



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y
NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y
NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL**

**TEMA: ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LAS ESTRATEGIAS DE
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN APLICADAS
POR LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
EXPORTADORAS DE ALIMENTOS PROCESADOS DE LA
PROVINCIA DE PICHINCHA**

**AUTORES: BARBERÁN JARA CARLOS DANILO
ZAMBRANO BUSTOS KATHERINE ALICIA**

DIRECTOR: ING. SÁNCHEZ PAZMIÑO MARIA ISABEL

SANGOLQUÍ

2016



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN
INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, ***"ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LAS ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN APLICADAS POR LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE ALIMENTOS PROCESADOS DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA"*** realizado por el señor ***Carlos Danilo Barberán Jara*** y la señorita ***Katherine Alicia Zambrano Bustos***, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar al señor Carlos Danilo Barberán Jara y la señorita Katherine Alicia Zambrano Bustos para que lo sustenten públicamente.

Sangolquí, 02 de mayo del
2016

Ing. **María Isabel Sánchez Pazmiño**
DIRECTORA DEL PROYECTO DE
INVESTIGACIÓN



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN
INTERNACIONAL

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Katherine Alicia Zambrano Bustos**, con cédula de identidad N° 1720910254, declaro que este trabajo de titulación "**ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LAS ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN APLICADAS POR LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE ALIMENTOS PROCESADOS DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA**" ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolqui, 02 de mayo del
2016

KATHERINE ALICIA ZAMBRANO

BUSTOS

AUTOR

C.C. 1720910254



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN
INTERNACIONAL

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Carlos Danilo Barberán Jara**, con cédula de identidad N° 172103652-1, declaro que este trabajo de titulación "**ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LAS ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN APLICADAS POR LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE ALIMENTOS PROCESADOS DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA**" ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 02 de mayo del
2016

CARLOS DANILO BARBERÁN JARA

AUTOR

C.C.172103652-1



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN
INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, ***Katherine Alicia Zambrano Bustos***, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación ***"ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LAS ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN APLICADAS POR LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE ALIMENTOS PROCESADOS DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA"*** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 02 de mayo del
2016

KATHERINE ALICIA ZAMBRANO

BUSTOS

AUTOR

C.C. 1720910254



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN
INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Carlos Danilo Barberán Jara**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación "**ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LAS ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN APLICADAS POR LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE ALIMENTOS PROCESADOS DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA**" cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 02 de mayo del
2016



CARLOS DANILO BARBERÁN JARA

AUTOR

C.C. 172103652-1

DEDICATORIA

Dedico un nuevo logro en mi vida a mi madre, quien me formó y apoyó en cada momento del camino, me ayudó a superar cada reto que se me presentó con sabios consejos y con la infinita confianza que me ha brindado, celebrando a mi lado cada éxito alcanzado.

Carlos Danilo Barberán Jara

Dedico este proyecto de tesis a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

A ellos dedico este logro en mi vida.

Katherine Alicia Zambrano Bustos

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia por siempre estar dispuestos a prestarme su ayuda cuando lo necesito, por ser el pilar de mi vida en el cual me inspiro y lucho cada día.

Agradezco a mis amigos y compañeros de carrera que hombro a hombro luchamos por conseguir este logro, compartiendo conocimientos, anécdotas, experiencias que nos fortalecieron como personas y como profesionales.

Agradezco a Dios y a la vida por llenarme de oportunidades y darme las herramientas necesarias para convertirlas en éxitos.

Carlos Danilo Barberán Jara

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por brindarme salud y vida para ver realizado un logro más en mi vida. Agradezco a mis padres, por guiar mi formación más allá del aspecto académico; por hacer de mí una persona de bien, y productiva. A mi familia por su apoyo en cada etapa de mi vida universitaria y a mis amigos; con quienes conviví cinco años de mi vida y a quienes considero parte de mi familia

Katherine Alicia Zambrano Bustos

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA	
CERTIFICADO.....	ii
AUTORIZACIÓN (PUBLICACIÓN BIBLIOTECA VIRTUAL).....	v
DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTO.....	viii
CAPÍTULO 1.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Objeto de Estudio	2
1.2. Planteamiento del Problema.....	2
1.3. Justificación del Estudio.....	3
1.3.1. Justificación Teórica	3
1.3.2. Justificación Metodológica	4
1.3.3. Justificación Práctica	6
1.4. Objetivo General.....	8
1.5. Objetivos Específicos.....	8
1.6. Marco Teórico	10
1.7. Marco Referencial.....	13
1.8. Marco Conceptual.....	16
1.9. Marco Contextual o Situacional	17
CAPÍTULO 2.....	19
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
2.1. Enfoque de Investigación.....	19
2.2. Tipología de Investigación	19

2.2.1. Por su finalidad	19
2.2.2. Por las Fuentes de Información	19
2.2.3. Por las Unidades de Análisis	19
2.2.4. Por el control de variables.....	20
2.2.5. Por el Alcance.....	20
2.2.6. Variables de estudio	20
2.2.7. Hipótesis	20
2.2.8. Técnica de Campo.....	21
CAPÍTULO 3.....	22
3.1. Sector de Alimentos Procesados en Ecuador.....	22
3.1.1.Sub-sectores de Alimentos Procesados	27
3.2. Categorización de Empresas productoras-exportadoras.	29
3.3. Participación de las exportaciones de las PYMES.....	33
3.4. Perfiles de Empresas a ser Entrevistadas	41
3.5. Factores Críticos de Éxito Vinculados a la Actividad Estratégica	46
3.5.1. FCE: Gestión de Calidad de Productos	48
3.5.2. FCE: Investigación, Desarrollo e Innovación	58
3.5.3. FCE: Presentación del Producto.....	61
3.5.4. FCE: Alianzas Estratégicas.....	65
3.5.5. FCE: Idioma Extranjero.....	67
3.5.6. FCE: Apoyo Gubernamental.....	73
3.5.7. Acuerdos Contractuales de Cooperación.....	75
3.6. Problemáticas que enfrentan las PYMES para la internacionalización.....	76
3.6.1. Riesgos en la selección del transporte, la logística y distribución.....	77

3.6.2. Amenazas y Oportunidades en los mercados internacionales.....	101
3.6.3. Debilidades de las PYMES ecuatorianas.....	110
3.7. Modelos de internacionalización adoptados por las PYMES.....	113
3.7.1. Canales de distribución aplicados por las PYMES	114
3.7.2. Canales de comunicación aplicados por las PYMES.....	115
CAPÍTULO 4.....	117
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	117
4.1. Conclusiones	119
5.1. Recomendaciones	126
Bibliografía.....	131

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tipos de Alimentos Procesados	23
Tabla 2 Incremento de empresas en el sector	25
Tabla 3 Categorización de Empresas por su Tamaño.....	30
Tabla 4 Empresas Exportadoras del Sector por Número de Empleados	30
Tabla 5 Empresas Exportadoras del Sector por Monto de ventas.....	31
Tabla 6 Determinación de los volúmenes de exportación de las PYMES	36
Tabla 7 PYMES exportadoras de Pichincha - Ley de Pareto	39
Tabla 8 Productos SNOB de Exportación	41
Tabla 9 Productos MCCH de Exportación.....	43
Tabla 10 Productos PROCECONSA de Exportación	45
Tabla 11 FCE del Sector de Alimentos Procesados.....	47
Tabla 12 Certificaciones de Calidad por Empresa.....	48
Tabla 13 Pre- requisitos para obtención de certificado BPM	54
Tabla 14 Presentaciones del Palmito por corte	61
Tabla 15 Marcas extranjeras que comercializan Palmito Ecuatoriano	62
Tabla 16 Envases por Empresa y Productos	64
Tabla 17 Alianzas Estratégicas Fundación MCCH	66
Tabla 18 Empresas del Sector con Sitio Web con idioma extranjero	68
Tabla 19 Empresas con catálogo de productos adaptados.....	70
Tabla 20 Empresas del Sector con Personal Bilingüe.....	71
Tabla 21 Co- Financiamiento Programa Exporta País	74
Tabla 22 Tipos de alimentos exportados por las PYMES.....	78
Tabla 23 Envases utilizados para la exportación, ventajas, desventajas	79

Tabla 24 Modos de transporte más utilizados en la exportación relación FOB	82
Tabla 25 Clientes mayoristas e importadores directos del sector.....	87
Tabla 26 Presentaciones de los productos exportados por las PYMES.....	92
Tabla 27 Medios de pago utilizados por la PYMES del sector	94
Tabla 28 Proyectos de inversión de la PYMES del sector.....	100
Tabla 29 Competitividad de la oferta exportable de las PYMES	102
Tabla 30 Contracción de la demanda - Caso Venezuela	104
Tabla 31 Jornada laboral de las PYMES de alimentos procesados.....	105
Tabla 32 Acuerdo comerciales entre Ecuador y sus socios comerciales	106
Tabla 33 Cuadro de Estrategias Identificadas en las PYMES del Sector.....	117

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tamaño de las empresas.....	33
Figura 2. Identificación de volúmenes de exportación FOB).....	34
Figura 3. Identificación de volúmenes de exportación (TM).....	35
Figura 4. Productos exportados por las PYMES de la provincia de Pichincha	37
Figura 5. Curva 80-20 PYMES del sector de alimentos procesados.....	40
Figura 6. Porcentaje de empresas con certificación Kosher	49
Figura 7. Porcentaje del Sector con certificación IFS.....	51
Figura 8. Porcentaje de empresas con Sitio Web en idioma extranjero.....	69
Figura 9. Porcentaje de empresas del Sector con catalogo adaptado	71
Figura 10. Porcentaje de empresas con personal Bilingüe	72

RESUMEN

El proceso de internacionalización de una empresa es un camino complejo lleno de retos que superar, decisiones que tomar y mucho por arriesgar; por ello, resulta de suma importancia el comportamiento estratégico que las empresas utilicen para enfrentar amenazas y aprovechar oportunidades de los mercados internacionales. La investigación presenta un análisis situacional de las Pequeñas y Medianas empresas del sector de Alimentos Procesados en la Provincia de Pichincha, donde se evidencia los principales problemas que enfrentan al momento de internacionalizar su producción. Se analizan los principales Factores Críticos de Éxito; denotando aspectos de gestión de calidad, certificaciones internacionales, diseño del producto, investigación y desarrollo, innovación, logística internacional, asociatividad y comercio justo usados por estas empresas. La información que se presenta se basa en entrevistas a peritos del sector de Alimentos Procesados, expertos conocedores del desenvolvimiento de las PYMES en el comercio internacional, y sobre todo en los testimonios y experiencias de representantes de las principales empresas exportadoras del sector en la Provincia de Pichincha.

PALABRAS CLAVE

- **MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES**
- **SECTOR DE ALIMENTOS PROCESADOS DE PICHINCHA**
- **FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN LA INTERNACIONALIZACIÓN**
- **PROGRAMA EXPORTA PAÍS.**

ABSTRACT

The research presents a situational analysis of small and medium enterprises in the sector of Processed Food in the province of Pichincha; where the main problems faced when internationalizing their production is evident. The main CSFs are analyzed; denoting aspects of quality management, international certifications, product design, research and development, innovation, international logistics, associativity and fair trade, used by these companies. The information presented is based on interviews with experts of Processed Foods sector experts familiar with the development of SMEs in international trade, especially in the testimonies and experiences of representatives of major exporting companies in the sector in the Province Pichincha.

KEYWORDS

- **MODELS OF INTERNATIONALIZATION OF SMES**
- **PROCESSED FOOD SECTOR PICHINCHA**
- **CRITICAL SUCCESS FACTORS IN INTERNATIONALIZATION**
- **EXPORT PROGRAM COUNTRY.**

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

El Ecuador es un Estado que durante décadas ha mantenido políticas proteccionistas que buscan equilibrar su Balanza de Pagos; ya que la constante ha sido una superioridad en las importaciones frente a las exportaciones, desnivelando la Balanza Comercial, componente primordial de la Balanza de Pagos. Estas medidas son de carácter impositivo-económico en materia arancelaria, que ciertamente resuelven el problema, pero sólo a corto plazo; las medidas de largo plazo no deben cerrar el comercio, sino por el contrario fomentarlo, es decir impulsar la exportación nacional.

Las tierras ecuatorianas son ricas en un sin número de productos y sus derivados, pero generalmente los productores no poseen un enfoque empresarial con miras a la internacionalización. Por otra parte, existe un porcentaje de la población productora que si ejerce y representa verdaderamente a un Exportador. Entonces se debe reflexionar en la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las estrategias efectivas que aplican estos empresarios para consolidar la internacionalización?

Lógicamente al conocer estas estrategias aplicadas por las PYMES se puede, mediante capacitación, al resto de productores desarrollar los procesos de internacionalización e inclusive mejorarlo; y de este modo, acrecentar la oferta exportable ecuatoriana, incrementando directamente el número de exportadores nacionales.

Por lo anteriormente expuesto y en pro de plantear soluciones a la problemática del país mediante la investigación y la generación de conocimiento, se optó por el desarrollo del presente proyecto.

1.1. Objeto de Estudio

En el presente estudio descriptivo tiene como objeto de análisis las estrategias y medidas empresariales de internacionalización aplicadas por las Pequeñas y Medianas Empresas productoras y exportadoras de Alimentos Procesados, que se localizan en la Provincia de Pichincha.

1.2. Planteamiento del Problema

Actualmente se ha generado una ola de ideas de cambio que buscan mejorar la situación económica del país; se ha planteado la sustitución industrializada de importaciones en pro de un cambio de matriz productiva, mismo que siempre ha sido el factor base para la cooperación internacional.

Este cambio de matriz productiva dirigido hacia el Buen Vivir, se enfoca en la independencia de los Estados de aquellos productos originarios en el extranjero y al evitar consolidar su economía en base a bienes primarios, que son muy afectados por la fluctuación de los mercados, así lo menciona el Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe. (SELA, 2014)

“El cambio de la matriz productiva significa desarrollar el conocimiento y las experticias en varias ramas del saber, que nos permita ser autosuficientes para producir tecnología, ciencia; sin dependencias de los insumos, de la maquinaria y de los expertos en esos temas” (SETECI, 2014)

Existen varios programas gubernamentales de fomento a la exportación con financiamiento de proyectos, investigaciones sectoriales de mercados potenciales, o de productos de características sobresalientes: mismos que podrían ser considerados como estrellas en el comercio internacional. Es decir, se fomenta el mercado y el producto, pero no al productor; no se realiza investigación alguna de los métodos y estrategias efectivas de internacionalización que se deberían aplicar, mismas que son decisivas para el éxito o el fracaso de los proyectos.

De no enfocar los esfuerzos en potenciar a los exportadores, nunca se logrará ampliar efectivamente la oferta ecuatoriana. Las medidas reales de largo plazo deben basarse en la creación y multiplicación de iniciativas exportadoras; es decir, incrementar el número de empresas o personas que tiendan, se interesen y busquen la internacionalización. Pero cómo hacerlo, si no se conoce el camino correcto, los mecanismos exitosos que se los permitan, los errores cometidos a evitar, las amenazas a superar.

Se puede evidenciar con facilidad si se piensa en cuál es la utilidad de la información de mercados internacionales, si no hay interés en la venta al exterior; de nada sirve identificar los productos estrellas, si las estrategias de internacionalización son ignoradas.

La única forma en lograr el interés de exportación, es brindar las herramientas a los productores para que fortalezcan y generen la motivación exportadora.

1.3. Justificación del Estudio

1.3.1. Justificación Teórica

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de teorías y conceptos básicos de internacionalización y de ventaja competitiva, definir las estrategias exitosas de entrada a mercados internacionales, implementadas por las PYMES del sector de alimentos procesados en la provincia de Pichincha. Esto con el fin de soportar la validez de dichas teorías en la realidad de las empresas ecuatorianas.

Porter, indica que la capacidad de competir en mercados internacionales depende no solo de los costos de los factores productivos, sino de su eficiencia en relación con el costo; y divide a estos factores en básicos y avanzados. Siendo los avanzados, factores productivos que no se encuentran de manera natural en el

país, como mano de obra especializada, sistemas de comunicación e infraestructura.

En esta línea, la investigación dará paso a conocer aquellas empresas ecuatorianas del sector que han optado por estrategias de entrada a mercados internacionales, a través, de acuerdos de cooperación contractuales, como el joint venture o subsidiarias propias de ser el caso.

Las teorías orientadas a la internacionalización de PYMES, por su parte, explican el proceso de internacionalización como un desarrollo lógico de las redes organizativas y sociales de las empresas. (Johanson y Mattson, 1998)

Es decir, consideran redes de negocios para la internacionalización a aquellas que mantienen las empresas con sus clientes, distribuidores, competidores, y gobierno; y argumentan que a medida que las empresas se internacionalizan, el número de actores con los que tienen que interactuar a través de la red aumentan, y las relaciones con estos se estrecha.

Bajo esta premisa, la investigación determinará además, el grado de internacionalización de las pymes del sector de alimentos procesados; así como, la implementación de estrategias de exportación directas e indirectas, en función de estas redes de negocios.

1.3.2. Justificación Metodológica

La metodología tradicional aplicada para fomentar la internacionalización de PYMES en el país, se fundamenta en estudios de factibilidad y viabilidad de exportación. Se identifican productos elaborados por las empresas que tengan o evidencien una potencial aceptación y rentabilidad en mercados internacionales. Sin embargo, esta metodología no ha sido totalmente eficiente para la consecución del crecimiento de la oferta exportable ecuatoriana.

Es así que, aquellas pequeñas empresas que buscan incursionar en mercados internacionales, se han visto frente a la realidad de un mercado sumamente competitivo tanto en calidad, precios, cantidad, atención al cliente y tecnología.

Ante un nuevo mercado, las estrategias competitivas son determinantes de éxito en la internacionalización; y las empresas que cuenten con la proyección de ingresar en mercados internacionales, tendrán que diseñar diversas estrategias para afrontar la complejidad de un sistema de comercialización distinto al nacional.

Esta investigación, a través, del estudio de las estrategias de internacionalización pretende dar una nueva alternativa para impulsar y potencializar al sector exportador, específicamente a las PYMES productoras de alimentos procesados.

La internacionalización es el proceso más complejo, ya que involucra condicionantes nuevas para la comercialización; como adaptar productos, procesos habituales de producción y distribución a un nuevo mercado objetivo, con necesidades y características diferentes. Sin embargo, la creciente globalización de los mercados la hace cada vez más necesaria.

Desde la perspectiva de empresa, la internacionalización contribuye a mejorar la utilización de la capacidad productiva, a desarrollar habilidades de gestión, a mejorar la generación e innovación de productos y procesos, y a fortalecer sus resultados.

Con estas premisas resulta imprescindible el estudio de las estrategias utilizadas por los empresarios ecuatorianos; que han desarrollado una visión internacional de la actividad económica; reinventando los conceptos y estrategias económicas dentro de un modelo de economía abierta.

1.3.3. Justificación Práctica

El estudio de las estrategias de internacionalización utilizadas por el empresario ecuatoriano, darán una visión de las prácticas y puntos críticos, que han consolidado el éxito de dichas empresas en el exterior.

Estas estrategias serán una pauta para definir qué se debe hacer, y cómo se lo va hacer. Se convertirán en herramientas de gestión en pro del crecimiento de las exportaciones ecuatorianas desde una nueva perspectiva.

La internacionalización a través de estrategias, fundamenta una metodología clave para el buen funcionamiento de las empresas ecuatorianas y sus perspectivas de futuro. Además este estudio pretende conocer los conceptos básicos de la estrategia empresarial en el sector exportador de alimentos procesados; que dinamice la actividad y proponga soluciones a la problemática actual que enfrenta los pequeños empresarios, que desean incursionar en mercados internacionales.

Al capacitar al empresario ecuatoriano, se dará paso a que conozca y desarrolle o diseñe una estrategia de internacionalización empresarial efectiva, que vele por sus intereses y el desarrollo del sector; incrementando la competitividad de las empresas exportadoras del país. Se debe tener en cuenta que la actividad exportadora exige una visión a medio plazo y una estrategia claramente definida.

Finalmente, el análisis de casos de éxito de internacionalización de las PYMES ecuatorianas, proporcionará una base sólida y real para la implementación, en pro del fomento hacia la expansión de las exportaciones en un mayor número de empresas del país.

Otro sustento de la presente investigación es la legislación ecuatoriana, que en sus normativas jurídicas posee dictámenes que buscan fomentar la

productividad a nivel nacional; así como apoyar al desarrollo empresarial; ejemplo de esto es la planificación gubernamental del Buen Vivir, misma que en su Objetivo 10, menciona:

“Objetivo 10. Impulsar la transformación de la matriz productiva.” (BUEN VIVIR PLAN NACIONAL , 2013-2017)

Más del 70% de la oferta exportable del país se concentra en productos primarios; así la mayoría de empresas del país, dedicadas al comercio internacional, se clasifican como primario exportadoras, dentro de los sectores tradicionales. (PROECUADOR, 2015)

En este sentido, el presente proyecto pretende retroalimentar a los exportadores PYMES del sector de alimentos procesados, sobre aquellas estrategias de éxito que han permitido la internacionalización, diversificación de productos y mercados; así como alianzas estratégicas y encadenamientos productivos, para la exportación.

Por su parte el Objetivo 12 del Plan Nacional del Buen Vivir, plantea:

“Objetivo 12. Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.” (BUEN VIVIR PLAN NACIONAL , 2013-2017)

El país forma parte de bloques económicos de integración como son la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), mismos que se forjaron con la finalidad de integrar sus mercados y proporcionar ciertos beneficios para fomentar el comercio entre los países integrantes de dichos bloques.

En esta línea, la investigación busca fomentar la diversificación de mercados para la exportación, a través, de las experiencias y estrategias que tienen y han utilizado los exportadores PYMES de alimentos procesados, para

ingresar a estos mercados; así como los beneficios que han obtenido al ser parte del bloque de integración.

Por otra parte es importante destacar también al Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones COPCI en su libro III “Del desarrollo empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas, y de la democratización de la producción”, dicta en su artículo 57 acerca de la Democratización productiva, como uno de los deberes del Estado, siendo una de las acciones a tomar la de su literal C:

“Apoyar el desarrollo de la productividad de las MIPYMES, grupos o unidades productivas organizadas, por medio de la innovación para el desarrollo de nuevos productos, nuevos mercados y nuevos procesos productivos;” (COPCI, 2010)

Y esto es precisamente lo que se busca con el proyecto planteado, ya que se recolectará conocimiento efectivo, de las empresas con experiencia en la internacionalización, para el desarrollo de nuevos mercados, de la derivación de productos y la mejora de procesos productivos.

1.4. Objetivo General

Desarrollar un estudio descriptivo y analítico de las estrategias de internacionalización de la producción de las PYMES del sector de alimentos procesados en la provincia de Pichincha

1.5. Objetivos Específicos

1. Categorizar las pequeñas y medianas empresas exportadoras de alimentos procesados, registradas en la Provincia de Pichincha.
 - a) Utilización de registros realizados en la Federación Ecuatoriana de Exportadores (FEDEXPOR)

2. Determinar la participación de las PYMES en la exportación de la provincia de Pichincha.
 - a) Determinación de los volúmenes de exportación de las PYMES de Pichincha
3. Definir factores críticos de éxito vinculados a la actividad estratégica de las PYMES
 - a) Identificación del tiempo promedio en el ejercicio de exportación de los empresarios.
 - b) Cumplimiento de normas y estándares de calidad internacionales.
 - c) Determinación de acuerdos de cooperación contractuales
4. Detallar las problemáticas que enfrentan las PYMES en el día a día del mercado internacional
 - a) Identificación de circunstancias de riesgo que presentan los mercados internacionales
 - b) Identificación de amenazas en los mercados internacionales para las PYMES
 - c) Identificación de las debilidades de las PYMES ecuatorianas
5. Establecer los modelos de internacionalización adoptados por las empresas exportadoras de alimentos procesados.
 - a) Identificación de los canales de distribución aplicados por las PYMES en los mercados internacionales
 - b) Identificación de los Canales de Comunicación aplicados por las PYMES en los mercados internacionales.

1.6. Marco Teórico

Para lograr generar el desarrollo de esta investigación existen varias teorías y prácticas económicas y comerciales que deben ser consideradas; a continuación se hará referencia a ellas.

Para empezar con la teoría básica es necesario mencionar a Adam Smith y su Investigación sobre la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones, que se refiere a la lógica del comercio internacional; se plantea la idea de la Ventaja Comparativa de las Naciones, la misma que explica que cada Estado debe especializarse y enfocar sus recursos en el desarrollo de lo que mejor sabe hacer. Obviamente esto se integra con el Principio de Complementariedad, que indica que si el Estado A produce arroz y es Estado B carnes, juntos logran nivelar sus canastas alimenticias.

Estas ventajas pueden ser explicadas en la actualidad mediante el llamado Costo de Oportunidad en las producciones, planteada por G. Haberler en 1936; donde el costo de un bien es la capacidad de un segundo bien en sacrificarse para liberar suficientes recursos o factores productivos para la producción del primer bien. Entonces se considerara que un Estado tendrá una ventaja comparativa en un bien y una desventaja en otro, siendo que produce los dos.

Además a la aplicación de la Teoría Tradicional del Comercio, que incluye los modelos que explican las causas del intercambio en función de las diferencias entre países: diferencias de tecnología y de dotaciones factoriales. (Blanco, 2008)

En el Comercio Exterior Ecuatoriano existe la problemática de una Balanza Comercial negativa, donde las importaciones son, en volumen y precio, mayores a las exportaciones, generando mayores egresos que ingresos a nivel nacional; considerando que sólo se generan commodities o bienes primarios que no tienen mayor competitividad en el mercado internacional.

Si bien es cierto que la complementariedad ha resultado beneficiosa, es necesario una armonización con la globalización, y por ello la Teoría de la Industrialización actual encaja a perfección, modelo de la CEPAL.

Las tres principales justificaciones para la industrialización sustitutiva se plantearon en la primera formulación de la CEPAL a fines de 1940 y durante 1950.

Primero, la restricción externa al crecimiento se atribuía a la caída de los precios del intercambio para los productos primarios y a las barreras de acceso al mercado para las manufacturas, que necesitaban una fuente interna de crecimiento. En otras palabras, el precio de venta internacional de los bienes primarios dejaron de ser suficientemente rentables para los Estados, mientras que los precios de aquellos bienes más industrializados cada vez son más elevados y más rentables, influyendo así en el desarrollo de las producciones en busca de su industrialización más competitiva.

Segundo, se advirtió la necesidad social de aumentar rápidamente el empleo para absorber la fuerza de trabajo creciente y ofrecer mejores oportunidades a la fuerza de trabajo subempleada de la agricultura campesina; lo que, los sectores primarios de exportación no podían lograr.

Tercero, la industrialización bajo la dirección del Estado fue vista como la única forma de generar rápidamente progreso tecnológico, porque los beneficios de un aumento de la productividad en el sector primario de exportación, serían percibidos por los importadores y no por los exportadores.

En términos analíticos, este modelo era la consecuencia lógica de modificar tres supuestos básicos del modelo neoclásico de comercio típico: indica que un país enfrenta una demanda infinitamente elástica de sus exportaciones a un nivel de precios mundiales dado que hay pleno empleo y movilidad del capital y del trabajo; y que no hay externalidades significativas provenientes de la inversión. (FitzGerald, S/N)

La crítica teórica inicial del modelo de la CEPAL era, en efecto, una reafirmación de los axiomas del modelo neoclásico de Heckscher-Uhlin-Samuelson, que incluye una frontera común de posibilidades de producción, pleno empleo de la mano de obra y del capital y la ausencia de poder monopolístico. (FitzGerald, S/N)

Es entonces que con estas nuevas directrices, se omite las ventajas comparativas de las naciones, indicando la necesidad de gestionar el desarrollo de las industrias de aquellos productores primarios en la búsqueda de la competitividad y acceso al mercado equitativo e igualitario.

Precisamente es allí donde se plantea una nueva teoría entorno a la cual gira el comercio exterior nacional, mediante las ventajas competitivas y no en las ventajas comparativas.

“De acuerdo con el modelo de la Ventaja Competitiva de Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un Retorno sobre la Inversión; según Michael Porter, la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la Ventaja Competitiva sostenible.” (12Management, N/D)

En base al libro de Porter denominado Estrategia Competitiva, tercera parte, hace referencia de las decisiones estratégicas que toman los empresarios para lograr superar problemas de las actividades en el mercado, las cuales son las mismas variables que consolidan y marcan el camino del éxito o del fracaso.

“Gerard Müller, distingue los términos de competencia y competitividad. El primero, se puede entender como parte de la lucha económica, y la capacidad para la competencia que desemboca en la rivalidad entre grupos de vendedores. Por el segundo, como el conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia. La competencia sería el resultado de la competitividad.” (Muller, 1995)

El conocimiento de aquellas estrategias que han sido exitosas permite su aplicación en otras empresas emergentes que buscan la internacionalización; y de este modo fortalecer su gestión y competencia en el mercado. Es por ello que se plantea fomentar las exportaciones, no solo con la investigación de mercados potenciales o con apoyo comercial ofreciendo facilidades administrativas o financiamiento, sino conociendo y compartiendo aquellas medidas o estrategias empresariales aplicadas por las PYMES que los han consolidado como exportadores.

1.7. Marco Referencial

Además de lo anteriormente expuesto y para complementar la fundamentación teórica de presente estudio descriptivo, es oportuno mencionar las siguientes teorías del comercio internacional:

Nueva Teoría del Comercio Internacional de Paul Krugman

Resulta menester citar a Paul Krugman, quien razona acerca de la denominada nueva teoría del comercio y la inversión internacional:

“La "nueva" teoría del comercio y la inversión internacional surgió de la combinación de una idea antigua con un enfoque nuevo de la modelación. La idea antigua es que gran parte del comercio internacional no se debe a las diferencias básicas de los países sino a una especialización arbitraria.”
(Krugman, 2000)

Se aplica en este estudio ya que fundamenta la idea de que las diferencias entre la oferta productiva para el comercio de cada país que no debe estar enfocada a ventajas comparativas de las tierras sino por el contrario en el aprovechamiento estratégico de cada factor productivo, siendo estos talento humano, manejo de capitales, usos de la tierra para lograr una internacionalización efectiva.

La Teoría de costes de Transacción por Ronal Coase

“La existencia de costes de transacción es lo que justifica la existencia de empresas. Si tenemos en cuenta que la utilización del mercado (del mecanismo de precios) lleva asociados unos costes de transacción, derivados de la necesidad de negociar y cerrar un contrato individual para cada operación, el comprador de un producto, en lugar de adquirirlo en el mercado, puede decidir crear una empresa y producirlo él mismo, con idea de ahorrarse los mencionados costes de utilización del mercado. (...) De acuerdo con el planteamiento de la Economía de los Costes de Transacción, la relación empresa-entorno es contemplada desde un punto de vista contractual o basado en el intercambio (relación transaccional), en el que su premisa básica es que mercados y jerarquías, son mecanismos alternativos para efectuar las transacciones, siendo preferible aquél que reduzca al máximo los llamados costes de transacción. Estos incluyen los costes de: encontrar las alternativas posibles (con los consiguientes costes de información y de equivocarse, que serán tanto más elevados cuanto mayor sea la incertidumbre), de supervisión de los procesos, de negociación, de ejecución de los contratos, etc.” (Sánchez, 2004)

Por contexto esta teoría se ve reflejada en el manejo de mecanismos de reducción de costes en la producción, y se enfoca a aquellas medidas que logran eficiencia en la consecución de este objetivo, tal como la supervisión de procesos o formulación de contratos, mismo que son estrategias de internacionalización como por ejemplo el contrato de Joint Venture, presente hasta la actualidad en el ámbito empresarial.

Teoría de la Ventaja Competitiva de Porter

“El comercio internacional permite a una nación aumentar su productividad eliminando para ello la necesidad de producir todos los bienes y servicios dentro de la misma nación. Así; un país puede especializarse en las industrias y en los sectores donde sus empresas son relativamente más productivas e importar artículos y servicios en los cuales sus compañías

son menos productivas que las de los competidores extranjeros. Las importaciones y las exportaciones son, por consiguiente, partes integrantes del aumento de la productividad” (Porter, 1991)

Fundamenta el estudio ya que hace referencia al uso estratégico de alianzas para generar valor, mismas que las empresas aplican en el ámbito internacional; tales como la exportación de marca o también conocida como franquicia.

Como se mencionó antes, la nueva teoría del comercio internacional no rechaza la ventaja comparativa como uno de los determinantes del comercio. Por el contrario la complementa. La idea básica es que el patrón del comercio internacional se determina sólo hasta cierto punto por los gustos, las tecnologías y los recursos de los países.

Teoría de la Estrategia Empresarial por la Ventaja Nacional.

“Las fuentes más importantes de la ventaja nacional, deben buscarse y aprovecharse diligentemente (situación diferente a la de los costos bajos que se logran operando sencillamente a nivel nacional). Las compañías de éxito internacional no son espectadoras pasivas en el proceso de crear ventaja competitiva. Están atrapadas en un proceso interminable de búsqueda de nuevas ventajas y de lucha para protegerlas de sus competidoras. La actividad requerida para crear y sostener la ventaja competitiva a nivel internacional encierra desafíos y a menudo puede ser profundamente desagradable. Hay otras formas de obtener utilidades, como el apoyo gubernamental, colocarse atinadamente en el mercado sosteniendo bajo el nivel de la inversión y mantenerse apartado de las industrias de calibre internacional.” (Porter, 1991)

Finalmente esta teoría habla de aquellas estrategias empresariales que buscan un apoyo gubernamental; para obtener competitividad en el mercado

exterior, tales como la obtención de subsidios o subvenciones a ciertos sectores productivos de la industria nacional.

Es entonces que, de manera positiva las teorías propuestas proporcionan un reconocimiento a la relación amplia de las fuentes del comercio y la especialización internacional.

Estos factores fundamentales determinan ciertas características del patrón comercial, pero no determinan todos sus detalles. La razón es que el patrón completo del comercio refleja también la especialización debida a las economías de escala, y esta especialización adicional incluye un elemento arbitrario o histórico.

1.8. Marco Conceptual

Commodities: Este tipo de bienes son de tipo genérico, es decir, no se tiene una diferenciación entre sí. Normalmente cuando se habla de commodities, se habla de materias primas o bienes primarios, destacando por ejemplo el trigo, que se siembra en cualquier parte del mundo y que tendrá el mismo precio y la misma calidad. (FinanzasyEconomía, 2011)

Competencias: Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular. (AdmonGlosario, 2009)

Competitividad: Capacidad que tiene una empresa, que le permite oponerse a otros similares en la consecución de un mismo fin. (FREEDICTIONARY, 2015)

CEPAL: La Comisión Económica para América Latina y el Caribe, es una de las cinco comisiones regionales de las Naciones Unidas; y su sede está en Santiago de Chile. Se fundó para contribuir al desarrollo económico de América Latina, coordinar las acciones encaminadas a su promoción y reforzar las relaciones económicas de los países entre sí y con las demás naciones del

mundo. Posteriormente, su labor se amplió a los países del Caribe y se incorporó el objetivo de promover el desarrollo social. (CEPAL, 2015)

Valor agregado: Valor agregado o valor añadido, en términos de marketing, es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial; generalmente se trata de una característica o servicio poco común, o poco usado por los competidores, y que le da al negocio o empresa cierta diferenciación. (Rojas, 2013)

Ventaja Competitiva: Es cuando una empresa tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo. (El Ergomista, 2010)

Ventaja comparativa: Indica en qué actividad o industria cada economía se especializa; siendo la especialización un factor clave en la economía. Es uno de los elementos claves para el desarrollo de los países, la apertura de los mercados, para obtener la ganancia que genera el libre comercio. (Rosero, 2014)

Demanda Potencial: Es una de las dos fuerzas que está presente en el mercado, representa la cantidad de productos o servicios que el público objetivo quiere y puede adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos. El valor global que expresa la intención de compra de una colectividad. La curva de demanda indica las cantidades de un cierto producto, que los individuos o la sociedad están dispuestos a comprar en función de su precio y sus rentas. (Marketing, 2006)

1.9. Marco Contextual o Situacional

1.9.1. Contexto y lugar donde se desarrollará el estudio

El presente estudio investigativo se desarrollará bajo el contexto de recopilación de las estrategias aplicadas por las Pequeñas y Medianas Empresas productoras y exportadoras del sector de Alimentos Procesados localizadas en la Provincia de Pichincha.

1.9.2. Delimitación Temporal

El presente Estudio recopilará información de las Pequeñas y Medianas Empresas del sector de alimentos procesados en un intervalo de tiempo que comprende el periodo 2010-2015, para con ello poder evaluar la eficiencia de cada estrategia aplicada con base a su resultado alcanzado.

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Enfoque de Investigación

Mixto

El presente Estudio tiene un enfoque de investigación mixto dado que pretende identificar estrategias empresariales, mismas que pueden ser cualitativas como incentivos económicos, y a su vez cuantitativas como volúmenes de exportación, y montos de ingreso.

2.2. Tipología de Investigación

2.2.1. Por su finalidad

Básica

El presente estudio representa una investigación de tipo básico o puro, dado que está orientada a la búsqueda de conocimientos y sin un fin práctico específico e inmediato

2.2.2. Por las Fuentes de Información

Documental

El presente estudio representa una investigación documental ya que se sustentará en la recopilación de informes y estadísticas desarrolladas por las entidades de gobierno como de las PYMES de la Provincia de Pichincha.

2.2.3. Por las Unidades de Análisis

Insitu

Las unidades de Análisis en este caso, las estrategias de internacionalización, serán obtenidas de primera mano mediante entrevistas a las empresas que las han emprendido con miras al comercio exterior

2.2.4. Por el control de variables

No experimental

Se cataloga como una Investigación no experimental ya que es una investigación sistemática; en la que los investigadores no tienen control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos. En otras palabras, las estrategias de internacionalización ya se aplicaron y no es posible un control de variable.

2.2.5. Por el Alcance

Descriptivo

El estudio es de carácter descriptivo ya que pretende llegar a conocer las situaciones predominantes a través de la descripción exacta de las actividades y estrategias aplicadas por las PYMES de Pichincha. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables lo cual permite la observación sin afectar el comportamiento normal de las empresas analizadas.

2.2.6. Variables de estudio

Para la identificación de las variables de estudio ir al ANEXO 1

2.2.7. Hipótesis

Las estrategias empresariales aplicadas por las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del sector de Alimentos Procesados son idóneas para la internacionalización de su producción.

2.2.8. Técnica de Campo

La metodología de investigación que se va a utilizar para el presente proyecto se basa en la utilización de los métodos de tipo exploratorio.

En la fase de investigación exploratoria se hará uso de datos secundarios externos basados en la información del Banco Central del Ecuador, MAGAP, INEN, INEC, FEDEXPOR y demás organismos pertinentes que provean datos relevantes para el estudio.

En este proyecto investigativo es primordial realizar un estudio de campo, mediante la técnica de entrevistas, para poder conocer de primera mano las experiencias de los exportadores en esta actividad.

Además de lo anteriormente expuesto, para la investigación concluyente se utilizará entrevistas estructuradas, dirigidas a intermediarios y expertos que intervienen en la internacionalización de la producción PYMES. La recolección de información se la realizará de manera ordenada, respetando cronogramas de trabajo, para aprovechar de la mejor manera el tiempo y recursos económicos

Posteriormente, la información obtenida se la manejará en una base de datos que facilite el estudio y el análisis de resultados.

CAPÍTULO 3

3.1. Sector de Alimentos Procesados en Ecuador

Para analizar el sector productivo de Alimentos Procesados es necesario comprender en primera instancia, qué tipos de alimentos son concebidos como tales. Considerando que la gran mayoría de alimentos que la población lleva a su mesa, pasan por algún tipo de procesamiento antes de su ingesta; inclusive algunos podrían resultar peligrosos sin un apropiado procesamiento, que los haga aptos al consumo humano.

El procesamiento de alimentos engloba a todo proceso que convierte la materia vegetal o animal en un producto apto al consumo; así también, la utilización de medidas tecnológicas y científicas que retrasen la degradación natural de los alimentos, e inclusive las diversas formas en que los productores logran transformarlos incrementando su sabor y concentración.

Aunque no existe una definición oficial, el Consejo Internacional de Información Alimentaria (IFIC), cuya misión es comunicar eficazmente la información con base científica sobre la seguridad alimentaria y la nutrición, define a los alimentos procesados de la siguiente forma:

“Cualquier alimento que no sea un producto agrícola no tratado, incluido cualquier producto agrícola no tratado que haya sido sometido a lavado, limpieza, molienda, corte, picado, calentamiento, pasteurización, blanqueado, cocción, enlatado, congelado, desecado, deshidratación, mezclado, envasado u otro procedimiento que modifique el estado natural del alimento.” (IFIC, 2010)

Existe una gran diversidad de productos que son Alimentos procesados, y se los puede clasificar de en los siguientes grupos:

Tabla 1
Tipos de Alimentos Procesados

Producto	Concepto	Ejemplo
Mínimamente Procesados	Requieren poco procesamiento o producción.	Frutas y vegetales lavados y envasados, ensaladas en bolsas, nueces y granos de café tostados y molidos
Alimentos Conservas	Procesados para ayudar a conservar y realzar los nutrientes y la frescura de estos en el pico máximo de su madurez	Atún, frijoles y tomates en lata; frutas y vegetales congelados; papillas envasadas para bebés
Combinación de Ingredientes	Combinan ingredientes tales como endulzantes, especias, aceites, saborizantes, colorantes y conservantes para mejorar la inocuidad y el sabor y/o el aspecto visual.	El puré de papas instantáneo, el arroz, la mezcla para preparar tortas, la salsa de tomate en frasco, las mezclas de especias, los aderezos y salsas, y la gelatina.
Listos para Consumir	Aquellos que requieren una preparación mínima para ser ingeridos	Cereales para desayuno, avena saborizada, galletas tipo crackers, mermeladas y jaleas, mantecas de nueces, helados, yogures, pan de ajo, barras de granola, galletitas dulces, caramelos masticables, pollo rostizado, fiambres, jamón asado con miel, quesos untables, bebidas frutales y bebidas carbonatadas.
Alimentos Ahorra Tiempo	Alimentos que no requieren preparación para ser ingeridos	Comidas preparadas y comidas, pizzas y pasteles congelados

Fuente: (IFIC, 2010)

La legislación Nacional mediante el Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano, vigente desde 2013 con Registro Oficial 134, conceptualiza a estos productos de la siguiente manera:

“Es toda materia alimenticia, natural o artificial que para el consumo humano ha sido sometida a operaciones tecnológicas necesarias para su transformación, modificación y conservación, que se distribuye y comercializa en envases rotulados bajo una marca de fábrica determinada. El término alimento procesado, se extiende a bebidas alcohólicas, y no alcohólicas, aguas de mesa, condimentos, especias y aditivos alimentarios.”
(Ministerio de Salud Pública, 2013)

Con base en lo expuesto, es posible interpretar las dimensiones del sector de Alimentos Procesados partiendo desde un enfoque nacional. Según los estudios realizados por el Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad y presentados en 2013, la producción de alimentos procesados es uno de los sectores con mayor peso en la economía ecuatoriana por su participación y crecimiento; según este estudio y estadísticas oficiales entre los años 2006 –2010 las ventas de alimentos procesados tuvieron un crecimiento de un 58%. (Consejo Sectorial de la Producción, 2013)

El desarrollo de este sector se debe a factores internos como la producción agrícola, riqueza de suelos y climas; así como, a factores externos como la globalización, que ha generado demanda de alimentos en los países más desarrollados, que carecen del potencial productivo de suelos.

Este crecimiento se ve reflejado también en el fortalecimiento de la constitución y establecimiento de nuevas empresas con esta actividad económica; logrando un pico en sus tasas de crecimiento del 9% en 2008, y pese al decrecimiento por la crisis mundial de 2009; al año siguiente continuó con un incremento positivo, según datos de la Superintendencia de Compañías.

Tabla 2
Incremento de empresas en el sector

	Número de empresas en el sector					Crecimiento
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	TOTAL	
2006	763	731	484	4884	6862	
2007	760	743	521	5255	7279	6.08%
2008	982	724	395	5804	7905	8.60%
2009	799	730	381	5091	7001	-11.44%
2010	832	740	381	5125	7078	1.10%

Fuente: (Consejo Sectorial de la Producción, 2013)

La industria de elaboración de bebidas y alimentos procesados, según estadísticas de la Cámara de Industrias de Guayaquil, representan el 42% de las ventas de la industria manufacturera no petrolera y genera el 35% de los puestos de empleo directos del sector manufacturero. (Cámara de Industrias de Guayaquil, 2015)

Según las Cuentas Nacionales, la industria con mayor presencia sobre el PIB pertenece al sector manufacturero con una participación del 12%. Dentro de esta industria, la rama de alimentos y bebidas contribuye con el 40%; en donde la elaboración de bebidas es el rubro más representativo. La inversión nacional y extranjera en la industria, también han sido una de las causales del desarrollo y crecimiento constante en este sector. Es así que, a febrero de 2013 registró 470,3 millones de dólares, que representa un incremento del 26%, con respecto al mismo mes del año anterior. (MIPRO, 2013)

“En los últimos años la industria de alimentos ha trabajado intensamente en el fortalecimiento de encadenamientos productivos, convirtiéndose en anclas del resto de la economía. La importancia que ha tomado esta industria para la economía ecuatoriana, ha generado una fuerza laboral con elevada experiencia y profesionales capacitados; que repercute directamente en la elaboración y desarrollo de productos de calidad y con potencial exportador”. (PROECUADOR, 2015)

Según estadísticas de La Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas, en los últimos tres años, la industria de los alimentos creció en un 10%.

Este crecimiento se da en razón del aumento de las exportaciones de la industria, que pasaron de 9.900 millones de dólares en el 2012 a unos 11 500 millones en 2014. (Cámara de Industrias de Guayaquil, 2015)

El sector productivo de Alimentos Procesados abarca numerosas sub-actividades económicas que referidas por su Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), se encuentran categorizadas en C10 Elaboración de Productos Alimenticios y C11 Elaboración de Bebidas; mismos que a su vez agrupan otras actividades que pueden ser o no de producción de alimentos procesados. Se puede consultar en el Anexo 2 la tabla que resume las actividades específicas del sector analizado.

La especialización de los exportadores ecuatorianos, ha desempeñado un papel importante en el perfeccionamiento de los procesos e innovación productiva; así como, la identificación de oportunidades de negocios en mercados extranjeros, ofreciendo productos de calidad y ajustados a las necesidades del mismo.

Esta mecanización y automatización de procesos se ha dado a nivel de medianas y grandes empresas del sector. La gran mayoría de ellos cuenta con certificaciones de calidad que garantizan el ingreso de un producto óptimo para satisfacer los requerimientos de consumidores en todo el mundo; además de, certificaciones ISO, BPM, KOSHER y Orgánica. (PROECUADOR, 2015)

Las características generales de la industria de alimentos y bebidas en el Ecuador son entre otras las siguientes:

- En la industria de alimentos y bebidas, la mayor parte de la producción se mantiene a nivel de productos naturales básicos, hay un gran potencial para la agregación de valor, innovaciones consistentes y masivas a nivel de productos elaborados.

- Las empresas grandes del sector, han implementado mejoras en sus cadenas productivas; así como, de abastecimiento.
- La preocupación por la capacitación y competencia de sus colaboradores ha aumentado.
- La tecnificación es uno de sus objetivos a largo plazo; y se vincula directamente con los sistemas de trazabilidad.
- Existe una orientación positiva hacia la exportación en la mayoría de cadenas productivas de alimentos, frutas y productos básicos.
- Cambio en la orientación hacia la calidad de los productos, requiriendo etiquetado y certificaciones adecuadas a nivel de grandes cadenas de retail.
- El consumidor internacional inclina su decisión de compra por aquellos sistemas de calidad, trazabilidad y sellos relacionados con manejo ambiental adecuado, buenas prácticas agrícolas y de manufactura, inocuidad en los alimentos, etc. Se comienza exigir sello de adecuadas condiciones laborales. (PROECUADOR, 2015)

3.1.1. Sub-sectores de Alimentos Procesados

El sector de alimentos procesados se ve dominado en su mayoría por la participación de ciertas producciones, focalizadas a los lácteos, aceites y grasas, confitería, vegetales y frutas; mismos que pueden ser interpretados como sub-sectores de Alimentos Procesados.

El sub-sector orientado a la producción de alimentos procesados derivados de Vegetales y Frutas es el más representativo y el portaestandarte del sector en sí. En 2012, el consumo de frutas y vegetales procesados en el mercado interno

alcanzó los US\$ 1.200 millones. En este sub sector encontramos los snacks de frutas y vegetales, frutas secas, y chips de vegetales respectivamente.

Para referenciar a las PYMES de la provincia, en función del subsector al que pertenecen, se puede consultar el Anexo 4, la tabla de Empresas por Sub-Sector de Alimentos Procesados.

Por otro lado, la oferta de productos alimenticios fabricados en el país lideran las perchas de supermercados y puntos de distribución, en razón del dinamismo del mercado lácteo; así como, la oferta de nuevos productos en las áreas de conservas, de productos enlatados y jugos. (ANFAB, 2013)

Según el Ministro de Industrias, Miguel Egas, en el mercado nacional estos alimentos pasaron del 87% en perchas a 92% durante el 2014; y de las 935 empresas que firmaron convenios de sustitución de importaciones en 2014, 87 correspondieron al sector alimenticio.

En el ámbito del comercio internacional, tanto la industria como sus representantes afirman estar preparados para competir con productos extranjeros; en razón del dinamismo y preparación que caracteriza a la industria. (ANFAB, 2013)

Es posible apreciar una relación de productos en función del tamaño de las de empresas del sector. La pequeña industria de alimentos y bebidas, se caracteriza por la elaboración de quesería, panadería, chifles y confitería. La media empresa, se dedica a la elaboración de productos enlatados y conservas; y la grande industria se concentra en el sector cárnico, pesquero, enlatados de atún, el sector lácteo y la molinería.

Se puede consultar en el Anexo 2, la tabla que resume la producción del sector por tamaño de empresa.

3.2. Categorización de Empresas productoras-exportadoras de Alimentos Procesados de Pichincha.

La categorización de las empresas busca delimitar el campo de investigación y de recopilación de información; por ello, se considera la ubicación, la actividad, el tamaño, la participación en mercados internacionales, el número de empleados y montos de ventas de las empresas analizadas.

En una primera instancia de investigación y, con base al Directorio de Exportadores de la Federación Ecuatoriana de Exportadores (FEDEXPOR), en la provincia de Pichincha existen un total de 1006 empresas cuyas producciones se destinan al comercio internacional.

Cabe recalcar que este número no discrimina sector productivo al que pertenece, por dicha razón es necesario diferenciar exclusivamente a aquellas que están involucradas en el Sector de Alimentos Procesados; según la base de datos de PROECUADOR son en total de 167 empresas, donde se agrupan Productoras, Comercializadoras Nacionales, y Exportadoras.

Las empresas Comercializadoras son aquellas que compran y venden alimentos procesados, sin embargo estas no exportan y se enfocan al mercado nacional; por otra parte los productores donde en su mayoría son Microempresas tampoco realizan una exportación como tal, dado que venden su producción a empresas más grandes para que estas las exporten convirtiéndose en sus proveedores. Excluyendo estas, un total de 33 empresas de Pichincha realizan exportaciones de alimentos procesados.

Del mismo modo para focalizar la investigación a las Pequeñas y Medianas Empresas se filtró aún más dicha base de exportadores.

Para determinar el tamaño de las empresas existen dos parámetros de decisión, el primero acorde al número de empleados o colaboradores y el segundo en función de los montos de ventas que registra cada empresa. Para el efecto se

considera los parámetros de clasificación de la Comunidad Andina de Naciones en su Resolución N°1260 denominada “Disposición Técnica para la Transmisión de Datos de las Estadísticas de MIPYME de los Países de la Comunidad Andina”; misma que sugiere lo siguiente en su artículo 3: (CAN, 2009)

Tabla 3
Categorización de Empresas por su Tamaño

Variables	CONJUNTO A Estrato I Microempresa	CONJUNTO B Estrato II Pequeña	CONJUNTO C Estrato III Mediana	CONJUNTO D Estrato IV Grande
Personal Ocupado	1 – 9	10 – 49	50 – 99	100 – 199
Valor Bruto de las Ventas Anuales (US\$)*	≤ 100.000	100.001 – 1.000.000	1.000.001 – 2.000.000	2.000.001 – 5.000.000

Fuente: (CAN, 2009)

Para la determinación del tamaño de la empresa por el número de empleados, se utilizó el registro de FEDEXPOR.

Tabla 4
Empresas Exportadoras del Sector por Número de Empleados

Nº	RUC	EMPRESA	NÚMERO DE EMPLEADOS
1	1790429016001	INVEDELCA S.A. CHAMPIÑONES GÜIPI	MEDIANA (DE 50 A 149 EMPLEADOS)
2	1790687147001	PROCESADORA CONTINENTAL DE ALIMENTOS S.A	MEDIANA (DE 50 A 149 EMPLEADOS)
3	1791739574001	AGROAPOYO S.A.	PEQUEÑA (DE 10 A 49 EMPLEADOS)
4	1792114942001	PLATAYUC	PEQUEÑA (DE 10 A 49 EMPLEADOS)
5	1792219957001	RUNA - RUNATARPUNA EXPORTADORA	PEQUEÑA (DE 10 A 49 EMPLEADOS)
6	1790359417001	AGSO, ASOCIACIÓN DE GANADEROS DE LA SIERRA Y ORIENTE	MEDIANA (DE 50 A 149 EMPLEADOS)
7	1790951588001	FUNDACIÓN MCCH MAQUITA CUSHUNCHIC COMERCIALIZANDO COMO HERMANOS	MEDIANA (DE 50 A 149 EMPLEADOS)
8	1790356604001	EXTRACTOS ANDINOS C.A.	MEDIANA (DE 50 A 149 EMPLEADOS)
9	1791949439001	FROZEN TROPIC	PEQUEÑA (DE 10 A 49 EMPLEADOS)
10	1792265819001	INALPROCES S.A.	PEQUEÑA (DE 10 A 49 EMPLEADOS)

11	1790481409001	SIPIA S.A.	MEDIANA (DE 50 A 149 EMPLEADOS)
12	1791431227001	ARTEAGRÍCOLA CÍA.LTDA.	PEQUEÑA (DE 10 A 49 EMPLEADOS)
13	1791288246001	ESPECIES EXÓTICAS	PEQUEÑA (DE 10 A 49 EMPLEADOS)
14	1791364996001	FUNDAMYF	PEQUEÑA (DE 10 A 49 EMPLEADOS)
15	1791728114001	THE EXOTIC BLENDS CO.	MEDIANA (DE 50 A 149 EMPLEADOS)
Nº	RUC	EMPRESA	NÚMERO DE EMPLEADOS
16	1790010376001	PRODUCTOS LACTEOS GONZALEZ CIA. LTDA.	PEQUEÑA (DE 10 A 49 EMPLEADOS)
17	1791713222001	MERTENS & ASO. S.A.	PEQUEÑA (DE 10 A 49 EMPLEADOS)
18	1790862917001	ICAPEB	MEDIANA (DE 50 A 149 EMPLEADOS)
19	1790972852001	INAGRO F. A. S. C. C	PEQUEÑA (DE 10 A 49 EMPLEADOS)
20	1790017397001	COMPAÑÍA ECUATORIANA DEL TE CETCA	MEDIANA (DE 50 A 149 EMPLEADOS)

Fuente: Bases de Datos PROECUADOR y FEDEXPOR

Ahora para cumplir con el segundo criterio de categorización de las empresas en PYMES, es decir el monto de ventas, se utilizó el listado del Catastro Exportadores Habituales de Bienes al 2014 del Servicio de Rentas Internas, así como su herramienta virtual para conocer el monto declarado de Impuesto a la Renta, mismo que es directamente proporcional al monto de Utilidad de las empresas por ventas; con ello se presenta la siguiente tabla.

Tabla 5

Empresas Exportadoras del Sector por Monto de ventas

Nª	RUC	EMPRESA	NÚMERO DE EMPLEADOS	IMPORENTA CAUSADO 2014
1	1790481409001	SIPIA S.A.	MEDIANA	329,570
2	1790972852001	INAGRO F. A. S. C. C	PEQUEÑA	85,100
3	1790429016001	INVEDELCA S.A. CHAMPIÑONES GÜIPI	MEDIANA	78,300
4	1791949439001	FROZEN TROPIC	PEQUEÑA	64,815
5	1790687147001	PROCESADORA CONTINENTAL DE ALIMENTOS S.A	MEDIANA	62,040
6	1790017397001	COMPAÑÍA ECUATORIANA DEL TE CETCA	MEDIANA	43,090

7	1791728114001	THE EXOTIC BLENDS CO.	MEDIANA	28,310
8	1790010376001	PRODUCTOS LACTEOS GONZALEZ CIA. LTDA.	PEQUEÑA	19,850
9	1792219957001	RUNA – RUNATARPUNA EXPORTADORA	PEQUEÑA	17,330
10	1791288246001	ESPECIES EXÓTICAS	PEQUEÑA	16,550
11	1792114942001	PLATAYUC	PEQUEÑA	15,570
12	1791713222001	MERTENS & ASO. S.A.	PEQUEÑA	4,290
13	1790862917001	ICAPEB	MEDIANA	2,810
14	1790356604001	EXTRACTOS ANDINOS C.A.	MEDIANA	2,069
N ^a	RUC	EMPRESA	NÚMERO DE EMPLEADOS	IMPORENTA CAUSADO 2014
15	1791739574001	AGROAPOYO S.A.	PEQUEÑA	1,770
16	1790359417001	AGSO, ASOCIACIÓN DE GANADEROS DE LA SIERRA Y ORIENTE	MEDIANA	0,00
17	1790951588001	FUNDACION MCCH MAQUITA CUSHUNCHIC COMERCIALIZANDO COMO HERMANOS	MEDIANA	0,00
18	1792265819001	INALPROCES S.A.	PEQUEÑA	0,00
19	1791431227001	ARTEAGRÍCOLA CÍA.LTDA.	PEQUEÑA	0,00
20	1791364996001	FUNDAMYF	PEQUEÑA	0,00

Fuente: Exportadores Habituales de Bienes (SRI, 2015)

De las empresas que son exportadoras de alimentos procesados de Pichincha, las Pequeñas y Medianas empresas representan un 61%, mientras que las Grandes un 24% y Microempresas apenas un 15%, como se puede evidenciar en la siguiente gráfica:

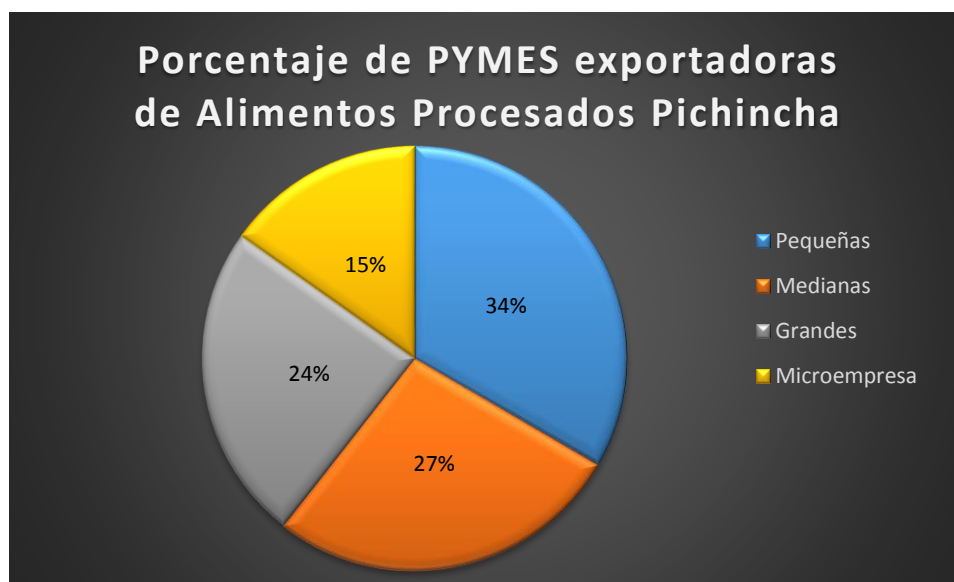


Figura 1. Tamaño de las empresas

Es entonces que entrelazando la información las bases de datos y registros de entidades Públicas y Privadas como el Directorio de Exportadores de FEDEXPOR, Base de Datos de PROECUADOR y el Catastro Exportadores Habituales de Bienes SRI, que se obtiene la población objeto de estudio consolidada en 20 empresas productoras de Alimentos Procesados, que efectivamente se desenvuelven en el comercio internacional, mismas que proporcionarán la información para el estudio de las estrategias de la internacionalización de este sector.

Es evidente que el sector de Alimentos Procesados ha captado el 16,60% de la actividad empresarial de Pichincha con 167 empresas que realizan esta actividad, sin embargo apenas un 21 % de estas realizan exportación, donde las PYMES representan el 61% y las Grandes y Microempresas un 39%.

3.3. Participación de las exportaciones de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), del sector de Alimentos Procesados en la provincia de Pichincha.

La provincia de Pichincha concentra 20 empresas que cumplen con las características esenciales para ser consideradas dentro de este estudio; pertenecen al sector de alimentos procesados y se encuentran categorizadas como pequeñas y medianas empresas en función del número de empleados y las ventas brutas anuales.

En relación con esta categorización, los volúmenes de exportación de la provincia se ubican en los 52 millones de dólares, en valores FOB, y 35 mil toneladas métricas al año 2014. (MANIFIESTO, 2014)

El total exportado por las empresas del sector, es de 173 millones de dólares y 115 mil toneladas; por lo que, la participación de las exportaciones de las PYMES de Pichincha, representan el 30% de la oferta exportable del sector. (PROECUADOR, 2015)

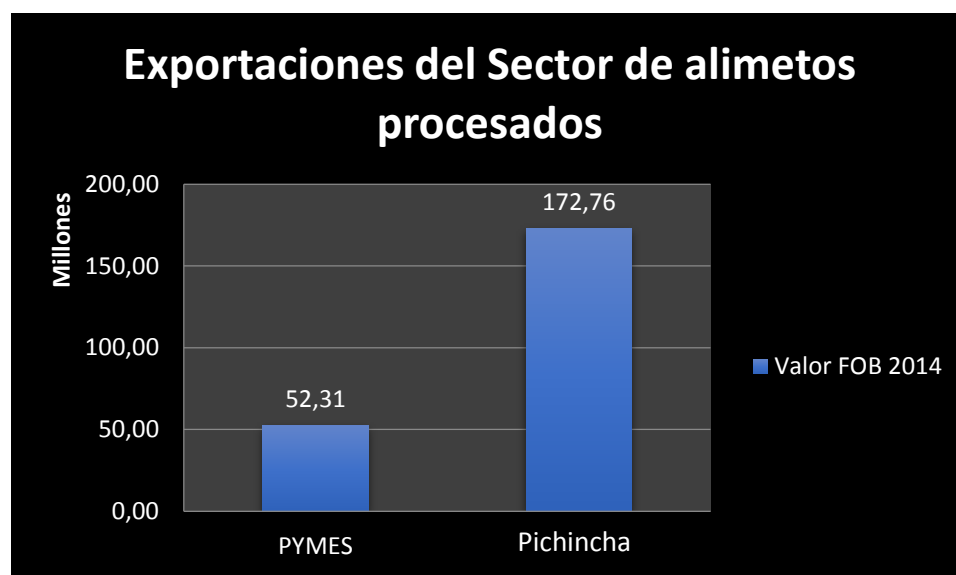


Figura 2. Identificación de volúmenes de exportación FOB)

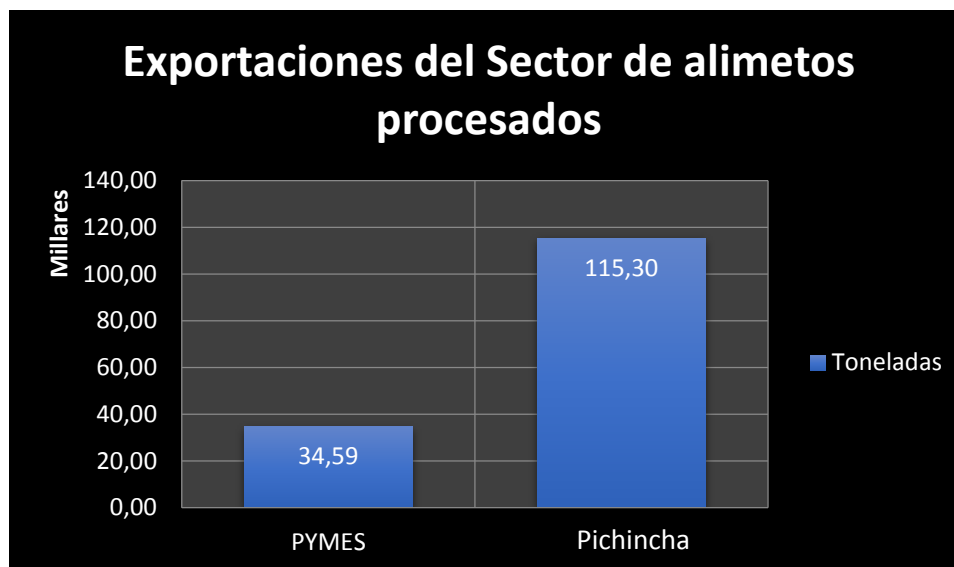


Figura 3. Identificación de volúmenes de exportación (TM)

Considerando las 20 empresas productoras-exportadoras de la provincia, la media de exportación es de 3 millones de dólares, en valores FOB, y 2 mil toneladas métricas, en el año 2014.

A continuación se presenta el valor FOB exportado por las PYMES consideradas dentro del estudio, junto con sus principales productos de exportación.

Tabla 6
Determinación de los volúmenes de exportación de las PYMES de Pichincha

Nº	Exportador	RUC	Productos	FOB 2014 Miles de dólares	TONELADAS 2014
1	FUNDACION MCCH MAQUITA CUSHUNCHIC	1790951588001	ARROZ DE CEBADA, BARRAS DE CEREAL, CACAO EN GRANO ORGÁNICO, CHOCOLATES, HONGOS SECOS, MERMELADAS, PALMITO, PANELA, PINOL, QUINUA, PIÑAY UVILLA DESHIDRATADA	27485 754	16 616
2	PROCESADORA CONTINENTAL DE ALIMENTOS S.A	1790687147001	PALMITO Y ALCACHOFAS	10551 306	8 513
11	SERVICIO INTEGRAL PARA LA INDUSTRIA ALIM	1790481409001	PALMITO	3970 437	2 703
15	THE EXOTIC BLENDS CO. BLEXOTIC S.A.	1791728114001	CHIFLE DE PLATANO	2929 237	1 352
4	PLATAYUC COMPAÑIA LIMITADA	1792114942001	ACEITE DE GIRASOL, CHIFLES CON SAL, CHIFLES DULCES, CHIPS DE YUCA, PLÁTANO Y YUCA CONGELADOS	1835 880	2 329
19	INAGRO F. A. S. C. C.	1790972852001	QUINUA	1765 246	708
20	COMPANIA ECUATORIANA DEL TE CA CETCA	1790017397001	TE NEGRO Y TE VERDE AL GRANEL	1307 355	1 455
5	RUNATARPUNA EXPORTADORA S.A.	1792219957001	HOJA DE GUAYUSA ORGANICA	948 044	246
10	INALPROCES	1792265819001	KIWA MIX DE VEGETALES, KIWA BEETROOT CHIPS	686 123	171
9	FROZENTROPIC CIA. LTDA.	1791949439001	PULPA CONGELADA	517 082	413
13	ESPECIES EXOTICAS ESXOT CIA. LTDA.	1791288246001	CHOCHOS EN SALMUERA, SALSA DE AJI, CHOCHOS PICANTES, SALSA DE PIMIENTA CALIENTE	104 157	61
16	PRODUCTOS LACTEOS GONZALEZ CIA. LTDA.	1790010376001	QUESO FRESCO, MANTEQUILLA, MANJAR DE LECHE	95 678	53
3	APOYO GLOBAL A LA AGROINDUSTRIA DEL FUTU	1791739574001	BANANO ORGÁNICO DESHIDRATADO	41 481	2
1	INVEDELCA	1790429016001	CHAMPIÑONES	27 203	13
17	MERTENS & ASO. S.A.	1791713222001	SUPLEMENTOS NUTRICIONALES NATURALES (SPIRULINA)	20 685	12
18	INDUSTRIA DE CAMELOS PEREZ BERMEO CIA.	1790862917001	BOMBONES, CAMELOS, KAUMAL	19 088	11
8	EXTRACTOS ANDINOS CA	1790356604001	TUTTI FRUTTI SG-BC-21A	10 225	1
6	ASOCIACIÓN DE GANADEROS DE LA SIERRA Y ORIENTE	1790359417001	PRODUCTOS LÁCTEOS, PRODUCTOS VETERINARIOS	0	0
12	ARTEAGRÍCOLA CÍA.LTDA.	1791431227001	CHIFLE DE PLATANO, YUCA, BARRAS DE GRANOLA	0	0
14	FUNDAMYF	1791364996001	QUINUA Y FRÉJOL ORGÁNICOS, SOPAS INSTANTÁNEAS, GRANOLA.	0	0
			Total país	52 314.989	34 589
			Total Pichincha	172 758,188	115 298

Fuente: (MANIFIESTO, 2014)

La oferta exportable a analizar, abarca productos como los champiñones, el palmito, snacks de banano y vegetales, pulpa congelada, frutas en conserva, entre otros.

A continuación se muestra una participación general de cada producto en relación con la oferta exportable de las empresas consideradas.

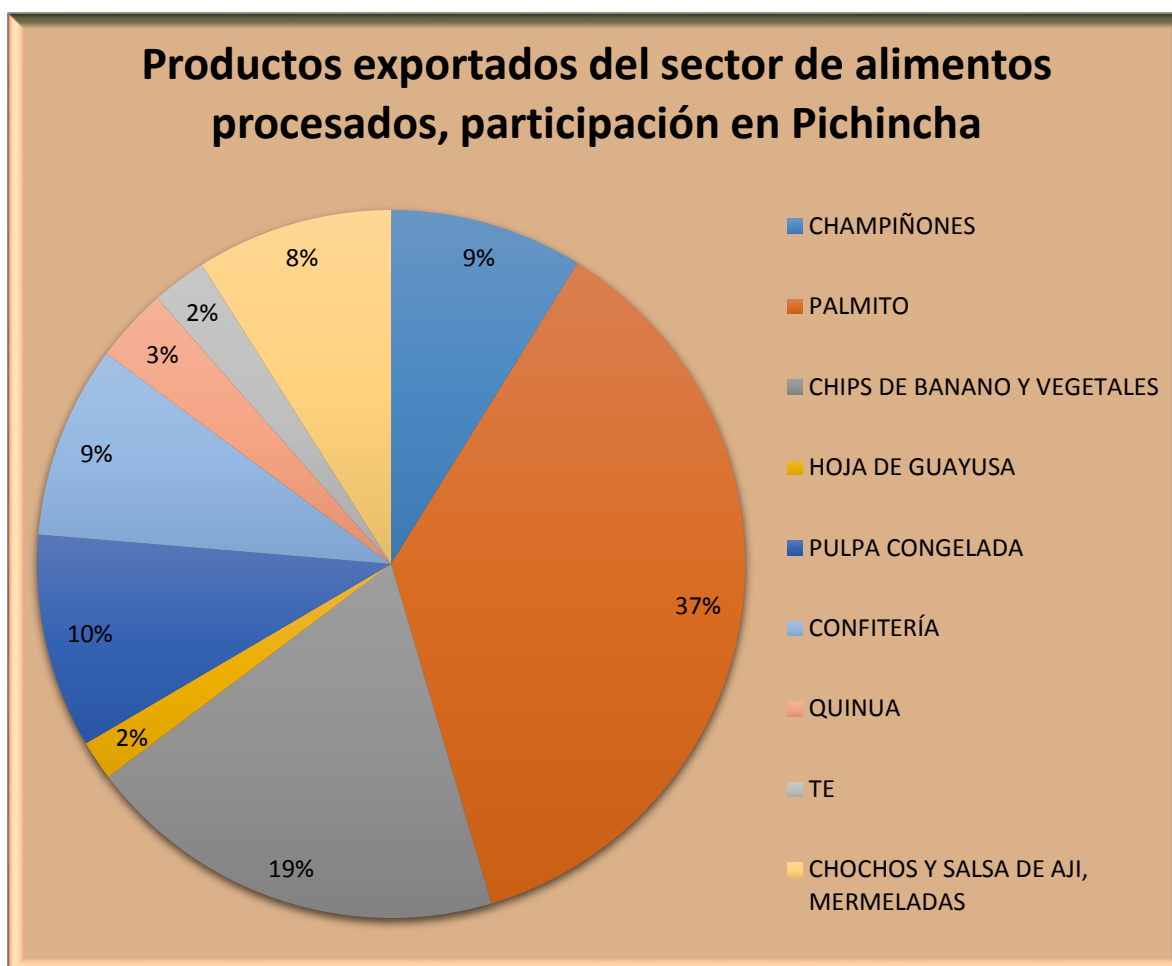


Figura 4. Productos exportados por las PYMES de la provincia de Pichincha

Se puede evidenciar que el producto con mayor representatividad en la oferta exportable de las PYMES, es el palmito con el 37% de participación; seguido por los snacks de banano y vegetales con el 19% y la pulpa congelada, champiñones y confitería con el 10% y 9% respectivamente.

Para ver el detalle de productos por valor FOB exportado dirigirse al anexo 4 del presente proyecto.

Dado que la información obtenida, a través, de este proyecto se fundamentará en conocimientos empíricos, y tomando en consideración el número de empresas categorizadas como PYMES exportadoras de alimentos procesados en la provincia de Pichincha; se ha decidido utilizar el principio de Pareto 80-20, en relación con el tipo de información obtenida y su generalidad para el universo estudiado.

“Pareto observó que la gente en su entorno se dividía naturalmente entre los «pocos de mucho» y los «muchos de poco», dividiéndose en dos grupos de proporciones aproximadas de 80:20 tales que el grupo minoritario, formado por un 20% de población, ostentaba el 80% de algo y el grupo mayoritario, formado por un 80% de población, el 20% de algo.” (Pareto)

En relación con esta definición, la metodología aplicada con la ley 80-20 que propone Pareto, servirá para determinar aquellas PYMES, que forman parte del 20% de las empresas exportadoras de la provincia, pero abarcan el 80% de las exportaciones del sector.

A continuación se presenta, las 20 empresas consideradas en el estudio, ordenadas en función del valor FOB exportado en el año 2014 y su participación dentro de las exportaciones totales de la provincia.

Tabla 7
PYMES exportadoras de Pichincha - Ley de Pareto

Exportador	RUC	FOB 2014	TONELADAS 2014	SHARE %	ACUM.
FUNDACION MCCH MAQUITA CUSHUNCHIC	1790951588001	27485754	16615	52,66%	52,66%
PROCESADORA CONTINENTAL DE ALIMENTOS S.A	1790687147001	10551306	8512	20,21%	72,87%
SERVICIO INTEGRAL PARA LA INDUSTRIA ALIM	1790481409001	3970437	2702	7,61%	80,48%
THE EXOTIC BLENDS CO. BLEXOTIC S.A.	1791728114001	2929237	1351	5,61%	86,09%
PLATAYUC COMPAÑIA LIMITADA	1792114942001	1835880	2328	3,52%	89,61%
INAGRO F. A. S. C. C.	1790972852001	1765246	707	3,38%	92,99%
COMPANIA ECUATORIANA DEL TE CA CETCA	1790017397001	1307355	1454	2,50%	95,49%
RUNATARPUNA EXPORTADORA S.A.	1792219957001	948044	245	1,82%	97,31%
INDUSTRIA DE ALIMENTOS PROCESADOS INALPR	1792265819001	686123	170	1,31%	98,62%
FROZENTROPIC CIA. LTDA.	1791949439001	517082	412	0,99%	99,61%
ESPECIES EXOTICAS ESXOT CIA. LTDA.	1791288246001	104157	60	0,20%	99,81%
APOYO GLOBAL A LA AGROINDUSTRIA DEL FUTU	1791739574001	41481	1	0,08%	99,89%
INVEDELCA	1790429016001	27203	12	0,05%	99,94%
INDUSTRIA DE CAMELOS PEREZ BERMEO CIA.	1790862917001	19088	10	0,04%	99,98%
EXTRACTOS ANDINOS CA	1790356604001	10225	0,9	0,02%	100,00%

En base al valor FOB exportado por las PYMES del sector de alimentos procesados, y su participación dentro del total exportado por la provincia, se definen a las empresas: MCCH Maquita Cushunchic, Procesadora Continental de Alimentos, y SIPIA S.A, como las empresas a las cuales se realizará la entrevista, para obtener la información respecto de sus estrategias de internacionalización de la producción y su experiencia en el mercado internacional.

Dichas empresas abarcan el 80% de las exportaciones del sector en la provincia y representan el 20% del total de PYMES analizadas.

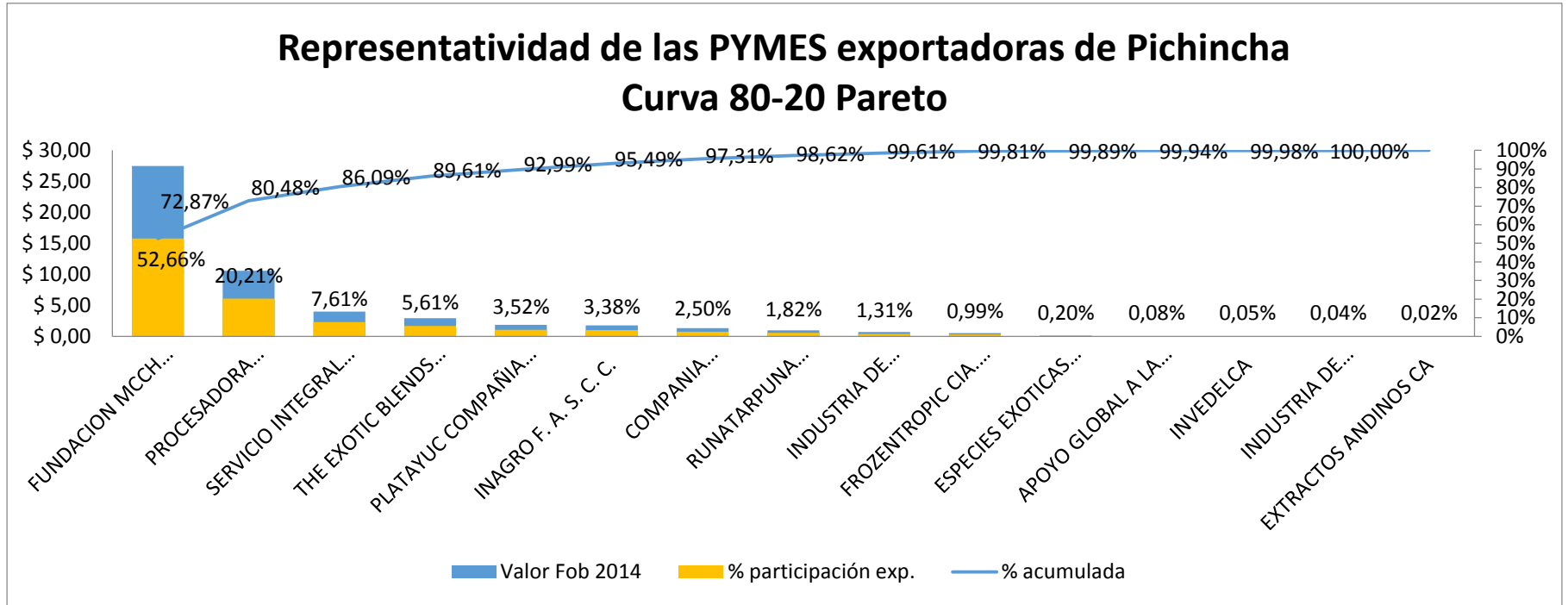


Figura 5. Curva 80-20 PYMES del sector de alimentos procesados en Pichincha

3.4. Perfiles de Empresas a ser Entrevistadas






- Empresa Servicio Integral para la Industria Alimenticia SIPIA S.A.

La empresa es reconocida por su nombre comercial SNOB, ubicada en la ciudad de Quito con 35 años de experiencia en el sector, especialista en la fabricación de mermeladas, aderezos, aceites, y frutas en conserva, donde su principal producto estrella en el ámbito internacional es el palmito.

El 80% de las exportaciones de palmito en el Ecuador se encuentra constituida por 3 productoras, SIPIA S.A. es una de ellas.

Tabla 8.
Productos SNOB de Exportación

Producto	Diversidades	Referencia	EXPORTADO
Mermeladas	Mermelada Extra		SI
	Mermelada Light		
	Mermelada D'Frut		
Frutas en Conserva	Durazno		SI
	Cóctel de Frutas		
	Piña		
Vegetales y Hortalizas en Conserva	Palmito		SI
	Pepinillo / Pickle		
	Granos		
	Choclitto		
	Champiñon		
	Alcachofa / Espárrago		
	Cebollita		
Tomate			

Producto	Diversidades	Referencia	EXPORTADO
Aceite de Oliva	Aceite de Oliva Extra Virgen		NO
Aceituna	Aceitunas con Hueso Aceitunas sin Hueso Aceitunas Rellenas Aceitunas Tajadas		NO
Jarabe	Chocolate Mora Frutilla		SI
Pulpa	Naranja Mora Tomate de Árbol Guayaba		Si
Aderezos y Aliños	Relish Ají Casero Pasta de Ajo		SI

- Fundación Maquita Cusunchic.

Maquita Cusunchic es una organización que nace en Ecuador en el año de 1985 para dar respuesta a la necesidad de la población de menos recursos económicos, a través, de una comercialización solidaria enmarcada en calidad del producto con peso y precio justo.

MCCH maneja dos líneas de productos destinados a la exportación: artesanías agroindustriales y productos andinos, estos últimos serán considerados para la presente investigación.

Dentro de la línea de productos andinos tenemos la siguiente oferta exportable:

Tabla 10.
Productos MCCH de Exportación

Producto	Diversidades	Referencia	EXPORTADO
Panela	Biológica granulada 500 gr		NO
Quinoa	Orgánica		SI
Cebada	Arroz de cebada 500 gr		NO

Producto	Diversidades	Referencia	EXPORTADO
Palmito	Corazones de palmito		Si
Chocolates y cacao en grano			SI
Hongo deshidratado	Hongos de pinar		SI
Mermelada	Mermeladas de piña, fresa, uva.		NO

- **PROCECONSA S.A.**

PROCECONSA desde 1985 se autodefine como una empresa dedicada a la transformación y exportación de conservas vegetales, posee 31 años de experiencia en la comercialización nacional de productos gourmet y 28 años en el mercado internacional de palmito en conserva.

Su producción es exclusivamente de palmito en conserva, sin embargo difiere de otras empresas por la diversidad de presentaciones de este producto.

Tabla 11.
Productos PROCECONSA de Exportación

Producto	Referencia	EXPORTADO
Corazones Enteros		SI
Rebanadas		SI
Media luna		SI
Cortes de Ensalada		SI
Rebanadas de primera calidad		SI

3.5. Factores Críticos de Éxito Vinculados a la Actividad Estratégica de las PYMES

Resulta importante analizar los Factores Críticos de Éxito (FCE) del sector, ya que las empresas para lograr determinar una estrategia, deben primero establecer los FCE. Estos sirven de base o fundamento para asegurar que la estrategia está encaminada a efectivizar su internacionalización.

Los denominados Factores Críticos de Éxito o FCE son un conjunto de variables determinantes que influyen en la toma de decisiones y que de tener un resultado satisfactorio aseguran un desempeño exitoso de una empresa. (Murillo, 2015)

Pueden existir un sin número de FCE, sin embargo en esta investigación se considerarán únicamente aquellos que permiten a las empresas una internacionalización y posicionamiento de los productos en los mercados extranjeros.

En primera instancia, la experiencia que posee una empresa en el ejercicio de sus funciones en el mercado nacional es un factor de suma importancia; ya que se puede apreciar el tiempo que le lleva consolidarse en la oferta local y con ello capitalizarse, para emprender en el comercio internacional. Resulta interesante destacar que la mayoría de las empresas de Alimentos Procesados en Pichincha emergieron en la década de los 80's, década de gran aprovechamiento agro-industrial.

Las empresas del sector poseen en promedio una experiencia de 33 años en la comercialización en el Ecuador; mientras que en la exportación se desenvuelven en promedio hace 28 años. Lo cual demuestra que a una PYME del sector le tomaría un periodo de 5 años en el proceso de internacionalización.

Según Andrés Vítores, especialista de políticas de exportación de Ministerio de Comercio Exterior, en el proceso de internacionalización existen tres puntos en lo que las PYMES deben enfocar los esfuerzos:

- **Desarrollo del producto.**- En esta etapa las empresas deben diversificar su cartera de productos, enriquecer sus propiedades al máximo, adaptarse a las necesidades de la demanda en cuanto a presentación, consecución de certificaciones de calidad, minimizar costos de producción, que aseguren un precio competitivo y rentable.
- **Inteligencia Comercial.**- Esta etapa hace referencia a toda actividad que permita socializar el producto al mercado, a través de la participación de ferias internacionales, el relacionamiento con Brokers y la investigación de mercados.
- **Coordinación Internacional.**- En esta etapa se concreta el proceso de exportación, en la cual se debe considerar el INCOTERM, los costos por embalaje, fletes, seguros, despacho aduanero de exportación.

En este proceso de internacionalización de las PYMES de Alimentos Procesados se ha logrado identificar los siguientes FCE:

Tabla 12.
FCE del Sector de Alimentos Procesados

Nº	Factor Crítico Éxito
1	Gestión de Calidad de productos
2	Investigación, desarrollo e innovación
3	Presentación del Producto
4	Alianzas Estratégicas
5	Idioma Extranjero
6	Apoyo Gubernamental

3.5.1. FCE: Gestión de Calidad de Productos

En este ámbito las certificaciones de calidad son uno de los Factores Críticos de mayor peso para la penetración y el posicionamiento en el mercado. Las empresas del sector han invertido sus recursos para obtener los siguientes certificados:

Tabla 13.
Certificaciones de Calidad por Empresa

EMPRESA	CERTIFICADOS POR EMPRESA						
	KOSHER	IFS	FDA	HACCP	BPM	ISO 9001	BRC
PROCECONSA	X	X	X			X	
SIPIA	X			X	X		X
MCCH	X				X		
BLEXOTIC	X					X	
AGSO					X		

3.5.1.1. Certificado Kosher

Esta certificación en sus inicios fue utilizada para asegurar que los alimentos estén de acuerdo al Kashrut, código de la ley dietaria judía; sin embargo con el pasar de los años ésta se convirtió en un referente que garantiza limpieza, calidad y salud.

El certificado Kosher es uno de los más reconocidos a nivel internacional. Cerca de un millón de productos cuentan con esta certificación y aproximadamente unos 2500 nuevos productos por año; según encuestas realizadas a nivel mundial, por un margen de 3 a 1, es el símbolo más encontrado en alimentos adquiridos por el mercado internacional. (PROEQUADOR, KOSHER OU, 2012)

Existen tres tipos de certificaciones Kosher; la primera dirigida a carnes, la segunda para lácteos y la tercera para frutas y vegetales. Del mismo modo existen una gran cantidad de logotipos de este certificado directamente

relacionados con las agencias emisoras. Las dos más sobresalientes son The Union of Orthodox (UO) y The Organized Kashrus Laboratories (OK).

En Ecuador las empresas pueden acreditarse en la agencia certificadora KOSHER ECUADOR, con representación oficial de la Unión Ortodoxa y OK-Kosher. El principal beneficio de la certificación es que el producto y la empresa automáticamente adquieren renombre debido a la calidad con la que debe operar, cumpliendo normas altas de higiene y normatividad judía, aptos para el consumo humano. (KOSHEREC, 2016)

Específicamente en Pichicha, las empresas que representan más del 80% del Sector de Alimentos Procesados en su totalidad han optado por Kosher.

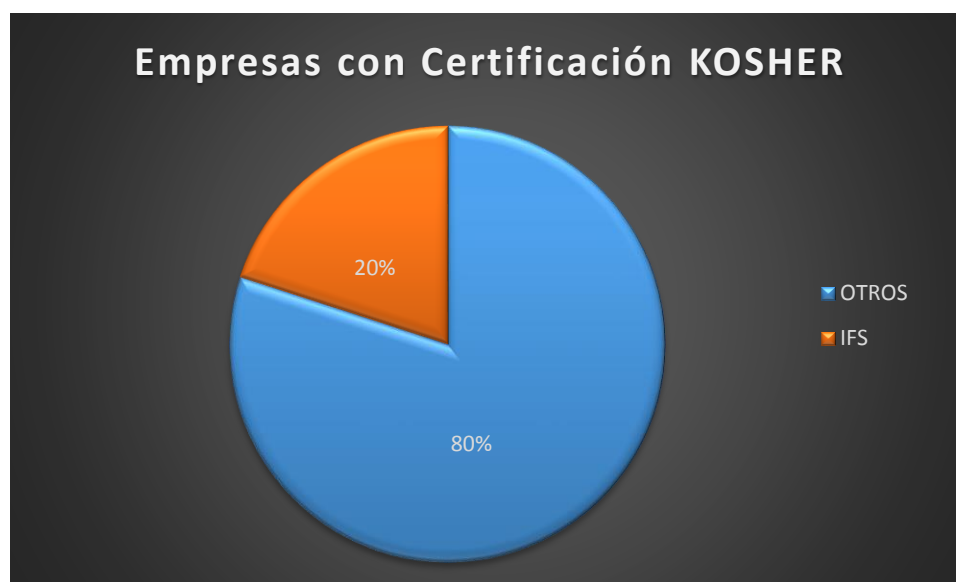


Figura 6. Porcentaje de empresas con certificación Kosher

3.5.1.2. Certificado IFS

Esta certificación nace como una norma denominada International Food Estándar, que busca una regularización común de aseguramiento alimentario, es aplicada a todas las exportaciones destinadas a Europa, especialmente a Alemania, Italia, Francia y Holanda.

Esta norma busca cubrir toda la cadena de suministro; por lo cual, regula parámetros para el productor y envasador, e incluso aplican la norma IFS LOGISTICA, vela por el transporte, almacenamiento y distribución de los productos alimentarios. (GrupoGAM, 2016)

Los requisitos para obtener esta certificación son denominados como KO o Knock Out, mismos que al cumplirlos, las empresas logran una seguridad para los alimentos producidos. Estos requisitos son:

- Responsabilidad de la dirección.
- Sistema de vigilancia de cada Punto Crítico de Control (PCC).
- Higiene del personal.
- Especificaciones de materias primas.
- Especificaciones de producto acabado (fórmula)
- Gestión de cuerpos extraños.
- Sistema de trazabilidad.
- Auditorías internas
- Procedimiento de retirada y recuperación.
- Acciones correctivas aplicadas (ELIKA, 2014)

En Ecuador las PYMES pueden ser certificadas mediante la asesoría y auditoría de la empresa SGS LATAM, que con un cumplimiento del 75% de los requisitos se obtiene la certificación. (SGS-LATAM, 2016)

De las empresas estudiadas tan sólo el 20% del sector han optado por la certificación IFS, específicamente la empresa PROCECONSA, misma que exporta sus productos con énfasis al mercado Francés, donde el certificado es indispensable para el ingreso del producto exportado.

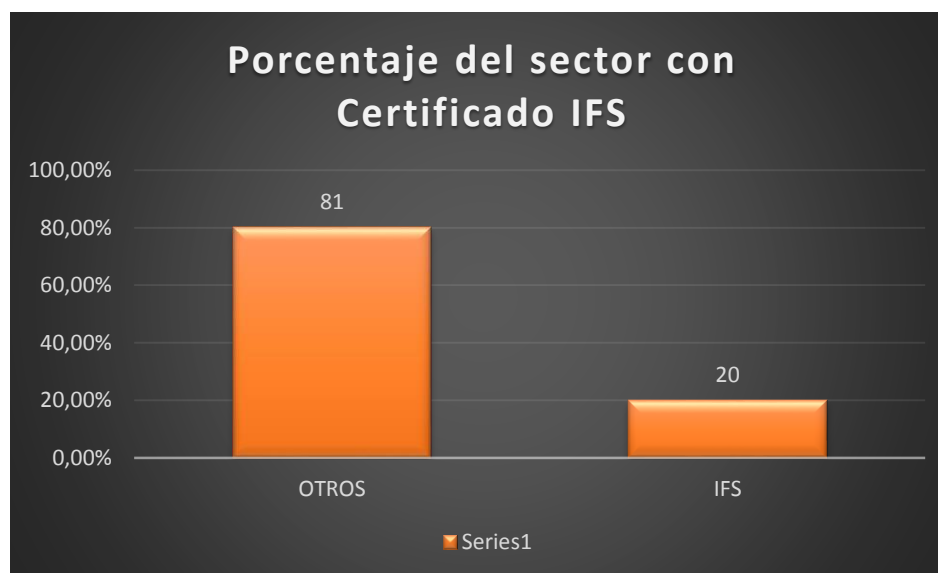


Figura 7. Porcentaje del Sector con certificación IFS

3.5.1.3. Certificado FDA

El FDA (Food and Drug Administration) es la agencia del gobierno de los Estados Unidos responsable de la regulación de alimentos, tanto para consumo humano como animal. Los exportadores que buscan ingresar sus productos al mercado estadounidense deben contar obligatoriamente con este certificado.

Esta certificación es aplicada bajo los mismos parámetros, para los productos estadounidenses como para extranjeros importados; los exportadores deben comercializar productos inocuos y especialmente con un correcto etiquetado bajo la normativa de EEUU.

El proceso para lograr acreditarse por la FDA lo debe realizar el exportador; ya que la entidad no genera documentación o certificación previa al importador de productos, cargamentos ni etiquetado; dicho proceso se lo realiza de la siguiente forma:

- 1) Registro de las instalaciones de alimento con la FDA.- Esto se lo debe realizar vía web ingresando a la dirección <https://www.access.fda.gov/>
- 2) Realizar el aviso previo.- Debe enviar y recibir una confirmación por la misma vía del portal web, al enviar la carga de destino, con una anticipación de ingreso a zona primaria de 2 horas en un medio de transporte terrestre, 4 horas por avión, y 8 horas en transporte marítimo.
- 3) Registrar el proceso productivo.
- 4) Uso de buenas prácticas de producción, manipulación, transporte y almacenamiento, comprobable con certificación BPM, HACCP.
- 5) Asegurar un correcto envasado y etiquetado.- En el producto debe constar en su etiqueta el Panel Nutricional, ingredientes, alérgenos, nombre dirección y contacto del distribuidor en EEUU, e instrucciones de uso o consumo. (Department of Health and Human Services, 2016)

A continuación se presenta el flujograma del proceso para la exportación mediante aprobación y certificación por FDA:

3.5.1.4. Certificado HACCP

La certificación HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) o traducido al español Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, tiene la finalidad de garantizar la inocuidad en los alimentos mediante la identificación y prevención de los llamados puntos de riesgos de contaminación de los productos a nivel físico, químico y biológico, a lo largo de todos los procesos de la cadena de suministro.

Existen 7 principios, que a su vez son los pasos o puntos a cumplir para lograr la certificación HACCP:

- 1) Identificar peligros.- El exportador debe detectar los peligros en su producción desde una fase de cultivo hasta la de consumo.

- 2) Identificar Puntos de Control Críticos (PCC).- En esta etapa se debe identificar los momentos en los que los alimentos se pueden contaminar durante todo el proceso.
- 3) Establecer Límites Críticos.- Estos límites hacen referencia a los niveles de tolerancia que aseguran que el punto crítico fue controlado.
- 4) Establecer Sistemas de Vigilancia de los PCC.- Se realiza una constante supervisión mediante PCC mediante ensayos u observaciones programadas.
- 5) Establecer Acciones Correctivas.- Estas acciones son la respuesta a los puntos que sobrepasen los límites críticos, lo cual lleva a considerar la toma medidas en relación con el destino que habrá de darse al producto afectado.
- 6) Establecer Sistemas de Verificación.- Se aplica nuevamente ensayos u observaciones que validen los primeros resultados de control.
- 7) Crear un Sistema Documental.- Lo cual es referente a llevar registros físicos o digitales de las observaciones encontradas, para con ello tomar acciones de mejora en el futuro. (PROECUADOR, GUÍA DE HACCP, 2013)

Esta certificación puede ser obtenida mediante auditorias. En Pichincha el exportador PYME de Alimentos procesados, se puede apoyar con la empresa FOODKNOWLEDGE, para la obtención de dicho certificado.

3.5.1.5. Certificado BPM

En la misma línea del cuidado de la inocuidad de los productos alimenticios en Ecuador, la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) implantó en 2014, la obligatoriedad a las empresas la obtención de certificación BPM; ya que sólo el 1,15% de empresas procesadores de alimentos lo tenían. (ARCSA, Resolucion-042-2015, 2014)

Este certificado representa gestión efectiva en Buenas Prácticas de Manufactura. Para que una empresa obtenga esta certificación deberá cumplir con 25 pre-requisitos la agencia certificadora FOODKNOWLEDGE en Ecuador los considera en cuatro agrupaciones, de la siguiente forma:

Tabla 14.

Pre- requisitos para obtención de certificado BPM - FOODKNOWLEDGE

CATEGORÍA	Nº	PRE_REQUISITO
1. Prerrequisitos del Personal	1	Prácticas del Personal
	2	Fluidos Corporales
	3	Seguridad del Empleado
	4	Comunicación de sustancias Nocivas
	5	Control de Materiales Extraños
2. Prerrequisitos de Materia Extraña	6	Control de Químicos
	7	Control de Microorganismos
	8	Control de Alérgenos (opcional)
	9	Vidrio y Plástico Quebradizo
	10	Control de Roce metal con metal
	11	Sanidad
	12	Control de Áreas Exteriores
3. Prerrequisitos Operacionales	13	Diseño de Infraestructura
	14	Mantenimiento de planta
	15	MIP (Manejo Integral de Plagas)
	16	Equipo y Utensilios
	17	Transporte y Almacenamiento
	18	Control de Temperatura
	19	Calidad de Aire
	20	Calidad de Agua
4. Prerrequisitos regulados	21	Inspecciones y Controles Regulatorios
	22	Seguridad de la Planta
	23	Retiro del Producto del Mercado
	24	Trazabilidad
	25	Etiquetado

Fuente: (FOODKNOWLEDGE, 2016)

El ARCSA reconoce solo a los Organismos de Inspección Acreditados, los cuales son las empresas SGS DEL ECUADOR, FOOD KNOWLEDGE, INSPECTORATE DEL ECUADOR S.A., CALIVERIF CÍA. LTDA, COTECNA DEL ECUADOR S.A., ICONTEC INTERNATIONAL S.A., SGCEC DEL ECUADOR.

Luego de realizada la consultoría e inspección por dichas empresas; el ARCSA realiza su auditoría y el exportador deberá cancelar la tasa por dicha gestión, siendo para las Pequeñas y Medianas empresas de 3 y 4 salarios básicos unificados respectivamente. (ARCSA, Registro de Buenas Prácticas para Alimentos Procesados, 2016)

3.5.1.6. Certificado ISO 9001

Siendo el principal Factor Críticos de Éxito de las empresas del sector la gestión de la calidad, la mejor forma de asegurarlo es la certificación ISO 9001:2008. Los importadores a nivel mundial buscan proveedores que cuenten con esta acreditación, puesto que de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad.

Algunos de los aspectos que se deben considerar y constan en los manuales de la ISO 9001:

- Auditoría Interna
- Elaboración del Mapa de Procesos
- Formación del Personal
- Políticas de Calidad
- Manual de Calidad
- Planes de Calidad
- Formatos de Documentación
- Registros Físicos y Digitales
- Indicadores de Logro

Del mismo modo las herramientas para desarrollar efectivamente los puntos anteriores son:

- Para el diseño de planes, políticas, manuales de calidad
 - Benchmarking
 - Diagrama de Afinidad
 - Tormenta de Ideas
 - Formación de Equipos de Trabajo
- Para el análisis de Causas de los problemas
 - Diagrama de Pareto
 - Diagrama de Ishikawa
- Para dar seguimiento y control
 - Histogramas
 - Estratificación
 - Auditorias y observación (Gobierno de Aragón , 2006)

Las certificaciones ISO en general son de alto reconocimiento a nivel mundial en el Sector de Alimentos Procesados para la penetración de mercados Internacionales.

3.5.1.7. Certificado BRC

El Estándar Mundial BRC para la Seguridad de los Alimentos, es una certificación que tiene el objetivo de asegurar la efectividad en las actividades operacionales, para la diligencia y aprobación de proveedores; a su vez reduce los costos generales en el manejo de la cadena de abastecimiento. (BRCGlobalStandards, 2015)

Cabe recalcar, que esta certificación está relacionada directamente con el sistema de gestión de calidad y con el sistema HACCP.

Las empresas más importantes de este sector, utilizan una política de manejo de proveedores, en la cual las cosechas de sus aliados son vendidas únicamente a estas empresas; de este modo los proveedores aseguran las ventas y las empresas procesadoras pueden interferir en la gestión de calidad de sus proveedores.

Los procesos y parámetros aplicados en el Sistema de Gestión de Calidad, y la determinación de los Puntos Críticos de la empresa procesadora se busca aplicar en los proveedores, al asegurar la calidad de sus materias primas para generar calidad al producto final.

Los aspectos de mejoramiento que el BRC concibe necesarios son:

- Equipamiento y capacitación sobre el uso de productos químicos
- Almacenamiento/vertido/residuos
- Gestión de productos químicos
- Envasado de productos en la cadena de valor
- Vertido de residuos
- Manipulación segura de productos químicos
- Mejores prácticas de gestión de la calidad
- Especificaciones sobre la calidad del producto requerido.

Las certificaciones anteriormente expuestas son las que las empresas del sector de Pichincha consideran las más importantes por su relevancia en el comercio internacional y por la percepción que los consumidores tienen cuando una empresa o producto las poseen.

Con los Factores Críticos de Éxito analizados, es notorio que las empresas del sector consideran estratégicamente algunos puntos de acción o de mejora para lograr la internacionalización exitosa. Resumiendo son procesos productivos que cuidan la inocuidad del producto, la determinación de los puntos críticos en su cadena productiva para evitar contaminación, la aplicación

de sistemas de gestión de calidad para elevar la competitividad organizacional, el tratamiento de desperdicios y desechos, el relacionamiento con proveedores para asegurar la calidad de materias primas y en su conjunto el mejorar su marca como empresa, por medio de la consecución de certificados internacionales que los sustenten.

3.5.2. FCE: Investigación, Desarrollo e Innovación

Este es uno de los factores que genera una ventaja competitiva evidente y que busca siempre la diferenciación con los competidores. Las empresas del sector han aplicado tres estrategias claras en las que enfocan sus investigaciones.

- Generación de Sub-productos
- Investigación de Usos y Aplicaciones
- Desarrollo de nuevos Productos

La primera estrategia de Generación de Sub-Productos está relacionada directamente con el manejo de desperdicios. La empresa Sipia es el mejor ejemplo de ello, y a su vez la líder en la diversificación de productos derivados del manejo de desperdicios, ya que han ampliado su cartera de productos utilizando los residuos de sus procesos. Por ejemplo, en el proceso productivo de frutas en conserva, la fruta es pelada antes de ser tratada pero en la cáscara se conserva el sabor y propiedades, por lo cual es utilizada en el proceso productivo de mermeladas; aprovechando así el ciento por ciento de la fruta.

Otro ejemplo, es el proyecto que actualmente se encuentra desarrollando la empresa PROCECONSA, para aprovechar el meristemo del palmito.

“Los meristemas son los tejidos jóvenes o embrionarios responsables del crecimiento permanente de las plantas debido a que tienen una alta capacidad de división celular y están presentes durante toda la vida de éstas.” (Universidad de Vigo, 2015)

Es necesario recalcar que el palmito comestible se encuentra dentro de tres capas de corteza, y se descarta su punta y su base, como se lo puede apreciar en la siguiente imagen.

En el proceso productivo del palmito, existe la fase extracción de su tallo, o más conocido como Fase de Pelado, donde se retira las cortezas y se corta la punta y su base, resultando esto como desperdicio. Sin embargo, en la base se puede encontrar meristemas del palmito que son unas pequeñas hojas tiernas que nacen. Este sub- producto es suave, y tiene delicado sabor a comparación del palmito. PROCECONSA para potenciarlo lo presenta marinado con aceite de oliva y especias para ensaladas.

Empresas como BLEXOTIC que exportan frutas deshidratadas en presentación de chips o mejor conocido como snacks, también buscan la utilización completa de su producción.

En este caso el snack más sobresaliente son los chips de banano que resultan de un proceso de deshidratación, tratado y cortado del banano; pero en ocasiones en el momento del corte y deshidratado, el chip disminuye su tamaño demasiado haciéndolo no apto para ser vendido por no cumplir con la uniformidad de dimensiones. Para precautelar la calidad del producto final, se deja estos pequeños chips como un desperdicio. La empresa para optimizar sus recursos toma estos desperdicios, los agrupa y los lleva a un proceso de molienda; para fabricar harina de banano comercializada en Ecuador, para el pan de banano.

Estos son algunos de los ejemplos, que han permitido al sector ampliar y diversificar su oferta exportable y responden a la estrategia de las empresas de explorar e innovar con sub-productos resultantes de desperdicios antes de invertir en el desarrollo de nuevos productos, ya que así optimiza recursos.

El segundo punto de investigación del sector es el de Usos y Aplicaciones, en esta parte las empresas buscan obtener la mayor cantidad de información de las propiedades, usos, recetario; que pueden adoptar el producto a ser exportado con el fin de ser más atractivo y competitivo.

En este punto es sobresaliente la gestión de SIPIA S.A., dado que ha identificado que uno de sus principales problemas a enfrentar en los mercados internacionales es el desconocimiento de los clientes y consumidores acerca de las propiedades y especialmente, del uso de los productos que se exportan. Por esta razón se ha enfocado recopilar recetas en las que sus productos pueden ser integrados, esto en pro de contrarrestar la no compra por el desconocimiento. Estas recetas son publicadas en su sitio web.

En el Desarrollo de Nuevos Productos y, como resultado de la investigación de usos y aplicaciones, las empresas han incrementado sus ofertas con nuevas producciones. Por ejemplo, la empresa SIPIA y su departamento de Investigación y Desarrollo (I&D), planea y establece como meta presentar un nuevo proyecto de innovación semestralmente, técnica que ha logrado diversificar su oferta a 9 líneas de producción y 36 productos diferentes, para este año ha desarrollado un producto innovador para todo el sector en general. El Ceviche de Palmito nace como resultado de la investigación de las recetas en las que se puede integrar el palmito y al analizar cuál de ellas es la más consumida; se determinó la potencialidad del ceviche en mercados como el de los Estados Unidos.




El ceviche de palmito como nuevo producto desarrollado, ha requerido una gran inversión para impulsarlo, sin embargo para la empresa ha representado un incremento en ventas del 3% en el último semestre del 2015, según Guido Zambrano, Jefe de Operaciones y Comercio Exterior de SIPIA S.A.

3.5.3. FCE: Presentación del Producto

Este es un factor de alta relevancia en el comercio puesto que actualmente es la principal herramienta mercadológica para la consecución de consumidores. La presentación del producto genera expectativas y resulta atractivo a la vista al comprador; es por ello que las empresas buscan modos de presentación que sean diferenciadores.

Resulta sobresaliente la forma de comercialización de la producción de palmito ecuatoriano, dado que el sector ha desarrollado distintas presentaciones que van desde la forma de corte hasta el volumen de contenido por envase. Siendo así, se presenta el palmito con diversos cortes.

Tabla 15
Presentaciones del Palmito por corte

Corte	Ilustración	Descripción
Corazón Entero		Es el palmito entero resultante del proceso de pelado de sus cortezas sin corte alguno.
Rebanadas		Presentación del palmito en rebanadas de 0.5 cm
Cortes de ensalada		Son pequeños cuadritos de palmito con dimensiones de aproximadamente 1cm x 1 cm



Fuente: (Proceconsa, 2016)

Estos distintos cortes generan un valor agregado, ya que facilitan al consumidor el uso en sus recetas; así también las empresas lo comercializan en envases de gran volumen, dirigido a factorías o en pequeños envases dirigido a consumidores finales.

Una estrategia que llama mucho la atención es la que realiza PROCECONSA, ya que esta empresa negocia sus productos sin marca o etiqueta, es decir permite que la empresa importadora en destino coloque su marca propia y el producto salga al mercado como suyo. Ha aplicado dicha estrategia desde el inicio de sus exportaciones, la razón que sustenta esta decisión es un ahorro en promoción y posicionamiento de marca en el mercado extranjero dado que no tiene egresos por publicidad, ni diseño de logos o empaquetes.

La empresa tiene dos opciones de presentaciones que comercializa en "marca blanca", denominación para envases sin marca; la una es palmito en frasco de cristal y la otra es en lata metálica. Con este mecanismo ha comercializado a más de 20 empresas.

Tabla 16

Marcas extranjeras que comercializan Palmito Ecuatoriano

Marcas aplicadas	País Importador
Campo Lindo	Chile
Star Food	USA

Palmitos Corazones	México
Esmeralda	Chile
Gold	Brasil
Kings Crow	Brasil
Mistral Palmitos	Chile
Bonanza.	Chile
Taim	Colombia
Frutos del Sol	Colombia
Eurofood	Italia
Maxims	USA
Lalerge	Canadá
Galil	Brasil
Marcas aplicadas	País Importador
Silverado	Israel

De esta forma se ha logrado la venta del palmito ecuatoriano en otros mercados, aprovechando el posicionamiento de marca de otras empresas propias de destino; igualmente para el exportador nacional, este mecanismo representa asegurar ingresos por su producción.

Las empresas del sector para sus presentaciones buscan por lo general utilizar envases de cristal; la razón de ello es que estos envases son versátiles tanto para productos calientes o fríos, antisépticos, pasteurizados o esterilizados, además de reciclables y que principalmente permiten al consumidor visualizar el producto y comprobar el perfecto estado del mismo.

Tabla 17
Envases por Empresa y Productos

Tipo de envases por Empresa y Productos		
Empresa	Envases	Productos
SIPIA S.A.	Frasco de Cristal	<ul style="list-style-type: none"> • Mermeladas • Pepinillos • Aceituna • Aderezos y Aliños
	Lata Metálica	<ul style="list-style-type: none"> • Frutas en conserva • Vegetales en conserva
	Envases Plásticos	<ul style="list-style-type: none"> • Aceite de Oliva • Vinagre • Jarabes • Pulpas de fruta
Fundación MCCH	Frasco de Cristal	<ul style="list-style-type: none"> • Mermeladas • Palmito
	Envases Plásticos	<ul style="list-style-type: none"> • Setas Deshidratadas • Panela • Maíz • Lenteja • Quinoa • Avena
PROCECONSA	Frasco de Cristal	<ul style="list-style-type: none"> • Palmito
	Lata metálica	<ul style="list-style-type: none"> • Palmito

3.5.4. FCE: Alianzas Estratégicas

Las alianzas estratégicas son una gran herramienta para las PYMES del sector que buscan la internacionalización; debido a que por su tamaño como empresa, no resultan ser competitivas frente a multinacionales; sin embargo estas alianzas permiten aprovechar recursos y fortalezas de otras empresas en pro de un beneficio común.

El sector de alimentos procesados utiliza estas alianzas para incrementar sus volúmenes en el abastecimiento de materias primas, optimizar su logística, y para la consecución de capital.

Sin lugar a duda la empresa de mayor exportación de este sector en la provincia de Pichincha, la Fundación MCCH; basa su éxito en la internacionalización a esta estrategia aplicada, logrando así alianzas con decenas de proveedores, redes e instituciones que apoyan su gestión, entre las cuales destacan:

Tabla 18
Alianzas Estratégicas Fundación MCCH

Alianza	Tipo de Alianza
RELACC (Red Latinoamericana de Comercio Comunitario)	Relacionamiento con proveedores comunitarios de sectores indígenas agricultores. Son parte de la Dirección Ejecutiva de MCCH
FEPP (Fondo Ecuatoriano Populorum Progreso)	Aliado que coordina actividades de logística y de trabajo de abastecimiento con las organizaciones de indígenas productoras y forma parte del Directorio MCCH.
Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushunchic	Socio fundador y se relaciona con aporte económico para inversión en los proyectos de la fundación
CEP (Comité Ecuménico de Proyectos) entidad de vinculación entre agencias externas de cooperación y organizaciones sociales ecuatoriana Fuente: (FundacionMCCH, 2016)	Mantienen relaciones de seguimiento en los proyectos de las agencias que forman parte del CEP, principalmente de Holanda y Alemania.

Las alianzas estratégicas pueden crearse con todo ente externo a la empresa que logre ser congruente con sus objetivos, sin embargo es necesario resaltar las razones que motivan a las PYMES del sector buscar alianzas.

- Incrementar volúmenes de producción.- Las empresas del sector buscan principalmente aliarse con agricultores que puedan abastecer de sus materias primas para la producción para de este modo aplicar controles de calidad y evitar la búsqueda en el mercado de proveedores.
- Generar Capital de Inversión.- Las PYMES buscan esta alianza con miras a cubrir los egresos resultantes de la penetración de un mercado extranjero tales como los fletes, seguros, tramitología de aduanas y especialmente investigación de mercados; así evitan recurrir a créditos en instituciones financieras ya que de resultar en pérdida la experiencia

exportadora la empresa asume todo lo perdido, mientras que mediante alianza los riesgos se comparten.

- Conocer y mejorar el proceso exportador.- Se debe resaltar que absolutamente todas las empresas del sector en Pichincha están asociadas a FEDEXPOR, institución en la cual buscan un asesoramiento en el proceso exportador y tramitología aduanera

En el ámbito exterior las PYMES también han buscado alianzas enfocadas a estrechar las relaciones con las cadenas de distribuidores y clientes en los mercados internacionales. Por ejemplo, PROCECONSA se ha aliado verticalmente con sus clientes que son varias empresas internacionales, donde la PYME ecuatoriana aprovecha la distribución y penetración del mercado por parte de las empresas internacionales, mientras buscan asegurar y mejorar la calidad de producto final que ofrece PROCECONSA a sus consumidores. Esta alianza estratégica para la empresa nacional representa el 100% de sus ventas, puesto que comercializa exclusivamente bajo marca blanca.

Las alianzas estratégicas del sector sin duda van orientadas a generar asociatividad, sea entre los proveedores y la empresa, entre empresas del sector, o empresas nacionales y clientes internacionales; obteniendo mayor rapidez en su cadena de suministro, precautelando la calidad de las materias primas, y asegurando las exportaciones.

3.5.5. FCE: Idioma Extranjero

La importancia de esta FCE radica en la comunicación entre la empresa y los nuevos mercados a los que se pretende ingresar, además de la coordinación Logística de exportación.

El manejo de idiomas extranjeros es crucial para lograr la internalización; puesto que de ello depende la negociación y la comunicación efectiva. La

Universidad de Cambridge resalta la importancia del idioma extranjero asegurando que el mundo de los negocios habla inglés y es la clave del éxito en la estrategia de internacionalización. (Universia, 2012)

El especialista de políticas de exportación de Ministerio de Comercio Exterior, Ing. Andrés Vítores, en entrevista concedida para esta investigación, determinó como uno de los principales factores de internacionalización el uso del inglés en las operaciones en general, dando énfasis en los siguientes puntos:

- Sitio web con traducción automática a dos idiomas, generalmente inglés y francés
- Catálogo de productos adaptados a dimensiones de medida y peso americanos
- Personal bilingüe para atención al cliente y negociación.
- Etiquetado de productos con traducción de contenido, ingredientes e indicaciones generales.

Considerando los anteriores puntos se puede analizar el cumplimiento de estos puntos por el sector, de la siguiente forma:

a) Sitio web con traducción automática

Tabla 19
Empresas del Sector con Sitio Web con idioma extranjero

Empresa	Sitio Web
FUNDACION MCCH MAQUITA CUSHUNCHIC	No Cumple
PROCESADORA CONTINENTAL DE ALIMENTOS S.A	Cumple
SERVICIO INTEGRAL PARA LA INDUSTRIA ALIM	Cumple
THE EXOTIC BLENDS CO. BLEXOTIC S.A.	Cumple
PLATAYUC COMPAÑIA LIMITADA	Cumple
INAGRO F. A. S. C. C.	Cumple
COMPANIA ECUATORIANA DEL TE CA	No Cumple

Empresa	Sitio Web
RUNATARPUNA EXPORTADORA S.A.	No Cumple
INDUSTRIA DE ALIMENTOS PROCESADOS INALPR	Cumple
FROZENTROPIC CIA. LTDA.	Cumple
ESPECIES EXOTICAS ESXOT CIA. LTDA.	Cumple
APOYO GLOBAL A LA AGROINDUSTRIA DEL FUTU	No Cumple
INVEDELCA	Cumple
INDUSTRIA DE CAMELOS PEREZ BERMEO CIA.	Cumple
EXTRACTOS ANDINOS CA	No Cumple



Figura 8. Porcentaje de empresas con Sitio Web en idioma extranjero

Se aprecia que apenas un 33% de las empresas del sector en Pichincha han desarrollado sus sitios web con la aplicación de cambio de idioma, demostrando que la mayoría del sector no logra comunicar efectivamente al mundo acerca de su producción.

Según Andrés Vítores, el principal efecto o problema que enfrentan las empresas en el 67% que no cumple con un sitio web en idioma extranjero es ser invisibles en internet, puesto que buscadores como Google arroja los resultados en el idioma en que se ingresa los parámetros de búsqueda, por lo

cual las empresas no son presentadas y eso hace que su página web sea ineficiente y no genere competitividad.

b) Catálogo de productos adaptación americana

Tabla 20

Empresas con catálogo de productos adaptados

Empresa	Catálogo
FUNDACION MCCH MAQUITA CUSHUNCHIC	No Cumple
PROCESADORA CONTINENTAL DE ALIMENTOS S.A	Cumple
SERVICIO INTEGRAL PARA LA INDUSTRIA ALIM	No Cumple
THE EXOTIC BLENDS CO. BLEXOTIC S.A.	Cumple
PLATAYUC COMPAÑIA LIMITADA	No Cumple
INAGRO F. A. S. C. C.	No Cumple
COMPANIA ECUATORIANA DEL TE CA CETCA	No Cumple
RUNATARPUNA EXPORTADORA S.A.	No Cumple
INDUSTRIA DE ALIMENTOS PROCESADOS INALPR	No Cumple
FROZENTROPIC CIA. LTDA.	No Cumple
ESPECIES EXOTICAS ESXOT CIA. LTDA.	No Cumple
APOYO GLOBAL A LA AGROINDUSTRIA DEL FUTU	No Cumple
INVEDELCA	No Cumple
INDUSTRIA DE CAMELOS PEREZ BERMEO CIA.	No Cumple
EXTRACTOS ANDINOS CA	No Cumple

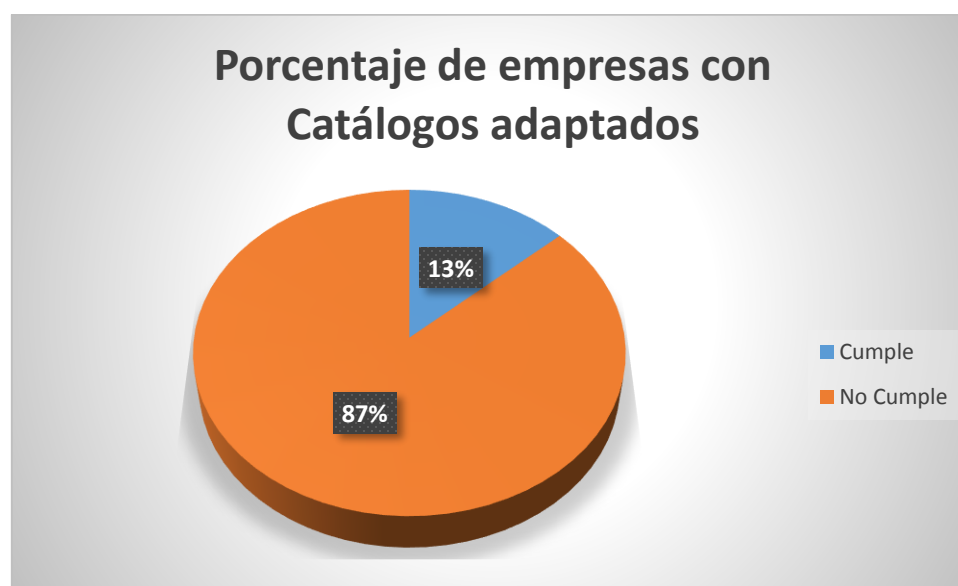


Figura 9. Porcentaje de empresas del Sector con catalogo adaptado

Apenas el 13% de las PYMES exportadoras del sector han adaptado sus catálogos a las dimensiones de medida y peso americano, un 87% no encuentra problema alguno en mantener los tipos de medidas utilizadas en Ecuador.

c) Personal Bilingüe

Tabla 21

Empresas del Sector con Personal Bilingüe

Empresa	Personal Bilingüe
FUNDACION MCCH MAQUITA CUSHUNCHIC	Cumple
PROCESADORA CONTINENTAL DE ALIMENTOS S.A	Cumple
SERVICIO INTEGRAL PARA LA INDUSTRIA ALIM	Cumple
THE EXOTIC BLENDS CO. BLEXOTIC S.A.	Cumple
PLATAYUC COMPAÑIA LIMITADA	Cumple
INAGRO F. A. S. C. C.	Cumple
COMPANIA ECUATORIANA DEL TE CA CETCA	Cumple
RUNATARPUNA EXPORTADORA S.A.	Cumple
INDUSTRIA DE ALIMENTOS PROCESADOS INALPR	Cumple
FROZENTROPIC CIA. LTDA.	Cumple

ESPECIES EXOTICAS ESXOT CIA. LTDA.	Cumple
APOYO GLOBAL A LA AGROINDUSTRIA DEL FUTU	Cumple
INVEDELCA	Cumple
INDUSTRIA DE CAMELOS PEREZ BERMEO CIA.	Cumple
EXTRACTOS ANDINOS CA	No Cumple

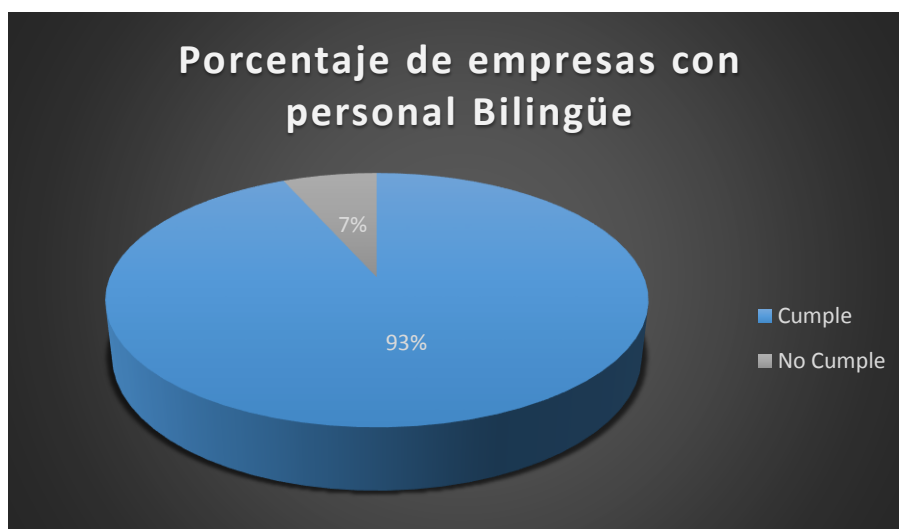


Figura 10. Porcentaje de empresas con personal Bilingüe

El 93% del sector ha incluido en su personal a talento humano con manejo de idiomas extranjeros, especialmente bilingües en inglés, dado su importancia para la negociación tanto de compra como para exportación.

d) Etiqueta de productos con traducción

Este aspecto es cubierto por todas las empresas que exportan, debido a que en todos los países de destino requieren este tipo de etiquetado en su idioma para precautelar al correcto consumo y salud de sus habitantes.

En general el manejo del idioma extranjero es un punto que las PYMES del sector reconocen como de alta relevancia, se evidencia en la inclusión de personal bilingüe, pero es notorio que desconocen los mecanismos adecuados de su aplicación, lo cual genera que se pierdan muchas oportunidades de posibles compradores internacionales que no logran una comunicación efectiva.

3.5.6. FCE: Apoyo Gubernamental

Sin lugar a duda el principal FCE externo a la empresa es el apoyo gubernamental. Las políticas aplicadas en el país afectan directa o indirectamente al sector de alimentos procesados por ello es necesario analizar los mecanismos de apoyo que da Estado a las PYMES exportadoras.

Su principal herramienta de apoyo al sector se otorga mediante PROECUADOR; institución que brinda a las PYMES un asesoramiento en los procesos de exportación, investigación de mercado, y especialmente realización de ferias internacionales en coordinación de sus 33 oficinas comerciales alrededor del mundo, en ellas se expone la producción de estas empresas directamente a posibles distribuidores e importadores.

Para el 2016 PROECUADOR ha planificado incluir a las empresas del sector en dos ferias de alto impacto, la primera denominada “America`s Food & Beverage Show 2016” de Miami que se llevará a cabo del 26 al 27 de septiembre; y una segunda conocida como “Expoalimentaria Perú 2016” a desarrollarse en Lima del 28 al 30 de septiembre; ambas buscan generar un contacto entre los exportadores de América Latina e importadores a nivel mundial. (feriasalimentarias.com, 2016)

Por otra parte el Ministerio de Comercio Exterior actualmente ha desarrollado el Programa EXPORTA PAÍS, en el cual las MIPYMES reciben un apoyo mediante tres mecanismos de asistencia que consisten en capacitaciones, sesiones de coaching y co-financiamiento. (Ministerio de Comercio Exterior, 2016)

Las capacitaciones y el coaching brindan asesoramiento de mercados y procesos aduaneros a las empresas que iniciarán por primera vez sus actividades exportadoras; mientras que el co- financiamiento tiene como objetivo consolidar a los ya exportadores mediante el mejoramiento de

actividades corporativas que permiten su internacionalización, para ello otorga un porcentaje máximo de co-financiación a cuatro actividades específicas de la siguiente forma:

Tabla 22
Co- Financiamiento Programa Exporta País

Actividad	Tipo de Empresa	Co-Financiamiento
Diseño de Empaques	Micro empresa	80%
	Pequeña	70%
	Mediana	60%
Diseño de Página Web	Micro empresa	80%
	Pequeña	70%
	Mediana	60%
Promoción Comercial	Micro empresa	Pasajes a Ferias Internacionales y Elaboración de Stand
	Pequeña	
	Mediana	
Obtención de Certificaciones Internacionales	Micro empresa	Diagnóstico previo y Certificación
	Pequeña	
	Mediana	

Fuente: (Andrés Vítores, 2016)

El co-financiamiento que otorga el Ministerio de Comercio Exterior a las MIPYMES es de un 80% para Micro empresas, 70% para pequeñas y 60% para medianas, en actividades de diseño de empaques y página web. Se busca desarrollar una imagen corporativa y de profesionalismo cumpliendo normativas de empaque, así como mejorando la comunicación mediante sitios web.

Por otra parte la promoción comercial hace referencia a la organización y participación en ferias internacionales, donde el Ministerio financia el pasaje del empresario y ponente; así como todos los egresos de la elaboración y colocación del stand en la feria.

Para finalizar y, considerando la importancia de las certificaciones, el Ministerio financia dos de las cuatro etapas en la obtención de una certificación

internacional; la primera de Diagnóstico Previo, en la que la empresa debe ser evaluada para determinar puntos de mejora para cumplir los requisitos de la certificación; así también financia la etapa final de Certificación que es el pago por la emisión del certificado propiamente dicho. En esta actividad se excluyen las etapas de Inspección e Implementación, pues son costos de infraestructura de la empresa.

Con estas herramientas de PROECUADOR y el Ministerio de Comercio Exterior, las PYMES del sector se ven beneficiadas de un asesoramiento, capacitación, estudios de mercados, promoción internacional, mejoramiento corporativo y financiamiento; puntos que son de alta relevancia para la internacionalización y consolidación de las empresas en el comercio exterior.

3.5.7. Acuerdos Contractuales de Cooperación

Considerando que generalmente los productores ecuatorianos no logran cumplir con los volúmenes de producción demandados en el mercado internacional, es crucial determinar como otro Factor Crítico de éxito importante, la forma en que las PYMES procesadoras de alimentos se relacionan con sus proveedores.

Existen dos tipos de acuerdos contractuales de cooperación que pueden ser aplicados por las empresas. Primero denominado horizontal donde el relacionamiento, las responsabilidades y riesgos son compartidos. (García E.)

Se aprecia una estrategia de asociatividad, como es el caso de AGSO (Asociación de Ganaderos de Sierra y Oriente) y de la empresa líder en la exportación de alimentos procesados, la Fundación Maquita Cushunchic MCCH, empresas que bajo el principio de Comercio Justo, promueven una relación comercial voluntaria y justa entre productores.

Este método de asociatividad mediante comercio justo debe apoyarse en los pilares básicos, que Paúl Rodríguez Jefe de Operaciones y Logística de

Fundación MCCH, empresa poseedora de la certificación por Prácticas de Comercio Justo FAIRTRADE, destaca como ejes importantes a los siguientes:

- Los productores deben ser parte de la empresa y ésta debe funcionar democráticamente con sus asociados.
- Eliminar intermediarios en el aprovisionamiento de las materias primas
- Compartir experiencias y talentos mediante capacitación
- Pagar a los productores agricultores el precio digno y justo de sus producciones

Un segundo tipo de acuerdo contractual de cooperación es de tipo vertical, donde existe únicamente una relación comprador-vendedor unilateral entre los socios, donde uno de ellos, en este caso el productor, dispone de su OUTPUT para la producción del otro. (García E.)

Este segundo mecanismo es el más utilizado por las PYMES de Pichincha procesadoras de alimentos. La relación contractual es de una compra asegurada, es decir los productores deben vender toda su producción exclusivamente con la empresa firmante, siendo su beneficio tener la venta asegurada y evitar emprender en la búsqueda de clientes; por otra parte, la empresa compradora puede establecer parámetros de calidad tanto en el producto final de compra como de su proceso de cultivo. Además de ello si el proveedor no logra cumplir con los parámetros de calidad o volúmenes requeridos, la PYME puede finalizar el contrato y buscar nuevos proveedores sin mayor problema; a diferencia del primer mecanismo contractual en el cual no se puede finalizar el vínculo, ya que es parte de la misma empresa.

3.6. Problemáticas que enfrentan las PYMES para la internacionalización

El camino hacia la internacionalización de la producción de una empresa nunca es fácil, y para las pequeñas y medianas empresas es un reto complejo, debido a circunstancias o debilidades internas y a factores externos.

Esta decisión involucra considerar un sin número de variables, tanto en la aspecto productivo como en la comercialización, distribución y logística; diferentes a los manejados localmente.

En relación con estos aspectos, la curva de aprendizaje de las PYMES, se caracteriza por ser larga y tediosa; en razón, del dominio de una serie de conocimientos y herramientas necesarias, para minimizar los riesgos asociados a la exportación. (Jaramillo, 2015)

Ecuador presenta una serie de dificultades y riesgos para el exportador PYME, que se convierten en barreras a la internacionalización. Así lo destaca Daniel Legarda Touma, Vicepresidente de FEDEXPOR, en una entrevista concedida para la presente investigación.

En este sentido, se relaciona aquellos problemas que enfrentan las PYMES del sector de alimentos procesados con los riesgos a los que están expuestos en el día a día del comercio internacional, clasificándolos en:

- Riesgos en la selección del transporte, la logística y distribución
- Riesgos relacionados al producto
- Riesgos en el pago
- Riesgos en el cambio de moneda
- Riesgos de carácter legal
- Riesgos de inversión (Jaramillo, 2015)

3.6.1. Riesgos en la selección del transporte, la logística y distribución

3.6.1.1. Selección del transporte internacional

Para el caso del sector de alimentos procesados, la variable determinante para escoger el medio de transporte idóneo, que garantice la seguridad e inocuidad del producto exportado durante el tránsito; está dado, por

la identificación del tipo de alimento que se está exportando. Es decir, perecedero o no perecedero.

“Se define como alimento perecedero, aquel que en razón de su composición, características físico-químicas y biológicas, puede experimentar alteración de diversa naturaleza en un tiempo determinado y que, por lo tanto, exige condiciones especiales de proceso, conservación, almacenamiento, transporte y expendio, Ejemplo: Productos lácteos, carnes frías (embutidos), frutas y verduras frescas, alimentos preparados. Por otra parte los alimentos no perecederos son aquellos que pueden almacenarse con seguridad durante largos periodos de más de 6 meses, Ejemplo: productos al vacío, enlatados y frascos; productos listos para el consumo, empacados, etc.” (Universidad Industrial de Santander , 2010)

A continuación se detallan los productos exportados por las PYMES de la provincia, en relación con el tipo de alimento al que corresponden.

Tabla 23.

Tipos de alimentos exportados por las PYMES del sector

PYME	PRODUCTOS EXPORTADOS	TIPO DE ALIMENTO PERECEDERO
MAQUITA CUSUNCHIC	<ul style="list-style-type: none"> • Quinoa • Palmito • Chocolates • Hongos deshidratados 	Alimentos no perecederos
PROCESADORA CONTINENTAL DE ALIMENTOS S.A	<ul style="list-style-type: none"> • Palmito 	Alimentos no perecederos
EMPRESA SERVICIO INTEGRAL PARA LA INDUSTRIA ALIMENTICIA SIPIA S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Mermeladas • Frutas y hortalizas en conserva 	Alimentos no perecederos

Fuente: MCCH, PROCECONSA, SIPIA

Dentro de la oferta exportable de las empresas consideradas para este estudio, se encuentran productos como el palmito, la quinua, chocolates, frutas y hortalizas en conserva; que se clasifican como alimentos no perecederos.

En razón de esta calificación, este tipo de productos no requieren medios especiales para el transporte internacional; al contrario de los productos perecederos que requieren de una cadena de frío para garantizar la conservación e inocuidad de los alimentos.

En el caso de los productos no perecederos, los empaques y embalajes que contienen al producto serán los responsables de velar por la integridad y conservación del mismo, durante el tránsito internacional.

A continuación se detallan los materiales más utilizados para la fabricación de empaques en el sector de alimentos procesados, ventajas y desventajas de los mismos; así como sus costos aproximados.

Tabla 24.

Envases utilizados para la exportación, ventajas, desventajas y costos

PRODUCTO	MATERIAL DEL ENVASE	VENTAJAS	DESVENTAJAS	COSTOS
Palmito en corazones, rebanadas	Vidrio	Es un material limpio, resistente a presiones internas, puede apilarse sin aplastarse, y es de gran aceptación por parte del consumidor internacional.	Peso y volumen considerables, que puede dificultar su almacenamiento y elevar el costo del flete.	0.40 ctvs
				
Quinua Hongos deshidratados	Plástico	Es un empaque con poco peso, flexible y versátil.	Permeabilidad de gases y radiaciones.	0.10 cvts
				

Frutas y hortalizas en conserva	<p>Metálico</p> 	<p>Es un empaque con una buena estabilidad y hermeticidad, para contener alimentos en conserva. Buena opacidad.</p>	<p>Se incurre en mayores gastos de transporte y almacenamiento, por su gran volumen. Se ofrecen de manera estandarizada, por lo que impide diferenciación del producto.</p>	0.35 ctvs
Chocolates	<p>Cartón corrugado</p> 	<p>No ocupa mucho espacio de almacenamiento, y tiene una buena relación costo-calidad.</p>	<p>Propenso a daños con la humedad, son envases de baja resistencia.</p>	0.20 ctvs

Fuente: MCCH, PROCECONSA, SIPIA, (Barboza, 2010)

Para el caso del palmito, el envase de vidrio es el más utilizado por el sector; ya que, se considera al vidrio como el material de envase de mejor calidad en consideración con los otros materiales. El vidrio conserva mejor el sabor de los alimentos. Además este material es el que mejor responde a las expectativas del consumidor internacional; puesto que, tiene una excelente imagen de envase natural y atractivo. (Revista Ambientum, 2010)

En relación a las fundas plásticas manejadas para envasar hongos deshidratados y quinua, éstas son utilizadas en razón de su flexibilidad durante el transporte, el almacenamiento y la distribución del producto. Las fundas plásticas como envases, no están expuestas a perforaciones ni deformación debido a su propiedad elástica; además de ser envases económicos en términos de costos. (MINCETUR, 2012)

Por otra parte, el cartón corrugado utilizado para empaquetar chocolates, es un buen envase para colocar anuncios de publicidad de un producto; así

como, para diseñar una presentación atractiva del mismo, que atraiga al consumidor internacional. (Daniel Rodríguez Sáenz, 2012)

Los envases escogidos para la comercialización de estos productos se establecen en relación con las características de funcionalidad, versatilidad y costos; así como, las preferencias del consumidor internacional. Para una correcta elección del envase de un producto, es necesario realizar pruebas reales con el consumidor final; a fin de establecer el diseño, medidas, contenido y materiales preferentes en el mercado de destino.

La elección del envase primario para la comercialización de un producto, condiciona el material del empaque y embalaje a ser utilizado para la exportación. En el caso del palmito, al ser comercializado en envases de vidrio, es más propenso a sufrir daños en el tránsito internacional. Así, para garantizar la integridad del producto, los exportadores del sector utilizan cajas de cartón corrugado de pared doble, definido como el más resistente. Además para transporte utilizan almohadillas para que los productos estén más protegidos, y paletas para evitar el contacto con superficies húmedas o muy calientes.

El empaque de la quinua, hongos deshidratados, y frutas y hortalizas en conserva; se los maneja de forma similar. No se utilizan almohadillas como el caso del palmito, pero si se acondiciona el producto en cajas y estas a su vez sobre paletas; con el fin de optimizar espacios y facilitar la manipulación y almacenaje de los mismos.

Así, una correcta selección de envases y un buen proceso de embalaje ayuda a los exportadores del sector a ser más competitivos en los mercados internacionales; ya que, les permite cumplir con las especificaciones y calidad solicitadas por el cliente internacional; así como, ajustarse a los tiempos acordados. Además evitan el pago de multas o recargos por parte de las empresas de transporte, en razón de un mal marcado en los embalajes; o multas por parte de los clientes, por el incumplimiento de pedidos.

Uno de los planes de acción que se lleva a cabo dentro de las PYMES del sector, es incorporar a su equipo logístico, un representante de sus agentes de carga; con el fin, de dar seguimiento al manejo de empaques, embalajes y transporte internacional.

3.6.1.1.1. Modos de transporte más eficientes en términos de costos y tiempo.

La elección del modo de transporte en el comercio internacional tiene un impacto significativo sobre el precio total de la mercancía y, por lo tanto, afecta directamente a la competitividad en el mercado de los productos del sector.

A continuación se detallan los modos de transporte y destinos de exportación más frecuentes de las PYMES; así como, una relación porcentual de las exportaciones (ventas FOB), por productos destinados a estos modos.

Tabla 25
Modos de transporte más utilizados relación porcentual ventas FOB

PYME	PRODUCTOS	DESTINOS – MODOS DE TRANSPORTE	% DE VENTAS FOB
MAQUITA CUSUNCHIC	Quinoa	Estados Unidos – Marítimo	30%
	Hongos deshidratados	Francia – Aéreo	5%
	Chocolates	México – Marítimo	10%
PROCECONSA	Palmito	Estados Unidos – Marítimo	15%
		Chile – Marítimo	60%
SIPIA S.A.	Palmito	Francia- Marítimo	40%
		Francia- Marítimo	70%
	Frutas y hortalizas en conserva	Colombia – Terrestre	30%

Fuente: MCCH, PROCECONSA, SIPIA, (MANIFIESTO, 2014)

Se puede determinar que el modo de transporte marítimo, es el más utilizado por las PYMES del sector, en razón de sus costos económicos; destinando más del 50% de sus ventas a este modo de transporte.

El modo de transporte terrestre, es utilizado para el comercio fronterizo del país. Así, productos como frutas y hortalizas en conserva, son exportados a Colombia por este modo de transporte; considerado el más eficiente en términos de costos y tiempos para estos destinos.

En el caso del modo de transporte aéreo, éste es utilizado para aquellos pedidos donde el tiempo de entrega juega un papel importante para el cliente internacional y pueda representar una ventaja competitiva para los productos ecuatorianos. Este es el caso de los hongos deshidratados exportados por MCCH, que se envían a Francia para satisfacer las necesidades de la cocina gourmet.

3.6.1.1.2. Criterios de selección de los modos de transporte utilizados por la pymes del sector

Para evitar la selección equivocada del modo de transporte en la exportación de sus productos, los exportadores del sector han definido los siguientes parámetros que garantizan la elección de un modo de transporte eficiente:

- Costo por peso
- Frecuencia de viajes, rutas y disponibilidad
- Tiempo de entrega en destino
- Seguridad del producto en tránsito

En el caso de productos como el palmito, el modo de transporte más económico y eficiente, es el marítimo. Dado que, la media en toneladas exportadas para este producto se ubica en 700 toneladas mensuales. Es así, que por los volúmenes de exportación y considerando que las tarifas del transporte marítimo son las más económicas; éste resulta el modo de transporte más eficiente en costos. Además, considerando los destinos de exportación (Chile y Francia), el modo marítimo se ajusta a las necesidades de transporte, por las largas distancias a recorrer.

Respecto a seguridad del producto en el tránsito, al emplear contenedores para el transporte internacional; éste le brinda cierto grado de protección ante agentes externos y posibles robos.

Una de las desventajas del transporte marítimo es la disponibilidad de viajes y rutas para embarcar la mercancía. En este sentido el operador logístico de las PYMES, es el encargado de garantizar el cupo y correcto embarque de las mismas.

En el modo de transporte terrestre, la flexibilidad y disponibilidad de unidades es una ventaja muy valorada por el exportador del sector; ya que, no se requiere una planificación exhaustiva para el embarque como el caso del modo marítimo.

El transporte terrestre es el más utilizado en el comercio fronterizo, además permite al exportador entregar el producto puerta a puerta; pues se utiliza un solo medio de transporte y embalar en producto de acuerdo a las necesidades y preferencias. Este modo es utilizado por la empresa SIPIA S.A., para la exportación de frutas y hortalizas en conserva.

El transporte aéreo es la última opción del exportador del sector; ya que, a más de fijarse volúmenes máximos para el transporte; éste es el más

costoso respecto a tarifas. El tiempo de entrega es la variable que determina la selección de este medio de transporte.

3.6.1.1.3. Logística Internacional

La logística internacional agrupa a todas las actividades relacionadas al transporte y flujo de información y materiales a nivel mundial. En este aspecto, las variables a considerar para minimizar riesgos en la exportación, están relacionadas con el tipo de servicio que requiere el producto exportado; es decir, procesos de etiquetado, transporte, almacenaje, maniobras, embalaje, y desaduanización, que en general son servicios demandados por el exportador ecuatoriano.

Para garantizar una correcta operación logística, los exportadores de alimentos procesados, disponen de un operador logístico, con un representante agregado a la empresa. Este representante se encarga del correcto embarque, consignación de etiquetas a la carga; así como disponibilidad de rutas y transporte, para movilizar la mercancía desde las bodegas del exportador hasta el puerto de destino convenido.

Entre los principales operadores logísticos con los que trabajan los exportadores del sector, se encuentran Panalpina y DHL Global Forwarding.

A través de estos operadores logísticos, las PYMES buscan optimizar costos finales del producto; identificando costos ocultos que se presentan en el proceso logístico por falta de planificación de conectividad, errores en el cálculo de pesos y volumen; así como, errores en el lugar de desembarque de la mercancía; que pueden ocasionar retrasos en la entrega del pedido y aumento en los costos de fletes. (PROECUADOR, 2014)

Por otra parte, un mal proceso de etiquetado de una carga, involucra un mal manejo o tratamiento a la misma en el transporte internacional. Por lo que,

la carga es propensa a sufrir daños en el tránsito; además de las demoras que ocasionaría en la nacionalización de las mercancías, por no cumplir con los reglamentos establecidos para su identificación y tratamiento.

Una de las medidas a implementar por las PYMES del sector, es la evaluación constante de los servicios logísticos proporcionados por sus operadores; con el fin, de identificar oportunidades de optimización de recursos y tiempos en el tránsito internacional.

3.6.1.1.4. Distribución

Finalmente, en el caso de la distribución, los intermediarios juegan un papel muy importante en relación al aprovisionamiento y adecuado tratamiento de los productos, hasta llegar al consumidor final.

En el caso de las PYMES exportadoras del sector de alimentos procesados, éstas no se ven involucradas en el proceso de distribución del producto en el país de destino.

La exportación de alimentos procesados en su generalidad, involucra la producción, despacho y transporte internacional de la mercancía.

Para el caso de la distribución, son los clientes internacionales de las PYMES, los encargados de proveer a mayoristas y minoristas; con el fin, de colocar el producto al alcance del consumidor final. Los clientes internacionales de las PYMES del sector, en su mayoría son mayoristas e importadores directos como cadenas de retail.

A continuación se detallan algunos de los clientes internacionales de las PYMES, junto a los productos que comercializan.

Tabla 26

Clientes mayoristas directos del sector de alimentos procesados

PRODUCTO	DISTRIBUIDOR	CARACTERÍSTICAS
Palmito	<ul style="list-style-type: none"> CENCOSUD S.A. 	<p>Distribuidor mayorista chileno, Maneja dos cadenas de supermercados: Jumbo y Santa Isabel Comercializa una amplia variedad de productos y marcas Además, tiene operaciones tanto en Chile, como Argentina, Brasil y Perú.</p>
Quinua y hongos deshidratados	<ul style="list-style-type: none"> ACTI BIO BIOCOOP 	<p>Importadores franceses de productos orgánicos, naturales y de comercio justo. Son el principal canal de comercialización de la quinua ecuatoriana. Las principales cadenas minoristas, tiendas de alimentos naturales y de Comercio Justo, solo compran a los grandes importadores.</p>
Chocolates	<ul style="list-style-type: none"> WALMART 	<p>Mayorista estadounidense. Supermercados y tiendas de alimentos naturales son canales importantes para el segmento de barras de chocolate orgánicas.</p>

Fuente: MCCH, PROCECONSA, SIPIA

En cuanto a distribución y clientes, las variables a considerar por las PYMES del sector son cobertura y evaluación de la rentabilidad; así como, accesibilidad del producto para el consumidor final.

En cuanto a cobertura, se destaca el caso del palmito ecuatoriano comercializado en el mercado chileno, a través, del mayorista CENCOSUD S.A.; que maneja dos cadenas de supermercados: Jumbo y Santa Isabel; ésta última tiene el mayor número de locales en el país.

En relación a la colocación del producto, al alcance del consumidor final; la quinua orgánica es comercializada en tiendas especializadas para productos con estas características; que son locales de gran acogida y afluencia por el consumidor europeo. Estas tiendas se abastecen de los grandes importadores especializados, que forman parte de la cartera de clientes de las PYMES del sector de alimentos procesados.

3.6.1.2. Riesgos relacionados al producto

Al considerar ofertar productos en otros países, se debe tomar en cuenta variables fundamentales como: cantidad y calidad, diversificación e innovación.

3.6.1.2.1. Cantidad de Producto

En este sentido, las PYMES del sector, en razón de su nivel de productividad muchas veces no están en capacidad de cubrir la demanda (cantidad de producto), que exige su cliente en el exterior; por lo que, pone en riesgo su relación comercial con dicho cliente. La realidad es que el mercado internacional es mucho más grande y exigente que el mercado local; por lo que, son pocas las PYMES que pueden garantizar una producción constante y de calidad para proveer a sus clientes internacionales. (Araque, 2013)

Este es el caso de la empresa SIPIA S.A., que para garantizar el abastecimiento de materias primas para su producción, agremia a los agricultores para avalar una materia prima de calidad, en cantidad y tiempos determinados; cumpliendo con la demanda requerida por su cliente

internacional. Además brinda asesoramiento a los agricultores; con el fin de optimizar sus recursos y potencializar sus habilidades.

Para las PYMES que no cubren los volúmenes de exportación exigidos por sus clientes internacionales; los casos de éxito de las cadenas productivas y agremiaciones reflejadas en el modelo de comercio justo promulgado por MAQUITA CUSHUNCHIC; son opciones para lograr internacionalizarse; a través del principio de la complementariedad y asociatividad productiva.

La experiencia de las empresas del sector, en este tipo de modelos económicos debe socializarse para identificar posibles alianzas estratégicas entre empresarios, que incrementen la ventaja competitiva de los productos del sector en mercados extranjeros; a través de la especialización y optimización de recursos.

3.6.1.2.2. Calidad del Producto

En temas de calidad, de igual forma, las normativas y regulaciones que se exigen para un producto, varían según el mercado al que están destinados. En este sentido, las PYMES deben contar con ciertas certificaciones de calidad para poder exportar sus productos; mismas que muchas veces, por su complejidad son difíciles de conseguir e involucran una inversión fuerte para la empresa; lo que limita su internacionalización.

Actualmente las PYMES exportadoras de la provincia, cuentan con certificaciones como la KOSHER.

“Cuando una empresa se certifica con KOSHER, automáticamente adquiere renombre debido a la calidad con la que debe operar. Con ello, garantiza que sus productos cumplan con normas altas de higiene y normatividad judía denominada KOSHER.” (PROECUADOR, 2014)

Por otra parte, están las certificaciones orgánicas, ligadas a sistemas de producción sostenibles.

Existen sistemas de manejo que consisten en el uso de abonos sólidos, bioles aeróbicos y anaeróbicos, uso de microorganismos eficientes y análisis fitopatológicos locales para realizar controles efectivos de plagas y enfermedades. En este punto, se han certificado hectáreas productivas de quinua y zonas de producción de hongos. (MCCH, 2014)

Una de las certificaciones características de Maquita Cushunchic (MCCH), es la certificación de Comercio Justo (FAIRTRADE), que garantiza que tanto productores como comerciantes han cumplido con los criterios base del comercio justo, los cuales están destinados a corregir el desequilibrio de poder en las relaciones comerciales, la inestabilidad de los mercados y las injusticias del comercio convencional. (PROEcuador)

Una más de las certificaciones que maneja el sector de alimentos procesados, es la IFS (International Featured Standards). Esta certificación valida que la empresa ha establecido procesos apropiados para garantizar la seguridad de los productos que fabrica y que respeta las especificaciones de sus clientes. Es posible certificar a fabricantes de alimentos, brókeres, servicios logísticos; así como, mayoristas y distribuidores. (IFS)

De la encuesta realizada a las empresas del sector, se pudo determinar que el 100% de las PYMES cuentan con Certificación KOSHER; al igual que se encuentran certificadas en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)

Respecto de la Certificación en Comercio Justo, el 30% de las empresas en estudio, cuenta con este sello de reconocimiento internacional para comercializar sus productos.

De igual, en el caso de la International Featured Standards (IFS), solo el 30% de las PYMES del sector cuentan con esta certificación, validándose como fabricantes de alimentos bajo los estándares establecidos en la misma.

3.6.1.2.1. Diversificación e Innovación

La diversificación es una de las estrategias utilizadas por los exportadores del sector; durante el ciclo de madurez de sus productos en los mercados internacionales. En este aspecto los exportadores se enfrentan al riesgo, de la presencia en el mercado, de productos con mejor presentación y características que el ofertado.

Es así, que los exportadores del sector ofertan sus productos con una variedad de formas, contenidos y presentaciones, que se ajustan a las necesidades del cliente internacional, y así incrementan el nivel de competitividad de las mismas.

A continuación se detallan los productos exportados por las PYMES del sector, junto con sus diferentes presentaciones.

Tabla 27

Presentaciones de los productos exportados por las PYMES

PYME	PRODUCTO/PRESENTACIÓN	ILUSTRACIÓN
PROCESADORA CONTINENTAL DE ALIMENTOS S.A	Palmito: <ul style="list-style-type: none"> • Corazones enteros • Rebanadas • Medias lunas • Cortes ensalada • Rebanadas premium 	
EMPRESA SERVICIO INTEGRAL PARA LA INDUSTRIA	Frutas y hortalizas en conserva: <ul style="list-style-type: none"> • Rebanadas y cubos de piña en almíbar • Pepinillos enteros en vinagre, agridulces • Ceviche de palmito 	
MAQUITA CUSUNCHIC	Chocolates <ul style="list-style-type: none"> • Negro 85% de cacao 	

Fuente: MCCH, PROCECONSA, SIPIA

La variedad de productos, presentaciones y certificaciones de calidad, han permitido a las empresas del sector mantenerse y posicionarse en mercados internacionales.

Otro aspecto fundamental, es la innovación, proceso indispensable en la internacionalización de la producción de una PYME. La competencia a nivel internacional es un riesgo que enfrentan las empresas en el día a día de su actividad; por lo que, la oferta de productos nuevos es de gran importancia; no solo para garantizar sus ventas en el exterior; sino para mantener su prestigio ante el consumidor internacional y lograr nuevos clientes.

En el caso de las PYMES del sector de alimentos procesados, la innovación se fomenta desde los colaboradores de las empresas; es así, que mantienen proyectos con este lineamiento, que buscan nuevos productos o

procedimientos que otorguen valor agregado y diferenciación a su oferta exportable.

Un caso específico es el palmito, que aparte de comercializarlo en conserva, la empresa SIPIA S.A., lo exporta en ceviche.

Según Christian Cisneros, director ejecutivo de la Cámara de la Pequeña y Media Empresa de Pichincha, las PYMES deben avanzar en investigación y desarrollo. El dirigente cita datos del censo efectuado en 2013; allí se indica que el 14% de PYMES del país hace innovación, pero estos procesos no son permanentes y responden siempre a la necesidad de mercado. Las PYMES tienen pocos equipos de investigación y desarrollo; por lo que, se limita la calidad y producción de exportación. (LÍDERES, 2014)

De la entrevista realizada a las empresas en estudio, se pudo determinar que el porcentaje sobre los ingresos netos de la empresa, destinado a la innovación es del 10% aproximadamente. Este rubro se destina específicamente a la tecnificación de procesos y al desarrollo de nuevos productos.

Este es el caso de MAQUITA CUSHUNCHIC, cuya estrategia es potencializar la gama actual de su oferta exportable; con el fin, de posicionar los productos ya existentes. Además, de realizar adecuaciones en su planta piloto, para ajustes de formulación y empaques.

3.6.1.3. Riesgos en el Pago

Uno de los riesgos que limita el comercio internacional, tiene relación directa con la desconfianza que existe por parte de los exportadores del sector, respecto del pago del bien comercializado.

La falta de información respecto de la autenticidad y solvencia de un cliente en el exterior; así como, el desconocimiento de instrumentos financieros

que garanticen el pago de la mercancía embarcada; aumentan el riesgo de fraude a estas empresas y disminuyen su iniciativa hacia la exportación.

En este aspecto, se deben considerar también las demoras en el pago; que si bien no involucran un fraude a la PYME, afecta directamente su flujo de efectivo y por ende su solvencia financiera; y en la mayoría de casos estos pagos son destinados para el aprovisionamiento de materias primas para la producción.

Por otra parte, es importante considerar los medios de pago negociados con el cliente internacional; mismo que deben asegurar el pago y procurar una relación de confianza entre ambas partes, desde el inicio de operaciones.

La generalidad de las PYMES del sector, se inclinan por los siguientes medios de pago internacional.

Tabla 28.
Medios de pago utilizados por la PYMES del sector de alimentos procesados

PYME	MEDIOS DE PAGO	CARACTERÍSTICAS
PROCESADORA CONTINENTAL DE ALIMENTOS S.A	<ul style="list-style-type: none"> • Pago directo 	El importador paga el valor de la mercancía a la empresa, a través de una orden de pago o transferencia. Se utiliza en el caso de pagos al contado.
EMPRESA SERVICIO INTEGRAL PARA LA INDUSTRIA	<ul style="list-style-type: none"> • Carta de crédito 	El importador realiza el pago a la empresa, contra la aceptación o presentación de documentos financieros o comerciales.
MAQUITA CUSUNCHIC		

Fuente: MCCH, PROCECONSA, SIPIA

El medio de pago más utilizado por las PYMES del sector, es la carta de crédito de exportación. Esta carta, además de garantizar el pago de sus exportaciones, agiliza el proceso de cobro de las mismas; generando confianza al exportador para incrementar sus ventas.

En el caso de pagos directos, éste es utilizado por los exportadores, sólo con clientes internacionales con los cuales tienen un nivel elevado de confianza y garantías de profesionalismo y cumplimiento; en razón de los años de relación comercial que han mantenido.

Otro mecanismo para garantizar el pago de las ventas al exterior, es el Seguro de Crédito a las Exportaciones. Los exportadores pueden contratar con una empresa asegurada una póliza para sus ventas al exterior. Con ese contrato, los exportadores podrán entregar a las aseguradoras las facturas de venta a fin de recibir el pago de su mercancía. Por su parte, la aseguradora deberá reclamar la cancelación al comprador extranjero. Según el mecanismo, el exportador debe demostrar que su comprador incumplió el plazo de pago, con lo cual la aseguradora debe pagar el 80 por ciento del total de la venta, y el 20 por ciento restante lo recibirá en un tiempo perentorio de hasta 180 días. (BCE, 2016)

Una de las particularidades del Seguro de Crédito a las Exportaciones, es que además de cubrir riesgos comerciales, éste cubre riesgos de carácter político. Así, la aseguradora indemniza al exportador incluso si existe la cancelación de licencias para ingresar productos a otros países después de realizado el despacho. (BCE, 2016)

3.6.1.4. Riesgos en el Cambio de Moneda

El riesgo en el cambio de moneda se lo debe analizar desde dos puntos de vista: la devaluación y la revaluación.

En cuanto a la devaluación, se entiende como la pérdida del valor nominal de una moneda corriente frente a otras monedas extranjeras; el riesgo se presenta en el caso del exportador PYME, que se aprovisiona de materias primas e insumos para la producción desde otros países; cuya moneda extranjera es más fuerte que el dólar. (Economía.WS, 2014)

En este sentido, el precio fijo unitario de los productos exportados se encarece, en concordancia con el aumento de su costo, debido a la devaluación.

En el caso de la revaluación, el riesgo se presenta en relación a la capacidad adquisitiva del cliente en exterior; pues frente a una revaluación del dólar y contra una moneda menos fuerte, como el caso del peso colombiano; el

cliente adquiere menos producto por un mayor importe de dinero. (Ecofinanzas, 2015)

Así, clientes internacionales prefieren buscar otros proveedores que se ajusten a su capacidad adquisitiva o cuya moneda no represente una diferencia significativa respecto del tipo de cambio contemplado.

Este es el caso del palmito ecuatoriano, cuyos principales competidores a nivel mundial son Costa Rica, Brasil y Bolivia; países que manejan monedas propias y pueden aplicar políticas económicas para recuperar las ventajas de la conversión, eliminando una persistente disparidad entre los precios nacionales y los extranjeros.

En cuanto a política monetaria, nuestro país no tiene flexibilidad; puesto que, no manejamos una moneda propia; constituyendo una debilidad en competitividad para el país. Sin embargo, los empresarios del sector han optado por políticas de reducción de costos, que permitan ofertar un producto más competitivo.

Uno de los proyectos en marcha, para la consecución de este objetivo, es la sustitución de importaciones. Es así, que los frascos para envasar el palmito en su presentación "Premium slices", antes importados desde Perú; ahora son adquiridos en el país por parte de la empresa Cridesa S.A., ubicada en Guayaquil.

En un inicio la importación de este insumo desde Perú, gravaba una sobretasa arancelaria del 45%; a más, de requerir la presentación de un Certificado de Reconocimiento que avale el cumplimiento del Reglamento Técnico Ecuatoriano No. 200 para este tipo de productos. Dado estas trabas a la importación, la empresa PROCECONSA decidió proveerse del mercado local; puesto que representaba una disminución de costos a la exportación.

Otra iniciativa del sector, es la implementación de proyectos de optimización de recursos, en cada uno de los departamentos que conforman la empresa. En el caso de la empresa SIPIA S.A, uno de los proyectos en el departamento de desarrollo de productos, es elaborar y comercializar mermelada de piña; a partir, de los desperdicios originados del proceso de producción de piñas en conserva.

Por otra parte, la estrategia para enfrentar el riesgo del tipo de cambio de la moneda, es la diversificación de mercados. En el caso concreto de SIPIA

S.A., esta empresa se encuentra desarrollando proyectos de ingreso al mercado de Israel; al cual planifica exportar mermelada de piña.

3.6.1.5. Riesgos de carácter legal

El riesgo de carácter legal está presente tanto en el mercado internacional como en el local. A continuación se presentan, los tipos de riesgos legales a los que están expuestos los exportadores.

3.6.1.5.1. Barreras Arancelarias y Técnicas al Comercio

En el mercado internacional, este riesgo está sujeto a cambios de legislación, como nuevas certificaciones o requisitos para la comercialización e ingreso de un producto al mercado; que como se detalla en párrafos anteriores, pueden ser requisitos de difícil acceso para el exportador PYME del país, y constituyen barreras técnicas al comercio internacional.

Este es el caso de la quinua en grano, que Ecuador exporta alrededor de 16 países; como son Estados Unidos, Canadá, la Unión Europea, Japón, Venezuela, entre otros. Sin embargo, existen algunos mercados internacionales a los cuales no ha logrado ingresar, en razón de las barreras sanitarias que se exigen.

Un caso específico, es el de Turquía, al cual se ha enviado análisis de riesgos de plagas para garantizar que el ingreso del producto no contamine o ponga en riesgo la salud de las personas y demás seres vivos. (PROEcuador, 2015)

Por otra parte, están aquellas políticas económicas que se adoptan en pro de estabilizar la balanza comercial de un país, están ligadas a barreras arancelarias, para controlar el ingreso de ciertos bienes al país en mención.

Este es el caso de los chocolates exportados por MAQUITA CUSHUNCHIC al mercado mexicano; en el cual, se establece un arancel a la importación de derivados de cacao del 10%. Si bien la producción de cacao en este país es deficitaria, el sector está experimentando un gran crecimiento debido a la inversión de empresas extranjeras; por lo que, se busca proteger a la industria nacional, a través, de este mecanismo. (PROEcuador, 2014)

En este sentido, ambas medidas tanto arancelarias como impositivas, constituyen riesgos en la exportación habitual de las PYMES del país; ya sea, por incumplimiento de requisitos para la exportación o por encarecimiento de la oferta exportable.

3.6.1.5.2. Modificación de la Legislación Nacional

En cuanto al mercado nacional, la figura se da, en relación a modificaciones al código tributario. Este es el caso de la modificación al Código Tributario, respaldado por la Ley de Incentivos a la Producción; que establece que los costos y gastos por promoción y publicidad, no podrán ser deducidos de la declaración del Impuesto a la Renta para aquellos contribuyentes que comercialicen alimentos preparados con contenido hiperprocesado. (SRI, 2014)

Esta denominación hace referencia a “todo alimento procesado al que se le añada sal, azúcar o aceite para que mejoren sus condiciones”. (Cámara de Industrias de Guayaquil, 2015)

Además, una de las regulaciones nacionales que ha afectado al sector, es aquella relacionada con la semaforización de los productos alimenticios, vinculada al RTE INEN 004. Este reglamento establece que todos los alimentos procesados de consumo humano con Registro Sanitario, en sus etiquetas, deben identificar con colores verde, amarillo y rojo, si son bajos, medios o altos, en su contenido de grasas, azúcares y sal. En este aspecto, existen algunos productos en la industria de alimentos procesados, como el caso de las piñas en conserva light, que en su elaboración no utilizan ningún tipo de edulcorante; sin embargo, el reglamento la califica como alto en azúcar por la fructosa misma de la fruta. Dicha característica es inapropiada para el producto, y ocasiona confusión en el consumidor final.

Otro ejemplo, es el Impuesto a la Salida de Divisas (ISD) creado el 29 de diciembre de 2007 mediante Registro Oficial 242, que regula un 5% a todos los capitales que salgan del país, inclusive para las importaciones de materias que son utilizadas en la producción nacional. Aunque en la teoría, los rubros son devueltos al exportador, en su momento retiran liquidez a la empresa, lo cual no le permite invertir o inclusive lo obliga a financiar las operaciones mediante un endeudamiento con intereses altos; lo mismo sucede con el Anticipo al Impuesto a la Renta. (SRI, 2016)

Por otra parte, el tiempo que conlleva la creación de empresas en el Ecuador no permite la oferta exportable en general del sector, puesto que pese a las nuevas regulaciones de disminución de procesos en la Superintendencia de Compañías, existen procesos paralelos en otras entidades, para la obtención de Registros Sanitarios en el ARCSA que conllevan tiempo innecesario.

3.6.1.5.3. Medidas proteccionistas y de estabilización de la Balanza Comercial

Por otra parte, en el aspecto internacional, la Resolución 051 del Comité de Comercio Exterior (COMEX), estableció nuevos aranceles para 500 partidas; entre las que constan máquinas para elaborar pastas, preparación de frutas y hortalizas, confitería y chocolates. Este arancel constituye el 5% del valor en aduana de la maquinaria a ser importada, y repercute directamente en los costos de producción del sector, minimizando su competitividad a nivel internacional. (COMEX, 2014).

En este sentido, los empresarios de las PYMES del sector, han optado por no invertir en la tecnificación de procesos, ni en el equipamiento de nueva maquinaria para la producción.

Estas políticas proteccionistas, limitan el crecimiento de la industria y el cambio de la estructura productiva del país. La maquinaria y equipos para la producción, son indispensables para las PYMES del sector. A través, de éstas pueden optimizar recursos y elevar su nivel de productividad; y a nivel internacional, esto significa mayor competitividad para los productos ecuatorianos.

Además, se debe considerar la Resolución No. 011-2015 del Comité de Comercio Exterior; la cual gravó sobretasas temporales del 5% al 45%, para subpartidas arancelarias, dentro de los cuales se incluyen materias primas “no esenciales”, que en su mayoría son las utilizadas como insumos para la elaboración de productos de la industria de alimentos procesados. (COMEX, 2015)

Esta resolución, afectó directamente al precio unitario de exportación de los productos del sector; ya que ciertos insumos para la exportación, como frascos de vidrio, grababan un arancel adicional por salvaguardia, que encarecía el producto y en consecuencia esta diferencia era asumida por el consumidor final.

3.6.1.6. Riesgos de inversión

El riesgo de inversión es tal vez uno de los más críticos en el accionar diario de las PYMES exportadoras; no sólo por el hecho, de representar una inyección de dinero fuerte a la empresa, sino por, la falta de asesoría que existe en relación a en qué invertir y cuánto invertir.

Cabe destacar que la inversión no solo se da en el mercado local, se puede dar en el mercado internacional; y en este caso, al considerar la escasez de recursos económicos, el riesgo a mitigar es mucho mayor.

El manejo del riesgo involucra no solo un saber empírico del empresario, sino un saber técnico, y en este último aspecto las PYMES exportadoras del país tiene una debilidad. De la investigación realizada, se pudo determinar cuáles son los proyectos de inversión considerados por las PYMES. A continuación se los define por cada empresa entrevistada.

Tabla 29

Proyectos de inversión de la PYMES del sector de alimentos procesados

PYME	PROYECTOS DE INVERSIÓN	ACCIONES
PROCESADORA CONTINENTAL DE ALIMENTOS S.A	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del nivel de productividad • Capacitación del talento humano 	<p>Desarrollar un modelo de administración por procesos, no por funciones; que mejore la planeación, aumente la calidad del trabajo, y mejore tanto el desempeño de la empresa como el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Establecer un programa de actualización y capacitación para Talento Humano.</p>
EMPRESA SERVICIO INTEGRAL PARA LA INDUSTRIA	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación y desarrollo de nuevos productos 	<p>Analizar el modelo de negocio actual; establecer mejoras en la gestión e implementar un departamento de innovación y desarrollo de nuevos productos y</p>

MAQUITA CUSUNCHIC	<ul style="list-style-type: none"> • Potencialización de la gama actual de productos 	servicios. Desarrollar planes de ajustes de formulación y empaques en la Planta Piloto; con el fin de posicionar los productos ya existentes en el mercado internacional.
--------------------------	---	--

Fuente: MCCH, PROCECONSA, SIPIA

Los proyectos de inversión a ejecutarse por parte de las PYMES del sector, están relacionados con la investigación y desarrollo de nuevos productos, aumento de la productividad y mercadeo.

En el caso de investigación y desarrollo de nuevos productos, SIPIA S.A., está realizando adecuaciones a su planta de producción, para empezar con la exportación de piñas en almíbar al mercado asiático.

3.6.2. Amenazas y Oportunidades en los mercados internacionales para las PYMES

Los mercados internacionales presentan condiciones de demanda y prácticas de comercio, diferentes a las manejadas en el mercado local. Este cambio genera nuevas condiciones de competencia y por ende involucra ciertas amenazas, considerando el nivel de competitividad del país frente a la oferta internacional. Así, a continuación se detallan ciertas amenazas percibidas por las PYMES exportadoras del país:

3.6.2.1. Competencia de otros países

Una de las amenazas que enfrentan las PYMES del sector, a la hora de internacionalizar su producción, es el nivel de competitividad que tienen en mercados internacionales. Variables como el precio y la cantidad de producto exportado, juegan un papel prioritario a la hora de considerar una decisión de compra por parte del cliente en el exterior.

En cuanto al precio, ante una moneda fuerte como es el caso actual del dólar, los productos ecuatorianos se encarecen. Además, se debe considerar la oferta de otros países con monedas propias, que pueden aplicar políticas monetarias para contrarrestar la falta de competitividad de sus empresas en el mercado internacional.

Ejemplo de ello son las piñas en conserva donde Tailandia, principal proveedor a nivel mundial, ofrece la caja de 24 latas de 600 gramos a un precio de 19 dólares; mientras que Ecuador lo comercializa a 25 dólares.

A continuación se hace una relación de precio vs unidades de producto ofertado; así como montos en toneladas exportados por Ecuador y Tailandia, respecto de la subpartida arancelaria 200820 “Piñas conservadas o preparadas”.

Tabla 30.
Competitividad de exportación de las PYMES Caso piñas en conserva

PRODUCTO	PAÍS	U/CAJA	CONTENIDO (gr)	PRECIO	
				POR CAJA (USD)	EXPORTACIÓN (TM)
Piñas conservadas o preparadas	Ecuador	20	600	25	48
	Tailandia	24	600	19	505

Fuente: MCCH, PROCECONSA, SIPIA

En el caso de Tailandia, sus montos de exportación en toneladas son diez veces mayores que las ofertadas por Ecuador; lo que proporciona mayor competitividad a los empresarios tailandeses, en términos de cantidades y cobertura de demanda.

Además, en razón de su producción a escala y soberanía monetaria, los empresarios tailandeses pueden ofertar productos a un precio menor al ecuatoriano.

En una relación costo/número de unidades, la oferta ecuatoriana también presenta desventaja; ya que, Tailandia ofrece un mayor número de unidades por caja del producto, que el ecuatoriano, y a un menor precio.

Finalmente en términos de calidad el producto ecuatoriano puede ser muy competitivo a nivel internacional; sin embargo, debido a que la gran mayoría de PYMES exportan con marca blanca, no es posible diferenciar un producto de otro.

3.6.2.2. Contracción de la Demanda

Frente a la perspectiva macroeconómica que está caracterizando al año 2016, en relación al desplome de los precios del petróleo y la apreciación del dólar; muchas economías, principalmente aquellas dependientes de la venta del petróleo, pronostican una recesión.

Casos como el Venezolano, cuyos ingresos están respaldados un 80% en sus exportaciones de petróleo, generaron una contracción en su demanda de productos; y para el caso de las PYMES del país, que tienen a este socio comercial como destino para sus exportaciones, representa pérdida de ventas.

Este es el caso de la empresa SIPIA S.A., que el 30% de sus exportaciones estaban destinadas al mercado venezolano, con la exportación de palmito en conserva; presentando una reducción del 25% de sus ventas en esta línea de producto.

Tabla 31.
Contracción de la demanda - Caso Venezuela

PRODUCTO	EXPORTACIONES 2014		EXPORTACIONES 2015		% PÉRDIDA 2014 VS 2015	
	Unidades (TS)	Valor FOB (TS)	Unidades (TS)	Valor FOB (TS)	Unidades (TS)	Valor FOB (TS)
Palmito	420	1.191	105	297,75	25%	25%
Total líneas de exportación	1400	3.970	350	992,50	25%	25%

Fuente: (MANIFIESTO, 2014)

Además de la disminución de ventas por parte del sector exportador, para Ecuador, esta baja en el precio del petróleo, representa políticas de austeridad, que limita la inversión en sectores estratégicos; como son las PYMES, respaldadas por el cambio de la matriz productiva.

3.6.2.3 .Capacidad Instalada de producción

La encuesta cuatrimestral de coyuntura de la PYME, que publica el Observatorio de la PYME de la Universidad Andina Simón Bolívar, resalta que existe subocupación en relación con la capacidad productiva de la PYME; es decir, existe un potencial productivo mayor al utilizado, sin ser aprovechado por la industria para la producción de bienes. (García, 2015)

La maximización en el uso de la capacidad productiva que tiene instalada las PYMES, en especial aquellas dedicadas a actividades manufactureras, puede contribuir al proceso de transformación de la estructura de la matriz productiva nacional. (Araque, 2013)

Este cambio en la matriz productiva del país puede enfocarse desde dos aspectos: con el aumento de la producción nacional, se podría incidir en una sustitución inteligente de una serie de productos importados; y la cantidad adicional de productos fabricados podrían destinarse a la exportación,

incrementando la presencia del empresario ecuatoriano en mercados internacionales. (Araque, 2013)

Este planteamiento se lo hace basado en uno de los resultados obtenidos en la Encuesta de Coyuntura Cuatrimestral de la PYMES elaborada por el Observatorio de la PYMES de la Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador ; en el cual se ve que las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas tienen una capacidad acumulada de producción que aún no está siendo usada al 100%; puesto que, en promedio las PYMES tienden a trabajar 5,3 días a la semana, con una media de tiempo laborado que se ubica en apenas 8,7 horas diarias. (Araque, 2013)

De la investigación realizada a las PYMES en estudio, se pudo determinar el porcentaje de su capacidad instalada sin ser utilizada y el promedio de días y tiempo laborado a la semana.

Tabla 32.

Jornada laboral de las PYMES del sector de alimentos procesados

PYME	CAPACIDAD INSTALADA OCUPADA	DÍAS/HORAS LABORABLES POR SEMANA
PROCESADORA CONTINENTAL DE ALIMENTOS S.A	20%	<ul style="list-style-type: none"> • 4,5 días laborables • 9 horas de trabajo de lunes a jueves. • 18 horas diarias (2 jornadas de trabajo, planta de producción) • Días viernes media jornada
EMPRESA SERVICIO INTEGRAL PARA LA INDUSTRIA	20%	<ul style="list-style-type: none"> • 5 días laborables • 8 horas de trabajo al día • 16 horas diarias (2 jornadas de trabajo, planta de producción)
MAQUITA CUSUNCHIC	30%	<ul style="list-style-type: none"> • 5 días laborables • 8 horas de trabajo al día • 16 horas diarias (2 jornadas de trabajo, planta de producción)

Fuente: MCCH, PROCECONSA, SIPIA

De las empresas en estudio, se puede determinar que la media de la capacidad instalada de las PYMES del sector, sin ser utilizada se ubica en un 23%. El promedio de días laborables del sector, es de 5 días a la semana; con una media de tiempo de trabajo de 16 horas al día. El número de horas laborables al día, por las PYMES del sector; se da en razón, de la implementación de dos jornadas de trabajo en las plantas de producción.

3.6.2.4 .Ventajas Arancelarias Derivadas de Acuerdos Comerciales

Ecuador mantiene acuerdos comerciales tanto bilaterales como multilaterales con sus socios estratégicos. Tales acuerdos, tienen el propósito de otorgar beneficios y rebajas en los aranceles y tasas aduaneras para los países firmantes, con el fin de facilitar el flujo del comercio entre las partes. (Cuellar, 2009)

Existen acuerdos comerciales entre los países integrantes del MERCOSUR, la CAN y ALADI; que son mercados opcionales para las PYMES del país, en razón de su tamaño y exigencias; que difieren de otros bloques como la Unión Europea y los EUA.

A continuación se presenta los Acuerdos Comerciales en vigor, respecto de las partidas arancelarias utilizados por los exportadores del sector.

Tabla 33.

Acuerdo comerciales vigentes entre Ecuador y sus socios comerciales

PRODUCTO	SUPARTIDA ARANCELARIA	DESTINOS DE EXPORTACIÓN	BLOQUE ECONÓMICO	PREFERENCIAS (Ad –valorem)
Palmito	2008.91.00	Chile	ACE CHILE	100%
		Guatemala	Acuerdo Bilateral	100%
		Francia	Unión europea	12%
		Paraguay/Uruguay	Unión europea	100%
			Mercosur	
Frutas en conserva	2008.99.90	Argentina	Mercosur	100%
		Cuba	ACE Cuba	50%

		Chile Venezuela/Colombia	ACE Chile Comunidad Andina	100% 100%
Quinoa en grano, excepto para siembra	1008.50.90	Argentina/Brasil Paraguay	Mercosur Mercosur	80% 95%
Chocolates	1806.90.00	Suiza Paraguay Perú Brasil	Unión Europea Mercosur Acuerdo bilateral Mercosur	0% 40% 100% 75%
Hongos deshidratados	0712.39.00	Alemania Colombia Argentina/ Paraguay/Uruguay	Unión Europea Comunidad Andina Mercosur	0% 100% 100%

Fuente: PUDELECO

Se puede observar que Ecuador mantiene porcentajes de liberación desde el 70% al 100% con los países de la Región; lo que, establece una oportunidad para la PYMES del país que quieran internacionalizar su producción y quieran hacerlo en mercados fronterizos como inicio de sus operaciones.

Además estos mercados son más pequeños en términos de demanda; por lo que, las PYMES pueden cumplir con montos mínimos de exportación en relación con su nivel de productividad.

3.6.2.4.1. Beneficios de los Acuerdos Comerciales para las empresas del sector

Dentro de las empresas consideradas para este estudio, se pudo determinar que la generalidad de destino de exportación del sector, están dirigidos a países y bloques económicos con los que Ecuador ha firmado y mantiene acuerdos comerciales.

Productos como el Palmito, exportado por PROCECONSA y SIPIA S.A. al mercado chileno, no paga aranceles en la importación. Considerando los

proveedores de palmito a nivel internacional, Bolivia es el competidor directo de Ecuador.

Bolivia, también forma parte del Acuerdo de Complementación No. 65, suscrito en el marco de la ALADI; por lo que, en nivel de apertura de mercado ambos países se encuentra bajo los mismos parámetros de competencia. (Araque, 2013)

Por otra parte, la oferta exportable del sector también se dirige a mercados en los cuales Ecuador no tiene acuerdos ratificados; en relación a preferencias arancelarias para productos de potencial exportación.

Este es el caso de los chocolates exportados por Maquita Cushunchic al mercado mexicano, en el cual el producto debe pagar un arancel del 10% para el ingreso a dicho mercado. (PROECUADOR, 2014)

3.6.2.5. Ventaja Comparativa

En este sentido, Ecuador al ser un país rico en suelos y climas, permite contar con una variedad de alimentos, de alta calidad; que en razón de su oferta, pueden ser adquiridos a un precio menor al de otros países; y adquirir una ventaja comparativa en este sentido, que se verá reflejada en el costo unitario final del producto exportado

“Se define ventaja comparativa a aquella ventaja que goza un país o estado sobre otro, en cuanto al costo de producir algún producto. Por lo general, es una ventaja natural del país, es decir, no ha hecho nada extraordinario para obtener esta ventaja”. (gerencie.com, 2014)

En el caso del palmito, Ecuador cuenta con una experiencia de más de 20 años trabajando en el cultivo del vegetal, lo que le ha permitido mediante investigaciones mejorar la productividad y rendimiento del mismo.

Para la quinua, si bien no existen, análisis comparativos entre la quinua de distintas partes del mundo, se puede indicar que la quinua ecuatoriana posee porcentajes excepcionales de vitaminas, minerales, antioxidantes y otros nutrientes, así también, existen variedades especiales para la industria de alimentos, como la Tunkahuán, que facilita el posterior procesamiento y un producto uniforme. (PROECUADOR, 2014)

Por otra parte, las características del cacao ecuatoriano; de excelente calidad, aroma floral y sabor excepcional; además sus propiedades nutricionales, han permitido cumplir con los requisitos para la elaboración de chocolate de primera calidad.

Otra ventaja comparativa que el país brinda a los exportadores del sector, está relacionada con su ubicación geográfica.

Considerando los destinos de exportación de productos elaborados, en países del MERCOSUR y la ALADI; el país goza de una localización céntrica en términos de distancia y tránsito internacional.

Además, si se toma en cuenta costos y tiempos de transporte interno; Ecuador por su infraestructura en carreteras y cercanía a los puertos de exportación; permite al exportador optar por fletes más económicos y movilizar mercancías en menor tiempo.

3.6.2.6. Incentivos de Fomento a la Internacionalización

El Drawback, es uno de los incentivos de fomento a la internacionalización, que mayor acogida ha tenido en las PYMES exportadoras del país.

Éste mecanismo de devolución de un porcentaje del 5% de los impuestos a los exportadores de productos no tradicionales, contempla beneficiarlos en términos de competitividad.

Al reintegrar exactamente el monto de tributos pagados por los insumos importados, que serán incorporados a los productos exportados por las PYMES; el mecanismo busca mantener competitiva a las empresas en el mercado internacional, concentrándose en mejorar sus costos, procesos, y productos. (Amores P. , 2015)

Sin embargo el incentivo no ha sido efectivo para la consecución del fin. En primera instancia porque la Resolución 013-2015 de Drawback Simplificado, limita el acceso a este incentivo, al establecer una lista de partidas arancelarias a las cuales se acogerá el régimen.

Otro aspecto a considerar, es el cumplimiento de los plazos establecidos para la devolución de estos impuestos; mismos que según los exportadores del sector, no han sido respetados por instituciones a cargo (Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador y Ministerio de Finanzas).

Por lo antes expuesto, su trámite se ha tornado lento y complicado. Además, que la medida se ha aplicado con un alto grado de discrecionalidad; es decir, para ciertos productos, empresas y sectores.

De la entrevista realizada a las empresas en estudio, se pudo determinar que la medida no ha sido implementada y no se ha recibido este incentivo desde el mes de marzo del año 2015.

3.6.3. Debilidades de las PYMES ecuatorianas

La experiencia práctica de las PYMES consideradas en este estudio, junto con la información proporcionada por el observatorio de la PYME de la Universidad Andina Simón Bolívar, han permitido identificar cuáles son en términos generales, las debilidades que presenta el sector al momento de internacionalizarse.

3.6.3.1. Falta de Asesoramiento para realizar exportaciones

Son pocas las PYMES exportadoras del sector, que conocen a detalle las características de un nuevo mercado y las variables a considerar para el ingreso de su producto.

Una de las falencias a la hora de internacionalizarse, es la carencia de investigación de los mercados. En la mayoría de casos, las PYMES de alimentos procesados, buscan exportar lo que actualmente producen, sin considerar la demanda del mercado. Además, no existe un proceso de crecimiento a nivel nacional. Generalmente las PYMES no buscan posicionarse a nivel regional y nacional; sino que se aventuran a la exportación. (Araque, 2013)

A más de abarcar el aspecto comercial, la internacionalización involucra logística, distribución y aduanas, que son temas poco tratados por las instituciones públicas de promoción, y que involucran riesgos para el exportador.

De la entrevista realiza se pudo establecer, que la información proporcionada por instituciones como PROECUADOR; en relación al aspecto comercial, es sustancial y oportuna.

Sin embargo, las PYMES del sector manifiestan la necesidad de un organismo que las capacite en términos de logística internacional. A más de contar con programas de socialización de nuevos acuerdos ratificados por Ecuador; con el fin, de aprovechar los beneficios y preferencias establecidos en el mismo, para la oferta exportable del sector.

3.6.3.2. Organización Interna inapropiada para la exportación

La internacionalización de una empresa, requiere de una reestructuración de la organización interna. Departamentos de comercio exterior, cadena de

suministros y logísticas (Supply Chain), son claves para el funcionamiento correcto y control de las operaciones.

Ante esta necesidad, las PYMES del sector han optado en primera instancia, por incorporar un representante de su operador logístico a la empresa; con el fin, de garantizar el correcto embarque de los productos exportados, en los tiempos y bajo los parámetros establecidos por el cliente internacional.

Respecto la estructura interna requerida para velar por el correcto proceso de internacionalización de las PYMES; se pudo establecer, en base a las encuestas realizadas, que el empresario ha reestructurado los puestos de trabajo en función de competencias. Es decir, se han asignado nuevas funciones y equipos de trabajo destinados a la exportación.

3.6.3.3. Limitado Acceso al financiamiento formal de largo plazo

Los créditos ofertados por las instituciones financieras del país, en su mayoría no son accesibles para los pequeños y medianos empresarios; ya que, las garantías para acceder al crédito son muy elevadas, con la excepción de los programas de la Corporación Financiera Nacional, que aunque no exige garantías elevadas, los montos otorgados de financiamiento son muy bajos, lo cual no permite al empresario disponer de capital para el desarrollo sus exportaciones.

La apreciación de créditos productivos ofertados por las instituciones financieras del país, oscilan en un monto mínimo de 2 mil dólares y un máximo de 200 mil dólares. Sin embargo, las tasas de interés son muy elevadas (12%) y tienen la característica de ser reajustables durante el período del crédito. (BANCOCOFIEC, 2016)

Con este antecedente, se puede establecer que existe una escasa oferta de productos financieros especializados en créditos dirigidos a satisfacer las necesidades tecno-productivas de las PYMES.

Actualmente, la Corporación Financiera Nacional (CFN), lanzó un proyecto de financiamiento para las pequeñas y medianas empresas; denominado “Fondo de garantía”.

Este proyecto está destinado a las PYMES que no disponen de las garantías exigidas por las instituciones financieras y establece que los bancos, cooperativas y otras instituciones aliadas al programa podrán otorgar créditos a los emprendedores teniendo el aval de la CFN. (CFN, 2016)

3.7. Modelos de internacionalización adoptados por las PYMES exportadoras de alimentos procesados.

Los modelos de internacionalización de cierta forma son explicados por la razón o fundamento que lleva a una empresa a tomar la decisión de enfocar su producción al mercado internacional.

Se puede destacar la existencia de 4 modelos de internacionalización que varios analistas los reconocen. El primero de ellos es aquel que obedece a un proceso de expansión geográfica, responde a una voluntad del exportador, porque sus productos tengan presencia en mercados extranjeros; por lo que invierte en su internacionalización de forma voluntaria.

Un segundo modelo responde a la toma de decisiones más tácticas, para un aprovechamiento de oportunidades concretas de inversión, en las que el riesgo de error es limitado, por ejemplo la inexistencia de oferentes de un producto de alta demanda.

El tercer modelo es aquel en que aborda su proceso de internacionalización por el efecto de arrastre y seguimiento de sus principales

clientes. Los productores nacionales proveen a una empresa que se posicionará en otro país y en el nuevo mercado necesitará abastecerse, por lo cual la empresa nacional decide exportar sus productos.

Finalmente el cuarto modelo, no responde a una decisión estratégica estructurada ni a una oportunidad concreta de negocio, sino simplemente a una necesidad urgente de buscar nuevos mercados ante la fuerte caída de demanda interna. (Cifre, 2012)

Las PYMES procesadoras de alimentos de Pichincha en su totalidad basan su internacionalización en el primer modelo; ya que sus testimonios destacan que luego de varios años trabajando en el mercado local, han logrado un posicionamiento que les permite crecer una vez conquistado el aspecto nacional; por lo cual emprenden en la aventura de colocar sus productos en mercados internacionales.

3.7.1. Canales de Distribución aplicados por las PYMES en los mercados internacionales

Los canales de distribución utilizados por las PYMES del sector para la comercialización de sus productos en el exterior, son distribuidores mayoristas.

“Los Canales de Distribución son el conjunto de empresas o individuos que adquieren la propiedad, o participan en la transferencia, de un bien o servicio a medida que éste se desplaza del productor al consumidor o usuario industrial”. (Rendón, 2013)

Para el caso de productos como el palmito en conserva, éste se vende al distribuidor o importador en el país de destino, y el mismo se encarga de distribuirlo a supermercados y otros mayoristas, con el fin de que el producto sea asequible para el consumidor final.

El importador o mayorista realiza todo el manejo del producto, desde su importación hasta su distribución a los puntos de ventas.

En el caso de los palmitos, los distribuidores han creado sus propias marcas locales; por lo que, no utilizan, ni representan las marcas originales, que pudieran tener los fabricantes extranjeros.

Esto se observa en la presentación y comercialización del palmito ecuatoriano al exterior, mismo que no lleva etiqueta, ni marcas en sus envases.

Para el caso de productos orgánicos y de Economía Popular y Solidaria, los canales de distribución, están representados por tiendas mayoristas ligadas a las políticas de Comercio Justo.

Este es el caso de la quinua y hongos deshidratados, que se comercializan en tiendas de Instituciones como la Federación Internacional de Comercio Justo (WFTO), con la cual Maquita Cushunchic, mantiene convenios y alianzas estratégicas con el fin de garantizar un precio justo .

La comercialización de estos productos se lo hace bajo la marca “Maquita”, referente de calidad y producción orgánica a nivel internacional.

3.7.2. Canales de Comunicación aplicados por las PYMES en los mercados internacionales

Considerando que una de las problemáticas que enfrenta los exportadores locales es la falta de reconocimiento de los productos nacionales en los mercados extranjeros, los canales de comunicación adecuados pueden ser esos puntos estratégicos que posicione el producto exportado.

Las PYMES se enfocan en dar a conocer sus producciones de dos mecanismos muy sobresalientes. El primero es una restructuración de su empresa y generar posicionamiento en la web, con la creación de sitios web en varios idiomas cargados de información de sus productos y beneficios de los

mismos. Así también utilizan las denominadas herramientas web 2.0 que son las redes sociales que permite impulsar campañas publicitarias de alto impacto a un menor costo.

Otra forma de lograr comunicar el producto que se oferta es apoyarse en las 30 Oficinas Comerciales que Ecuador tiene alrededor del mundo, mismas que con apoyo del Ministerio de Comercio Exterior y PROECUADOR realizan varias Ferias Internacionales, donde el productor puede colocar un stand y dirigirse directamente con posibles importadores de su producción.

Los anteriores canales de comunicación enfrentan el problema del desconocimiento, sin embargo otras empresas optan por esquivar este problema; ejemplo de ello es PROCECONSA, empresa que ofrece sus productos sin marca, es decir vende sus productos para que la empresa importadora coloque su logo y marca en destino, lo cual aprovecha el posicionamiento del importador en su mercado, de este modo se asegura la venta y reconocimiento del producto exportado.

CAPÍTULO 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el desarrollo de la investigación se han identificado distintas estrategias aplicadas por las PYMES del sector de Alimentos Procesados para su internacionalización, para tener un mejor entendimiento se las expone a continuación:

Tabla 34.

Cuadro de Estrategias Identificadas en las PYMES del Sector

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	BENEFICIOS
Consolidación en el mercado local	Las PYMES se enfocan en captar el mercado nacional y consolidarse con clientes e ingresos que aseguren solvencia para sustentar su internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia Corporativa • Fuente de ingresos • Prestigio y reconocimiento local
Diversificación de la oferta exportable	La empresa líder en exportación del sector ha demostrado que el desarrollo de una gama amplia de productos permite ofrecer y direccionarse a diferentes mercados internacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de la oferta • Mayor número de destinos de posible exportación • Mayores fuentes de ingresos
Utilización de desperdicios	El sector busca desarrollar subproductos derivados de los desperdicios resultantes de los procesos productivos ya establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro de recursos • Variación en línea de productos
Promoción Internacional	Las empresas de Alimentos Procesados participan en las ferias internacionales para dar a conocer sus productos y contactarse con clientes de mercados extranjeros.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del producto por parte de posibles clientes • Posicionamiento de Marca • Aumento de cartera de clientes • Identificación de competidores
Relacionamiento con Brokers	Las PYMES acuden a brokers para informarse	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento específico de las

	respecto de potenciales mercados a los que pretende orientar sus exportaciones.	prácticas comerciales del producto en destino. <ul style="list-style-type: none"> • Contacto con posibles clientes • Asesoría logística del producto a exportar • Logística confiable y optimizada
Reducción de costos logísticos de exportación	El sector negocia directamente con navieras para evitar intermediarios que encarecen el proceso.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejores precios de flete • Negociación de preferencias en el tratamiento de las cargas
Certificación de calidad	Las empresas cuenta con diversas certificaciones internacionales que garantizan la calidad de sus productos y facilitan el ingreso a los mercados	<ul style="list-style-type: none"> • Señala el cumplimiento de estándares de calidad del producto • Eleva el prestigio de la empresa • Asegurar calidad de procesos
Posicionamiento del producto	Las PYMES del sector realizan investigación a profundidad de las propiedades y usos de sus productos para resaltar sus características y posicionarlos.	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la información existente del producto para I&D • Reconocimiento de las propiedades del producto por parte del cliente
Utilización de Marca blanca	Algunas empresas exportan sus productos con marca blanca para aprovechar el posicionamiento del importador en destino	<ul style="list-style-type: none"> • Asegura ventas y aceptación del producto por parte del consumidor final
Alianzas con proveedores locales	Ciertas PYMES del sector para asegurar el abastecimiento de MP forman alianzas con agricultores.	<ul style="list-style-type: none"> • Garantiza el abastecimiento de MP • Permite a las empresas establecer con sus proveedores prácticas de calidad • Mejor negociación de tiempos de aprovisionamiento y precios
Agremiación	Las PYMES se agremian	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor poder de

Empresarial	para obtener una mayor influencia en el sector, conformando así el ANFAB (Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas).	negociación con el estado en pro de un apoyo gubernamental <ul style="list-style-type: none"> • Compartir mejores prácticas empresariales
Implementación de prácticas de comercio Justo	Algunas empresas se preocupan por prácticas de comercio justo que brindan un plus a los productos ante el consumidor internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Realce de la marca del exportador • Apertura de mercados
Diversificación de mercados internacionales	Para afrontar posibles recesiones económicas de un mercado en específico, las empresas buscan constantemente nuevos mercados	<ul style="list-style-type: none"> • Varias fuentes de ingresos • Varios destinos de exportación • Ampliación de la cartera de clientes a nivel mundial

4.1. Conclusiones

4.1.1. Categorizar las pequeñas y medianas empresas exportadoras de alimentos procesados, registradas en la provincia de pichincha

- El sector de Alimentos Procesados en Pichincha ha captado el 16,60% de la actividad empresarial de la provincia, con 167 empresas que realizan esta actividad directa o indirectamente involucradas con el proceso productivo y su exportación. Sin embargo, apenas un 21 % de estas realizan exportación definitiva, donde las PYMES representan el 61% y las Grandes y Microempresas un 39% del total.
- El 80% de las exportaciones del sector de Alimentos Procesados en Pichincha se concentra en tres empresas, Fundación Maquita Cushunchic, PROCECONSA, y SIPIA S.A., mismas que destacan por realizar exportaciones constantemente, mientras que el resto de empresas exportan esporádicamente.
- La falta de continuidad en las exportaciones de la mayoría de empresas del sector responde a la poca investigación de mercado que realizan,

dado que sus productos no logran cubrir las expectativas del consumidor. La realidad es que las empresas se enfocan a vender o exportar lo que pueden producir, en lugar de producir lo que el mercado desea adquirir.

4.1.2. Determinar la participación de las pymes en la exportación de la provincia de pichincha

- Los volúmenes de exportación de las PYMES de alimentos procesados en la provincia de Pichincha, se ubican en los 52 millones de dólares, en valores FOB, y 35 mil toneladas métricas al año 2014. El total exportado por las empresas del sector es de 173 millones de dólares y 115 mil toneladas; por lo que, la participación de las exportaciones de las PYMES de Pichincha, representan el 30% de la oferta exportable del sector.

4.1.3. Identificación del tiempo promedio en el ejercicio de exportación de los empresarios

- La experiencia que posee una empresa en el ejercicio de sus funciones en el mercado nacional es un factor de suma importancia; ya que se puede apreciar el tiempo que le lleva consolidarse en la oferta local y con ello capitalizarse, para emprender en el comercio internacional. Resulta interesante destacar que la mayoría las empresas de Alimentos Procesados en Pichincha emergieron en la década de los 80's, década de gran aprovechamiento agro-industrial.
- Las empresas del sector poseen en promedio una experiencia de 33 años en la comercialización en el Ecuador; mientras que en la exportación se desenvuelven en promedio hace 28 años. Lo cual demuestra que a una PYME del sector le toma un periodo de 5 años en el proceso de internacionalización.

- En la década de los 80`s fue el auge en la demanda de Alimentos Procesados tanto a nivel nacional como internacional, lo cual facilitó que las empresas se posicionaran con rapidez en Ecuador y que esos ingresos permitieran aprovechar la demanda internacional insatisfecha, logrando así internacionalizarse; sin embargo, en la actualidad le tomaría un mayor tiempo en el proceso de internacionalización a una PYME naciente, puesto que en primera instancia el mercado nacional se encuentra cubierto y resulta complicado que una nueva empresa capte un porcentaje del mercado que le sirva de cimiento para su internacionalización.

4.1.4. Definir factores críticos de éxito vinculados a la actividad estratégica de las pymes

- En el ámbito de la investigación y desarrollo las PYMES del sector se enfocan principalmente en la reutilización y manejo de desperdicios para diversificar su oferta exportable, considerando que esta estrategia requiere menor inversión que proyectos completamente separados a su producción actual.
- Las alianzas estratégicas del sector sin duda van orientadas a generar asociatividad, sea entre los proveedores y la empresa, entre empresas del sector, o empresas nacionales y clientes internacionales; obteniendo mayor rapidez en su cadena de suministro, precautelando la calidad de las materias primas, y asegurando las exportaciones
- En general el manejo del idioma extranjero es un punto que las PYMES del sector reconocen como de alta relevancia, se evidencia en la inclusión de personal bilingüe, pero es notorio que desconocen los mecanismos adecuados de su aplicación; lo cual genera que se pierdan muchas oportunidades de posibles compradores internacionales por no lograr una comunicación efectiva.

- Sin duda alguna para la PYMES exportadoras es de vital importancia el apoyo gubernamental y ciertamente el Ministerio de Comercio Exterior lo brinda con programas como Exporta Fácil o Exporta País, mismos que cubren aspectos de facilitación aduanera y de financiamiento para las empresas, permitiéndoles mejorar y consolidar exitosamente la exportación.
- Para las PYMES el principal FCE es asegurar la calidad de sus productos, y la estrategia para lograr este objetivo es cumplir los estándares internacionales mediante la certificaciones que van desde inocuidad de procesos hasta la logística de exportación.

4.1.5. Cumplimiento de normas y estándares de calidad internacionales

- Las PYMES del sector se preocupan por cumplir los estándares internacionales de calidad considerando este aspecto como el principal para ingresar a nuevos mercados, y por medio de la consecución de certificados internacionales buscan sustentarlo. Siendo así los principales certificados de calidad Kosher, BPM, IFS, FDA, BRC, HACCP, ISO 9001.
- La consecución de las certificaciones internacionales potencia la competitividad de la producción del sector en los mercados a los que pretende ingresar, puesto que el consumidor y cliente buscan productos que son respaldados por varias empresas certificadoras de calidad, donde la realidad aparente es que, mientras más certificaciones posea el producto es mejor. Por esta razón las PYMES certifican todo aspecto que comprende directa o indirectamente su proceso productivo.

4.1.6. Determinación de acuerdos de cooperación contractuales

- El sector se caracteriza por utilizar la acuerdos de asociatividad como lo realiza AGSO, o Fundación Maquita Cusunchic, además en general la relación contractual es de una “compra asegurada” entre las empresas y

sus proveedores, buscando así cuidar la calidad de la materia prima para sus producciones; además de agilizar procesos de adquisición y acopio.

4.1.7. Identificación de circunstancias de riesgo que presentan los mercados internacionales

- Los riesgos más propensos a los que se enfrentan las PYMES del sector de alimentos procesados están relacionados con la logística internacional. Existe poca capacitación en el sector, respecto de los modos de transporte idóneos y el establecimiento de procesos logísticos para el tránsito internacional; así como, para la trazabilidad de la carga.
- El riesgo de diversificación e innovación productiva, también es un Talón de Aquiles del sector; ya que, si bien la oferta exportable es variada, no se identifica un patrón continuo de investigación y desarrollo de nuevos productos, para ampliar las gamas existentes y posicionarse en nuevos mercados internacionales.
- Por otra parte, los riesgos de revaluación de la moneda y riesgos de carácter legal, son poco previstos por el exportador del sector. En general el empresario PYME, busca la implementación de políticas de Estado que les permita recuperar competitividad a nivel internacional.
- Finalmente, los riesgos de inversión en tiempos de crisis, no son acogidos por el sector. Las PYMES, prefieren reservar su capital e invertir cuando los indicadores macroeconómicos se estabilicen.
- En relación a la inversión extranjera, la situación económica del país y las políticas establecidas por el gobierno (llámense estas impuestos, aranceles, etc.); han limitado el interés e inversión de empresas extranjeras en el país; ya que, el panorama tanto económico como político es incierto para considerar inyectar capital a empresas o proyectos nacionales.

4.1.8. Identificación de amenazas en los mercados internacionales para las pymes

- Una de las amenazas a las que se enfrentan, no solo las PYMES del sector de alimentos procesados, sino las PYMES del país en general; es la competencia de empresas de otros países que resultan ser más competitivas en términos de precio y cantidad ante la oferta ecuatoriana. Si bien el producto ecuatoriano resulta ser de mayor calidad que el producto competidor, son pocos los mercados de exportación que valoran la calidad sobre el precio.
- Otra de las amenazas presentes ante la caída de los precios del petróleo y la revaluación del dólar, es la contracción de la demanda de los mercados internacionales afectados por estas fluctuaciones. Algunos de estos mercados forman parte de la cartera de clientes de la oferta exportable del sector, por lo que sus ingresos se ven afectados.

4.1.9. Identificación de las debilidades de las pymes del sector

- Las debilidades de las PYMES del sector, tienen su origen en su proceso de internacionalización precario. La experiencia indica que las PYMES, no buscan expandirse local y regionalmente en el país, antes de internacionalizarse; sino que, una vez consolidadas y con ingresos estables en su lugar de residencia, deciden exportar. Esta dinámica le resta experiencia a la empresa, a más de, considerar que empiezan exportando lo que actualmente producen y no lo que el mercado internacional demanda.
- Como consecuencia de esta internacionalización prematura, las PYMES, no cuenta con una organización interna apropiada para la exportación.
- Por otra parte, la falta de asesoramiento en procesos de aduanas y logística es una de las debilidades que no ha sido atendida por parte de los organismos gubernamentales. Si bien existe retroalimentación a las

PYMES del sector, respecto de las características comerciales de un determinado mercado; no existe capacitación respecto de los procedimientos de aduana y logísticos; por lo que el exportado debe contratar un agente de aduanas y operador logístico que realice estas actividades.

- Como punto final, el limitado acceso al financiamiento para satisfacer las necesidades tecnoproductivas de las empresas del sector; limitan el nivel de productividad de las PYMES y afecta directamente a su nivel de competitividad.

4.1.10. Establecer los modelos de internacionalización adoptados por las empresas exportadoras de alimentos procesados

- Las PYMES procesadoras de alimentos de Pichincha en su totalidad basan su internacionalización en un proceso de expansión geográfica, por lo que invierten de forma voluntaria; ya que sus testimonios destacan que luego de varios años trabajando en el mercado local han logrado un posicionamiento que les permite crecer una vez conquistado el aspecto nacional, entonces emprenden la aventura de colocar sus productos en mercados internacionales.
- Con este modelo de internacionalización las PYMES poseen una nueva fuente de ingresos diferente a la local, por lo cual en caso de que el mercado nacional sufra una recesión económica la empresa pueda sustentarse con los ingresos en el mercado extranjero y viceversa.

4.1.11. Identificación de los canales de distribución aplicados por las pymes en los mercados internacionales

- Las empresas del sector comercializan sus productos; a través, de mayoristas e importadores directos en el país de destino de la exportación. Estos canales son los más eficientes para la distribución de los productos ecuatorianos; ya que, al conformarse por cadenas de

supermercados y retails, la colocación y cobertura en puntos de venta del producto ecuatoriano es mayor.

- Además, en el caso de productos orgánicos, estos canales se encargan de ubicar el producto, en tiendas especializadas; que son de gran acogida por el cliente final.
- Es así, que la experiencia de los mayoristas e importadores directos en cada mercado, permite que los productos ecuatorianos sean canalizados hacia el punto de venta de mayor acceso al target establecido; lo que, garantiza el conocimiento del producto y su posterior posicionamiento.

4.1.12. Identificación de los canales de comunicación aplicados por las pymes en los mercados internacionales

- Las empresas del sector utilizan dos canales de comunicación claros, el primero mediante la participación de Ferias Internacionales organizadas por las Oficinas Comerciales Ecuatorianas, como en eventos privados. Otro Canal de Comunicación enfocado al mercado internacional es el uso de herramientas Web 2.0, que va desde su página web hasta presencia en redes sociales.

5.1. Recomendaciones

5.1.1. Categorizar las pequeñas y medianas empresas exportadoras de alimentos procesados, registradas en la provincia de pichincha

- Apreciando que el sector de alimentos procesados exportador se basa en su mayoría en pequeñas y medianas empresas, las políticas de gobierno deberían enfocar sus esfuerzos y recursos en capitalizar y potenciar estas empresas, puesto que de este modo logra fomentar y multiplicar la exportación nacional. El mecanismo adecuado para esta potenciación, es mediante programas como Exporta País, que capacita y co-financia a las empresas en su proceso de internacionalización.

5.1.2. Definir factores críticos de éxito vinculados a la actividad estratégica de las pymes

- Las empresas del sector deberían enfocar su I&D a la creación de nuevas líneas de productos, y no únicamente a desarrollar sub-productos o derivados, puesto que de esta forma logra una verdadera diversificación de oferta lo cual permite poder atacar diferentes nichos de mercados y no uno solo.
- Las empresas además de desarrollar sus páginas web interactivas y en varios idiomas deben incluir mecanismos de e-commerce que faciliten la compra desde el extranjero.
- Para brindar un apoyo gubernamental más efectivo resulta necesario crear programas de consolidación exportadora, dado que la mayoría de programas que el Ministerio de Comercio Exterior maneja van dirigidos a empresas que iniciarán por primera vez su actividad exportadora. Poco incluyen a los ya exportadores, por ello posiblemente muchas empresas que exportan no se consolidan en los mercados internacionales.
- La inversión es una de las estrategias de mayor impacto en la operación diaria de las empresas del sector; puesto que, a más de significar una inyección fuerte de capital, ésta vela por el mejoramiento y competitividad de las empresas a nivel local e internacional. Sin embargo, en tiempos de recesión económica se recomienda a las PYMES, evaluar y destinar recursos a proyectos de corto y medio plazo, que garanticen el retorno y aumento de ingresos a la empresa en este período.
- La investigación de mercados es un proceso necesario e indispensable para decidir internacionalizarse. Por tanto, la PYMES del sector debe informarse; a través, de instituciones de promoción de exportaciones como PROECUADOR o mediante brokers; sobre las características de un mercado, requisitos de ingreso, preferencias arancelarias y trabas, que pueda presentar su producto.

5.1.3. Identificación de circunstancias de riesgo que presentan los mercados internacionales

- Una de las medidas de mitigación de los riesgos presentes en la logística internacional de exportación, es la contratación de un operador logístico que se encargue de estas operaciones, por el tiempo que la empresa toma en adquirir experiencia en el ejercicio de la actividad. Uno de los planes de acción a considerar es la incorporación de un representante de dicho operador; con el fin, de retroalimentarse de la operación y garantizar la correcta trazabilidad de la mercancía.
- Por otro parte, la diversificación e innovación es un proceso indispensable para la continuidad y posicionamiento de los productos del sector en mercados internacionales; por lo que, la asignación de un presupuesto para la investigación de nuevos productos e ingreso a nuevos mercados, es una inversión acertada. Ya que, ante el riesgo de cambios en la legislación o revaluación del dólar frente a la moneda de país de destino; la diversificación de mercados asegurará la oferta del producto exportado a un nuevo mercado, en el cual, estos factores no afecten la competitividad y demanda del producto ecuatoriano. Además se debe considerar la inversión en tecnificación de procesos, que optimicen recursos en la producción, como costos y tiempos.

5.1.4. Identificación de amenazas en los mercados internacionales para las pymes

- Frente a la falta de competitividad en precios de la oferta exportable del sector, uno de los planes de acción a tomar, es la sustitución inteligente de importaciones. Varios de los insumos utilizados en la producción pueden ser adquiridos localmente a un menor costo, que el insumo importado. Sin embargo, esta política debe contemplar que el proveedor nacional, garantice el aprovisionamiento y calidad exigida por el

exportador para su sustitución. Por lo que, es necesario la promulgación de una matriz productiva integral que garantice el aprovisionamiento de materias primas e insumos de calidad, que den origen a productos de potencial exportación.

- Una de las variables a potencializar para aumentar la competitividad de los productos del sector, es la calidad. Es necesario que desde las PYMES se retroalimente a los clientes internacionales sobre las bondades y características únicas del producto ecuatoriano; con el fin, de que se valore las mismas y sean utilizadas por el cliente internacional para posicionar el producto ecuatoriano ante el cliente final. En este sentido se han implementado catálogos a detalle de los productos exportados por el sector junto con sus bondades nutricionales; aspectos relevantes para el consumidor estadounidense y europeo; principales clientes de la oferta exportable de la PYMES.
- Finalmente, ante la contracción de la demanda en países internacionales, la diversificación de destinos de exportación es una acción preventiva ante indicadores macroeconómicos inestables.

5.1.5. Identificación de las debilidades de las pymes del sector

- Una de las medidas para garantizar una eficiente y oportuna internacionalización de las PYMES del sector, es realizar una auditoría a las empresas con potencial exportador; con el fin, de identificar si se ajustan o no las necesidades de los mercados internacionales. La información proporcionada por esta auditoría permitirá a las empresas establecer planes de acción; que en futuro les facilitará exportar y mitigar los riesgos a los que se ven expuestos.
- Además, es necesario capacitar a las PYMES en procesos de aduana y logística internacional; con el objetivo, que dejen de depender de agentes y operadores, y realicen todo el proceso de exportación a través de sus equipos de trabajo. Para lo cual es indispensable que la estructura

interna de las PYMES incluyan, departamentos de comercio exterior, logística internacional y abastecimiento.

- Por otra parte, para el acceso al financiamiento de las PYMES, las instituciones gubernamentales se encuentran trabajando en nuevas opciones como el programa Exporta país; que evalúa el potencial exportador en distintos aspectos de las PYMES, para financiar además de procesos productivos, la promoción comercial.

5.1.6. Identificación de los canales de distribución aplicados por las pymes en los mercados internacionales

- La elección del canal de distribución es crucial para la disposición del producto al alcance del consumidor final; por lo que, es necesario realizar una investigación profunda de los posibles canales a considerar.

Se recomienda realizar una investigación alternativa de canales de distribución; en la cual, se consideren factores internos (relativos al producto), factores relacionados a la empresa, factores de competencia; así como, el mercado y su entorno.

Este análisis se lo puede realizar con empresas de investigación en Ecuador como MARKOP, caracterizada por ser una de las primeras y más grandes empresas de investigación del país.

5.1.7. Identificación de los canales de comunicación aplicados por las pymes en los mercados internacionales

- Las empresas del sector deberían intensificar su presencia en la web, para ello se debería asignar un presupuesto para el manejo de marca digital y campañas en la web 2.0, puesto que no basta con crear un sitio web o un perfil en una red social, se debe generar contenido llamativo que logre atraer al cliente o consumidor a indagar a cerca de la empresa y su producción.

- Las empresas deben dar seguimiento a sus exportaciones desde el embarque hasta la recepción por su importador, así también temporalmente entrar en contacto para verificar el nivel de aceptación de su producto en el mercado de destino, buscar información adicional de posibles aspectos a mejorar, puesto que estas actividades afianzan las relaciones que eventualmente se convierten en nuevas compras, en otras palabras cumplir con un CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT).

BIBLIOGRAFÍA

12Management. (N/D). *12Management*. Recuperado el 18 de Agosto de 2015, de
http://www.12manage.com/methods_porter_competitive_advantage_es.html

AdmonGlosario. (2009). Recuperado el 19 de Agosto de 2015, de
https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCMQkA4oADAAahUKEwi3m_HdzbXHAhXHGx4KHQI-CFc&url=http%3A%2F%2Fadmon.8m.com%2Fhtml%2Fglosario.htm&ei=RbTUVffkKce3eIL8oLgF&usg=AFQjCNErUb5H-A8X_Ga_YGXZS-J7ZXaVoQ&sig2=dAJGrRfmfBsuYMv1Enn

- Amores, P. (Juio de 2015). Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/8285/1/Tesis%20Completa.pdf>
- Andrés Vítores. (Enero de 2016). Ministerio de Comercio Exterior. (C. Barberán, Entrevistador)
- ANFAB. (31 de Marzo de 2013). Recuperado el 13 de Diciembre de 2015, de http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news_user_view/industria_de_alimentos_y_bebidas_si_invierte_y_elabora_productos_para_el_pais_a_dvierte_presidente_del_gremio_audio--123981
- Araque, W. (2013). *Observatorio PYME*. Obtenido de http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las_PyME_y_su.pdf
- ARCSA. (2016). *Registro de Buenas Prácticas para Alimentos Procesados*. Obtenido de <http://www.controlsanitario.gob.ec/registro-de-buenas-practicas-para-alimentos-procesados/>
- Banco Central del Ecuador* . (2012). Recuperado el 15 de Diciembre de 2015
- BANCOCOFIEC. (2016). Obtenido de <http://www.cofiec.fin.ec/en-us/productosyservicios/cr%C3%A9ditos.aspx>
- Barboza, D. (febrero de 2010). *Grupo Alliance*. Obtenido de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35467093>
- BCE. (2016). Obtenido de <http://biblioteca.bce.ec/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=55868>
- Blanco, R. G. (2008). *Diferentes Teorías del Comercio Internacional*. Obtenido de http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_858_103-118__9F7A85DC90A777675E3E806341418974.pdf

BRCGlobalStandards. (Julio de 2015). *brcglobalstandards.com*. Obtenido de <http://www.brcglobalstandards.com/Manufacturers/Food/WhytheBRCStandard.aspx#.VronbfnhC1s>

BUEN VIVIR PLAN NACIONAL . (2013-2017). Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-12.-garantizar-la-soberania-y-la-paz-profundizar-la-insercion-estrategica-en-el-mundo-y-la-integracion-latinoamericana>

Cámara de Industrias de Guayaquil. (11 de Febrero de 2015). Recuperado el 13 de Diciembre de 2015, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/arancel-sector-alimentos-industria.html>

Cámara de Industrias de Guayaquil. (2015). Obtenido de http://issuu.com/industrias/docs/estadisticas_para_empresarios_agost/1?e=2972746/15174125

CAN. (21 de agosto de 2009). <http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=79&>. Obtenido de <http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=79&>

CEPAL. (2015). Recuperado el 19 de Agosto de 2015, de <http://www.cepal.org/es/about>

CFN. (2016). Obtenido de http://www.cfn.fin.ec/?option=com_content&view=article&id=1335&Itemid=825#search

Cifre, J. L. (11 de Julio de 2012). *Harvard Deusto Business Review*. Obtenido de Harvard Deusto Business Review: <http://retos-directivos.eae.es/perspectivas/los-modelos-de-internacionalizacion/>

- COMEX. (2014). Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/Resoluci%C3%B3n-051-2014.pdf>
- COMEX. (2015). COMEX. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/Resoluci%C3%B3n-011-2015.pdf>
- Consejo Sectorial de la Producción. (2013). *www.produccion.gob.ec*. Obtenido de http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/Alimentos_Frescos.pdf
- COPCI. (29 de Diciembre de 2010). N° 351.
- Cuellar, C. (29 de Noviembre de 2009). *Asesoramiento en Comercio Exterior*. Recuperado el 8 de Febrero de 2016, de <https://asesoramientocomex.wordpress.com/2009/11/29/los-acuerdos-comerciales-entre-paises-%C2%BFque-son-y-para-que-sirven/>
- Daniel Rodríguez Sáenz, C. C. (2012). *Serie Agronegocios - Cuadernos para la exportación*. Obtenido de Logística para la exportación de productos agrícolas, frescos y procesados: <http://www.sidalc.net/repdoc/A5293e/A5293e.pdf>
- Directorio de Empresas PROECUADOR. (s.f.). Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/directorio-de-exportadores-de-ecuador/>
- Eco-finanzas*. (2015). Obtenido de <http://www.eco-finanzas.com/diccionario/R/REVALUACION.htm>
- Economía.WS*. (2014). Obtenido de <http://www.economia.com.mx/devaluacion.htm>
- El Ergomista. (2010). *La Ventaja Competitiva*. Recuperado el 28 de 01 de 2015, de <http://www.elergonomista.com/3ab12.html>

ELIKA, F. V. (2014). Obtenido de

http://www.elika.eus/datos/formacion_documentos/Archivo34/11_IFS.pdf

Embajada de los Estados Unidos en Lima . (14 de Septiembre de 2011).

<http://es.slideshare.net/>. Obtenido de

<http://es.slideshare.net/ircdirector/requisitos-de-la-fda-para-exportar-alimentos-procesados-a-eeuu>

FinanzasyEconomía. (2011). Recuperado el 19 de Agosto de 2015, de

<http://www.finanzzas.com/%C2%BFque-son-los-commodities>

FitzGerald, V. (S/N). *REVISTA CEPAL*. Obtenido de

<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/9/19229/valpy.htm>

FOODKNOWLEDGE. (2016). *Introduccion BPM*. Obtenido de

<http://www.foodknowledge.info/contenidos.php?menu=1&submenu1=26&submenu2=30&idiom=1>

FREEDICTIONARY. (2015). Obtenido de

<http://es.thefreedictionary.com/competitividad>

García, A. y. (2015). En *Oportunidades de exportación para las PYMES en mercados latinoamericanos* (pág. 35). Quito: Corporación editorial nacional.

García, E. (s.f.). *unioviedo.es*. Obtenido de

<http://www.unioviedo.es/egarcia/ARTMT5.PDF>

gerencie.com. (32 de Enero de 2014). Recuperado el 2015 de Febrero de 2016, de <http://www.gerencie.com/que-son-la-ventaja-comparativa-y-la-ventaja-competitiva.html>

Gobierno de Aragon. (Agosto de 2006). *Guía de Gestión de Calidad*. Obtenido

de http://fp.educaragon.org/files/guia_calidad_web.pdf

- GrupoGAM. (2016). Obtenido de <http://www.gamsa.es/blog/2-seguridad-alimentaria/117-ique-es-la-norma-ifs>
- IFIC. (Septiembre de 2010). *foodinsight.org*. Obtenido de <http://www.foodinsight.org/Content/5519/UnderstandingOurFoodSpanish.pdf>
- IFS . (s.f.). Recuperado el 09 de Febrero de 2016, de <http://www.ifs-certification.com/index.php/es/standards>
- INEC. (Junio de 2012). *CIIU*. Obtenido de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Jaramillo, W. a. (2015). Características de las MIPyME exportadoras. En *Oportunidades de exportación para las PYMES en mercados latinoamericanos*. Quito: Corporación Editora Nacional .
- Johanson y Mattson. (1998). <http://www.eumed.net/>. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/igs/2.pdf>
- KASHRUT. (2015). *KASHRUS AGENCIAS*. Obtenido de http://www.kashrut.com/agencias/#__EC
- Krugman, P. (2000). Obtenido de http://aleph.academica.mx/jspui/bitstream/56789/5795/1/DOCT2065064_ARTICULO_2.PDF
- LÍDERES. (2014). *El 14% de las pymes en Ecuador investiga e innova sus procesos*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/14-pymes-ecuador-investiga-e.html>
- MANIFIESTO. (2014). *EXPORTACIONES VALORES FOB. QUITO*.

Marketing, D. d. (05 de 2006). *Demanda Potencial*. Recuperado el 09 de 05 de 2015, de <http://www.promonegocios.net/demanda/definicion-demanda.html>

MCCH. (2014). Memoria institucional 2014. 31.

MINCETUR. (2012). *MINCETUR*. Obtenido de http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Parte_2_Presentacion_Taller_Uso_de_Envases_yEmbalajes_Mod_compatibilidad.pdf

Ministerio de Salud Pública, M. (2013). *REGLAMENTO-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO*. Obtenido de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/REGLAMENTO-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO-junio-2014.pdf>

MIPRO. (2013). *Ministerio de Industrias y Productividad*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2015, de http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/06/Analisis_Coyuntura_Marzo_2013.pdf

monografias.com. (s.f.). Recuperado el 07 de Febrero de 2016, de <http://www.monografias.com/trabajos95/logistica-internacional/logistica-internacional.shtml>

Muller. (1995). Recuperado el 18 de Agosto de 2015, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1345/1345.pdf>

Murillo, A. (2015). <http://www.deinsa.com/>. Obtenido de http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los_factores_criticos_del_exito.pdf

- Pareto, V. F. (s.f.). Obtenido de http://distribucioncentral.com/gemproject.com/comunicacion_htm_files/P RINCIPIO%20DE%20PARETO1.pdf
- Porter, M. (1991). *Buenos Aires*. Obtenido de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107036/Ventaja_Competitiva.pdf
- PROECUADOR. (s.f.). Recuperado el 9 de Febrero de 2016, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/04/GuiaCertificaciones.pdf>
- PROECUADOR. (2011). Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/publicaciones/perfiles-sectoriales/>
- PROECUADOR. (Julio de 2012). *KOSHER OU*. Obtenido de KOSHER OU: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/kosher.pdf>
- PROECUADOR. (mayo de 2013). *GUÍA DE HACCP*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/05/GuiaHACCP.pdf>
- PROECUADOR. (2014). Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/10/PROEC_AS2015_QUINUA.pdf
- PROECUADOR. (2014). Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/09/Boletin-agosto-septiembre-final1.pdf>
- PROECUADOR. (2014). Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/04/GuiaCertificaciones.pdf>

PROEcuador. (2014). Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROECU_PPM2012_CACAO_M%C3%89XICO.pdf

PROEcuador. (2015). Recuperado el 13 de Diciembre de 2015, de http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/Alimentos_Frescos.pdf

PROEcuador. (2015). Recuperado el 13 de Diciembre de 2015, de http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/Alimentos_Frescos.pdf

PROEcuador. (2015). Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/sectores/alimentos-procesados/>

PROEcuador. (1 de Febrero de 2015). Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2011/06/PROEcuador_IC_01-05.pdf

PROEcuador. (2015). Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-quinua-2015/>

PROEcuador. (2015). *PROEcuador*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/directorio-de-exportadores-de-ecuador/>

Rendón, W. N. (2013). *monografias.com*. Recuperado el 09 de Febrero de 2016, de <http://www.monografias.com/trabajos17/canales-distribucion/canales-distribucion.shtml>

Revista Ambientum. (2010). Obtenido de <http://www.ambientum.com/revistanueva/2006-03/envasesdevidrio.htm>

- Rojas, J. (02 de 2013). *Productos de Valor Agregado*. Recuperado el 30 de 01 de 2015, de http://usapeec.org.mx/publicaciones/presentaciones/pdf/oportunidades_de_mercado_para_el_valor_agregado_febrero_2013.pdf
- Rosero, J. L. (2014). *La ventaja comparativa*. Recuperado el 07 de 06 de 2015, de <http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/12-teoria-clasica/59-ventaja-comparativa>
- Sánchez, V. (2004). *ISSN 0213-8093*. Obtenido de <http://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/7814>
- SELA. (22 de Enero de 2014). *Cambio de matriz productiva: eje prioritario de la nueva Cooperación Internacional en el Ecuador*. Recuperado el 30 de Julio de 2015, de <http://sursur.sela.org/listado-de-noticias/2014/01/cambio-de-matriz-productiva-eje-prioritario-de-la-nueva-cooperacion-internacional-en-el-ecuador/>
- SGS-LATAM. (2016). *CERTIFICACIÓN DE AGENTE IFS*. Obtenido de <http://www.sgs-latam.com/es-es/Agriculture-Food/Food/Retail-and-Hospitality/Food-Certification/IFS-Broker-Certification.aspx>
- SRI. (17 de Noviembre de 2014). *Ley del Régimen Tributario* .
- SRI. (Enero de 2015). Obtenido de <https://declaraciones.sri.gob.ec/consultas-renta-internet/consultaNaturales.jsf>
- SRI. (2016). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/isd>
- Tapia, E. (11 de 02 de 2015). *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/arancel-sector-alimentos-industria.html>

Universidad Industrial de Santander . (2010). Obtenido de

https://www.uis.edu.co/intranet/calidad/documentos/bienestar_estudiantil/guias/GBE.27.pdf