



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES

TEMA:

Determinación de los factores clave de éxito para la internacionalización del sector de
industria de alimentos en el Ecuador

AUTORES:

Soledispa Pincay, Sara Doménica

Solórzano Flores, Byron Sebastián

**Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de
Licenciados en Comercio y Finanzas Internacional Bilingüe**

TUTORA:

Ing. Rodríguez Bustos, Andrea Johanna, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

14 de septiembre del 2021



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y

EMPRESARIALES

CARRERA COMERCIO Y FINANZAS INTERACIONALES

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Soledispa Pincay, Sara Doménica y Solórzano Flores, Byron Sebastián**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciados en Comercio y Finanzas Internacional Bilingüe**.

TUTORA

f. _____

Ing. Rodríguez Bustos, Andrea Johanna, Mgs.
DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Knezevich Pilay, Teresa Susana, PhD.
Guayaquil, a los 14 del mes de septiembre del año 2021



UNIVERSIDAD CATÓLICA

DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y

EMPRESARIALES

CARRERA COMERCIO Y FINANZAS INTERACIONALES

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Soledispa Pincay, Sara Doménica

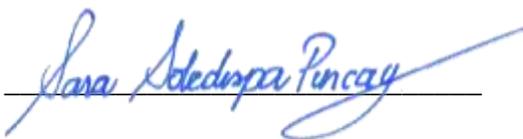
DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación: **Determinación de los factores clave de éxito para la internacionalización del sector de industria de alimentos en el Ecuador**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Comercio y Finanzas Internacional Bilingüe**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 14 del mes de septiembre del año 2021

LA AUTORA

f. 

Soledispa Pincay, Sara Doménica



UNIVERSIDAD CATÓLICA

DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y

EMPRESARIALES

CARRERA COMERCIO Y FINANZAS INTERACIONALES

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Solórzano Flores, Byron Sebastián

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación: **Determinación de los factores clave de éxito para la internacionalización del sector de industria de alimentos en el Ecuador**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Comercio y Finanzas Internacional Bilingüe**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 14 del mes de septiembre del año 2021

EL AUTOR

f. _____

Solórzano Flores, Byron Sebastián



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA COMERCIO Y FINANZAS INTERACIONALES

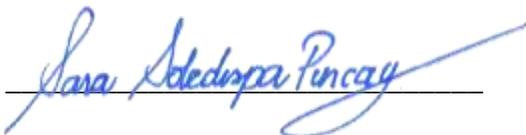
AUTORIZACIÓN

Yo, Soledispa Pincay, Sara Doménica

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Determinación de los factores clave de éxito para la internacionalización del sector de industria de alimentos en el Ecuador**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 14 del mes de septiembre del año 2021

LA AUTORA:

f. 

Soledispa Pincay, Sara Doménica



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y

EMPRESARIALES

CARRERA COMERCIO Y FINANZAS INTERACIONALES

AUTORIZACIÓN

Yo, Solórzano Flores, Byron Sebastián

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Determinación de los factores clave de éxito para la internacionalización del sector de industria de alimentos en el Ecuador**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 14 del mes de septiembre del año 2021

EL AUTOR:

f. _____

Solórzano Flores, Byron Sebastián



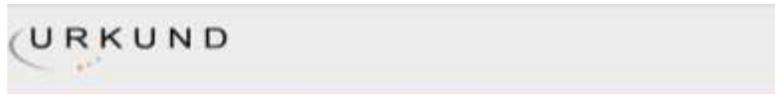
UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA COMERCIO Y FINANZAS INTERACIONALES

Certificación de Antiplagio

Certifico que después de revisar el documento final del trabajo de titulación denominado , **Determinación de los factores clave de éxito para la internacionalización del sector de industria de alimentos en el Ecuador**, presentado por los estudiantes **Soledispa Pincay, Sara Domenica y Solorzano Flores, Byron Sebastián** , fue enviado al Sistema Antiplagio URKUND, presentando un porcentaje de similitud correspondiente al (0%), por lo que se aprueba el trabajo para que continúe con el proceso de titulación.



Urkund Analysis Result

Analysed Document: Soledispa Pincay-Solorzano Flores Trabajo de titulación.docx
(D111840928)
Submitted: 8/30/2021 6:49:00 PM
Submitted By: byron.solorzano01@cu.ucsg.edu.ec
Significance: 0 %

Sources included in the report:

Instances where selected sources appear:

0

f. _____

Ing. Rodríguez Bustos, Andrea Johanna, Mgs.

DEDICATORIA

A mi papito, mi guía, mi fuerza, mi todo. Por estar conmigo incondicionalmente, ser mi fuerza y mi soporte en los momentos de penumbra. Por motivarme, creer en mí y demostrarme que soy capaz de alcanzar hasta el más grande de mis sueños con el mejor ejemplo, el suyo.

A mi mamita, la mayor de mis inspiraciones, mi brújula, amiga, soporte y motor que me ha impulsado a seguir adelante cada día, que, con su amor y fortaleza, me ha ayudado a convertirme en una mujer que lucha cada día por un mundo con más personas como ella.

A mi hermana Katita, que me dejó las más grandes enseñanzas y me brindó su amor incondicional, leal y puro. Por guiar mis pasos desde el lugar al que los seres puros como ella pertenecen, el paraíso. Por ser el mayor regalo que nuestros padres pudieron darme.

Sara Doménica Soledispa Pincay

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios, por la sabiduría y la fuerza: por acompañarme y estar presente en cada etapa de mi vida.

Agradezco a mis papás, Luis y Mirella; por su apoyo emocional, espiritual y económico. Por ser los principales promotores de mis sueños y aunque no hay palabras suficientes para agradecer todo lo que han hecho por mí, mis logros y cada paso que dé en mi vida tanto profesional como personal llevan sus nombres grabados.

Agradezco a mi ángel, mi hermana Katita, que me brindó el amor más leal, más puro; que guía mis pasos desde el lugar al que ella pertenece, el paraíso; de ella me queda lo mejor, no hay un solo día que no esté presente en mí, mis logros y victorias son por ella, mi pequeña ofrenda como respuesta a su amor.

Agradezco a Jeff, por motivarme y creer en mis capacidades; por ser ese compañero incondicional que con su amor ha sido mi soporte en los momentos de penumbra.

Agradezco a Byron. Por la complicidad, el esfuerzo y el tiempo mutuo que hemos dedicado a la carrera, en especial, por la amistad que construimos en el proceso. Y a mis amigos, por todo lo vivido y aprendido durante todos estos años juntos, por hacer de esta experiencia algo inolvidable.

Agradezco a nuestra tutora, la Ing. Andrea Rodríguez por su valiosa guía. Asesoramiento y motivación en la realización del trabajo.

Sara Doménica Soledispa Pincay

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres Rene Solorzano y Consuelo Flores, mis hermanos Israel, Marlon, Zulay por haberme dado todo el apoyo incondicional y motivación que me brindaron durante toda mi etapa universitaria, ya que no fue sencillo, pero siempre estuvieron conmigo para poder lograr mis objetivos.

A mi novia Fiorella Terán Panchana que supo el esfuerzo y tiempo que me tomaba durante todo el proceso, estuvo siempre presente ayudándome a llegar donde estoy, siendo parte esencial para desarrollar mi tesis.

Agradezco a mi amiga Sara Soledispa por el apoyo mutuo que tuvimos desde el pre universitario y el compromiso que tuvo en cada momento, para así poder lograr estar donde estamos.

A mi tutora Ing. Andrea Rodríguez por todos los consejos que nos brindó y nos motivó para poder ejecutar nuestro trabajo.

Byron Sebastián Solorzano Flores



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y

EMPRESARIALES

CARRERA COMERCIO Y FINANZAS INTERACIONALES

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

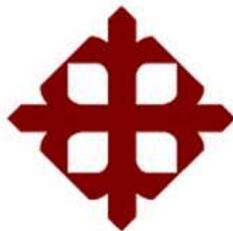
Ing. Knezevich Pilay, Teresa Susana, PhD.
DIRECTORA DE CARRERA O DELEGADO

f. _____

Lcdo. Layana Ruíz, Javier, Mgs.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Echeverría Bucheli, Mónica Patricia, Mgs
OPONENTE



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES

Calificación

APELLIDOS Y NOMBRES	NOTA FINAL DEL TUTOR
Soledispa Pincay, Sara Doménica	10
Solorzano Flores, Byron Sebastián	10

f. _____
Ing. Rodriguez Bustos, Andrea Johanna, Mgs.
TUTORA

Índice

Introducción	2
Capítulo 1: Generalidades de la Investigación.....	3
Antecedentes	3
Planteamiento del Problema	5
Preguntas de investigación.....	9
Pregunta general:	9
Preguntas específicas:	9
Objetivos	9
Objetivo general.....	9
Objetivos específicos	9
Justificación	10
Delimitación de la investigación.....	11
Capítulo 2: Fundamentación Teórica.....	13
Marco Conceptual.....	13
Internacionalización	13
Empresa.....	14
Economía	14
Exportaciones.....	14
Comercio internacional.....	15

Estrategias de crecimiento (empresariales):.....	15
Crecimiento empresarial	16
Supranacionales	16
Multilaterales	16
Marco teórico	17
Teoría del consumidor:	17
Teoría de la ventaja competitiva:	18
Teoría de la asociatividad:	19
Marco referencial	20
Caso referencial número 1:	20
Caso referencial número 2:	20
Caso referencial número 3	21
Marco Legal	22
Ley de comercio exterior e inversiones	22
Código orgánico de la producción, comercio e inversiones	23
Acuerdo comercial EFTA	24
Capítulo 3: Diseño Metodológico.....	26
Fundamentación metodológica	26
Marco metodológico	26
Postura epistemológica	26

Enfoque cualitativo	26
Alcance de la investigación	27
Descriptivo-explicativo.....	27
Diseño de investigación	28
Fuentes	28
Herramientas de investigación.....	28
Capítulo 4: Análisis Externo.....	29
Análisis PESTAL.....	29
Entorno político	29
Entorno legal.....	31
Entorno económico	33
Entorno social	36
Entorno tecnológico.....	40
Entorno ambiental.....	42
Orientación al mercado de las empresas que buscan internacionalizarse.....	43
Capítulo 5: Análisis de Mercado.....	47
Capítulo 6: Propuesta de una guía de estrategias camino a la internacionalización	54
Introducción a la Guía de Estrategias de Internacionalización.....	54
Razones por las cuales las empresas deciden internacionalizarse	55

Realizar un análisis DAFO de la empresa para conocer la situación en la que se encuentra actualmente la empresa.	56
Definir objetivos específicos a corto, mediano y largo plazo.....	57
Definición de estrategias empresariales/organizacionales.....	59
Definir la metodología para ejecutar la estrategia planteada.....	62
Exportación.....	62
Joint Venture:.....	63
Franquicias.....	64
Licencias.....	65
Realizar un prototipo de la distribución Física Internacional y Costos internacionales.....	66
Escoger un operador logístico.....	68
Procedimiento de Trámites Aduanales.....	71
Elaborar un plan de negocios para evaluar la viabilidad del proyecto de internacionalización.....	72
Estudio de mercado:.....	73
Estudio de marketing:.....	74
Estudio técnico:.....	74
Estudio económico financiero:.....	74
Establecer un plan de contingencia para identificar los tipos de barreras con los que se pueden encontrar y posibles acciones para enfrentar los riesgos.	75

Establecer un plan de evaluación continua	78
Innovación constante.	79
Conclusiones.....	81
Recomendaciones	82
Apéndices.....	84
Bibliografía	91

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Normas legislativas de la Unión Europea</i>	84
Tabla 2. <i>Estructura del gasto corriente mensual</i>	37
Tabla 3. <i>Documentos para la DFI</i>	70

Índice de figuras

Figura 1. <i>PIB de los últimos años</i>	33
Figura 2. <i>Histórico del índice de precios al consumidor</i>	34
Figura 3. <i>Histórico de las variaciones porcentuales de la inflación</i>	35
Figura 4. <i>Índices del precio al consumidor por industria</i>	35
Figura 5. <i>Tasa de empleo adecuado en Ecuador</i>	38
Figura 6. <i>Tasa de subempleo en Ecuador</i>	39
Figura 7. <i>Matriz DAFO</i>	56
Figura 8. <i>Estrategia competitiva</i>	60
Figura 9. <i>Distribución física Internacional</i>	66
Figura 10. <i>Modalidades Incoterms</i>	68
Figura 11. <i>Incoterms 2010</i>	68

Resumen

La presente investigación está enfocada en estudiar cómo se han internacionalizado las empresas ecuatorianas de la industria de alimentos, usando como modalidades, las exportaciones, franquicias y plantas de producción en países extranjeros. Esta investigación tiene como finalidad brindar una guía a las empresas ecuatorianas de la industria de alimentos del Ecuador, que buscan comenzar su proceso de internacionalización. En el estudio se planteó la situación de las empresas ecuatorianas de la industria de alimentos que han logrado de manera exitosa la internacionalización, las estrategias que los han ayudado, las limitaciones que se han presentado en el proceso, análisis de la situación previo y posterior al proceso. Se presentaron los factores que influyen en la internacionalización tales como: la estructura de esfuerzos, curva de aprendizaje de tiempo, innovación constante, inversión de marketing en mercados extranjeros. Posteriormente se realizó la guía de ayuda para las empresas ecuatorianas que buscan internacionalizarse, donde se proponen estrategias y recomendaciones de logística y comercio internacional para llevar a cabo procesos tanto internos como externos a la empresa. Como resultado que las empresas con éxito en su internacionalización cuentan con un fuerte y eficiente sistema en las actividades de exportación que generan ingresos representativos para la compañía, que, comparando la situación financiera previo y posterior a la internacionalización alcanzó efectos positivos en su rentabilidad.

Palabras claves: Internacionalización, industria, alimentos, estrategias, logística, comercio internacional

Abstract

This research is focused on studying how Ecuadorian companies in the food industry have internationalized, using exports, franchises and production plants in foreign countries as modalities. The purpose of this research is to provide a guide to Ecuadorian companies in the Ecuadorian food industry, seeking to begin their internationalization process. The study raised the situation of Ecuadorian companies in the food industry that have successfully achieved internationalization, the strategies that have helped them, the limitations that have arisen in the process, analysis of the situation before and after the process. Factors that influence internationalization were presented, such as: effort structure, time learning curve, constant innovation, marketing investment in foreign markets. Subsequently, the help guide for Ecuadorian companies seeking internationalization was made, where strategies and recommendations for logistics and international trade are proposed to carry out processes both internal and external to the company. As a result, companies with success in their internationalization have a strong and efficient system in export activities that generate representative income for the company, which, comparing the financial situation before and after internationalization, achieved positive effects on its profitability.

Keywords: Internationalization, industry, food, strategies, logistics, international trade.

Introducción

Las empresas son consideradas el núcleo del desarrollo económico de un país y de todo el mundo. De esta manera los inversionistas generan empleos, innovan y logran su desarrollo, primero abarcando mercados locales para después alcanzar mercados internacionales, demostrando que no hay obstáculo que no permita alcanzar sus fines de manera positiva en las economías emergentes.

La presente investigación titulada Determinación de los factores clave de éxito para la internacionalización del sector de industria de alimentos en el Ecuador, se efectúa con el propósito de analizar los componentes actuales de las empresas y así determinar los elementos que permiten su internacionalización, así como las limitaciones que se presenten.

La internacionalización significa para las empresas enfrentarse a nuevos desafíos lo que significa para ellos lanzarse a un entorno elevadamente competitivo en el que se verá obligado a buscar nuevas ventajas competitivas que le ofrezca estabilidad en el mismo. Lo que lleva a estudiar las diferentes estrategias que se pueden aplicar para introducirse a un nuevo y más exigente entorno.

Por lo tanto, se propone establecer un modelo en el que se estudie la orientación de las empresas en la industria de bebidas y alimentos que buscan internacionalizarse y en el que se analice el rendimiento en los mercados exteriores.

Se busca conocer las causas puntuales de la mayoría de las empresas ecuatorianas que quieren internacionalizarse y así proponer estrategias que acaben con las limitaciones en este proceso o las contrarresten.

Capítulo 1 Generalidades de la Investigación

Antecedentes

La internacionalización de la empresa se expone como un proceso a través del que una empresa desarrolla parte de sus actividades venta de sus productos, compra de material para su producto final, producción, etc. En otros países distintos al país de origen de la empresa (Fanjul,2017).

Las primeras teorías sobre la empresa multinacional MNE, desarrolladas en la década de los 60 y 70, surgen como respuesta a la realidad de una época donde un número considerable de empresas se aventuraban fuera de sus fronteras y eran de Estados Unidos de América y Europa Occidental. Por este motivo, el patrón de expansión internacional de dichas empresas fue explicado, fundamentalmente, como resultado de las diferencias existentes en la calidad del entorno institucional y de mercado entre los países de origen y los de destino. La existencia de las Empresas multinacionales en el extranjero se justifica por el acceso exclusivo que estas empresas tienen a recursos naturales internacionalmente escasos, o por la gran cantidad de recursos de producción genéricos generalmente mano de obra en el mercado nacional. Acceso privilegiado a recursos naturales escasos que permiten a las empresas triunfar en el extranjero dada la limitada disponibilidad de proveedores alternativos. Disponibilidad de mano de obra a menores costos que en el mercado nacional, sin embargo, les permitiría aplicar estrategias de sustitución de insumos productivos (Lucea y Lessad, 2010).

Las Multilatinas forman parte de un grupo de empresas que se diferencian de aquellas multinacionales originadas en Estados Unidos, Europa o Asia. Puede decirse que constituyen una nueva generación de multinacionales regionales, aún de corta experiencia en el manejo de la inversión extranjera directa y negocios internacionales, ya que operan dentro de la propia región.

En el año 2018, México lideró la lista de *Boston Consulting Group* de las 100 mayores multilatinas con 28 empresas, seguido de Brasil con 26, Chile con 18, Colombia con 11, Argentina con nueve, Perú con cinco y, El Salvador, Costa Rica y Panamá con una empresa por país (Suárez, 2019).

El término industrias alimentarias abarca un conjunto de actividades industriales dirigidas al tratamiento, la transformación, la preparación, la conservación y el envasado de productos alimenticios. En general, las materias primas utilizadas son de origen vegetal o animal y se producen en explotaciones agrarias, ganaderas y pesqueras (Berkowitz, 2012).

En noviembre de 2013, el Ecuador se convirtió en el primer país de Latinoamérica en poner en vigencia un semáforo nutricional que forma parte del Reglamento Sanitario de Etiquetado, según el cual las industrias deben informar en cada etiqueta sobre los niveles de grasas, sal y azúcar que contienen los productos procesados para el consumo humano. Desde entonces, la industria de alimentos procesados ha debido subirse a la balanza para ajustarse el cinturón más de una vez (Cárdenas, 2015).

Según el Banco Central del Ecuador, (2020) Las participaciones porcentuales con respecto al total de las exportaciones no petroleras, en el primer trimestre de 2020, mostraron valores porcentuales de 60.5% y 39.5%, respectivamente. A nivel de grupo de productos no petroleros, fue la siguiente: Tradicionales: banano y plátano 27.7%; camarón (24.8%); cacao y elaborados (5.3%); atún y pescado (2.5%); y, café y elaborados (0.3%).

Explicó Coba (2019) que según los primeros tres meses de 2019 dos grandes corporaciones de retail en Ecuador se internacionalizaron. El autor explica que dichas operaciones evidencian la tendencia del sector a la expansión, lo que demandará mejores

prácticas y procesos de las demás empresas nacionales. Es así como así, la Corporación asumió el control del Grupo Rey, cadena panameña propietaria de supermercados, farmacias y tiendas de conveniencia.

Planteamiento del Problema

La tendencia a la deslocalización se ha visto muy afectada e influenciada por la creciente globalización de la sociedad y los mercados mundiales. Este término, aunque no es en absoluto nuevo, también ha sido un tema controvertido en los últimos años, lo que dificulta encontrar una definición que cubra las áreas más importantes a las que afecta como la historia, la antropología y la economía.

Desde el enfoque más sociológico, la globalización es un proceso histórico a largo plazo de creciente interconexión mundial (Pieterse, 1993). En cambio, desde una perspectiva más económica Sampedro (2010) señaló que es la forma más moderna, avanzada y completa del mercado mundial.

El sistema en el que se ha liberalizado la circulación de los flujos financieros y monetarios en la máxima medida; con ciertas limitaciones y controles, los movimientos de mercancías y el movimiento de trabajadores. Además, esto puede suscitar una dependencia del proveedor que puede incrementar los costos, especialmente cuando se trata de actividades en gran medida especializadas en las que existe una competencia reducida, al pedir mejores márgenes y condiciones y agrandar su poder de negociación. La reducción de riesgos derivados de no invertir se contrarresta con el riesgo de una potencial disminución de calidad que afecta directamente al valor obtenido por los clientes y, en consecuencia, a la imagen de la matriz (Rodríguez, 2020).

En cuanto a las desventajas operativas, el máximo conflicto surge con el recurso humano. El primer motivo, es el proceso de búsqueda de proveedores y las condiciones de negociación puede resultar efectivamente costoso, en especial si se trata con extranjeros y, una vez firmados, las regulaciones de los dos estados deben ser monitoreadas de cerca. Barreras arancelarias, variabilidad del tipo de cambio, inestabilidad política, cambio en los derechos y obligaciones de los sindicatos, son algunos factores que hay que considerar. Además, la subcontratación requiere una disminución en la cantidad de empleados en el país de origen cuando se desconecta de algunas actividades, lo que puede generar sucesos conflictivos (Rodríguez, 2020).

En los bloques económicos como la Unión Europea y los Estados Unidos se mantienen restricciones al libre comercio a nivel internacional, entre las cuales están las para arancelarias. Cuotas y controles sanitarios, como también diversas trabas impuestas por la política comercial de cada país, siendo una de las barreras más fuertes que deben enfrentar las empresas al momento de intentar ingresar a un determinado mercado (Astudillo y Rubio, 2008).

El bajo valor agregado de la agricultura, la pesca y en parte también de la industria, en comparación al sector de servicios, contrasta con la alta utilización de mano de obra que demanda el sector agrícola, que absorbe más de un cuarto de los ocupados en promedio entre 2007 y 2015. Así, cualquier política económica de cambio estructural debe tomar en consideración que 1 de cada 4 personas se encuentran empleadas en labores netamente agrícolas, sin considerar aun la agroindustria ni los encadenamientos productivos que genera este sector. Sin embargo, esto requiere necesariamente una política industrial activa que canalice los productos de la agricultura y la pesca hacia el procesamiento de la agroindustria nacional, en vez de exportar directamente los productos primarios (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2016).

En gran medida, las normas supranacionales se originan en tratados intergubernamentales de las que quedan excluidos los ciudadanos, e inclusive la mayoría de los gobiernos con un poder limitado, y en las que únicamente un número inusualmente pequeño de actores puede ejercer una influencia real sobre su ejecución: ciertas organizaciones con capacidad, entre las que destacan los grandes bancos y entidades multinacionales, personas altamente ricas y las élites dirigentes de los países en desarrollo más poderosos. Es decir, se plantea que, al explotar a los trabajadores de las *sweatshop*, que son los lugares donde existe sistemas de subcontratos donde el empleado es explotado, las grandes multinacionales estarían aprovechándose de una injusticia estructural en cuya creación tienen un protagonismo harto destacado (Pogge, 2011).

Hoy en día, cada vez es mayor el número de empresas que tienen deseos de internacionalizarse por varios motivos, pero desconocen las estrategias que deben ejecutar o los factores que deben tener en cuenta para que puedan realizar su proceso de internacionalización de manera correcta. Recurrentemente se escucha que la internacionalización es una pieza fundamental para la empresa y que lograr la internacionalización y la competitividad puede ser un camino hacia la prosperidad de las empresas y de la sociedad en sí. Algunas de las razones por las cuales las empresas deciden expandir sus actividades internacionalmente son: crecimiento, competitividad, diversificación de mercados y asegurar el suministro de inputs para su producción (Fanjul, 2019).

Todos los años el Failure Institute realiza un estudio de las razones principales por las cuales las empresas fracasan a la hora de perseguir sus objetivos llamado Global

Failure Index, el cual se construye anualmente partiendo de las variables que hicieron fracasar a las empresas en dichos países que forman parte del estudio. En el año 2017, el estudio reveló que el 74,4% de las empresas fracasan por baja generación de ingresos propios para

subsistir, el 67,3% debido a fallas en la ejecución del plan de negocios y, el 63,9% por problemas de financiamiento (Acevedo, 2018).

Existen muchos casos en donde las empresas deciden a los mercados internacionales sin estar preparadas previamente de manera adecuada, siendo animadas por las creencias sobre que la internacionalización es imprescindible para la supervivencia de la empresa, conduciéndolas a extenderse a mercados internacionales sin estar conscientes de los obstáculos y sin la preparación ni recursos adecuados.

El resultado de dicha toma de riesgo es con frecuencia un prejuicio para la empresa, que puede llegar a amenazar y poner en riesgo su supervivencia. Las empresas que no están preparadas para expandirse de manera internacional pueden llegar a enfrentarse con problemas de cobros, incumplimientos en los plazos de entrega de las mercancías e incumplimiento de regularizaciones en el país de destino. Es por eso, que se considera necesario que las empresas tengan conocimiento de los obstáculos a los que se pueden enfrentar durante su proceso de internacionalización, tales como: Limitaciones de recursos financieros, falta de personal directivo preparado, problemas para identificar clientes estratégicos o socios y oportunidades de negocio en el extranjero y, dificultad para obtener información sobre mercados exteriores (Fanjul, 2019).

Preguntas de investigación

Pregunta general:

¿Cuáles son los factores claves que deben considerar las empresas ecuatorianas de la industria de alimentos para una internacionalización exitosa?

Preguntas específicas:

- ¿Cuáles son las teorías que sustentan la presente investigación?
- ¿Cuál es la orientación al mercado de las empresas que buscan internacionalizarse?
- ¿Cuál es el rendimiento de los mercados exteriores en base a la perspectiva de las empresas ecuatorianas?
- ¿Cuál es el panorama de las empresas ecuatorianas que se han internacionalizado en los últimos años de manera exitosa?
- ¿Cuáles son las estrategias que deberían implementar las empresas que decidan internacionalizarse?

Objetivos

Objetivo general

Analizar los factores claves que deben considerar las empresas ecuatorianas de la industria de alimentos para una internacionalización exitosa.

Objetivos específicos

- Desarrollar el respectivo marco teórico, conceptual, legal y metodológico del presente estudio mediante el acceso a fuentes primarias y secundarias de investigación.
- Determinar la orientación al mercado de las empresas que buscan internacionalizarse mediante un cuestionario.

- Conocer el rendimiento de los mercados exteriores de industria de alimentos mediante el análisis de los resultados financieros y económicos de las empresas ecuatorianas internacionalizadas.
- Proponer una guía de estrategias que permitan obtener una orientación a las empresas que decidan internacionalizarse.

Justificación

Durante los últimos años, la economía de mercado ha sido considerada como la forma más eficiente de asignar recursos y contribuir al ingreso y, parte de la economía de mercado son las empresas, las cuales desempeñan un papel muy importante en el desempeño económico de las naciones. Por lo que, se puede considerar que la economía de los países es planeada centralmente por la mano visible de la jerarquía administrativa de las empresas, ya que producen un alto porcentaje de riqueza y de empleos remunerados (Universidad de las Américas Puebla, 2018).

Expuesto lo anterior, las empresas tienen un aporte significativo al Producto Interno Bruto del Ecuador, por lo cual, son de gran importancia para la economía del país.

Mientras mayor es el crecimiento de las empresas, mayor es la generación de riquezas y de fuentes de empleo. Existen muchas maneras en las que una empresa puede crecer, una de ellas es la internacionalización, la cual se puede dar de varias maneras, tales como: la exportación, licencias y franquicias, siendo la exportación el método más utilizado por las empresas.

Durante los últimos años, las actividades de comercio exterior del Ecuador han tenido un comportamiento positivo, presentando un crecimiento anual promedio de 5.20% en las exportaciones (Díaz, 2014).

El comercio internacional ha sido considerado uno de los factores que genera mayor crecimiento para las economías de los países, ya que, mediante el intercambio de bienes y servicios, los países tienen la capacidad de adquirir del extranjero productos que resultan muy costosos producir en su país de origen y, otorgan la oportunidad de expandirse a las empresas exportadoras (Sánchez y Zambrano, 2003).

Es por eso que, dada la importancia del efecto del crecimiento de las empresas en la economía del Ecuador, se pretende mediante el presente estudio poner a conocimiento y disposición de todas aquellas empresas que decidan crecer e internacionalizarse, las estrategias adecuadas para que puedan expandir sus actividades al exterior de manera correcta y puedan seguir aportando de manera significativa a los ingresos del país.

Delimitación de la investigación

La presente investigación tuvo dos tipos de perspectivas, el primero estuvo dirigido a todas aquellas empresas ecuatorianas de la industria de alimentos con más de cinco años en el mercado local que en algún momento han decidido internacionalizarse y han ejecutado estrategias para hacerlo y, el segundo enfoque que, estará dirigido a todas aquellas empresas ecuatorianas con más de un año en el mercado que se encuentran en planes de extender sus actividades al exterior.

En cuanto al espacio, la investigación se ejecutará en la región Costa. Sin embargo, existen fuentes primarias de investigación, tales como las empresas a las cuales se realizará el análisis de los estados financieros, que están establecidas físicamente en la región Costa de Ecuador y también en territorio internacional.

Finalmente, en cuanto a la delimitación temporal, se establece que la investigación se realizará entre los meses de junio y agosto del año 2021. Además, se procuró utilizar información de fuentes no más antiguas que 6 años.

Capítulo 2 Fundamentación Teórica

En el presente capítulo se exponen teorías, conceptos y referencias a tomar como base y guía en el desarrollo del tema de investigación

Marco Conceptual

El presente marco conceptual presenta una sesión de un texto escrito en el ámbito académico conceptos e ideas que se han desarrollado en relación al tema.

Internacionalización

Para Quiroa (2019) el término internacionalización es empleado para designar la capacidad que alcanza una empresa al momento de poder comercializar sus productos o expandirse hacia otro país distinto al de origen. También indica que la internacionalización permite el acceso a otros mercados, haciendo posible el crecimiento económico e intensifica el intercambio de los bienes y servicios entre diferentes países del mundo. Según Gacel-Avila (2005) la internacionalización es un proceso integral que tiene como objetivo incorporar la dimensión internacional e intercultural en la misión y en las funciones sustantivas de las empresas. Smith (1776) dio un enfoque a la internacionalización basado en la teoría de la ventaja absoluta, haciendo énfasis en la importancia de reconocer la escasez de los recursos y, sugirió la necesidad de establecer un sistema de distribución. Por otro lado, Turnbull (1987) considera que la internacionalización es el movimiento de las operaciones internacionales de la empresa hacia el exterior. Tener en cuenta el término de la internacionalización ayuda a comprender la importancia de este para el crecimiento, el éxito, e inclusive la cultura del país matriz para la empresa, la internacionalización es expandir cultura para que las del extranjero las conozcan a través de la innovación.

Empresa

Según García y Casanueva (2000) una empresa es una entidad que, mediante la organización de sus recursos humanos, materiales técnicos y financieros, tiene la capacidad de proporcionar bienes y servicios a cambio de un precio que le posibilita la recuperación de los recursos empleados y la consecución de determinados objetivos. Pallares, Romero, y Herrera (1990) definen a la empresa como un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas son capaces de desarrollar un conjunto de actividades dirigidas a la producción y/o distribución de bienes y servicios, enmarcados en un objeto social determinado. Por otro lado, Andrade (1996) menciona que una empresa es toda aquella entidad que está conformada por un capital social, que además del propio trabajo de su fundador, tiene la capacidad de generar fuentes de empleo y contratar a cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo es traducido en actividades industriales y mercantiles o a la prestación de servicios. Es importante tener claro lo que me el termino empresa abarca en la presente investigación, ya que es el núcleo y el punto de partida de la presente, investigación debido a que se analizará el proceso de estas antes durante y al alcanzar el éxito en los mercados exteriores.

Economía

Samuelson y Nordhaus (2005) puntualizan la economía es el estudio de la manera en la que las sociedades destinan sus escasos recursos a la producción de mercancías valiosas y las distribuyen entre los diferentes individuos. Para Skousen (1994) la economía es el estudio de cómo los individuos logran transformar los recursos naturales en productos y servicios terminados que pueden ser usados por las personas. Por otro lado, Andrade (1996) define a la economía como la recta y prudente administración de los bienes y recursos.

Exportaciones:

Según Hill (1993) la exportación puede ser definida como la venta de todos aquellos productos producidos en un país dirigidos al consumo de residentes de otro país. De acuerdo con Organización Mundial del Comercio (2005) la exportación es aquella que consiste en la obtención de beneficios por la venta de bienes y servicios a otros países. Por otro lado, Oca (2015) considera que la exportación es el conjunto de bienes y servicios que son vendidos por un país en territorio extranjero para su debida utilización, es decir, es todo bien y/o servicio legítimo que el país productor envía como mercancía al país receptor para su respectiva compra.

Comercio internacional:

Según Krugman (1987) el comercio internacional es aquel que permite a un país especializarse en la producción de los bienes que fabrica de una manera más eficiente y con menores costos. Es aquel que aumenta el mercado potencial de los bienes producidos por determinada economía y, caracteriza las relaciones entre países, midiendo la fortaleza de sus respectivas economías. Para López J. F. (2018) el comercio internacional es toda aquella actividad económica relacionada al intercambio de bienes y servicios entre todos los países del mundo. Es aquel que implica la compra, venta o intercambio de bienes y servicios en diferentes divisas y formas de pago. Por otro lado, Sampa (2009) considera que el comercio internacional es el conjunto de transacciones comerciales que son realizadas entre privados y residentes en distintos países.

Estrategias de crecimiento (empresariales):

Rivkin (2010) define a la estrategia empresarial como el conjunto integrado de elecciones, que permiten posicionar a la empresa en una industria para ganar una rentabilidad superior en el largo plazo. Para Chandler (1962) la estrategia empresarial consiste en la definición de metas y objetivos a largo plazo de una corporación, y la adopción de acciones y

debida asignación de todos aquellos recursos necesarios para la consecución de dichos objetivos. Por otro lado, Morrisey (1996) considera que la estrategia es una dirección en la que una empresa necesita avanzar para poder cumplir con sus determinados objetivos, es decir, es un proceso intuitivo al que se puede llegar mediante la planeación a largo plazo.

Crecimiento empresarial:

Según Sallenave (1984) el crecimiento empresarial está estrechamente ligado a las expresiones de crecimiento controlable y crecimiento sostenible, es decir, el crecimiento de una empresa debe incluir la evolución de la demanda. También indica que el crecimiento empresarial es aquel que consiste en buscar un ritmo de desarrollo compatible con su capacidad de financiación y control de crecimiento. En cambio, López y Martín (1996) consideran que es el crecimiento empresarial ocurre cuando una empresa ha producido aumentos en cantidades y dimensión, así como cambios en sus características económicas internas. Por otro lado, Krugman (1987) considera que la competitividad tiene una estrecha relación con la idea ampliamente aceptada de que las naciones compiten entre sí ofreciendo mejores servicios y/o productos.

Supranacionales:

Una empresa supranacional es aquella que es independiente de cualquier país en cuanto a su propiedad y control. También se puede decir que el desarrollo de sus actividades está repartido entre varias naciones (Mimi, 2020).

Multilatinas:

Las empresas multilatinas son aquellas clasificadas como grandes que nacen en Latinoamérica y su capital tiene origen en algún país de la región. Son aquellas que ejercen su actividad económica dando prioridad a la inversión externa sobre la reinversión en su país de

origen (Hernández, 2019). Las barreras tributarias son los impuestos o aranceles que los importadores y exportadores tienen la obligación de pagar en las aduanas de entrada y salida de las mercancías. Conocer este tipo de regulaciones que inciden en el producto que se desea comercializar en algún mercado puede ser relativamente fácil, toda vez que se encuentran en un arancel o tarifa arancelaria. En este sentido, el arancel o tarifa arancelaria puede considerarse como el instrumento que proporciona transparencia y certidumbre al exportador y al importador (Sarquis, 2014).

Marco teórico

El presente marco detalla las teorías que han sido tomadas como base para fundamentar la información científica que existe sobre el tema a investigar.

Teoría del consumidor:

La teoría del consumidor es definida como la perspectiva económica que está destinada a conocer el comportamiento de los consumidores al momento de que los mismos deciden satisfacer sus preferencias y necesidades. Se considera al consumidor como un agente económico, el cual demanda y disfruta de bienes y servicios económicos para satisfacer sus necesidades y, así mismo, decide el consumo de dichos bienes y servicios, dado en un precio y restricción presupuestaria. La teoría del consumidor procura saber la manera en la que los consumidores prefieren asignar su gasto entre un conjunto de bienes y servicios logrando alcanzar la satisfacción más alta posible. Es decir, la teoría en mención engloba la interacción de preferencias de los consumidores, las combinaciones preferentes de bienes que generan la misma satisfacción y la totalidad posible de bienes que se pueden llegar a agotar con un ingreso dado (Fortún, 2020).

En el contexto de la teoría del consumidor Fortún (2020) indica las preferencias de los individuos presentan los siguientes elementos:

- Que los bienes que puede adquirir el consumidor son comparables entre sí.
- Que las preferencias del consumidor son transitivas, de forma tal, que, si prefiere A en vez de B y a B en vez de C, entonces, de seguro prefiere A en lugar de B.
- Cualquier bien solo es comparable con él mismo.
- Utilidad marginal decreciente

Es importante tener en cuenta esta teoría, ya que el comportamiento del consumidor es uno de los factores principales que rigen el desempeño de las empresas, ya sea de manera local o de manera internacional. Cuando una empresa decide internacionalizarse, debe estudiar el comportamiento de los consumidores del país a donde se pretende expandir y, para ello, necesitaría tomar en cuenta la teoría del consumidor.

Teoría de la ventaja competitiva:

De acuerdo con Porter (1980) la competitividad consiste en la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales de las empresas, acompañada de una elevación paralela del nivel de la vida de la población. Resalta que el único camino sólido para lograr ser competitivo en el mercado es el aumento de la productividad. Es el valor diferencial que una empresa crea para sus clientes, es decir, las características diferenciadoras que emplea la empresa en sus productos y servicios para distinguirse de la competencia y lograr una posición superior para competir.

El modelo de la ventaja competitiva es llevado a cabo a través de la implementación de estrategias que permitan a las empresas tomar acciones para sobreponerse a otras empresas del

mismo rubro y poder obtener una posición beneficiosa y defendible en una industria (Riquelme, 2017).

Dentro de la internacionalización, es importante para las empresas conocer el modelo de ventaja competitiva y aplicarlo de manera correcta, ya que empleando el valor agregado correcto en la oferta de sus bienes y servicios lograrán tener una posición ventajosa frente a la competencia, sobre todo si van a expandirse a un mercado internacional, el que muchas veces puede llegar a tener mejores factores tecnológicos que aumenten el valor de los productos para los clientes que en el mercado local.

Teoría de la asociatividad:

Rosales (1997) mencionó que la asociatividad es un mecanismo de cooperación empresarial entre dos o más empresas, en donde cada una mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial y decide de manera voluntaria su integración en un esfuerzo conjunto con las otras empresas para lograr objetivos en común, algunos de los cuales pueden estar relacionados con adquisición de materias primas, financiamientos, investigación y desarrollo de tecnologías. Dini (1996) por otro lado considera que la asociatividad es la forma más sofisticada y avanzada del proceso de integración empresarial, es decir, el proceso de cooperación entre las empresas independientes orientado al logro de ventajas competitivas que no podrían ser alcanzadas de manera individual.

En el proceso de internacionalización, la teoría de la asociatividad puede llegar a ser de gran uso, debido a que al momento de pretender expandirse a mercados internacionales las empresas necesitan recursos que probablemente no puedan obtener de manera individual y necesiten asociarse con otras empresas para poder obtenerlos y lograr internacionalizarse de manera más eficiente.

Marco referencial

En la presente sección se expondrán como referencia trabajos de análisis de procesos de internacionalización locales e internacionales. También estudios sobre factores importantes y sus estrategias para este proceso.

Caso referencial numero 1:

Erazo, (2020) en el trabajo de titulación sobre la innovación, una estrategia viable para la internacionalización expone que:

Dependiendo del tipo de innovación que apliquen las empresas ecuatorianas, tienen probabilidades tener éxito en el mercado internacional, demostrando que las empresas de tamaño grande aplicando una estrategia clara tendrían una mayor ventaja a diferencias de las pequeñas y medianas. La internacionalización no solo beneficia a la compañía, sino que también trae beneficios para el país. Erazo concluyó, que, si las empresas realizan pequeñas innovaciones, evaluando ya sea las actividades internas o externas podrían determinar de qué manera la compañía pueda ser competitiva en el mercado exterior, ya sea que realice pequeños cambios en sus productos o servicios tendría una mayor posibilidad de tener éxito, ya que el producto se desarrolla en base a que sean más aptos para los nuevos mercados.

Caso referencial número 2:

Larrinaga, (2006) en su estudio acerca de la estrategia de internacionalización de la empresa. expone que:

La dirección estratégica como disciplina también ha evolucionado en esa búsqueda de equilibrio eficiente entre lo interno y lo externo, entre lo controlable y lo incontrolable, entre lo aparentemente cierto y lo realmente incierto. Es en la época más reciente en donde la dirección

estratégica está expresando su absoluta validez y eficacia como filosofía directiva y herramienta necesaria en la gestión de empresas. Su importante avance teórico y empírico se ha debido, justamente, a la alta incertidumbre y al bajo control sobre las variables externas a la propia empresa, lo que ha venido a denominarse entorno turbulento) y que ha provocado que la dirección estratégica desarrolle nuevas teorías y herramientas de gestión para tratar de “controlar” lo difícilmente controlable y permitir la toma de decisiones empresariales, tratando de reducir el nivel de incertidumbre elevado de los actuales entornos competitivos. Aplicado este contexto a la presente investigación, las estrategias de internacionalización incorporan, adicionalmente, un altísimo grado de incertidumbre e incluso de desconocimiento, más si cabe, cuando la experiencia de las empresas vascas, principales destinatarias del saber que aquí se genere, en dichas estrategias es, todavía, escasa.

Caso referencial número 3:

Cedeño, (2014) en su trabajo de investigación acerca de la situación actual de las empresas exportadoras de los productos no petroleros al cambio de la matriz productiva de los sectores de camarón, pescado, leche y demás elaborados aborda:

En su trabajo de investigación explora la situación actual de las empresas exportadoras de los sectores de camarón, pescado, leche y demás productos elaborados, asociados a la matriz productiva del año 2013. El autor describe las variables en base al sector como tiempo exportando, la ventaja competitiva de los productos entre otras variables que permiten describir la realidad de dicho sector (Cedeño, 2014).

Marco Legal

La sesión mencionada presenta leyes, decretos, resoluciones, acuerdos, que dan soporte legal al tema a investigar.

Ley de comercio exterior e inversiones

LEXI, (1997) en esta ley se proporciona las bases para promover el comercio exterior y la inversión directa, con el fin de contribuir en el desarrollo de la economía ecuatoriana. En su artículo 3 se decreta:

Art. 3.- Se considera de prioridad nacional al comercio exterior y en especial al fomento de las exportaciones e inversiones.

El Estado diseñará y ejecutará sus políticas en esta materia conforme a los siguientes lineamientos:

a) Asegurar la libertad para el desenvolvimiento de las actividades de exportación e importación y para facilitar la gestión de los agentes económicos en esta materia.

b) Impulsar la internacionalización de la economía ecuatoriana para lograr un ritmo creciente y sostenido de desarrollo.

c) Aprovechar las oportunidades que brinda el comercio mundial de tecnología y servicios para beneficio de la producción exportable del País.

d) Impulsar la modernización y la eficiencia de la producción local, para satisfacer adecuadamente la demanda interna y externa, para mejorar su competitividad internacional y satisfacer las necesidades del consumidor, tomando en consideración las exigencias del comercio mundial en lo que respecta a la preservación del medio ambiente.

e) Promover el crecimiento y diversificación de las exportaciones de bienes, servicios y tecnología.

f) Asegurar que la producción nacional compita en el ámbito internacional conforme a prácticas leales y equitativas de libertad de comercio. Para el efecto, el Gobierno Nacional adoptará acciones concretas que aseguren una efectiva defensa, en concordancia con los convenios y acuerdos internacionales de comercio de los cuales el País es signatario.

g) Impulsar el fortalecimiento y desarrollo de los mecanismos de fomento de las exportaciones e inversiones.

h) Promover mediante estímulos e incentivos la inversión directa, nacional y extranjera, los procesos de integración y los acuerdos comerciales bilaterales y multilaterales que amplíen la inversión y faciliten las transacciones externas del País.

i) Prevenir y contrarrestar los efectos negativos que ocasionen a la producción nacional, la aplicación de prácticas desleales de comercio.

Código orgánico de la producción, comercio e inversiones

COPCI, (2010) el código orgánico de la producción, comercio e inversiones se estableció con el objetivo de regularizar todos los procesos comerciales en las etapas de la producción, distribución, consumo.

En el artículo 93 se establece:

a. Acceso a los programas de preferencias arancelarias, u otro tipo de ventajas derivadas de acuerdos comerciales de mutuo beneficio para los países signatarios, sean

estos, regionales, bilaterales o multilaterales, para los productos o servicios que cumplan con los requisitos de origen aplicables, o que gocen de dichos beneficios.

b. Derecho a la devolución condicionada total o parcial de impuestos pagados por la importación de insumos y materias primas incorporados a productos que se exporten, de conformidad con lo establecido en este Código.

c. Derecho a acogerse a los regímenes especiales aduaneros, con suspensión del pago de derechos arancelarios e impuestos a la importación y recargos aplicables de naturaleza tributaria, de mercancías destinadas a la exportación, de conformidad con lo establecido en el libro V de este Código.

d. Asistencia o facilitación financiera prevista en los programas generales o sectoriales que se establezcan de acuerdo al programa nacional de desarrollo

e. Asistencia en áreas de información, capacitación, promoción externa, desarrollo de mercados, formación de consorcios o uniones de exportadores y demás acciones en el ámbito de la promoción de las exportaciones, impulsadas por el Gobierno nacional.

f. Derecho a acceder a los incentivos a la inversión productiva previstos en el presente Código y demás normas pertinentes.

Acuerdo comercial EFTA

El Ministro de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, (2018) menciona que en el acuerdo de asociación económico inclusivo entre la republica del ecuador y los estados de La Asociación Europea de Libre Comercio se acordó establecer áreas de libre comercio

incrementando los flujos de comercio e inversiones para el desarrollo de la economía de los países que intervienen.

En el capítulo 8 en el artículo 8.7 promoción de comercio e inversión que favorezca el desarrollo sostenible se establece:

1. Las Partes procurarán facilitar y promover la inversión extranjera directa, el comercio y la diseminación de bienes y servicios beneficiosos para el desarrollo sostenible, incluyendo tecnologías ambientales, energía renovable, bienes de eficiencia energética y etiquetado ecológico, productos y servicios orgánicos. Las correspondientes barreras no arancelarias se abordarán como parte de estos esfuerzos.
2. Las Partes se esforzarán por facilitar y promover la inversión extranjera, el comercio y la difusión de bienes y servicios que contribuyan al desarrollo sostenible, incluidos los bienes y servicios que son objeto de esquemas como el comercio justo y ético.
3. Las Partes fomentarán las prácticas de responsabilidad social corporativa, así como la cooperación entre empresas relacionadas con bienes, servicios y tecnologías que sean beneficiosas para el medio ambiente y contribuyan al desarrollo sostenible en su dimensión económica, ambiental y social.
4. Las Partes promoverán patrones de consumo y producción sostenibles.
5. Con este fin, las Partes acuerdan intercambiar puntos de vista y podrán considerar cooperación, conjunta o bilateral, en esta área.

Capítulo 3 Diseño Metodológico

Fundamentación metodológica

En el siguiente capítulo se establece el diseño metodológico a usar, el cual puntualizará metodología, alcance y el enfoque que tendrá la investigación y determinar de manera correcta las variables y las herramientas de recolección de información de fuentes primarias y secundarias.

Marco metodológico

A continuación, se presentan las técnicas y procedimientos a emplear para llevar a cabo la investigación:

Postura epistemológica

La postura que se va a emplear en el trabajo es paradigmática constructivista.

Enfoque cualitativo

El propósito general de la Investigación Cualitativa es brindar el conocimiento del comportamiento humano y las razones detrás del comportamiento, es un método utilizado por las distintas disciplinas de las ciencias sociales y estudios de mercado colocándola como parte fundamental del éxito de todo proyecto planteado. El estudio de la investigación cualitativa permite discernir, de manera más eficaz y descubrir nuevas alternativas de conocimientos que lleve a desarrollar al máximo las potencialidades y llevarlos a la práctica (Sánchez y Suárez, 2018).

Para la elaboración de la presente investigación se realizó estudios y recopilación de información acerca las experiencias empresas ecuatorianas, interacciones y documentos disponibles que puedan fundamentar el proceso de internacionalización y así contribuir como

guía para futuros procesos de internacionalización de las empresas ecuatorianas, y por tanto aplica la lógica inductiva, para ello también se diseñó una entrevista semiestructurada que se realizará a una o más empresas ecuatorianas con intención a internacionalizarse.

Alcance de la investigación

Descriptivo-explicativo

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas; y los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales (Sampieri, Collado, y Lucio, 2014).

En el presente trabajo de investigación se expone como quieren lograr internacionalizarse; y se puntualiza por qué y el proceso mediante el cual lo quieren realizar. El objeto de análisis serán las empresas ecuatorianas que hayan realizado operaciones de internacionalización, no solo en calidad de exportadoras, sino, que hayan realizado inversión directa en el extranjero. Se explicará el proceso de los casos de internacionalización y se identificará las acciones determinantes para lograrlo. Cabe agregar que se deben definir los criterios básicos de selección, si son empresas públicas o privadas, empresas de manufactura o de servicios.

Diseño de investigación

Un diseño se refiere a elaborar una estrategia para poder recopilar información que servirá para la investigación que se plantea con el objetivo de dar una solución al problema presentado (Sampieri, Collado, y Lucio, 2014).

Fuentes

Para la recopilación de información se van a utilizar fuentes primarias y secundarias. La fuente primaria será la entrevista a la finca “Don Segundo”, la cual tiene la intención de internacionalizarse y se analizará cuáles son las barreras que lo impiden. Por otro lado, se utilizarán fuentes secundarias, tales como la Superintendencia de Compañías para realizar el análisis de los estudios financieros de las empresas: Bimbo, Inalecsa y Nirsa.

Herramientas de investigación

El presente trabajo de investigación tendrá como herramientas las siguientes técnicas:

- Entrevista
- Análisis documental
- Estudio de casos

Capítulo 4 Análisis Externo

En el capítulo cuatro, se realiza el análisis PESTAL con el objetivo de tener una perspectiva más específica sobre la industria de alimentos en el Ecuador, los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que afectan ya sea de manera positiva o negativa el funcionamiento, desempeño y rendimiento de la industria.

Análisis PESTAL

El análisis PESTAL es una herramienta que es utilizada en el análisis estratégico que estudia y define el entorno de una empresa o industria, mediante el análisis en conjunto de factores externos. El objetivo de este análisis es poder describir el contexto o ambiente en el cual opera una empresa y, es de vital importancia, ya que influye en la toma de decisiones al momento de desarrollar estrategias ya sea a corto o largo plazo (Quiroa, 2020).

A continuación, se realizará el análisis PESTAL de la industria de alimentos en el Ecuador.

Entorno político

Desde el año 2007 hasta el 2017, Ecuador contó con una estabilidad política relativamente positiva, ya que se mantuvo bajo un mismo partido con 10 años consecutivos. La estabilidad política de un país, independientemente de los métodos del gobierno, es considerado un factor positivo para las industrias (Zibell, 2017).

Es evidente que la estabilidad política combinada con cierto tipo de libertad económica es de carácter necesario para el crecimiento del PIB. A aquellos países que cuentan con parlamentos con numerosos partidos políticos y fragmentados, se les dificulta la implementación de políticas

económicas que beneficien a los mercados y evitar los principales problemas que afectan a la economía nacional (Cabia, 2019).

A pesar de que un gran porcentaje de la población ecuatoriana no estuvo de acuerdo con los métodos del gobierno, este procuró durante los últimos años brindar las condiciones ideales para el intercambio comercial internacional, mediante la mantención de convenios con el exterior para lograr beneficios comerciales, tales como el Acuerdo Comercial con la Unión Europea que permite realizar las transacciones internacionales con impuestos y aranceles preferenciales. En el 2021, mediante las elecciones presidenciales Ecuador logra dar un giro a la forma de gobierno con la que se ha estado manejando durante los últimos 10 años cuando Guillermo Lasso queda como presidente electo. Dicho acontecimiento tuvo un efecto positivo en los índices económicos del país, ya que un día después de su victoria, el riesgo país logró bajar 345 puntos llegando a 824 desde 1169. Grandes inversionistas mencionan que el triunfo de Lasso es un soplo de frescura en la continuidad del país, resaltando como positivo el enfoque equilibrado que Lasso tiene sobre la economía (Ortíz, 2021).

Todo lo antes mencionado ejerce como un efecto positivo para las empresas que pertenecen a la industria alimenticia que están pensando en internacionalizarse y para aquellas que ya lo han hecho, debido a que el nuevo gobierno promete impulsar de manera significativa la economía del país y las actividades de las empresas, implementando políticas que beneficien el funcionamiento de las empresas e impulsen el crecimiento de las mismas, ya sea en el mercado local o en el mercado internacional.

Entorno legal

En el entorno político legal se cuenta como regulador al COPCI que controla todos los procesos comerciales y de consumo a nivel nacional e internacional, se abarca la producción, distribución y el intercambio. Los objetivos de los controles son con el fin de impulsar e incentivar la producción y de esa manera incrementarla, donde se facilite herramientas para su ejecución. Para el trabajo de investigación se considera como un beneficio que permite regular mejor los procesos de los negocios internacionales debido a que impulsa la actividad comercial.

En el artículo 95 se establece la creación del instituto de promoción de exportaciones e inversiones extranjeras para la ejecución de normas en la promoción de productos del Ecuador y así ser reconocidos en el comercio internacional. La creación del instituto ha permitido a Ecuador ser reconocido a nivel internacional (COPCI, 2010).

En el entorno legal que afectan a los negocios que realiza el Ecuador con otros países tenemos los reglamentos técnicos y normas que la Unión europea ha aplicado, como las grandes cantidades de legislaciones sobre prescripciones técnicas y procesos de evaluación, con el fin de regularizar la libre circulación de mercancías con alta seguridad y salud (PROECUADOR, 2020).

En el Apéndice A se han incluido las normas legislativas que acredita la unión europea se enumeran en la Tabla 1.

De igual manera, Ecuador cuenta con convenios comerciales con países de todo el mundo, los mismos que permite gozar al país de varios beneficios en las relaciones de intercambio internacional, tales como aranceles e impuestos preferenciales.

De acuerdo con el SICE, Sistema de Información sobre el Comercio Exterior, los convenios con los que cuenta Ecuador con los países del mundo son:

- ETFA: Asociación Europea de Libre Comercio, vigente desde noviembre del 2020 y está conformado por: Suiza, Noruega, Liechtenstein e Islandia.
- Acuerdo de Libre Comercio con Reino Unido: Vigente desde el 01 de enero del 2021. Mediante este tratado se tiene acceso sin aranceles a la quinta economía mundial con 66 millones de compradores. Según cifras del Fedexport, las principales exportaciones hacia el Reino Unido son banano, atún, camarón, productos textiles y flores, es decir, las empresas que pertenecen a la industria alimenticia pueden beneficiarse de manera significativa mediante este reciente acuerdo.
- Acuerdos multilaterales con miembros de la OMC.
- Uniones aduaneras con la Comunidad Andina.
- Acuerdos comerciales preferenciales con: Guatemala, Chile, Colombia, Venezuela, México y países pertenecientes al MERCOSUR.

Como se puede observar, Ecuador cuenta con muchos acuerdos comerciales con algunos países del mundo, lo que es un factor positivo para todas aquellas empresas que pertenecen al sector alimenticio que deseen internacionalizarse y, para aquellas que actualmente mantienen relaciones comerciales con el exterior.

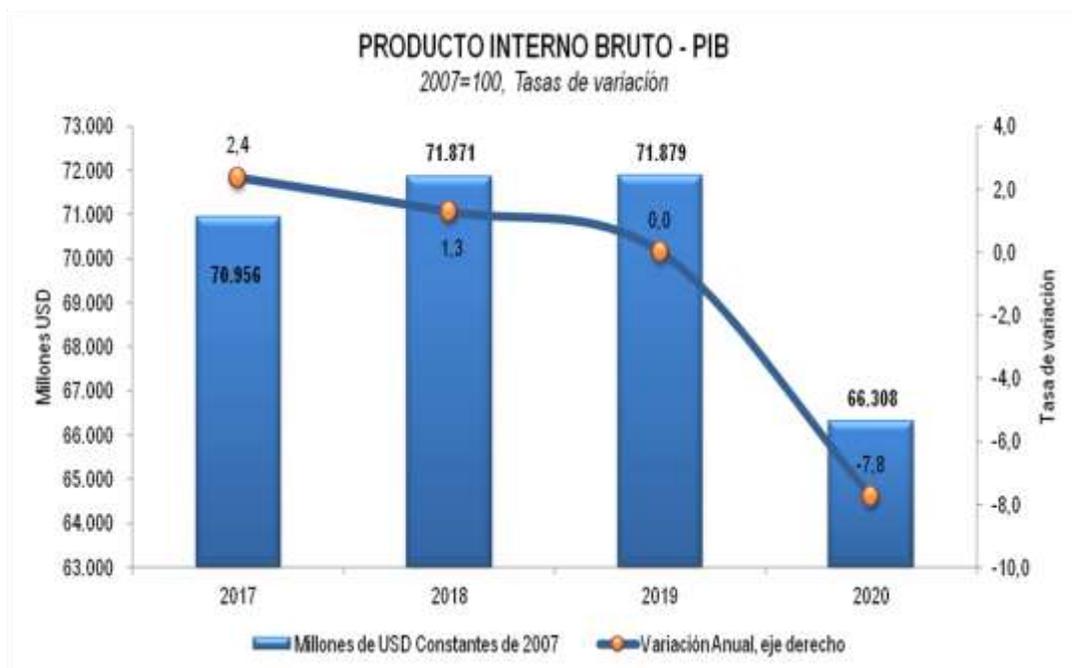
Entorno económico

La situación económica que presentó Ecuador en el 2020 fue un decrecimiento en 7.8 % debido al impacto negativo que ha tenido la emergencia sanitaria a nivel mundial, afectando la producción y el comercio de las industrias (Banco Central del Ecuador, 2021).

En la Figura 1 se muestra el decrecimiento del producto interno bruto.

Figura 1:

PIB de los últimos años



Nota. El gráfico presenta las cifras del PIB de los últimos años, por Banco Central del Ecuador, 2021, obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1421-la-pandemia-incendio-en-el-crecimiento-2020-la-economia-ecuatoriana-decrecio-7-8>

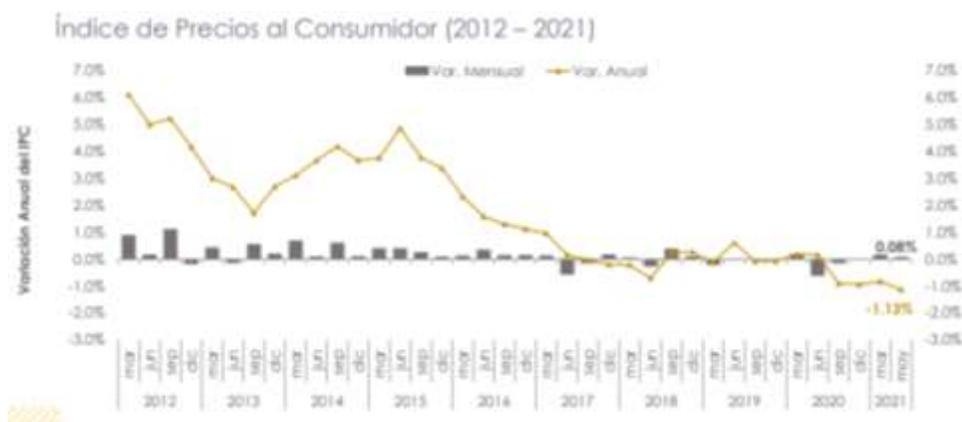
Dentro de las contribuciones que afectan al PIB se encuentra las exportaciones e importaciones que si se obtuvo una caída del 2.9 % pero cabe destacar que hubo un incremento en las exportaciones no petroleras del 7.8 %. Dentro de los productos que tuvieron aspectos

positivos en sus ventas al exterior como el camarón con 8.0 %, banano, café, cacao 4.7 %, es decir destacan los productos alimenticios, ya que permitieron que exista un superávit con \$ 5.202,4 millones debido al mayor movimiento que hubo en relación a la importación con \$ 4.094,7 millones (Banco Central del Ecuador, 2021).

En cuanto a la inflación del Ecuador, el INEC reveló cifras acumuladas a mayo del presente año que se muestran en la Figura 2

Figura 2

Histórico del índice de precios al consumidor



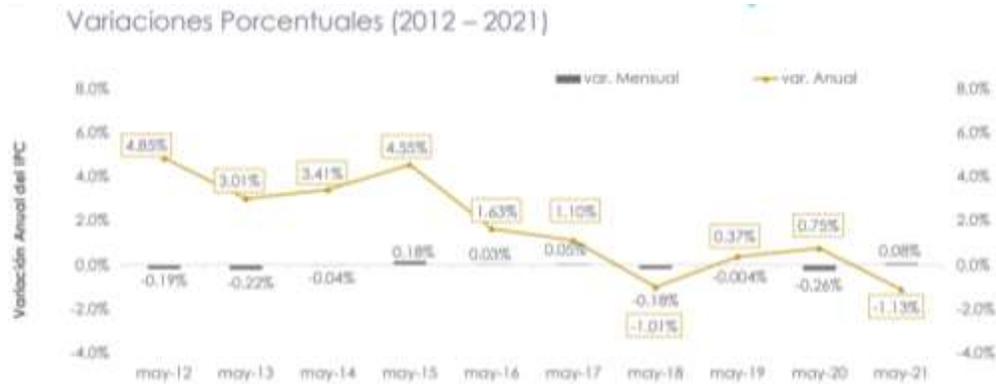
Nota. El gráfico presenta el índice de precio al consumidor del 2012 al 2021, por INEC, 2021, obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>

Se puede observar que la inflación ha tenido un comportamiento a la baja desde junio del 2020, lo cual se debe a la emergencia sanitaria por la que ha pasado el país y el mundo. Sin embargo, en mayo del 2021 llega a la variación más baja en los últimos nueve años.

Sin embargo, viéndolo desde la perspectiva de todos los meses de mayo desde el 2012, las cifras se muestran en la Figura 3.

Figura 3

Histórico de las variaciones porcentuales de la inflación



Nota. El grafico presenta las variaciones porcentuales de la inflación, por INEC, 2021, obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas>

De igual manera, el 2021 presenta una baja en la inflación significante. En el 2018, la inflación tuvo un comportamiento similar, sin embargo, el 2021 representa la variación más baja.

La incidencia mensual por división de consumo en puntos porcentuales a mayo del 2021, se presenta en la Figura 4.

Figura 4

Índices del precio al consumidor por industria



Nota. El grafico presenta los índices de precio al consumidor por industria, por INEC, 2021, obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas>

Se puede observar que la industria de alimentos y bebidas es la que mayor variación negativa tiene tanto en el 2021 como el 2020. Esto quiere decir que la industria alimenticia es la que mayor se ha visto afectada en cuanto al índice de precios al consumidor.

Entorno social

Es importante conocer la tendencia de consumo del mercado objetivo según su estilo de vida, mediante datos de los países a internacionalizar se obtendrá un panorama más amplio con respecto a la viabilidad del estudio. Existen países cuyos hábitos de importación se inclinan a industrias de productos alimenticios y que por necesidad requieren cierta mercancía que no es posible encontrar en su país. Estados Unidos es un claro ejemplo de una necesidad latente por productos derivados del Ecuador, precisamente en las frutas que producen los suelos ecuatorianos cuya popularidad va en crecimiento debido a la calidad de fruta que se produce para exportación, repitiéndose este patrón en los distintos países hacia donde se dirige el producto ecuatoriano.

En el año 2012, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos realizó un estudio sobre la estructura del gasto corriente de consumo monetario mensual de las familias ecuatorianas. En la Tabla 2 se presentan los resultados arrojados.

Tabla 2*Estructura del gasto corriente mensual*

Divisiones	Gasto Corriente	%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	584.496.341	24,4
Transporte	349.497.442	14,6
Bienes y servicios diversos	236.381.682	9,9
Prendas de vestir y calzado	190.265.816	7,9
Restaurantes y hoteles	184.727.177	7,7
Salud	179.090.620	7,5
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	177.342.239	7,4
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	142.065.518	5,9
Comunicaciones	118.734.692	5
Recreación y cultura	109.284.976	4,6
Educación	104.381.478	4,4
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17.303.834	0,7
Gasto de Consumo del hogar	2.393.571.816	100

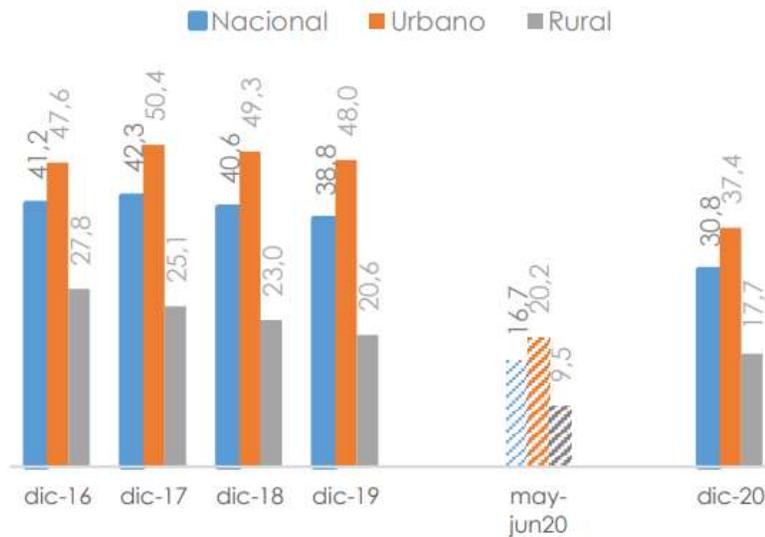
Nota. El gráfico presenta la estructura de gasto Corriente de consumo Monetario Mensual, por INEC, 2015, obtenido de <https://twitter.com/ecuadorencifras/status/568795086559027201?lang=ca>

Se puede observar que la división de alimentos y bebidas no alcohólicas es la que mayor gasto representa en el consumo de las familias ecuatorianas con un 24.40 % de participación, es decir, los consumidores ecuatorianos dirigen la mayor parte de sus ingresos a la compra de alimentos y bebidas no alcohólicas, lo que coloca a la industria alimenticia entre las principales con mayor demanda.

En cuanto a las condiciones de empleo en el Ecuador en el 2020 posterior a la pandemia mundial por la que pasó el mundo, se presentan en la Figura 6.

Figura 5

Tasa de empleo adecuado en Ecuador



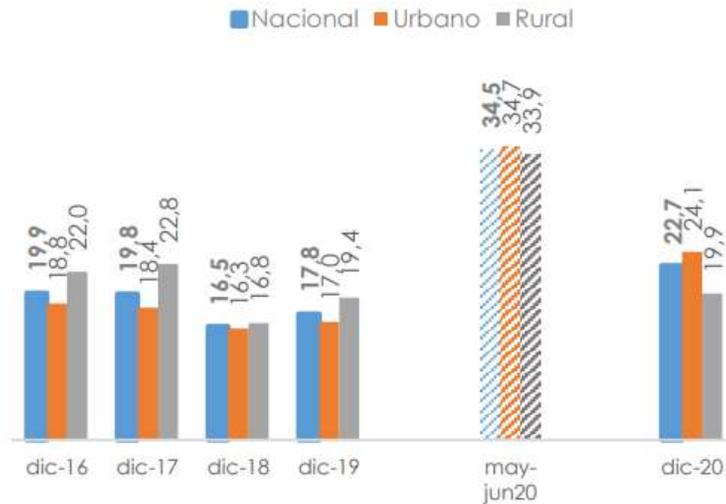
Nota. El grafico presenta la tasa de empleo adecuado en Ecuador en los últimos 5 años, por INEC, 2020, obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/enemdu-2020/>

Se puede observar que la tasa de empleo adecuado/pleno a nivel nacional disminuyó en aproximadamente 30 puntos porcentuales desde 38.8 % en el 2019 antes de la pandemia a 30.8 % después de la pandemia.

Por otro lado, en la Figura 6 se muestra la tasa de subempleo que aumentó en el año 2020 con respecto al 2019 en porcentaje respecto a la Población Económicamente Activa PEA.

Figura 6

Tasa de subempleo en Ecuador



Nota. El grafico presenta la tasa de subempleo en Ecuador, por INEC, 2020, obtenido de

<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/enemdu-2020/>

Se puede observar que la tasa de subempleo nacional con respecto a la PEA en el 2019 fue de 17.8 % y en el 2020 asciendo a 22.7 %, representando un aumento aproximado de 5 %.

En cuanto a las preferencias del consumidor respecto a la industria de alimentos, durante los últimos años se ha observado la tendencia hacia un estilo de vida más saludable, procurando consumidor alimentos orgánicos y saludables, dicha tendencia ha incrementado de manera considerable tanto en el mercado ecuatoriano como en el mercado europeo (Pro Ecuador, 2021).

Esto quiere decir que, las empresas ecuatorianas que pertenecen a la industria alimenticia que se inclinen hacia la innovación adaptándose a las nuevas tendencias sociales mundiales respecto al consumo de alimentos, tienen muchas más oportunidades de expandirse de manera exitosa hacia el mercado internacional. Cabe recalcar que es de gran importancia que las empresas realicen la debida investigación del mercado al que quieren entrar antes de ejecutar cualquier estrategia.

Entorno tecnológico

Según Pinaso, (2020) se analizan los cambios que han existido debido al avance de las tecnologías en Ecuador, las empresas han aprovechado en el 2020 la tecnología del blockchain, consiste en que los consumidores puedan escanear el código QR del producto y de esta manera monitorear la naturaleza del producto los procesos que hay en ellos, solamente con el uso del celular.

La empresa ecuatoriana El ordeño empezó esta iniciativa con su producto lácteo TRU, que contienen el código QR en el empaque y así verificar todos los canales que ha pasado hasta llegar al consumidor.

Otras empresas del sector camaronero también han hecho uso del blockchain para elevar el desarrollo de la acuicultura y así ofrecer al consumidor información completa acerca del inicio del camarón donde se detalla como el camarón fue producido con el objetivo de asegurar un alto nivel de calidad (Pinaso, 2020).

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Quito, (2021) ante los cambios que ha vivido el mundo durante el 2020 debido a la pandemia del covid-19, las soluciones tecnológicas han tomado fuerza en las compañías. Se prevé que para el 2021, existirán nuevas tendencias tecnológicas que estarán encaminadas a lograr nuevas oportunidades de desarrollo, crecimiento y consolidación de los negocios en las empresas. Entre las tendencias tecnológicas pronosticadas para el 2021 se encuentran:

- **Inteligencia artificial:** Consiste en adecuar la automatización de la información. Servirá para mantener y mejorar la estructura empresarial.

- Edge Computing: Tiene el objetivo de descentralizar la información de almacenamiento tradicional para evolucionar hacia la periferia, mejorando los niveles de rendimiento de las aplicaciones.
- Redes 5G: Implementación de la quinta generación de internet que usan las tecnologías móviles.
- Big Data: Esta nueva infraestructura proporciona nuevas oportunidades, ahorros y transformación en todas las áreas de las empresas.

De acuerdo a un estudio realizado por el INEC, en enero del 2021 hubieron 11.7 millones de usuarios de Internet aumentando un 15 % entre el 2020 y el 2021. La penetración de internet fue de 57.3 % en enero del 2021 (INEC, 2021).

A enero del 2021, Ecuador registró 14.0000 millones de usuarios de redes sociales, aumentando en 2 millones con respecto al 2020. La cantidad de usuarios en las redes sociales representó el 78.8 % de la población total del Ecuador en el 2020 (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2021).

En cuanto a las conexiones móviles, Ecuador conto con 13.83 millones de conexiones a finales de enero del 2021, representando un 77.8 % de la población total (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2021).

Se puede observar que durante los últimos años y debido al efecto de la pandemia mundial, el porcentaje de los ecuatorianos con uso de tecnología ha aumentado de manera significativa (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2021).

En el 2020, el gobierno ecuatoriano implementó la Propuesta de Ley de Conectividad y Transformación Digital, la cual tiene como objetivo impulsar el crecimiento de las empresas

mediante la capacitación en el uso de las TIC a los empresarios, ya que hoy en día es de gran importancia que las empresas adoptan las TIC de manera eficiente dentro de sus actividades y de esa manera puedan impulsar su crecimiento y maximizar sus ganancias (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2021).

Entorno ambiental

De acuerdo con un estudio realizado por el INEC, el 80 % de las empresas en Ecuador no registrar tener algún gasto o inversión en protección ambiental ni cuentan con un estudio de impacto ambiental y, el 98 % no cuenta con sistemas de gestión ambiental mediante certificaciones internacionales dentro de sus organizaciones (Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, 2021).

Es por eso que, el Ministerio de Ambiente decidió implementar el proyecto “Punto Verde”, como una herramienta para fomentar la competitividad del sector industrial y de servicios, con el objetivo de incentivar al sector público y privado a hacer empleo de nuevas y mejores prácticas productivas. Punto Verde es una certificación que es otorgada a todas aquellas empresas que demuestren un porcentaje significativo de reducción en la contaminación en sus actividades y procesos y, al momento 12 empresas a nivel nacional ya cuentan con dicha certificación (Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, 2021).

Es importante que las empresas que pertenecen a la industria alimenticia cuenten con todo tipo de certificaciones ambientales si desean expandir sus actividades al exterior, ya que para exportar es necesario presentar certificados tales como BPM que garanticen que tienen buenas prácticas manufactureras y que son amigables con el medio ambiente, ya que puede ser

un punto a favor en las negociaciones con países que tienen dentro de su cultura el cuidado ambiental como prioridad.

Orientación al mercado de las empresas que buscan internacionalizarse.

Dentro de los objetivos específicos de la presente investigación, se había mencionado el determinar la orientación al mercado de las empresas que buscan internacionalizarse mediante un modelo de investigación de mercado.

Se elaboró un diseño de investigación de mercado enfocado a una empresa productora de banano orgánico en Ecuador, mediante la ejecución de una entrevista compuesta por un banco de preguntas relacionadas con las actividades cotidianas de sus operaciones y su perspectiva hacia la internacionalización.

Se realizó la entrevista a la Sra. Corina Bazán, dueña de la finca “Don Segundo”, quien aportó información acerca de factores claves en las operaciones del negocio y su motivación a la internacionalización.

Don Segundo es una finca que se encuentra en Milagro dedicada al cultivo, siembra, producción y comercialización de banano orgánico. Actualmente tiene tres años en el mercado y sus principales clientes son empresas exportadoras que se dedican a hacer llegar el producto ecuatoriano de la finca al mercado internacional.

Bazán indica que desde hace un tiempo atrás ha considerado con su familia expandir el negocio a mercados internacionales mediante la exportación de su producto, pero uno de los obstáculos que no le permite lograrlo en el terreno disponible y la capacidad de producción que mantienen actualmente. La finca tiene tan solo 15 hectáreas y para poder exportar es necesario tener más plantación para alcanzar a llenar un contenedor. Por otro lado, la motivación de los

dueños de finca de internacionalizarse es debido a la atraktividad del mercado internacional, debido a que en el exterior el precio de la caja del banano orgánico es mucho mayor. Indican que el país al que les gustaría expandirse es a Estados Unidos.

La empresa objeto de este estudio cuenta con un código orgánico que es otorgado por el Ministerio de agricultura y ganadería, el cual les permite realizar transacciones comerciales directamente con exportadoras, ya que muchos de los agricultores pequeños no cuentan con acceso a dicho código y no tienen la capacidad de vender su producto a las exportadoras grandes del país.

La empresa productora de banano cuenta con una posición competitiva en el mercado, ya que actualmente son muy pocos los agricultores que cuentan con plantaciones de banano orgánico, es por eso, que han logrado conseguir contratos exclusivos con exportadoras importantes del país.

En cuanto a la cadena de valor que utilizan, Bazán menciona que la siembra del banano orgánico es diferente a la siembra del banano tradicional, ya que no incluyen dentro de su proceso la implementación de químicos ni líquidos agresivos y, realizan el proceso de siembra y cosecha a mano, procurando cumplir con los estándares de calidad establecidos por los clientes exportadores. Todas las personas involucradas en el proceso de producción del banano orgánico cuentan con todos los insumos de calidad y limpieza, tales como: mascarillas, guantes y gorros. Las maquinarias que utilizan para empacar, perfilar y etiquetar son de primera calidad con material de acero inoxidable. Por último, una vez que el producto está terminado, es transportado hacia el cliente exportador mediante un camión y chofer de alta seguridad, los cuales llevan implementados rastreadores satelitales.

La finca tiene ingresos mensuales aproximados de \$ 20.000, costos de \$ 12.000, lo que significa que cuenta con una utilidad aproximada del 40 %.

A pesar del buen rendimiento que tiene la finca, los dueños indican que la inversión necesaria para convertirse en exportadores es sumamente alta, iniciando por la cantidad de terreno que deberían comprar para poder tener la capacidad productiva necesaria y llenar un contenedor, indicaron que el precio promedio por hectárea es de \$ 15.00 y, que al única alternativa que consideran viable para poder lograrlo es sacar un préstamo al banco mediante la hipoteca de la hacienda, de esa manera, podrían comprar el terreno necesario, aumentar sus ingresos, pagar la deuda al banco y, crecer de manera exponencial.

En base a la entrevista realizada, se puede determinar que la orientación al mercado de la empresa es el mercado estadounidense con cajas de banano orgánico, ya que Estados Unidos es un país en el que la caja de banano orgánico se cotiza a un precio muy atractivo, además de que valoran de manera significativa la naturalidad y calidad del proceso productivo del producto.

En el año 2018, José Aulestia, PhD en Dirección de Empresas Internacionales, realizó un amplio estudio entre diferentes grupos de empresarios sobre la orientación al mercado de las empresas ecuatorianas, en donde, se pudo descubrir que, las estrategias y tácticas en las empresas ecuatorianas siguen estando marcadas por una visión desde el interior de la empresa, es decir, son los procesos y operaciones internas las que controlan y dirigen el negocio, impidiéndoles salir del contexto de una orientación a la producción o producto. José indica que la orientación de las empresas debe estar dirigida al mercado y al perfil de cliente al que se desean dirigir, sin embargo, las empresas se enfocan en lo interno, en su producción y en el producto, cuando el centro de los negocios es el cliente (Aulestia, 2018).

Es decir, las empresas necesitan elaborar estrategias que estén orientadas a la satisfacción del cliente, a realizar estudios de sus costumbres y preferencias para poder tener éxito en la internacionalización.

Es por eso, que la Federación Ecuatoriana de Exportadores Fedexport junto con Pro Ecuador, crearon el Programa Empresas de Excelencia Exportadora E3 para capacitar a las empresas ecuatorianas en sus actividades de exportación, con el objetivo de mejorar sus capacidades de exportación a través de la innovación y creación de prototipos alternativos al modelo de negocio. El programa tiene seis componentes: asistencia técnica para la internacionalización, acceso a mercados, sistematización, coaching exportador, adecuación de oferta exportable y, encuestas de medidas no-arancelarias (CAF, 2019).

El programa cuenta con todas las herramientas para que puedan ser brindadas a las empresas exportadoras ecuatorianas, de esta manera las mismas pueden adquirir una mejor orientación al mercado mejorando sus estrategias de internacionalización, incrementando su competitividad y posicionándose de manera más ventajosa en el mercado (CAF, 2019).

Capítulo 5 Análisis de Mercado

En el presente capítulo se analiza el rendimiento del mercado de industria de alimentos mediante el análisis de los resultados financieros y económicos de empresas de la industria de alimentos del Ecuador.

Para poder conocer el rendimiento de los mercados exteriores de la industria de alimentos y bebidas, se procederá a realizar el análisis de los estados financieros de una empresa ecuatoriana productora, comercializadora y exportadora de alimentos, con el objetivo de conocer la participación y el rendimiento que tienen las actividades de exportación sobre los ingresos y márgenes de la empresa.

Las empresas escogidas para realizar el análisis el debido, son tres empresas ya internacionalizadas (Bimbo, Inalecsa y Nirsa) y, una empresa previa a internacionalizarse (Finca Don Segundo). La razón por la cual se decidió realizar el análisis de esta manera es debido a que se pretende encontrar la siguiente información:

- En cuanto a las empresas ya internacionalizadas: el desempeño financiero antes de internacionalizarse y después de internacionalizarse.
- En cuanto a la empresa que aún no se ha internacionalizado: la visión y la estrategia que se plantean para poder hacerlo de manera adecuada en el futuro y, la perspectiva que tienen al momento sobre la internacionalización.

La empresa que se escogió para realizar el análisis es Negocios Industriales Real NIRSA S.A., quien se dedica a la producción, comercialización y exportación de productos congelados y enlatados, su marca principal es la marca REAL. Se escogió esta empresa debido a que tiene 64 años en el mercado y cuenta con actividades de internacionalización importantes, es decir,

exporta a muchos países alrededor de todo el mundo, tales como: España, Estados Unidos, Holanda, Italia, Colombia y Argentina (Cámara Nacional de Pesquería, 2018).

NIRSA comenzó sus actividades en 1957 con su primera planta y, para el año 1971 ya se encontraba realizando sus primeras actividades de internacionalización, es decir, luego de casi 15 años logró internacionalizarse.

Para el año 2020, NIRSA registró una ganancia neta de \$ 3.061.398 y un total de ingresos de \$ 411.125.107, de los cuales \$ 253.212.328 pertenecen a las exportaciones y \$ 157.912.760 pertenecen a las ventas locales. En cuanto a las ganancias, la empresa presenta un margen neto del 1 % y, en cuanto a las ventas, el 62 % de los ingresos netos de NIRSA pertenecen a los ingresos por exportaciones y el 38 % pertenecen a las ventas locales (Superintendencia de Compañías, 2020).

Lo antes mencionado significa que las actividades de internacionalización de la empresa tienen un fuerte impacto sobre los ingresos de la misma, con una participación mayor al 50 % y mayor a las ventas locales.

Para poder tener una perspectiva del impacto financiero que tienen las actividades de internacionalización de la empresa, se procederá a realizar un análisis de los estados financieros previos a que la empresa se vuelva exportadora.

El último año que NIRSA presentó estados financieros sin actividades de internacionalización fue en el año 1970, en el cual sus ingresos fueron de \$ 13.516.689 y su utilidad neta de \$ 866.368. Es decir, para 1970 la empresa representaba un margen neto de 6 % y el 100 % de sus ingresos pertenecían a las ventas locales (Superintendencia de Compañías, 2020).

Se puede observar que, desde aquel entonces hasta la actualidad, la empresa ha incrementado sus ingresos en aproximadamente un 30 %, pero su ganancia neta ha disminuido en un 5 %. Esto se debe a que, así como las exportaciones tienen efectos significativos en los ingresos, también tienen un efecto importante en los costos y gastos, lo que lleva a las empresas a tener un margen de ganancia menor. Sin embargo, desde la perspectiva en valor y no en porcentaje, las actividades de internacionalización tienen un efecto muy positivo en el desempeño y rendimiento financiero de las empresas.

Así mismo, se realizó el análisis de los estados financieros de dos empresas más ecuatorianas: BIMBO ECUADOR e INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ECUATORIANAS INALECSA.

En cuanto a BIMBO, es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de panificación, que cuenta actualmente con 76 años en el mercado, tiene presencia en 33 países, más de 13.000 productos y más de 100 marcas de reconocido prestigio. BIMBO realizó sus primeras actividades de internacionalización en el año 1999, es decir, luego de 54 años de ser fundada decidió internacionalizarse. Los ingresos de Bimbo un año antes de que se internacionalizara, es decir, en el año 1998 fueron de \$ 91.042.696 y su ganancia neta fue de \$ 70.915, por lo que presentó un margen de ganancia de menos del 1 % (Superintendencia de Compañías, 2020).

Después de dos años desde su primera actividad de internacionalización, presentó el siguiente comportamiento financiero: Ingresos totales de \$ 19.245.057, ventas locales de \$ 19.063.248 y exportaciones de \$ 100.589, es decir, las exportaciones representaban menos del 1 % durante sus primeros años de internacionalización. Las ganancias netas fueron de \$ 11.494, es decir, la empresa presentó un margen de ganancia de menos del 1 %. Se puede observar que el

comportamiento financiero antes y después de sus actividades de internacionalización no fueron tan diferentes, es decir, las exportaciones no generaron un impacto relevante para la empresa. Para el año 2020 con más de 20 años con actividades de internacionalización, el comportamiento financiero de la empresa se presentó de la siguiente manera: Ingresos totales de \$ 7 7.686.178, ventas locales de \$ 76.103.225 y exportaciones de \$ 1.582.952, es decir, las exportaciones tuvieron una participación del 2 % sobre las ventas totales, mientras que las ventas locales representaron el 98 % de las ventas. En cuanto a la ganancia neta, la empresa presentó ganancias netas de \$ 2.840.833 y un margen del 4 % (Superintendencia de Compañías, 2020).

Como se puede observar, con el pasar de los años, las exportaciones de la empresa no representan un aporte significativo a las ventas totales de la empresa. A pesar de que la participación de las exportaciones aumento durante los últimos años y ayudó de alguna manera a incrementar el margen neto de la empresa, las ventas locales son la mayor fortaleza de la empresa.

Por lo que, se puede obtener un enfoque más específico en cuanto al impacto de las actividades de internalización en las empresas, ya que no en todas las empresas de alimentos, las exportaciones logran tener un mismo efecto, como, por ejemplo, en el caso de NIRSA que las exportaciones lograron un efecto positivo en el comportamiento financiero de la empresa, mientras que para BIMBO las exportaciones no tienen un efecto tan relevante en los ingresos o márgenes de la empresa.

Por otro lado, INALECSA es una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de snacks y cuenta con más de 40 años en el mercado ecuatoriano. De igual manera, se analizaron sus estados financieros y el comportamiento de estos con las actividades de internacionalización de la empresa para poder obtener otra perspectiva y enfoque.

La empresa tuvo sus primeras actividades de internacionalización en el año 2000, en el cual su comportamiento financiero fue el siguiente: Total ingresos de \$ 8.793.754, exportaciones de \$ 83.823 y ventas locales de \$ 7.828.174, es decir, la participación de las exportaciones fue de menos del 1 %. En cuanto a las ganancias, la empresa presentó \$ 282.854, es decir, un margen neto del 3 %. Mientras que, el comportamiento financiero de la empresa previo a realizar actividades de exportación en el año 1999 fue el siguiente: Total ingresos de \$ 222.767 y ganancias de \$ 39.407, es decir un margen neto del 18 % (Superintendencia de Compañías, 2020).

Se puede observar que entre el año 1999 y el 2000, el margen neto de la empresa disminuyó un 15%, mientras que los ingresos aumentaron en un 40 %. Viéndolo desde el punto de vista en valores y no en porcentaje, las actividades de internacionalización aumentaron las ganancias netas de la empresa en aproximadamente un 60 %, lo cual representa un impacto relevante de las actividades de internacionalización en el comportamiento y rendimiento financiero de la empresa.

Al año 2020, luego de varios años de realizar actividades de internacionalización, la empresa presentó los siguientes resultados: Ingresos totales de \$ 47.454.985, exportaciones \$ 2.771.138, ventas locales de \$ 44.683.841 y, ganancias netas de \$ 6.644.461. Es decir, las exportaciones representaron un 6 % de las ventas, mientras que las ventas locales tuvieron una participación del 94 % y, el margen neto fue de 14 % (Superintendencia de Compañías, 2020).

Se puede observar que el margen neto de la empresa aumentó en 11 % desde el primer año de internacionalización y la participación de las exportaciones aumentaron un 5 %. A pesar de que las exportaciones no tienen una participación relevante en los ingresos de la empresa, este si genera un efecto positivo en cuanto a las ganancias de esta, esto quiere decir que, la mayoría

de las ventas se ejecutan en el mercado local pero los mayores márgenes de ganancia se encuentran en las exportaciones.

Luego de haber realizado el análisis en las tres diferentes empresas, se puede concluir que las actividades de internacionalización generan un impacto diferente en cada tipo de empresa. A pesar de que las tres son empresas grandes con muchos años en el mercado, el efecto de la internacionalización difiere. Lo antes mencionado guarda estrecha relación con la estrategia que decida ejecutar la empresa y la importancia que decida darles a las actividades de internacionalización, así mismo como el esfuerzo y los recursos que asigna para las mismas. Sin embargo, en cualquiera de los casos, el aporte positivo de la internacionalización en las empresas es notorio, en unas tiene un efecto más relevante que en otras, pero siempre causa un efecto.

Así mismo, se logró encontrar algunos factores que se puede considerar influyeron de manera positiva en la internacionalización de las empresas:

- Estructura de esfuerzos: en algunas de las empresas analizadas se pudo observar que un mayor porcentaje de las ventas son exportaciones, lo que quiere decir que la empresa maneja una distribución de esfuerzos en cuanto a sus ventas nacionales e internacionales, lo cual puede darse debido a los márgenes de ganancia que obtengan en cada canal.
- Curva de aprendizaje en el tiempo: se pudo encontrar también que los ingresos de las empresas en los últimos años es mucho más alto que los ingresos que obtuvieron cuando recién realizaron actividades de comercialización, lo que indica que las empresas con el tiempo pudieron obtener una curva de aprendizaje, una vez analizadas las estrategias que sí funcionaron y las que no, para finalmente poder

quedarse con la que mejor les funcionara, lo mismo que puede ser adquirido únicamente de la experiencia y el tiempo en cada mercado internacional.

- **Innovación constante:** Otro factor que influye en el éxito de internacionalización de las empresas de productos alimenticios es la innovación constante y el desarrollo de nuevos productos, los productos que comercializan el día de hoy no son los mismos que comercializaban al inicio del proceso. Además, es importante considerar la elaboración de productos solo para mercados internacionales específicos, es decir, que no se comercialicen en el país de origen, pero si en el exterior. La razón por la cual las empresas deciden hacerlo es debido a las oportunidades que detectan en los mercados internacionales, como se mencionaba previamente, en algunos países la cultura de comer alimentos orgánicos y saludables es más fuerte que en otros países.
- **Inversión de marketing en mercados internacionales:** Otro factor que es importante considerar son los esfuerzos de marketing y establecer un presupuesto para realizar actividades promocionales en los mercados internacionales. En cuanto a la industria alimenticia, un tipo de cliente común son los supermercados, por lo que las empresas optan por brindar apoyo financiero a los clientes o aplicar “descuentos especiales” en los productos para introducir la marca de manera adecuada en los mercados internacionales.

Capítulo 6 Propuesta de una guía de estrategias camino a la internacionalización

En el presente capítulo se plantea una guía de estrategias que permitan obtener una orientación a las empresas de la industria de alimentos que decidan internacionalizarse.

Una vez realizados los análisis teóricos del presente estudio, se procede a realizar una guía de estrategias de internacionalización basada en toda la información obtenida previamente.

Introducción a la guía de estrategias de internacionalización.

Todas las empresas están debidamente estructuradas en varios departamentos de acuerdo con el tamaño, cantidad de empleados y necesidades. Los departamentos con los que generalmente las empresas son: departamento financiero, departamento de recursos humanos, departamento de marketing, departamento comercial, departamento de compras y, departamento de logística y operaciones (Rubio, 2016).

El departamento financiero es aquel que está encargado de gestionar la financiación de la empresa, garantizando una situación patrimonial sana. Por otro lado, el departamento de recursos humanos se encarga de asegurarse de que el grupo humano que pertenece a la organización funcione de manera adecuada. El departamento de marketing es aquel que realiza las actividades relacionadas con el incremento del número y calidad de ventas y, se encargan de garantizar que los consumidores obtengan un trato adecuado. El departamento comercial es aquel que se encarga de definir los objetivos empresariales, departamentales e individuales de la empresa. Así mismo, el departamento de compras se encarga de adquirir las materias primas y de gestionar el correcto abastecimiento de mercadería. Por último, el departamento de logística y operaciones es considerado como uno de los departamentos más importantes, debido a que es el motor esencial para la competitividad y desarrollo económico de la empresa, mediante la gestión del abastecimiento correcto del producto o servicio solicitado por el consumidor final (Rubio, 2016).

Es necesario que todas las empresas tengan un conocimiento profundo de las funciones desempeñadas por cada uno de los departamentos para que, de esta manera, los directivos puedan tomar decisiones acerca de los métodos de las estrategias a utilizar, ya que se debe generar una estrategia diferente enfocada en cada departamento de acuerdo con las funciones y actividades que los mismos realizan.

Es importante tener en cuenta que los productos comercializados por las empresas son productos alimenticios perecibles, por lo que, se deben realizar esfuerzos específicamente en el departamento de investigación y desarrollo para procurar que la vida útil de los productos sea la adecuada para poder realizar un proceso de exportación.

Razones por las cuales las empresas deciden internacionalizarse

Mata, Arteaga, y Barbero (2013). Señalan que existen varias razones por las cuales las empresas deciden extender sus actividades hacia los mercados internacionales, entre las cuales se encuentran las siguientes:

- Una respuesta contra las posibles amenazas con las que se pueden encontrar: riesgo de caída del mercado nacional, falta de crecimiento del mercado nacional o estacionalidad de la demanda interior. Por lo que, las empresas deciden internacionalizarse para: reducir el riesgo de depender de un solo mercado nacional, compensar la falta de crecimiento o la estacionalidad del mercado.
- Una respuesta ante las oportunidades existentes e identificadas en el mercado: realizar economías de escala aumentando la producción y abaratando los costos, demanda especialización que requiere el segmento de mercado objetivo que puede ser satisfecho con

la oferta actual explotando todo el potencial de la propuesta de valor o, tendencias de globalización.

Realizar un análisis DAFO de la empresa para conocer la situación en la que se encuentra actualmente la empresa.

El análisis DAFO es una de las técnicas más utilizadas en la planeación estratégica de las empresas que es de gran apoyo para la toma de decisiones, generalmente es usada para analizar de manera sistemática los ambientes interno y externo de una organización. Consiste en identificar los factores internos (fortalezas y debilidades) y, externos (amenazas y oportunidades) que influyen en el desempeño de las empresas (Dyson, 2004).

Es importante que las empresas tengan un amplio conocimiento de dichos factores para de esta manera poder elaborar estrategias basadas en dichos aspectos, usar sus fortalezas para corregir sus debilidades, tomar ventajas de las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

La matriz DAFO se muestra en la Figura 7.

Figura 7

Matriz DAFO

	OPORTUNIDADES - Cambios en el entorno social, económico, político, tecnológico - Nuevas tecnologías y procesos productivos - Nuevas necesidades del mercado	AMENAZAS - Resistencia al cambio - Competitividad - Altos riesgos y grandes obstáculos
FORTALEZAS - Recursos superiores - Capacidades distintivas - Ventajas naturales	Estrategias ofensivas: Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	Estrategias defensivas: Usar las fuerzas para evitar las amenazas
DEBILIDADES - "Talones de Aquiles" - Desventajas - Recursos y capacidades escasas	Estrategias Adaptativas: Superar las debilidades aprovechando las oportunidades	Estrategias de supervivencia: Reducir la debilidades y evitar las amenazas

Nota. El grafico presenta la Matriz DAFO. Tomado de Strategic development and SWOT analysis, por R.

Dyson, European Journal of Operational Research.

Una vez que se haya realizado en análisis FODA y se tengan identificados todos los factores internos y externos de la empresa, se puede elaborar una planeación estratégica con objetivos determinados que dirijan a las empresas a realizar las actividades de internacionalización de manera correcta, ya que, de esta manera, conocen los recursos que tienen disponible y las áreas en las que se deben trabajar para mejorar.

Es importante recalcar que una de las debilidades que presentan las empresas de la industria alimenticia es la vida útil de los productos que comercializan, por lo que, es necesario que las empresas elaboren estrategias utilizando sus fortalezas, tales como: el personal calificado y especializado, las maquinarias especializadas de producción y la tecnología del proceso de manufacturación, para poder contrarrestar los efectos negativos que pueda causar dicha debilidad.

Otro factor importante para tener en cuenta debe ser que para exportar los productos alimenticios a otros países, es necesario obtener una gran cantidad de documentos y permisos, tales como el registro sanitario del producto, lo cual puede ser considerado como una amenaza, debido a los altos costos de dicha documentación y los tiempos que toman dichos procesos. Para contrarrestar dicha amenaza es necesario que las empresas tomen ventaja de sus fortalezas, tales como el personal humano especializado en dichos trámites que tengan la capacidad de realizarlos en menos tiempo de lo esperado y aplicando estrategias que disminuyan el costo de estos, como, por ejemplo, incluir varias marcas o tamaños dentro de un mismo trámite, lo que hará que se realice un solo pago y no duplicarlo en el futuro.

Definir objetivos específicos a corto, mediano y largo plazo

Luego de haber realizado el análisis DAFO y tener un amplio panorama sobre la situación en la que se encuentra actualmente la empresa, se pueden establecer los objetivos de

internacionalización de la empresa, es decir, ya conoce en donde está y puede establecer hacia dónde quiere llegar.

Pendino (2019) planteó para que los objetivos sean aplicados de la manera correcta y se pueda llevar un control posteriormente sobre su cumplimiento, necesitan ser *SMART*. La metodología *SMART* es aquella que permite no olvidar los elementos importantes e indispensable al momento de redactar un objetivo eficaz. El primer uso del término *SMART* se dio gracias a George T. Doran, quien en 1981 hizo la publicación de un artículo llamado “*There is a SMART Way to Write Management’s Goals and Objectives*”. Las características que propone el método son las siguientes:

- *SPECIFIC*: El objetivo debe ser específico, estratégico y significativo.
- *MEASURABLE*: Debe ser medible y motivador, es decir, debe contar con herramientas que permitan medir el nivel de cumplimiento.
- *ACHIEVABLE*: Debe ser alcanzable, aceptable, acordado y alineado con la estrategia, es decir, debe ser realizable en las condiciones con las que se cuenta.
- *REALISTIC*: Debe ser realista, relevante, razonable y orientado a resultados, es decir, no se deben fijar objetivos que se encuentren fuera del alcance.
- *TIME-BOUND*: Deben ser limitados en el tiempo y tangibles, es decir, debe existir un límite de tiempo para alcanzar lo que se propone para de esta manera poder medir el cumplimiento.

Es importante tener en cuenta que los procesos de documentación para exportar alimentos al exterior pueden tomar entre 6 meses y 1 año, por lo que, es necesario tomar en cuenta dichos tiempos para poder establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Definición de estrategias empresariales/organizacionales

Se define la estrategia a utilizar para lograr los objetivos propuestos en base a la estrategia que ocupa actualmente la empresa.

Luego de haber realizado el análisis DAFO y establecer los objetivos que se quieren lograr mediante la internacionalización, se procede a seleccionar la estrategia que deberá utilizar la empresa para llegar a los mercados internacionales. En esta etapa, la empresa deberá decidir si aplicar la misma estrategia que usa en el mercado local para el mercado internacional o aplicar una estrategia diferente.

Una estrategia competitiva es un conjunto de acciones ofensivas y/o defensivas que son ejecutadas para lograr una posición ventajosa en relación con los competidores, que sea sostenible en el tiempo y maximice las utilidades de la empresa. Existen tres tipos de estrategias genéricas: liderazgo en costos, la cual consiste en ofrecer la propuesta de valor al menor costo en el mercado; liderazgo en diferenciación, la cual consiste en generar un producto con características diferenciadoras y únicas en el mercado por el cual los consumidores estén dispuestos a pagar un valor adicional; y, segmentación de mercado, la cual guarda relación con la audiencia a la que es dirigido un producto o servicio (Porter, 1991).

Michael Porter creó la siguiente matriz que se muestra en la Figura 8 para que las empresas puedan definir de manera adecuada las estrategias competitivas que desean utilizar

Figura 8

Estrategia competitiva



Nota. El gráfico presenta la matriz para definir las estrategias competitivas. Tomado de Ventaja competitiva, por M. Porter, Cecsca

El tipo de estrategia que la empresa decida utilizar siempre va a estar ligada a los factores internos y externos previamente analizados en el análisis DAFO, ya que de esta manera tienen una amplia perspectiva de los recursos con los que cuentan y las áreas en las que tienen falencias.

En cuanto a las empresas dedicadas a la comercialización de productos alimenticios, las estrategias más utilizadas son: liderazgo en costos y diferenciación. La empresa deberá escoger de manera adecuada la estrategia de introducción al mercado internacional que utilizará y, puede hacerlo de dos maneras: aplicando la misma estrategia utilizada en territorio nacional o utilizando una estrategia diferente y especializada para el territorio internacional. Cabe recalcar que, antes de tomar una decisión, es necesario realizar un estudio de mercado enfocado a cada tipo de país al que se quiere ingresar. Por lo general, la industria de alimentos cuenta con muchos competidores directos, indirectos y sustitutos, por lo que, ya sea que se escoja la estrategia de costos o la de diferenciación, se debe tomar en cuenta el nivel de rivalidad de la industria.

Así mismo, existen otros tipos de estrategias de crecimiento e internacionalización, las cuales son integración vertical e integración horizontal.

La integración horizontal es considerada como una opción al alcance de las empresas al momento de ejecutar estrategias de crecimiento. Consiste en tomar ventaja de los recursos tecnológicos y humanos con los que cuenta la empresa, como, por ejemplo, adquirir otras empresas o fusionarse con otras que pertenecen al mismo sector, reduciendo el nivel de competencia y aumentando las cuotas de mercado y el nivel de expansión (Galán, 2015).

Por otro lado, la integración vertical ocurre cuando una empresa decide abarcar cada una de las fases del ciclo completo de producción, es decir, la empresa se hace cargo desde la fase inicial en el desarrollo y producción de un producto hasta el abastecimiento de los consumidores finales. De esta manera la empresa logra obtener mayores ganancias, ya que reduce en gran porcentaje los costos y gastos relacionados a las actividades que anteriormente delegada a terceros. La ejecución de esta estrategia repercute en la creación de economías de escala y sinergias entre empresas que funcionan bajo una misma matriz (Galán, 2015).

En cuanto a la internacionalización, las empresas pueden aplicar la estrategia de integración horizontal dirigiéndose a nuevos mercados o creando productos para otro tipo de segmento a los que normalmente atienden de manera local. De igual manera, pueden aplicar la estrategia de integración vertical comprando plantas en el exterior que le permitan abaratar los costos de producción o realizando alianzas estratégicas con empresas extranjeras que cuenten con los activos y recursos necesarios para poder lograr lo antes mencionado.

Definir la metodología para ejecutar la estrategia planteada.

Una vez que se estableció la estrategia que va a utilizar la empresa para realizar sus actividades de internacionalización, se procede a escoger la metodología de esta, ya que existen varios tipos tales como: exportación, Joint Venture, franquicias y, licencias.

A continuación, se explicará cada uno de los métodos de internacionalización junto con sus ventajas y desventajas.

Exportación:

El proceso de exportación consiste en vender, entregar y cobrar productos y/o servicios a clientes que se encuentran fuera del territorio nacional, es decir, a clientes internacionales. La exportación es el método más sencillo y tradicional de comenzar una internacionalización.

Mondragón, (2016) plantea las ventajas de la exportación, que son las siguientes:

- Diversificación de riesgo al no depender solamente del mercado nacional.
- Ampliación de la facturación, es decir, aumento de ingresos.
- Nuevos mercados que comprenden nuevas oportunidades y nuevos retos.
- Posicionamiento tanto del producto como de la empresa.
- Globalización de marca.
- Incremento de clientes potenciales.
- Altos márgenes de ganancia

Y en cuanto a las desventajas, la exportación presenta las siguientes:

- Modificación del producto en su envase o presentación para adaptarse a los mercados.

- Complejidad de la logística y nuevos canales de distribución.
- Procesos complejos y extensos de obtención de certificación y permisos.
- Requiere alta inversión.
- Vida útil de los productos perecibles

Joint Venture:

Según Fernández, (2018) es un acuerdo contractual realizado entre dos o más empresas que consiste en una empresa extranjera que aporta capital y tecnología y otra empresa local que aporta conocimientos del mercado y acceso al mismo. Este tipo de internacionalización es ideal cuando las empresas locales no tienen la capacidad de invertir en instalación de una sucursal en un mercado internacional y cuando los gobiernos de los países a los que se desea entrar ordenan a las organizaciones internacionales invertir junto con las compañías locales a formar en agrupación una empresa.

Las ventajas del Joint Venture son las siguientes:

- Minimización de riesgos, ya que es compartido con todos los socios involucrados.
- Mayor competitividad, ya que se aumenta el nivel de competitividad y productividad al unirse dos o más empresas.
- Objetivos compartidos, ya que todos los socios trabajarán en conjunto para lograrlos.
- Acceso y entrada a nuevos mercados, debido a que el socio del mercado destino ya cuenta con conocimiento del mercado y los recursos para acceder al mismo, lo que permite ahorrar capital en investigaciones de mercado.
- Acceso a financiamiento, ya que al ser dos entidades la solvencia es mayor y la posibilidad de que los bancos otorguen créditos es mayor.

Y, las desventajas son las siguientes:

- Incremento alto de capital, así mismo como se comparten los riesgos y las ganancias, el capital a invertir es un monto mucho más elevado.
- Posibilidad de conflicto de intereses, ya que al existir varias partes involucradas puede darse el caso de que alguna de ellas actúe en beneficio propio.
- Valoración individual de las empresas, debido a que puede existir discrepancias en cuanto al porcentaje de participación de las partes, es por eso que, dicho porcentaje debe ser establecido desde el principio (Fernández, 2018).
- Divulgación de fórmulas de producción de los productos alimenticios.

Franquicias:

Constituye un método de entrada a un mercado internacional en el que se involucran dos partes: el entrante y una entidad del país destino. Consiste en que el entrante transfiere bajo contrato un formato de negocio para que sea desarrollado por la entidad en el país destino. En otras palabras, el entrante hace uso de los recursos intangibles de la entidad del país destino para ingresar al mercado internacional con un mínimo riesgo, logrando un posicionamiento eficiente con una inversión menor (Mondragón, 2016).

Peiró, (2020) plantea que las ventajas de optar por una franquicia son las siguientes:

- Rapidez del crecimiento.
- Menor necesidad de personal.
- Menor inversión.
- Reducción de riesgos comerciales y financieros.

- Obtención de economías de escala.
- Menor gestión en el punto de venta.
- El negocio ya se encuentra testeado en el mercado, por lo que no se debe invertir en esfuerzos de investigación de mercado.

Y, en cuanto a las desventajas, se encuentran las siguientes:

- Comunicación compleja entre las redes de franquicia.
- Menor beneficio por punto de venta, ya que serán compartidos.
- Relación no jerárquica entre el entrante y la entidad en destino.
- Pago de royalties para la entidad de destino.
- Riesgo de violación de los acuerdos de secretos empresariales en cuanto a la fórmula de los productos.

Licencias:

Es un acuerdo contractual entre dos empresas de distintos países el cual consiste en que una empresa le otorga activos intangibles a otra empresa internacional a cambio de un pago fijo anual. Es un método que requiere mínima inversión y ayuda a intensificar la presencia de la marca en el mercado internacional (Mondragón, 2016).

Para Peiró, (2020) las ventajas de las licencias son las siguientes:

- Oportunidad de ingresos pasivos, es decir, la empresa genera ingresos sin hacer realizar ventas directas.
- Reducción de riesgos.

- Acceso y entrada en mercados extranjeros sin mayor inversión.

Por otro lado, las desventajas son:

- Robo de propiedad intelectual, al otorgarle el know how del negocio a la entidad internacional.
- Competencia añadida en el mercado, ya que puede llegar el momento en el que la entidad extranjera desee renunciar a la licencia y crear otra empresa con una propuesta de valor similar a la de la empresa otorgadora de la licencia.

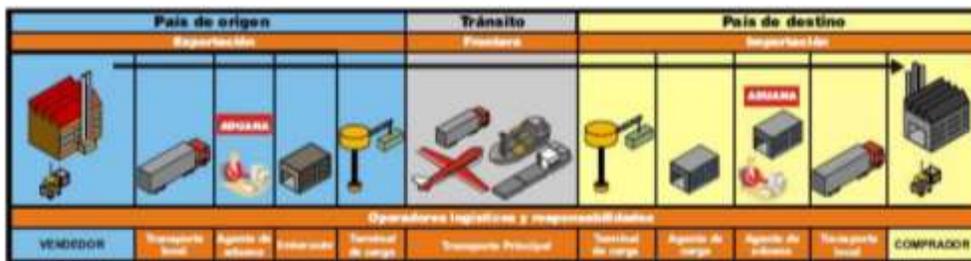
Realizar un prototipo de la distribución Física Internacional y Costos internacionales

El objetivo de la distribución física internacional es reducir y optimizar de la manera más conveniente los tiempos, los costos y los riesgos que se puedan generar durante el trayecto, desde el punto de embarque en origen hasta el punto de desembarque en destino (Villamizar, 2011).

La distribución física internacional debe realizarse como se muestra en la Figura 9.

Figura 9

Distribución física Internacional



Nota. El gráfico presenta la distribución física internacional, por Cámara de Comercio de Bogotá, 2021, obtenido de <https://www.ccb.org.co>.

Para determinar desde y hasta dónde llega la responsabilidad del comprador y del vendedor, se deben utilizar de manera correcta los términos de negociación o denominados

también los Incoterms, ya que determinan hasta dónde llega la responsabilidad del comprador y del vendedor.

La logística y la distribución son dos términos que se encuentran directamente relacionados debido a que una logística eficiente logra una cadena de distribución exitosa.

La logística a nivel mundial se conforma por elementos como son: servicios, planeación, procesos como etiquetado, transporte, almacenaje, maniobras, empaquetado, entre otros que incrementan el servicio al cliente.

Chavarría, (2013) explica que los Incoterms son reglas internacionales establecidas por la Cámara de Comercio Internacional, que establecen cláusulas de comercio pactadas en el contrato de compra venta internacional. Las funciones de los términos de comercio internacional es evitar errores y posibles disputas, brindando un conjunto de normas uniformes que permiten optimizar tiempo y recursos en la transacción internacional. Para que se realice el acuerdo debe existir autonomía por parte de los contratantes, y que en base a esto se elija y aplique el término que mejor se adapte a las necesidades del negocio que se va a realizar.

Clasificación de los incoterms 2010:

(EXW) En Fábrica: El exportador es responsable de la mercancía hasta entregar en fábrica al importador.

Los Incoterms son de carácter sucesivo y se dividen en dos modalidades: Transporte Marítimo y cualquier modo de transporte.

En la Figura 10 se muestran las modalidades de los incoterms,

Figura 10

Modalidades Incoterms



Nota. El grafico presenta las modalidades de Incoterms, por Legiscomex, 2021, obtenido de <https://www.legiscomex.com>.

A continuación, a través de la Figura 11 se pueden observar los términos Incoterms, (2010) y las responsabilidades tanto del vendedor y comprador en cada uno de ellos:

Figura 11

Incoterms 2010

#INCOTERM	MODALIDAD DE TRANSPORTE	TRÁFICO VERIFICACIÓN	CARGA	TRANSPORTE MUESTRAS EN UNIDAD	FORMALIDADES ADUANERAS EXPORTACIÓN	COSTES MANEJO DE MERCANCÍA	TRANSPORTE PRINCIPAL	SEGURO INCURTAR EQUIPO/TRANSPORTE	COSTES MANEJO DE MERCANCÍA	FORMALIDADES ADUANERAS IMPORTACIÓN	TRANSPORTE MUESTRA EN UNIDAD	ENTREGA
EXW EX-WORKS		✓	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
FCA FREE CARRIER		✓	✓	✓	✓	C	C	C	C	C	C	C
FAS FREE ALONGSIDE SHIP		✓	✓	✓	✓	C	C	C	C	C	C	C
FOB FREE ON BOARD		✓	✓	✓	✓	✓C	C	C	C	C	C	C
CFR COST AND FREIGHT		✓	✓	✓	✓	✓	✓	C	C	C	C	C
CIF COST INSURANCE & FREIGHT		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	C	C	C	C
CPT CARRIAGE PAID TO		✓	✓	✓	✓	✓	✓	C	C	C	C	C
CIP CARRIAGE PAID INSURANCE		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	C	C	C	C
DAT DELIVERED AT TERMINAL		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	C	C	C
DAP DELIVERED AT PLACE		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	C	✓	✓
DDP DELIVERED DUTY PAID		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

✓ = Responsabilidad del Vendedor
C = Responsabilidad del Comprador

Nota. El grafico representa los Inconterms y las responsabilidades de las partes que intervienen, por Intertransit, 2021, obtenido de <http://www.intertransit.com>.

Escoger un operador logístico

El transporte internacional, también denominado transporte principal, es el medio encargado de cruzar las fronteras y entregar la mercancía en el país de destino. Es el pilar de las operaciones de la DFI, y dependiendo de los Incoterms ya previamente negociados entre el

importador y exportador, define la ruta de embarque, el tránsito y entrega al comprador. Los operadores logísticos son las empresas que ofrecen el servicio de transporte y el manipuleo de la carga hasta el punto de entrega y destino (Camara de comercio de Bogotá, 2011).

Algunos productos, en especial los de la industria alimenticia, sufren una degradación normal en sus características tanto físicas, químicas y microbiológicas, como parte de su composición debido al paso del tiempo y las condiciones de temperatura. En la mayoría de los casos se necesitan de herramientas para preservarlos, como el control de la temperatura para mantener sus características de sabor, gusto, olor y otros (Reyes, 2014).

El modo de transporte se debe elegir en base a las siguientes variables:

- Tarifa
- Distancia con el país destino
- Tiempo de Tránsito
- Valor de la Mercancía.
- Seguro
- Empaque y embalaje
- Costos, tiempos de carga y descarga

Para Reyes, (2014) los criterios para seleccionar operador de transporte son los siguientes:

- Cobertura territorial del servicio que ofrece
- Ejecución del transito
- Costos de los servicios

- Disponibilidad, estado mecánico y óptimas condiciones para la mercancía.
- Manejo de la carga
- Estabilidad de la empresa.

Se muestra tabla en la Tabla 3 la documentación necesaria para la distribución física internacional

Tabla 3

Documentos para la DFI

Documento		Quien lo emite	Cuando	Función
Español	Ingles			
Factura Comercial	Commercial Invoice	El vendedor	Al despachar la mercancía.	Contiene la información esencial de la negociación como datos del exportador e importador, la descripción de los artículos, precios, información de pago y términos de negociación. Es necesaria para el cálculo de los impuestos y aranceles por parte de la Aduana.
Lista de empaque	Packing list	El vendedor	Al despachar la mercancía.	Describe detalladamente el contenido de la carga y su peso y medidas.
Conocimiento de embarque	Bill of landing(B/L)	La naviera o su representante (Freight forwarder).	Al entregar la carga a bordo del buque.	Solo para embarques marítimos, tiene 2 funciones básicas: 1) Es el recibo de consignación y entrega de la carga a la naviera o su representante. 2) Es el contrato de transporte de la carga.
Guía aérea	Airway bill	La aerolínea o su representante (Freight forwarder).	Al entregar la carga para embarque aéreo.	Solo para embarques aéreos, tiene 2 funciones básicas: 1) Es el recibo de consignación y entrega de la carga a la aerolínea o su representante. 2) Es el contrato de transporte de la carga.
Carta porte	Consignment note	El transportador para embarques terrestres, por carretera o tren.	Al entregar la carga.	Solo para embarques terrestres, tiene 2 funciones básicas: 1) Es el recibo de consignación y entrega de la carga al transportador. 2) Es el contrato de transporte de la carga.
Carta porte OTM	Consignment note MTO	El operador de transporte multimodal OTM.	Al entregar la carga.	Solo para embarques que requieren de transporte multimodal o combinación de diferentes tipos de transporte. 1)Es el recibo de consignación y entrega de la carga al operador 2) Es el contrato de transporte de la carga.

Póliza de seguro	Insurance policy	El corredor de seguros.	Antes de embarcar.	Es el certificado de que la carga se aseguró durante el transporte.
Certificado de origen	Certificate of origin	Existe entidades oficiales en cada país o en algunos casos el vendedor.	Al despachar la mercancía.	Certifica el origen de los productos o sus materias primas y es requerido para obtener los beneficios preferenciales de los acuerdos comerciales en el país de destino.
Licencia de exportación	Export license	Entidades oficiales de cada país.	Antes de realizar la exportación.	Algunos países requieren que los exportadores obtengan un permiso previo a la exportación de productos que son sensibles a sus mercados internos.

Nota. Tabla que presenta los documentos necesarios para la distribución física internacional.

Procedimiento de Trámites Aduanales

El proceso comienza con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación DAE en el sistema ECUAPASS, la misma que podrá ser acompañado ante una factura o proforma y documentación con la que se cuente previo al embarque, la declaración no es una intención de embarque nada más sino una declaración que crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2021).

Los datos que se consignarán en la DAE son:

- Del exportador o declarante
- Descripción de mercancía por ítem de factura
- Datos del consignante
- Destino de la carga
- Cantidades
- Peso; y demás datos relativos a la mercancía.

Una vez aceptada la DAE, la mercancía ingresa a Zona Primaria del distrito de embarque, y se procede a registrar en el depósito temporal y almacena previamente a su exportación.

Al exportar se le notificará el canal de aforo asignado, los cuales pueden ser:

- Aforo Automático
- Aforo Documental
- Aforo Físico Intrusivo

Cuando la DAE tenga canal de Aforo Automático, la autorización de salida implica que su embarque será automático al momento del ingreso de la carga a los depósitos temporales.

Cuando la DAE tenga canal de Aforo Documental el funcionario a quien se le asigne el trámite, una vez ingresada la carga al depósito temporal, se procederá a la revisión de los datos electrónicos y documentación digitalizada; y procederá al cierre si no existieren novedades en la mercancía declarada. Es preciso indicar que en caso de que el trámite muestre alguna discrepancia con lo presentado y sea observado, será registrada mediante el esquema de notificación electrónico. Una vez cerrada la DAE su estado ya tendrá salida autorizada y la carga podrá ser embarcada.

Cuando la DAE tenga Aforo Físico Intrusivo se procede según el punto anterior y adicionalmente se realiza una inspección física de la carga corroborándola con la documentación electrónica y digitalizada enviada en la DAE.

Elaborar un plan de negocios para evaluar la viabilidad del proyecto de internacionalización.

Un plan de negocios es aquel instrumento clave y fundamental para el éxito de cualquier proyecto y consiste en un conjunto de actividades que están relacionadas entre sí para el

comienzo o desarrollo de cualquier empresa o proyecto. La importancia del plan de negocios radica en la información que este es capaz de proveer para medir la viabilidad de una oportunidad en el mercado (Fleitman, 2000).

Un plan de negocios está compuesto por varios estudios: estudio de mercado, estudio de marketing, estudio técnico y estudio económico financiero. Todos aquellos estudios son parte fundamental de un plan de negocios correctamente estructurado que permitirá analizar la viabilidad del proyecto en el mercado y establecer una planeación adecuada.

Estudio de mercado:

El estudio de mercado abarca toda la investigación relacionada con el mercado objetivo al cual se pretende dirigir y el comportamiento de la industria a la cual se pertenece. Dentro del estudio de mercado se deben realizar los siguientes análisis: Análisis PESTAL para conocer los factores internos y externos que afectan la industria y al mercado internacional al cual se pretende entrar, tales como las estadísticas de importaciones y exportaciones de los mercados internacionales, lo cual será de gran ayuda al momento de querer escoger los mercados internacionales a los cuales se desea entrar; Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter para conocer el nivel de competitividad de la industria a la que pertenece la empresa; Análisis de muestreo para conocer los gustos y preferencias del mercado objetivo; y, Análisis de la competencia y Benchmarking para conocer los competidores con los que se enfrentará y las diferencias entre su propuesta de valor y la de la empresa (Varela, 2016).

Dentro del estudio de mercado es donde se identificarán los gustos y preferencias de los consumidores por cada tipo de país. En la industria alimenticia existen características diferenciadas en los mercados y nichos específicos, por ejemplo, alimentos orgánicos, alimentos

saludables, alimentos reducidos en azúcar, por lo que, es necesario realizar una investigación de mercado adecuada para elegir de manera correcta la estrategia.

Estudio de marketing:

Dentro del estudio de marketing se deberán definir las acciones y estrategias de promoción que se utilizarán para lograr un mayor impacto de alcance del producto y llegar a los clientes potenciales. Dentro de los aspectos que se deben tomar en cuenta están: estrategias de entrada, estrategias ATL y BTL, estrategias de precios, estrategias de merchandising y, tono y estilo de la marca (Varela, 2016).

Estudio técnico:

El estudio técnico de un plan de negocios es aquel en el cual se establecen los procesos a seguir para llevar a cabo la propuesta y la infraestructura necesaria (Varela, 2016).

En el caso del proyecto de internacionalización, dentro de este estudio se deberán especificar los procesos paso a paso del proyecto, por ejemplo, si el método de internacionalización escogido es la exportación, en este estudio se deberá definir toda la documentación requerida para exportar, los requisitos necesarios y los recursos mediante los cuales se pretende obtener dicha documentación. Si, por otro lado, el método escogido es franquicias, dentro de este estudio se deberá establecer todo el proceso que conlleva la emisión de franquicias, desde la documentación requerida hasta el proceso de negociación con la entidad internacional.

Estudio económico financiero:

El estudio económico financiero es una de las partes más relevantes de un plan de negocios, ya que mediante el mismo se definirá cuantitativamente la viabilidad y atractividad de

la propuesta y/o proyecto. El estudio económico financiero abarca todo lo relacionado con los gastos y costos en los que se deberá incurrir para llevar a cabo la propuesta, proyección de volumen de ventas basado en el estudio de mercado previamente realizado, el crecimiento anual de mercado, métodos de financiación, tasa interna de retorno, proyección de estados de resultados integrales, los flujos netos futuros y, tiempo de recuperación de la inversión (Varela, 2016).

Establecer un plan de contingencia para identificar los tipos de barreras con los que se pueden encontrar y posibles acciones para enfrentar los riesgos.

Mata, Arteaga, y Barbero, (2013) explica que existen varios tipos de barreras con las que las empresas se pueden encontrar al momento de realizar sus actividades de internacionalización, sobre todo en las actividades de exportación, dichas barreras se dividen en 4 tipos: barreras de conocimiento, barreras de recursos, barreras de procedimientos y, barreras exógenas.

Es importante conocer cada una de las barreras con las que se pueden encontrar para poder identificarlas en el momento que se lleguen a presentar y tener diseñado un plan de contingencia para poder responder ante las mismas y reducir los riesgos.

Es por eso que, se detallarán cada una de las barreras mencionadas:

- **Barreras de conocimiento:** Todas aquellas relacionadas con la falta de información:
 1. Desconocimiento de los mercados de destino: La información sobre los mercados internacionales muchas veces es escasa y existe un costo elevado para poder obtenerla.
 2. Falta de información sobre las oportunidades del producto en mercados exteriores.
 3. Desconocimiento de las ayudas de exportación disponibles

4. Desconocimiento sobre los beneficios económicos y no económicos que puede generar la exportación.

Es por eso que, para poder evitar encontrarse con todas aquellas barreras, se debe realizar un estudio financiero de mercado utilizando fuentes primarias de información previo a la entrada de cualquier mercado internacional, tal como se mencionó en el apartado anterior. Al momento de realizar el estudio de mercado se podrá obtener información sobre la cultura, políticas y leyes del mercado de destino, los gustos y preferencias de los consumidores del mercado objetivo para conocer las oportunidades del producto, las metodologías disponibles para hacer llegar el producto hacia el mercado exterior y, los flujos de caja que obtendrá la empresa si realiza las actividades de internacionalización.

- **Barreras de recursos:** Carencia de recursos tanto financieros como productivos:
 1. Falta de capacidad de producción de la empresa.
 2. Falta de capacidad de financiamiento para realizar la investigación de mercado y las actividades de internacionalización.
 3. Dificultades con los medios de pago internacionales y sus elevados costos y lenta gestión.
 4. Falta de personal especializado para planificar la actividad de internacionalización.

Es por eso que, para poder superar las barreras de recursos, es necesario realizar el análisis DAFO mencionado previamente, ya que, mediante dicho análisis, la empresa tendrá la capacidad de conocer sus limitaciones de producción, el personal especializado con el que cuenta y, la capacidad de financiamiento que tiene, para posterior a esto establecer la estrategia a utilizar

con los recursos que dispondrá al momento de realizar su primera actividad de internacionalización.

- **Barreras de procedimiento:** Obstáculos que surgen de la propia actividad exportadora:
 1. Complejidad de documentación: Para evitar esta barrera, es necesario incluir dentro del plan de negocios una investigación sobre todos los procedimientos necesarios para realizar actividades de exportación e investigar los requisitos para conseguir toda la documentación necesaria.
 2. Barreras culturales y logísticas: Para evitar esta barrera, es necesario incluir dentro de la investigación de mercado la cultura que se maneja en el mercado de destino.
 3. Dificultad de localización de un canal de distribución adecuado: Para evitar el riesgo de esta barrera, es necesario incluir dentro del plan de negocios el plan técnico que estudie e identifique el mejor punto de venta para la empresa.
 4. Diferencias en las costumbres sobre el uso del producto: Este riesgo se reduce realizando la debida investigación de mercado enfocada al mercado objetivo del país destino.
 5. Barreras comerciales relacionadas con los permisos y documentos requeridos para exportar: Este riesgo se reduce mediante la realización del estudio técnico mencionado previamente.
- **Barreras exógenas:** Barreras provenientes de la incertidumbre en los mercados internacionales que son generadas por factores ajenos a la empresa, tales como: gobierno, competencia, oferta y demanda:

1. Fluctuación del tipo de cambio desfavorable: El cambio de moneda es un factor que queda fuera de control por parte de la empresa y, para enfrentarse a esta barrera será necesario tener un presupuesto destinado a las diferencias con relación a lo esperado en cuanto al cambio de moneda.
2. Inestabilidad política de los países destino: De igual manera es un factor que es difícil de controlar, por lo que se debe procurar lograr acuerdos comerciales con todos los gobiernos existentes con el fin de impulsar y conservar las condiciones idóneas de comercio en el mercado destino.

Establecer un plan de evaluación continua

Se debe establecer un plan de evaluación continua para identificar las falencias en la estrategia y planes de acción para mejorar las falencias, además de evaluar índices de rendimiento, eficiencia y cumplimiento de los objetivos ya sean cualitativos o cuantitativos.

Luego de haber establecido los objetivos de la internacionalización, elaborado el plan de negocios de manera adecuada y, el proyecto se encuentre en ejecución, es necesario establecer un plan de evaluación de manera periódica con el objetivo de medir la efectividad del proyecto, es decir, evaluar que los objetivos propuestos se estén logrando.

La efectividad de la internacionalización puede ser medida mediante el análisis de índices de rendimiento, los cuales pueden ser: índices financieros e índice de alcance de objetivos.

Los índices financieros que se deben medir son: incremento de ventas antes y después de la internacionalización, márgenes brutos y netos antes y después de la internacionalización, índices de liquidez antes y después de la internacionalización e incremento de las ganancias netas y utilidades de la empresa.

En cuanto al índice de alcance de objetivos, se pueden medir analizando si los objetivos se están cumpliendo, por ejemplo, si un objetivo específico de la empresa fue incrementar las ventas un 15 % después de un año de realizar la primera actividad de internacionalización y, el reporte de ventas indica que así fue, entonces el objetivo fue cumplido, caso contrario, existen falencias dentro del proceso. Cabe recalcar la importancia de establecer objetivos *SMART*, para que los mismos puedan ser evaluados durante esta etapa.

Lo ideal sería realizar una evaluación de manera anual y la herramienta más adecuada para poder hacerlo son los estados de resultados integrales de la empresa.

En caso de que los índices obtenidos no sean satisfactorios para la empresa, se deberá realizar una evaluación para identificar en qué parte del proceso existen fallas y ejecutar planes de acción que permitan emendar dichas falencias.

Innovación constante.

La innovación es aquel proceso mediante el cual una entidad crea y transforma nuevos conocimientos en productos, servicios y procesos útiles para los mercados nacionales y globales, dirigiendo hacia la creación de valor para las partes implicadas y a estándares de vida más altos (Donofrio, 2004).

Es un proceso fundamental dentro de cualquier empresa, ya que es el motor más importante para el desarrollo de la misma. La innovación permite aumentar los beneficios del producto o servicio, diferenciarse de la competencia, otorgar mayor satisfacción al mercado objetivo, incrementar la productividad dentro del mercado, explorar nuevas oportunidades y, ser más competitivos.

Es importante que además de los objetivos del plan de internacionalización se estén cumpliendo, se deben establecer de manera periódica nuevos objetivos para poder tener un crecimiento continuo, permanecer en el mercado y generar ganancias sostenibles en el tiempo.

Existen varios tipos de innovación por los cuales se puede optar, tales como:

- Innovación radical: Elaboración y desarrollo de productos totalmente nuevos.
- Innovación incremental: Agregar pequeños cambios a productos existentes para que el producto o servicio sea más atractivo.
- Innovación tecnológica: Usar conocimientos y herramientas tecnológicas para difundir cambios.
- Innovación organizativa: Aprovechar los recursos humanos y financieros de la empresa
- Innovación de marketing: Cambios relacionados con el diseño, posicionamiento, precios y logotipo de la empresa (Impulsa, 2018).

Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Una vez finalizado el presente trabajo de investigación podemos concluir con base en los objetivos específicos:

- De acuerdo con el primero objetivo que es establecer la fundamentación metodológica del trabajo se concluye que los términos seleccionados y así como los casos referenciales permiten entender de mejor manera el trabajo de investigación ya que ayudan a observar puntos específicos de como poder internacionalizarse de manera exitosa mediante una guía de estrategias para poder lograrlo.
- A través del segundo objetivo el cual es el estudio del análisis externo podemos determinar que son varios los factores que afectan de tanto de manera positiva como negativa a las empresas de la industria de alimentos que tienen intención de internacionalizarse, el papel en el que operan las empresas no es sencillo ya que nos encontramos con los problemas económicos actuales del país en relación a la emergencia sanitaria. Con respecto al entorno tecnológico, esta modalidad ha resultado beneficiosa en la actualidad para las empresas ya que se innovan constantemente y hacen que sean más eficientes en el desarrollo de sus productos lo que es un aporte para poder lograr su internacionalización.
- En el tercer objetivo específico el cual era “Conocer el rendimiento de los mercados exteriores de industria de alimentos mediante el análisis de los resultados financieros y económicos de las empresas ecuatorianas internacionalizadas”, se estableció que existen empresas con éxito en su internacionalización puesto que cuentan con un fuerte y eficiente sistema en las actividades de exportación las cuales generan

ingresos representativos para la compañía, que, comparando su situación financiera antes de internacionalizarse, haber dado el siguiente paso logro efectos positivos en su rentabilidad.

- Para finalizar con base en el cuarto objetivo “Establecer una guía es una forma que las empresas de la industria de alimentos puedan utilizar para poder lograr su internacionalizaron”, se obtiene que pueden existir procedimientos que no se han analizado previamente y esto hace que los perjudique. Existen factores que las empresas deben analizar para poder identificar si son aptas y adecuadas para las necesidades de su actividad y una vez realizado ejecutar la planificación establecida.

Recomendaciones

Los puntos que se le recomienda a los empresarios poner en marcha para conseguir el objetivo planteado de internacionalizar sus empresas son los siguientes:

Tener la visión de expandirse al mundo donde no es regla primordial ser gigantesco para tener éxito en otros países, aplicando estrategias en base a su orientación de mercado y sus objetivos.

Conocer con quien va a competir en el extranjero el producto o servicio que se comercializa, y realizar el análisis de las ventajas que se tienen sobre otros productos iguales o similares.

Analizar cuáles son los canales, los términos de comercio internacional, cual es una mejor opción, como llevar a cabo los procesos de distribución física internacional.

Conocer los procesos de cómo se va a exportar y saber si el empresario puede o no hacer uso de la cadena de suministro que ya existe.

Tener clara la ambición para salir a otros mercados, pero sin perjudicar lo que se tiene realizado en el país de origen.

Internacionalizarse no es ni bueno ni malo, se trata de analizar las oportunidades que se tienen o se presentan al empresario para expandir su negocio; las empresas buscan esta posibilidad porque son competitivas buscan pelear y desafiar gracias a su ventaja competitiva a otros jugadores locales.

Apéndices

En el apéndice A se muestra la Tabla 1 por las normas legislativas que se aplican en la Unión Europea.

Tabla 1

Normas legislativas de la Unión Europea

<i>Instrumento legislativo</i>	<i>Nota</i>
<i>Reglamento (CE) N° 765/2008 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 9 de julio de 2008, por el que se establecen los requisitos de acreditación y por el que se deroga el Reglamento (CEE) N° 339/93</i>	Establece normas sobre la organización y el funcionamiento de la acreditación de organismos de evaluación de la conformidad, así como los principios generales relativos al mercado CE.
<i>Decisión N° 768/2008/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 9 de julio de 2008, sobre un marco común para la comercialización de los productos y por la que se deroga la Decisión N° 93/465/CEE del Consejo</i>	Establece un marco común para la comercialización de los productos. La Decisión es más un compromiso político que un instrumento legislativo aplicable, pero prescribe que el Parlamento Europeo, el Consejo y la Comisión observarán sus principios cuando elaboren legislación.
<i>Reglamento (CE) N° 764/2008 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 9 de julio de 2008, por el que se establecen procedimientos relativos a la aplicación de determinadas normas técnicas nacionales a</i>	Fija las normas y los procedimientos que deberán seguir las autoridades competentes de un Estado miembro en relación con aquellas de sus decisiones que puedan suponer una traba a la libre circulación de un

los productos comercializados legalmente en otro Estado miembro y se deroga la Decisión N° 3052/95/CE

producto comercializado legalmente en otro Estado miembro. El Reglamento también dispone el establecimiento de puntos de contacto de productos en los Estados miembros.

Reglamento (UE) N° 1025/2012 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de octubre de 2012, sobre la normalización europea, por el que se modifican las Directivas 89/686/CEE y 93/15/CEE del Consejo y las Directivas 94/9/CE, 94/25/CE, 95/16/CE, 97/23/CE, 98/34/CE, 2004/22/CE, 2007/23/CE, 2009/23/CE y 2009/105/CE del Parlamento Europeo y del Consejo y por el que se deroga la Decisión 87/95/CEE del Consejo y la Decisión 1673/2006/CE del Parlamento Europeo y del Consejo

Establece normas de cooperación entre las organizaciones europeas de normalización, los organismos nacionales de normalización, los Estados miembros y la Comisión. Fija también las normas para el establecimiento de normas europeas y de documentos europeos de normalización para productos y servicios, la identificación de especificaciones técnicas de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) que puedan ser admisibles para su referenciación, la financiación de la normalización europea y la participación de las partes interesadas en la normalización europea.

Directiva 2001/95/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 3 de diciembre de 2001, relativa a la seguridad general de los productos

Se aplica fundamentalmente a los productos no abarcados por la legislación de armonización y establece un sistema de intercambio rápido de información (RAPEX)

entre los Estados miembros y la Comisión, así como medidas conexas para los productos que se consideren peligrosos.

Reglamento (UE) 2019/515 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 19 de marzo de 2019, relativo al reconocimiento mutuo de mercancías comercializadas legalmente en otro Estado miembro y por el que se deroga el Reglamento (CE) N° 764/2008

Fija las normas y los procedimientos que deberán seguir las autoridades competentes de un Estado miembro en relación con aquellas de sus decisiones que puedan suponer una traba a la libre circulación de un producto comercializado legalmente en otro Estado miembro.

Reglamento (UE) 2019/1020 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de junio de 2019, relativo a la vigilancia del mercado y la conformidad de los productos y por el que se modifican la Directiva 2004/42/CE y los Reglamentos (CE) N° 765/2008 y (UE) N° 305/2011

Establece un marco para la vigilancia del mercado y los controles de los productos procedentes de terceros países.

Nota. Esta tabla muestra las normas que utiliza la Unión Europea para el control del comercio, por Proecuador, 2021, obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/guia-del-exportador/>

En el Apéndice B se ha incluido la transcripción de la entrevista realizada a finca plantadora de banano orgánico “Don Segundo”, ubicada en Milagro-Ecuador

- **¿Cuánto tiempo tiene en el mercado la empresa?**

Actualmente la finca “Don Segundo” tiene tres años de operaciones. Cuenta con una plantación de 15 hectáreas.

- **¿Cuál es el Target market local?**

La empresa tiene como target market empresas exportadoras importantes del país, a las cuales le vende su producto y las mismas se encargan de hacerlo llegar a mercados internacionales.

- **¿Desde hace cuánto tiempo desea internacionalizarse?**

Los dueños de la empresa manifestaron que hace un año atrás están planeando en internacionalizarse convirtiéndose en exportadores directos, sin embargo, indicaron que para poder hacerlo es necesario contar con una capacidad mínima de producción que les permita llenar un contenedor y, para ello, necesitan realizar una fuerte inversión de dinero en hectáreas y tierras, ya que el terreno con el que cuentan actualmente no les permite producir la cantidad suficiente para ser exportadores.

- **¿Por qué motivo desea hacerlo?**

El motivo por el cual se desean internacionalizarse es para mejorar los ingresos, los márgenes y la posición en el mercado de la empresa, ya que los mercados internacionales son más atractivos, debido a que el precio de la caja del banano orgánico es mucho mayor que el precio local.

- **¿Cuál es el Mercado objetivo internacional al que desea apuntar?**

Los propietarios de la finca “Don Segundo” indicaron que el mercado internacional al que les gustaría dirigirse es Estados Unidos, ya que actualmente la empresa exportadora a la que le venden el banano orgánico exporta a Estados Unidos. Indicaron que les gustaría seguir vendiendo a la marca que actualmente venden llamada “Chiquita”.

- **¿Qué tipo de internacionalización desea hacer? (Exportación, licencias, franquicias)**

El tipo de internacionalización que desean hacer es exportación directa a Estados Unidos.

- **¿Cuál considera que es su posición en el mercado local y que posición desea tener en el mercado internacional?**

Los propietarios de la finca “Don Segundo” indican que tienen una posición competitiva tanto en el mercado local como en el mercado internacional, ya que son uno de los primeros con plantación de banano orgánico, indica que en el exterior el banano orgánico es demandado y valorado, por lo que los clientes internacionales están dispuestos a pagar un precio mayor que el banano convencional.

- **¿Cuál es la cadena de valor que maneja?**

La cadena de valor que manejan para producir el banano orgánico es diferente a la cadena de valor utilizada en la producción del banano tradicional, ya que los procesos se realizan de manera manual y no se utilizan químicos, el proceso es mucho más natural y por eso, es el valor agregado del producto. Dentro de la cadena de valor realizan las actividades de: preparación de suelo, siembra, cosecha, empaquetado, etiquetado y transportación desde la finca hasta las bodegas de los clientes

exportadores. Utilizan maquinaria de primera calidad con material de acero inoxidable, además cada uno de los trabajadores involucrados en el proceso siguen normas y estándares de calidad exigidas por los clientes.

- **¿Cuáles son los márgenes que representa actualmente? (Ingresos, costos)**

Los ingresos de la finca rodean los \$20.000 y, los costos \$12.000, lo que significa que la ganancia neta del negocio es de aproximadamente 40%.

- **¿Cuál es el monto de inversión que tiene destinado a la internacionalización?
¿Cuánto es el tiempo que estima que se recupere dicha inversión?**

Los propietarios del negocio indicaron que el principal rubro de inversión que tienen considerado es la compra de hectáreas para aumentar la capacidad de producción del banano orgánico. Indican que la fuente para poder lograrlo es hacer un préstamo al banco mediante una hipoteca, es decir, hipotecando el terreno actual que mantienen para poder ampliarse, aumentar los ingresos y las ganancias, pagar la deuda al banco y lograr tener un crecimiento significativo y sostenible en el tiempo.

- **¿Cuáles considera que son las ventajas competitivas de su empresa?**

Los propietarios de la empresa consideran que la ventaja competitiva que tienen es la naturalidad y calidad del proceso de producción que aplican en el producto, además de ser uno de los primeros en tener plantación de banano orgánico, lo que los pone en una posición competitiva ventajosa frente a la mayoría de los agricultores, que tienen plantaciones de banano tradicional.

- **¿En qué situación está la capacidad productiva de su empresa?**

Actualmente tienen la capacidad productiva para suplir las necesidades del cliente exclusivo que manejan, el cual se encarga de exportar el producto a Estados

Unidos. Sin embargo, desde una perspectiva de internacionalización, la capacidad productiva que manejan es muy baja, ya que necesitan mayor cantidad de hectáreas para producir lo que demandan los mercados internacionales.

- **¿Las actividades de internacionalización, están contempladas en el plan estratégico de la empresa?**

Sí, la empresa ha estado diseñando un modelo de internacionalización a largo plazo, ya que el monto de inversión necesario para lograrlo es elevado.

- **¿Cuál es la estrategia de la empresa y su potencial en el mercado internacional?**

La empresa al tener un producto orgánico, el cual es muy valorado en los mercados internacionales, cuenta con un enorme potencial en el mismo. La demanda del banano orgánico a nivel mundial es muy alta y la oferta no iguala a la demanda, lo que resulta ser un factor beneficioso para finca “Don Segundo”.

- **Principales obstáculos que encuentra la empresa en su proceso de internacionalización**

El monto elevado de inversión necesaria para poder convertirse en exportadores directos, los requisitos de las autoridades, los altos requerimientos de calidad demandados por los clientes internacionales y, la falta de capacidad productiva.

Bibliografía

- Acevedo, J. C. (19 de octubre de 2018). *LR: La República*. Obtenido de El Índice Global de Fracaso: <https://www.larepublica.co/analisis/juan-carlos-zuleta-acevedo-532896/el-indice-global-de-fracaso-2783653>
- Andrade, S. (1996). *Diccionario de Economía*. Lima.
- Astudillo, L. H., & Rubio, M. R. (2008). Globalización, integración regional y desarrollo cooperativo. *Revista de Contabilidade e Organizações*.
- Aulestia, J. (28 de septiembre de 2018). *Perspectiva*. Obtenido de La orientación al mercado y el Customer Centricity en las empresas ecuatorianas: <https://perspectiva.ide.edu.ec/investiga/2018/09/28/la-orientacion-al-mercado-y-el-customer-centricity-en-las-empresas-ecuatorianas-un-breve-analisis/>
- Banco Central del Ecuador. (marzo de 2020). *Participación porcentual de los principales productos de exportación no petroleros*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc202005.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2021). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de [https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1421-la-pandemia-incidio-en-el-crecimiento-2020-la-economia-ecuatoriana-decrecio-7-8#:~:text=Esto-fue-determinante-para-que,de-las-cuentas-nacionales-trimestrales.erkowitz, D. \(2012\).](https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1421-la-pandemia-incidio-en-el-crecimiento-2020-la-economia-ecuatoriana-decrecio-7-8#:~:text=Esto-fue-determinante-para-que,de-las-cuentas-nacionales-trimestrales.erkowitz, D. (2012).)
- Industria Alimentaria*. Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo.
- Cabia, D. L. (26 de Octubre de 2019). *Economipedia*. Obtenido de ¿Por qué es necesaria la

estabilidad política para la buena marcha de la economía?:

<https://economipedia.com/actual/por-que-es-necesaria-la-estabilidad-politica-para-la-buena-marcha-de-la-economia.html>

CAF. (2019). *Banco de Desarrollo de América Latina*. Obtenido de Empresas ecuatorianas se abren al mercado internacional con Programa 3E:

<https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2018/03/empresas-ecuatorianas-se-abren-al-mercado-internacional-con-programa-3e/>

Camara de comercio de Bogotá. (2011). *Logística y distribución física internacional*. Obtenido de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/11327/100001038.pdf>

Cámara de Comercio de Quito. (29 de Enero de 2021). *Siete tecnologías empresariales que serán tendencia en 2021*. Obtenido de Siete tecnologías empresariales que serán tendencia en 2021: <https://ccq.ec/siete-tecnologias-empresariales-que-seran-tendencia-en-2021/>

Cámara Nacional de Pesquería. (2018). *Cámara Nacional de Pesquería*. Obtenido de Cámara Nacional de Pesquería: <https://especiales.elcomercio.com/2018/04/atun/index.html>

Cárdenas, F. (2015). El sector alimenticio del Ecuador se toma el pulso. *Revista gestión*, 24-25.

Cedeño, C. F. (2014). *Situación actual de las empresas exportadoras de los productos no petroleros al cambio de la matriz productiva de los sectores de camarón, pescado, leche y demás elaborados*. Obtenido de <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/bitstream/ucasagrande/225/1/Tesis699MADs.pdf>

CEPAL. (Diciembre de 2016). *Los desafíos del Ecuador para el cambio estructural con*

- inclusión social*. Obtenido de
https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/40863/S1601309_es.pdf
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*.
- Chavarría, M. (2013). Los INCOTERMS 2010 y su aplicación en el comercio internacional. *Revista Judicial, Costa Rica*, 202-203.
- Coba, G. (25 de Agosto de 2019). *La internacionalización del retail exige eficiencia a las empresas ecuatorianas*. Obtenido de PRIMICIAS EC:
<https://www.primicias.ec/noticias/economia/retail-internacional-empresas-ecuador/>
- COPCI. (2010). *Código orgánico de la producción, comercio e inversiones*.
- Díaz, N. (30 de Noviembre de 2014). *Importancia de las exportaciones no tradicionales del Ecuador*. Obtenido de Importancia de las exportaciones no tradicionales del Ecuador:
<http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/importancia-de-las-exportaciones-no-tradicionales-del-ecuador>
- Dini, M. (1996). Políticas Públicas para el Desarrollo de Redes de Empresas. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*.
- Donofrio. (2004). *21th century Innovation Working Group Final Report, Innovation The new reality for national Prosperity*. Washington.
- Dyson, R. (2004). *Strategic development and SWOT analysis*.
- ENEMDU. (2020). *ENEMDU*. Obtenido de ENEMDU.
- Fanjul, E. (2017). Que es la internacionalizacion. *Iberglobal*.

- Fanjul, E. (2019). *Iberglobal*. Obtenido de Portal para la internacionalización de la empresa y la economía: <https://www.iberglobal.com/index.php/escuela-de-comercio-exterior/1453-por-que-internacionalizarse>
- Fernández, H. (2018). *Economía TIC*. Obtenido de Joint venture: <https://economytic.com/joint-venture/>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Mc Graw Hill.
- Fortún, M. (05 de febrero de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/teoria-del-consumidor.html>
- Gacel-Avila, J. (2005). *La dimensión Internacional*. Bogotá: Educación Superior en América Latina.
- Galán, J. S. (31 de julio de 2015). *Economipedia*. Obtenido de Integración horizontal: <https://economipedia.com/definiciones/integracion-horizontal.html>
- Galvis, J. F. (noviembre de 2008). *Los procesos de internacionalización de la empresa: causas y estrategias que lo promueven*. Obtenido de Cuadernos Latinoamericanos de Administración : <https://masd.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/1520/1126>
- García, J., & Casanueva, C. (2000). *Prácticas de la Gestión Empresarial*,. España: McGraw-Hill.
- Hernández, M. C. (10 de octubre de 2019). *France 24*. Obtenido de Multilatinas: qué son, cuántas hay y cuál es su relevancia para la región: <https://www.france24.com/es/20191009-multilatinas-que-son-relevancia-region>

- Hill, C. (1993). *Negocios internacionales*. México: McGraw Hill.
- Impulsa. (2018). *Impulsa*. Obtenido de Impulsa: <https://www.sistemaimpulsa.com/blog/que-es-la-innovacion-y-cual-es-su-importancia/>
- INEC. (2021). *INEC*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Isaza, J. J. (23 de junio de 2016). *Bien Pensado*. Obtenido de Qué es integración vertical e integración horizontal: <https://bienpensado.com/integracion-vertical-e-integracion-horizontal/>
- Johanson, J. Y Vahlne, J. E. (1977). The Internationalization Process of the Firms: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International*, 23-32.
- Knöbl, E. (8 de mayo de 2018). *SEO*. Obtenido de Titular: <https://www.titular.com/blog/objetivos-smart-que-son-y-como-utilizarlos>
- Krugman, P. (1987). *Economía internacional*.
- LEXI. (1997). *Ley de Comercio Exterior e Inversiones* .
- López, J. E., & Martín, L. Á. (1996). *Casos de dirección estratégica de la empresa*. Madrid.
- López, J. F. (1 de Diciembre de 2018). *Economipedia*. Obtenido de Comercio internacional: <https://economipedia.com/definiciones/comercio-internacional.html>
- Lucea, R., & Lessad, D. (2010). Como mantienen su ventaja competitiva las multinacionales de economías emergentes. *Universia Business Review*.

Mata, G., Arteaga, J., & Barbero, I. (2013). *Manual de Internacionalización*. España: CECO.

Obtenido de file:///C:/Users/Keila-Alvia-Palacios/Downloads/Manual_de_internacionalizacion.pdf

Mimi. (2020). *Mimi*. Obtenido de Mimi:

https://es.mimi.hu/economia/empresa_supranacional.html

Minervini, N. (2015). *Ingeniería de la exportación*. Obtenido de La ruta para internacionalizar su empresa: <https://masd.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/1520>

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (Mayo de 2021). *Agenda Digital Ecuador 2021-2022*. Obtenido de Agenda Digital Ecuador 2021-2022:

<https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2021/05/Agenda-Digital-del-Ecuador-2021-2022-222-comprimido.pdf>

Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica. (2021). *Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica*. Obtenido de Ministerio del Ambiente, Agua y Transición

Ecológica: <https://www.ambiente.gob.ec/12-empresas-a-nivel-nacional-tienen-punto-verde/>

Ministro de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2018). Obtenido de

<https://www.produccion.gob.ec>

Mondragón, V. (2016). *El Exportador*. Obtenido de Ventajas y desventajas de exportación:

<https://www.diariodelexportador.com/2016/08/cuales-son-las-ventajas-y-desventajas.html>

Morrisey, G. (1996). *Pensamiento estratégico*.

- Oca, J. M. (14 de Mayo de 2015). *Economipedia*. Obtenido de Exportación:
<https://economipedia.com/definiciones/exportacion.html>
- OMC. (2005). *Organización Mundial del Comercio*. Obtenido de Organización Mundial del Comercio: <https://www.wto.org/indexsp.htm>
- Ortíz, S. (12 de Abril de 2021). *Riesgo país baja con la llegada de Lasso a Carondelet; FMI compromete su apoyo*. Obtenido de El Comercio:
<https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/riesgo-mercados-fmi-inversionistas-lasso.html>
- Pallares, Z., Romero, D., & Herrera, M. (1990). *Hacer Empresa: Un Reto*.
- Peiró, R. (10 de Marzo de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Ventajas y desventajas de las franquicias: <https://economipedia.com/cultura/ventajas-y-desventajas-de-las-franquicias.html>
- Pendino, S. (2019). *Crea, Atrae y Monetiza*.
- Pieterse, N. (1993). *Globalization as hybridization. Sociology of Globalization: Cultures, Economics and Politics*.
- Pinaso, G. (2020). Industria alimenticia ecuatoriana aprovecha tecnología blockchain. *Vistazo*.
- Pinzón, L. D. (2014). Internacionalización y competitividad. *revista de ciencia estrategias*, 32.
- Pogge, T. (2011). Are We violating the Human Rights of the World's Poor? *Yale Human Rights & Development*, , 1-33.
- Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*.

Porter, M. (1991).

Pro Ecuador. (2021). *Pro Ecuador*. Obtenido de Pro Ecuador:

<https://www.proecuador.gob.ec/category/descargas/alertas-y-tendencia/tendencia-de-consumo-publicacion-de-alertas/>

Proecuador. (2020). *Ficha comercial Finlandia junio 2020*. Obtenido de file:///C:/Users/MSI-

GROUP/Downloads/PROEC_FC2020_Finlandia_junio.pdf

Quiroa, M. (6 de agosto de 2019). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia:

<https://economipedia.com/definiciones/internacionalizacion.html>

Quiroa, M. (7 de diciembre de 2020). Obtenido de

<https://economipedia.com/definiciones/analisis-pestel.html>

Reyes, O. (2014). *Gestión logística de los negocios internacionales*. Querétaro: Eumed.

Riquelme, M. (23 de junio de 2017). *Emprendices*. Obtenido de Emprendices:

<https://www.emprendices.co/teoria-la-ventaja-competitiva/>

Rivkin, S. (2010). *Reposicionamiento: La estrategia competitiva en una era de hipercompetencia, cambio y crisis*.

Rodríguez, A. (2008). *Scielo*. Obtenido de Crisis financieras y globalización: un análisis de sus

factores determinantes: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362008000200007

Rosales, R. (1997). *La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PyMes*. Mexico.

Rubio, N. M. (2016). *Psicología y mente*. Obtenido de Los 9 departamentos de una empresa,

explicados: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/departamentos-empresa>

- Sallenave, J. P. (1984). *Dirección general et strategie*. París.
- Sampa, G. (2009). *El arbitraje internacional. Cuestiones de actualidad*. JM Bosh Editor.
- Sampedro, J. L. (2010). *El mercado y la globalización*.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. d. (diciembre de 2014). *Metodología de la investigación sexta edición*. México D.F : McGRAW-HILL.
- Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2005). *Economía*. Mc Graw Hill.
- Sánchez, C. L., & Suárez, L. A. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. Machala: Editorial UTMACH.
- Sánchez, M. I., & Zambrano, C. (2003). *El rol del comercio internacional en el crecimiento económico del Ecuador*. Obtenido de El rol del comercio internacional en el crecimiento económico del Ecuador:
<https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/531/1/1035.pdf>
- Sarquis, A. (Agosto de 2014). *Repositorio Institucional de la Universidad de la Plata*. Obtenido de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/38589>
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2021). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>
- SICE. (2021). *Sistema de Información sobre Comercio Exterior*. Obtenido de http://www.sice.oas.org/ctyindex/ecu/ecuagreements_s.asp
- Skousen, M. (1994). *La Economía en Tela de Juicio*. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.

Smith, A. (1776). *Teoría del Comercio Internacional*.

Suárez, E. M. (2019). *Las empresas Multilatinas*. Obtenido de Doc Player:

<https://docplayer.es/103490129-Las-empresas-multilatinas.html>

Superintendencia de Compañías. (2020). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de

Superintendencia de Compañías:

<https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/consultaImagen/visor.zul?pdc=>

Tech Target. (2020). *Tech Target*. Obtenido de Tech Target:

<https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Offshore-outsourcing-o-tercerizacion-en-el-extranjero>

Turnbull, P. (1987). *A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process*. New York.

UDLAP. (2018). *Biblioteca UDLAP*. Obtenido de Biblioteca UDLAP:

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/torre_a_j/capitulo2.pdf

Valle, S. S. (2014). Estrategias de internacionalización y globales para países en desarrollo y emergentes. *dimension empresarial*, 111-138.

Varela, R. (27 de Julio de 2016). *Emprende Pyme*. Obtenido de Estructura de un plan de

negocios: <https://www.emprendepyme.net/estructura-de-un-plan-de-negocio.html>

Villamizar, A. (2011). *Logística distribución física internacional: Clave de las operaciones de comercio exterior*. Bogotá: Cámara de comercio de Bogotá.

Zibell, M. (2017). Tras 10 años de gobierno, además de un Ecuador dividido, ¿qué más deja

Rafael Correa?



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Soledispa Pincay, Sara Doménica**, con C.C: 0950966267 y **Solórzano Flores, Byron Sebastián** con C.C: # 0922426671 autores del trabajo de titulación: Determinación de los factores clave de éxito para la internacionalización del sector de industria de alimentos en el Ecuador, previo a la obtención del título de **LICENCIADOS EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES BILINGÜE** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, a los 14 del mes de septiembre del año 2021

Soledispa Pincay, Sara Doménica
C.C: 0950966267

Solórzano Flores, Byron Sebastián
C.C: 0922426671



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Determinación de los factores clave de éxito para la internacionalización del sector de industria de alimentos en el Ecuador.		
AUTOR(ES)	Soledispa Pincay, Sara Doménica; Solórzano Flores, Byron Sebastián		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Rodríguez Bustos, Andrea Johanna, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES		
CARRERA:	Comercio y Finanzas Internacionales		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciados en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	14 de septiembre del año 2021	No. DE PÁGINAS:	100
ÁREAS TEMÁTICAS:	FACTORES INTERNACIONALES DE LOS NEGOCIOS		
PALABRAS CLAVE/ KEYWORDS:	INTERNACIONALIZACIÓN, INDUSTRIA, ALIMENTOS, ESTRATEGIAS, LOGÍSTICA, COMERCIO INTERNACIONAL		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>La presente investigación está enfocada en estudiar cómo se han internacionalizado las empresas ecuatorianas de la industria de alimentos, usando como modalidades, las exportaciones, franquicias y plantas de producción en países extranjeros. Esta investigación tiene como finalidad brindar una guía a las empresas ecuatorianas de la industria de alimentos del Ecuador, que buscan comenzar su proceso de internacionalización. En el estudio se planteó la situación de las empresas ecuatorianas de la industria de alimentos que han logrado de manera exitosa la internacionalización, las estrategias que los han ayudado, las limitaciones que se han presentado en el proceso, análisis de la situación previo y posterior al proceso. Se presentaron los factores que influyen en la internacionalización tales como: la estructura de esfuerzos, curva de aprendizaje de tiempo, innovación constante, inversión de marketing en mercados extranjeros. Posteriormente se realizó la guía de ayuda para las empresas ecuatorianas que buscan internacionalizarse, donde se proponen estrategias y recomendaciones de logística y comercio internacional para llevar a cabo procesos tanto internos como externos a la empresa. Como resultado que las empresas con éxito en su internacionalización cuentan con un fuerte y eficiente sistema en las actividades de exportación que generan ingresos representativos para la compañía, que, comparando la situación financiera previo y posterior a la internacionalización alcanzó efectos positivos en su rentabilidad.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	0992345614 0989508993	Sarasoledispa.07@gmail.com Byron_solorzano5@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN	Nombre: Ing. Mónica Echeverría Bucheli, Mgs. Teléfono: PBX: 043804600 o call center: 2222024, 2222025 ext. 5021, 5129 E-mail: monica.echeverria@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			