públicas. Las pequeñas y medianas empresas tienen mayores oportunidades gracias a la compra pública.* Obtenido de http://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/las-pequenas-y-medianas-empresas-tienen-mayores-oportunidades-gracias-a-la-compra-publica/

Subsecretaría de mipymes y artesanías. (Febrero de 2013). *Miniterio de Industrias y Productividad.* Obtenido de Proyecto: Fomento de las MIPYMES ecuatorianas: https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/09/FOMENTO-DE-LA-MIPYMES-ECUATORIANAS.pdf

uc3m. (2017). *Universidad Carlos III de Madrid.Freixenet: estrategia de internacionalización.* Obtenido de dehttps://madi.uc3m.es/investigacion-internacional/negocios-internacionales/freixenet-y-su-estrategia-de-internacionalizacion/

Wolff, A. (2014). *ElEmpaque+Conversión. Inocuidad de alimentos y competitividad: el rol de los envases.* Obtenido de http://www.elempaque.com/temas/Inocuidad-de-alimentos-y-competitividad,-el-rol-de-los-envases+4081942

ANEXOS

ANEXO 1

Boletín de inteligencia de mercados

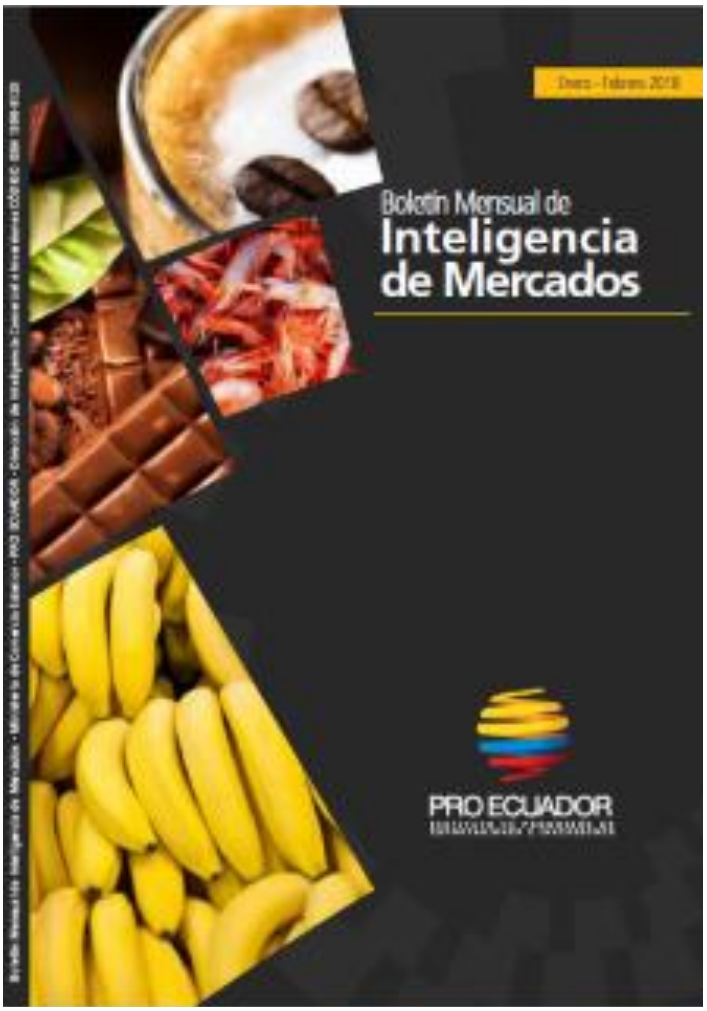

Figura No. 18. Boletín de inteligencia de mercados.
Fuente: Proecuador (2018)
Elaboración: Chasillacta M.

Estructura del informe:

Editorial

Estadísticas

Principales productos no petroleros de exportación

Principales destinos de las exportaciones del Ecuador

Balanza comercial total

Análisis de saldos de la balanza comercial por socio comercial

Inversiones

Precios de los principales productos de exportación

Noticias de las oficinas comerciales de PRO ECUADOR

Santa Cruz – Bolivia/ Tendencias digitales en Bolivia
Cantón – China/ Acceso al mercado chino del café verde
Londres–Reino Unido/ Frutas deshidratadas en Reino Unido
Toronto–Canadá/ El rol de un food broker para el ingreso al mercado canadiense

Alcance del informe: este boletín tiene una vigencia mensual, en el caso presentado arriba, corresponde a enero-febrero 2018.

Editorial: los autores presentan un análisis de la evolución de las alianzas público-privadas APP en América Latina y el Caribe, destacando el liderazgo de Chile con 70 grandes proyectos en APP, principalmente en las áreas de la construcción, energía y transporte. Este tipo de alianzas deben ser sujetos de transparencia, marcos jurídicos adecuados y procesos eficientes. En el Ecuador, falta robustecer la legislación para evitar los casos de corrupción, que frena este tipo de proyectos.

Estadísticas: Este boletín presenta interesantes cuadros estadísticos que muestran la evolución positiva de las exportaciones no petroleras en el último período, comparando con el mismo período en los tres años anteriores.

Así mismo, se muestra que los principales destinos de las exportaciones no petroleras desde el Ecuador, son:

Los EEUU con una participación del 21.32 %, Vietnam con el 11.72 %, Rusia 6.87%, Colombia 6.20%, entre los cuatro primeros destinos.

Se presentan los principales saldos positivos de la balanza comercial, con Vietnam, Rusia e Italia; así como los principales negativos, con: China, Colombia y Brasil.

Se presenta una estadística de los precios en varios productos, tales como: el banano, el café en grano, cacao en grano, el aceite de palma africana y el oro, en los últimos 20 meses; lo cual da una perspectiva de su evolución mensual correspondiente.

Informes comerciales de Bolivia, China, Reino Unido y Canadá

Los informes que se obtienen desde las oficinas de PRO ECUADOR, son muy interesantes, para analizar se tomará el caso de las frutas deshidratadas en Reino Unido.

El Boletín informa que Reino Unido es el principal importador de frutas deshidratadas de Europa, debido a sus hábitos de consumo y la rigurosidad de su clima que no facilita el cultivo y producción local.

Las características de los consumidores demuestran que las frutas deshidratadas exigen empaques tipo fácil de almacenar, para su almacenamiento y consumo gradual, así como fácil de llevar, para su consumo en cualquier momento, especialmente como refrigerio para los jóvenes.

Dado que la demanda es mayor que la oferta, informan que es una oportunidad para los empresarios ecuatorianos que acepten el desafío de exportar este tipo de alimentos saludables hacia el Reino Unido.

ANEXO 2

Boletín de inteligencia comercial

Febrero 6, 2018 / Agroindustria, América, Boletín De Inteligencia Comercial, Chile, Exportador, Sector

Cambios En El Consumo De Productos Alimenticios Afecta Las Importaciones De Oleaginosas Desde Chile – Noviembre 2017

La población chilena ha adoptado tendencias de preferir alimentos más naturales y menos componentes cuestionados por sus afectación indirecta a la salud de las personas. La oferta exportable de Ecuador hacia Chile se ha caracterizado por ser, en su mayoría, alimentos procesados y agro-alimentos. Los derivados en grasa y aceite de palma han sufrido una reducción de [...]

https://www.proecuador.gob.ec/category/descargas/tipo-de-descarga/boletin-ic/

Figura No. 19. Boletín de inteligencia comercial
Fuente: PRO ECUADOR (2018)
Elaborado: PRO ECUADOR

De este Boletín se puede extraer como conclusión, que Chile, uno de los países que importa aceites desde varios proveedores, entre ellos el Ecuador, debido a la incidencia de tres factores, ha reducido el volumen de estas importaciones y la tendencia es a mantener la reducción.

Los factores que inciden en estas variaciones son tres:

El primero es la evolución de los hábitos de consumo, puesto que los chilenos están prefiriendo el empleo de aceites más saludables y más competitivos, como son el aceite de Girasol y de Canola.

Segundo por la nueva regulación del etiquetado en Chile, esto ha generado una disminución en la preferencia de los consumidores, por productos que contengan aceites y grasas.

Y por último, por el precio y la calidad. Sobre esto, los exportadores ecuatorianos de aceite de palma deberían revisar sus procesos productivos a fin de hacerlos más eficientes y reducir costos para mejorar la competitividad.

Este tipo de análisis es posible realizarlo, utilizando la información que traen, tanto el boletín de inteligencia de Mercado como también el Boletín de Inteligencia Comercial.

ANEXO 3

INCOTERMS

Los INCOTERMS son reglas internacionales para la interpretación de los términos comerciales fijados por la cámara de comercio internacional (ICC). "INCOTERM" viene de INternational COmercial TERMs (términos de comercio internacional)

Definen:

- El alcance del precio.
- En qué momento y donde se produce la transferencia de riesgos sobre la mercadería del vendedor hacia el comprador.
- El lugar de entrega de la mercadería.
- Quién contrata y paga el transporte
- Quién contrata y paga el seguro
- Qué documentos tramita cada parte y su costo.

EXW (Ex-Works) - En Fábrica (lugar convenido)

Significa que el vendedor entrega cuando pone la mercadería a disposición del comprador en el establecimiento del vendedor o en otro lugar convenido (es decir, fábrica, almacén, etc.).

Este término representa, así, la menor obligación del vendedor, y el comprador debe asumir todos los costos y riesgos.

Obligaciones del Vendedor.

- Entrega de la mercadería y documentos necesarios
- Empaque y embalaje

Obligaciones del Comprador.

- Pago de la mercadería
- Flete interno (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)

- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Flete internacional (de lugar de exportación al lugar de importación)
- Seguro
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Transporte y seguro (lugar de importación a planta)

FCA (Free Carrier) - Libre Transportista (lugar convenido)

Significa que el vendedor entrega la mercadería para la exportación al transportista propuesto por el comprador, en el lugar acordado.

El lugar de entrega elegido influye en las obligaciones de carga y descarga de las partes. Si la entrega tiene lugar en los locales del vendedor este es responsable de la carga. Si la entrega ocurre en cualquier otro lugar, el vendedor no es responsable de la descarga.

Este término puede emplearse en cualquier medio de transporte incluyendo el transporte multimodal.

Obligaciones del vendedor.

- Entrega de la Mercadería y documentos necesarios
- Empaque y embalaje
- Flete (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)

Obligaciones del comprador

- Pagos de la mercadería
- Flete (de lugar de exportación al lugar de importación)
- Seguro
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Flete y seguro (lugar de importación a planta)
- Demoras

FAS (Free Along Ship) - Libre al costado del buque (puerto de carga convenido)

Significa que la responsabilidad del vendedor finaliza una vez que la mercadería es colocada al costado del buque en el puerto de embarque convenido. Esto quiere decir que el comprador ha de asumir todos los costos y riesgos de pérdida o daño de las mercaderías desde aquel momento.

El término FAS exige al vendedor despachar las mercaderías para la exportación.

Obligaciones del Vendedor

- Mercadería y documentos necesarios
- Empaque y embalaje
- Flete (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)

Obligaciones del Comprador

- Pagos de la mercadería
- Flete y seguro (de lugar de exportación al lugar de importación)
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Seguro y flete (lugar de importación a planta)
- Demoras

FOB (Free On Board) - libre a bordo (puerto de carga convenido)

La responsabilidad del vendedor termina cuando las mercaderías sobrepasan la borda del buque en el puerto de embarque convenido.

El comprador debe soportar todos los costos y riesgos de la pérdida y el daño de las mercaderías desde aquel punto.

El término FOB exige al vendedor despachar las mercaderías para la exportación.

Este término puede ser utilizado sólo para el transporte por mar o por vías navegables interiores.

Obligaciones del vendedor

- Entregar la mercadería y documentos necesario
- Empaque y embalaje
- Flete (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)

Obligaciones del Comprador

- Pago de la mercadería
- Flete y seguro (de lugar de exportación al lugar de importación)
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Flete (lugar de importación a planta)
- Demoras

CFR (Cost and Freight) - costo y flete (puerto de destino convenido)

Para el vendedor los alcances son los mismos que la cotización FOB con la única diferencia de que la empresa debe encargarse de contratar la bodega del barco y pagar el flete hasta destino.

El riesgo de pérdida o daño de las mercaderías así como cualquier coste adicional debido a eventos ocurridos después del momento de la entrega, se transmiten del vendedor al comprador

El término CFR exige al vendedor despachar las mercaderías para la exportación.

Este término puede ser utilizado sólo para el transporte por mar o por vías navegables interiores.

Obligaciones del Vendedor.

- Entregar la mercadería y documentos necesarios
- Empaque y embalaje
- Flete (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Flete (de lugar de exportación al lugar de importación)

Obligaciones del Comprador.

- Pago de la mercadería
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Flete y seguro (lugar de importación a planta)
- Demoras

CIF (Cost, Insurance and Freight) - costo, seguro y flete (puerto de destino convenido)

Significa que el vendedor entrega la mercadería cuando esta sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido.

El vendedor debe pagar los costos y el flete necesarios para conducir las mercaderías al puerto de destino convenido.

En condiciones CIF el vendedor debe también contratar un seguro y pagar la prima correspondiente, a fin de cubrir los riesgos de pérdida o daño que pueda sufrir la mercadería durante el transporte.

El comprador ha de observar que el vendedor está obligado a conseguir un seguro sólo con cobertura mínima. Si el comprador desea mayor cobertura necesitará acordarlo expresamente con el vendedor o bien concertar su propio seguro adicional.

El término CIF exige al vendedor despachar las mercaderías para la exportación.

Este término puede ser utilizado sólo para el transporte por mar o por vías navegables

interiores.

Obligaciones del Vendedor.

- Entregar la mercadería y documentos necesarios
- empaque y embalaje
- Flete (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Flete y seguro (de lugar de exportación al lugar de importación)

Obligaciones del Comprador.

- Pago de la mercadería
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Flete y seguro (lugar de importación a planta)
- Demoras

CPT (Carriage Paid To) - transporte pagado hasta (lugar de destino convenido)

El vendedor entrega las mercaderías al transportista designado por él pero, además, debe pagar los costos del transporte necesario para llevar las mercaderías al destino convenido.

El comprador asume todos los riesgos y con cualquier otro coste ocurridos después de que las mercaderías hayan sido así entregadas.

El CPT exige que el vendedor despache las mercaderías para la exportación.

Este término puede emplearse con independencia del modo de transporte, incluyendo el transporte multimodal.

Obligaciones del Vendedor

- Entregar la mercadería y los documentos necesarios
- Empaque y embalaje

- Flete (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Flete (de lugar de exportación al lugar de importación)
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes) "Parcial"

Obligaciones del Comprador

- Pago de la mercadería
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Flete y seguro (lugar de importación a planta)
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Demoras

CIP (Carriage and Insurance Paid to) - transporte y seguro pago hasta (lugar de destino convenido)

El vendedor entrega las mercaderías al transportista designado por él pero, además, debe pagar los costos del transporte necesario para llevar las mercaderías al destino convenido. El vendedor también debe conseguir un seguro contra el riesgo, que soporta el comprador, de pérdida o daño de las mercaderías durante el transporte.

El comprador asume todos los riesgos y con cualquier otro coste ocurridos después de que las mercaderías hayan sido así entregadas.

El CPT exige que el vendedor despache las mercaderías para la exportación.

Este término puede emplearse con independencia del modo de transporte, incluyendo el transporte multimodal.

Obligaciones del Vendedor

- Entregar la mercadería y los documentos necesarios
- Empaque y embalaje
- Flete (de fábrica al lugar de exportación)

- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Flete y seguro (de lugar de exportación al lugar de importación)
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)

Obligaciones del Comprador

- Pago de la mercadería
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Flete y Seguro (lugar de importación a planta)
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Demoras

DAT (Delivered at terminal / entregado en la terminal) (… terminal, puerto, o lugar de destino convenido)

- El vendedor realiza la entrega una vez que las mercancías, son descargada de los medios de transporte en los que llegan; se ponen a disposición del comprador en una terminal, puerto o destino convenido. “terminal” incluye cualquier lugar, ya sea cubierto o no, como un patio de contenedores o muelle, almacén, carretera, terminal aérea o de ferrocarril.
- El vendedor asume todos los riesgos inherentes de llevar la mercancía y descargarla en la terminal, puerto o lugar de destino.

DAP (Delivered at place / entregado en el lugar) (… lugar de destino convenido)

- El Vendedor hace la entrega cuando la mercancía es puesta a disposición del comprador, después de llegar de los medios de transporte y lista para la descarga en el lugar fijado de destino.
- El vendedor asume todos los riesgos inherentes de llevar la mercancía hasta el lugar convenido.

DDP/DTP (Delivered Duty Paid / entregadas con derechos pagados) (… lugar de destino convenido)

- El vendedor entrega la mercancía, -despachada para la importación – al comprador en el destino convenido.
- El vendedor asume todos los costos y riesgos de trasladar los bienes a su destino, incluyendo el pago de derechos de aduana e impuestos.

ANEXO 4

Procesos de comercio exterior en el Ecuador

Exportación

Es el régimen aduanero que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero ecuatoriano o a una zona especial de desarrollo económico, con sujeción a las disposiciones establecidas en la normativa legal vigente.

Este proceso se divide en dos partes: gestión aduanera para la exportación y el proceso de transporte desde el puerto/aeropuerto/terminal de origen, hasta el puerto/aeropuerto/terminal de destino, dependiendo de la vía elegida, marítima, aérea o terrestre.

Gestión aduanera

De acuerdo a lo establecido por Aduanas del Ecuador, este proceso tiene dos partes: registro de exportador y proceso de exportación.

Registro de exportador/importador

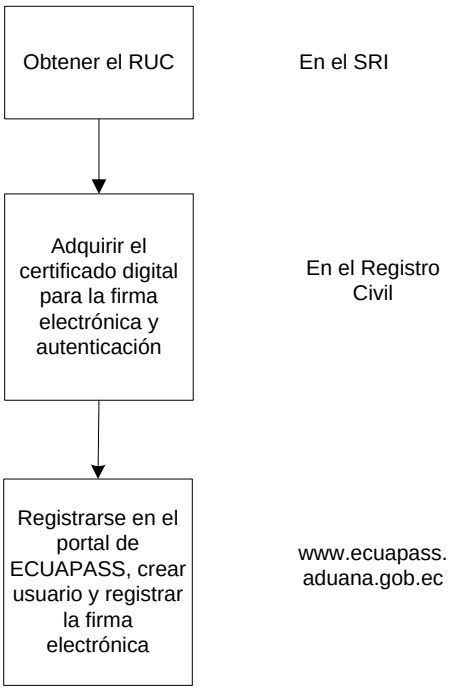

Figura 20: Registro de exportador
Fuente: Aduanas del Ecuador
Elaboración: Chasillacta M.

Proceso de exportación

Este proceso requiere la participación de un agente aduanero autorizado, quien es el ente que legaliza la DAE.

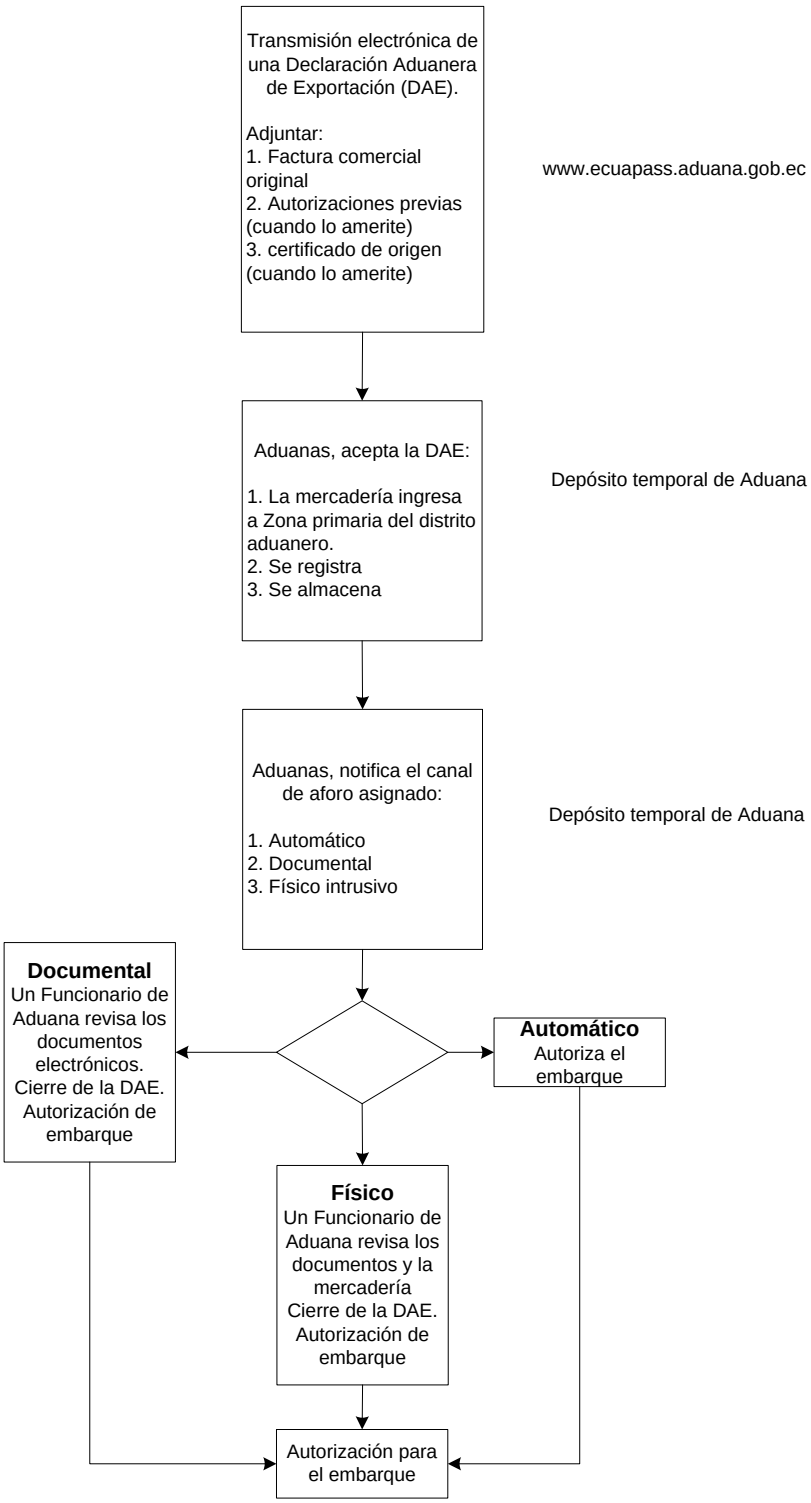

Figura 21: Proceso de exportación
Fuente: Aduanas del Ecuador
Elaboración: Chasillacta M.

Proceso de transporte

Previo a definir el contrato de transporte de la mercadería, se debe negociar con el distribuidor, que recibe la carga, los términos de la exportación, utilizando los INCOTERMS.

Esta negociación permitirá definir las responsabilidades para el exportador y las del comprador o distribuidor en el mercado objetivo.

Para el proceso de transporte, es necesario contratar una empresa Logística de comercio exterior, quien se encargará de ejecutar el transporte de acuerdo a las instrucciones del propietario de la mercadería:

- Vía de transporte: marítima, aérea o terrestre
- Fecha de embarque
- Ruta del transportador
- Fecha de llegada a destino
- Costos de manejo, transporte y seguro de la carga
- Lugar de entrega de la carga
- Responsabilidades de la empresa Logística, de acuerdo a los INCOTERMS

La vía de transporte más conveniente en costos, es la marítima y es la utilizada por los exportadores que envían volúmenes importantes de mercadería; hay que considerar que puede tomar entre dos y tres meses el transporte hacia un país europeo.

Es necesario considerar, que dependiendo del tipo de mercadería, podría requerirse contenedores refrigerados, lo que debe ser coordinado con la empresa logística.

Proceso de importación

Importación

Es la acción de ingresar mercaderías extranjeras al país cumpliendo con las formalidades y obligaciones aduaneras, dependiendo del régimen de importación al que se haya sido declarado.

Este proceso se divide en dos partes: gestión aduanera para la importación y el proceso de transporte desde el puerto/aeropuerto/terminal de origen, hasta el puerto/aeropuerto/terminal de destino, dependiendo de la vía elegida, marítima, aérea o terrestre.

Gestión aduanera

De acuerdo a lo establecido por Aduanas del Ecuador, este proceso tiene dos partes: registro de exportador y proceso de importación.

Registro de exportador/importador

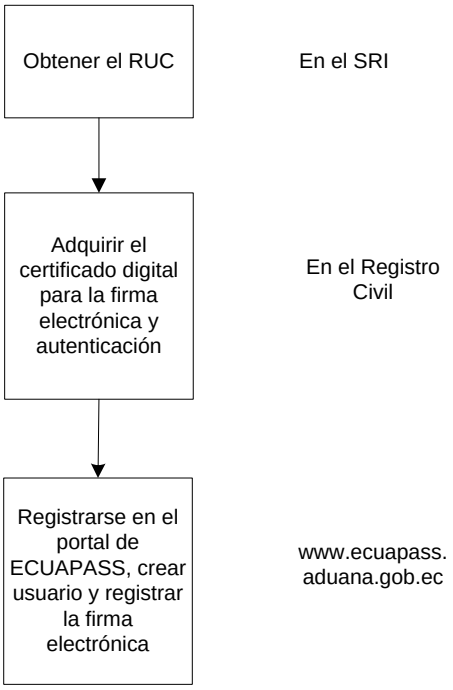

Figura 22: Registro de importador
Fuente: Aduanas del Ecuador
Elaboración: Chasillacta M.

Proceso de importación

Previo a realizar el proceso de importación, se necesario conocer las restricciones de un producto a importar.

- Para conocer si determinado producto está sujeto a restricciones o es considerado de prohibida importación, consultar la página web del organismo regulador de comercio exterior en el Ecuador, COMEX: http://www.comercioexterior.gob.ec/comex/

- En el caso de que conozca la subpartida específica del producto a importar, realice la consulta de la misma en el arancel nacional; utilizar el siguiente link: http://ecuapass.aduana.gob.ec/ipt_server/ipt_flex/ipt_arancel.jsp

A nivel de gestión aduanera de importación, es necesario contar con un agente de aduanas autorizado, para legalizar la declaración aduanera de importación (DAI) y realizar la gestión en los depósitos temporales de la Aduana.

Es necesario investigar la subpartida específica del producto, dentro de la base de datos actualizada de aranceles, a fin de conocer de antemano los valores de impuestos: ad-valorem, Fodinfa, ICE e IVA. Esta información es clave para la elaboración de la DAI y la liquidación de impuestos.

La base legal para este proceso es la siguiente:

- Código orgánico de la producción, comercio e inversiones R. O. 351 del 29 de diciembre 2010.
- Reglamento al título de la facilitación aduanera para el comercio, del libro V del COPCI – Decreto Ejecutivo N° 1343, de fecha 13 de marzo de 2017. Resoluciones del comité de comercio exterior.

El proceso de desaduanización consiste en los siguientes pasos:

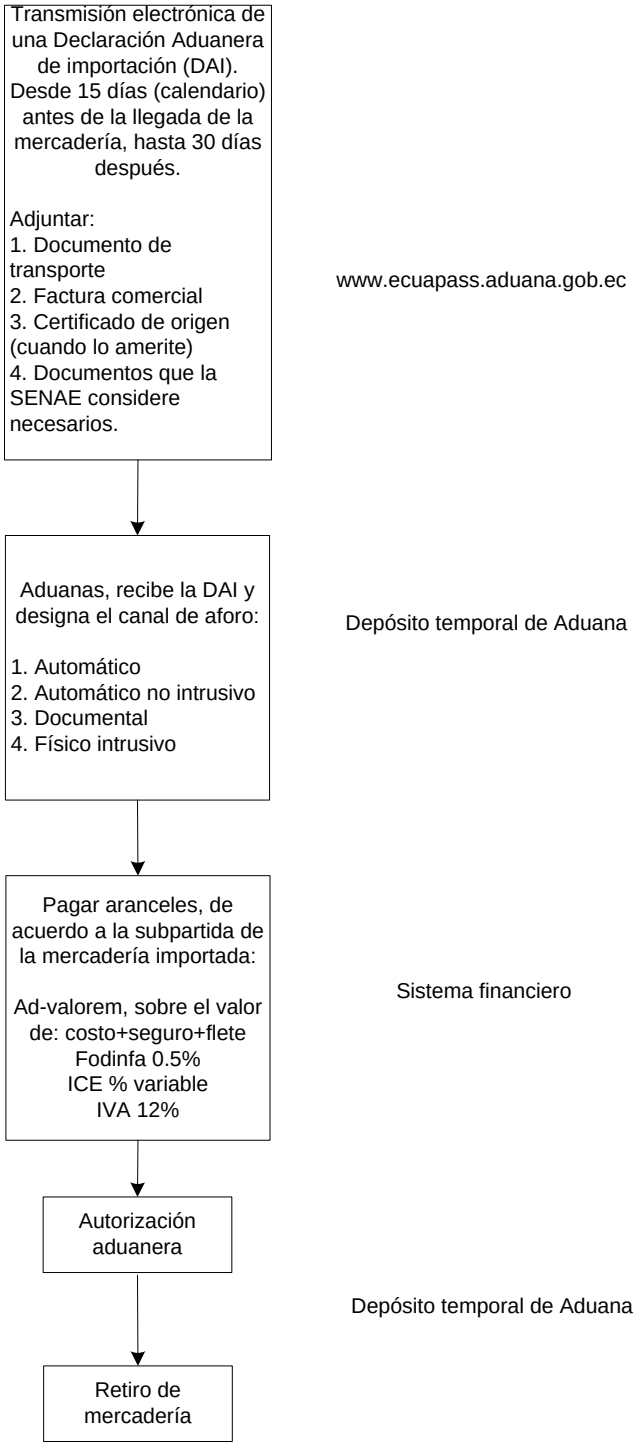

Figura 23: Proceso de desaduanización
Fuente: Aduanas del Ecuador
Elaboración: Chasillacta M.

Proceso de transporte

Similar al proceso de transporte en exportaciones, para importar es necesario negociar con el proveedor en el exterior, la entrega de los productos a importar de la mercadería; los términos de la negociación se definen utilizando los INCOTERMS.

También es necesario, contratar los servicios de una empresa logística de comercio exterior, quienes se encargarán de recibir los productos en el país de origen, manejar la carga, embarcar y transportar hacia el Ecuador, a través de la vía definida (marítima, aérea o terrestre).

Una vez que la carga ha llegado al país, es depositada en las bodegas temporales de aduana, para ser desaduanizada, siguiendo el debido proceso.

ANEXO 5

Cronograma del Plan de acción

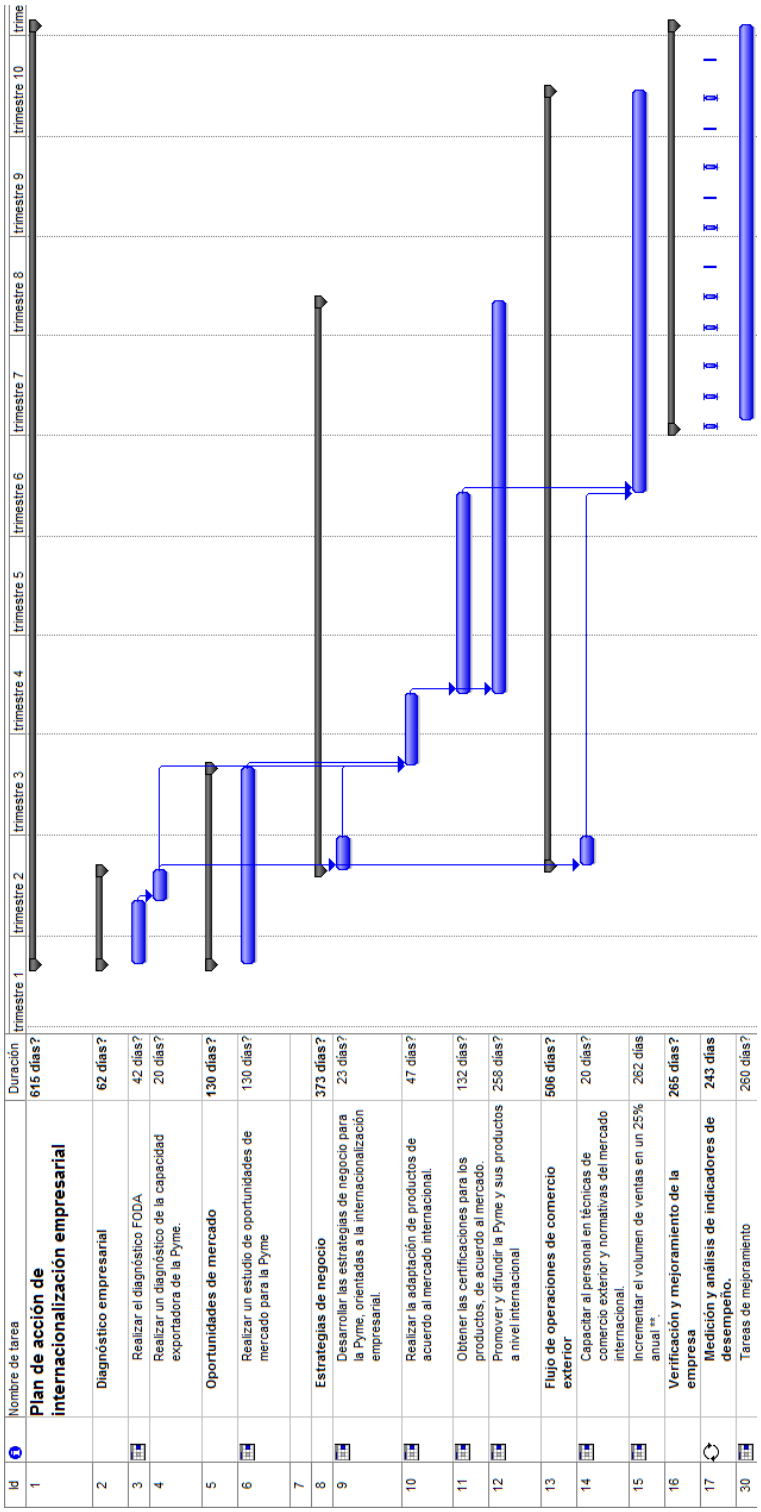

Figura 24: Cronograma del Plan de acción
Fuente: Elaboración de la autora
Elaboración: Chasillacta M.