



**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 Y ANÁLISIS DE LAS ETAPAS Y
PROCESOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO ÓPTIMA
PARA LA EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS E
INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS, CASO
APLICADO”**

AUTOR: TAPIA PALACIOS, CARLOS EDUARDO

DIRECTOR: LEGARDA CEDEÑO, ANGEL RAMIRO

SANGOLQUÍ

2016

CERTIFICADO**ESPE****UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA****DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO****CARRERA DE ING. COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL****CERTIFICACIÓN**

Certifico que el trabajo de titulación, "**ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LAS ETAPAS Y PROCESOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO ÓPTIMA PARA LA EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS E INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS, CASO APLICADO**" realizado por el señor **CARLOS EDUARDO TAPIA PALACIOS**, 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 EDUARDO TAPIA PALACIOS** para que lo sustente públicamente.

Quito, 9 de mayo del 2016

Una firma manuscrita en tinta azul, que parece ser la del Sr. Ramiro Legarda, sobre una línea horizontal.

Mgtr. Ramiro Legarda
DIRECTOR

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**ESPE****UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA****DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO****CARRERA DE ING. COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL****AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **CARLOS EDUARDO TAPIA PALACIOS**, con cédula de identidad N° 1716923519, declaro que este trabajo de titulación **“ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LAS ETAPAS Y PROCESOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO ÓPTIMA PARA LA EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS E INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS, CASO APLICADO”** 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.

Quito, 9 de mayo del 2016

Una firma manuscrita en tinta azul que parece leerse 'C. Tapia Palacios'.

CARLOS EDUARDO TAPIA PALACIOS
C.C. 1716923519

AUTORIZACIÓN PUBLICACIÓN



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO

CARRERA DE ING. COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **CARLOS EDUARDO TAPIA PALACIOS**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación “**ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LAS ETAPAS Y PROCESOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO ÓPTIMA PARA LA EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS E INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS, CASO APLICADO**” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Quito, 9 de mayo del 2016

Una firma manuscrita en tinta azul que corresponde al nombre del autor.

CARLOS EDUARDO TAPIA PALACIOS
C.C. 1716923519

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación quienes en su proceso de emprender han encontrado dificultades y sin embargo han seguido adelante generando verdaderos ejemplos de superación y éxito.

A mi país y la bella ciudad que me vio nacer, pues son quienes motivan este trabajo y han motivado que quiera ser una mejor persona cada día.

A mi familia y amigos que me acompañan y me acompañarán en todas las etapas de mi vida.

Tapia Palacios Carlos Eduardo

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a mi familia quienes han depositado sus sueños y aspiraciones y han forjado en mi un hombre de bien, agradezco a la universidad y a sus docentes pues ellos han sido la luz y guía en mi camino de aprender, y por último agradezco a mis amigos quienes a lo largo de mi vida me han acompañado en los éxitos y fracasos.

Tapia Palacios Carlos Eduardo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	
CERTIFICADO	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN PUBLICACIÓN.....	iv
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT	xiv
CAPÍTULO 1	1
1 Generalidades	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Justificación del estudio	2
1.3 Objetivos	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 Marco teórico	5
1.5 Marco referencial.....	6
1.6 Marco conceptual	7
1.6.1 Ventaja competitiva	7
1.6.2 Ventaja absoluta	7
1.6.3 Ventaja comparativa.....	8
1.6.4 Costo de oportunidad	8
1.6.5 Costo marginal	8
1.6.6 Globalización	9

1.6.7	Comercio internacional	9
1.6.8	Balanza de pagos internacional.....	10
1.6.9	Producto Interno Bruto - PIB	10
1.6.10	Exportación	12
1.6.11	Clasificación arancelaria	12
1.6.12	Aranceles.....	12
1.6.13	Transporte internacional.....	13
1.6.14	Agente Afianzado de Aduana	13
1.6.15	Cadena de suministro	13
1.6.16	Emprendimiento.....	13
CAPÍTULO 2		14
2	Análisis del emprendimiento a nivel regional y nacional	14
2.1	Relevancia del emprendimiento en las economías nacionales	14
2.2	Análisis del emprendimiento a nivel regional	15
2.3	Análisis de emprendimiento a nivel nacional.....	17
2.4	Giro empresarial objeto de investigación	21
CAPÍTULO 3		22
3	Cadenas de suministro.....	22
3.1	Actores involucrados dentro de una cadena de suministro:	23
3.1.1	Proveedores	23
3.1.2	Transporte	23
3.1.3	Empresa.....	24
3.1.4	Clientes.....	24
3.1.5	Canales de Comunicación	25
3.2	El efecto látigo.....	26
3.3	Tipos de cadena de suministro.	27

3.3.1	Cadena de suministro tradicional.....	28
3.3.2	Cadena de suministro a información compartida.....	29
3.3.3	Cadena de suministro con pedido gestionado por el proveedor.....	30
3.3.4	Cadena de suministro sincronizada.....	31
CAPÍTULO 4.....		32
4	Cadena de suministro óptima para la exportación de productos e internacionalización de emprendimientos ecuatorianos.....	32
4.1	Comparativo entre los distintos tipos de cadenas de suministro.....	32
4.2	Evaluación de los tipos de cadenas de suministros	33
4.2.1	Dispersión o lejanía geográfica.....	34
4.2.2	Tipos de demanda	35
4.2.3	Características del producto	36
4.2.4	Costos de implementación	36
4.3	Cadena de suministros óptima para la internacionalización de emprendimientos	37
CAPÍTULO 5.....		41
5	Caso aplicado	41
5.1	Actividad comercial objeto de estudio	41
5.2	Determinación del tipo de producto	42
5.3	Determinación del tipo de demanda.....	46
5.4	Investigación de mercados internacionales	46
5.5	Selección del mercado meta	47
5.5.1	Situación Social, Económica y Comercial de Estados Unidos	48
5.5.2	Comercio Bilateral: Ecuador y Estados Unidos.....	49

5.5.3	Arancel	49
5.5.4	Barreras no Arancelarias	50
5.6	Logística internacional	50
5.7	Cadena de suministros	52
5.7.1	Diagrama de la cadena de suministro óptima	53
5.7.2	Cadena de abastecimiento	54
5.8	Estudio financiero actual	57
5.8.1	Evaluación financiera actual	61
5.9	Estudio financiero con la implementación de la cadena de suministros óptima	63
5.9.1	Evaluación Financiera.....	67
CAPÍTULO 6.....		69
6	Discusión.....	69
Bibliografía		72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Giro de negocio de las actividades emprendedoras	19
Tabla 2. Ventajas y desventajas de la cadena de suministros tradicional.....	29
Tabla 3. Comparación entre las cadenas de suministro	32
Tabla 4. Rendimiento económico sobre monto de exportación	43
Tabla 5. Características nutricionales del banano deshidratado.....	44
Tabla 6. Vida útil del banano deshidratado.....	45
Tabla 7. Rendimiento del valor FOB sobre tonelada métrica exportada.....	47
Tabla 8. Costos Variables de producción.....	58
Tabla 9. Costos Fijos de producción	58
Tabla 10. Gasto sueldo y salarios.....	59
Tabla 11. Costos Indirectos.....	59
Tabla 12. Resumen de Costos y Gastos	60
Tabla 13. Costos de exportación	60
Tabla 14. Valor Actual Neto (VAN).....	61
Tabla 15. Tasa de Retorno de Inversión.....	62
Tabla 16. Costos Variables de producción.....	64
Tabla 17. Costos Fijos de Producción.....	64
Tabla 18. Gasto Sueldos y Salarios.....	65
Tabla 19. Resumen de costos y gastos	66
Tabla 20. Costos de Exportación	66
Tabla 21. Valor Actual Neto	67
Tabla 22. Tasa de retorno de inversión	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Capacidad de Innovación.....	16
Figura 2. Tasa de ingreso a mercados internacionales y nivel de supervivencia.....	17
Figura 3. Fuentes de crecimiento de las exportaciones.....	18
Figura 4. Actores involucrados en la cadena de suministro.....	25
Figura 5. Componentes de la cadena de suministro.....	26
Figura 6. Desempeño de la logística.....	39
Figura 7. Disponibilidad de TIC's.....	40
Figura 8. Totales de exportación por producto.....	42
Figura 9. Banano deshidratado cortado en rodajas.....	44
Figura 10. Totales de exportación por destino.....	46
Figura 11. Arancel de exportaciones.....	50
Figura 12. Valores logísticos.....	51
Figura 13. Cadena de suministro.....	53
Figura 14. Cadena de abastecimiento.....	54
Figura 15. Costos de producción del banano.....	57

RESUMEN

El presente trabajo de titulación aborda las temáticas fundamentales para identificar la cadena de suministros óptima para la exportación de productos de emprendimientos y las características para su correcta implementación. Se analiza el panorama regional de emprendimiento para identificar las características clave de estos negocios, se evidencia que la región maneja una gran cuota de empresas nacientes sin embargo un alto porcentaje no logran ser competitivas a nivel internacional. Este problema se evidencia a nivel nacional ya que el Ecuador es el país con mayor tasa de emprendimiento en comparación con la región y a pesar de ello una poca cantidad de emprendimientos logran internacionalizarse, en este análisis evidencia que las empresas no logran exportar por su baja innovación y el equivocado manejo de sus cadenas de suministros. Posterior a estos análisis se evalúa los distintos tipos de cadenas de suministros existentes y se genera un comparativo que permita identificar aquella que sea más óptima para los emprendimientos ecuatorianos que deseen internacionalizarse. La investigación tanto del emprendimiento regional como en Ecuador nos permite establecer las características específicas de estos tipos de negocios, razón fundamental que permitirá la selección de la cadena de suministros óptima ya que se genera en función de las características empresariales y de productos. Se generó como resultado que la cadena de suministros óptima para emprendimientos nacionales es aquella a “Información Compartida” ya que se ajusta a la realidad nacional y genera mayores oportunidades para los emprendedores, esto se constata con la aplicación de un caso práctico.

Palabras Clave:

CADENA DE SUMINISTRO,

ECUADOR,

EXPORTACIÓN DE EMPRENDIMIENTO,

INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRENDIMIENTO.

ABSTRACT

This project addresses the fundamental issues regarding the identification of an optimal supply chain in order to internationalize the Ecuadorian startups and the pathway to implement this initiative. First, we have analyzed the entrepreneurial ecosystem in the region in order to identify the key characteristics of these specific types of businesses. As the research was being done, it became apparent that the region handles a large share of nascent companies, however, a high percentage of them fail to be competitive in international markets.

This problem is evident at a national level: while Ecuador has the highest entrepreneurship rates in the region, a very short amount of these manage to export their products successfully. Parting from this analysis, evidence is compelling regarding how companies fail to internationalize thanks to an inefficient management of their supply chain.

We performed an assessment of the existing types of supply chains and a comparison that allows us to identify which one is the most efficient for startups wishing to internationalize them. Research of both the regional and Ecuadorian entrepreneurial ecosystems allow us to establish the specific needs of entrepreneurships, and this is a critical factor in order to select the ideal supply chain, taking into account the specific characteristics of each startup. This research project found that the optimal supply chain for Ecuadorian startups is the "Information Sharing" type, as it is the most suited to the national reality and it creates greater opportunities for entrepreneurs; this is confirmed through a practical case.

Key words:

CHAIN SUPPLY,

ECUADOR,

EXPORT ENTREPRENEURSHIP,

INTERNATIONALIZE ENTREPRENEURSHIP.

CAPÍTULO 1

1 GENERALIDADES

1.1 Planteamiento del problema

Según un estudio del Banco Mundial se identifica que las tasas de entrada de emprendimientos latinoamericanos al mercado exportador están muy por debajo de la media mundial y que los pocos emprendimientos que han logrado entrar a este mercado no han subsistido más de un año. El GEM (Monitor Global de Emprendimiento o en inglés: Global Entrepreneurship Monitor 2014) establece al Ecuador como uno de los países con mayores tasas de emprendimiento en la región, sin embargo y en base a estudios del BM (Banco Mundial) es uno de los países cuyos emprendedores tienen las más bajas tasas de ingreso al mercado exportador, esto quiere decir que si bien es cierto que tenemos una alta capacidad para emprender no tenemos la misma capacidad para exportar nuestros productos o internacionalizar nuestras empresas.

La tasa de mortalidad de los emprendimientos en América Latina es demasiado alta, existen estudios que demuestran que 9 de cada 10 emprendedores fracasan en sus primeros dos años de actividad económica, la razón por la cual se suscita este fenómeno se debe a diversos factores entre los que están: el bajo grado de innovación de sus productos o servicios, la competencia del mercado, las pocas garantías institucionales que no fomentan y promueven el emprendimiento y la débil cuota de mercado.

Actualmente las micro empresas y emprendimientos enfrentan diversas dificultades para internacionalizar sus productos y expandir sus mercados exitosamente, esto genera diversas repercusiones desde la generación de empleo,

generación de divisas hasta la competitividad de las empresas nacionales a nivel internacional.

El desarrollo de esta investigación establecerá en primer lugar el panorama actual sobre el cual se generan y desarrollan emprendimientos y micro empresas a nivel regional y nacional y cuáles son sus posibilidades de exportar sus productos, en segundo lugar se analizará la cadena de suministro óptima para la exportación de productos de este tipo de empresas, especificando los procedimientos, requisitos y normas técnicas que se debe cumplir con el objetivo de exportar exitosamente el producto. Con esta investigación se sentará un procedimiento aplicable a emprendimientos, micro y pequeñas empresas que desean empezar la comercialización de este tipo de productos en el extranjero.

1.2 Justificación del estudio

Las altas tasas de desempleo o a su vez la baja calidad de los empleos existentes han promovido en las sociedades el impulso cada vez más amplio de generar emprendimientos, aunque en realidad y si nos avocamos a la diferenciación básica de emprendimientos – por necesidad o por oportunidad – podemos establecer que sin importar las raíces que motiven a la generación de empresas, este fenómeno es demasiado importante en las economías nacionales y, denominado por varios autores, como el motor de las economías de transición en el mundo.

Si realizamos un análisis exhaustivo del impacto de los emprendimientos en la economía local podemos identificar la estrecha relación que tienen con indicadores como el bien estar social, el desempleo, desarrollo tecnológico, entre otros; sin embargo a pesar de ser un elemento fundamental para el desarrollo económico de un país, al parecer las políticas regionales y nacionales no están enfocadas a su impulso y promoción.

Es por ello que el presente estudio tiene como finalidad recabar la información necesaria para identificar el panorama local, características

productivas y económicas de la nación y como estas características afectan a la generación de emprendimientos o empresas nacientes en el país y con potencial exportador. Si bien es cierto que últimamente existe una tendencia en pro del desarrollo de emprendimientos y la potenciación de la microempresa, aun se evidencia que existen graves falencias en los sistemas y procesos de la cadena de suministro y más aún si hablamos de comercio exterior, por ello se propone realizar un estudio de la cadena de suministro óptima para la exportación de productos provenientes de emprendimientos y de la microempresa y aplicarlos a un caso práctico, con la finalidad de que este insumo sirva de guía a futuros exportadores.

Según información actualizada de ProEcuador el Ecuador produce cerca del 30% de la oferta mundial de banano convirtiéndolo en el mayor productor y exportador de este producto a nivel mundial. Esta fruta representa el 10% de las exportaciones totales y es el segundo rubro de mayor exportación del país. Lo más representativo es que la actividad bananera genera fuentes de trabajo e ingresos a más de 2 millones de personas involucradas en las diferentes etapas de su cadena de valor y suministro.

La producción y exportación bananera es una de las industrias más importantes para el país debido a su gran importancia económica, productiva y laboral, es por ello que cada vez más empresas nacientes se enfocan en esta industria e intentan generar productos derivados que agreguen valor e incentiven el cambio de la matriz productiva, de ahí la importancia de estudiar la cadena de suministro óptima para la exportación de estos nuevos productos y proponer un insumo de calidad que apoye y promueva la gestión de las micro y pequeñas empresas.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Proponer un estudio exhaustivo sobre la cadena de suministro óptima para la exportación de productos de emprendimientos y microempresas, y aplicarlo mediante el caso práctico de la exportación de snacks de plátano deshidratado en rodajas a Estados Unidos de Norte América.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar la importancia de los emprendimientos dentro del desarrollo de la economía, específicamente su relación con indicadores vinculados al comercio exterior y desarrollo productivo con la finalidad de establecer el sector económico más influyente.
- Describir la evolución y desarrollo del emprendimiento en el Ecuador con la finalidad de delimitar su impacto dentro de la economía local y la importancia de establecer procesos estructurados de la cadena de suministros.
- Generar un análisis comparativo de la cadena de suministro eficaz para la exportación de productos de emprendimientos y microempresas.
- Establecer la cadena de suministros óptima y evidenciar sus características, ventajas y desventajas.
- Aplicar el estudio realizado en un caso práctico de emprendimiento con la finalidad de desarrollar un documento que sirva de apoyo y guía para futuros emprendedores.

1.4 Marco teórico

Para el presente estudio de investigación será necesario abordar las teorías económicas referentes al comercio exterior debido a que sus fundamentos y bases teóricas tienen una fuerte interacción y relevancia para el desarrollo productivo y económico tanto de las empresas como de una nación. Sobre las teorías relacionadas al comercio exterior será necesario analizar los estudios propuestos por Adam Smith o David Ricardo quienes proponen las bases del capitalismo sentando los principios de la acumulación del capital y el libre comercio, estamentos sobre los cuales se basa el comercio exterior; esto nos lleva al análisis de la teoría de la “Demanda Recíproca” que explica las bases de la ecuación de la oferta y demanda en términos de comercio exterior y sienta los lineamientos de la balanza de pagos internacional.

Para el desarrollo del primer objetivo se estudió del pensamiento mercantilista continuando con un análisis detallado sobre el teorema Heckscher – Ohlin quienes establecen que el motor del comercio exterior se halla en las diferencias o ventajas de cada país (ventajas relativas, competitivas y comparativas) y promueven la especialización de los países en función de sus factores más competitivos, pues es precisamente la producción bananera uno de los factores más competitivos del país.

Para finalizar el análisis de las teorías que rigen el comercio exterior se estudiará la teoría de Prebisch y Singer sobre los términos de intercambio, quienes establecen las relaciones del intercambio comercial entre las naciones en sus distintas etapas de desarrollo desde países primarios hasta países denominados de “primer mundo”.

Para trabajar el tema exclusivo del emprendimiento será necesario analizar los trabajos desarrollados por economistas como Jhon Stuart Mill, Jean Baptist Say, Joseph Schumpeter y William Baumol, quienes dentro de sus teorías posicionan a los emprendedores en el centro del crecimiento económico y su importancia para el desarrollo, además que existen estudios más actuales como los

llevados a cabo por Audretsch, Keilbach, Michelacci, Minniti y Lévesque quienes identifican y detallan a los distintos tipos de emprendedores y su relación con las distintas etapas del desarrollo económico de una nación. Este análisis de teorías económicas e investigaciones propuestas por expertos permitirán sentar el precedente de la importancia del emprendimiento dentro del desarrollo económico de un país.

1.5 Marco referencial

Para el estudio sobre las teorías económicas enfocadas al emprendimiento la propuesta es analizar a profundidad el trabajo propuesto por María Minniti “El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones” en donde reúne las teorías más relevantes que han desarrollado el concepto de emprendimiento, adicionalmente estudiaremos las publicaciones de Baumol (“Teoría de emprendimiento y economía” y “Emprendimiento: Productivo, Improductivo y destructivo”).

Se abordaron los estudios de Michelacci: “los bajos ingresos en rendimiento y desarrollo se debe a las falencias de las habilidades emprendedoras” y los estudios de Minniti y Lévesque: “Tipos de emprendimiento y crecimiento económico” y “Desarrollos recientes en economía y emprendimiento”, dichos estudios nos permitirán obtener un detallado conocimiento sobre la importancia del emprendimiento dentro de la economía local y el desarrollo de un país.

En relación a las teorías de comercio exterior se estudió las publicaciones de Roberto Garita: “Teoría Económica del comercio internacional”, en donde el autor reúne los conceptos y análisis de los expertos en comercio exterior y se exponen los hallazgos de Adan Smith y David Ricardo. Para el análisis de la política de económica y comercial del país se estudiará a profundidad el Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017 y el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones, esto nos permitirá establecer la normativa nacional

vigente y se analizarán los acuerdos propuestos por la OMC para el intercambio de bienes a nivel internacional.

1.6 Marco conceptual

1.6.1 Ventaja competitiva

Según Michael Porter en su obra “Ventaja Competitiva” publicada en 1995 se denomina como el valor que una empresa o una nación puede crear en función de la satisfacción de sus clientes, esto genera un elemento diferenciador que provee una posición ventajosa frente a la competencia. En palabras resumidas, una ventaja competitiva es todo elemento técnico, operativo o comercial que poseen las empresas o las naciones y que genera valor para el cliente y diferenciarse de su competencia.

1.6.2 Ventaja absoluta

Según la teoría de Adam Smith la ventaja absoluta es la capacidad que tienen las naciones para generar productos o servicios ocupando la menor cantidad de sus recursos. Es la base sobre la cual se sustenta las teorías de comercio internacional, pues supone que cada país debe producir e internacionalizar aquellos bienes sobre los cuales obtiene una ventaja competitiva pues es mucho más rentable producirlos en el territorio y se deben importar aquellos productos y servicios sobre los cuales no poseemos esta ventaja.

1.6.3 Ventaja comparativa

La ventaja comparativa se basa en las teorías clásicas de David Ricardo quien establece que para el comercio internacional, cada nación debe especializarse tomando en cuenta sus ventajas absolutas.

Al especializarse en la producción de bienes y servicios se generan costos “comparativos” que nos permiten precisamente generar una relación frente a costos de otras naciones con la finalidad de identificar si efectivamente obtenemos una posición más beneficiosa. Según estas teorías clásicas las naciones deben identificar estas ventajas comparativas para especializarse y ser competitivas en el mercado internacional.

1.6.4 Costo de oportunidad

El costo de oportunidad es una variable que nos permite identificar la ventaja que obtendríamos al comparar la inversión que realizaremos, con otras posibles inversiones que se podrían realizar con el mismo dinero o recursos. Esta variable se usa generalmente para evaluar los proyectos pues permite medir las opciones de inversión y los resultados que generen para poder tomar la mejor decisión, esta variable es de gran importancia para poder determinar otros indicadores financieros como el valor actual neto.

1.6.5 Costo marginal

(Anzil, 2008) El costo marginal se define como la variación en el costo total, ante el aumento de una unidad en la cantidad producida, es decir, es el costo de producir una unidad adicional.

Matemáticamente se expresa como la derivada parcial del costo total respecto a la cantidad:

$$\text{Costo Marginal} = \partial \text{Costo Total} / \partial \text{Cantidad}$$

1.6.6 Globalización

Se puede denominar a la globalización como el último proceso de integración en donde las naciones no solo intercambian bienes y servicios, sino que también abren sus fronteras a los factores culturales, económicos, financieros y legales.

Este fenómeno cultural se basa en las teorías económicas clásicas de Smith y Ricardo quienes dieron nacimiento al capitalismo y en una etapa posterior al neoliberalismo, en donde las naciones son competitivas en función de sus ventajas absolutas y comparativas y están en la capacidad de competir con todas las naciones en un panorama de iguales condiciones para todos, en donde la oferta y la demanda son las fuerzas que controlan casi todas las interacciones.

Este proceso de integración global es fortalecido con el avance de las tecnologías pues permiten a los habitantes estar conectados y acelerar los procesos de comunicación.

1.6.7 Comercio internacional

El comercio internacional se refiere al intercambio de bienes y servicios fuera de las fronteras de un país a cambio de divisas, en la mayoría de casos de comercialización internacional, estos están sujetos a regulaciones y marcos normativos referentes a las aduanas y tributación que impone cada país. Este comercio internacional se produce con el afán de mejorar la competitividad de las naciones y los factores productivos que en ella se generan.

1.6.8 Balanza de pagos internacional.

La Balanza de Pagos demuestra la interacción comercial y financiera que mantiene un país con otros, es un registro especializado que demuestra los valores financieros referentes a todas las transacciones internacionales mantenidas con otros países.

Este es un indicador fundamental que permite identificar como se encuentran las relaciones financieras de un país con relación al resto del mundo, permite identificar la cantidad de importaciones y exportaciones y el valor que se paga por ellas, en otras palabras permite medir la competitividad del país frente al mundo.

1.6.9 Producto Interno Bruto - PIB

El producto interno bruto es un indicador de la riqueza de una nación, mide la cantidad de bienes y servicios producidos dentro de un territorio específico en un periodo de tiempo, este indicador se refleja en valores monetarios.

Existen tres formas de medir este indicador: según el método del gasto, método del valor agregado y método del ingreso. A partir de este concepto se derivan varios indicadores macroeconómicos que permiten analizar la estabilidad económica y comercial de una nación estos son:

1.6.9.1 Producto Interno Bruto nominal

Este indicador permite cuantificar en términos monetarios la cantidad de bienes y servicios producidos por una nación en un periodo específico de tiempo, pero a valores de mercado o precios corrientes; en el cálculo de este indicador la

inflación es un determinante pues altera el valor de los bienes y servicios en cada periodo, este es un indicador variable, su principal diferencia frente al PIB real.

1.6.9.2 Producto Interno Bruto real

Este indicador no es influenciado por la variación de inflación de un país en distintos periodos, sino que se calcula a partir de los precios de un periodo que se determina como base y se establece la cantidad de bienes y servicios generados en una nación, sin tomar en cuenta sus precios. El PIB real es un indicador bastante fiable sobre el desarrollo de la economía de una nación.

1.6.9.3 Producto Interno Bruto Nacional

Este indicador a diferencia del PIB solo toma en consideración aquellos bienes y servicios producidos en una nación en un periodo de tiempo con la condición de que estos hayan sido generados por los factores productivos propios del territorio o de propiedad nacional.

1.6.9.4 Producto Interno Bruto per cápita

Este indicador se obtiene al dividir el PIB para el número de habitantes de una nación, esto refleja en términos relativos la riqueza que debe ser distribuida a cada habitante del territorio.

1.6.10 Exportación

Es la actividad económica y comercial que supone el envío de un bien o servicio fuera de las fronteras de un territorio a cambio de una compensación económica, en la mayoría de los casos esta actividad está normada y regulada por un conjunto de leyes y procedimientos aduaneros y tributarios con la finalidad de precautelar la seguridad nacional, la salud y el comercio justo, además de generar réditos económicos a las naciones con el pago de tributos.

1.6.11 Clasificación arancelaria

Es el acto de identificar a un bien dentro de una nomenclatura específica con la finalidad de facilitar el reconocimiento y tratamiento de la mercancía que es objeto de una operación de comercio exterior.

1.6.12 Aranceles

Los aranceles es un tributo impuesto a las mercancías que sean objetos de operaciones de comercio exterior, estos se pueden ser de tres tipos: *ad-valorem* es un tributo que se calcula en función de un porcentaje impuesto al valor de la mercancía.

Fijos, es un impuesto que se calcula con un valor económico o unitario específico y constante. Y mixto, es la combinación de los dos tributos en estos casos las mercancías deben pagar un valor porcentual y un impuesto fijo.

1.6.13 Transporte internacional

El transporte internacional se refiere a la actividad y los medios para el traslado de mercancías de un país a otro, es una pieza fundamental de la cadena de suministro y logística internacional. Existen varios medios, sin embargo los más frecuentemente utilizados son el marítimo, aéreo, terrestre y multimodal.

1.6.14 Agente Afianzado de Aduana

Es el asesor quien se encarga del trámite de las operaciones de comercio exterior, responsable de la documentación que recibe y custodia. Auxiliar de la función pública; facilitador y encargado de la gestión ante el sector público y privado.

1.6.15 Cadena de suministro

La cadena de suministro es el conjunto de actividades y recursos que permiten gestionar el proceso de acopio de materia prima, transformación, comercialización venta y post venta de un producto para satisfacer efectivamente la demanda del cliente y/o consumidor.

1.6.16 Emprendimiento

Es la iniciativa de un individuo que asume un riesgo económico o que invierte recursos con el objetivo de aprovechar una oportunidad que brinda el mercado generando un producto o servicio caracterizado por la innovación y el valor agregado.

CAPÍTULO 2

2 Análisis del emprendimiento a nivel regional y nacional

2.1 Relevancia del emprendimiento en las economías nacionales

Durante los últimos años se ha demostrado que los emprendimientos y MIPYMES promueven una gran cantidad de nuevas innovaciones, satisfacen las necesidades de los nichos de mercado y aumentan la demanda dando como resultado un impulso a la eficiencia económica. Los emprendedores satisfacen las necesidades no cubiertas del mercado, promueven la innovación y genera un aumento significativo en la competitividad real de una nación.

A pesar que los emprendedores han formado parte fundamental del desarrollo económico, productivo y social de una nación, no ha sido hace menos de 13 años que se ha empezado a tomar en cuenta a estos actores dentro de los modelos económicos y productivos.

Es así que desde aproximadamente el 2003 se comienza a considerar que para que una nación subsista es necesaria la generación de innovación, para ello juegan un papel fundamental la academia con sus propuestas de investigación y los emprendedores con la aplicación de estas nuevas propuestas, a esto se lo ha denominado la teoría del crecimiento endógeno.

Minniti explica que el alto crecimiento económico surge cuando aumenta el número de emprendedores – investigadores, emprendedores – imitadores o ambos. De modo concreto sostienen que los emprendedores son el elemento facilitador esencial del proceso de crecimiento. (Minniti, 2014). Se ha demostrado también que existe una relación directamente proporcional entre el PIB per cápita de una nación y el tipo, calidad y cantidad de emprendimiento, es decir conforme

aumente el PIB per cápita de un país la aparición de nuevas empresas aumenta y se generan más emprendimientos innovadores.

2.2 Análisis del emprendimiento a nivel regional

Los estudios abordados demuestran claramente que el emprendimiento es el catalizador del desarrollo y más aún en economías pequeñas y que se encuentran en recesión, pues es precisamente en la falta de empleo, en la falta de recursos o en la falta de ingresos surgen ideas y empresas creativas. Por lo general detrás de empresas creativas e innovadoras se encuentran emprendedores que a más de generar plazas de empleo, generan mejores empleos, mejor remunerados y que aportan mayor valor a las organizaciones.

Los estudios a nivel regional realizados por el Banco Mundial (Lederman, Messina, Pienknagura, & Rigolini, 2014), el Global Entrepreneurship Monitor (Lasio, Caicedo, Ordeñana, & Izquierdo, 2014) indican que precisamente la región maneja las tasas más altas de emprendimiento, y no necesariamente se refiere a aquellos negocios que se generan en el ámbito de la informalidad en donde existe una gran cuota de negocios nacies pero también un gran número de empresas que desaparecen, se refiere a negocios formales generadores de empleo.

Sin embargo aunque la estadística es favorable y posiciona a la región como la más importante en temas de generación de nuevos negocios, también se evidencia una gran falencia, los índices de innovación son demasiado bajos. Tal como se muestra en el gráfico 2.1 el promedio general de la región está muy por debajo de países líderes en innovación como Israel, Korea o Singapur, y aunque el índice de innovación ecuatoriano está sobre la media regional, aun queda mucha diferencia sobre los líderes mundiales.

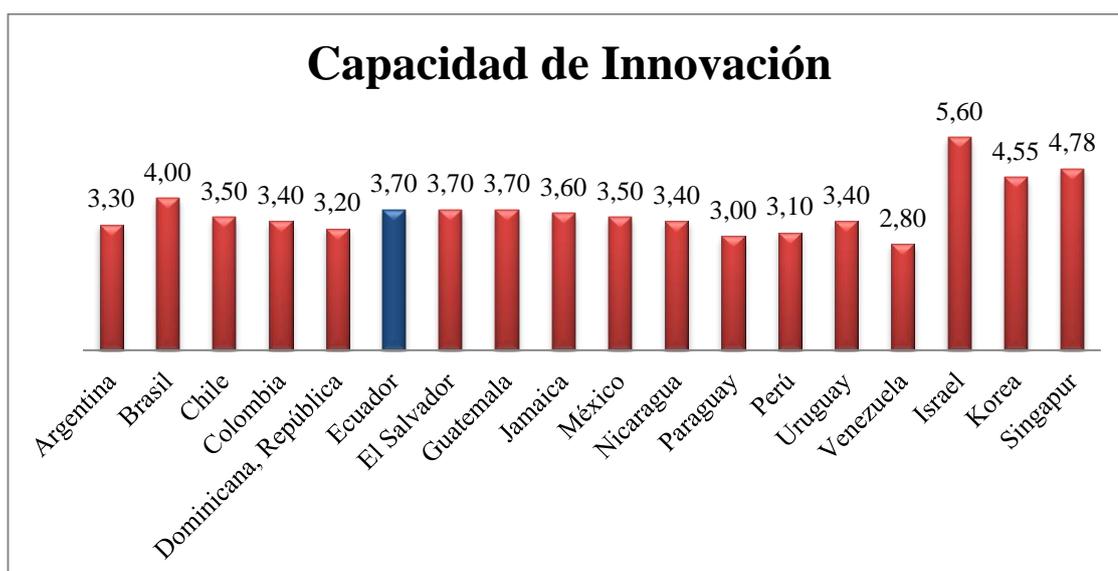


Figura 1. Capacidad de Innovación

Fuente: World Economic Forum – GCI 2012-2013

Esta problemática se evidencia mucho más cuando analizamos el acceso a mercados internacionales y más aun la supervivencia de estos emprendedores en el mercado global, es así que según un reporte realizado por el Banco Mundial (Lederman, Messina, Pienknagura, & Rigolini, 2014) la mayoría de empresas nacientes no sobreviven más de un año en el mercado internacional.

En la siguiente gráfica se analiza la tasa de ingreso de nuevas empresas en los mercados internacionales y su nivel de supervivencia, esto es importante analizarlo porque se evidencia que tenemos una gran cantidad de nuevos negocios entrando a los mercados internacionales, exportando productos y servicios, sin embargo por la poca innovación que caracteriza a los emprendedores en América Latina el nivel de supervivencia es bajo y representa valores negativos al compararlos con el PIB de sus naciones.

Como conclusión de la evaluación del emprendimiento a nivel regional, podemos establecer que por las condiciones económicas y sociales se evidencia un alto índice de emprendimiento por necesidad, sin embargo este tipo de emprendimiento tiene bajos niveles de innovación y valor agregado lo que vuelve

muy difícil competir con empresas internacionales en los mercados globales, es por ello la alta tasa de mortalidad de emprendimientos.

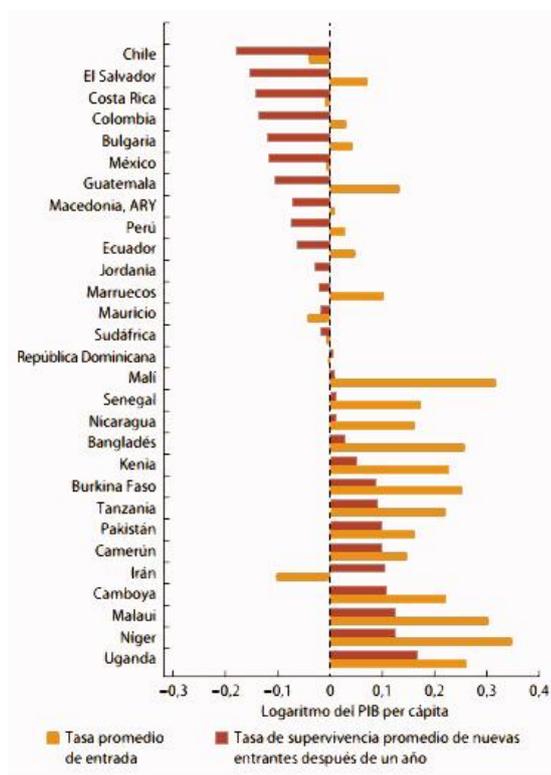


Figura 2. Tasa de ingreso a mercados internacionales y nivel de supervivencia

Fuente: Estimaciones de Ana M. Fernandes y Daniel Lederman (Banco Mundial) basadas en datos de la Exporter Dynamics Database (base de datos sobre dinámica de las empresas de exportación) del Banco Mundial, los Indicadores del Desarrollo Mundial y la base de datos World Integrated Trade Solution (WITS).

2.3 Análisis de emprendimiento a nivel nacional.

Según estadísticas del Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2014, el país muestra los índices de emprendimiento temprano más altos de la región con un 32,6% superando a Perú y Chile con 28,8% y 26,8% respectivamente. Esto indica que el Ecuador es uno de los países más emprendedores a nivel mundial, sin embargo se puede evidenciar el mismo resultado desalentador que los emprendimientos a nivel regional debido a que solo un número mínimo de estos

emprendedores ofertan productos o servicios innovadores y solo ellos logran sobrevivir en mercados extranjeros.

Tal como lo muestra el gráfico 2.3 relacionado a las fuentes de crecimientos de las exportaciones se evidencia que el sector de los recursos naturales es el tipo de giro de negocio que sobrevive en los mercados internacionales, como establecimos en los análisis anteriores solo las empresas con altos niveles de innovación y valor agregado son las que logran sobrevivir en el extranjero y pueden crecer, entonces podemos concluir que los emprendimientos relacionados a la explotación de recursos naturales son los que generan mayor innovación y valor agregado a nivel nacional.

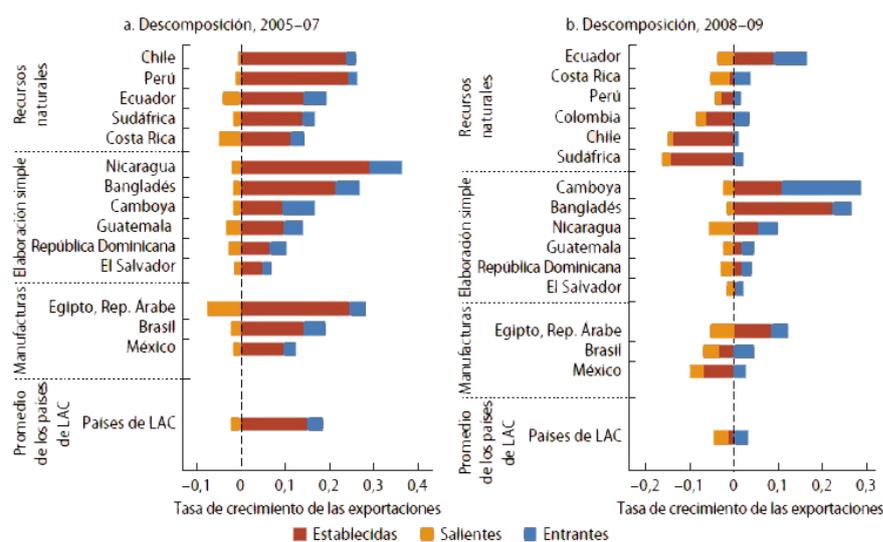


Figura 3. Fuentes de crecimiento de las exportaciones

Fuente: Fernandes, Lederman y Gutierrez-Rocha 2013, cuyos resultados se basan en los datos de la Exporter Dynamics Database (base de datos sobre dinámica de las empresas de exportación) del Banco Mundial.

Tabla 1.

Giro de negocio de las actividades emprendedoras

Sector	Giro del Negocio	Porcentaje
Extractivo	Agricultura, ganadería, caza	5.3%
	Explotación de minas y canteras	0.2%
	Actividades de servicio de comidas y bebidas	17.6%
	Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en comercios especializados	17.0%
	Venta al por menor de otros productos en comercio especializado	12.7%
	Venta al por menor en puestos de venta y mercados	6.1%
	Comercio al por mayor, excepto vehículos	3.9%
	Otras actividades de servicios	3.0%
	Venta al por menor no realizada en comercios, puestos de venta o mercados	2.8%
	Orientados a Consumidores	Actividades de atención de la salud humana y
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas		0.8%
Venta al por menor en comercios no especializados		0.8%
Actividades de alojamiento		0.3%
Enseñanza		0.3%
Actividades financieras y de seguros		0.2%
Actividades profesionales, científicas y técnicas		0.2%
Agricultura, ganadería, caza		0.2%
Construcción		0.2%
Industrias manufactureras		0.2%
Información y telecomunicaciones		4.6%
Actividades profesionales, científicas y técnicas		1.7%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo		0.9%
Actividades financieras y de seguros		0.3%
Orientados a Negocios		Actividades de servicio de comidas y bebidas
	Actividades inmobiliarias	0.2%
	Agricultura, ganadería, caza	0.2%
	Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en comercios especializados	0.2%
	Venta al por menor de otros productos en comercio especializado	0.2%
	Industrias manufactureras	11.9%
	Venta y/o reparación de vehículos	2.5%
	Transporte y almacenamiento	1.6%

Continua →

	Construcción	1.4%
Transformación	Agricultura, ganadería, caza	0.3%
	Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en comercios especializados	0.3%
	Actividades de servicio de comidas y bebidas	0.2%
	Suministro de electricidad, agua y gas	0.2%
	Venta al por menor no realizada en comercios, puestos de venta o mercados	0.2%

Fuente: Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2014 (Lasio, Caicedo, Ordeñana, & Izquierdo, 2014)

Al analizar los datos obtenidos en el GEM 2014 se puede concluir que efectivamente los emprendimientos relacionados a las actividades extractivas de recursos naturales y el sector de manufactura de alimentos y bebidas son los negocios con mayor índice de creación, crecimiento y supervivencia en los mercados internacionales y son este tipo de emprendimientos los que generan el mayor porcentaje de innovación y valor agregado.

Esta investigación preliminar es de vital importancia para las siguientes etapas del proyecto de investigación porque evidentemente es necesario analizar que tipo de emprendimientos son los que tienen mayor probabilidad de internacionalizarse y realizar actividades de comercio exterior de manera más exitosa. Además el tratamiento técnico de la cadena de suministro óptima está directamente relacionada al tipo de negocio, giro de negocio o actividad económica.

El giro de negocio particular que en función a la investigación realizada tiene mayores tasas de emprendimiento e internacionalización son los emprendimientos relacionados al sector de manufacturas, específicamente elaboración de productos alimenticios a base de productos orgánicos tradicionales como el banano.

2.4 Giro empresarial objeto de investigación

Como se ha identificado en los apartados anteriores el emprendimiento relacionado al sector de manufactura, en específico a la elaboración de productos alimenticios es el giro de negocio que mayor desarrollo en temas de emprendimiento ha presentado en los últimos años a nivel nacional.

Evidentemente el sector de alimentos manufacturados presenta una gran diversidad en productos y materias primas utilizadas y es obvio descubrir que cada tipo de producto tiene claras particularidades específicamente en sus procesos productivos y sus cadenas de suministros, es por ello que dentro de este sector se ha identificado a los productos manufacturados a base de banano cavendish como el objeto de estudio específico.

La producción y las actividades económicas en torno al banano son de gran interés ya que “dentro de la economía la exportación bananera representa el 2% del PIB general, 26% del PIB agrícola, 10% de las exportaciones generales, 27% de las exportaciones agropecuarias y 20% de las exportaciones no petroleras” (Proecuador, 2013). El 95% de la producción ecuatoriana se exporta, llega a 43 mercados a nivel mundial. Las inversiones en el área de producción alcanzan un estimado de \$4.000 millones de dólares entre plantaciones cultivadas de banano, infraestructura, empacadoras y puertos, constituyéndose en una de las más importantes por el monto y el alcance que tiene en la economía nacional.

Debido a la gran relevancia en términos de comercio internacional que tiene el banano presenta una gran oportunidad para nuevos emprendedores, ya que este producto se encuentra posicionado en los mercados internacionales, sin embargo como hemos visto anteriormente es indispensable que los nuevos emprendimientos presenten productos caracterizados por la innovación y el valor agregado.

CAPÍTULO 3

En el análisis de este capítulo se abordarán los diferentes modelos de cadenas de suministros existentes usados generalmente por los emprendedores para la internacionalización de sus productos, se realizarán un análisis comparativo con el objetivo de identificar las ventajas y desventajas de cada tipo propuesto con la finalidad de abordar en el siguiente capítulo el modelo óptimo recomendado para la internacionalización de emprendimientos dedicados a la producción de alimento deshidratado a base de plátano.

3 CADENAS DE SUMINISTRO

Se puede definir a las cadenas de suministro como el conjunto de actividades, recursos e instituciones relacionadas entre sí, con la finalidad de transformar bienes y administrar los flujos de materiales e información para que el producto o servicio final llegue desde los proveedores de materia prima hasta el consumidor final.

En otras palabras la cadena de suministros evidencia como los diferentes eslabones de la producción y comercialización de un bien y/o servicio están relacionados entre sí, mientras mejor gestionada se encuentre esta cadena de suministros más eficiente y competitiva se convierte la organización, esto es de vital importancia ya que en los procesos de internacionalización las empresas deben ser lo más competitivas y eficientes.

Se la denomina cadena debido a que integra a todos los actores y a todos los procesos dentro de una o varias organizaciones, si un eslabón se rompe o se congestiona, ocasionando cuellos de botella, automáticamente existen repercusiones en todas las etapas anteriores y posteriores.

3.1 Actores involucrados dentro de una cadena de suministro:

Dentro de las estructuras generales que conforman una cadena de suministro podemos encontrar a los siguientes actores:

3.1.1 Proveedores

Son todas aquellas organizaciones o personas naturales de las cuales la organización adquiere la materia prima, insumos, herramientas, servicios, etc, con la finalidad principal de transformar el bien y generar productos y/o servicios terminados. Conforman el primer eslabón dentro de la cadena de suministros y su adecuada gestión es de vital importancia para proveer a la empresa de un inventario constante y adecuado que permita el correcto y eficiente funcionamiento de la organización.

Para esto la organización debe estar capacitada en el manejo y gestión de proveedores, negociar con ellos adecuados precios de venta y establecer las políticas de tiempo y periodos de entrega, además se debe contemplar que los proveedores mantengan cierta flexibilidad para abastecer los distintos niveles de demanda que pueda experimentar una organización y de esta manera evitar dos efectos negativos en su gestión: el efecto látigo y la rotura de inventario.

3.1.2 Transporte

Los eslabones de transporte dentro de una cadena de suministros se ubican en diversas posiciones en función de las características del giro de negocio y del alcance de las actividades de la organización. Principalmente se puede encontrar

servicios de transporte entre el proveedor y la empresa, la empresa y los distribuidores, los distribuidores y el cliente.

Sin embargo siempre es importante analizar el destino final de la mercadería ya que en el tema de comercio internacional, el transporte juega un papel fundamental y su adecuada gestión permite reducir sus costos logísticos, abaratar el precio del producto y promover la competitividad de la organización.

3.1.3 Empresa

La empresa se sitúa en el centro de la cadena de suministros, es la encargada de generar el producto o servicio que busca satisfacer la demanda del consumidor y es por su actividad productiva que los otros eslabones de la cadena de suministros gestionan sus operaciones.

La empresa es la encargada de la adecuada gestión y relación con los distintos eslabones involucrados y es esta gestión la que marca la diferencia en la competitividad de la organización, ella es la encargada de seleccionar y negociar con sus proveedores preponderando las características de precio y calidad, también es la organización encargada de decidir sobre los aspectos logísticos y de transporte más adecuado en función del tipo de producto o servicio y el cliente y además se encarga de establecer canales de comunicación eficiente entre los distintos actores.

3.1.4 Clientes

Los clientes suelen posicionarse en el final de la cadena de suministros, son quienes reciben el producto o servicio final y desembolsan una cantidad de dinero

establecida para adquirirlo, este pago financia las actividades de todos los actores en los distintos eslabones de la cadena de suministros.

La finalidad principal de la cadena es proveer de productos y servicios a los clientes de forma eficiente y competitiva, para esto la empresa gestionará y negociará los mejores acuerdos con sus proveedores, analizará el medio de transporte más efectivo y establecerá la comunicación más directa y eficiente.

3.1.5 Canales de Comunicación

La comunicación representa una actividad transversal que se debe establecer en todos los niveles de la cadena de suministro, su efectiva gestión permite realizar pedidos a nuestros proveedores de manera adecuada, recibir sus entregas, gestionar y administrar el transporte, coordinar los procesos de producción y llegar al cliente a satisfacer sus necesidades.

Es por esta razón que es un eslabón transversal en la gestión de la organización y su relación con distintos actores.

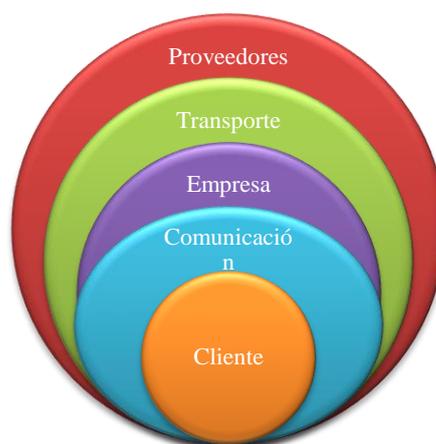


Figura 4. Actores involucrados en la cadena de suministro.

Una adecuada gestión de la cadena de suministro permite al emprendedor integrar todos los procesos relacionados a su actividad y administrar de forma eficiente los tres componentes básicos presentes en todas las cadenas de suministros: procesos de negocio, componentes de gestión y estructura.

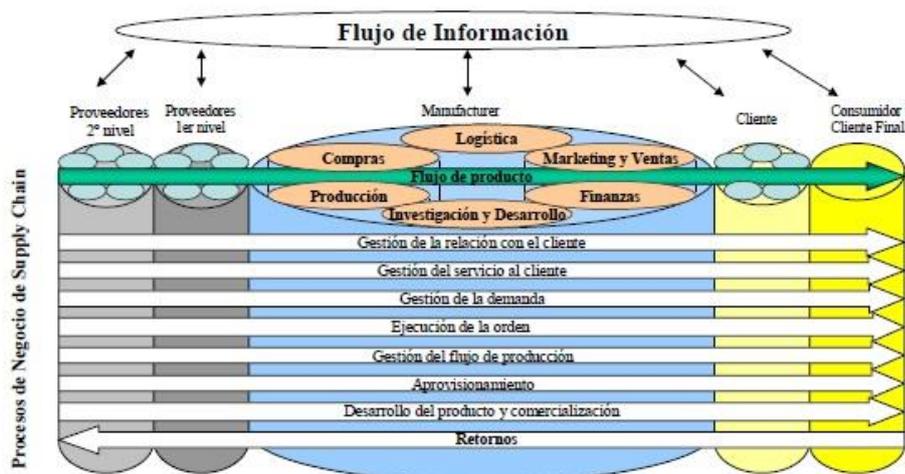


Figura 5. Componentes de la cadena de suministro

Fuente: Douglas M. Lambert, Martha C. Cooper and Janus D. Pagh, "Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities," *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 9, No. 2 (1998), p. 2.

3.2 El efecto látigo

Según un estudio publicado sobre los tipos de cadenas de suministro (Canella, Ciancimino, Framinan, & Disney, 2010) se establece que el efecto látigo es la fluctuación del volumen de pedidos, aun cuando la demanda del mercado es estable. Esto quiere decir que la empresa afrontará una alteración constante en su planificación comercial lo que desemboca en una inestabilidad peligrosa en el inventario, esto a su vez repercute en un aumento de costos; la principal causa de este efecto es que los distintos actores en la cadena de suministros se preocupan principalmente en sus beneficios personales y en optimizar sus procesos de forma independiente sin considerar las posibles repercusiones sobre el resto de actores.

En otras palabras podríamos definir que el efecto látigo o la variabilidad en la cuota de pedido o inventario se debe al accionar individual de los actores relacionados en la cadena de suministro. La única solución frente a este fenómeno es la toma de decisiones basados en un enfoque global y llegar a una organización estructurada de manera colaborativa en todos los eslabones de la cadena de suministros. Esto cada vez es más factible debido al avance de las tecnologías de comunicación, estas permiten mantener un contacto cada vez más directo y agilizar los flujos de comunicación, permiten entablar relaciones de una forma más eficiente y lograr acuerdos de beneficio común.

De todas maneras ninguna avance tecnológico será suficiente si no existe la motivación y la iniciativa por generar sinergias y trabajo en conjunto que no solo beneficie los intereses particulares de cada organización, sino que propongan un trabajo articulado en pos de toda la cadena de suministros.

3.3 Tipos de cadena de suministro.

En vista de este fenómeno las estructuras organizacionales de las cadenas de suministros se han visto obligadas a evolucionar con la finalidad de reducir al máximo los efectos colaterales negativos del efecto látigo en lo que algunos autores llaman la evolución darwiniana de las cadenas de suministros, haciendo referencia a la teoría de la evolución de las especies de Charles Darwin en donde se establece que la única especie que logra sobrevivir con el pasar del tiempo es aquella que mejor se adapta a los cambios.

Con esta premisa se han establecido cuatro tipos de cadenas de suministros distintas que han evolucionado y se han adaptado a los cambios del mercado con la finalidad de reducir el impacto del efecto látigo. La principal diferencia entre los cuatro tipos de cadenas de suministros es como los administradores interpretan el flujo de información con la finalidad de establecer los niveles de pedido adecuado para solventar la demanda que fluctúa constantemente, mientras más

relacionados se encuentren los distintos actores involucrados y mientras más desarrollados se encuentren los canales por donde circula el flujo de información, más eficiente se vuelve cada organización para afrontar las demandas variables.

3.3.1 Cadena de suministro tradicional

Este tipo de cadena de suministro tiene una organización independiente en donde cada actor involucrado toma sus decisiones en forma independiente priorizando el beneficio individual y promoviendo el cumplimiento de sus metas particulares. Este tipo de estructura es la más común dentro de las organizaciones y la más frecuente en las MIPYMES, ya que las organizaciones toman las decisiones sobre sus objetivos particulares basándose únicamente en sus requerimientos particulares de inventario y sin tomar en cuenta en lo absoluto la condición de los otros actores involucrados.

Una clara evidencia de que dentro de las organizaciones se mantiene una cadena de suministros tradicional es que el proveedor de la materia prima o insumos no contempla información del cliente final, sino que solo está interesado en los pedidos que realizan los productores y es su único insumo para prever la tendencia del mercado, evidentemente esta información no es real ni la más fiable ya que solo se contempla a una variable en lugar de toda la ecuación.

Al no poder prever la tendencia del mercado y al trabajar solo bajo pedido del productor o mayorista los tiempos de entrega y su logística se ven afectados ya que el proveedor debe esperar al pedido para poder actuar, esto infiere en costos innecesarios que aumentan el precio de venta del producto final y vuelve a la empresa menos competitiva en el mercado, o en otras palabras produce el efecto látigo.

Sin embargo debido a problemas tecnológicos, sociales, logísticos o culturales las empresas no se encuentran en la capacidad de establecer una comunicación eficiente con el resto de actores de la cadena de suministros y con

la finalidad de evitar el efecto látigo las empresas han optado por aplicar la política de “abastecimiento regulado”

Básicamente la regla del abastecimiento regulado establece ciertos límites en la cuota del pedido, quiere decir que las empresas que forman parte de una cadena de suministros solo pueden realizar pedidos basados en un estándar previamente negociado y establecido en un contrato, de esta manera de existir fluctuaciones del mercado las empresas proveedoras tendrán la certeza de que sus asociados no realizarán pedidos fluctuantes.

Tabla

2.

Ventajas y desventajas de la cadena de suministros tradicional

Desventajas	Ventajas
Limitación del accionar y poco crecimiento de la empresa.	Seguridad frente a fluctuaciones
Aumento de la competencia ya que sus productores buscarán otras empresas que puedan satisfacer sus necesidades.	

3.3.2 Cadena de suministro a información compartida

Este proceso es menos centralizado que la cadena de suministro anterior ya que si bien es cierto que cada actor continúa realizando sus pedidos de manera individual, en este tipo de estructura los proveedores y cada actor tienen y manejan información clave del mercado.

Esta cadena de suministro reduce la inseguridad en torno a las fluctuaciones del mercado ya que el proveedor articula un canal de comunicación que le permite realizar proyecciones, además esto permite reducir los tiempos de

logística al momento de realizar la entrega de los pedidos. Al articular este canal de información el proveedor y a su vez el resto de actores dentro de la cadena de suministros pueden optimizar sus costos al gestionar de manera eficiente sus inventarios y reduce la capacidad ociosa de las organizaciones.

3.3.3 Cadena de suministro con pedido gestionado por el proveedor

En este tipo de cadenas de suministros la gestión logística se encuentra enfocada en las decisiones tomadas por el proveedor. Los actores dentro de la cadena de suministro comparten información fundamental sobre sus niveles de inventario, esto le permite a la empresa proveedora tener una idea mucho más clara sobre el nivel de los pedidos y la frecuencia de los mismos, aunque este tipo de estructura es mucho más eficiente en temas de flujo de información, la gestión del pedido se sigue realizando de la misma manera que en la cadena de suministro tradicional, es decir el cliente o la empresa productora gestiona en función de sus requerimientos particulares la cantidad y frecuencia del pedido, el proveedor solo puede prever los valores pero el pedido real lo gestiona la productora o la comercializadora.

El problema particular en este tipo de cadenas de suministro es que si bien es cierto se comparte información importante, la gestión y manejo de pedidos mantiene una lógica similar a la cadena de suministros tradicional, y aunque los proveedores conocen a tiempo real la información de inventario de sus asociados rara vez la usan para establecer su planificación estratégica.

Este tipo de cadena de suministro funciona cuando se establecen procesos de pedido y entrega armonizado, es decir se usa la información disponible para realizar la planificación de inventario, sin embargo si no se realiza este tipo de gestión no tiene sentido estructurar un sistema de información actual y eficiente si no se aplica con la finalidad de realizar una adecuada planificación.

3.3.4 Cadena de suministro sincronizada.

En el panorama ideal se encuentra este tipo de organización estructural, en ella todos los miembros de la cadena realizan sus pedidos de manera sincronizada. Las organizaciones se comprometen a realizar en tiempo real la transmisión de información relacionada a sus niveles de inventario, tránsito y logística de sus productos enviados y datos relacionados al mercado.

El proveedor tiene la capacidad de generar su producción y envío de lotes en función de la información de inventario de sus asociados y de la información referente al mercado, esto reduce considerablemente sus costos y promueve la gestión eficiente de tiempo.

CAPÍTULO 4

4 Cadena de suministro óptima para la exportación de productos e internacionalización de emprendimientos ecuatorianos

Como se ha analizado en los capítulos anteriores es bastante obvio concluir que la mejor cadena de suministros a aplicar en los emprendimientos nacionales es del tipo sincronizada, sin embargo aplicar este modelo en los pequeños negocios o emprendimiento a nivel nacional se vuelve complicado y más aun si el objetivo es exportación de productos e internacionalización de emprendimientos.

4.1 Comparativo entre los distintos tipos de cadenas de suministro

Tabla 3.

Comparación entre las cadenas de suministro

Tipos de cadena	Cadena de suministro tradicional	Cadena de suministro a información compartida	Cadena de suministro con pedido gestionado por el proveedor	Cadena de suministro sincronizada
Principales Características				
Manejo de información del mercado				
Gestión de pedidos variables				

Continua →

Gestión adecuada en los tiempos de entrega de pedidos	✗	✓	✓	✓
Optimización de costos	-----	8% - 9%	-----	50%
Reducción de la variabilidad de las órdenes de compra	✗	✓	✗	✓
Desarrollo de economías de escala	✗	✗	✓	✓
Bajo costo de inversión en TIC's	✓	✓	✗	✗
Bajo costo de administración en función de la dispersión geográfica	✓	✓	✗	✗
Mejor gestión frente a la demanda estacional	✓	✓	✗	✗

4.2 Evaluación de los tipos de cadenas de suministros

Como se ha demostrado en el cuadro anterior la mejor manera de gestionar la cadena de suministros de una organización es plantear una estructura sincronizada, es decir que todos los miembros de la cadena se encuentren en contacto directo compartiendo información en tiempo real y tomando las decisiones de inventario tomando en cuenta la situación del resto de actores.

Sin embargo si es bastante claro que la mejor estructura organizacional es la sincronizada ¿por qué las empresas no optan por este tipo de cadena de suministro?, la respuesta recae en cuatro factores fundamentales:

- Dispersión o lejanía geográfica.
- Tipos de demanda.
- Características del producto.
- Costos de implementación.

4.2.1 Dispersión o lejanía geográfica

Este factor es un elemento clave al momento de seleccionar el tipo de cadena de suministros que más se ajuste a las necesidades de la organización, ya que la distancia existente entre los actores de la cadena juega un papel fundamental.

Cuando hablamos de emprendimientos en donde toda la cadena de valor y suministros de la organización se encuentra a nivel local o nacional, no se complica establecer un sistema de comunicación eficiente que agilite los flujos de información y permita a las organizaciones estar al tanto de las variaciones del mercado y variaciones en los flujos de pedido, pues estas empresas pueden aprovechar la infraestructura tecnológica disponible, no hay complicaciones en temas de lenguaje y si requieren realizar algún tipo de innovación en tecnología esta no será muy costosa, por estas razones es mucho más sencillo aplicar la cadena de suministro sincronizada.

Sin embargo cuando hablamos de negocios que manejan operaciones de comercio internacional, la gestión de una cadena de suministro sincronizada es mucho más complicada y costosa, en primer lugar porque los actores se encuentran a miles de kilómetros de distancia esto dificulta establecer un proceso de comunicación a tiempo real, si bien es cierto que los avances tecnológicos permiten a las empresas estar más comunicadas entre sí, este tipo de infraestructura tecnológica requiere una gran inversión y altos costos de mantenimiento para poder establecer una conexión fiable con el resto de empresas asociadas dentro de la cadena de suministros.

Otro elemento clave que dificulta la implementación de cadenas de suministros sincronizadas en negocios exportadores es la diferencia cultural y de lenguaje, será necesario implementar en la organización personal capacitado para poder establecer una comunicación eficiente con los representantes de empresas en diversas partes del mundo, este personal debe estar capacitado en el manejo de varios lenguajes y conocer las características culturales de cada población.

4.2.2 Tipos de demanda

El tipo de demanda de los productos es un punto importante a considerar para la selección de la cadena de suministros óptima. Un producto con demanda estacional funciona mejor con una cadena de suministros sincronizada ya que uno de sus beneficios es el uso eficiente y la reducción constante de los niveles de inventario, lo que se busca con este tipo de cadenas de suministro es que los productos no se guarden en los inventarios por una gran cantidad de tiempo, al contrario la gestión sincronizada busca que los productos lleguen a los consumidores finales sin mayores retrasos eso incluye un tiempo muy reducido dentro de los inventarios de la organización, esto generalmente suele suceder con los productos cuya demanda es cíclica, quiere decir que son productos cuyos niveles de venta se mantienen constantes durante todo el año, por ejemplo los productos de primera necesidad o productos perecibles.

Al contrario cuando el tipo de demanda es estacional las organizaciones suelen invertir una gran cantidad de sus ingresos en manejar niveles de inventario elevados para poder sobrellevar los picos de pedidos que puedan transcurrir en un periodo, en estos casos las empresas no suelen invertir en un tipo de cadena de suministro sincronizada al contrario prefieren estructuras más tradicionales, ya que las organizaciones planifican en función de sus necesidades particulares y el resto de organizaciones participantes dentro de la cadena simplemente satisfacen la demanda sin inferir en mucha información de mercado.

4.2.3 Características del producto

En los productos perecibles que suelen ser de más alta rotación se suele escoger la cadena de suministros sincronizada ya que este tipo de cadena suele eliminar o reducir los tiempos de logística y de inventario permitiendo que el producto final llegue al consumidor de la forma más ágil posible, para ello las empresas realizan una fuerte inversión en logística y en canales de información ya que la gestión del pedido se debe realizar de la forma más oportuna.

Por otro lado cuando el producto no requiere una alta rotación de inventario y sus características perecibles no están en juego, no es necesario que las empresas realicen fuertes inversiones en logística o información y suelen optar por cadenas de suministros más tradicionales.

4.2.4 Costos de implementación

Como se analizó en los apartados anteriores cada tipo de cadena de suministros maneja sus propios requerimientos técnicos y conforme avanzamos en la complejidad de la estructura la inversión es más elevada. En una cadena de suministros tradicional generalmente la inversión es nula en temas de cadenas de suministros ya que cada organización dentro de la cadena establecerá su infraestructura y requerimientos técnicos en función de sus propias necesidades con la finalidad de satisfacer la demanda, en este tipo de cadenas la interacción entre los diferentes eslabones se realiza solo para solicitar los pedidos, y cada empresa se encarga de satisfacerlos en función de sus propias posibilidades.

En la cadena de suministro a información compartida, al interacción es similar a la cadena tradicional, sin embargo las empresas invierten pequeños montos, principalmente en talento humano para que maneje información relacionada al mercado, dicha información suele indagarse en fuentes de

información secundarias y rara vez las empresas suele realizar inversiones en estudios de mercado propios para obtener información.

Para el caso de las cadenas de suministros con pedidos gestionados por el proveedor se suelen articular canales de comunicación directos, generalmente existe una contraparte en las empresas que forman parte de la cadena de suministros con la finalidad de que estas provean información relacionada a los niveles de inventario o flujos de demanda, además que también obtienen información de fuentes secundarias lo que permite a las empresas proveedoras realizar proyecciones de demanda y mantener cuotas de pedidos constantes.

En el último tipo de cadena de suministros la inversión es mucho más grande ya que generalmente las empresas suelen destinar un departamento específico dentro de la organización para la investigación de mercados, mantener contacto con los proveedores y también realizan procesos de desarrollo de proveedores con la finalidad de capacitar y mejorar las competencias y habilidades de las otras organizaciones que forman parte de la cadena de suministros, este tipo de trabajo es sincronizado, se establecen canales de comunicación directos entre las organizaciones y en algunos casos se establecen políticas de intercambio de información.

Además las empresas colaboran conjuntamente para el desarrollo logístico en el transporte y entrega de mercancías, la cadena de suministros sincronizada requiere altos montos de inversión y procesos contractuales a largo plazo.

4.3 Cadena de suministros óptima para la internacionalización de emprendimientos

Todas las cadenas de suministros analizadas tienen puntos a favor y puntos en contra y para la correcta selección de un tipo en particular se requiere analizar

varios factores clave para la toma de decisiones como el tipo de demanda/producto, la lejanía de los socios o la capacidad de inversión.

Además de estos factores clave inherentes de las organizaciones es necesario analizar la capacidad nacional en temas de infraestructura logística y disponibilidad de tecnologías de la información ya que estos dos elementos son claves para el desarrollo y avance de las cadenas de suministros.

Las organizaciones no pueden analizar el tipo de cadena de suministros sin analizar factores macro dentro de una nación, por ejemplo si una empresa tiene la motivación de implementar una cadena de suministros sincronizada, su producto y mercado tienen las características idóneas y cuenta con los recursos suficientes para implementarla, sin embargo las características de infraestructura logística nacional no son aptas y la disponibilidad nacional de acceso a tecnologías de la comunicación son bajas y costosas, la empresa atravesará muchos problemas y percances para implementar este tipo de cadena de suministros, en este caso se recomendaría utilizar una cadena de suministros más tradicional.

Por estas razones será necesario analizar algunos aspectos nacionales antes de establecer el mejor tipo de cadena de suministros para poder internacionalizar emprendimientos y exportar productos. Uno de estos factores clave será la infraestructura y el desempeño logístico que tiene el país, en el gráfico 4.2 relacionado al desempeño logístico, podemos constatar que el Ecuador se encuentra bajo la media regional y nos encontramos a más de 20 puntos de diferencia de referentes logísticos mundiales como Corea o Singapur, esto nos da una idea de que la implementación de un sistema de cadenas de suministros sincronizada requerirá una mayor inversión ya que el sistema logístico nacional no se encuentra plenamente desarrollado.

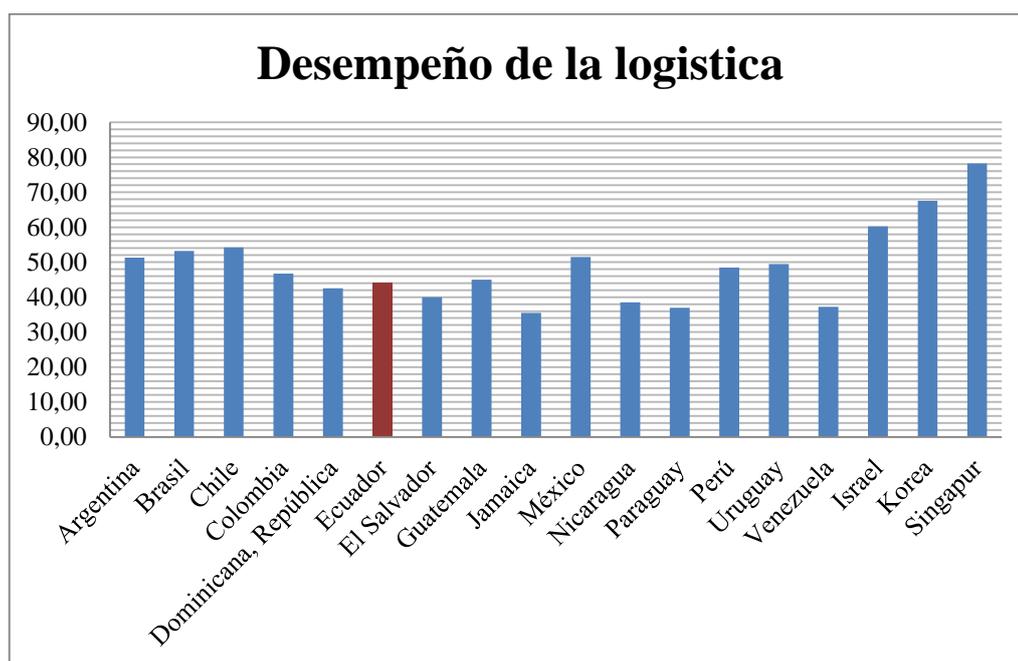


Figura 6. Desempeño de la logística

Fuente: Global innovation index

Además del desarrollo logístico de una nación es importante analizar la disponibilidad y uso de herramientas de tecnología de información y comunicaciones, para ello analizamos el cuadro 4.3 con el cual podemos concluir que el país se encuentra dentro de la media regional, sin embargo aún estamos muy lejos de alcanzar a países más desarrollados como Israel, Singapur o Corea.

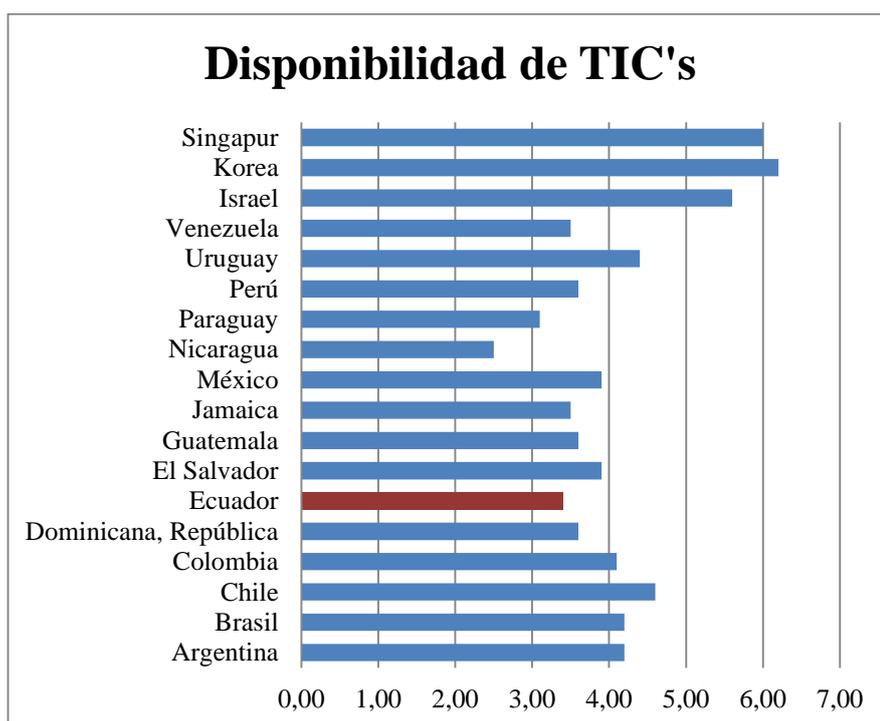


Figura 7. Disponibilidad de TIC's

Fuente: Global Enabling Trade Index

Los gráficos anteriores nos dan una clara idea de que el país debe generar un significativo avance en temas logísticos y en temas comunicacionales para que podamos implementar cadenas de suministros sincronizadas, más aun en pequeños negocios o emprendimientos nacientes en donde la capacidad de inversión es baja.

Por estas razones se establece que la cadena de suministros óptima para la internacionalización de emprendimientos y exportación de productos de agro producción es la cadena de suministros a información compartida, ya que requiere bajos costos de inversión, se puede aplicar en el contexto nacional, incentiva a que el resto de actores de la cadena generen y manejen información propia, reduce los costos de logística y tiene las características más aptas en temas de comercio exterior.

CAPÍTULO 5

5 Caso aplicado

5.1 Actividad comercial objeto de estudio

En los capítulos anteriores se evidenció que los emprendimientos que logran innovar y proponer productos caracterizados por el valor agregado son los que logran sobrevivir en los mercados internacionales, también se especificó que el Ecuador es un país líder en la generación de emprendimientos, sin embargo que un pequeño porcentaje de ellos sobreviven en los mercados internacionales y esto se debe en su gran mayoría a la falta de innovación.

Las estadísticas analizadas en este documento afirman que el sector extractivo es la actividad económica que más emprendimientos genera y dentro de este sector, las actividades líderes son las relacionadas a la producción de alimentos a base de productos naturales, así mismo estadísticas del banco mundial señalan que la mayor cuota de emprendimientos en el mercado exportador son los relacionados a la fabricación y exportación de productos alimenticios.

Por estas razones se establece que los emprendimientos cuya actividad económica se centra en la extracción, producción y comercialización de productos alimenticios y sus derivados es la principal actividad económica que promueve el comercio internacional dentro del sector de emprendimientos, y es precisamente la actividad emprendedora con mayor potencial en donde aplicaremos la cadena de suministros óptima propuesta en este estudio de investigación.

Evidentemente la actividad productiva de alimentos es bastante amplia sin embargo existe un ámbito en particular que lidera este sector económico y es la actividad bananera y sus productos derivado de esta fruta. Este sector en particular es de vital importancia para la economía del país ya que en el año 2015 hasta febrero del 2016, se han exportado 7 377 382, 71 toneladas métricas de

banano en sus distintas presentaciones y variedades representando un ingreso estimado de 3 302 638 miles de dólares, adicionalmente se han registrado a más de 260 exportadores según fuentes del banco central.

Según (Proecuador, 2013) la exportación bananera representa el 2% del PIB, el 8% de las exportaciones de todo el país y el 95% de la producción es para la exportación la misma que llega a más de 43 destinos diferentes.

Según un informe de la FAO se establece que el americano promedio consume alrededor de 12 kg de banana y productos derivados del banano cada año y la tendencia aumenta, además Ecuador es el principal exportador de banano a nivel mundial.

5.2 Determinación del tipo de producto

Dentro del sector de producción y exportación bananera existe una amplia variedad de sub productos que el país produce y exporta.

Código de producto	Descripción de producto	Peso neto (TM)	Miles USD FOB
0803001200	TIPO «CAVENDISH VALERY»	195.04	83.33
0803101000	Frescos	231,480.01	91,139.81
0803102000	Secos	22,641.48	12,478.09
0803901100	Tipo «cavendish valery»	7,086,410.45	3,168,824.74
0803901200	Bocadillo (manzanito, orito) (Musa acuminata)	29,987.65	24,873.50
0803901900	Los demás	6,400.17	4,108.33
0803902000	Secos	287.92	1,131.11
TOTALES:		7,377,382.71	3,302,638.91

Figura 8. Totales de exportación por producto.

Fuente: Banco Central

En función de esta información se establece que tipo de producto tiene más rendimiento sobre el peso exportado, es decir que producto genera mayor ingreso en función de las cantidades exportadas.

Tabla 4.

Rendimiento económico sobre monto de exportación

Sub partida	Descripción	Peso neto TM	Valor FOB*	Valor FOB por TM*
803001200	TIPO CAVENDISH VALERY	195,04	83,33	0,43
803101000	Frescos	231460,01	91139,81	0,39
803102000	Secos	22641,48	12478,09	0,55
803901100	Tipo Cavendish Valery	7086410,45	3168824,74	0,45
803901200	Bocadillo	29987,65	24873,5	0,83
803901900	los demás	6400,17	4108,33	0,64
803902000	Secos	289,92	1131,11	3,90

* Valor expresado en miles de dólares

Fuente: Banco Central

Como se puede observar en la tabla anterior el producto que genera la mayor cantidad de ingreso por tonelada métrica es el banano de tipo “cavendish valery” seco o deshidratado, aproximadamente cada tonelada métrica de este producto cuesta alrededor de 3900 dólares en términos FOB, este incremento de precio se debe a que el producto ya ha pasado por un proceso de manufactura en donde se ha reducido el nivel de líquido en la fruta, sin embargo este no ha perdido sus propiedades nutricionales ni su sabor.

Además la excelente calidad del banano ecuatoriano permite obtener un producto que cumple con las más altas normas técnicas y culinarias. En función de este análisis se establece que el producto objeto de estudio será el plátano deshidratado cortado en rebanadas y empacado en presentaciones individuales de 250gr. Ya que esta es la presentación más apta para su exportación y comercialización.



Figura 9. Banano deshidratado cortado en rodajas

Según la investigación desarrollada por (Seminario, 2006) no indica que 100 gramos de producto contienen el siguiente valor nutricional.

Tabla 5.

Características nutricionales del banano deshidratado

Humedad	18-20.5%
Cenizas	3.45 g
Total Calorías	316 cal
Calorías de los lípidos	2.4 cal
Grasas	0.27 g
Carbohidratos	74.6 g
Perfil de los Azúcares:	
Fructuosa: (%)	20.5
Glucosa: (%)	20.4
Sucrosa: (%)	5.2
Total fibra dietética	9.62 g
Proteínas	3.67 g
Sodio	2.52 mg
Potasio	993 mg
Calcio	17.9 mg

Continua →

Hierro	0.85 mg
Vitamina A	360 IU
Vitamina C	3.20 mg

Fuente: (Seminario, 2006)

Además especifica que el producto mantiene su vida útil, esto quiere decir que conserva sus condiciones normales en propiedades físicas y químicas durante un año en condiciones normales, esto se ilustra en la tabla 5.4

Tabla 6.

Vida útil del banano deshidratado

Temperatura de Almacenamiento	Vida útil
28°C	12 meses
35°C	174 días (cerca de 6 meses)

Fuente: (Seminario, 2006)

Estas características nos permiten establecer que el producto objeto de la aplicación del caso práctico es un producto no perecible en el corto plazo, lo que permite establecer tiempos más largos de inventario y poder generar pedidos de contingencia que reduzcan las consecuencias negativas del efecto látigo.

5.3 Determinación del tipo de demanda

Según un estudio realizado por (Proecuador, Análisis del Sector Bananero, 2013) establece que en muchos países destino el banano es considerado como una fruta “commodity” esto quiere decir que su consumo es primario y constante. Esta investigación nos detallada que la demanda mundial del banano es cíclica, al igual que su producción.

5.4 Investigación de mercados internacionales

Según estadísticas del banco central el banano seco o deshidratado de Ecuador se exporta a 5 países distintos.

EXPORTACIONES POR PRODUCTO - PAÍS DE DESTINO				
Código de producto	Descripción de producto	País	Peso neto (TM)	Miles USD FOB
0803902000	Secos	ALEMANIA	47.84	162.43
0803902000	Secos	CANADÁ	2.47	13.83
0803902000	Secos	ESTADOS UNIDOS	87.49	442.00
0803902000	Secos	FRANCIA	150.12	512.85
0803902000	Secos	JAPÓN	0.00	0.00
TOTALES:			287.92	1,131.11

Figura 10. Totales de exportación por destino

Fuente: Banco Central

Una vez identificados los destinos internacionales de nuestro producto es importante analizarlos en función de dos factores principalmente, los montos de exportación y el valor pagado por cada tonelada exportada, este análisis nos permitirá enfocarnos en un solo destino internacional.

Como se puede identificar en la tabla 5.5 Francia es el país que importa la mayor cantidad de nuestra producción de banano deshidratado con un total de 512

toneladas métricas en el periodo 2015 - 2016, sin embargo Canadá es el destino que mayor precio paga por cada tonelada métrica con un valor de 5600\$ USD.

Tabla

7.

Rendimiento del valor FOB sobre tonelada métrica exportada

Código del producto	Descripción	País	Peso Neto TM	Valor FOB	Valor FOB por Tonelada
0803902000	Secos	Alemania	47,84	162,42	3,40
		Canadá	2,47	13,83	5,60
		Estados Unidos	87,49	442	5,05
		Francia	150,12	512,85	3,42
		Japón	0	0	0,00

Fuente: Banco Central

5.5 Selección del mercado meta

Para la identificación del mercado meta, cuando hablamos de emprendimientos es importante especificar dos parámetros: la capacidad de producción que tiene la empresa y la estrategia de penetración de mercados; por ejemplo si un emprendimiento tiene una capacidad limitada de producción no podrá satisfacer grandes pedidos o demandas masivas, en este caso deberá especializarse y entrar a los mercados internacionales con un producto con alto valor agregado y altos precios de comercialización para que sea apreciado por nichos específicos de mercado.

Al contrario si la empresa tiene la capacidad instalada para satisfacer las demandas de mercados masivos entonces puede establecer una estrategia de penetración de mercado basada en el precio, ya que la producción a escala y en

grandes cantidades reduce sus costos y por ende su precio de comercialización llegando a satisfacer la demanda de las masas.

En función de la información propuesta en la investigación de mercados posterior se evidencia que Francia es el país que más importa el banano deshidratado de Ecuador, sin embargo el valor que paga por tonelada métrica no lo vuelve un mercado atractivo si el emprendimiento no tiene la capacidad instalada suficiente para reducir sus costos de fabricación y satisfacer las demandas de un mercado de masas.

Por otro lado podemos identificar que Canadá es el país que mayor precio paga por tonelada métrica, sin embargo los montos de importación son demasiado bajos lo que no podría beneficiar a una empresa que tenga un alto grado de innovación o que no genere productos muy especializados o de alta calidad.

Sin embargo podemos identificar a Estados Unidos como un mercado llamativo ya que mantiene el segundo lugar en montos de exportación con un total de 87 toneladas métricas durante el 2015 y también mantiene el segundo mejor precio de exportación en términos FOB pagando 5050\$ USD por cada tonelada, lo que lo convierte en un mercado atractivo para nuevos emprendimientos, ya sea que deseen generar productos para el consumo masivo o que estén buscando nichos de mercado.

5.5.1 Situación Social, Económica y Comercial de Estados Unidos

Según la ficha comercial de Estados Unidos (ProEcuador, 2015), hasta julio del 2014 registró una población de 318.892,103 habitantes con un índice de crecimiento anual del 0,77%, además registra un PIB per cápita de 52.432\$ USD.

Registra anualmente 2,33 billones de dólares en importaciones y 1,58 billones de exportaciones, dentro de los principales productos que importa se encuentran el sector automovilístico, sus accesorios y partes, además de teléfonos

celulares y aparatos tecnológicos. Los principales proveedores son China, México y Canadá quienes representan más del 40% de sus importaciones

5.5.2 Comercio Bilateral: Ecuador y Estados Unidos

Estados Unidos es uno de los países con los que mantenemos una balanza comercial positiva, esto quiere decir que la cantidad de exportaciones supera a las importaciones que recibimos; en el periodo 2014 se registró una balanza comercial positiva de más de 2 millones de dólares. (ProEcuador, 2015).

Dentro de las principales exportaciones se encuentra en primer lugar las bananas, materia prima del producto objeto de estudio, seguido por el oro, mariscos, rosas, cacao y atunes que juntos representan a más del 55% de las exportaciones no petroleras realizadas a este país.

Por otro lado dentro de las importaciones realizadas por Ecuador se encuentran tortas y aparatos tecnológicos que representan cerca del 9% del total importado desde este país. Actualmente registramos un total de 20 acuerdos comerciales suscritos entre los dos países, principalmente comerciales en los que se otorgan preferencias de exportación.

5.5.3 Arancel

El producto objeto de estudio no grava arancel a su importación.

ARANCEL COBRADO POR ESTADOS UNIDOS A LOS PRODUCTOS EXPORTADOS POR ECUADOR		
Subpartida	Descripción	Arancel
0306.17	Los demás camarones, langostinos y demás decápodos natantia	0%
0803.90	Bananas frescas o secas	0%
7108.12	Las demás formas de oro en bruto	0%
0306.16	Camarones, langostinos y demás decápodos de agua fría	0%
0603.11	Rosas frescas	0%
1801.00	Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado	0%
1604.14	Atunes, listados y bonitos (sarda spp.)	7.64%
0603.19	Los demás flores y capullos	0%
0803.10	Piátanos "plantains"	0%
7108.13	Las demás formas semilabradas de oro	0%

Figura 11. Arancel de exportaciones

Fuente: International trade center, Market Access Map, www.macmap.org

Elaborado por: (ProEcuador, 2015)

5.5.4 Barreras no Arancelarias

Para un emprendimiento que desee exportar banano deshidratado a los Estados Unidos se deben cumplir con los siguientes requisitos para poder realizar la operación comercial objeto de estudio.

- Registro FDA de instalaciones de producción de alimentos
- Inspección Fitosanitaria
- Registro de protección del medio ambiente EPA

5.6 Logística internacional

Debido a las características técnicas del producto objeto a estudio el medio más óptimo para la exportación es por vía marítima, ya que sus costos son más bajos, al ser un producto no perecedero en el corto plazo no existe ningún problema en los tiempos logísticos del transporte marítimo y se pueden exportar grandes cantidades de producto.

Durante el 2013 se importaron productos ecuatorianos por 8 distritos principalmente:

- Los ángeles,
- San Francisco,
- California,
- Houston,
- Miami,
- Texas,
- Nueva York,
- San Diego,
- Mobile, y;
- Filadelfia.

De estos distritos los principales puertos por donde se realizaron la mayor cantidad de importaciones son Los Ángeles con un total de 37,08% y San Francisco con un total de 26,41%, entre estos dos destinos juntos se agrupa más del 50% de las exportaciones realizadas.

Puerto de destino	Contenedor refrigerado	Contenedor seco	Tiempo de tránsito
Los Angeles	\$ 4,300.00	\$ 2,000.00	10 días
Miami	\$ 3,900.00	\$ 1,800.00	8 días
New York	\$ 5,000.00	\$ 2,500.00	12-15 días

Figura 12. Valores logísticos

Fuente: (ProEcuador, 2015)

En función de los valores logísticos y del tiempo de transporte se establece que la mejor vía logística es vía marítima desde el puerto de esmeraldas hasta el puerto de MIAMI, la exportación se realizaría en un contenedor seco de 40 pies ya que el producto no requiere refrigeración

5.7 Cadena de suministros

Una vez que se ha establecido el tipo de emprendimiento, las características del producto y el mercado meta, se han analizado el valor del arancel y los requerimientos no arancelarios necesarios para la actividad exportadora en Estados Unidos y que se han establecido los valores referentes a la logística, se puede establecer la cadena de suministros óptima para el proceso de exportación y con esto se establecerán la relación que existirá entre los diferentes miembros de la misma.

Como se analizó en los capítulos anteriores se estableció que el mejor tipo de cadena de suministro es aquella que maneja información compartida, ya que requiere montos bajos de inversión para su implementación y se puede articular eficientemente con proveedores en distintas partes del mundo.

5.7.1 Diagrama de la cadena de suministro óptima

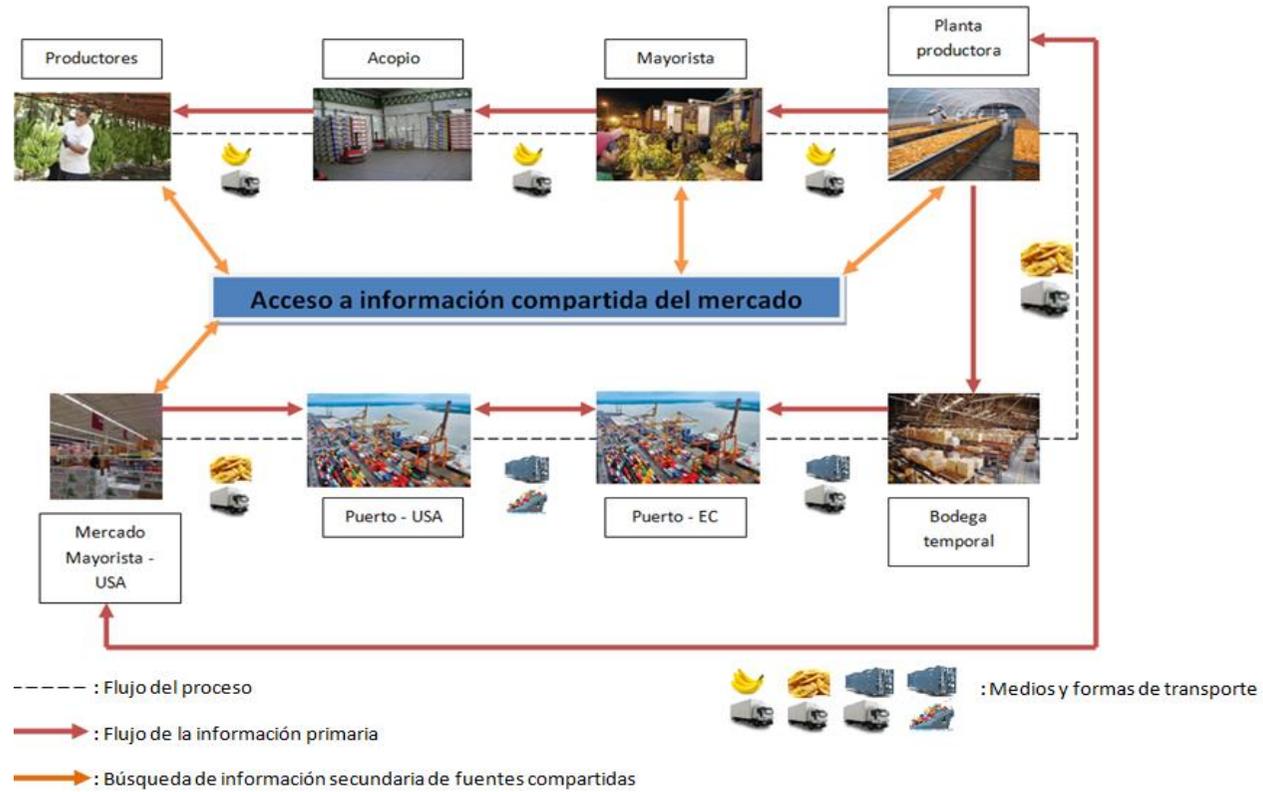


Figura 13. Cadena de suministro

5.7.2 Cadena de abastecimiento

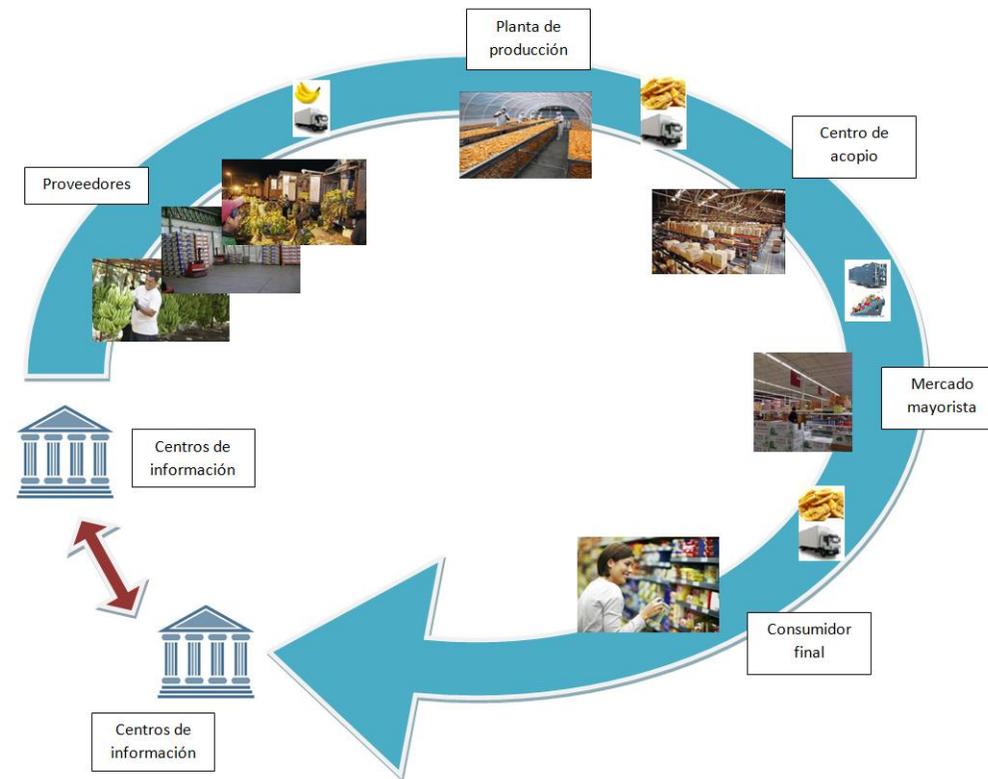


Figura 14. Cadena de abastecimiento

Para la cadena de suministro propuesta se evidenciaron 6 actores fundamentales, la empresa productora de las materias primas, los centros de acopio, los distribuidores mayoristas, la planta productora, las bodegas de almacenaje de inventario y el distribuidor mayorista en el mercado de destino.

La planta productora es la encargada de generar la cantidad de materia prima necesaria con la finalidad de satisfacer a sus principales clientes, en este caso son los centros de acopio, en una cadena de suministros a información compartida, las empresas productoras manejan la información disponible del mercado, además que obtienen información clave de sus clientes que les permite establecer sus montos de producción necesaria, para esto también establecen la cantidad de personal a trabajar en las plantaciones y la inversión inicial que se debe realizar para poder generar el rendimiento adecuado a la plantación, si toda esta información es compartida de la forma adecuada la planta productora de materia prima podrá reducir sus costos.

El siguiente actor fundamental es el centro de acopio, este aliado debe agrupar la cantidad suficiente de materia prima para distribuirlo a los centros mayoristas en las ciudades, para esto el centro de acopio debe obtener información sobre la cantidad de demanda periódicamente con la finalidad de agrupar la producción necesaria de distintos productor, clasificarla y poder abastecer a los centros mayoristas. Los mercados mayoristas en las cadenas de suministros a información compartida, deben establecer un canal directo con los productores y los principales centros de acopio, además deben establecer información clave del mercado que les permita realizar los pedidos suficientes.

La empresa productora, en este caso el emprendimiento que desea internacionalizar sus productos es el centro de la operación de la cadena de suministro, este actor obtiene información primaria y secundaria del mercado de destino, para este ejemplo: Estados Unidos, posterior debe generar los pedidos necesarios al mercado mayorista, quien a su vez solicita a los centros de acopio y ellos coordinan con los distintos proveedores para obtener la cantidad requerida de materia prima. La empresa productora en este caso debe articular un canal de comunicación eficiente entre todos estos actores con la finalidad de volver más

eficiente la producción, transporte, transformación e internacionalización de los productos, sin embargo al ser una cadena de suministros a información compartida, cada actor debe tener la responsabilidad de recabar la información necesaria del mercado, en otras palabras la responsabilidad de la obtención y manejo de la información es de todos los actores involucrados.

El siguiente eslabón en la cadena de suministro es la bodega de almacenaje de inventario, es precisamente en esta etapa de la cadena de suministros en donde la organización se vuelve más eficiente, pues al gestionar de forma adecuada los pedidos mediante los canales de comunicación establecidos y al requerir las cantidades adecuadas la empresa no requerirá un espacio demasiado amplio ni la ocupará por periodos extensos de tiempo, esto reducirá significativamente los costos de la organización.

La última etapa de la cadena de suministros es el distribuidor mayorista en el mercado destino, este actor es quién maneja la información más relevante sobre el mercado y sus necesidades, además es quién establece la cuota de pedido. Además también interactúan actores importantes en la gestión de la cadena de suministros como es el caso de los operadores de transporte nacional e internacional y los puertos y oficinas de aduanas, si bien es cierto no son actores clave dentro de la cadena de suministros, su interacción permite el cumplimiento efectivo de las operaciones.

La cadena de suministros a información compartida permite que el emprendedor establezca canales eficientes de comunicación para la gestión adecuada de los pedidos justos, además le asigna la responsabilidad de indagar información referente al mercado a los otros actores de la cadena, lo que hace que la gestión de la información sea más eficiente, por esta razón y porque sus costos de implementación son relativamente bajos es el tipo de cadena de suministros recomendada para los emprendimientos que deseen exportar sus productos.

5.8 Estudio financiero actual

La estructura de costos y gastos de toda la operación financiera es el siguiente:

Según un estudio realizado por FAO (Elbehri, Calberto, Staver, Hospido, & Skully, 2015) se establece los siguientes costos de producción de la materia prima:

Partida de costo	Explotación pequeño		Explotación media		Explotación grande	
	Costo/ha	% total	Costo/ha	% total	Costo/ha	% total
Numero promedio de cajas/ha/año (caja = 18.5kg)	1 148.5		1 584.6		2 136.6	
Mano de obra directa (/ha)	922.1	13.5	922.1	11.9	922.1	10.3
Mano de obra indirecta (/ha)	2 395.7	35.0	2 534.9	32.7	2 681.2	29.9
Cosecha y empaque (/ha)	1 070.7	15.6	1 329.3	17.2	1 804.4	20.1
Insumos (/ha)	1 928.3	28.1	2 419.4	31.3	3 037.2	33.8
De los cuales: Fertilizantes	336.0	4.9	588.0	7.6	857.2	9.5
Agroquímicos	1302.7	19.0	1281.6	16.6	1294.5	14.4
Otros insumos	269.6	4.2	549.8	7.1	865.5	9.9
Amortización de equipo y locales (/ha)	338	4.9	338	4.4	338	3.8
Materiales varios (/ha)	70.9	1.0	70.9	0.9	70.9	0.8
Impuestos y servicios varios (/ha)	127.9	1.9	127.9	1.7	127.9	1.4
Costo total de producción (/ha)	6 853.7	100	7 742.6	100	8 981.7	100
Costo total de producción por caja (18.5 kg)	5.97		4.89		4.2	
Ganancia para el productor (23 por ciento)	1.37		1.12		0.97	
Precio de venta	7.34		6.01		5.17	

Figura 15. Costos de producción del banano

Fuente: MAGAP

Elaborado por: (Elbehri, Calberto, Staver, Hospido, & Skully, 2015)

En función de los costos de producción de materia prima procedemos a realizar la evaluación financiera del proceso de producción de plátano deshidratado, el ejemplo se realizará para la exportación de 108.423 unidades de chip de banano deshidratado, cada una de estas unidades tiene un peso total de 250gr.

En primer lugar se analizan los costos variables relativos a la producción de plátano deshidratado:

Tabla 8.

Costos Variables de producción

Detalle	Cantidad	Precio	Total	Total Unitario
Banano Cavendish Caja de 18 kg	1500	9	13500	0,12
Funda BOPP (millar)	109	40	4360	0,04
Combustible Diesel	300	1,48	444	0,00
TOTAL			18304	0,17

A continuación se establecen los costos fijos inherentes a la actividad económica y comercial del emprendimiento.

Tabla 9.

Costos Fijos de producción

Detalle	Valor Mensual
Suministros de limpieza	160
Suministros de oficina	80
Gastos de servicios básicos	240
Mantenimiento	300
Transporte interno del mercado a la fábrica	180
Publicidad	250
TOTAL	1210
TOTAL Unitario	0,011159994

Tabla 10.

Gasto sueldo y salarios

DETALLE	Cant.	SUELDO B	Ap. Patronal	10mo 3ERO	10mo 4to	F. de Reserva	Vac.	T. MENSUAL
Operaria	6	366,00	44,35	30,42	30,42	30,42	15,21	3.094,84
Limpieza	2	366,00	44,35	30,42	30,42	30,42	15,21	1.031,61
Administradora	1	1.200,00	145,80	100,00	30,42	100,00	50,00	1.626,22
Ing. en alimentos	1	1.000,00	121,50	83,33	30,42	83,33	41,67	1.360,25
Ing. Comercial	1	1.000,00	121,50	83,33	30,42	83,33	41,67	1.360,25
TOTAL SUELDOS Y BS MPLEADOS	11	3.930,00	477,50	327,50	152,08	327,50	163,75	8.473,16

Tabla 11.

Costos Indirectos

Detalle	Cantidad	Precio	Total
Cartones	1085	0,8	868
Agente de aduanas	1	400	400
Flete Interno	1	300	300
Rótulos de exportación	1085	0,07	75,95
Verificación Previa	1	2313,75	2313,75
TOTAL			3957,7
TOTAL Unitario			0,0365024

Tabla 12.

Resumen de Costos y Gastos

Resumen	Valor
Costos Variables	18304
Costos Fijos	1210
Gasto Sueldo y Salarios	8.473,16
Costos Indirectos	3957,7
TOTAL	31944,86
TOTAL Unitario	0,29

Tabla 13.

Costos de exportación

Detalle	Valor	Valor unitario
Costo de producción	31.944,86	
Porcentaje de utilidad (25%)	7.986,22	
EXW	9.931,08	0,37

5.8.1 Evaluación financiera actual

Tabla 14.

Valor Actual Neto (VAN)

VAN						
DETALLE	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN	(75.866,32)					
FLUJO DE EFECTIVO (CASH FLOW)	-	16.694,68	32.752,51	52.167,52	75.503,52	103.643,37
VALOR RESIDUAL						20.550,00
FEN (FLUJO DE EFECTIVO NETO)	(75.866,32)	16.694,68	32.752,51	52.167,52	75.503,52	124.193,37
FED (FLUJO DE EFECTIVO DESCONTADO)	(75.866,32)	15.828,84	29.443,32	44.464,49	61.017,08	95.159,83
TASA DE DESCUENTO		5%				
VAN = \sumFED - INV	245.913,56	- 75.866,32	=	170.047,24		

Tabla 15.

Tasa de Retorno de Inversión

TIR	48%					
DETALLE	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN	75.866,32)					
FLUJO DE EFECTIVO (CASH FLOW)	-	16.694,68	32.752,51	52.167,52	75.503,52	103.643,37
VALOR RESIDUAL						20.550,00
FEN (FLUJO DE EFECTIVO NETO)	(75.866,32)	16.694,68	32.752,51	52.167,52	75.503,52	124.193,37
FED (FLUJO DE EFECTIVO DESCONTADO)	(75.866,32)	11.294,94	14.991,89	16.155,40	15.819,42	17.604,66

Como se puede identificar en el estudio financiero actual la empresa es rentable debido a que el producto que oferta tiene una alta cuota de innovación y su materia prima es uno de los productos más competitivos del Ecuador en el mundo lo que abarata los costos de materia prima y producción.

El precio de venta del producto es de 37 centavos lo que representa una utilidad del 25% para los emprendedores, sin embargo este producto es de exportación y al manejar una deficiente cadena de suministros el emprendedor solo comercializa su producto en valor ex Works, por lo tanto maneja un agente consolidador de carga que comercializa el producto en estados unidos a 1,50\$ USD aproximadamente a las cadenas de comercialización minoristas y a su vez estas lo comercializan al consumidor final a 2,00\$ USD aproximadamente.

Por lo tanto el agente de consolidación cuadruplica su ganancia y el comercializador en destino maneja una utilidad de casi el 50% a diferencia del productor nacional que solo maneja una utilidad del 25%

En el siguiente apartado analizaremos el estudio financiero si el emprendedor nacional implementa una cadena de suministros que le permita comercializar su producto directamente con las agencias minoristas.

5.9 Estudio financiero con la implementación de la cadena de suministros óptima

Con la finalidad de implementar la cadena de suministros óptima se han realizado varios cambios a la estructura contable y financiera de la empresa con la finalidad de poder comercializar el producto en valor CIF.

Tabla 16.

Costos Variables de producción

Detalle	Cantidad	Precio	Total	Total Unitario
Banano Cavendish Caja de 18 kg	1500	9	13500	0,12
Funda BOPP (millar)	109	40	4360	0,04
Combustible Diesel	300	1,48	444	0,00
Inspecciones	1	400	400	0,004
Etiqueta	108423	0,05	5421,15	0,05
TOTAL			24.125,15	0,22

Tabla 17.

Costos Fijos de Producción

DETALLE	V. MENSUAL
G. SUELDOS Y BS	11.192,11
ARRIENDO	
SERV. INDEPENDIENTES	
SEGUROS	300,00
SUMINISTROS DE LIMPIEZA	160,00
SUMINISTROS DE OFICINA	80,00
SERVI. BÁSICOS	240,00
Luz	70,00
Agua	100,00
Teléfono	30,00
Internet	40,00
MANTENIMIENTO	800,00
TRANSPORTE	180,00
PUBLICIDAD	1.500,00
UNIFORMES	3,33
TOTAL GASTOS	3.263,33

Tabla 18.

Gasto Sueldos y Salarios

DETALLE	CANT	SUELDO B	Ap. Patronal	10mo 3ERO	10mo 4to	F. de Reserva	Vac	T. MENSUAL
Operarios	7	366	44,47	30,5	30,5	30,5	15,25	3.620,53
Limpieza	2	366	44,47	30,5	30,5	30,5	15,25	1.034,44
Administradora	1	1.200,00	145,8	100	30,5	100	50	1.626,30
Ing. en alimentos	1	1.000,00	121,5	83,33	30,5	83,33	41,67	1.360,33
Ing. Comercial	1	1.500,00	182,25	125	30,5	125	62,5	2.025,25
Ing. Comercio Exterior	1	1.500,00	182,25	125	30,5	125	62,5	2.025,25
TOTAL SUELDOS Y BS EMPLEADOS	13	5.932,00	720,74	494,33	183	494,33	247,17	11.692,10

Tabla 19.

Resumen de costos y gastos

Resumen	Valor
Costos Variables	24125,15
Costos Fijos	3263,33
Gasto Sueldo y Salarios	11.692,11
Costos Indirectos	3957,7
TOTAL	43038,29
TOTAL Unitario	0,40

Tabla 20.

Costos de Exportación

Detalle	Valor	Valor unitario
Costo de producción	43.038,29	
Porcentaje de utilidad (40%)	17.215,32	
EXW	60.253,61	0,56
Costo de garantía	3,82	
Arriendo del Contenedor	132,00	
Gastos de Estiba	80,41	
Gasto de almacenaje en bodega	30,00	
Transporte al costado del buque	130,00	
Pesaje	12,37	
Porteo	43,30	
Documentación	55,00	
FAS	60.740,51	0,56
Estiba	30,00	
Carga	40,00	
Conocimiento de Embarque	44,00	
FOB	60.854,51	0,56
Flete all in	1000	
CFR	61.854,51	0,57
Seguro	618,55	
CIF	62.473,05	0,58

5.9.1 Evaluación Financiera

Tabla 21.

Valor Actual Neto

VAN						
DETALLE	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN	(116.590,67)					
FLUJO DE EFECTIVO (CASH FLOW)	-	70.947,66	102.776,80	137.024,51	182.854,06	237.924,86
VALOR RESIDUAL						20.550,00
FEN (FLUJO DE EFECTIVO NETO)	(116.590,67)	70.947,66	102.776,80	137.024,51	182.854,06	258.474,86
FED (FLUJO DE EFECTIVO DESCONTADO)	(116.590,67)	67.268,09	92.392,60	116.791,55	147.770,86	198.049,42
TASA DE DESCUENTO	5%					
VAN = \sumFED - INV	622.272,53	- 116.590,67	=	505.681,86		

Tabla 22.

Tasa de retorno de inversión

TIR 86%						
DETALLE	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN	(116.590,67)					
FLUJO DE EFECTIVO (CASH FLOW)	-	70.947,66	102.776,80	137.024,51	182.854,06	237.924,86
VALOR RESIDUAL						20.550,00
FEN (FLUJO DE EFECTIVO NETO)	(116.590,67)	70.947,66	102.776,80	137.024,51	182.854,06	258.474,86
FED (FLUJO DE EFECTIVO DESCONTADO)	(116.590,67)	38.219,44	29.825,49	21.420,86	15.398,89	11.725,99

CAPÍTULO 6

6 Discusión

Durante el primer capítulo de investigación se generó un análisis de las condiciones de emprendimiento en la región, este análisis brindó información clave para identificar que la región se caracteriza por sus altas tasas de emprendimiento, comparado con otras regiones a nivel mundial, sin embargo a pesar de su gran impulso y desarrollo en esta materia, los emprendedores no logran ser competitivos y sobrevivir en los mercados internacionales, esto se debe a que los productos o servicios propuestos carecen de innovación.

Además según las estadísticas los sectores en donde se enfocan los emprendimientos suelen ser tradicionales o extractivos, lo que agrava la condición de emprendimiento en temas de comercio exterior, sin embargo también se evidenció que el emprendimiento es el factor clave dinamizador de las economías locales, y que gracias a el se pueden desarrollar nuevas tecnologías e innovaciones en los sectores productivos.

Posterior a esta identificación del panorama regional se realizó la misma evaluación a términos nacionales, es aquí en donde se estableció que el Ecuador es uno de los países con las más altas tasas de emprendimiento a nivel mundial, sin embargo se repite la misma característica negativa, los emprendimientos ecuatorianos se enfocan principalmente a los sectores tradicionales extractivistas y se caracterizan por su falta de innovación y valor agregado lo que dificulta sus condiciones en los mercados internacionales.

Se evidenció que la mayor cuota de emprendimiento se enfoca en los sectores de productos alimenticios y que precisamente este rubro es uno de los más representativos dentro de la balanza comercial internacional del Ecuador. Una vez identificados los sectores estratégicos que más emprendimiento generan se procedió a la investigación de las principales cadenas de suministros propuestas

con la finalidad de analizar e identificar el tipo que más se adapte a los emprendimientos ecuatorianos.

La cadena de suministros óptima se identifica en función de las características y recursos disponibles de las organizaciones, es decir si una empresa cuenta con una gran cantidad de recursos económicos y sus actividades se limitan únicamente al territorio nacional, tendrá ciertas necesidades específicas en cuanto a cadenas de suministros, por el contrario si la empresa cuenta con limitados recursos económicos, como suele ser el caso de los emprendimientos nacionales y desea internacionalizar su producción pues deberá adaptar la cadena de suministros en función de sus necesidades particulares.

El tercer capítulo evidenció los tipos de cadenas de suministros y las características, ventajas y desventajas de cada una con la finalidad de que se pueda proceder a una evaluación comparativa y seleccionar el mejor tipo de cadena en función de las características de cada caso. Una vez realizadas la identificación de las cadenas de suministros, se procede a perfilar al emprendimiento ecuatoriano, identificando sus características particulares con la finalidad de establecer la cadena de suministro más acorde a sus necesidades.

En función de la investigación propuesta se establece que la cadena de suministros a información compartida es aquella que se adapta mejor a las necesidades y particularidades de los emprendimientos ecuatorianos que deseen internacionalizar sus productos, pues no requiere una alta inversión para su implementación y concede responsabilidades de búsqueda y manejo de información a cada eslabón de la cadena.

Al finalizar se propone un ejemplo práctico de cómo los emprendimientos pueden esquematizar este tipo de cadena de suministro dentro de sus organizaciones con la finalidad de optimizar sus recursos y ser más eficientes y competitivos en los mercados internacionales.

Las recomendaciones que se plantean en función de este proyecto de investigación se enfocan en primer lugar a que se debe promover una política

regional apalancada en instituciones como la UNASUR, CAN, MERCOSUR o ALADI, que promueva la investigación científica, el emprendimiento por oportunidad y las tecnificación a nivel industrial, pues son estos factores clave quienes promoverán la innovación y el valor agregado en los emprendimientos.

Realizar un estudio exhaustivo sobre las características empresariales, de producto y de mercado con la finalidad de perfilar a la organización comercial y en función de este análisis establecer la cadena de suministro más acorde a sus necesidades. Para finalizar será siempre indispensable asesorarse por profesionales de comercio exterior, pues son estos especialistas quienes tienen la capacidad de analizar la información necesaria para desarrollar los mejores modelos administrativos y comerciales a seguir en función de operaciones de comercio exterior, cadenas de suministros e internacionalización de empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- Anónimo. (7 de Enero de 2016). *Banana Export*. Obtenido de <http://bananaexport.com/analisis/index.htm>
- Anzil, F. (01 de Octubre de 2008). *zonaeconomica.com*. Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com/costo-marginal>
- BananaExport. (1 de noviembre de 2015). *Banana Export*. Obtenido de http://issuu.com/bananaexport1/docs/bananaexport_46
- BancoMundial. (1 de diciembre de 2015). *Banco Mundial*. Obtenido de <http://data.worldbank.org/data-catalog/exporter-dynamics-database>
- BBVA. (3 de Julio de 2014). *Centro de innovación BBVA*. Recuperado el 22 de Agosto de 2015, de <http://www.centrodeinnovacionbbva.com/infografia/emprendedores-en-america-latina>
- Becerra, R. (2014 de Octubre de 3). *RogobertoBecerra.Tripod*. Recuperado el 1 de Agosto de 2015, de <http://rigobertobecerra.tripod.com/modelosdeefectivo.htm>
- Brandt, C. H. (2012). *Emprende*. Obtenido de <http://www.emprende.edu.ve/emprendedores/14-articulos-emprendedores/62-emprendimiento-y-desarrollo-economico-chbrandt>
- Canella, S., Ciancimino, E., Framinan, J., & Disney, S. (2010). *redalyc*. Obtenido de <http://redalyc.org/articulo.oa?id=43315587007>
- collignon, J. (14 de febrero de 2012). *Lokad*. Recuperado el 28 de junio de 2015, de [http://www.lokad.com/es/definicion-analisis-abc-\(inventario\)](http://www.lokad.com/es/definicion-analisis-abc-(inventario))
- Durfo. (15 de Junio de 2011). *Durfo*. Recuperado el 2 de Julio de 2015, de http://www.durfo.es/esp/food_esp.asp
- Economía. (28 de Abril de 2015). Las exportaciones de productos de línea blanca crecieron 72,5% en 8 años. *El Telégrafo*, pág. Versión digital.

- Economía, A. (16 de mayo de 2014). *AméricaEconomía*. Recuperado el 24 de julio de 2015, de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/cual-es-el-pais-mas-emprendedor-de-america-latina>
- Enciclopedia. (22 de Enero de 2013). *Enciclopedia Financiera*. Recuperado el 1 de Agosto de 2015, de <http://www.encyclopediainanciera.com/finanzas-corporativas/modelo-de-baumol-y-tobin.htm>
- Exterior, M. d. (19 de Noviembre de 2014). “EL ECUADOR ES UN PAÍS DE EMPRENDEDORES”. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Fernández, J. (21 de Abril de 2010). *Emprendedores.es*. Obtenido de <http://www.emprendedores.es/gestion/comercio-exterior/como-exportar-o-importar-productos>
- FXTRADER. (16 de Julio de 2010). *Emprendices.co*. Obtenido de <http://www.emprendices.co/teorias-clasicas-del-comercio-internacional/>
- Garita, R. (29 de noviembre de 2006). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/teoria-economica-del-comercio-internacional/>
- Goikolea, M. (2 de abril de 2014). *IEBSchool*. Obtenido de <http://comunidad.iebschool.com/iebs/scm-comercio-exterior/tipos-clasificacion-supply-chain-cadena-de-suministr/>
- Gonzales, F. (20 de Mayo de 2014). *Monografias*. Recuperado el 15 de Julio de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos88/internet-nueva-manera-hacer-negocios/internet-nueva-manera-hacer-negocios2.shtml>
- Huamán, M. (14 de abril de 2009). *eumed*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/536/MERCADO%20DE%20BANANO.htm>
- Kioskea. (15 de Abril de 2014). *Kioskea*. Recuperado el 28 de Junio de 2015, de <http://es.ccm.net/contents/582-metodo-pert>

- Lasio, V., Caicedo, G., Ordeñana, X., & Izquierdo, E. (2014). *Global entrepreneurship Monitor Ecuador*. Guayaquil: ESPAE - ESPOL.
- Leandro, G. (s.f.). *Aula economía*. Obtenido de <http://www.auladeeconomia.com/articulos2b.htm>
- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S., & Rigolini, J. (2014). *World Bank*. Recuperado el 30 de Julio de 2015, de http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/Empr endimientoAmericaLatina_resumen.pdf
- Minniti, M. (2014). *EL EMPRENDIMIENTO Y EL CRECIMIENTO ECONÓMICO DE LAS NACIONES*. Boston: Department of Strategy and Entrepreneurship Cox School of Business.
- Mundial, B. (12 de diciembre de 2014). *Banco Mundial*. Recuperado el 23 de Abril de 2015, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/IC.EXP.COST.CD>
- Muñoz, M. (20 de Enero de 2014). *Google Boos*. Recuperado el 2 de Julio de 2015, de <https://books.google.com.ec/books?id=ZMSfAgAAQBAJ&pg=PT24&lpg=PT24&dq=llenadora+dosificadora+conservas&source=bl&ots=8bWAnj7MIf&sig=jjE9HYKk4Qtefaa7ven7xv232Og&hl=es&sa=X&ei=P8KJVY7bH8OMNuS6psgD&ved=0CC0Q6AEwAw#v=onepage&q=llenadora%20dosificadora%20conse>
- Operaciones, I. d. (30 de Enero de 2014). *Investigación de Operaciones*. Recuperado el 28 de Junio de 2015, de <http://www.investigaciondeoperaciones.net/cpm.html>
- Peña, R. (12 de Julio de 2013). *Monografias*. Recuperado el 1 de Agosto de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos96/modelo-demanda-dinero-enfoque-inventarios-baumol-tobin/modelo-demanda-dinero-enfoque-inventarios-baumol-tobin.shtml>

- Pervel, S. (7 de Junio de 2005). *Monografías*. Recuperado el 28 de Junio de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos24/pert-cpm/pert-cpm.shtml>
- Proecuador. (24 de Enero de 2013). *Análisis del Sector Bananero*. Guayaquil: Proecuador. Recuperado el 23 de Abril de 2015, de <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/sectores/pesca-y-acuacultura/>
- Puromarketing. (15 de Agosto de 2010). *SOS Empresa*. Recuperado el 20 de julio de 2015, de <http://www.sosempresa.com/2010/02/17/10-ventajas-de-utilizar-herramientas-web-2-0-en-tu-negocio/>
- SBIF. (14 de Abril de 2014). *Banca Facil*. Recuperado el 1 de Agosto de 2015, de <http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=3000000000000064&idCategoria=9>
- Torre, A. d. (5 de Diciembre de 2013). *Banco Muncial*. Recuperado el 13 de Agosto de 2015, de <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2013/12/05/latin-america-many-entrepreneurs-little-innovation-growth>
- Villamar, D. (15 de Agosto de 2012). *falconipuig*. Recuperado el 1 de Agosto de 2015, de <http://www.falconipuig.com/cyberlex/el-arrendamiento-mercantil-o-leasing-alternativa-para-la-financiacion-industrial/>