



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias Jurídicas

Escuela de Estudios Internacionales

**PROPUESTA PARA LA INTERNACIONALIZACION DE LA
MICROEMPRESA PALMITORRES EN EL MERCADO CHILENO**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de

Licenciado en Estudios Internacionales

Autoras: Carolina Arévalo, Daniela Bernal

Director: Ing. Antonio Torres

Cuenca-Ecuador

2016

Dedicatoria

A mis padres Danilo y Narcisa, por creer en mí y ser mi apoyo incondicional durante toda mi carrera, a mi esposo Mateo por su amor y comprensión en todo este proceso y a mi hija Mia Fabiana por ser mi motor para realizarme profesionalmente.

Daniela Bernal

A mis padres Luis y Jenny, por ser mi soporte en cada momento de mi vida, en especial durante esta etapa de carrera universitaria y a mi hermana María Paz, por ser quien me ha motivado y por apoyarme siempre en todo este proceso.

Carolina Arevalo

Agradecimientos

Agradecemos a nuestros padres por sus consejos y apoyo durante toda nuestra carrera. Al señor Fabian Torres, propietario de la microempresa Palmitorres, por su apertura a la investigación y por prestarnos la información necesaria para el desarrollo del trabajo. Al Ing. Antonio Torres por su apoyo, paciencia y tiempo incondicional dedicado a la realización del presente trabajo, gracias por ser nuestro amigo y por todos sus consejos. Y ante todo, a Dios, por habernos guiado durante todo el camino hasta llegar a esta última etapa de nuestra carrera profesional.

Índice de Contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Índice de Contenidos	iv
Abstract	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 - PALMITORRES, ANÁLISIS DE LA MICROEMPRESA	3
Introducción.....	3
1.1 Conceptos y Teorías: Microempresa	3
1.1.1 Concepto	4
1.1.2 Surgimiento de Microempresas	5
1.1.3 Éxito y Crecimiento de Microempresas.....	7
1.2 Microempresas Internacionales	8
1.2.1 Teorías del Comercio Internacional.....	10
1.2.2 Teoría de la Internacionalización de las empresas.....	13
1.2.3 Ejemplo de Internacionalización: Caso “Tropical Foods S.A”	15
1.3 Perfil del Palmito.....	19
1.3.1 Datos generales del Palmito.....	19
1.3.2 Historia de Palmito en el Ecuador	19
1.3.3. Participación internacional del palmito ecuatoriano.....	21
1.4 Descripción de la microempresa Palmitorres	24
1.4.1 Descripción de la empresa	24
1.4.2 Dimensión filosófica.....	25
1.4.3 Dimensión operativa.....	25
1.4.3.1 Área Administrativa.....	25
1.4.3.2 Infraestructura de la Microempresa	26
1.4.3.3 Personal.....	27
1.4.3.4 Proceso de producción	29

1.4.3.4.1 Costo de producción	31
1.4.3.4.2 Diferenciación.....	31
1.4.3.5 Mercado y ventas	32
1.4.3.5.1 Distribución de “Palmito Tropical”	32
1.4.3.6 Área Financiera.....	33
Conclusión.....	33
CAPÍTULO 2 ANÁLISIS DEL MERCADO DESTINO: CHILE	35
Introducción.....	35
2.1 Justificación de la selección del mercado.....	35
2.1.1 Importaciones.....	36
2.1.2 Tendencias atractivas del mercado	39
2.1.3 Características del mercado Chileno.....	40
2.2 Perfil de Chile.....	41
2.3 Análisis PEST.....	44
2.3.1 Análisis Político	44
2.3.1.1 Política Exterior de Chile.....	44
2.3.1.2 Acuerdos comerciales	44
2.3.1.3 Acuerdos entre Chile y Ecuador	45
2.3.1.3.1 Acuerdo de Complementación Económica APP.ACE N°65.....	46
2.3.1.3.1.1 Normas de Origen.....	47
2.3.1.4 Preferencias arancelarias.....	47
2.3.1.5 Requisitos dentro de las barreras no arancelarias	48
2.3.1.5.1 Requisitos de etiquetado	48
2.3.2 Situación Económica	49
2.3.2.1 PIB	50
2.3.2.1.1 PIB a Paridad de Poder Adquisitivo (PPA)	50
2.3.2.1.2 PIB per cápita a Paridad de Poder Adquisitivo (PPA).....	51
2.3.2.2 Salario	52
2.3.2.3 Inflación.....	53
2.3.2.4 Balanza Comercial.....	55
2.3.2.5 Doing Business	56

2.3.3 Análisis Social	57
2.3.3.1 Análisis Demográfico	57
2.3.3.2 Índice de Desarrollo Humano	59
2.3.3.3 Índice Gini	60
2.3.4 Situación Tecnológica.....	61
2.3.4.1 Tecnologías relacionadas al Comercio Internacional	62
2.4 Análisis de gustos y preferencias	62
2.4.1 Segmentación de mercado	62
2.4.2 Localización geográfica de la demanda.....	63
2.4.3 Formas de consumo del producto	64
2.4.4 Perfil del consumidor.....	64
2.4.5 Hábitos de consumo y motivos de compra	67
2.4.6 Características de presentación del producto por canal de distribución	68
2.4.7 Productos Sustitutos y complementarios	69
2.4.8 Competencia	69
2.4.8.1 Principales exportadores ecuatorianos del producto.....	69
2.4.8.2 Importadores del producto	71
2.4.8.2.1 CENCOSUD S.A.....	71
2.4.8.2.2 WALMART Chile	72
2.4.8.2.3 WATTS/WASIL S.A.....	72
2.4.8.2.4 DEMARIA S.A.....	73
2.4.8.2.5 ACONCAGUA FOODS.....	73
2.4.8.3 Características de los productos de la competencia.....	73
2.4.9 Condiciones de Compra.....	75
2.4.10 Condiciones de pago	75
2.4.11 Comercialización y Distribución	76
2.4.11.1 Principales Canales de Distribución	76
2.4.11.1.1 Importador/Distribuidor:.....	76
2.4.11.1.2 Supermercados:.....	77
2.4.11.1.3 Mayoristas:.....	77
2.4.11.1.4 Canal HORECA.....	78

2.4.11.1.5 Tiendas de conveniencia y mini-mercados:.....	79
2.4.11.2 Tasas adicionales para el ingreso del producto en el mercado	80
2.4.11.3 Modalidades de Transporte y Tiempo de Tránsito	81
2.4.11.4 Oportunidades Comerciales: Temporadas de Mayor Demanda	81
2.4.11.5 Percepción del Producto Ecuatoriano	81
2.5 Mix de mercado.....	82
2.5.1 Producto	82
2.5.2 Precio	83
2.5.3 Plaza (Distribución)	84
2.5.4 Promoción.....	85
Conclusión.....	85
CAPÍTULO 3 – BRECHAS EXISTENTES ENTRE LA EMPRESA Y EL	
MERCADO.....	87
Introducción.....	87
3.1 Brechas del producto	87
3.2 Brechas del Precio	91
3.3 Brechas en los Requerimientos Técnicos	96
3.4 Brechas del mercado	98
3.5 Brechas de las características de un exportador	101
3.5.1 Brechas administrativas	101
3.5.2 Brechas Financieras	102
Conclusión.....	104
CAPÍTULO 4 – PLAN DE ACCIÓN PARA LA MICROEMPRESA	
PALMITORRES.....	105
Introducción.....	105
4.1 FODA de Palmitorres	106
4.2 Acciones a tomar	107
4.2.1 Área Administrativa - Falta de planificación estratégica.....	107
4.2.1.1 Acciones propuestas:	107
4.2.1.3 Presupuesto:	110
4.2.2 Financiero – Falta de historial bancario.....	112

4.2.2.1 Acciones a tomar	112
4.2.2.2 Responsable de las actividades:	114
4.2.2.3 Presupuesto:	115
4.2.2.4 Estructuración Financiera del proyecto	115
4.2.2.4.1 Legalización de una empresa	116
4.2.2.4.2 Gastos administrativos mensuales	116
4.2.3 Área de Producción.....	117
4.2.3.1 Proceso de producción – Falta de certificaciones de calidad y de buenas prácticas, innovación del producto	117
4.2.3.1.1 Acciones a tomar	118
4.2.3.1.2 Responsable	118
4.2.3.1.3 Presupuesto	119
4.2.3.2 Capacidad productiva – Capacidad productiva baja en terreno e infraestructura	119
4.2.3.2.1 Acciones a tomar:	120
4.2.3.2.2 Responsable	121
4.2.3.2.3 Presupuesto:	121
4.2.4 Precio y Mercado	123
4.2.4.1 Precios bajos en el mercado destino	123
4.2.4.1.1 Acciones a tomar	124
4.2.4.1.2 Responsable	127
4.2.4.1.3 Presupuesto	127
4.2.4.2 Poca innovación en el producto en el mercado destino	127
4.2.4.2 Acciones a tomar	128
4.2.4.2 Responsable	129
4.2.4.3 Presupuesto	129
4.3 Otros métodos factibles – Propuestas de valor agregado	129
Conclusión.....	130
CONCLUSIONES	131
RECOMENDACIONES	135
Bibliografía	138

Índice de Gráficos

Gráfico 1	6
Gráfico 2	17
Gráfico 3	20
Gráfico 4	22
Gráfico 5	23
Gráfico 6	24
Gráfico 7	28
Gráfico 8	30
Gráfico 9	43
Gráfico 10	48
Gráfico 11	50
Gráfico 12	51
Gráfico 13	52
Gráfico 14	53
Gráfico 15	54
Gráfico 16	54
Gráfico 17	56
Gráfico 18	57
Gráfico 19	59
Gráfico 20	70
Gráfico 21	76
Gráfico 22	77
Gráfico 23	78

Gráfico 24	79
Gráfico 25	80
Gráfico 26	106
Gráfico 26	109

Índice de Imágenes

Imagen 1	26
Imagen 2	27
Imagen 3	27
Imagen 4	28
Imagen 5	33
Imagen 6	44
Imagen 7	66
Imagen 8	71
Imagen 9	72

Índice de Tablas

Tabla 1	31
Tabla 2	36
Tabla 3	36
Tabla 4	38
Tabla 5	39
Tabla 6	58
Tabla 7	60
Tabla 8	61

Tabla 9	63
Tabla 10	73
Tabla 11	88
Tabla 12	90
Tabla 13	92
Tabla 14	95
Tabla 15	97
Tabla 16	99
Tabla 17	101
Tabla 18	103
Tabla 19	120
Tabla 20	122
Tabla 21	123
Tabla 22	123
Tabla 23	124
Tabla 24	131
Tabla 25	132

Resumen

La globalización ha generado avances significativos para la internacionalización de las microempresas mediante el desarrollo de nuevas tecnologías de comunicación para el comercio. Dicho progreso representa una gran oportunidad para microempresas a nivel mundial. Esta tesis se enfocará en analizar la microempresa de palmito Palmitorres y el mercado chileno con el fin de determinar un plan de acción para el ingreso de la misma en el mercado destino. Este mercado ha sido seleccionado tomando en cuenta que Chile es el principal importador de palmito a nivel de América Latina y segundo a nivel mundial. (Trade Map) Se elaborará un plan de acción, el que será el resultado de un análisis interno de la empresa, análisis del mercado chileno, determinación de brechas existentes y finalmente elaboración de estrategias.

Abstract

Globalization has generated significant advances in the internationalization process of micro-enterprises thanks to the development of new communication technologies for commerce and trade. This progress represents a great opportunity for micro-enterprises worldwide. The main focus of this thesis is to analyze a micro-enterprise that produces palmito called Palmitorres, and the Chilean market in order to determine an action plan for its entry into this target market. This market has been selected since Chile is the top importer of palmito in Latin America and second worldwide (Trade Map). In order to demonstrate how Palmitorres could achieve its entry into Chile, an action plan will be developed which will be based on an internal analysis of the company, an analysis of the Chilean market, identifying gaps that exist between the enterprise and the target market, and developing useful strategies.

INTRODUCCIÓN

El proceso de internacionalización de microempresas es un fenómeno que se encuentra en surgimiento por la gran cantidad de estas pequeñas empresas en los diversos países, especialmente de Latinoamérica y gracias al avance de las tecnologías que nos permiten obtener mayor información y comunicación. Sin embargo, este proceso no es nada sencillo sin antes realizar una serie de pasos para determinar los cambios que debe realizar la empresa para ajustarse a los mercados externos. El presente trabajo, precisamente es acerca de una propuesta de internacionalización para una microempresa comercializadora de palmito llamada Palmitorres, empresa ecuatoriana, ubicada en la provincia de Pichincha en el cantón Puerto Quito y que actualmente se encuentra comercializando su producto en el mercado nacional.

Para realizar la propuesta de internacionalización de Palmitorres es necesario primero analizar la empresa y la importancia que tienen las microempresas en la actualidad. En cuanto a la información de la empresa se analizará tanto la dimensión filosófica como operativa de la misma. Otro de los pasos previos es analizar el mercado destino al que pretendemos enviar el producto, para lo que se reúne información necesaria para la empresa con el fin de adaptarse a lo que el mercado exige. En el presente trabajo justificaremos la selección del mercado chileno como mercado destino para luego realizar un análisis PEST de este país, en el que se detallará los aspectos más importantes tanto en lo político, económico, social y tecnológico. Finalmente presentaremos una revisión de los gustos y preferencias de los consumidores en donde conoceremos los canales de distribución del producto, la competencia, entre otros, para realizar así un análisis del Mix de Mercado o las 4 P's.

Como objeto de análisis nos enfocaremos en la búsqueda de las brechas existentes entre la empresa y el mercado meta al que se pretende acceder, ya que estos resultarían ser los principales problemas que la microempresa puede tener al momento de la internacionalización. Por ello dividimos las brechas en: Brechas del producto, precio, mercado, requerimientos técnicos, y brechas de las características de un exportador, en este caso los temas administrativos y financieros. En cada uno de ellos se establecerá

una comparación entre la empresa y el mercado para así obtener los problemas fundamentales a los que se debe buscar soluciones previas a la internacionalización.

Finalmente, se presenta el Plan de Acción para la microempresa Palmitorres. Este plan estará enfocado a los principales problemas reconocidos anteriormente y se realizaran planes para cada área de la empresa. El Plan consiste en la descripción del problema, las acciones a tomar, los responsables y el presupuesto que será necesario para desarrollar las acciones. Por lo tanto realizaremos un plan para el área Administrativa, Financiera, Producción, Precio y Mercado, y finalmente se mencionarán métodos factibles para agregar valor al producto. Cabe recalcar que en el presente trabajo estableceremos nuestra propuesta con diversas alternativas a las que se puede acoger Palmitorres dependiendo del presupuesto que posee.

CAPÍTULO 1 - PALMITORRES, ANÁLISIS DE LA MICROEMPRESA

Introducción

El presente capítulo, abarca el análisis de la microempresa Palmitorres. Sin embargo para comprender la importancia de las microempresas comenzaremos presentando varias definiciones de este tipo de empresa y se demostrará el comportamiento de la misma, analizando su forma de surgimiento, su éxito y crecimiento y su posibilidad de internacionalizarse. También, se revisarán algunas teorías del comercio internacional e internacionalización de empresas, con el fin de obtener un mayor entendimiento de dichos procesos. Como siguiente punto se expondrá un caso práctico de una empresa de palmito, el perfil internacional de este producto, y la participación del palmito ecuatoriano en el mundo. Finalmente, se describirá a la microempresa Palmitorres para poder identificar las distintas características en sus dimensiones tanto filosóficas como operativas.

1.1 Conceptos y Teorías: Microempresa

En el mundo de negocios, la microempresa ha logrado alcanzar un nivel de alta relevancia. Aunque tradicionalmente se tomaba en cuenta únicamente las pequeñas, medianas y grandes empresas, hoy en día las microempresas son reconocidas como un componente esencial por lo que existe un creciente número de estos negocios a nivel mundial. Tradicionalmente las microempresas han sido visualizadas como negocios locales e informales; sin embargo, el rol de la microempresa en la sociedad está cambiando gracias al desarrollo de nuevas tecnologías y vías de comunicación. Debido a estas, microempresarios en todo el mundo se hallan buscando maneras de lograr el crecimiento, sin importar su tamaño o fondos limitados que usualmente obstaculizan su progreso; como por ejemplo, una de las formas que microempresarios intentan mejorar es mediante la internacionalización o el ingreso a un mercado externo.

1.1.1 Concepto

Las definiciones existentes para la microempresa son numerosas y varían dependiendo del país o del sector. A continuación se presentarán diversas definiciones de este término con el fin de poder establecer de manera clara que se implica al momento de usar la palabra microempresa en este trabajo.

La Unión Europea reconoce la importancia de poder definir los diferentes tipos de empresas con el fin de poder comprender su naturaleza y cómo estas deben ser manejadas. En el 2003, la UE generó un criterio calificador de empresas basado en el número de empleo y el volumen de ventas, el cual utiliza para poder determinar cuáles son las empresas que se pueden beneficiar de sus programas de apoyo destinados específicamente a estas, y así evitar que empresas más grandes aprovechen de estos servicios. Define a la microempresa como “una empresa que ocupa a menos de 10 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 2 millones de euros” (Comisión de la Unión Europea, 2003).

En *La microempresa y los programas de apoyo al sector microempresarial*, De Asis A., Labie, M., Mataix, C., y Sota J. también reconocen los diversos parámetros existentes para definir la microempresa y por lo tanto han generado una definición basada en una descripción amplia que incluye a sus características más esenciales (Carrasquillo, 2011). Según estos autores, las microempresas son:

... unidades económicas dedicadas a la producción, comercialización o prestación de servicios, que tienen un tamaño reducido tanto en lo que se refiere a capital, activos y volumen de ventas, y que utilizan de forma intensiva la mano de obra, generando empleo e ingresos para unos trabajadores que no tienen otro medio de vida. (2000).

Sin embargo, dichos autores toman en cuenta el hecho que se pueden hallar empresas que tengan pocos trabajadores y que generan ventas elevadas o también empresas con varios empleados que generan ventas reducidas. Por lo tanto, los parámetros establecidos en esta definición de microempresa son únicamente características que generalmente

tienen empresas de esta índole y no deben ser considerados como requerimientos para ser considerados como tal.

Tras realizar una investigación del concepto de microempresa, se puede observar que aunque no resulta fácil definir a este tipo de empresa de manera heterogénea, se entiende que estas empresas poseen un limitado número de empleados, con un número de ingresos, ventas y activos correspondientes a la capacidad que tenga cada negocio, y que estas pueden o no tener posibilidad de crecimiento. Se debe calificar a una empresa para determinar a qué segmento pertenece según las características propias de cada negocio para así poder determinar de manera más certera en que rama de empresas encaja de forma más adecuada.

1.1.2 Surgimiento de Microempresas

Se ha reconocido la significancia del sector de microempresas para el crecimiento económico desde los inicios de los años sesenta (Gomez M., 2008). Estas fueron visualizadas desde un inicio como fuentes de desarrollo, que influyen en la disminución de pobreza y en la promoción de equidad. En los años ochenta, el interés por microempresas aumentó aún más al descubrir su importancia dentro de países tanto desarrollados como también en aquellos en vías de desarrollo. Esto ocasionó un interés por comprender por qué surgen las microempresas y su capacidad de crecimiento.

El segmento de las microempresas representa un gran porcentaje de las empresas existentes en la actualidad y esta ha seguido aumentando en cantidad en los últimos años. Cálculos realizados por la CEPAL y la OCDE demuestra que en América Latina, las MIPYMES representan al 99% de empresas; en el caso de Ecuador, las microempresas representan al 95,4% de empresas que se hallan establecidas en el país, el cual demuestra su relevancia en la actualidad (Stezano, 2013). Los demás porcentajes que representan las microempresas a nivel de América Latina y que demuestran su significancia a nivel regional se pueden hallar en el gráfico a continuación.

Gráfico #1: Proporción de Empresas, por Tamaño en América Latina

AMÉRICA LATINA (8 PAÍSES): PROPORCIÓN DE EMPRESAS, POR TAMAÑO ^a

País	Microempresas	Pequeñas empresas	Medianas empresas	Grandes empresas
Argentina	81,6	16,1	1,9	0,4
Brasil	85,4	12,1	1,4	1
Chile	90,4	7,8	1,2	0,6
Colombia	93,2	5,5	1	0,3
Ecuador	95,4	3,8	0,6	0,2
México	95,5	3,6	0,8	0,2
Perú	98,1	1,54	0,34	0,02
Uruguay	83,8	13,4	3,1	0,6

Fuente: Cálculos propios elaborados sobre la base de información de la OCDE y la CEPAL.

^a Se define el tamaño de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas según las categorías empleadas por el Instituto Nacional de Estadística de cada uno de los países.

Fuente: Política para la inserción de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas en cadenas globales de valor en América Latina, NU, CEPAL. Subselección de México.

<http://www.cepal.org/es/publicaciones/4932-politicas-para-la-insercion-de-las-microempresas-y-las-pequenas-y-medianas> (Stezano, 2013).

Entre los países analizados en el presente gráfico, se puede observar que el país con mayor porcentaje de microempresas es Perú con 98,1%, y el país con el menor porcentaje es Argentina con 81,6% de microempresas. Esta muestra de países latinoamericanos plasma la significancia que tienen empresas de este segmento, especialmente a nivel regional.

A pesar de que la situación de cada empresa varía, a partir de varios autores se pueden generalizar ciertos factores que influyen en el surgimiento de las microempresas. Dos causas concretas que inducen a que surja una microempresa es, por una parte, la falta de empleo o debilidad de la situación económica, y por otra parte, el deseo de poseer un autoempleo.

La recesión es un fenómeno que afecta a personas en todo el mundo, sin importar si estas provienen de países desarrollados o en vías de desarrollo. Dichas crisis

mundiales han causado que grandes empresas caigan y por ende, se da el crecimiento de otras vías alternas de empleo. En muchos de los casos, las microempresas surgen por la falta de empleo o por pago insuficiente dentro de negocios más grandes. En estos casos, las microempresas surgen más por obligación y necesidad que por deseo propio de poseer un negocio personal.

Por otro lado están las microempresas que nacen como consecuencia del deseo de las personas de ser autosustentables, es decir no depender de empresas grandes para un empleo y librarse de jerarquías. El concepto antiguo que definía al éxito con tener un empleo de altos rangos en una empresa poderosa está siendo reemplazado por un criterio basado en ser independientes y poseer algún negocio propio. Las tecnologías actuales facilitan esta aspiración ya que permiten un mayor alcance de microempresas hacia la sociedad. De esta manera, una persona puede asegurar un ingreso y su futuro, sin depender de fuentes externas.

Aunque estos son únicamente dos razones concretas por el nacimiento de una microempresa, no se debe limitar el surgimiento de estos negocios solo a estas categorías. Existen varias razones por su apareamiento en la sociedad actual que varían según el caso de cada propietario. Sin embargo, se tomarán a estas dos condiciones de inicio de estos negocios como las más aplicables a las microempresas en general.

1.1.3 Éxito y Crecimiento de Microempresas

A pesar de que las microempresas se han convertido en una fuente de empleo común en la sociedad actual, el éxito que tienen y su capacidad de crecimiento varía dependiendo de las características de los propietarios y del medio ambiente en el que se hallan. En varios estudios realizados por USAID, MSU, y otras fuentes, se tomó una muestra de microempresas en varios países desarrollados y aquellos en vías de desarrollo a nivel mundial y se pudo concluir que dichas empresas no tienden a crecer y muchas de estas desaparecen antes de cumplir el primer año. Según este estudio, “La durabilidad es, precisamente, uno de los mejores indicadores del potencial del éxito de una microempresa. Por una parte, las posibilidades de supervivencia aumentan a medida que pasa el tiempo, por lo que sobreviven los primeros dos años son más propensos a mantenerse por más tiempo” (Gomez M., 2008).

Según los estudios mencionados anteriormente, se concluyó que en realidad el sector microempresarial no genera un “motor de crecimiento” para la sociedad ya que pocas microempresas llegan a tener éxito (Gomez M., 2008). Obviamente la supervivencia y desarrollo de una empresa depende de las condiciones en las que se encuentra el microempresario, incluyendo su nivel de educación, situación económica personas y del país, entre otros parámetros. Comúnmente, aquellos negocios que son establecidos como última opción para obtener una fuente de ingresos son los que tienden a desaparecer o fracasar. En cambio en los casos en los que los dueños buscan poseer su negocio propio y realizan los estudios e inversiones necesarias, las microempresas tienen una tasa de éxito mucho mayor.

Una microempresa tiende a tener éxito y crecer si posee dos elementos fundamentales, que son: “oportunidades de negocio rentables y capacidades apropiadas para aprovechar de estas oportunidades” (Nichter & Goldmark, 2005, p. 3). Sin embargo, aunque algunas microempresas poseen ideas de negocio rentables, la mayoría no tienen las capacidades adecuadas para tomar ventaja de estas oportunidades. Por lo tanto, a pesar de que las microempresas representan una gran parte de los segmentos de negocios a nivel mundial, es necesario diferenciar y poder determinar cuáles poseen las características necesarias para lograr el éxito, y así poder determinar si se debe aspirar a un mayor nivel de desarrollo de la empresa.

1.2 Microempresas Internacionales

Como mencionado anteriormente, las microempresas tienen una presencia extensa dentro de los mercados nacionales alrededor de todo el mundo. Generalmente, las microempresas no piensan en expandirse debido a los obstáculos que implica este proceso. Sin embargo, hoy en día más y más microempresas se hallan interesados en ampliar su cobertura hacia mercados externos.

La meta final fundamental de la internacionalización de microempresas es lograr establecerse y crecer en un mercado externo. Existen varios factores que impulsan a este posicionamiento y desarrollo en países extranjeros. Aunque cada microempresa en particular tiene sus razones específicas que las lleva a la internacionalización, las siguientes tienden a representar a los factores más comunes:

- **Saturación de mercado local:** si una microempresa produce un producto o servicio tradicional de su país de origen, será mucho más difícil competir contra empresas más grandes y, por ende, se puede buscar un país que no sea saturado con el mismo producto o servicio, ya que el nivel de competencia será menor y tendrá más presencia y control sobre dicho mercado destino (Albarrán, 2015).
- **Diversificar riesgo:** al poseer un capital reducido y un tamaño menor a otras empresas, es importante que una microempresa busque maneras de reducir su posible fracaso, y para esto se puede poner en práctica la internacionalización, ya que de ésta manera al invertir en distintos mercados, si uno llega a fracasar, no significa que toda la microempresa quiebra.
- **Dar mayor nivel de prestigio:** mediante la internacionalización, un negocio gana una mejor reputación al encontrarse en diversos mercados. De esta forma, sus ventas pueden aumentar tanto en países destinos como en los mercados locales.
- **Avances tecnológicos:** las herramientas disponibles en la actualidad permiten que el acceso a mercados externos sea mucho más fácil, rápida y menos costosa. Por esto, microempresarios aprovechan de estas técnicas para mejorar su posicionamiento e inducir su crecimiento.
- **Aprovechar de tendencias internacionales:** microempresas pueden decidir internacionalizarse para cumplir con demandas externas de su producto/servicio.

Como se puede observar, la internacionalización representa grandes oportunidades para microempresas pero al mismo tiempo, es importante mencionar algunos factores que dificulta el ingreso de estas empresas en mercados externos, basándose en MIPYMES en la región Latinoamericana. “Por una parte, ciertos factores socioeconómicos (desigualdad económica, factores de pobreza y falta de desarrollo institucional) dificultan que las MIPYMES accedan a recursos financieros y conocimientos. Por otra, aspectos del marco regulatorio,...han afectado negativamente al desarrollo de las MIPYMES” en el plano interno e internacional (Stezano, 2013, págs. 14-15).

Además, el sector al cual se dedica la mayoría de MIPYMES son aquellos donde compiten directamente con grandes empresas y tienen poco o ningún valor agregado en

comparación a éstas, el cual dificulta su prosperidad para ingresar a un mercado internacional. Esto determina que las microempresas tienden a poseer “dificultades para incorporarse a las corrientes comerciales y productivas de la economía globalizada” y por esta razón, la mayoría participa únicamente en sistemas productivos locales (Stezano, 2013, pág. 14).

En síntesis, los mayores obstáculos que presentan las MIPYMES para internacionalizarse se pueden resumir en tres factores principales: “i) tiempo y/o aptitudes de gerencia insuficientes para las exigencias de la internacionalización; ii) falta de recursos financieros, y iii) falta de conocimiento de los mercados extranjeros, lo que guarda relación con los dos factores anteriores” (UE, 2007 en Stezano, 2013, pág. 16). El primero se debe al número reducido de trabajadores y falta de conocimientos o educación, el segundo factor se da gracias al capital reducido que poseen las microempresas para invertir en proyecciones futuras, y el tercer factor se genera por la falta de investigación y análisis previo a la inserción a países extranjeros.

El número de microempresas internacionales es creciente gracias a que en la actualidad existen mayores fuentes de apoyo y herramientas que promueven su internacionalización. Sin embargo, la cantidad de microempresas internacionales a nivel nacional y regional es mucho menor en comparación a otras regiones como Europa y Asia, debido a las dificultades que inhiben la posibilidad de estos negocios de pasar a un plano mundial. Por esta razón es importante considerar a dichas ventajas y limitaciones para poder comprender en qué situación se halla una microempresa y si esta tiene la posibilidad de internacionalizarse.

1.2.1 Teorías del Comercio Internacional

Para lograr comprender como funciona el comercio exterior y como esta se puede aplicar a las microempresas, es necesario realizar una revisión de las teorías fundamentales de esta materia. En términos generales, “la teoría del comercio internacional se preocupa por los aspectos reales de las relaciones económicas entre naciones y por las tendencias en el largo plazo” (López Martínez, 2003, pág. 31). Existen diversas teorías que explican el comportamiento del comercio internacional; a

continuación, se realizará una revisión de las teorías más fundamentales que han marcado la historia al comercio internacional.

Teoría de la Ventaja Absoluta: Las críticas contra la teoría mercantilista y avances esenciales en la economía industrial, de las ideas liberales, y el aumento de la importancia del comercio internacional entre países, dio paso al surgimiento de nuevas corrientes de pensamiento (López Martínez, 2003). En 1776, Adam Smith publicó en su *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones* nuevas ideas opuestas a las mercantilistas. Dicho autor trató sobre el funcionamiento de la economía en relación al bienestar individual, cuya finalidad se basaba en aumentar la riqueza del conjunto de la sociedad y no de los intereses del Estado. La teoría de la ventaja absoluta “estaba presidida por la existencia de una mano invisible (el sistema de precios), que regulaba el funcionamiento económico de modo natural...” (López Martínez, pág. 35).

Otro concepto clave de esta teoría fue la división de trabajo, de tal manera que cada individuo se especializaba en la producción de ciertos bienes, que luego se intercambiaran por otros para satisfacer sus necesidades (López Martínez, 2003). Según Smith, esto era necesario para a la disminución de los costos productivos y economías de escala, pero al mismo tiempo reconocía que los beneficios quedarían limitados por el mercado, por lo que “propone la liberalización del comercio internacional, con el objetivo de lograr la mayor amplitud posible del mercado y permitir, así, un proceso de división internacional del trabajo más intenso” y el comercio internacional daría paso a la inserción en mercados externos de los excedentes productivos nacionales (López Martínez, 2003, pág. 36). En resumen, la teoría de la ventaja absoluta se basa en que un país debe exportar aquellos productos y servicios en las que tuviera ventaja absoluta de costes respecto a otro país, y en cambio debería importar productos y servicios en las que posee desventaja. Por lo tanto, se puede observar que Smith fue defensor del libre comercio y estaba en contra del proteccionismo.

Teoría de la Ventaja Comparativa: A principios del siglo XIX, varios autores, el más destacable siendo David Ricardo, hallaron algunas deficiencias en la teoría de Smith,

lo que dio paso a una nueva concepción del comercio internacional (López Martínez, 2003). Al igual que la teoría de la ventaja absoluta, esta parte de la teoría valor-trabajo. Sin embargo, se diferencia de las ideas de Smith ya que sostiene que “un país debe especializarse en la producción y exportación de aquellos bienes cuyo coste relativo respecto a otros bienes en el propio país sea menor al correspondiente coste relativo existente en otro país” (López Martínez, 2003, pág. 37) De esta forma, los productos que un país exporta no tienen necesariamente que ser las de menor coste internacional. Además la teoría de Ricardo además considera que la productividad relativa de cada país determina la manera en que se dirigen los flujos internaciones de bienes.

Teoría Heckscher-Ohlin: La teoría o modelo Heckscher-Ohlin aparece a mediados del siglo XIX y se basa en la abundancia relativa de los factores de producción de cada país para explicar al comercio internacional, el cual toma en cuenta tanto la tecnología como las preferencias de los consumidores (López Martínez, 2003). Según esta teoría, cada país debe especializarse en la manufactura de los bienes que utilizan, es decir, el factor productivo que produce de la mejor manera. Por lo tanto, “el comercio internacional equivale...al intercambio de factores productivos, de modo que, en última instancia, cada país compra del exterior su factor escaso y vende al exterior su factor abundante,” lo que causará que a largo plazo “las dotaciones relativas y los precios de los factores productivos se igualen internacionalmente y, en consecuencia, también se equiparán los precios de los bienes comerciados” (López Martínez, 2003, pág. 43).

Aunque a partir de estas teorías más y más corrientes de pensamiento han ido surgiendo a lo largo de la historia del comercio internacional, se puede decir que estas cuatro teorías han planteado los cimientos básicos de lo que es el comercio exterior. Gracias a estas ideas, el comercio internacional ha ido cobrando importancia en todo el mundo, ya que indican lo necesario que es la inter-relación entre distintos países. Por esto, para la elaboración de este trabajo, es indispensable comprender de donde proviene esta concepción de comercio internacional y como ha ido avanzando para poder aplicarlo en la actualidad.

1.2.2 Teoría de la Internacionalización de las empresas

Gracias al fenómeno de la globalización, la realidad empresarial está atravesando una transformación en la que las estrategias potenciales que puede implementar una empresa son ilimitadas (Villarreal Larrinaga, 2005). Entre estas estrategias se halla la internacionalización empresarial, el cual permite que una empresa ingrese a un mercado externo para satisfacer necesidades. Si bien este término resulta complejo de definir, Villarreal Larrinaga establece que la internacionalización es:

...una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo (2005, p. 4).

Existen varias teorías para explicar a la internacionalización de empresas, las cuales se enfocan en diversas perspectivas. Una de éstas es la perspectiva económica, la cual se basa en las teorías del comercio internacional, las cuales fueron mencionadas anteriormente, y otras teorías recientes, como por ejemplo la Teoría de la Ventaja Monopolista, de la Internalización, del Enfoque Macroeconómico, entre otros. Por otra parte, las teorías desde la perspectiva de proceso consideran a la internacionalización “como mecanismo de compromiso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos...y de recursos comprometidos en los mercados exteriores.” (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Vernon, 1966; en Cardozo, Chavarro, Ramírez, 2007, pág. 10). Estas teorías explican cómo y por qué empresas nacionales se transforman en empresas internacionales, y también mencionan cuando empresas están preparadas para dar el paso para llegar a niveles más altos de internacionalización (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007).

Otra perspectiva que vale mencionar es aquella basada en las teorías orientadas a la internacionalización de PYMES, las cuales pueden ser aplicables a las microempresas. La teoría de redes “explica el proceso de internacionalización como un desarrollo lógico de las redes organizativas y sociales de las empresas...significando que las

oportunidades de los mercados exteriores le llegan a la empresa local a través de los miembros de su red de contactos internacional...” (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007, pág. 12). Esta teoría destaca la importancia que tiene la interacción e interrelación de empresas para lograr posicionarse en el mercado externo.

La teoría de las Born Global también se encuentra dentro de esta perspectiva. Las Born Global son aquellas empresas que se hayan creado recientemente, “donde los factores que determinan su actividad obedecen a un enfoque global desde su creación, o que se internacionalizan en los dos primeros años de vida” (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007, pág. 14). Estas empresas aparecen gracias a tres factores esenciales: nuevas condiciones de mercado, avances tecnológicos, capacidades más desarrolladas de las personas. Estos elementos han facilitado el ingreso al mercado internacional a empresas de menor tamaño.

Por último, el enfoque estratégico comprende varias actividades que incluyen exportaciones y joint ventures y alianzas estratégicas. En cuanto a las exportaciones, investigaciones realizadas demuestran que microempresas tienen una estrategia de exportación reactiva, a diferencia de medianas empresas debido a que los micro-negocios “están condicionados por la opción del modelo competitivo...”, es decir que pueden seleccionar diversos modos de canales de exportación dependiendo de las características específicas de la empresa (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007, pág. 16). Por otra parte, la estrategia de joint ventures es útil para pymes con recursos y conocimientos limitados del mercado. Esto sirve para que microempresas logren adoptar de manera más flexible las dimensiones de internacionalización (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007). Esto permitirá que la opción de ingresar a mercados externos sea alcanzable a todas las empresas, sin importar su tamaño.

A partir de las perspectivas detalladas que describen a varias teorías de la internacionalización de la empresa, se puede comprender de manera más clara algunas formas en que se puede lograr este proceso. Se pueden tomar ideas de estas teorías para ser implementadas en el caso de la microempresa Palmitorres, sobre la cual realizaremos el plan de acción para su internacionalización.

1.2.3 Ejemplo de Internacionalización: Caso “Tropical Foods S.A”

Un caso de internacionalización en el mismo sector es el de la empresa Tropical Foods S.A. la misma que se dedica a la industrialización y exportación de palmito. El presente caso fue tomado de la publicación “Innovación Productiva en el Ecuador, 10 experiencias exitosas de fomento bajo el enfoque de empresa ancla” producida por Red Productiva y USAID Ecuador. (USAID, Red Productiva)

Tropical Foods es una empresa ubicada al noroccidente de la provincia de Pichincha, en el cantón Pedro Vicente Maldonado, en una zona de mucha pobreza, migración, desempleo, poca educación y malas prácticas productivas. Es una de las empresas más pequeñas del sector con una participación en el mercado poco representativa pero con un gran impacto social debido a que genera empleo directo e indirecto en su zona. Tropical Foods para lograr la internacionalización contó con el apoyo de Red Productiva la misma que desarrolló un proyecto denominado “Acceso a mercados internacionales a través de programas de certificación internacional”. Este proyecto fue financiado por Red Productiva y por la empresa Tropical Foods en porcentajes casi similares.

La problemática de esta empresa estaba enfocada en las malas prácticas que se realizaban, dificultades en cuanto al precio, oferta y demanda de palmito, sin dejar de un lado la pobreza, migración y el bajo nivel de educación del sector en donde se encuentra ubicada la empresa, además del reducido tamaño del mercado de acceso, el poco conocimiento de los pequeños productores acerca del uso de fertilizantes químicos, la falta de organización de los pequeños productores y la baja escolaridad de los trabajadores lo que demanda capacitaciones.

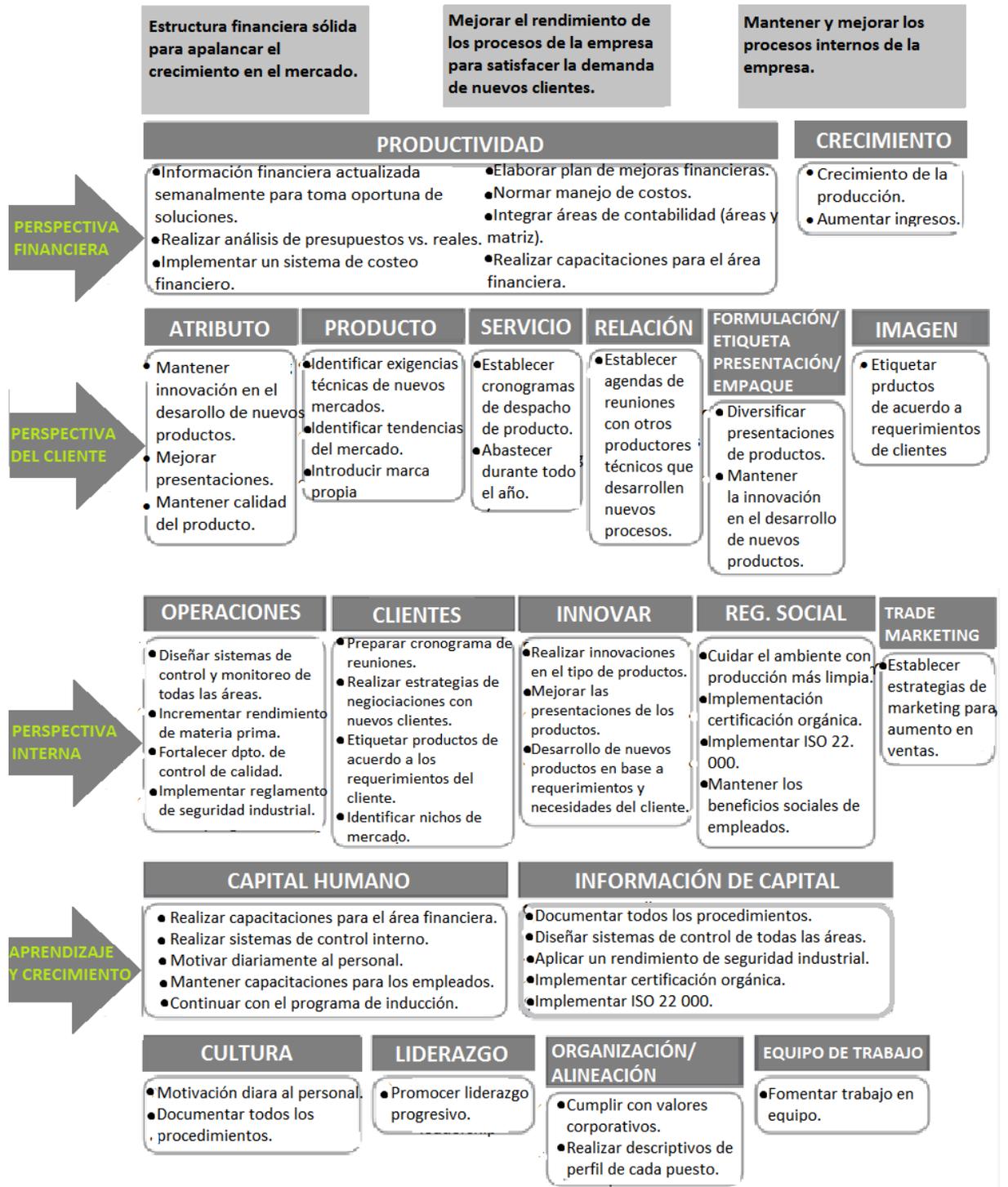
Por lo tanto los propósitos claves del proyecto que se desarrolló fueron los siguientes: integrar y desarrollar a pequeños proveedores de palmito a través de la aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), lograr un sostenible acceso a mercados de exportación a través de la obtención de certificaciones de calidad e inocuidad de los productos, mejorar la gestión de la empresa a través de estrategias comerciales y desarrollo de un sistema financiero, finalmente, impulsar actividades de educación y capacitación de los trabajadores, y de salud para los mismos y sus familias.

Para ello, en el proyecto se propuso intervenir en dos campos: el fortalecimiento de la cadena y el establecimiento de sistemas de calidad que permitan acceder adecuadamente a mercados internacionales. Para el cumplimiento del proyecto se desarrollaron varias herramientas estratégicas, sin embargo es necesario mencionar las de mayor importancia.

En primer lugar fue necesaria la determinación de la misión, visión y valores corporativos de la empresa en la que se muestre la necesidad de enfocarse en un mercado internacional. Para ello se tomó mucha importancia a la obtención de la certificación ISO 22000 para el acceso a nuevos mercados. Además se desarrollaron planes de mejora de productos, sistemas de registro y control, control de plagas, registros de calidad de agua, buenas prácticas agrícolas y de manufactura.

Un punto muy importante fue la planificación estratégica de la empresa en la que se presenta un plan a seguir por la empresa, el mismo que se basa en un modelo dinámico que permita variaciones si las circunstancias externas lo demandan, siempre con la mira puesta en la visión futura del negocio. A continuación presentamos el gráfico del enfoque estratégico de la empresa Tropical Foods.

Gráfico #2: Enfoque estratégico de Tropical Foods



Fuente: Acceso a mercados internacionales a través de programas de certificación internacional

http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadw632.pdf (USAID, Red Productiva)

Como podemos observar en el presente gráfico, la empresa desarrolló una planificación basada en cuatro perspectivas de mayor importancia para la empresa como son la financiera, clientes, la perspectiva interna y el aprendizaje y crecimiento.

Continuando con las acciones realizadas por la empresa en el proceso del proyecto, se desarrolló un manual de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y un cronograma de actividades para alinear a los pequeños productores con las necesidades de la empresa y así poder cumplir con los estándares de calidad exigidos por los mercados, además se implantó un sistema financiero contable para el manejo de costos reales de producción, lo que permite mantener un control de costos y de pagos justos.

Algo importante cabe recalcar es la capacitación a su personal, enfocado en destrezas, procesos, procedimientos y programas que una corporación empresarial de alimentos demanda. La empresa capacitó a su personal en procesos de producción, control de calidad, materia prima, sellado, almacenado, control de plagas, limpieza y desinfección, potabilización de agua, controles, prácticas de laboratorio, operación de equipo técnico, mecánica para mantenimiento, etc. En lo referente a inocuidad se capacito a los trabajadores en higiene personal, cuidado en los alimentos, nutrición y otros temas importantes para el desarrollo personal.

Las capacitaciones no solo se realizaron a los trabajadores sino también a los proveedores a los que se les ofreció además asistencia técnica y aplicación de comercio justo estableciendo un sistema de pago por calidad. Se propuso sistemas de asociación o alianzas, acuerdos justos que garanticen relaciones de largo plazo entre agricultores y la fábrica.

Finalmente, dentro del proceso de implementación del ISO 22000 se impulsaron sistemas de control de procesos como fichas de control de calidad y seguimiento, elaboración de manuales de procesos y procedimientos.

Los resultados obtenidos por la empresa fueron muy positivos debido a que consiguieron mayor competitividad en el sistema de producción gracias a la certificación ISO, la que le permitió estandarizar procesos con miras a lograr un producto inocuo, con calidad consistente, y un personal concientizado y capacitado,

conocedor de los procesos y procedimientos. Esta certificación les permitió acceder a nuevos mercados como el de Estados Unidos, México e Israel, e incluso permitieron el acceso al mercado francés, considerado el de mayor exigencia.

Además, se pudo observar el fortalecimiento de la cadena y el desarrollo de una relación comercial justa entre la industria y proveedores. Se dieron importantes resultados referentes a una mayor competitividad en el sistema de producción, generación de empleo, mayor productividad.

1.3 Perfil del Palmito

1.3.1 Datos generales del Palmito

El Palmito es un producto culinario fino, de tipo “gourmet” y caro que se extrae de una especie de palmera originaria de las zonas tropicales de América del Sur. Este vegetal contiene un alto nivel de fibras digestibles, hierro y algunos aminoácidos esenciales. Posee una gran variedad de vitaminas y minerales como el Hierro, Potasio, Cobre, Fósforo, Zinc, Vitamina C, Vitamina B6, entre otros. (PRO ECUADOR)

El palmito posee muchos beneficios como el bajo contenido graso, ayuda a equilibrar el nivel de colesterol, previene el cáncer de colon, ayuda a regular el tránsito intestinal y combate las subidas de glucosa en la sangre. Por su bajo nivel de calorías, es una excelente alternativa para dietas.

1.3.2 Historia de Palmito en el Ecuador

“El Ecuador cultiva palmito desde inicios de 1987, pero su proceso de enlatado y enfrascado, lo realiza desde el año 1991, logrando tener un crecimiento constante y sostenido, convirtiéndose en uno de los más representativos en las exportaciones no tradicionales del país.” (PRO ECUADOR)

El palmito en el Ecuador se da gracias a las características climatológicas y agroecológicas de los suelos, los mismos que poseen una alta humedad, luminosidad y temperatura moderadamente elevada por lo que su producción se da en ciertas zonas tropicales y subtropicales del Ecuador como Lago Agrio, Coca, Tena, Macas,

Zamora, Esmeraldas, San Lorenzo, Muisne, Santo Domingo de los Colorados, La Concordia, Nanegalito - Puerto Quito, Bucay. (PRO ECUADOR)

A continuación presentamos un mapa del Ecuador, señalando las zonas en las que se concentra la producción del palmito ecuatoriano.

Gráfico #3: Concentración de la producción de palmito en el Ecuador



Fuente: PROECUADOR- ANÁLISIS SECTORIAL 2015 http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/PROEC_AS2015_PALMITO1.pdf

Como pudimos observar, la producción del palmito se concentra en el Norte del país, sobre todo en climas tropicales.

El Ecuador cuenta con aproximadamente 15,358 hectáreas dedicadas al cultivo de palmito, produciendo alrededor de 143,000 toneladas métricas del producto. La producción del palmito no es estacionaria, es decir se produce durante todo el año. Su mercado está constituido por industrias grandes, medianas y pequeñas, pero la mayor parte de esta industria está constituida por empresas pequeñas y medianas. Es exportado en conserva, ya que permite conservar todas sus propiedades. (PRO ECUADOR)

El Palmito Ecuatoriano es muy apetecido a nivel internacional ya que posee características únicas como textura compacta y agradable, un color marfil más claro y mayor resistencia a la oxidación que los palmitos de Brasil, Venezuela y Costa Rica, esto se debe a la excelente calidad que posee tanto en su producción como en su proceso industrial. Por su sabor delicado es apetecido especialmente en los mercados gourmet y restaurantes más exigentes del mundo.

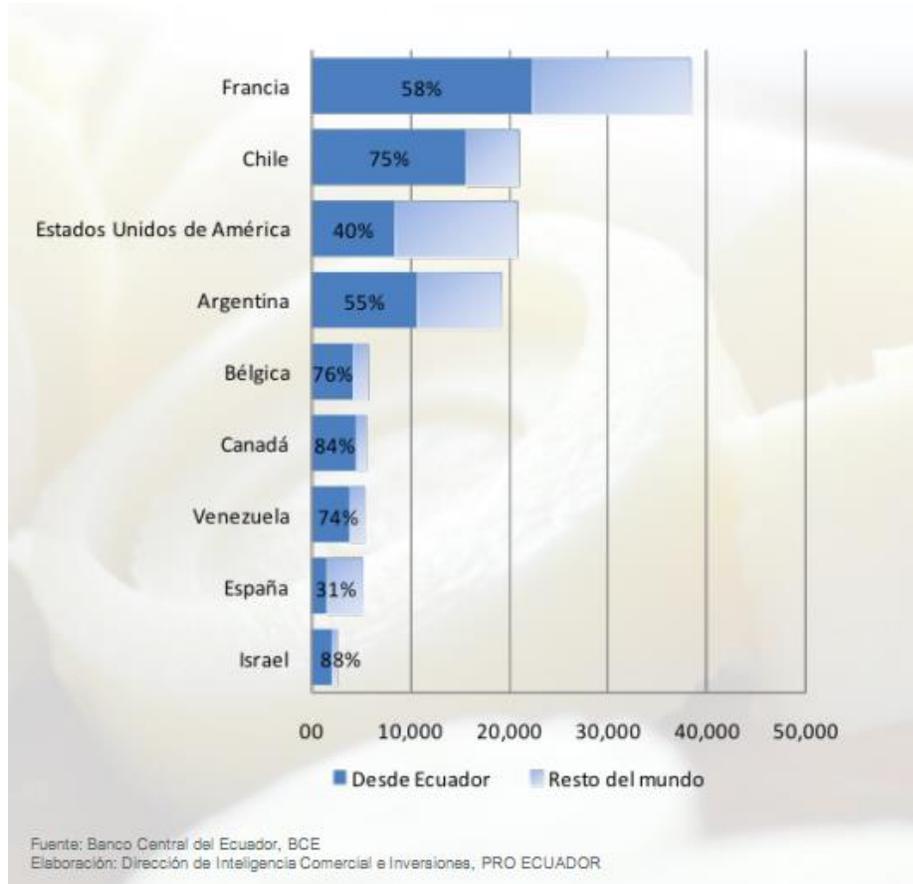
De acuerdo con el análisis sectorial del Palmito, realizado por PRO ECUADOR, el Ecuador cuenta con una ventaja competitiva que es una experiencia de más de 20 años cultivando palmito, lo que le ha permitido realizar investigaciones para mejorar la productividad y el rendimiento de este producto. Sin embargo, es necesario que se desarrollen mecanismos que permitan diferenciar la calidad de origen. (PRO ECUADOR)

1.3.3. Participación internacional del palmito ecuatoriano

Ecuador es el principal proveedor de palmito en conserva hacia el mercado internacional. Para la información acerca de las exportaciones ecuatorianas y comercio mundial del palmito se considerará la partida arancelaria 20089100, con el texto: Palmitos, preparados o conservados o con alcohol.

En el siguiente cuadro proporcionado por el Banco Central del Ecuador y elaborado por la Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones PRO ECUADOR podemos observar la participación del Ecuador, con respecto al total importado de los países.

Gráfico #4: Participación del palmito ecuatoriano en las importaciones de los principales destinos

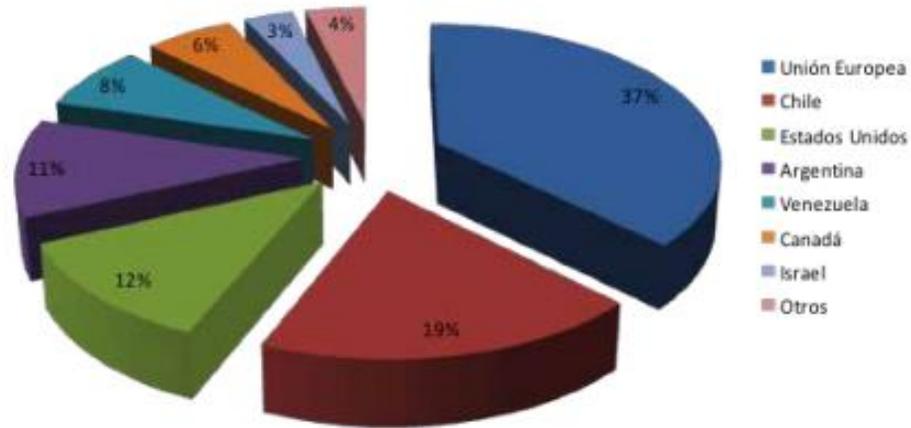


Fuente: PROECUADOR- ANÁLISIS SECTORIAL 2015 http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/PROEC_AS2015_PALMITO1.pdf (PRO ECUADOR)

Como podemos observar, el Ecuador en promedio tiene una participación de más del 50% en los principales destinos, considerando el total de las importaciones y el porcentaje de producto ecuatoriano.

Los principales destinos de las exportaciones ecuatorianas son los siguientes:

Gráfico #5: Principales destinos de exportación del palmito ecuatoriano



Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE
Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

Fuente: PROECUADOR- ANÁLISIS SECTORIAL 2015 http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/PROEC_AS2015_PALMITO1.pdf (PRO ECUADOR)

Como observamos en el pastel, Ecuador exporta principalmente a la Unión Europea y a Chile, sin descartar el importante porcentaje que se exporta a Estados Unidos y Argentina.

Por otro lado, de acuerdo a Trade Map, Ecuador en el 2014 ha exportado un total de 82.056 miles de dólares, y fue el mayor exportador del 2014 con una diferencia notable ante los siguientes países exportadores. (TRADE MAP)

Gráfico #6: Principales países exportadores de palmito



Fuente: Trade Map http://www.trademap.org/Country_SelProduct_Graph.aspx (TRADE MAP)

Como podemos observar en el cuadro anterior, Ecuador representa el mayor exportador del palmito de acuerdo a los datos obtenidos en Trade Map, en donde se resalta las exportaciones de cada país en miles de dólares. Podemos ver que el país exportador que le sigue es Bolivia, el mismo que no alcanza una exportación de 20.000 miles de dólares.

1.4 Descripción de la microempresa Palmitorres

1.4.1 Descripción de la empresa

Palmitorres es una microempresa dedicada al cultivo de palmito, cumpliendo con el proceso completo desde la germinación, trasplante, siembra, mantención y cosecha del palmito, el mismo que es extraído de una palmera tropical que en su interior contiene un tallo de 60 cm., producto aprovechable para el consumo humano. Palmitorres está ubicada al noroccidente de la provincia de Pichincha, a 140 km de distancia de la ciudad de Quito, en el cantón Puerto Quito. Es una zona subtropical, con un clima que promedia los 24 grados centígrados y se encuentran a 200 metros de altitud sobre el nivel del mar.

La Microempresa Palmitorres nace como una inquietud y una necesidad ya que el monopolio que existe en el Ecuador en las Fábricas procesadoras de palmito hace que el negocio de ser proveedor de dichas fábricas se vuelva un negocio poco rentable, y entonces el poder darle valor agregado al palmito es una alternativa que puede volver rentable y complementar a la actividad agrícola.

1.4.2 Dimensión filosófica

La microempresa Palmitorres en cuanto a su filosofía empresarial no tiene definida cuál es su misión, su visión, cuáles son sus estrategias ni sus objetivos a largo plazo. Sin embargo, el propietario de la misma, el Sr. Fabián Torres afirma lo siguiente:

“Nuestra visión es lograr que el palmito procesado se convierta en un producto con demanda dentro del Ecuador, ya que estadísticas señalan que apenas el 1/100 de lo que se produce en el Ecuador es consumido internamente, siendo el palmito procesado un producto netamente de exportación a muchos países en el mundo. Y es un objetivo a corto plazo el llegar a procesar todo el palmito que se produce dentro de la finca. 10.000 tallos por mes.”

1.4.3 Dimensión operativa

1.4.3.1 Área Administrativa

En cuanto a la administración de la microempresa, al ser un negocio familiar y con un reducido número de trabajadores, resulta complicado establecer las áreas funcionales de la misma y los cargos de cada trabajador. Es una pequeña empresa en la que todos forman parte de cada proceso de la producción. Sin embargo es necesario recalcar que la gerencia y la toma de decisiones dentro de la misma son ejercidas por el propietario, el Sr. Fabián Torres y su esposa. Todos los trabajadores se encuentran afiliados al IESS y son supervisados en sus labores por el propietario. Es decir el propietario además de realizar actividades administrativas se encarga de la supervisión de la producción.

1.4.3.2 Infraestructura de la Microempresa

Palmitorres cuenta con una pequeña planta de producción la misma que consta de un galpón de 140 metros cuadrados elaborado a base de bloque y cemento, en el que se desarrolla todo el proceso de producción. Además cuenta con una bodega de 150 metros cuadrados construida a base de láminas metálicas para almacenar el producto. El total de área en donde labora la microempresa es de 290 metros cuadrados. Es necesario mencionar que la infraestructura establecida fue construida con normas técnicas de buenas prácticas de manufactura (BPM). En cuanto al terreno de siembra del palmito, la microempresa tiene un total de 23 hectáreas de plantación.

Imágenes #1, 2 y 3 Planta de producción Palmitorres





Fuente: Fabian Torres, propietario Palmitorres

1.4.3.3 Personal

Palmitorres al ser una pequeña microempresa familiar, no labora con un gran número de trabajadores. Dentro de todo el proceso laboran 4 personas y en ocasiones de mayor producción se contrata de 1 a 2 personas más para una ayuda extra. Estas personas son

buscadas en el mismo sector y que sean generalmente de sexo femenino. A los trabajadores se les paga los sueldos establecidos en la ley se contrata a personas de sexo femenino por su mayor destreza y orden en este trabajo.

Gráfico #7: Organigrama de la microempresa Palmitorres



Fuente: Entrevista, propietario de Palmitorres, Fabián Torres (Torres)

Como podemos observar en el organigrama, es una microempresa con una organización muy básica, en la que el propietario realiza varias funciones e inclusive supervisa la producción.

Imagen #4: Trabajadora Palmitorres



Fuente: Fabian Torres, propietario de Palmitorres

1.4.3.4 Proceso de producción

El proceso de producción inicia con la recepción de tallos, los mismos que son cosechados por 2 trabajadores de la finca. Posterior a esto se procede a lavar los tallos para luego pelar la cáscara superficial que tiene el tallo, obteniendo como resultado 60 cm de corazón de palmito, que es el producto que se va a procesar. Toda esta labor es realizada en un patio exterior de la planta. Luego se ingresa al interior de la planta para realizar el troceado de los tallos en segmentos de 10 centímetros y a la selección de tallos defectuosos. Como siguiente paso se encuentra la cocción de los tallos, la que se realiza durante 10 minutos luego que el agua se encuentre en punto de ebullición.

En otro sector de la planta simultáneamente una persona se encarga del empaquetado del producto. Para esto es necesaria la desinfección de las fundas, la misma que se realiza manualmente funda por funda, introduciendo un líquido preparado previamente con agua y desinfectante químico especial para la industria de alimentos. Luego se procede a introducir en cada funda la cantidad de tallos necesarios para llegar al peso de cada paquete ya sea de 300grs y 500grs. A continuación otra persona prepara el líquido de gobierno, el mismo que contiene agua, sal, y ácido cítrico en cantidades preestablecidas. Finalmente se coloca este líquido en cada paquete y se procede al sellado del envase plástico utilizando una máquina selladora de tipo industrial.

La producción de la empresa es manual en la totalidad de la elaboración, lo que puede calificarlo como un producto artesanal. Para el proceso se utilizan herramientas y accesorios de acero inoxidable y plástico calificado, lo que nos garantiza un mejor resultado. Además el personal cuenta con uniforme, delantal, guantes, botas y cofia para garantizar así la calidad del producto.

Gráfico #8: Flujograma de la microempresa Palmitorres



Fuente: Entrevista, propietario de Palmitorres, Fabián Torres (Torres)

La empresa tiene en la actualidad una capacidad productiva de 300 tallos diarios, que equivale a 250 paquetes de 300grs. ó 150 paquetes de 500grs. Para aumentar la producción se requiere de un cuarto frío para conservar tallos sin procesar e incrementar una cocina industrial y una selladora adicional. Con estas mejoras se puede llegar a duplicar la producción, sin embargo se necesitaría contar con 8 personas.

En la actualidad la empresa se encuentra tramitando una certificación de buenas prácticas de manufactura, lo que permitiría abrir mercado en nuevos supermercados. Además están en el proceso de calificarse como un producto artesanal lo que permitirá obtener algunos beneficios como la exoneración de pago de décimo tercero y décimo cuarto sueldo y utilidades a los operarios, exoneración del pago del impuesto a la renta, exoneración de impuesto a la exportación de artesanías, protección del trabajo del artesano frente a los contratistas, entre otros tal y como lo establece la Ley de Defensa del Artesano. (Artesanos Ecuador) Sin embargo esto implicaría que la

microempresa mantega su modelo de producción a nivel artesanal con una producción relativamente baja.

La producción de Palmitorres se maneja de acuerdo a los pedidos que realiza el distribuidor. Debido a que es un producto delicado, no se debe mantener en bodega mucho tiempo ya que su fecha máxima de expiración es de 3 meses.

1.4.3.4.1 Costo de producción

A continuación presentamos los costos de producción de “Palmito Tropical” en la presentación de 300grs.

Tabla #1: Costos de producción de “Palmito Tropical”

Descripción	Costo
1.5 tallos de palmito	45ctvs
Envase plástico	12ctvs
Etiqueta	15ctvs
Mano de obra	25ctvs
Transporte	5ctvs
Otros insumos	5ctvs
TOTAL	1,07dolar

Fuente: Entrevista, propietario de Palmitorres, Fabián Torres (Torres)

Como podemos observar en la tabla, el costo total de producción de un paquete de 300grs de palmito es de 1,07 dólares. Por otro lado, el precio de venta de Palmitorres al punto de venta en este caso, La Favorita es de 1,48 dólares más el IVA. Vale recalcar que la Corporación la Favorita maneja las cadenas de Supermaxi, Megamaxi, Akí, Gran Akí, entre otras.

1.4.3.4.2 Diferenciación

El producto tiene una selección exigente en cuanto a la textura y fibroicidad del tallo lo que permite brindar un nivel de calidad y aprovechamiento total del consumidor de palmito. Se seleccionan a demás manualmente los tallos para la cocción y se logra dar el tiempo adecuado y uniforme en la cocción para que el palmito mantenga una

característica conocida como crunch que se refiere a la textura (no muy duro, no muy suave), esta es la característica que los diferencia de la competencia.

1.4.3.5 Mercado y ventas

El producto de la empresa Palmitores es presentado al mercado con el nombre de “Palmito Tropical” el mismo que se ofrece en las siguientes presentaciones cuyos valores corresponden a peso drenado:

- Palmito Tropical entero 300grs
- Palmito Tropical rodajas 300grs
- Palmito Tropical entero 500grs
- Palmito Tropical rodajas 500grs

El producto es ofrecido en supermercados, restaurantes, hoteles y comercios de productos similares, teniendo una acogida inicial pequeña, pero que tiende a mejorar cuando la gente empieza a conocer. Utilizar prácticas de ofrecer degustaciones resulta positivo, ya que gran parte de población desconoce que es el palmito y otros lo conocen pero desconocen cómo prepararlo.

1.4.3.5.1 Distribución de “Palmito Tropical”

El producto es entregado a la Corporación La Favorita quienes a través de la cadena Supermaxi lo colocan en percha en varios locales a nivel nacional en donde ellos consideran su demanda. Esta Corporación es su único cliente y la microempresa maneja sus ventas bajo pedido. El palmito es un producto poco consumido en el Ecuador y su demanda corresponde a la clase económica media alta y es la razón por la que no se incrementan las ventas, además de que la empresa tiene una capacidad productiva baja lo que le impide expandirse en el mercado nacional.

Imagen # 5: Palmito Tropical Palmitorres en punto de venta



Fuente: Fabian Torres, propietario de Palmitorres

1.4.3.6 Área Financiera

Palmitorres es una Microempresa Familiar, que se está estableciendo aún y que para crecer va a necesitar apoyo financiero. Sin embargo en la actualidad la microempresa no tiene obligaciones por pagar debido a que los propietarios han autofinanciado la mayor cantidad de inversión. Para planes futuros que requieran ampliar la producción, es seguro que se debe contar con apoyo económico o de crédito por lo que la microempresa está abierta a buscar fuentes de financiamiento. En la actualidad la empresa mantiene un registro sencillo de Ingresos y Gastos y sus ventas mensuales se encuentran entre 3200 y 3500 dólares, mientras que sus gastos en insumos y mano de obra bordean los 1600 dólares.

Conclusión

Como conclusión del presente capítulo podemos notar claramente la importancia que tienen las microempresas en la actualidad por su gran participación en los países,

especialmente en los latinoamericanos. Su éxito depende en gran manera de la capacidad de los microempresarios de usar las nuevas tecnologías y de saber invertir en lo necesario para que su microempresa crezca. En cuanto al palmito, el Ecuador tiene una gran historia de siembra, cosecha y comercialización del mismo, existen muchas empresas que realizan dicha actividad y tienen éxito en el exterior por la calidad del producto que ofrecen. Ecuador es el principal exportador de palmito en el mundo y ofrece su producto principalmente a la Unión Europea, Chile, Estados Unidos, entre otros.

Por otro lado, como podemos observar Palmitorres la microempresa objeto de estudio, es una empresa pequeña, con pocos trabajadores que tiene un gran reto para lograr internacionalizarse, por su tamaño y su poco conocimiento. Sin embargo de acuerdo a experiencias similares como la de Tropical Foods podemos concluir que con un plan de acción e inversión es posible ingresar a nuevos mercados de una manera exitosa.

CAPÍTULO 2 ANÁLISIS DEL MERCADO DESTINO: CHILE

Introducción

Existen muchos factores que son necesarios identificar y analizar al determinar un mercado destino para una empresa. Esto resulta ser sumamente importante para la microempresa Palmitorres, ya que al ser una empresa con fondos reducidos, requiere precisión al momento de elegir un posible destino para su producto. Estos datos permitirán conocer el mercado elegido para entender como la empresa puede lograr una adaptación de su producto dentro del país destino.

En este capítulo, primeramente se determinará cuál es el país destino y la justificación para ingresar a este mercado, detallando algunas de sus particularidades. Al identificar el país receptor, se presentará un perfil general de este mercado y se realizará un análisis PEST del mismo. Además se hará una revisión de los gustos y preferencias de los consumidores y se establecerá cual es la competencia directa de la microempresa Palmitorres en el mercado determinado. También se describirán los canales de distribución necesarios para que el producto llegue a los puntos de venta. Por último, se realizará un análisis de la mezcla de mercado o “Marketing Mix”, con el fin de comprender a las 4 P’s (producto, precio, plaza, promoción) en el país seleccionado.

2.1 Justificación de la selección del mercado

Para poder determinar de manera precisa al mejor país destino para un producto, es necesario realizar un análisis de mercados para así lograr seleccionar al destino óptimo para la empresa exportadora. Tras realizar un estudio de mercado, se pudo determinar que Chile es el mercado destino más conveniente para la microempresa Palmitorres, gracias a ciertas tendencias que posee el país en cuanto al producto de palmito. A continuación se presentarán las principales razones de por qué Chile representa una gran oportunidad como país destino.

2.1.1 Importaciones

Los datos de las importaciones del mundo en cuanto al palmito revelan información significativa que influye en gran medida en la decisión de elegir a Chile como país destino. En las siguientes tablas se podrán observar los 5 principales países que importaron al palmito en el periodo 2010-2014, según el valor importado y el porcentaje de su participación en valor en las importaciones del mundo.

Tabla #2: Importadores Principales de Palmito, según los valores en miles de dólares americanos.

Importadores	2010	2011	2012	2013	2014
Francia	38.105	43.001	40.937	40.459	38.229
Chile	12.563	15.751	17.801	21.940	21.214
Estados Unidos	17.090	18.529	19.778	18.519	19.747
Argentina	14.439	17.306	18.993	19.195	17.522
Venezuela	6.287	5.906	4.943	5.024	6.731

Fuente: datos www.trademap.org, gráfico elaboración propia.

Tabla #3: Importadores Principales de Palmito, según el porcentaje (%) de su participación en valor en las importaciones del mundo.

Importadores	2010	2011	2012	2013	2014
Francia	33,4	31,3	29,9	29,4	27,8
Chile	11	11,5	13	16	15,4
Estados Unidos	15	13,5	14,5	13,5	14,4
Argentina	12,7	12,6	13,9	14	12,7
Venezuela	5,5	4,3	3,6	3,7	4,9

Fuente: datos www.trademap.org, gráfico elaboración propia.

Los anteriores gráficos demuestran que los mercados más significativos de palmito son Francia, Chile, Estados Unidos, y Argentina, mientras que Venezuela representa valores y porcentajes mucho menores que los otros mercados. Aunque Francia representa la participación mundial más significativa que el resto de países, características propias del país como su ubicación, distancia, y factores económicos, políticos y sociales resultan ser incompatibles con las características del mercado exportador y específicamente de la empresa Palmitorres, el cual dificulta su ingreso del producto a este país. Aunque se podrían tomar medidas para que el palmito sea comercializado dentro de Francia de manera adecuada, se necesitarían de mayores esfuerzos, el cual resulta ser complicado para una microempresa.

En cambio, el segundo mercado con mayor participación en valor de sus importaciones del mundo es Chile, el cual representa una oportunidad muy grande como país destino para una microempresa ecuatoriana de palmito. Durante el periodo de cinco años (2010-2014), el valor de las importaciones de palmito ha crecido constantemente, con excepción del año 2014. Esto indica que el mercado tiene buenas perspectivas para actuar como país destino para este producto.

Por otra parte, Estados Unidos también es un gran candidato como destino para el producto de Palmitorres, pero al igual que Francia, su distancia y demás diferencias resultan hacer que el país sea menos atractivo para la microempresa. Aunque Argentina posee una participación creciente en los valores importados a lo largo de los cinco años analizados con excepción del año 2014, es menor que el porcentaje y valores importados de Chile, lo que demuestra que entre ambos países resulta más conveniente el mercado chileno que el argentino.

La siguiente tabla representa el porcentaje de crecimiento en valores anual de los cinco países analizados en el periodo 2010-2014.

Tabla #4: Importadores Principales de Palmito, según el porcentaje (%) de crecimiento en valores anuales.

Importadores	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Francia	13	-5	-1	-6
Chile	25	13	23	-3
Estados Unidos	8	7	-6	7
Argentina	20	10	1	-9
Venezuela	-6	-16	2	N/D

Fuente: datos www.trademap.org, gráfico elaboración propia.

En la tabla se puede ver que la participación de Chile como país importador ha ido aumentando a lo largo de este periodo, contando con disminuciones de porcentajes pequeñas en los años 2013-2014 (-3%). Esto nos demuestra que el mercado de palmito ha tenido un crecimiento constante con pequeñas excepciones durante este periodo, lo que resulta ser atractivo para Palmitorres. En cambio, Francia, Estados Unidos y Argentina han sufrido varias disminuciones a lo largos de los cinco años y la tasa de crecimiento es mucho más variada y menor que la de Chile, lo que demuestra que este mercado es más estable en cuanto al palmito.

Otro dato que resulta interesante en este análisis son los países exportadores de palmito hacia Chile, los cuales se demuestran en la siguiente tabla.

Tabla #5: Principales Proveedores Mundiales de Palmito para el mercado Chileno en valores anuales (miles de dólares americanos).

Exportadores	2010	2011	2012	2013	2014
Ecuador	9.733	12.041	13.137	16.357	15.979
Bolivia	2.830	3.681	4.390	5.103	4.765
Costa Rica	0	29	172	436	470
Brasil	0	0	103	0	0
Colombia	0	0	0	0	0

Fuente: datos www.trademap.org, gráfico elaboración propia.

La tabla demuestra que el Ecuador es el principal exportador de palmito hacia Chile, y se ha mantenido como el mayor proveedor de este producto a lo largo de los cinco años analizados. Esto es conveniente para el producto de Palmitorres, ya que posee el prestigio que tiene el palmito ecuatoriano dentro de Chile. Además su mayor competencia serán otros productos de palmito de origen ecuatoriano, lo que hace que sea más fácil competir contra otras empresas ya que tienen el mismo origen y el palmito posee características similares y una calidad parecida.

2.1.2 Tendencias atractivas del mercado

Chile es un país que posee un mercado que ha tenido grandes avances y cambios en los años recientes. Gracias a esto, se han generado tendencias que favorecen al comercio del palmito hacia este mercado meta. En su *Estudio de Palmito en Conservas* (2012), Pro Ecuador menciona diversas tendencias que favorecen a las exportaciones del palmito ecuatoriano como son el aumento de consumo de productos de tipo gourmet, el mayor consumo de productos de fácil preparación, creciente interés por ingerir productos saludables, y su precio competitivo en comparación a otros vegetales y hortalizas.

El mercado gourmet es una moda creciente hoy en día en el mundo culinario dentro del mercado chileno. Estos productos son por lo general alimentos procesados

considerados “únicos, sofisticados, competitivos y de altos estándares de calidad” (Cárcamo Muñoz, 2014, pág. 4). Gracias al desarrollo económico del país, la demanda de estos productos han incrementado, sobre todo entre “las nuevas generaciones de profesionales con ingresos altos, con edades entre 25 y 35 años, que han hecho crecer el mercado gourmet, en especial en Santiago y ciudades turísticas” (Cárcamo Muñoz, 2014, pág. 4). Este es un factor muy relevante en el caso del palmito ya que es considerado como un alimento exclusivo y exótico.

El desarrollo económico que ha tenido este país ha causado que más y más personas tengan menos tiempo para dedicarse a las tareas del hogar, en especial a la cocina. Por lo tanto, los chilenos buscan diferentes productos que sean de simples de preparar y que a la misma vez sean nutritivos. El palmito es un producto ideal para este mercado ya que no se lo necesita cocinar para consumirlo y tiene diversos beneficios alimenticios. Por último, se ha evidenciado un mayor consumo de palmito dentro del mercado chileno ya que otros productos de vegetales han aumentado en su precio de venta (PRO ECUADOR, 2012). Estas ventajas favorecen al ingreso del producto de Palmitorres dentro de este mercado.

2.1.3 Características del mercado Chileno

Sin duda, uno de los factores más determinantes en la elección de Chile como mercado meta son sus similitudes que tiene con el Ecuador y más específicamente, con la empresa Palmitorres. Al hallarse en el mismo continente, Chile comparte varias características que hace que el proceso de internacionalización hacia este mercado sea más sencillo en comparación a un mercado externo en otras partes del mundo.

Uno de los factores más convenientes que tiene Chile es su cercanía al Ecuador, ya que la distancia entre Guayaquil y Valparaíso es de tan solo 4000 km aproximadamente. Al ser el palmito un producto perecible, es esencial que el mercado meta sea de una distancia más cercana para disminuir perdidas del producto y a la vez, disminuir gastos logísticos. Otra ventaja de elegir a Chile como nuestro país meta es que el producto es adaptable a este mercado ya que no existe necesidad de realizar alteraciones mayores al producto por lo que la cultura chilena se parece en muchos aspectos a la ecuatoriana,

como por ejemplo en el idioma y demás características que resultan fáciles de comprender. Además, se comparten entre ambos países varios aspectos económicos, políticos y sociales, que simplifica al proceso de internacionalización, el cual es importante para una microempresa como Palmitorres.

2.2 Perfil de Chile

- **Nombre oficial:** República de Chile
- **Presidenta de la República:** Michelle Bachelet. Fue electa en diciembre del 2013 mediante elecciones parlamentarias. Sin embargo la actual presidenta ya ostentó el cargo entre el 2006 y 2010. Fue la primera presidenta pro t mpore de la UNASUR. (Oficina de Información Diplomática, 2015)
- **Superficie:** 756.945 km²
- **Extensión:** Chile tiene una extensión de Norte a Sur de 4.270 km.
- **Límites geográficos:** Chile limita al Norte con Perú, al Este con Bolivia y Argentina, al Oeste con el Oce no Pacífico y al Sur con el mismo oce no y el territorio Antártico. Su superficie incluye la Isla Sala y Gómez, Isla de Pascua y Archipiélago de Juan Fernández. Chile es considerado como un país tricontinental debido a su presencia en América del Sur, Oceanía y la Antártida. (Oficina de Información Diplomática, 2015)
- **Población:** 18,006,407 millones de habitantes.

Mapa #1 Mapa de Chile

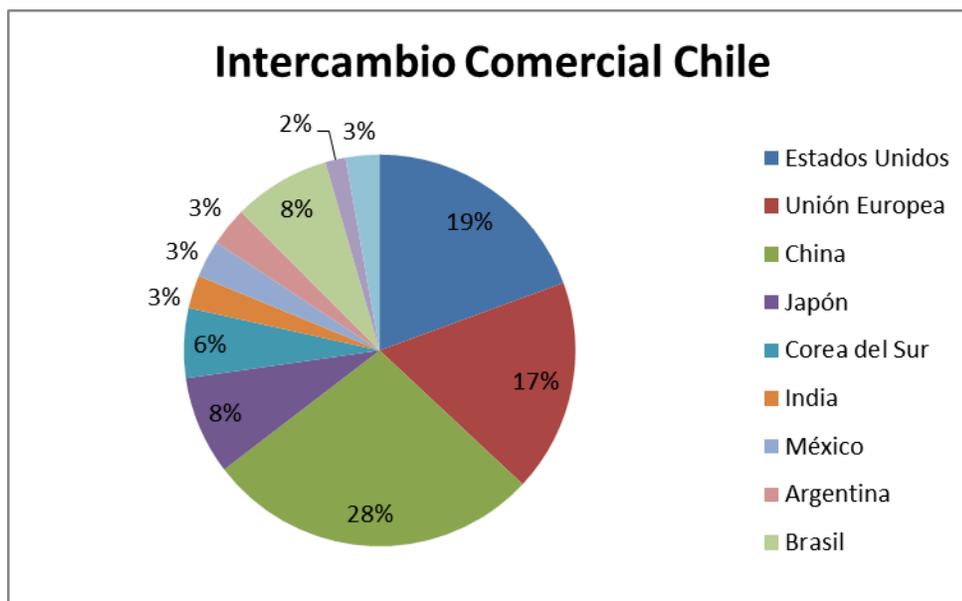


Fuente: Oficina de Información Diplomática, Ficha País: República de Chile (Oficina de Información Diplomática, 2015)

- **Capital:** Santiago de Chile
- **Zonas urbanas más habitadas:** Santiago, Valparaíso y Concepción (CIA)
- **Idioma:** español (idioma oficial)
- **Moneda:** peso chileno. 1 dólar = 730,20 pesos chilenos (dato del 19 de enero de 2016) (Indicadores Chile).

- **Principales socios comerciales:** Estados Unidos, Unión Europea, China, Japón, Corea del Sur, India, México, Argentina, Brasil, Colombia y Perú. (Ministerio de Relaciones Exteriores, DIRECON, 2015)

Gráfico #9 Principales socios comerciales de Chile



Fuente: (Ministerio de Relaciones Exteriores, DIRECON, 2015), Elaboración Propia

- **Principales puertos:** Terminal Puerto Arica, Iquique, Antofagasta, San Antonio, San Vicente, Puerto de Corral, Puerto Valparaíso. (SAAM)
- **Principales aeropuertos:** Aeropuerto Internacional Comodoro Arturo Merino Benítez (Santiago), Aeropuerto Internacional Chacalluta (Arica), Aeropuerto Carriel Sur (Concepción), Aeropuerto Internacional Diego Aracena (Iquique), Aeropuerto Cerro Moreno (Antofagasta), Aeropuerto Internacional Mataveri (Isla de Pascua), Aeropuerto Internacional El Tepual (Puerto Mont). (Negocios Aéreos)

Se analizarán datos a profundidad en el análisis PEST,

2.3 Análisis PEST

2.3.1 Análisis Político

2.3.1.1 Política Exterior de Chile.

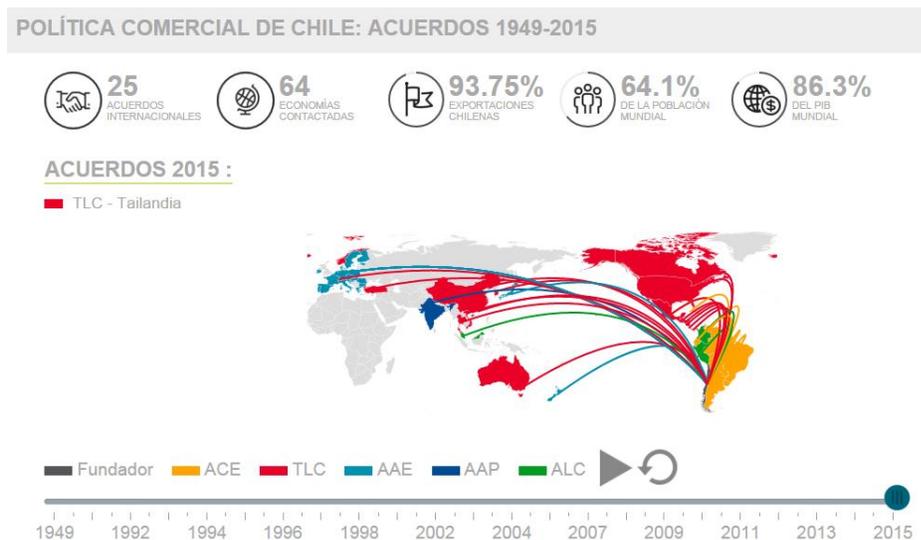
La política exterior de Chile, fijada por la Presidenta de la República, nace de la combinación entre los principios del actuar internacional y de los intereses de Chile en el mundo. Entre los principios de la política exterior chilena se encuentran el respeto al derecho internacional, la integridad territorial, la promoción de la democracia, el respeto a los derechos humanos y finalmente la responsabilidad de cooperar. Por otro lado entre los intereses de la política exterior de Chile está promover los intereses económicos de Chile y la asociación comercial con otros países, contribuir al fortalecimiento de la integración regional, entre otros. (Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile)

Chile mantiene clara de la misma forma su política bilateral, en la cual el principal objetivo es fortalecer los mecanismos de la relación con otras naciones e implementar los compromisos que se encuentran establecidos a través de los distintos instrumentos bilaterales suscritos por Chile, de igual forma se pretende mantener distintos foros internacionales e incrementar el comercio. (Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile)

2.3.1.2 Acuerdos comerciales

Como podemos observar tanto en los principios como en los intereses de la política exterior de Chile se evidencia la apertura a las relaciones comerciales con otros Estados, siempre respetando el derecho internacional. A continuación podemos evidenciar la participación chilena, gracias a sus acuerdos comerciales entre los que se encuentran tratados de libre comercio, acuerdos de complementación económica, acuerdos de alcance parcial, acuerdos de asociación estratégica y acuerdos de libre comercio.

Imagen #6 Acuerdos Internacionales de Chile 1949-2015



Fuente: Política Comercial de Chile: Acuerdos 1949-2015 (DIRECON)

De acuerdo al gráfico obtenido de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, podemos observar que desde el año 1949 cuando Chile fue miembro fundador de GATT, han existido 25 acuerdos internacionales hasta el año 2015 para facilitar el comercio chileno.

2.3.1.3 Acuerdos entre Chile y Ecuador

Chile y Ecuador son miembros del mayor grupo latinoamericano de integración, ALADI, el mismo que cuenta con trece países miembros. Su tratado constitutivo y regulador es el Tratado de Montevideo 1980, el mismo en el que se establecen los principios generales que son básicamente el pluralismo en materia política y económica, la convergencia progresiva de acciones parciales en miras de un mercado común latinoamericano, la flexibilidad, tratamientos diferenciales en base al nivel de desarrollo de los países miembros y multiplicidad en las formas de concertación de instrumentos comerciales.

La Asociación Latinoamericana de Integración apoya a la creación de un área de preferencias económicas en la región, con el objetivo final de lograr un mercado común latinoamericano, mediante una preferencia arancelaria regional aplicada a productos originarios de los países miembros, frente a los aranceles vigentes para terceros países,

acuerdos de alcance regional, y acuerdos de alcance parcial, con la participación de dos o más países del área. Es por ello que en su estructura jurídica se encuentran acuerdos subregionales, plurilaterales y bilaterales de integración que cada vez crecen en el continente y por ello la asociación desarrolla acciones para apoyar y fomentar estos esfuerzos con la finalidad de crear un espacio económico común. (ALADI)

Ecuador y Chile firmaron un acuerdo de complementación económica, el APP.CE N°32 en 1994 en el que se establecía un espacio económico ampliado. Sin embargo el presente acuerdo quedó sin efecto a partir de la entrada en vigor del acuerdo APP.CE N°65, el 25 de enero del 2010, el mismo que fue publicado en el registro oficial N°90 del Ecuador, el 17 de diciembre del 2009. (ALADI)

El nuevo acuerdo nace con negociaciones bilaterales entre Chile y Ecuador para profundizar el ACE N°32 en disciplinas ya existentes como los obstáculos técnicos al comercio, las normas de origen, normas sanitarias y fitosanitarias y asuntos aduaneros, e inclusive se incluye un nuevo capítulo con soluciones de controversias mucho más detallado. (DIRECON)

2.3.1.3.1 Acuerdo de Complementación Económica APP.ACE N°65

El presente acuerdo es aquel que se mantiene vigente en la actualidad y es el que regula las relaciones comerciales entre Chile y Ecuador. El Acuerdo entró en vigencia en el año 2010 y tiene una duración indefinida.

En este acuerdo se establece que cada parte otorgará trato nacional a las mercancías de la otra parte, esto incluye la desgravación de aranceles a las mercancías y el acuerdo de no aplicar nuevos aranceles aduaneros al comercio recíproco de mercancías. Además ninguna parte podrá adoptar o mantener cualquier arancel, impuesto u otro tipo de cargo sobre las exportaciones de cualquier mercancía al territorio de la otra parte. Ninguna parte puede tener ninguna restricción o prohibición a la importación de cualquier mercancía de la otra parte o a la exportación o venta para exportación de cualquier mercancía destinada al territorio de la otra Parte.

También se establece en el acuerdo facilidades para el comercio como por ejemplo la agilidad de los trámites, procedimientos aduaneros simplificados, utilización de

tecnologías, facilidades para el despacho de las mercancías, cooperación aduanera, entre otros, lo que facilita el comercio entre los dos países signatarios a través de dichas preferencias.

2.3.1.3.1.1 Normas de Origen

El Acuerdo de Complementación Económica N°65 entre Chile y Ecuador, menciona que para obtener las preferencias se necesita de la certificación de origen y determina un período de 180 días para la implementación de las reglas de origen, fecha a partir de la cual las entidades habilitadas realizan el proceso de certificación de origen. (DIRECON)

De acuerdo al ACE N°65 en el Capítulo 4to establece la normativa para las reglas de origen, en la que señala que una mercancía será considerada originaria cuando a) la mercancía sea obtenida en su totalidad o producida enteramente en el territorio de una u otra Parte, b) cuando la mercancía sea producida en el territorio de una u otra parte, a partir exclusivamente de materiales que califican como originarios, y c) cuando la mercancía sea producida en el territorio de una u otra parte, a partir de materiales no originarios que resulten de un proceso de producción o transformación confiriendo una nueva individualidad caracterizada por un cambio de clasificación arancelaria. (ACE N°65) Sin embargo tomando en cuenta el caso de análisis del Palmito ecuatoriano el inciso “a” menciona la norma aplicable para el caso.

El certificado de origen permite otorgar el tratamiento arancelario preferencial por parte de la autoridad aduanera de la Parte importadora. El certificado de origen puede ser escrito o puede ser electrónico. Para el certificado de origen escrito es necesaria la presentación de un formulario el mismo que se puede observar en el Anexo #1.

2.3.1.4 Preferencias arancelarias

Como se establece anteriormente, gracias al Acuerdo de Complementación Económica entre Ecuador y Chile, la mayoría de partidas arancelarias se encuentran exentas de aranceles entre los que consideramos la partida 20.08.91 correspondiente al Palmito. A continuación podemos observar una tabla en la que se evidencia el nivel de protección del producto mencionado por los países importadores del palmito ecuatoriano.

Gráfico #10 Aranceles aplicados por todos los países importadores a Ecuador del producto 200891: Palmitos, preparados o conservados.

Tabla		Mapa							Nivel de protección	
Pais importador	Año	Revisión	Número de líneas arancelarias nacionales correspondientes	Nivel de protección	Exportaciones de Ecuador hacia el país socio (valor en US\$ '000)	Equivalentes ad valorem totales	Códigos del SA6 correspondientes a la revisión del país importador	Fuente		
Burkina Faso	2015	HS12	1			20.00%	Click Here	ITC		0%
Burundi	2015	HS12	1			25.00%	Click Here	ITC		0 - 5%
Cabo Verde	2015	HS12	1			20.00%	Click Here	ITC		5 - 10%
Camboya	2014	HS12	1			35.00%	Click Here	ITC		10 - 15%
Camerún	2014	HS12	2			30.00%	Click Here	ITC		15 - 20%
Canadá	2015	HS12	1		3,673	0%	Click Here	ITC		20 - 30%
Chad	2015	HS07	2			30.00%	Click Here	ITC		30 - 40%
Chile	2015	HS12	1		16,298	0%	Click Here	ITC		40 - 50%
China	2015	HS12	1			5.00%	Click Here	ITC		> 50%
Chipre	2015	HS12	1			0%	Click Here	ITC		

Tamaño de la página: 10
Página 4 de 20, elementos 31 a 40 de 194.

Fuente: (Market Access Map)

Como podemos observar, Chile tiene un porcentaje de 0% de protección arancelaria, ad valorem 0% a Ecuador para el palmito, con partida arancelaria 200891.

2.3.1.5 Requisitos dentro de las barreras no arancelarias

Para el procedimiento de importación de cualquier tipo de alimento se deben realizar dos trámites ante la Autoridad Sanitaria, SEREMI de Salud. En primer lugar se debe solicitar un Certificado de Destinación Aduanera y posteriormente se solicita la Autorización de Uso y Disposición de Alimentos importados. Estas solicitudes pueden ser autorizadas o rechazadas dependiendo de si el producto cumple o no los requerimientos o exigencias de la reglamentación sanitaria vigente.

2.3.1.5.1 Requisitos de etiquetado

De acuerdo al artículo 107 del Reglamento Sanitario de alimentos, todos los productos alimenticios que se almacenen, transporten o expendan envasados deben llevar un rótulo o etiqueta que contenga la siguiente información: (Ministerio de Salud)

- Nombre del alimento
- Contenido neto expresado en unidades del sistema métrico decimal o del sistema internacional
- Nombre o razón social y domicilio del fabricante, envasador, distribuidor o importador del alimento, según sea el caso.
- país de origen, debe indicarse en forma clara, tanto en los productos nacionales como en los importados
- Fecha de elaboración o fecha de envasado del producto.
- Fecha de vencimiento o plazo de duración del producto.
- Ingredientes
- Aditivos
- Instrucciones para el almacenamiento
- Instrucciones para su uso
- En el caso de los productos importados, el número y fecha de la resolución del Servicio de Salud que autoriza la internación del producto.

A demás es necesario considerar que desde el 2012 es necesario incluir en el etiquetado de alimentos la presencia de alérgenos o ingredientes que puedan producir intolerancia alimentaria. Así como también, es necesaria la identificación en la etiqueta los alimentos envasados altos en grasa, azúcar, sal y calorías. En el caso del palmito, es importante revisar los niveles de sodio del mismo, debido a que el límite de sodio establecido por la Autoridad Chilena es de 300mg por porción y aquellos productos que superen este límite deben indicar en su etiqueta que son “altos en Sodio” o disminuir el nivel de sodio del producto. (PRO ECUADOR, 2012)

2.3.2 Situación Económica

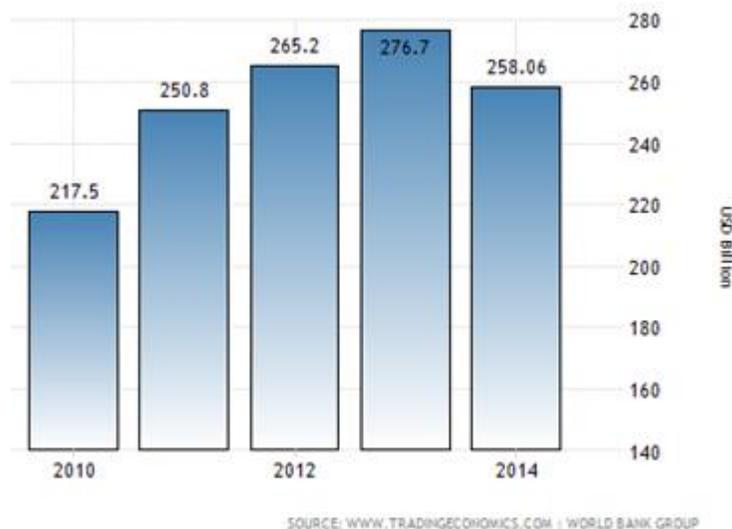
Uno de los aspectos más ventajosos de Chile es su perfil económico ya que posee fuertes instituciones financieras y políticas sólidas que influyen en el éxito que ha tenido este país. Para una microempresa como Palmitorres, resulta esencial determinar la situación económica para poder determinar qué tan ventajoso o riesgoso es invertir en este mercado. A continuación se presentarán varios indicadores económicos que

demostrarán porque el mercado chileno es un mercado atractivo para esta microempresa.

2.3.2.1 PIB

El Producto Interno Bruto demuestra el total de bienes y servicios que un país produce durante un periodo determinado, lo que permite determinar el tamaño de la economía de un país en términos generales (Kroon, 2007, p. 79). El siguiente gráfico demuestra el PIB durante el periodo 2010-2014.

Gráfico #11: PIB Chile 2010-2014



Fuente: www.tradingeconomics.com

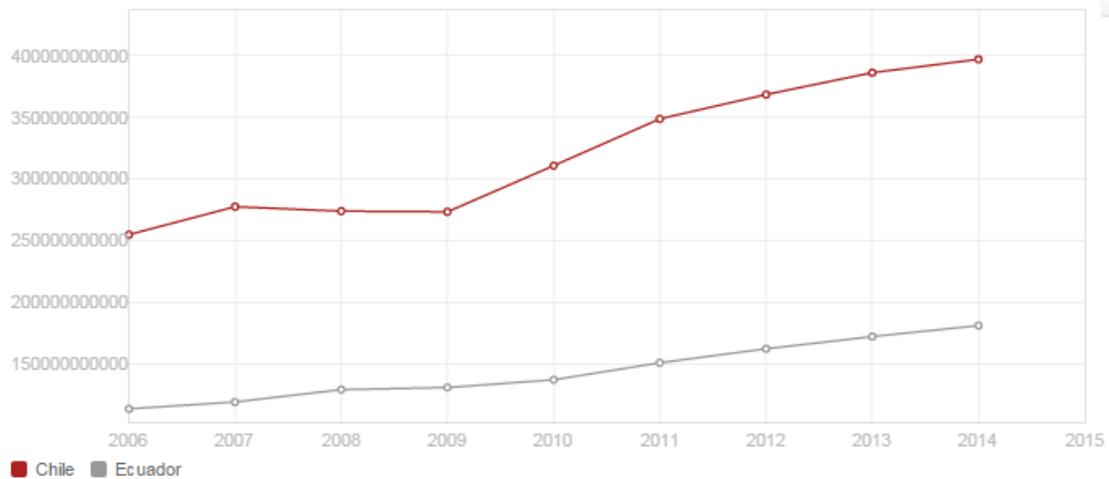
A simple vista, se puede observar que el PIB nacional chileno ha incrementado durante este periodo analizado, con excepción de un descenso de 2,2% en el año 2014. Esto demuestra que en general, Chile posee una economía estable y con tendencias de crecimiento.

2.3.2.1.1 PIB a Paridad de Poder Adquisitivo (PPA)

“El PIB a paridad de poder adquisitivo (PPA) permite la comparación entre países eliminando las distorsiones que generan los diferentes niveles de precios existentes entre ellos” (Pampillón, 2011). El PIB a PPA es entonces el conjunto de bienes y

servicios finales producidos en un país durante un año a precios de EEUU (precios internacionales), el cual sirve de base de cálculo para todos los países.

Gráfico #12: PIB a PPA-Chile/Ecuador



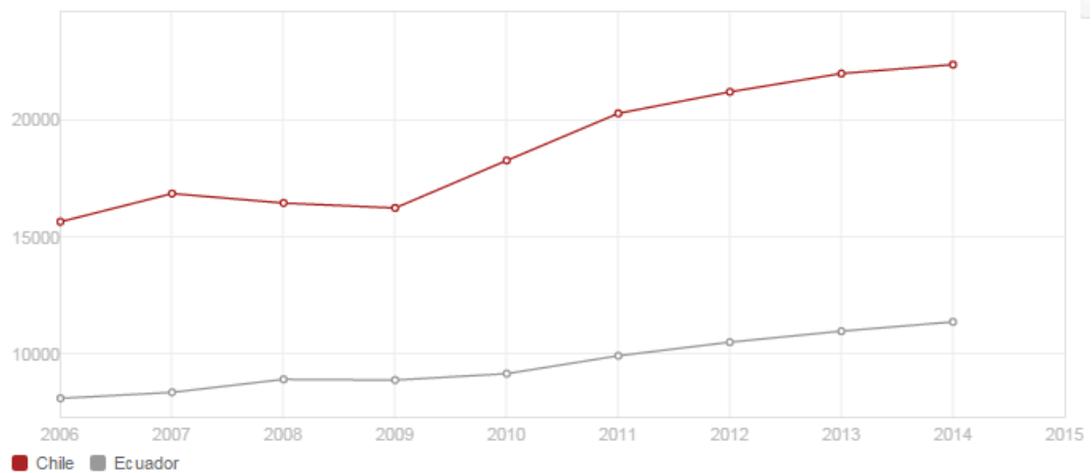
Fuente: Banco Mundial

El presente gráfico demuestra una comparación entre el PIB a PPA de Chile (país destino) y Ecuador (país origen) (Banco Mundial, 2015). Como se puede observar, el PIB a PPA de Chile es mayor que el del Ecuador, y mantiene una tendencia creciente. De esta manera se puede observar que sin la distorsión de precios, Chile demuestra que su PIB ha incrementado y que se encuentra económicamente estable.

2.3.2.1.2 PIB per cápita a Paridad de Poder Adquisitivo (PPA)

Este indicador demuestra el PIB a PPA dividido por la población total del país analizado, el cual nos permite comparar el poder adquisitivo entre países sin la distorsión causada por la diferencia de monedas.

Gráfico #13: PIB per cápita a PPA-Chile/Ecuador



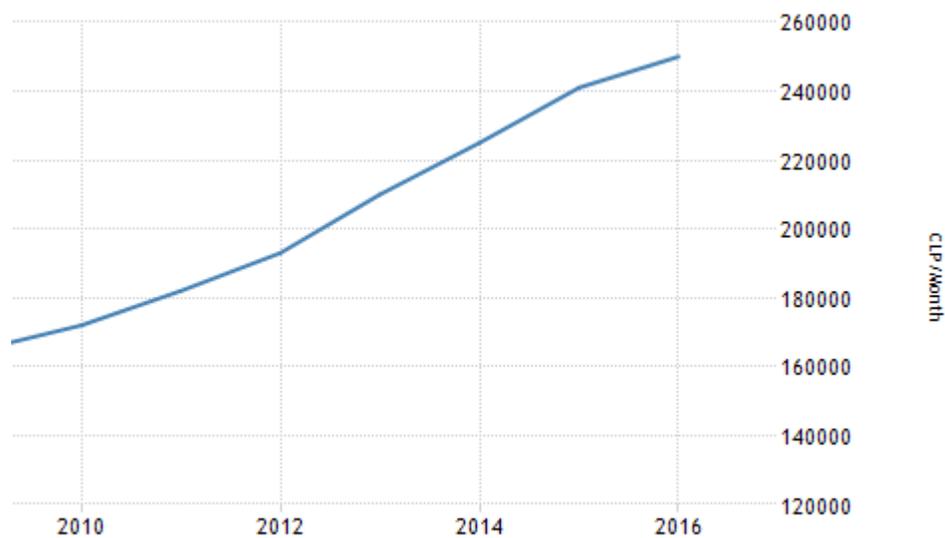
Fuente: Banco Mundial

En el gráfico se puede observar que el poder adquisitivo a precios internacionales de Chile es mayor que el del Ecuador, lo que indica que Palmitorres tiene una mayor oportunidad de crecimiento y éxito en este país destino en comparación al país de origen. Incluso presenta una tendencia creciente durante los últimos cinco años.

2.3.2.2 Salario

Es necesario determinar el salario básico de un país de un periodo determinado para poder determinar si esta se ajusta a los niveles de inflación. El salario básico es examinado cada año en Chile de manera que se trata de cubrir a los gastos esenciales de un hogar tomando en cuenta a la inflación anual.

Gráfico #14: Salario Mínimo en Pesos Chilenos.



SOURCE: WWW.TRADINGECONOMICS.COM | MINISTRY OF LABOR AND SOCIAL WELFARE

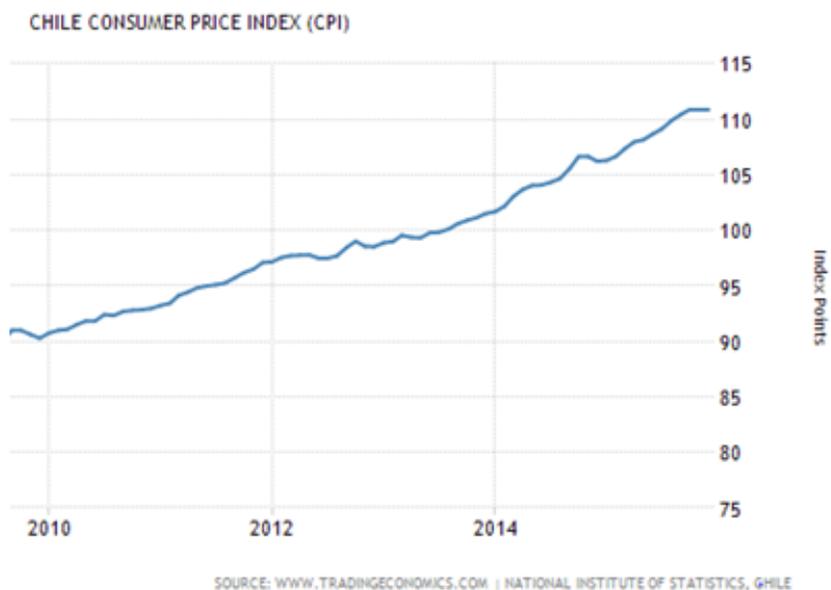
Fuente: www.tradingeconomics.com (Ministerio de Trabajo y Bienestar Social).

Este gráfico demuestra que desde el 2010 el salario mínimo ha tenido una tendencia creciente, con el fin principal de poder ajustarse a la alza de los precios dentro de este mercado. En julio del 2015, el salario mínimo era de 241.00 pesos chilenos o \$337,40 (Dirección del Trabajo Chile, 2015). En la actualidad, el salario mínimo de Chile se encuentra a 250.000 pesos chileno, lo que es equivalente a \$350,00. Por lo tanto, se puede ver que el salario mínimo chileno se halla en constante crecimiento.

2.3.2.3 Inflación

La inflación se puede medir según el Índice de Precios al Consumo (IPC), el cual determina “la evolución de los precios de una serie definida de productos y servicios que adquieren los hogares en Chile para su consumo. Para determinar la inflación, se analiza cuánto ha aumentado porcentualmente el IPC en un período determinado con respecto al IPC en un período anterior” (global-rates.com, 2015).

Gráfico #15: Índice de Precios al Consumidor Chile



Fuente: www.tradingeconomics.com

Gráfico #16: Índice de Precios al Consumidor Chile 2015

IPC Chile Diciembre 2015					
	Interanual		Acum. desde Enero:		Variación mensual
IPC General [+]	4,4%	<div style="width: 44%; background-color: red;"></div>	4,4%	<div style="width: 44%; background-color: blue;"></div>	0%
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	4,7%	<div style="width: 47%; background-color: red;"></div>	4,7%	<div style="width: 47%; background-color: blue;"></div>	-0,6% <div style="width: 6%; background-color: orange;"></div>
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	7,7%	<div style="width: 77%; background-color: red;"></div>	7,7%	<div style="width: 77%; background-color: blue;"></div>	-0,4% <div style="width: 4%; background-color: orange;"></div>
Vestido y calzado [+]	-2,3%	<div style="width: 23%; background-color: red;"></div>	-2,3%	<div style="width: 23%; background-color: blue;"></div>	-0,5% <div style="width: 5%; background-color: orange;"></div>
Vivienda [+]	6,4%	<div style="width: 64%; background-color: red;"></div>	6,4%	<div style="width: 64%; background-color: blue;"></div>	0%
Menaje [+]	7,4%	<div style="width: 74%; background-color: red;"></div>	7,4%	<div style="width: 74%; background-color: blue;"></div>	0,6% <div style="width: 6%; background-color: orange;"></div>
Medicina [+]	6,1%	<div style="width: 61%; background-color: red;"></div>	6,1%	<div style="width: 61%; background-color: blue;"></div>	0%
Transporte [+]	1,7%	<div style="width: 17%; background-color: red;"></div>	1,7%	<div style="width: 17%; background-color: blue;"></div>	0,7% <div style="width: 7%; background-color: orange;"></div>
Comunicaciones [+]	1,0%	<div style="width: 10%; background-color: red;"></div>	1,0%	<div style="width: 10%; background-color: blue;"></div>	0,3% <div style="width: 3%; background-color: orange;"></div>
Ocio y Cultura [+]	0,5%	<div style="width: 5%; background-color: red;"></div>	0,5%	<div style="width: 5%; background-color: blue;"></div>	-0,2% <div style="width: 2%; background-color: orange;"></div>
Enseñanza [+]	5,3%	<div style="width: 53%; background-color: red;"></div>	5,3%	<div style="width: 53%; background-color: blue;"></div>	0%
Hoteles, cafés y restaurantes [+]	6,7%	<div style="width: 67%; background-color: red;"></div>	6,7%	<div style="width: 67%; background-color: blue;"></div>	0,2% <div style="width: 2%; background-color: orange;"></div>
Otros bienes y servicios [+]	5,5%	<div style="width: 55%; background-color: red;"></div>	5,5%	<div style="width: 55%; background-color: blue;"></div>	0,1% <div style="width: 1%; background-color: orange;"></div>
< IPC 2015-11					

Fuente: (datosmacro.com, 2015)

En el primer gráfico se puede observar el incremento del IPC según los puntos índice de este indicador económico, lo que indica que el precio de la canasta básica de Chile ha aumentado en los últimos años.

El segundo gráfico mide la variación del IPC del 2014-2015 e indica que la inflación es de 4,4% durante este periodo. En cuanto a los alimentos y bebidas no alcohólicas, se puede determinar un incremento de inflación en los precios de un 4,7%.

Se puede realizar una comparación entre el salario mínimo y la medida IPC para poder determinar si el primer indicador tiene la capacidad de cubrir al segundo. En el caso chileno, al tener un salario mínimo creciente, se puede concluir que este tiende a ajustarse al aumento de los precios de una canasta básica. Esto demuestra que a medida que suban los precios, también suben los salarios, el cual resulta ser beneficioso ya que demuestra que los consumidores se podrán ajustar a los precios de venta de los productos o servicios, en especial a los alimentos y bebidas no alcohólicas, categoría al cual pertenece el palmito.

2.3.2.4 Balanza Comercial

La balanza comercial de un país es un indicador económico significativo ya que indica si un país posee un superávit o déficit en cuanto a las importaciones y exportaciones que intercambia un mercado determinado. Es importante que un país posea una balanza comercial positiva ya que así “los productores nacionales y la economía en general tienen mayores recursos para realizar sus actividades y desarrollar otras nuevas y, así, incentivar y desarrollar la economía nacional” (Subgerencia Cultural del Banco de la República, 2015).

Gráfico #17: Evolución de la balanza comercial de Chile 2010-2014



Fuente: Gerencia de Estudio Sofofa con cifras del INE (Sofofa, 2015)

El gráfico que representa las variaciones de la balanza comercial indica que por lo general Chile tiene un similar total de exportaciones que importaciones. Sin embargo, el país tiende a exportar más que importar, como se dio en los años 2010, 2011 y 2014. Esto indica que a lo largo de los años Chile ha tenido superávit en cuanto a su balanza comercial, el cual es una ventaja para invertir en este mercado.

2.3.2.5 Doing Business

El indicador Doing Business es un ranking de países que indica la facilidad que tiene un país para hacer negocios entre 189 economías (Grupo Banco Mundial, 2015). La tabla a continuación demuestra las calificaciones de Chile frente al resto de países del mundo.

Gráfico #18: Ranking Doing Business Chile 2015

Ranking Doing Business Chile 2015	
Categorías:	2015
Clasificación	48
Apertura de una empresa	58
Manejo de permisos de construcción	25
Obtención de Electricidad	47
Registro de propiedades	55
Obtención de crédito	71
Protección de los inversionistas minoritarios	33
Pago de impuestos	28
Comercio transfronterizo	62
Cumplimiento de contratos	56
Resolución de la insolvencia	72

Fuente: Datos-Grupo Banco Mundial. Elaboración propia.

Este demuestra que Chile mantiene una posición favorable frente a los demás países en el mundo, lo que indica que posee facilidades para llevar a cabo negocios, el cual resulta ser necesario para mantener una economía estable y favorable.

2.3.3 Análisis Social

En cuanto al análisis social del mercado destino, tomaremos en cuenta varios indicadores sociales como el Índice de Desarrollo Humano, el Índice Gini y también analizaremos la demografía chilena.

2.3.3.1 Análisis Demográfico

En cuanto a la demografía, en la siguiente tabla obtenida del Instituto Nacional de Estadísticas de Chile nos muestra la estructura de la población del mercado e incluso realiza una proyección de la población para el 2020. Los datos que analizaremos serán los del 2015 debido a que es el año más cercano a la fecha actual. En el 2015 se estimó una población de 18.006.407 habitantes en todo el país, de los cuales 8.911.940 millones de habitantes corresponden al sexo masculino y 9.094.467 millones de habitantes al sexo femenino.

Tabla #6 Estructura de la Población chilena

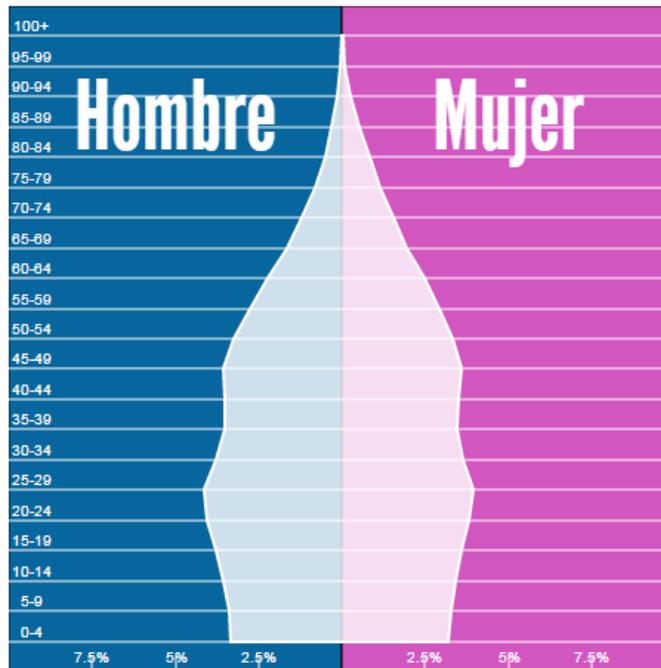
		AÑO		
		2012	2015	2020
ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN				
Población				
	Ambos sexos	17,444,799	18,006,407	18,896,684
	Hombres	8,635,093	8,911,940	9,350,786
	Mujeres	8,809,706	9,094,467	9,545,898
Índice de Masculinidad (hpcm)		98.02	97.99	97.96
Población por grandes grupos de edad				
	0-14 años	3,684,934	3,666,492	3,725,004
	15-59 años	11,368,372	11,660,005	11,899,690
	60 o más años	2,391,493	2,679,910	3,271,990
Porcentaje de Población				
	0-14 años	21.1	20.4	19.7
	15-59 años	65.2	64.7	63
	60 o más años	13.7	14.9	17.3
Índice de Adultos Mayores (pcm15)		64.9	73.09	87.84
Índice de Dependencia Demográfica (pcppa)		53.45	54.43	58.8

Fuente: INE, Estimaciones y Proyecciones de Población 2001-2020 (INE)

Podemos notar también que la presente tabla nos muestra la distribución de la población por los grandes grupos de edad, y podemos notar que el grupo más predominante está el de 15-59 años, con un 64,7% de toda la población. A continuación podemos observar dos tablas de la distribución de la población por el grupo etario de cada sexo.

A continuación podemos ver la distribución de los habitantes chilenos de acuerdo al grupo etario y al sexo, representada en una pirámide poblacional.

Gráfico #19 Pirámide Poblacional de Chile, 2015



Fuente: <https://populationpyramid.net/es/chile/2015/>

Como podemos observar en el gráfico, el mayor grupo poblacional en Chile tanto en hombres como en mujeres es el de 25-29 años (Piramides de Población, 2015).

2.3.3.2 Índice de Desarrollo Humano

El Índice de desarrollo humano es un importante indicador que es elaborado cada año por las Naciones Unidas (datosmacro.com, 2015). Este indicador a diferencia de los indicadores del desarrollo económico, analiza la salud, educación y los ingresos de cada país. El IDH tiene en cuenta tres variables: vida larga y saludable, conocimientos y nivel de vida es por ello que es considerado en los diferentes análisis socioeconómicos. En este caso, Chile en el 2014 tuvo un IDH de 0,832 puntos lo que es una mejora al año 2013. A continuación podemos observar una tabla de la evolución del IDH chileno en los últimos años.

Tabla #7 Índice de Desarrollo Humano Chile 2010-2014

Chile - Índice de Desarrollo Humano		
Fecha	IDH	Ranking IDH
2014	0,832	42°
2013	0,822	41°
2012	0,819	42°
2011	0,815	44°
2010	0,808	46°

Fuente: (datosmacro.com, 2015)

Como podemos ver, Chile ha ido mejorando este índice con el pasar de los años, pudiendo localizarse en el puesto 42 en el 2014 en el ranking de desarrollo humano, siendo el segundo país de Latinoamérica, luego de Argentina. (datosmacro.com, 2015)

2.3.3.3 Índice Gini

El índice Gini es aquel que mide hasta qué punto la distribución del ingreso o el gasto de consumo entre individuos u hogares dentro de una economía se aleja de una distribución perfectamente equitativa. En otras palabras, mide la desigualdad en los ingresos. Así, un índice Gini de 0 representa una equidad perfecta, mientras que un índice de 100 representa una inequidad perfecta. En el caso de Chile, cuenta con un índice Gini de 50,5 como podemos observar en la siguiente tabla obtenida del Banco Mundial. (El Banco Mundial)

Tabla #8 Índice Gini

Country name	± 2011	± 2012	± 2013	
Ucrania	24,6	24,7	24,6	
Kazajstán	27,4	27,4	26,4	
República de Moldova	30,6	29,2	28,5	
Armenia	31,3	30,5	31,5	
Montenegro	30,6	32,2	33,2	
Irán, República Islámica del			37,4	
Georgia	41,6	41,4	40,0	
Estados Unidos			41,1	
Uruguay	43,4	41,3	41,9	
Argentina	43,6	42,5	42,3	
El Salvador	42,4	41,8	43,5	
Perú	45,5	45,1	44,7	
República Dominicana	47,4	45,7	47,1	
Ecuador	46,2	46,6	47,3	
Bolivia	46,3	46,7	48,1	
Paraguay	52,6	48,2	48,3	
Costa Rica	48,6	48,6	49,2	
Chile	50,8		50,5	
Panamá	51,8	51,9	51,7	
Brasil	53,1	52,7	52,9	
Colombia	54,2	53,5	53,5	
Honduras	57,4	57,4	53,7	
Filipinas		43,0		

Fuente: (El Banco Mundial)

Como podemos darnos cuenta es un nivel de desigualdad alto en sus ingresos el que mantiene Chile. Sin embargo no se aleja de los demás países de la región.

2.3.4 Situación Tecnológica

En el mundo actual, el desarrollo tecnológico que posee un país resulta ser un factor clave que se debe considerar antes de invertir dentro de determinado mercado. Hoy en día, la tecnología facilita la comunicación y los procesos de comercio exterior en general, por lo que es esencial que un país desarrolle sus capacidades tecnológicas, es

decir que un país sea capaz de innovar y absorber nuevas tecnologías (Luggones, Gutti, & Le Clech, 2007).

Según el índice anual de preparación en materia de redes (NRI), Chile ocupa la posición #38 entre las 143 economías, lo que demuestra que Chile lidera la revolución tecnológica en América Latina (Cann, 2015). Dicho indicador muestra la capacidad que tienen los países para prepararse para las TIC y ponerlos en práctica. Esto resulta ser una grande ventaja al querer exportar hacia dicho mercado, ya que de esta manera, los procesos y trámites del comercio exterior serán mucho más ágiles y seguros.

2.3.4.1 Tecnologías relacionadas al Comercio Internacional

Desde el 2014, el Gobierno chileno ha operado el Sistema Integrado de Comercio Exterior (SICEX). Dicho sistema “es una versión más amplia, moderna y eficiente del Sistema de Ventanilla Única...y tiene como objetivo principal simplificar y automatizar los procesos de comercio, reduciendo los tiempos y costos de los trámites para importar y exportar” (DeLogística, 2014). La meta de este sistema es reducir el tiempo de importación/exportación de 22 a once días y que se eliminen trabas de procesos comerciales y burocráticos. Además busca incentivar el uso del sistema por parte de las pymes, reducir el uso de papel y reemplazarlo por el uso de tecnologías.

Chile se halla implementando un sistema de servicios aduaneros más avanzado que el que implementa en la actualidad el Ecuador (Sistema de Ventanilla Única). Esto indica que las exportaciones hacia dicho mercado meta se podrán manejar con mayor facilidad y rapidez. El uso de tecnología en Chile resulta ser de un nivel muy bueno, lo que beneficia a las exportaciones hacia este país.

2.4 Análisis de gustos y preferencias

2.4.1 Segmentación de mercado

El Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (INE), realizó una proyección de la población chilena para el 2015 la cual se estima una población de 18.006.407 habitantes. A continuación podemos observar esta cantidad de habitantes distribuidas en las 15 regiones en las que Chile se encuentra dividido. De acuerdo a los datos podemos

darnos cuenta que las regiones más pobladas son: la Región Metropolitana (capital), Biobío y Valparaíso, las mismas que tienen un porcentaje de más de 10% de la población total. Sin embargo es necesario resaltar que el 40% de la población se encuentra en la Región Metropolitana.

Tabla #9 Segmentación del mercado por regiones

Centro Urbano	N° habitantes 2015	Porcentaje
Arica y Parinacota	239,126	1.33%
Tarapacá	336,769	1.87%
Antofagasta	622,640	3.46%
Atacama	312,486	1.74%
Coquimbo	771,085	4.28%
Valparaíso	1,825,757	10.14%
Región Metropolitana	7,314,176	40.62%
O'higgins	918,751	5.10%
Maule	1,042,989	5.79%
Biobío	2,114,286	11.74%
Araucanía	989,798	5.50%
Los Ríos	404,432	2.25%
Los Lagos	841,123	4.67%
Aysén	108,328	0.60%
Magallanes	164,661	0.91%
Total habitantes	18,006,407	100.00%

Fuente: INE, Estimaciones y Proyecciones de Población 2001-2020 (INE) Elaboración Propia

Entre las ciudades más importantes de las regiones más habitadas mencionadas anteriormente podemos encontrar a Santiago de Chile (capital), Concepción y Valparaíso.

2.4.2 Localización geográfica de la demanda

Como pudimos observar en las tablas anteriores, las regiones con mayor número de habitantes son: la Región Metropolitana, Biobío y Valparaíso, debido a que abarca el 62,5% de la población total de Chile. En estas regiones se presentan mayores oportunidades para el comercio del palmito. Sin embargo es necesario considerar La Región Metropolitana como principal localización de la demanda ya que esta región es

un importante centro de actividad económica y de negocios, además de considerar el poder adquisitivo alto que poseen los habitantes de la misma. Es por ello que muchos de los productos nuevos son lanzados en la capital para luego expandirse hacia las demás regiones.

2.4.3 Formas de consumo del producto

El palmito históricamente ha sido considerado como un producto gourmet que generalmente era consumido en ocasiones especiales como cenas, cocktails o eventos significativos. Sin embargo muchos factores han contribuido para que el producto hoy en día se consuma con mucha más frecuencia especialmente en Chile, en donde cada vez se incorporan alimentos saludables en la dieta cotidiana.

Desde hace pocos años se puede notar una corriente a nivel mundial que reivindica lo natural. El mundo está cada vez más consciente de la importancia de mantener buenos hábitos alimenticios más allá de las calorías de cada alimento. Un estudio realizado por la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias de Chile, detalla los cambios en el consumo alimenticio de los chilenos, en el que los alimentos considerados como saludables se han insertado en la dieta cotidiana de los chilenos en los últimos 10 años. Una de las causas del cambio en los hábitos de alimentación es el crecimiento promedio del PIB en 4,7% en los últimos 10 años lo que refleja un mayor ingreso per cápita para el consumo de alimentos de mejor calidad, por lo que el mercado chileno es cada vez más exigente con la sanidad, calidad e inocuidad de los alimentos. (Ministerio de Agricultura, 2014)

Otra característica del palmito que favorece al aumento de su consumo es su forma de presentación debido a que al ser conservado, fácil de preparar y de consumo inmediato sin necesidad de cocción favorece a los hogares en los que se prefiere alimentos listos para consumir. En Chile, la creciente incorporación de la mujer al mundo laboral y la incorporación de tendencias de los países más desarrollados han contribuido a que se prefiera los alimentos “listos para comer” o “ready to eat”. (PRO ECUADOR, 2012)

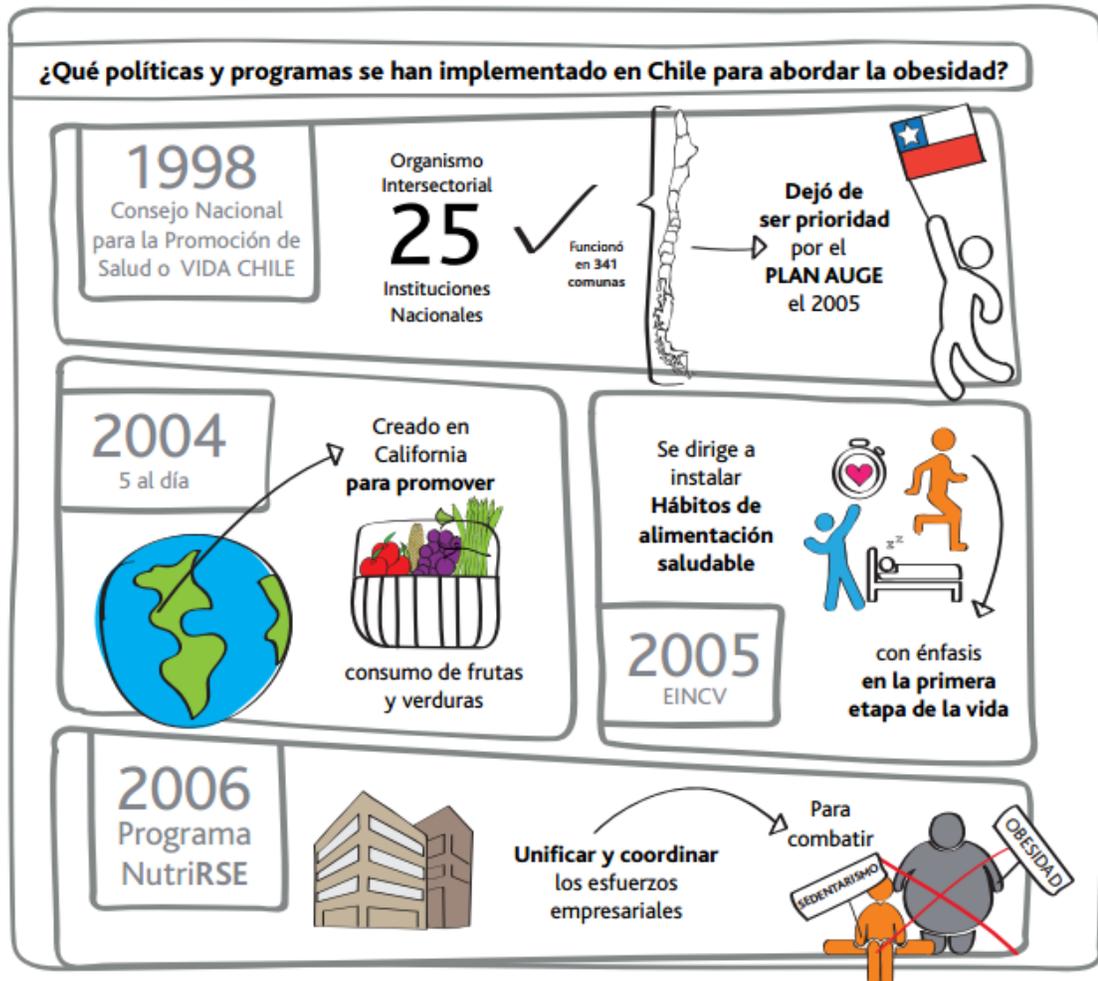
2.4.4 Perfil del consumidor

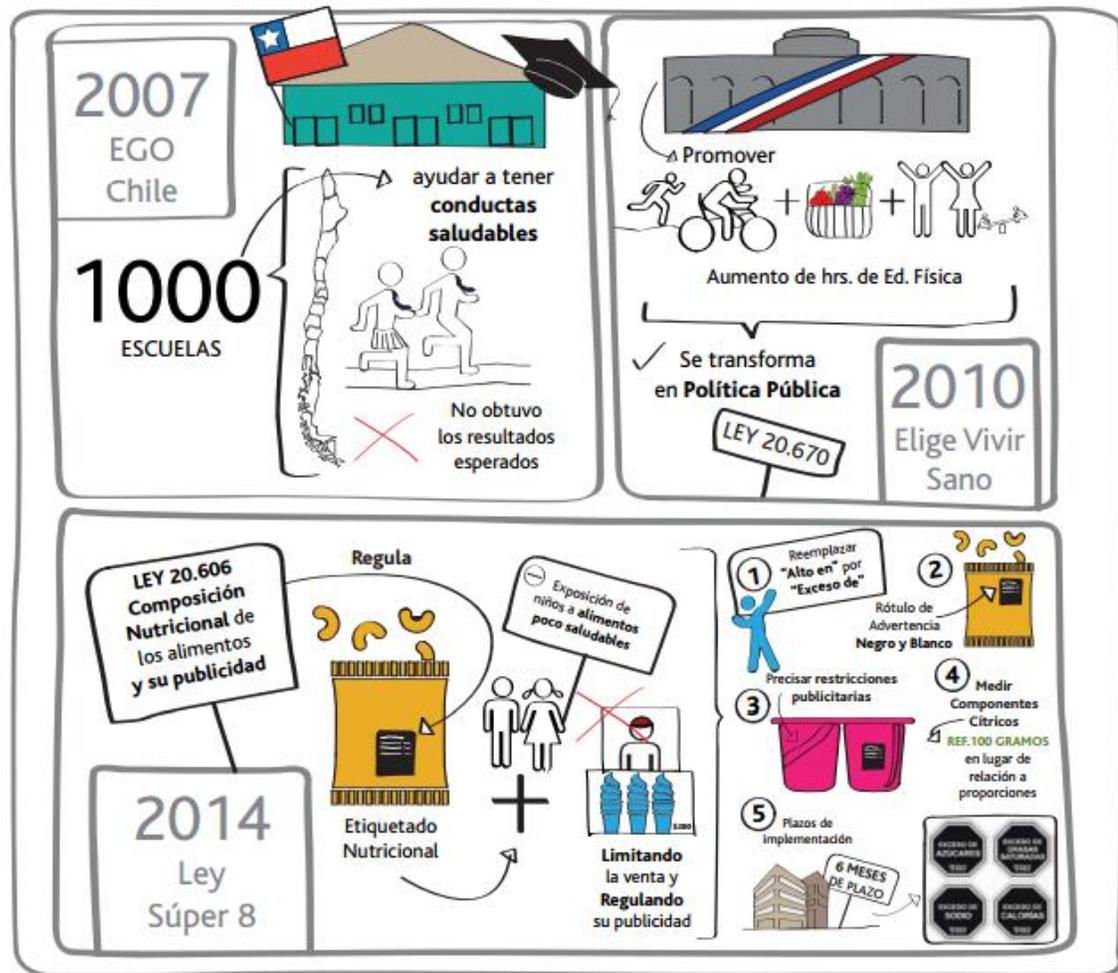
Como mencionamos anteriormente existe una tendencia marcada sobre el consumo de alimentos saludables y listos para el consumo. El consumidor chileno está cada vez más

preocupado por una buena alimentación, por el cuidado del peso, cada vez más consciente de los problemas de obesidad, entre otros. Inclusive el gobierno chileno en los últimos años ha desarrollado campañas a favor de una vida saludable lo que comprende una alimentación sana. Uno de los ejemplos más recientes es “El plato de tu vida”, campaña lanzada por el Ministerio de Salud de Chile que busca promover la alimentación saludable y así disminuir los niveles de obesidad en los niños. (Gobierno de Chile, 2015)

Un estudio realizado por Fundación Chile y Gfk Adimark denominado Chile Saludable, establece que Chile tiene oportunidades sumamente interesantes para potenciar el desarrollo de alimentos saludables, de la industria de alimentos y para transformarse en un polo de innovación a nivel mundial. (Fundación Chile, Gfk Adimark, 2014) A continuación podemos observar cronológicamente políticas y programas implementados en Chile contra la obesidad.

Imagen #7 Políticas Chilenas para abordar la obesidad





Fuente: Chile Saludable: Oportunidades y Desafíos de Innovación (Fundación Chile, Gfk Adimark, 2014)

2.4.5 Hábitos de consumo y motivos de compra

Según un estudio realizado por ACNielsen sobre los cambios en el consumo del mercado chileno se determinó que el 42% de los chilenos al momento de la compra se guían según el precio del producto, por lo que las ofertas son importantes. Sin embargo, el 68% de los chilenos posee al menos una tarjeta de crédito. El precio sigue siendo un factor decisivo en la decisión de compra pero también se considera la calidad, durabilidad y el servicio. (Santander Trade Portal)

Además es necesario considerar que el canal más importante de distribución en Chile es a través de los supermercados. Tradicionalmente estos se han dedicado a la venta de bienes de consumo masivo, pero a partir de la década de los noventa se comienza a

producir un cambio en el mundo, caracterizado principalmente por una creciente concentración de mercado, un fuerte auge de los hipermercados y una sostenida política de precios bajos para los consumidores. Este cambio se da por diversos factores, en el caso de la oferta, el uso de nuevas tecnologías permite la expansión de cadenas de hipermercados, mientras que por la demanda, el recurso del tiempo es cada vez más escaso debido a la creciente participación en el mundo laboral por parte de las mujeres, lo que les lleva a preferir consumir en un lugar donde pueden encontrar la mayor cantidad de artículos en el mismo sitio. (Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, 2012)

2.4.6 Características de presentación del producto por canal de distribución

En todos los canales de distribución, el palmito se puede encontrar en conserva y con las diferentes marcas con las que se comercializan en Chile. Este producto se ofrece en dos presentaciones, palmitos enteros y palmitos en rodajas generalmente con pesos de 400gr y 800gr aproximadamente.

2.4.7 Productos Sustitutos y complementarios

En Chile a más de las diferentes marcas en las que se comercializa el palmito, no existe un producto sustituto directo para el palmito. Sin embargo debemos considerar que existen productos complementarios que se consumen de la misma manera que el palmito y en las mismas ocasiones como son los choclos en miniatura, los espárragos y las alcachofas. Aquellos productos complementarios son en su mayoría importados con diversas marcas y tienen un valor y presentaciones similares al palmito. De acuerdo a datos obtenidos de la página web de Deyco (Deyco), una de las marcas de conserva más comercializada en Chile obtenemos los siguientes datos:

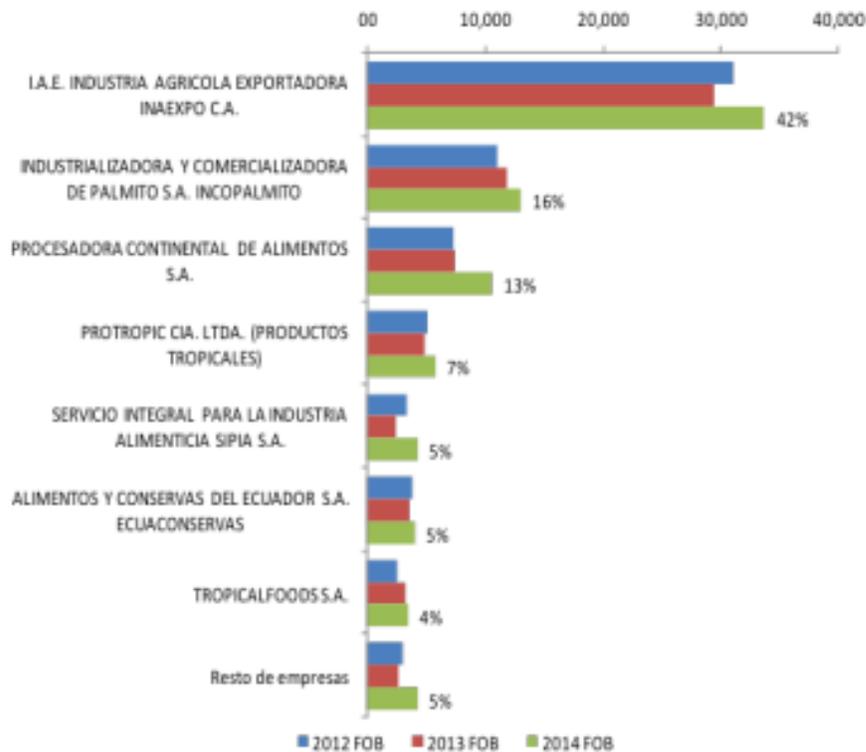
- **Choclos en miniatura:** Los choclos en miniatura o “baby corn” son vegetales asiáticos muy populares, su tamaño es de 9 a 10 cm de largo y 1,5 cm de diámetro, provienen de Tailandia y China. Se comercializan en Chile en presentaciones de 400gr a 425gr aproximadamente dependiendo las diferentes marcas con las que se distribuyen y tienen un costo que se encuentra entre 980 y 1310 pesos chilenos lo que equivale a 1,37\$ y \$1,83.
- **Espárragos:** Este producto proviene de Perú, se comercializa en dos variedades, espárragos verdes y blancos. Su presentación puede ser enlatada o en envases de vidrio con pesos aproximados de entre 230 gr y 425 gr. La marca más comercializada de espárragos es Deyco a precios de entre 1480 y 2070 pesos chilenos lo que equivale a \$2,07 y \$2,90.
- **Alcachofas:** Las alcachofas son un producto vegetal que si es producido en Chile, es comercializado en dos presentaciones, en cuartos y los corazones de la alcachofa. Puede consumirse fresco pero por motivo del estudio mostraremos las principales marcas de alcachofa que se distribuyen enlatados o en envases de vidrio. Su peso varía de entre 280 gr y 400gr. Y su costo se encuentra entre 1940 y 2150 pesos, lo que equivale a \$2,72 y \$3,01.

2.4.8 Competencia

2.4.8.1 Principales exportadores ecuatorianos del producto

Al ser el Ecuador el principal productor y exportador de palmito al mundo, cuenta con numerosas empresas de diversos tamaños las que se dedican a la venta de este vegetal conservado. La mayoría de estas empresas extienden sus ventas a mercados internacionales entre los que se consideran Francia, Chile, Estados Unidos y Argentina. A continuación podemos observar un gráfico con la participación de las principales empresas ecuatorianas exportadoras de palmito.

Gráfico #20 Participación de las empresas ecuatorianas exportadoras de palmito



Fuente: SENA E

Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

Fuente: Análisis Sectorial Palmito en Conserva (PRO ECUADOR, 2015)

Como podemos ver las empresas más representativas de acuerdo a sus exportaciones son: INAEXPO C.A, INCOPALMITO, Procesadora Continental de Alimentos, PROTROPIC CIA. LTDA, SPIA S.SA, Ecuaconservas y TROPICALFOODS S.A. Sin

embargo podemos observar que la de mayor participación en las exportaciones, con un 42% es la Industria Agrícola Exportadora INAEXP C.A.

2.4.8.2 Importadores del producto

A continuación presentaremos las principales empresas chilenas importadoras de palmito, con su información respectiva de sus productos, sus cadenas de distribución y sus principales marcas bajo las que presentan el palmito. Las principales empresas fueron escogidas considerando las marcas que se encuentran circulando en el mercado chileno.

2.4.8.2.1 CENCOSUD S.A

Esta empresa es uno de los más grandes y prestigiosos conglomerados de retail en América Latina. Posee diferentes unidades de negocios en Argentina, Brasil, Chile, Perú y Colombia. En Chile, este conglomerado maneja dos cadenas de supermercados, Jumbo y Santa Isabel quienes cubren el territorio nacional con productos de calidad, de primer nivel y con un excelente servicio. (Cencosud)

Imagen #8 Logos de las cadenas de supermercados de CENCOSUD SA.



Fuente: (Cencosud)

Ambas cadenas de supermercados tienen una muy buena presencia en Chile y ofrecen al mercado una gran variedad de productos. Sin embargo en el caso de Jumbo, comercializan el palmito bajo su marca. Para mayor contacto se puede acceder a su página web <http://www.jumbo.cl/>.

2.4.8.2.2 WALMART Chile

Walmart Chile es uno de los principales actores en la industria de las ventas al por menor del país. Su actividad principal corresponde a la venta de alimentos y productos en supermercados a un precio accesible. Cuenta con 329 locales en 4 líneas de supermercados que se encuentran distribuidos en todo el territorio nacional que podemos observar a continuación.

Imagen #9 Logos de las cadenas de supermercados de WALMART Chile



Fuente: (Walmart Chile Inmobiliaria)

Las cuatro líneas de supermercados tienen el objetivo de ofrecer alimentos a precios bajos todos los días. LIDER son supermercados grandes que están ubicados en importantes vías y avenidas para atraer a la mayor cantidad de clientes. Express lider es de menor tamaño pero la cercanía a sus consumidores y su facilidad de acceso lo hace exitoso. Super bodega Acuenta ha tenido un crecimiento muy rápido en los últimos años y es muy valorado por sus precios bajos. Finalmente ekono, con 127 locales en todo el país ofrece una gran variedad de productos alimenticios con una alta participación de marcas propias. (Walmart Chile Inmobiliaria) En el caso del palmito es importado por esta empresa y es comercializado con la marca LIDER.

2.4.8.2.3 WATTS/WASIL S.A

Es una de las principales empresas de alimentos del país que cuenta con prestigiosas marcas y una amplia variedad de productos. Tiene un sólido posicionamiento en el

mercado y en los hogares chilenos. En la actualidad, cuenta con marcas fuertemente posicionadas en el mercado nacional como Watt's, Loncoleche, Calo Wasil, Chef, Belmont, Sureña, Yogu-Yogu, entre otras. Los productos Watt's están presentes en todo Chile gracias a las plantas productivas, oficinas de ventas y centros de distribución ubicados a lo largo del país. (Watt's) Con respecto al palmito, este es importado y comercializado con la marca Wasil, correspondiente a la marca de enlatados.

2.4.8.2.4 DEMARIA S.A.

Demaria S.A es una empresa existente en Chile desde 1986, caracterizada por la presentación al mercado chileno de productos de higiene y limpieza. Sin embargo entre sus marcas se encuentra DEYCO, marca de alimentos conservados, de gran calidad. Entre ellos encontramos frutos, vegetales y productos del mar. (Deyco)

2.4.8.2.5 ACONCAGUA FOODS

Esta empresa ha producido alimentos e ingredientes en base a frutas y vegetales por más de 100 años para la industria alimentaria. Cuenta con un amplio rango de productos dentro de sus líneas: frutas en conserva, vegetales en conserva y fruit cups. Comercializa palmito importado enteros y en rodajas bajo su propia marca. (Aconcagua Foods)

2.4.8.3 Características de los productos de la competencia

A continuación presentamos una tabla con las principales marcas de palmito que se comercializan en Chile, con sus características de presentación y los precios disponibles.

Tabla #10 Principales marcas de palmito comercializadas en Chile

Palmitos Enteros LIDER	400gr - \$1520
	800gr - \$2760
Palmitos Rodajas LIDER	400gr - \$930
	800gr - \$2390
Palmitos Medias Lunas LIDER	400gr - \$920
	800gr - \$2180

Palmitos enteros WASIL	400gr - \$1550
	800gr - \$3240
Palmitos en Rodajas WASIL	400gr - \$1240
	800gr - \$2720
Palmitos Enteros DEYCO	410gr - \$1590
	810gr
Palmitos en Rodajas DEYCO	410gr
	810gr
Palmitos Trozos DEYCO	410gr - \$1090
	810gr
Palmitos Enteros Aconcagua	400gr
	800gr
Palmitos en Rodajas Aconcagua	400gr
	800gr
Palmitos Enteros Esmeralda	400gr - \$1750
	810gr - \$3390
Palmitos en Rodajas Esmeralda	400gr
	800gr
Palmitos Enteros JUMBO	400gr - \$1299
	800gr - \$2699
Palmitos en Rodajas JUMBO	400gr - \$1299

800gr - \$2699

Fuente: Varias fuentes de supermercados chilenos.

Como podemos observar, las diferentes marcas ofrecen el palmito en dos presentaciones generalmente, enteros y en rodajas, pero consideramos que marcas como LIDER y DEYCO también ofrecen en medias lunas y en trozos respectivamente. Los pesos que se ofrecen son generalmente de 400gr y 800gr y los precios varían por las marcas y por el lugar en donde son adquiridos.

2.4.9 Condiciones de Compra

Como pudimos observar anteriormente, en Chile a pesar de que todo el palmito es importado no se comercializa bajo marcas ecuatorianas por lo que concluimos que una de las condiciones de los importadores es comercializar el producto bajo sus propias marcas para así introducirlo mediante diversas cadenas de distribución.

Asuntos como el embalaje, volumen y todas las condiciones de venta como por ejemplo el precio, las características del producto, medio de transporte, entre otras, deben ser pactados directamente con el importador. Es necesario dejar las condiciones de la compra y venta claramente escrita como son el Incoterm, y los detalles de la factura, para tener constancia en caso de posibles problemas inclusive se recomienda dejar por escrito el medio de solución de controversias en caso de que se presente alguna.

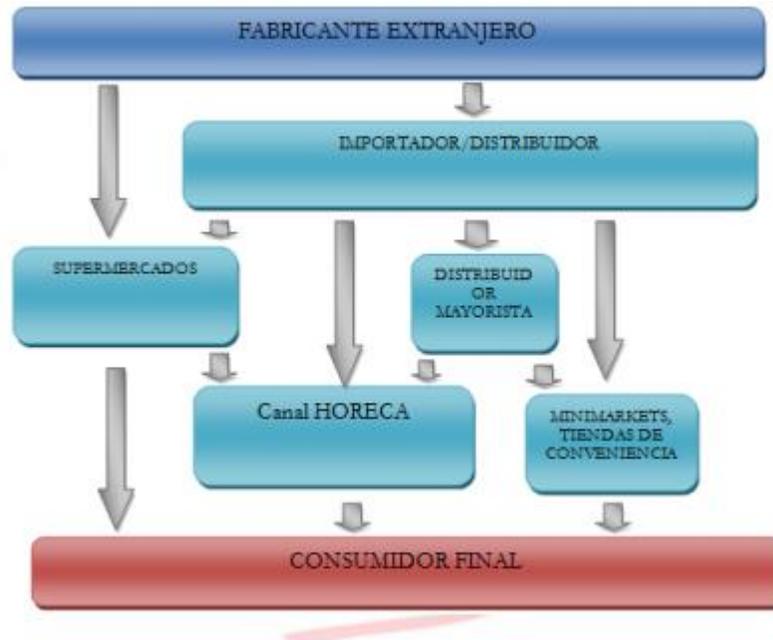
2.4.10 Condiciones de pago

En cuanto a las condiciones de pago, el exportador debe negociar las condiciones de pago de sus productos tomando en cuenta el nivel de confianza que tenga con el importador. Existen varias formas de pago pero de acuerdo a un estudio realizado por Pro Ecuador, las formas más utilizadas en Chile son carta de crédito, cobranza extranjera y pago al contado. (PRO ECUADOR, 2012)

2.4.11 Comercialización y Distribución

2.4.11.1 Principales Canales de Distribución

Gráfico #21: Canales de Distribución de Palmitos en Chile



Fuente: PRO ECUADOR, 2012.

El gráfico presente expone los canales de distribución del palmito en el mercado chileno, los cuales serán descritos a continuación:

2.4.11.1.1 Importador/Distribuidor:

Esta parte de la cadena de distribución está compuesta por empresas que importan y distribuyen productos en Chile, cuyo trabajo incluye todo el manejo del producto, desde su importación hasta llegar a sus puntos de ventas. Cumple la tarea de las formalidades aduaneras internas, y además se ocupa del almacenamiento y gestión de venta del producto (PRO ECUADOR, 2012). Es el actor que asume el riesgo completo del proceso en Chile. En cuanto al palmito en Chile, los importadores han optado por crear sus propias marcas locales en lugar de representar a marcas originales de fabricantes extranjeros.

2.4.11.1.2 Supermercados:

El canal de supermercados ha atravesado un notable crecimiento en los últimos diez años, gracias al incremento de locales de venta (PRO ECUADOR, 2012). En el 2012, se encontraban 1.115 supermercados y casi el 50% se hallaban en la ciudad de Santiago. Existe una alta concentración de la industria de supermercados, ya que el 88% del mercado pertenece a 4 grandes cadenas. El siguiente gráfico demuestra la distribución.

Gráfico #22: Distribución de Participación de cadenas en la Industria de Supermercados



Fuente: Asociación Gremial de Industrias Proveedoras (AGIP)

Fuente: AGIP en ProEcuador.

Por lo general supermercados en Chile no importan directamente de mercados externos, ya que prefieren evitar realizar trámites de importación y manejar bodegas con grandes stocks. Sin embargo el caso de palmito es una excepción, ya que las cadenas importan de forma directa en el caso de sus marcas propias, pero existe la posibilidad de que en el futuro prefieran usar un importador local que distribuya como producto ya nacionalizado.

2.4.11.1.3 Mayoristas:

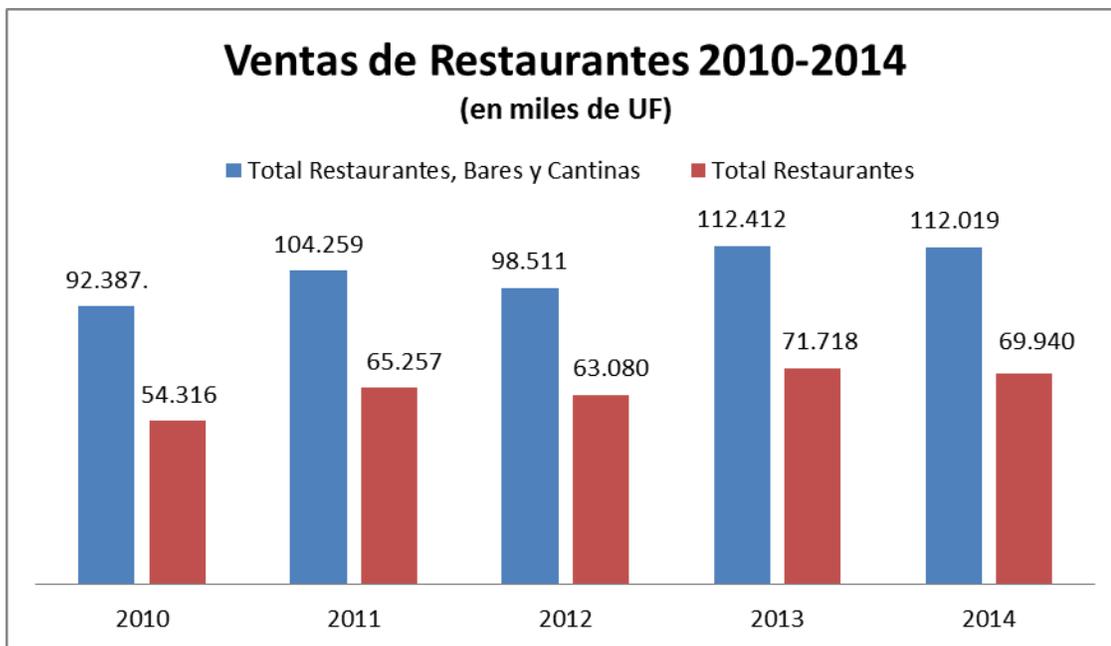
Son empresas que se concentran en el proceso de comercialización y de logística de diversos alimentos y otros productos. Generalmente los mayoristas de alimentos se enfocan en las grandes cadenas y son concentradas en pocas empresas grandes, como son Adelco, Rabié. Promerco, y SMU (PRO ECUADOR, 2012). Normalmente, dichos distribuidores prefieren manejar marcas masivas, dejando al lado productos de

especialidad con volúmenes pequeños. Además, los mayoristas por lo general no manejan productos importados por ellos para lograr evitar los trámites de comercialización y logísticos de los productos importados.

2.4.11.1.4 Canal HORECA

El Canal HORECA (Hotel, Restaurant, Catering) está compuesto por empresas que preparan y sirven alimentos a personas o instituciones (PRO ECUADOR, 2012). Según las estadísticas del Servicio de Impuestos Internos (SII) de Chile en el 2014 hubo 38.713 negocios dentro de la categoría de Restaurantes, Bares y Cantinas (Servicio de Impuestos Internos Chile, 2015). En cuanto a los restaurantes en específico, hubo 16.332 establecimientos de este tipo.

Gráfico #23: Ventas de Restaurantes 2010-2014

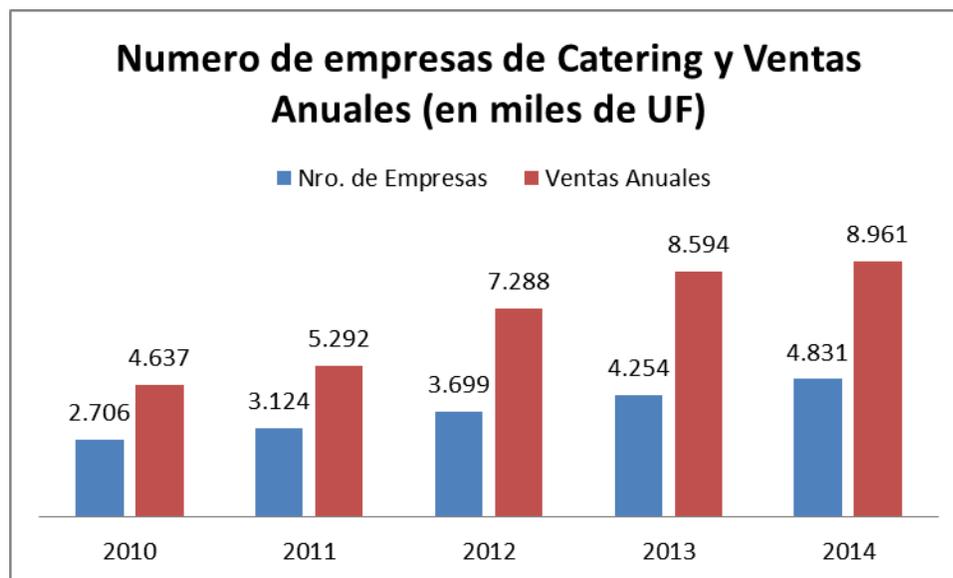


Fuente: Servicio de Impuestos Internos, 2015, gráfico elaboración propia

El presente gráfico demuestra las ventas que tuvieron los restaurantes, bares y cantinas en conjunto y restaurantes por separado en miles de unidades de fomento (UF) (PRO ECUADOR, 2012). Como se puede ver, las ventas de ambas categorías han incrementado sostenidamente, con excepción del año 2012. Otra observación relevante es que en todos los años analizados los restaurantes representan la mayoría de las ventas

de los negocios de la categoría compuesta por restaurantes, bares y cantinas, lo que indica que los restaurantes con los tipos de negocios más lucrativos dentro de esta categoría. En cuanto a la categoría de Catering, el número y las ventas de las empresas de este tipo han aumentado sucesivamente durante el periodo 2010-2014.

Gráfico #24 Número de empresas de Catering y Ventas Anuales



Fuente: Servicio de Impuestos Internos, 2015, gráfico elaboración propia

Es importante tener en cuenta las tendencias que tienen ambas categorías ya que el palmito es un producto que se emplea muy a menudo en ambos tipos de servicios. Por lo tanto, mientras incrementa el número de ventas y establecimientos de estos negocios, es probable que aumente el uso del palmito.

2.4.11.1.5 Tiendas de conveniencia y mini-mercados:

Este tipo de establecimientos posee una baja penetración entre la población chilena. Estas tiendas suman en total alrededor de 600 puntos de ventas, siendo los principales actores Ok Market y Big John. En cuanto al palmito, por lo general solo venden dentro de estos establecimientos una o dos marcas en sus presentaciones pequeñas, las cuales obtienen por lo general directamente de los importadores o mayoristas. (PRO ECUADOR, 2012)

2.4.11.2 Tasas adicionales para el ingreso del producto en el mercado

Debido a que en Chile los importadores de palmito operan bajo su propia marca y se encargan de todos los trámites de importación y distribución asumen a todos los costos relacionados con los canales de venta (PRO ECUADOR, 2012). Por esta razón, es de gran importancia que el precio de venta al importador chileno sea competitivo para que estos puedan cubrir los demás costos, lograr obtener un margen de utilidad y también ser tener un precio competitivo.

A continuación se mencionarán los cobros adicionales más comunes que deben cubrir las empresas importadores del palmito en Chile. Dichas tasas adicionales se basan en un rango de costo aproximado y referencial:

- a. **Incorporación de nuevos productos:** se cobra una tasa única por la introducción de nuevos productos a las cadenas y también por la exhibición de los productos dentro de los supermercados. El valor se cobra por SKU (Stock Keeping Unit) o por el local en específico y varía entre 2 y 10 UF o \$90-450 (PRO ECUADOR, 2012).
- b. **Distribución Centralizada:** se refiere al costo de manipulación, distribución y transporte desde el Centro de Distribución hacia los locales de ventas. Se cobra una tasa de aproximadamente entre el 4-8% del valor de los productos.
- c. **Distribución o Flete a Regiones:** equivale al costo del servicio de transporte de los productos, desde un Centro de Distribución hacia supermercados ubicados en otras regiones distintas del Centro.
- d. **Logro o Rappel:** se refiere a una tasa que se cobra dentro de los supermercados para la exhibición temporal o adicional en lugares estratégicos dentro de los locales y/o la publicación de catálogos. Su precio varía entre el 10-18% del valor facturado de los productos.
- e. **Devolución, Mermas, o Merma Cero:** es el cobro por productos que se vencen, que poseen fallas en los envases, y demás defectos del producto que impiden que sea vendido al consumidor final. Fluctúa la tasa entre 3-5% del valor facturado del producto.

2.4.11.3 Modalidades de Transporte y Tiempo de Tránsito

Para lograr transportar al palmito desde su país origen hasta su país destino, es decir desde Ecuador hacia Chile, se utiliza exclusivamente la vía marítima (PRO ECUADOR, 2012). Esto se debe al volumen y peso que posee el producto, la duración corta del viaje entre ambos países, y por su costo menor. Las compañías navieras que más se utilizan son: Compañía Chilena de Navegación Interoceánica (CCNI) y Compañía Sudamérica de Vapores (CSAV). Los puertos de arribo más comunes incluyen a San Antonio, Valparaíso y Coronel. El tiempo de tránsito promedio de Ecuador a Chile por esta vía varía entre 8-15 días.

Existen varias empresas de logística que se encargan del transporte terrestre y almacenaje, las cuales son contratadas por los importadores, ya que en la mayoría de los casos la venta se realiza bajo la modalidad CIF. En cuanto a muestras del producto, estas se pueden manejar mediante empresas de Courier o correo postal.

2.4.11.4 Oportunidades Comerciales: Temporadas de Mayor Demanda

En cuanto al palmito, no existe un periodo marcado en el que se consuma más del producto en Chile (PRO ECUADOR, 2012). Sin embargo, debido a que se emplea el producto comúnmente en ensaladas, frío y sin cocinar, tiende a incrementar su consumo en las estaciones de primavera y verano (septiembre-marzo).

Por su uso en comidas especiales de preparación elaborada, también aumenta su consumo durante los últimos meses del año gracias a las fiestas de Navidad y Año Nuevo, y generalmente cuando hay otras festividades significantes. Además, usualmente las empresas entregan una lata de palmito en las canastas navideñas que entregan a sus trabajadores, lo que hace que incrementen las ventas del palmito.

2.4.11.5 Percepción del Producto Ecuatoriano

En términos generales, el chileno percibe a mercancías de origen ecuatoriano como productos de buena calidad y excelente presentación (PRO ECUADOR, 2012). También lo ecuatoriano es considerado como producto conocido, ya que se consume a muchos productos que provienen de este país como por ejemplo el atún, flores, bananos, entre otros. En cuanto al palmito en específico, al ser el Ecuador el principal productor a nivel

mundial, dicho producto se asocia con una calidad óptima, con productores y exportadores de alto prestigio y formalidad.

2.5 Mix de mercado

El Marketing Mix o mezcla de mercadotecnia se refiere a una herramienta implementada con el fin de cumplir metas mediante la combinación de elementos controlables por una empresa (Novoa, 2009). Estos incluyen el producto, precio, plaza y promoción. Mediante una mezcla óptima de estos elementos, una empresa puede lograr una respuesta positiva de su producto o servicio en el mercado meta, es decir que puede manipular dichos elementos de tal manera que incrementa la demanda de su producto. Gracias a un buen uso y práctica de las 4p's, una empresa podrá manejarse de "forma planificada para satisfacer las necesidades del consumidor y conseguir un beneficio mutuo" (Novoa, 2009).

A continuación se aplicará la técnica de Marketing Mix a la empresa Palmitorres.

2.5.1 Producto

En la actualidad, la microempresa Palmitorres se encarga de todo el proceso de producción de su producto, desde la siembra hasta el proceso de selección, cocción, colocación en sus envases y demás procesos previamente mencionados. Al ser producido en un área en el cual se producen palmito con altos estándares de calidad, se puede decir que posee características que permita que el producto sea deseado en el mercado chileno. Sin embargo, vale mencionar ciertas sugerencias que propone Pro Ecuador en su estudio del palmito en el mercado chileno para así conocer maneras más efectivas y óptimas para tener éxito dentro del mercado analizado.

Dentro de dicho estudio, Pro Ecuador reconoce la oportunidad que representa Chile como mercado meta para los productores ecuatorianos de palmito. Sin embargo, el estudio menciona que "es recomendable que los productores evalúen alternativas para agregar mayor valor al producto" con el fin de "introducir mayor diferenciación en el producto y hacerlo menos genérico" (PRO ECUADOR, 2012). Dicha institución recomienda dar un valor agregado al producto, en vez de solo exportar palmito enlatado. Entre sus sugerencias mencionan que se puede adicionar otros ingredientes al

palmito, combinarlos con otras hortalizas, o envasarlos como una ensalada lista para consumir. También propone que empresas de palmito podrían elaborar salsas para cocktail a base del producto, e incluso sugiere que se podrían elaborar chips de palmito.

Adicionalmente, Pro Ecuador resalta la importancia de los hogares unipersonales en el mercado chileno, y por lo tanto recomienda “evaluar la conveniencia de desarrollar empaques más pequeños...tal y como viene siendo la tendencia en otras categorías de productos” (PRO ECUADOR, 2012).

Otra sugerencia es que los productores de palmitos deben buscar una forma de disminuir el contenido de sodio en el producto o reemplazarlo por otros sustitutos, para así poder reforzar que el palmito es un producto sano.

Por otra parte, Pro Ecuador menciona que se debe buscar alternativas de envases del producto diferentes a las latas. Esto incluye a empaques Tetrapack, los cuales agregan valor al producto por ser fáciles y cómodas de manejar y también permiten aprovechar el espacio en las cajas de embalaje y estantes de supermercados.

En base a las sugerencias mencionadas por parte de Pro Ecuador para los productores de palmito ecuatoriano, se analizará qué medidas se podrán aplicar a la microempresa Palmitorres con el fin de aumentar su nivel de competitividad y diferenciación. Es indispensable tomar en cuenta cuales recomendaciones son las más alcanzables para la microempresa, tomando en cuenta la capacidad de aumentar el costo de producción y demás factores que causen cambios en la empresa. Por esto, es necesario asegurar la posibilidad de adaptación de estas transformaciones del producto antes de implementarlas.

2.5.2 Precio

Al ser el Ecuador el mayor productor de palmito a nivel mundial, es claro que el nivel de competitividad entre las empresas productoras es muy alto, sobre todo dentro del mercado chileno al ser el segundo mayor importador del mundo. Por lo tanto, es de gran importancia asegurar que Palmitorres pueda ofertar su producto a un precio competitivo. Además se deben considerar todos los costos adicionales que deben asumir los

importadores/distribuidores para que el producto pueda ser comercializado en diversos canales de distribución (PRO ECUADOR, 2012).

Actualmente, el precio promedio del palmito (800 gr.) en el mercado chileno es \$4,23. Este dato será comparado posteriormente con el precio ecuatoriano de venta y con el precio de venta del palmito Palmitorres en Chile para comprender las variaciones y similitudes que existen. De esta forma se podrá determinar las acciones a tomar para esta microempresa.

2.5.3 Plaza (Distribución)

Como establece Pro Ecuador, en la mayoría de los casos los productores de palmito en el Ecuador comercializan su producto a través de importadores/distribuidores que operan dentro del mercado chileno. Sin embargo, también existe la posibilidad de comercializar directamente bajo marcas propias dentro del país ya que se puede negociar con las cadenas de supermercados sin necesidad de un intermediario.

En el caso de Palmitorres, sería más prudente actuar a través de un importador ya que éstos se encargarían de todos los costos y trámites adicionales que conlleva el proceso de nacionalización y comercialización del producto. Incluso, al trabajar con importadores y distribuidores chilenos, se puede asegurar que el producto llegue a los canales de distribución más óptimos para que el producto llegue a los consumidores. Por lo tanto, para disminuir costos y asegurar un mejor alcance al mercado meta, resulta ser más efectivo trabajar con importadores/distribuidores.

En el estudio, Pro Ecuador menciona que las empresas exportadoras de palmito “tienen poca injerencia en la forma de comercialización del producto en Chile, así como tampoco pueden mantener un contacto directo con el consumidor final” (PRO ECUADOR, 2012). Por ende, recomienda que las empresas deben poner empeño en mantener una estrecha comunicación con el importador, con el fin de obtener un mejor entendimiento de cómo se comporta el producto en el mercado y para estar enterado de tendencias del mercado meta con el fin de poder adaptar el producto según las necesidades de los consumidores.

2.5.4 Promoción

El consumo de palmito es un fenómeno que se ha generado en los últimos años, y por lo tanto pocas personas conocen como prepararlo o en que comidas pueden incluirlo. Debido a esto, se sugiere que productores se realice “acciones de difusión y educación acerca del uso del palmito...con el fin de aumentar el consumo total del producto” (PRO ECUADOR, 2012)). Se pueden realizar estas campañas mediante puntos de venta, degustaciones, folletos, publicación de artículos, recetarios, entre otros. Como otra alternativa, se puede buscar llegar a un target definido como es el caso de campañas escolares para niños.

Una de las técnicas que sería aplicable para Palmitorres para poder difundir conocimiento del producto y sus formas de consumo es el uso de redes sociales. Las redes sociales resultan ser una oportunidad enorme para la microempresa ya que puede difundir información necesaria como por ejemplo recetas e información importante del producto a un costo mínimo, y logrando una amplia cobertura. Por lo tanto, la mayoría de la promoción del producto de Palmitorres será mediante redes sociales.

Conclusión

A partir de la información presentada, podemos concluir que Chile es el país seleccionado como país destino para la internacionalización de Palmitorres debido a que es el segundo mayor importador de palmito en el mundo y gracias a las semejanzas que posee su mercado con el mercado ecuatoriano, lo que hace más sencilla su adaptación. Sin embargo, Chile es un mercado exigente en cuanto a requerimientos técnicos y de calidad. Es uno de los países más desarrollados de Latinoamérica y continúa en crecimiento el cual ha producido un auge en tendencias nuevas como el de consumo de comida gourmet y saludable. Existen varias cadenas de supermercados que se dedican a la compra y comercialización de estos productos bajo sus propias marcas y de ellos dependen los canales de distribución del producto. Palmitorres tiene una gran oportunidad en este mercado, ya que el palmito ecuatoriano

es considerado un producto de calidad y tiene la ventaja de que es el principal proveedor de este producto a Chile.

CAPÍTULO 3 – BRECHAS EXISTENTES ENTRE LA EMPRESA Y EL MERCADO

Introducción

Para poder ingresar exitosamente en el mercado chileno, se deben establecer cuáles son las brechas que dificulta el posicionamiento del producto de Palmitorres en el país destino. Es importante conocer los obstáculos principales de diferentes áreas y facetas de la empresa, para analizarlas y posteriormente identificar las soluciones para las mismas. De ésta manera, se concentrará los esfuerzos para mejorar la empresa en las trabas más significantes.

A continuación, se detallaran a las brechas de los siguientes aspectos de la empresa: producto, precio, requerimientos técnicos, mercado, y de las características que deben poseer una empresa exportadora.

3.1 Brechas del producto

Para poder conocer las oportunidades que tiene el producto de la microempresa Palmitorres que se pretende ofrecer al mercado meta en este caso el mercado chileno, es necesario considerar las características de los productos similares que ya se encuentran posesionados en Chile. Es por ello que nos resulta fundamental realizar una comparación entre el Palmito Tropical de Palmitorres y los productos similares. A continuación podemos observar una tabla en la que se consideran varias características de los productos y su comparación.

Tabla #11 Brechas del producto

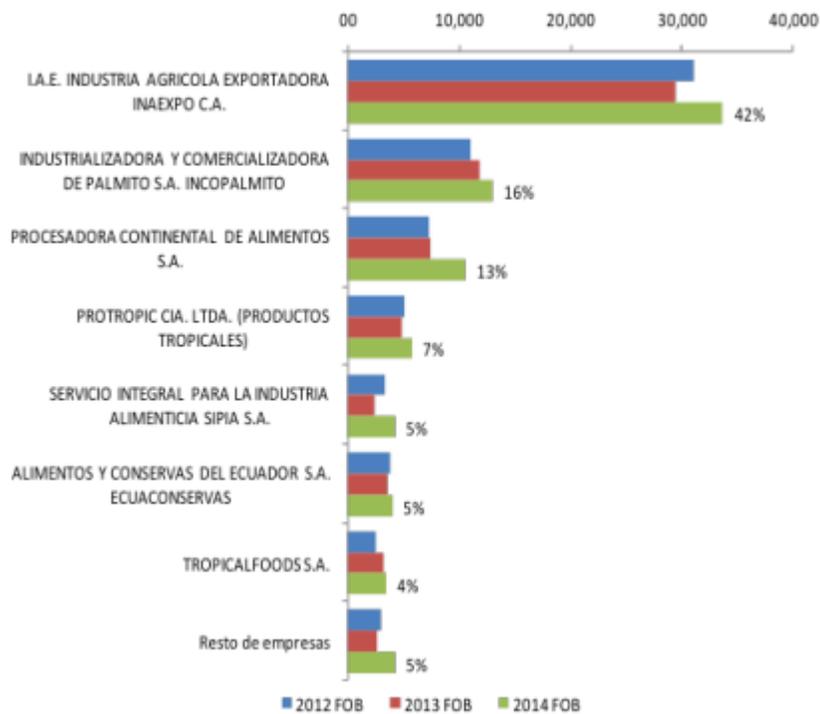
Descripción	Palmito Tropical Palmitorres	Productos similares en el mercado chileno
Marca	Palmito Tropical (marca ecuatoriana)	Empresas chilenas importan el producto y lo venden bajo sus propias marcas.
Presentación	Se presenta enteros y en rodajas	Se presenta enteros, en rodajas, medias lunas y en trozos.
Peso	Palmito Tropical tiene presentaciones de 300gr y 500gr.	Las presentaciones comercializadas en Chile son de 400gr, 410gr, 800gr y 810gr.
Envase	Es presentado en un envase plástico sellado industrialmente.	Son ofrecidos en latas de conservas en envases de vidrio.
Etiquetado	Posee semáforo	Posee semáforo
Líquido de gobierno	Medio en sal.	Medio y Bajo en Sal.
Brecha de Oferta y Demanda.	Capacidad productiva de la empresa es de 300 tallos diarios, lo que equivale a 250 paquetes de 300grs. ó 150 paquetes de 500grs. Lo que equivale a 75.000grs. diarios. Mensualmente se produce 1.500.000 grs. de palmito lo que equivale a 1,5 toneladas	Las importaciones mensuales totales de palmito hacia Chile en 2014 fueron de 2.937,83 toneladas de palmito. Las mismas que son exportadas por diferentes empresas ecuatorianas.

mensuales.

Fuente: Elaboración Propia basado en información de capítulos anteriores.

Con respecto a la capacidad productiva de la empresa y al abastecimiento del mercado chileno podemos considerar los siguientes datos. De acuerdo a Trade Map, la cantidad de palmito exportada en 2014 a Chile desde Ecuador fue de 35.254 toneladas. (Trademap.org, 2016). Esa cantidad dividida para 12 meses nos da un valor de 2.937,83 toneladas mensuales aproximadamente. De este modo, consideramos que 2.938 toneladas aproximadamente se exportaron mensualmente a Chile de diversas empresas ecuatorianas, las mismas que podemos observar a continuación en el gráfico de participación de las empresas en los últimos años obtenido de Pro Ecuador. En el gráfico podemos notar la participación en porcentajes de las empresas en los últimos años.

Gráfico #25 Participación de las empresas ecuatorianas exportadoras de palmito al mercado Chileno



Fuente: Análisis Sectorial del Palmito en conserva (PRO ECUADOR, 2015)

De acuerdo al gráfico anterior, 7 son las empresas que han tenido mayor participación en las exportaciones al mercado chileno con un porcentaje mayor al 4%. Sin embargo es necesario considerar la cantidad de empresas y microempresas de menor tamaño que se encuentran consideradas en el “resto de empresas” con una participación del 5% en conjunto. Para ello vamos a tomar en cuenta una lista de los principales exportadores de palmito del Ecuador obtenida del portal del Banco Central del Ecuador. En dicha tabla hemos señalado con color verde las empresas que no tienen una mayor participación en el total de las exportaciones y han sido agrupadas en el “resto de empresas”

Tabla #12 Empresas exportadoras de palmito del Ecuador

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION NANDINA	NOMBRE EXPORTADOR
2008910000	PALMITOS	CORNU GONZALEZ PEDRO ENRIQUE
		DIBEAL CIA. LTDA.
		ECUAPALMITO S.A.
		ECUAVEGETAL S.A.
		EMPACADORA BILBO S.A.
		EXPROPALM SOCIEDAD ANONIMA
		FRELAN CIA.LTDA.
		INDUSTRIA AGRICOLA EXP. INAEXPO
		INDUSTRIALIZADORA Y COMERCIALIZADORA DE PALMITO
		NATECUA S.A.
		PALMAS PALM TRADE SOCIEDAD ANONIMA
		PROCECONSA S.A. PROCESADORA CONTINENTAL DE ALIM
		PRODEPALM CIA. LTDA.
		PROTROPIC CIA. LTDA.
		SERVICIO INTEGRAL PARA LA INDUSTRIA ALIMENTICIA SA
		TRADINGCORP ECUATORIANA S.A.
		TROPICALFOODS S.A.

Fuente: Banco Central del Ecuador. (Banco Central del Ecuador)

Como podemos observar 11 son las empresas que tienen una mínima participación y entre todas suman el 5% de las exportaciones del 2014. Si pretendemos buscar la participación en toneladas mensuales de estas pequeñas empresas, vamos a considerar la

cantidad de toneladas exportadas mensualmente y de ella obtener la cantidad que equivale el 5%. Este resultado se dividirá en promedio para estas 11 pequeñas empresas y así podemos observar una cantidad aproximada de toneladas que aporta cada una de ellas.

El total de toneladas exportadas mensualmente a Chile fue de 2.938 toneladas, cuyo 5% equivale a 146,9 toneladas. Este valor dividido en promedio para 11 empresas me da una cantidad de 13,35 toneladas por cada empresa. Ese sería el valor aproximado que cada empresa aporta a las exportaciones totales.

Si consideramos la capacidad productiva actual que tiene la microempresa Palmitorres de 1,5 toneladas mensuales podemos decir que eso equivaldría al 0,051% de participación en las exportaciones. Lo que nos muestra que la microempresa necesita aumentar su producción mensual para ofrecer al mercado chileno por lo menos la cantidad ofrecida por las pequeñas empresas.

Como podemos observar, en cuanto al producto que ofrece la empresa la brecha más notoria es la capacidad productiva que tiene la misma para ajustarse a la necesidad del mercado chileno. Esta capacidad productiva debemos recalcar se divide en dos, en la capacidad productiva del terreno que posee Palmitorres y la capacidad productiva de su infraestructura. Este es uno de los problemas prioritarios de la microempresa y debe ser considerado en el plan de acción.

3.2 Brechas del Precio

Como se mencionó en el anterior capítulo, establecer un precio competitivo es de gran importancia para que el producto tenga mejor acogida dentro del mercado destino, ya que el precio es un factor determinante en el momento de la elección de compra. Por lo tanto es indispensable considerar y comparar factores relacionados con el precio del palmito de Palmitorres frente a la competencia nacional y dentro del mercado chileno. De esta manera se podrán determinar los obstáculos que se puedan presentar y que cambios debe hacer la empresa para lograr una mejor aceptación e ingreso al mercado externo determinado.

Es importante comparar el precio de venta del palmito a nivel nacional y en el mercado chileno para poder comprender que rango de precio es aceptable en ambos mercados, y analizar cómo estos se diferencian y como se debe ajustar a los cambios de un mercado nacional a uno extranjero. En la siguiente tabla, se demuestra las principales marcas de palmito en el mercado chileno y ecuatoriano, con sus respectivos precios y presentaciones.

Tabla #13: Comparación Precios Palmito-Nacionales vs. Precios Chilenos en dólares

Chile	Ecuador
Lider:	Gustadina:
<ul style="list-style-type: none"> • Palmitos Enteros 400 gr.: \$2,13 • Palmitos Enteros 800gr: \$3,86 • Palmitos Rodajas 400gr: \$1,30 • Palmitos Rodajas 800gr - \$3,35 • Palmitos Medias Lunas 400gr - \$1,29 • Palmitos Medias Lunas 800gr - \$3,05 	<ul style="list-style-type: none"> • Corazones de Palmito Gourmet 400 g.: \$2,52 • Palmito Corazones 800 g: \$3,75 • Palmito Medallones 400 g.: \$2,19
Wasil	Snob:
Palmitos enteros 400gr - \$2,17	<ul style="list-style-type: none"> • Corazones de Palmito 810 g.: \$4,47 • Corazones de Palmito 410 g.: \$2,48
Palmitos enteros 800gr - \$4,54	<ul style="list-style-type: none"> • Corazones de Palmito envase vidrio 440 g.: \$3,16
Palmitos en Rodajas 400gr - \$1,74	<ul style="list-style-type: none"> • Palmito en trozos 410 g.: \$2,22
Palmitos en Rodajas 800gr - \$3,81	
Deyco	Facundo:

Palmitos Enteros 410 gr. - \$2,23

Palmitos Trozos 410gr. - \$1,53

Esmeralda

Palmitos Enteros 400gr - \$2,45

Palmitos Enteros 810gr - \$4,75

Jumbo

Palmitos Enteros 400gr - \$1,82

Palmitos Enteros 800gr - \$3,78

Palmitos en Rodajas 400gr - \$1,82

Palmitos en Rodajas 800gr - \$3,78

- Corazones de Palmito 800 g.: \$4,01

- Corazones de palmito 425 g.: \$2,40

- Medallones de palmito 410 g.: \$2,07

Palmito Tropical (Palmitorres):

- Corazones de palmito 300 g.: \$2,25

- Corazones de palmito 500 g.: \$3,56

- Medallones de palmito 300 g.: \$2,25

- Medallones de palmito 500 g.: \$3,56

Carlo

- Corazones de palmito 250 g.: \$2,25

Promedio Precios Chile:

- Corazones de palmito enteros 400-410 gr.: \$2,16

- Corazones de palmito enteros 800-810 gr.:

Promedio Precios Ecuador:

- Corazones de palmito enteros 400-425 gr.: \$2,46

- Corazones de palmito enteros 800

- | | |
|---|---|
| \$4,23 | gr.: \$4,07 |
| • Medallones de palmito 400 gr.: \$1,53 | • Medallones de palmito 400-410 gr.: \$2,16 |

Fuente: Precios en mercado chileno basado en capítulos anteriores, Precios de venta en mercado ecuatoriano, 2016.

Esta tabla demuestra que no existe una diferencia muy notoria entre el precio de palmito en el mercado ecuatoriano comparado con el mercado chileno. Esto indica que no se puede elevar el precio del producto de manera muy drástica por ser un producto de exportación ya que no llegaría a ser competitivo en el mercado meta. Es importante que los gastos de producción y costos logísticos se mantengan dentro de ciertos márgenes, de modo que el precio de venta sea aceptable.

Otro factor que se debe considerar al momento de establecer el precio de comercialización de un producto son los gastos del transporte del producto desde la planta de producción hasta el puerto de origen, y desde el puerto de origen hasta el puerto destino. A pesar de que este producto será exportado bajo el Incoterm FOB, es importante tomar en cuenta los costos logísticos del transporte internacional para conocer de qué manera este precio afectará el precio de venta en Chile.

Según la empresa Setranlog S.A, el precio de transporte de un contenedor desde Puerto Quito, Pichincha hasta el puerto de Guayaquil esta entre \$300,00-\$350,00 aproximadamente. Este precio no varía en cuanto a empresas transportistas, es más bien un precio estándar (Setralog, 2016).

A continuación se podrán observar precios promedios de flete y contenedor de diferentes empresas para el transporte internacional del producto desde Guayaquil hasta el puerto destino en Valparaíso.

Tabla #14: Precios Promedios de Flete y Contenedor: Guayaquil-Valparaíso

VIA	EMPRESA TRANSPORTE	TIPO DE CARGA	TIPO DE CONTENEDOR	PROMEDIO de FLETE/CONTENEDOR en USD
MARITIMO	CITIKOLD S.A.	CARGA CONTENERIZADA	CONTAINER IC 20 FEET	\$5.300,00
MARITIMO	AGENCIA MARITIMA GLOBAL MARGLOBAL SA	CARGA CONTENERIZADA	CONTAINER IC 20 FEET	\$461,00
MARITIMO	TRANSOCEANICA COMPAÑIA LIMITADA	CARGA CONTENERIZADA	CONTAINER IC 20 FEET	\$467,00
MARITIMO	MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY DEL ECUADOR COMPANIA ANONIMA EMESSEA	CARGA CONTENERIZADA	CONTAINER IC 20 FEET	\$1.011,00
MARITIMO	HAMBURG SD ECUADOR S.A.	CARGA CONTENERIZADA	CONTAINER IC 20 FEET	\$253,00

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador, 2015

Los precios expuestos en esta tabla varían según la empresa naviera que tramita los costes. El precio promedio del flete y contenedor de 20 pies de Guayaquil a Valparaíso es de \$253,00, el cual deberá ser dividido por el número total de productos para obtener el precio por unidad.. Este precio toma en cuenta únicamente a las cinco empresas de transporte consideradas por el Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador.

En cuanto a los obstáculos del precio del producto, se puede determinar que el más significativo para Palmitorres es el precio de venta al público, ya que éste a nivel nacional es similar al precio de venta en el mercado chileno, y por lo tanto es necesario mantener los costos bajos para que el producto sea competitivo. Otro indicador que

demuestra un resultado similar es la comparación entre el precio de venta chileno vs. El precio de venta de Palmitorres en Chile, el cual será presentado posteriormente. Por ende, la microempresa tendrá que determinar las formas de mantener el precio de venta en Chile dentro de un rango aceptable.

3.3 Brechas en los Requerimientos Técnicos

Algo muy importante dentro del proceso de exportación de un producto son los requerimientos técnicos del país importador, los mismos que deben ser considerados para tener un proceso efectivo. Gracias al estudio previo realizado del mercado chileno podemos establecer los requisitos que deben ser cumplidos por la empresa y los mismos vamos a considerar en la siguiente tabla.

Tabla #15 Brechas en lo Requerimientos Técnicos

Requerimientos	Microempresa Palmitorres
Preferencia arancelaria	Posee gracias al acuerdo de complementación económica ACE N°65 entre Ecuador y Chile.
Certificado de Origen	No posee
Marca País	Posee la marca “Primero Ecuador”
Certificado de buenas prácticas de manufactura	Se encuentra tramitando
Certificado de calidad (ISO)	No posee
Requisitos de etiquetado	Posee varias de las características establecidas en el artículo 107 del Reglamento Sanitario de alimentos de Chile.
Registros Sanitarios	Posee el Registro Sanitario No: 1792-ALN-0314 (Ecuatoriano)

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por el propietario de Palmitorres, Sr Fabián Torres y mediante investigación de los capítulos previos.

Es muy importante hablar acerca del registro sanitario debido a que es uno de los principales requisitos para el momento de comercializar un producto. Es necesario recordar que Ecuador y Chile tienen un Acuerdo de Complementación Económica, el ACE N°65 en el mismo se detalla el camino a seguir en cuanto a las medidas sanitarias y fitosanitarias. El acuerdo establece en el capítulo 7, artículo 7.2 lo siguiente:

Las Partes se registrarán por lo establecido en el Acuerdo sobre la aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias y en las decisiones adoptadas por el Comité de

Medidas Sanitarias y Fitosanitarias de la OMC, respecto a la adopción y aplicación de todas las medidas sanitarias y fitosanitarias.

A demás, para la adecuada implementación de dicho acuerdo, se promueve y se fortalece el contacto bilateral y el intercambio de información entre las agencias sanitarias y fitosanitarias y de inocuidad alimentaria de las Partes. (ACE N°65)

El Acuerdo sobre la aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias de la OMC, en su texto se refiere a la armonización en el que las partes deben basar sus medidas sanitarias o fitosanitarias en normas, directrices o recomendaciones internacionales para armonizar en el mayor grado estas medidas. El Comité de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias de la OMC será el encargado de vigilar el proceso de armonización internacional.

Por otro lado, al observar los diferentes requerimientos, es necesario enfocarnos en aquellos que la microempresa debe trabajar para conseguirlos. Es por ello que lo primordial es obtener el certificado de buenas prácticas de manufactura y luego el certificado de calidad lo que dará más prestigio al producto. Esto debe ser acentuado en el plan de acción que se va a realizar para la microempresa.

3.4 Brechas del mercado

Existen varias distinciones entre las tendencias del mercado ecuatoriano en comparación al mercado chileno. Estas diferencias se deben exponer claramente para no cometer errores al momento de ingresar al mercado extranjero, ya que el producto debe adaptarse a éste en vez de enfocarse en los elementos característicos del mercado de origen. De esta manera, el producto tendrá mejor acogida dentro del mercado destino.

Tabla #16: Tendencias y características del Mercado ecuatoriano vs. Mercado chileno.

Mercado Ecuatoriano	Mercado Chileno
<ul style="list-style-type: none"> • Se tiende a comprar productos tradicionales comúnmente usados en la gastronomía local e internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca productos innovadores, nuevos y originales para ser consumidos en el hogar a diario.
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia de consumo de comida tradicional: comida nacional e internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Auge de tendencia gourmet: búsqueda de productos de sabores y aspectos exóticos.
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia de comer platos preparados en el hogar con productos frescos y más elaborados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de comida “lista para consumir”/”ready to eat”.
<ul style="list-style-type: none"> • Menor número de familias unipersonales; más hogares numerosos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor número de familias unipersonales.
<ul style="list-style-type: none"> • Buscan productos frescos, más económicos y tradicionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consume la población productos prácticos y de larga durabilidad.

Fuente: Pro Ecuador, Sondeo de Mercado Local.

En esta tabla se pueden observar algunas diferencias que se puede evidenciar entre el mercado chileno y el mercado ecuatoriano. Al ser Chile un país que busca nuevos productos para incluir en su dieta cotidiana, se puede asumir que nuestro producto no tradicional tendrá una gran acogida dentro de los hogares chilenos, mientras que en los hogares ecuatorianos no tienden a aceptar a nuevos productos en sus hábitos alimenticios diarios. También ayuda a la venta de palmito la tendencia de la comida gourmet en Chile ya que siempre buscan nuevos sabores exóticos para incluir en su dieta, mientras que en Ecuador lo tradicional es lo que más se vende.

El crecimiento económico que se ha dado en Chile influye en que las personas tengan menos tiempo para cocinar, lo que resulta en la búsqueda de productos fáciles de preparar o sin necesidad de cocinar, como es el palmito. En cambio, en el Ecuador sigue siendo tradición, aunque en menor medida que antes, el ir a la casa a almorzar y comer algo mucho más elaborado que productos listos para servir.

El hecho de que existe un mayor número de hogares unipersonales en Chile significa que hay una necesidad de elaborar una presentación del producto mucho más pequeño que el que ofrece las empresas de palmito tradicionales, las cuales suelen dirigirse a familias con múltiples miembros como son la mayoría en el mercado ecuatoriano. Otro factor importante que les interesa a los chilenos es que sean productos prácticos, con una durabilidad extensa, ya que de esta manera se puede acoplar más al estilo de vida en este país. En Ecuador en cambio, el consumidor busca productos frescos y más económicos.

Estas diferencias, aunque algunas no tan marcadas, son necesarias considerar porque es importante que la empresa Palmitorres esté consciente que aunque Chile se encuentra en la misma región y comparten muchas características, tiene una realidad distinta a la nacional por lo que van a variar en algunos factores, que son indispensables conocer.

Basándose en estas diferencias, se puede notar algunos cambios que debe realizar la empresa a su producto para que este tenga un mejor nivel de aceptación en los chilenos. Primeramente, se debe promocionar al producto como una comida especial, llena de nutrientes y útiles en diversas recetas gourmet para captar la atención del consumidor, quien gracias a su mejora en el nivel económico, busca productos de calidad. Además, se

debe promover la creación de nuevas mezclas del producto principal con otros vegetales u otras maneras de consumir el palmito para hacer que el comprador se interese en el producto. Es importante evitar usar latas como envase del producto, ya que existen otras técnicas más prácticas y útiles. Por último, es necesario promocionar la duración del producto, ya que se puede consumir por varios meses sin que se dañe.

3.5 Brechas de las características de un exportador

3.5.1 Brechas administrativas

El área administrativa de Palmitorres es uno de los factores menos desarrollados de la empresa debido a su tamaño y falta de personal. Sin embargo es algo fundamental dentro de cada empresa por lo que a continuación se realizará una tabla con el fin de determinar los factores necesarios para la internacionalización de la misma y los problemas primordiales que atraviesa esta microempresa.

Tabla #17 Brechas en el Área Administrativa

Descripción	Microempresa Palmitorres
Posee departamento de Comercio Exterior	No posee, es una microempresa familiar pequeña y no tiene departamentos administrativos establecidos.
Conocimiento del mercado chileno	No posee
Conocimiento de los procesos de exportación y comercio exterior	No posee
Posee misión, visión y valores corporativos	No tiene una misión, visión y valores corporativos establecidos. Sin embargo la empresa actualmente planea expandir sus ventas nacionalmente.
Posee Planeación estratégica	No posee

Fuente: Información Administrativa de Palmitorres. Elaboración propia de información obtenida del propietario. Sr. Fabián Torres.

Como podemos observar la microempresa es un negocio muy pequeño con pocos conocimientos en cuanto a Comercio Exterior, no posee un departamento dedicado a lo mismo y no posee ningún conocimiento acerca del mercado chileno, ni de los procesos de exportación. Sin embargo lo primordial es la filosofía empresarial, ya que al no tener establecida su misión, visión y objetivos no tienen claro hacia donde se deben enfocar y como se deben realizar las cosas. Es por ello que la planeación estratégica tiene un papel muy importante en las empresas. Es necesario primero sentar las bases y luego plantear objetivos a futuro.

3.5.2 Brechas Financieras

En cuanto al área Financiera de la empresa, es necesario conocer como pretende financiar tanto la pre exportación del palmito, es decir todos los pasos previo a la exportación iniciando en la producción y también la post exportación del mismo. Para ello realizamos una tabla en la que podemos observar las brechas de la microempresa en cuanto a su sistema financiero.

Tabla #18 Brechas en el Área Financiera

Descripción	Microempresa Palmitorres
Posee capacidad financiera propia para el financiamiento de la pre exportación y la post exportación.	No posee actualmente.
Posee relación bancaria.	No posee. Los gastos realizados por la microempresa siempre han sido autofinanciados por los propietarios.
Está en capacidad de aumentar su producción.	Actualmente la planta tiene la capacidad productiva de 1,5 toneladas mensuales. Sin embargo para aumentar la misma es necesario invertir tanto en infraestructura, maquinaria y personal.
Está en capacidad de aumentar su movimiento financiero.	Si tiene capacidad.
Está en capacidad de asociarse con otros productores.	La microempresa está abierta a la negociación y a la asociación con otros productores. Sin embargo para la asociatividad también necesita invertir en infraestructura.

Fuente: Información Administrativa de Palmitorres. Elaboración propia de información obtenida del propietario. Sr. Fabián Torres.

En la tabla presente, se puede observar que uno de los factores que merecen mayor atención es el área financiera, debido a que la microempresa Palmitorres posee una capacidad limitada de fondos para ampliarse hacia un mercado exterior. Sin embargo, existen varias opciones que puede considerar la empresa para aumentar su capacidad

financiera con el fin lograr ingresar al mercado chileno, las cuales incluyen la asociación de productores de palmito, sacar préstamos bancarios, entre otros.

Conclusión

Luego de realizar un análisis comparado entre la microempresa y el mercado Chileno podemos determinar los principales problemas que enfrentará la empresa dentro de cada área objeto de estudio. En cuanto a la producción, su problema mayoritario es su corta capacidad productiva tanto en infraestructura como en terreno. En el área administrativa la brecha se encuentra en su falta de organización y planeación estratégica, mientras que en lo financiero su problema es la falta de un historial bancario para obtención de crédito. Además en cuanto al precio, uno de mayores obstáculos que enfrentará la microempresa es la falta de competitividad en el precio debido a que el precio de venta promedio en Ecuador es similar al que se maneja en el mercado chileno. Finalmente al analizar el mercado, se pudo determinar la brecha principal que es la falta de diferenciación con la competencia. Dichas brechas deberán ser reducidas mediante distintas acciones a tomar por parte de Palmitorres.

CAPÍTULO 4 – PLAN DE ACCIÓN PARA LA MICROEMPRESA PALMITORRES

Introducción

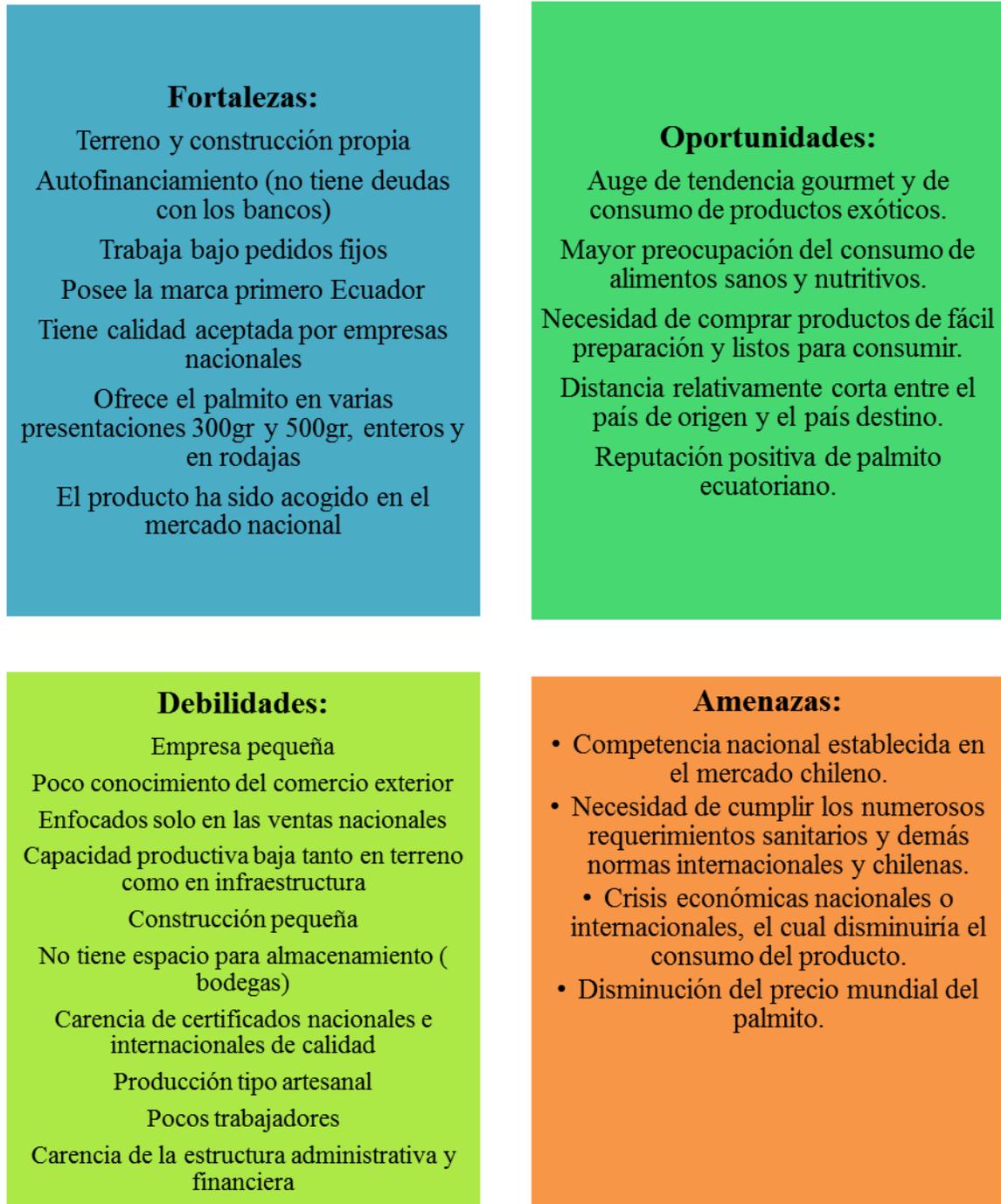
Un plan de acción es una técnica de organización de actividades que resulta ser útil para iniciar nuevos proyectos dentro de una empresa (Laidre). Esto implica una serie de acciones y pasos bien definidos dirigidos hacia las áreas más importantes de la empresa para lograr alcanzar sus metas de manera efectiva. Permite un mayor nivel de organización dentro de proceso de crecimiento y mejoras, y guía a todas las actividades hacia la meta final.

Un plan de acción por lo general implica los siguientes elementos: cuál es la actividad que se debe cumplir, quien se encarga de realizarla, cuando se va a cumplir, y cuánto es el presupuesto necesario para realizar la actividad (Business Dictionary). En base a estos parámetros una empresa puede conocer si sus objetivos son alcanzables según su capacidad.

En este capítulo, primero se realizará un análisis FODA, para comprender los aspectos positivos y negativos de tanto el elemento interno y externo de la empresa. Después se aplicará la técnica de Plan de Acción, y se determinará cuáles son las acciones a tomar, el responsable de la actividad y el presupuesto para las brechas primordiales de la empresa que incluyen las siguientes: brechas administrativas, financieras, de producción, de precio y de mercado. Posteriormente, se mencionarán otros métodos factibles para dar valor agregado al producto.

4.1 FODA de Palmitorres

Gráfico #26 FODA de la microempresa Palmitorres



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al FODA de la microempresa Palmitorres, podemos darnos cuenta que existen varias oportunidades en el mercado Chileno para nuestro producto, sin embargo existen amenazas que debemos tratar de disminuirlas con un plan de acción. Tomando en cuenta que la mayor debilidad de esta microempresa es su tamaño reducido en infraestructura, personal y producción.

4.2 Acciones a tomar

A continuación mencionamos las acciones que proponemos para cada una de las áreas en las que hemos dividido el estudio, basándonos en los principales problemas que enfrenta la microempresa.

4.2.1 Área Administrativa - Falta de planificación estratégica

La planificación estratégica es un elemento vital para reducir los riesgos de las actividades de negocios y productivas por lo que la falta de la misma puede generar varios problemas dentro de una empresa. En el caso de Palmitorres, este es el problema principal dentro del área administrativa, ya que el hecho de ser una microempresa pequeña, con pocos trabajadores y con el propietario como único responsable hace de una organización administrativa algo no primordial para la empresa. Sin embargo consideramos que es necesario tener una planificación estratégica y una filosofía empresarial clara para así poder alcanzar objetivos futuros. A continuación presentamos nuestras propuestas para reducir esta brecha existente.

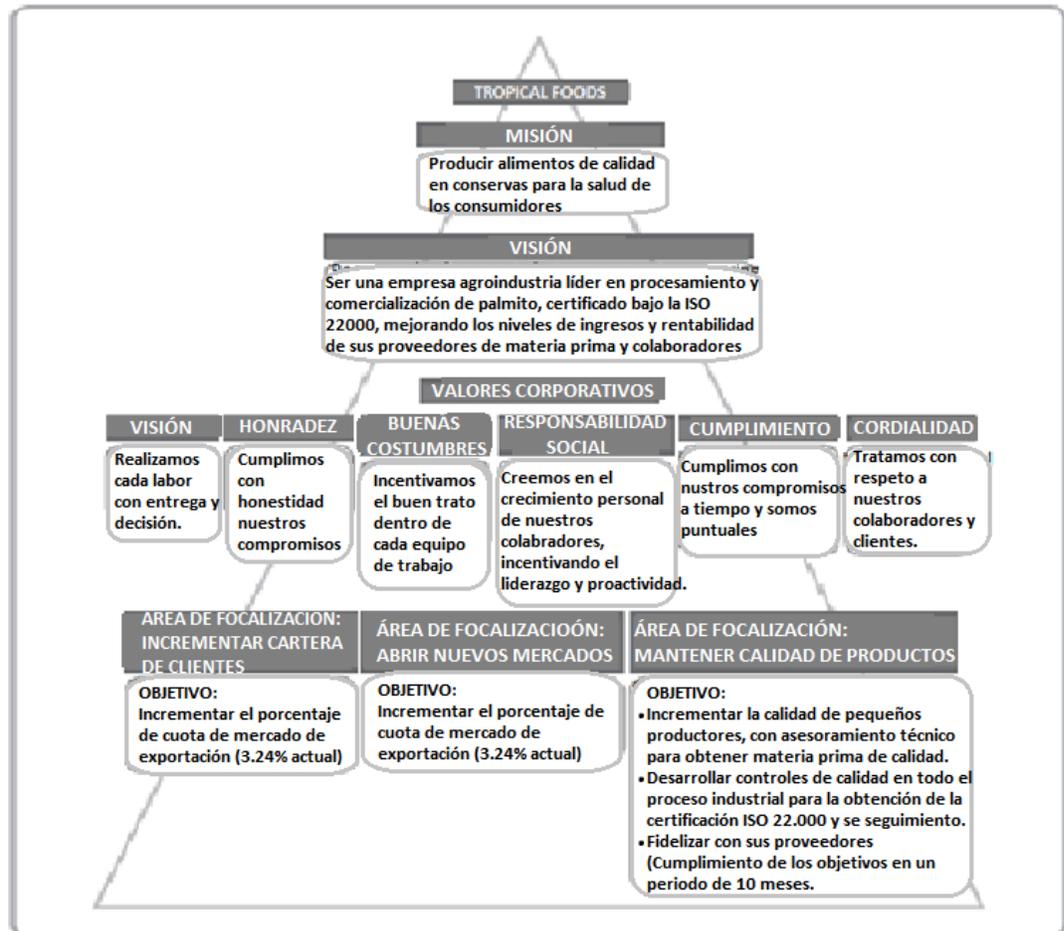
4.2.1.1 Acciones propuestas:

Las acciones que proponemos dentro de esta área están basadas en la experiencia de la empresa Tropical Foods que mediante un plan de mejoras dentro de su empresa, principalmente en el área administrativa, obtuvieron resultados muy favorables para la comercialización de su producto tanto nacional como internacionalmente. Sus objetivos se centraron en intervenir en dos campos que son el fortalecimiento de la cadena productiva y el establecimiento de sistemas de calidad. En el caso del área administrativa, centraron sus acciones en la definición de una planificación estratégica, la identificación de estrategias comerciales y la capacitación a sus trabajadores. (USAID, Red Productiva)

A continuación señalamos las principales acciones que Palmitorres puede tomar basándose en la experiencia de empresas similares y en aportaciones propias basadas en la investigación previa.

1. Definición estratégica de la empresa: determinar la misión, visión, valores corporativos de la empresa y sus objetivos, lo que le permitirá a la empresa alinear sus políticas y acciones.
2. Realizar la pirámide estratégica de Palmitorres. A continuación mostramos un modelo en el que se puede basar la empresa, de Tropical Foods.

Gráfico # 27 Pirámide Estratégica Tropical Foods



Fuente: Professional Service Pacific Advisor S.A

Fuente: Acceso a mercados internacionales a través de programas de certificación internacional

http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadw632.pdf (USAID, Red Productiva)

Como observamos en la pirámide, la empresa determina su misión, visión, valores corporativos y los objetivos para las diferentes áreas de focalización necesarias.

3. Identificación de estrategias para acceder al mercado Chileno y el desarrollo de acciones concretas para cumplir con las exigencias de mercados internacionales. En este caso sería la obtención del certificado ISO 22000.
4. Identificación y formulación de metas, tácticas, estrategias y presupuestos que deberá cumplir la empresa en un plan dinámico que permita variaciones si es que las circunstancias externas lo ameritan. Estas deben estar basados en la misión, visión y valores corporativos de la empresa.

5. Impulsar la educación de los trabajadores y realizar capacitaciones al personal de la empresa en las diferentes funciones que desempeñan.
 6. Diseñar estrategias de motivación para el personal de la empresa.
 7. Fomentar el trabajo en equipo.
 8. Realizar descriptivos del perfil de cada puesto.
 9. Elaborar sistemas de control interno en las diferentes áreas de la empresa.
 10. Documentar todos los procedimientos mediante manuales prácticos, instructivos, registros de procedimiento, análisis de procesos, etc.
 11. Elaboración de un cronograma de actividades
 12. Cumplir con los valores corporativos.
- 2.1.2 Responsable de las actividades:

En cuanto al responsable de las actividades mencionadas, algunas de ellas pueden ser desarrolladas por el propietario de la empresa, quien ha ejercido como el gerente de la misma. Sin embargo es necesario tener un conocimiento para la ejecución de dichas actividades por lo que proponemos lo siguiente:

1. Capacitar al gerente de la empresa para que sea el quien realice las actividades.
2. Responsabilizar las actividades a una empresa consultora externa.
3. Crear un área administrativa de la empresa para que el personal de ésta área sea el responsable de todo el manejo organizacional de la empresa.

4.2.1.3 Presupuesto:

En el caso de Tropical Foods, esta empresa desarrollo su proyecto “Acceso a mercados internacionales a través de certificación internacional” gracias al apoyo de Red Productiva. El proyecto tuvo un valor de 112.831 dólares en el que Red Productiva aportó con 57.200 dólares y la empresa con 55.631 dólares. Cabe recalcar que este valor incluye todo el proyecto, no solo los cambios en el área administrativa. Para la implementación del proyecto y la asistencia técnica contó con la participación de la empresa consultora Pacific Advisor. (USAID, Red Productiva)

En el caso de Palmitorres, para el presupuesto es necesario considerar que opción se va a escoger. En el caso en el que se pretenda responsabilizar al gerente de la empresa de las acciones mencionadas se debe considerar el costo de las capacitaciones en planeación

administrativa y estratégica. Los costos de las capacitaciones se encuentran entre 280 y 300 dólares de acuerdo a datos de cursos ofertados de alrededor de 16 y 20 horas de capacitación. (SBS Consulting)

En el caso en el que se pretenda responsabilizar a una empresa consultora externa, se debe considerar los costos de las empresas consultoras que pueden ser parte de este proceso de mejora administrativa. Para ello existe una gran variedad de empresas en nuestro país que desarrollan este trabajo. A continuación presentamos un par de empresas reconocidas que pueden ser consideradas:

- **PACIFIC Gestión Integral:** Esta es la empresa con mayor experiencia en consultoría en agroindustrias y agro negocios, tiene una lista de clientes muy reconocidos y sus oficinas se encuentran ubicadas en Quito. Para mayor información se pueden contactar al teléfono 2460747 o al mail info@pacific-advisor.com (PACIFIC Gestión Integral)
- **ISO & CALIDAD Asesoría-Capacitación:** Esta empresa se encarga de consultorías en calidad, ambiente, salud y seguridad y responsabilidad social corporativa. Tiene una experiencia de 15 años trabajando en sistemas de gestión Normalizados en empresas nacionales e internacionales. Ofrecen servicios en desarrollo de planificación estratégica, sistemas de Gestión Alimentaria HACCP, ISO 22001, Buenas Prácticas de Manufactura y Codex alimentario. Su sede se encuentra ubicada en Quito, para mayor información se puede contactar al teléfono 2495002 o al correo info@isocalidadecu.com (ISO & CALIDAD)

Para mayor información de empresas consultoras se puede acceder a la página de la Cámara Ecuatoriana de Consultoría en la que se detalla los contactos de consultores individuales, nacionales, extranjeros, sin fines de lucro y universidades. (Cámara Ecuatoriana de Consultoría) Los costos de las empresas consultoras varían, sin embargo mediante consultas realizadas a diversos consultores del mercado, determinamos que el costo de una consultoría para una Mipyme se encuentra entre 3 y 5 mil dólares.

Por otro lado, si la opción escogida es la de la creación de un área de administración, se debe considerar el salario de la persona profesional en ésta área, la misma que será la encargada de realizar las mencionadas actividades.

4.2.2 Financiero – Falta de historial bancario

Hemos ubicado como obstáculo principal del área financiera a la falta de relación bancaria, ya que el total de presupuesto de la empresa ha sido autofinanciada por parte del propietario. Como se ha mencionado, es necesario aumentar la producción para ingresar al mercado meta seleccionado y por lo tanto se necesita más recursos para cubrir a estos gastos. Al investigar las posibilidades actuales de adquirir un préstamo o crédito empresarial, hemos observado que existen varias opciones que podría aplicar la empresa Palmitorres para lograr obtener este capital necesario.

Por otra parte, la falta de un área financiera dentro de la empresa dificulta el manejo de tareas relacionadas con el manejo del presupuesto, y demás tareas que se llevan a cabo en esta área.

4.2.2.1 Acciones a tomar

Aunque generalmente para obtener un préstamo se necesita de un fuerte historial de crédito y buenas relaciones bancarias, existen otras opciones disponibles que facilitan este proceso para empresas que buscan invertir en el crecimiento de su negocio. Tras realizar una búsqueda de diferentes créditos y préstamos disponibles para Palmitorres, se pudo observar que existen diferentes tipos de créditos que se puede solicitar. Una opción es el microcrédito, o crédito dirigido hacia MIPYMES, para capital de trabajo o activos fijos, y otra alternativa son los créditos dirigidos específicamente al sector agrícola.

A continuación se detallarán dos entidades financieras que ofrecen estos tipos de servicios:

- **Banco de Pichincha:** esta entidad financiera ofrece diversos tipos de préstamos, en especial para aquellos negocios que necesitan de un crédito para crecer y ser productivos. Un tipo de crédito empresarial que brinda es un crédito para la compra de Activos Fijos, el cual se puede usar para la compra de maquinaria, vehículos de trabajo, o compra de locales comerciales. El monto de este crédito

varía entre \$500-\$20.000, con un plazo de pago de 3-36 meses, y su tasa de interés es de 10,2-11,83% (Banco de Pichincha, 2016).

- **BAN Ecuador:** Esta entidad financiera gubernamental ofrece crédito y préstamos a empresas relacionadas al sector agrícola, comercial y de producción. El monto del préstamo que ofrece se encuentra dentro de un rango de \$500-\$300.000, la tasa de interés es de 10% reajutable y el plazo de pago es hasta 15 años (Banco Nacional de Fomento, 2014). La entidad determina que el crédito debe ser destinado hacia capital de trabajo y activos fijos y que el cliente debe usar como garantía a prendas o hipotecas de lotes de terrenos, locales comerciales, maquinaria, etc.
- **Corporación Financiera Nacional:** Ofrece crédito de Fomento Productivo, que incluye no solo apoyo financiero, sino también formativo, el cual busca apoyar a empresas de todos tamaños, en especial a aquellas que apoyen en el desarrollo de las comunidades. Además ofrece un crédito de Capital de Trabajo. Los montos de crédito que ofrece esta entidad se calcula en base a cada caso mediante el sistema de evaluación de la CFN. El plazo de pago es de 2 años, con un interés de 9,75%-11% (Creditos.com.ec, 2012).
- **Cooperativa JEP:** Esta entidad ofrece un servicio de microcrédito para para “el financiamiento de actividades productivas, de comercialización o de servicio cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, verificados adecuadamente por la entidad del Sistema Financiero Nacional (Cooperativa JEP). El monto máximo del crédito es de \$20.000, y la tasa de interés varía entre 20-22%, el cual debe ser pagada según la fecha acordada al solicitar el crédito.

Una gran parte de las entidades financieras nacionales ofrecen estos servicios, como por ejemplo Banco Solidario, Banco de Guayaquil, Banco del Pacífico, Cooperativa de Ahorro y Crédito Microempresarial Sucre, entre otros. Cada institución establece diferentes rangos de crédito mínimo y máximo, plazos de pago, tasas de interés, y que puede aplicar como garantía del préstamo.

Como se puede analizar, existe facilidad de obtener un préstamo para financiar la necesidad de crecimiento de la microempresa, sin necesidad de poseer relación bancaria. Para poder delimitar cuál de las entidades financieras es más conveniente, posteriormente se determinará el valor y el objetivo de la inversión, y a base de esto, se debe elegir la mejor opción que cubra dicha necesidad de manera más conveniente. Incluso, se debe llevar a cabo el mantenimiento de las garantías físicas, como el terreno, infraestructura y demás bienes que servirán para ser más simple el proceso de adquisición de un crédito.

Por otra parte, la empresa, al querer expandirse, tiene la necesidad de establecer un área financiera que se encargue del manejo del costo de producción, entre otras. Esta área se encargará en diversas tareas, como las que se mencionarán a continuación:

1. Implementar un sistema de costeo financiero, el cual se encargara de calcular los costos reales de la producción en cada paso de la cadena de producción.
2. Se encargará de obtener información financiera actualizada.
3. Realizar análisis de presupuestos.
4. Elaborar un plan de mejoras financieras.
5. Integrar un área para la contabilidad.
6. Realizar capacitaciones.

El cumplimiento de estos deberes ayudará a la microempresa a hallar formas de cómo aprovechar de la manera más efectiva al presupuesto que posee, y así podrá alcanzar sus metas.

4.2.2.2 Responsable de las actividades:

En cuanto al responsable de esta área consideramos las siguientes opciones:

1. El propietario mediante capacitaciones se encarga del área
2. Creación de un área financiera, al crear esta área, se debe contratar un encargado para que maneje todas las cuestiones relacionadas con el presupuesto, activos, préstamos, etc. Esta persona tendrá que comunicarse con diversas áreas de la empresa, incluyendo al área de producción, para poder cumplir con sus tareas.

3. Contratar a una empresa externa que se encargue del manejo financiero de la empresa, la contabilidad, etc.

4.2.2.3 Presupuesto:

Para lograr obtener el crédito, es necesario contar con garantías que respalden al monto que se solicita. Por eso, el presupuesto que se debe designar para poder adquirir un préstamo son los bienes físicos hipotecables de la empresa y su capital fijo.

Por otra parte, se debe designar un sueldo al encargado del área financiera, ya que su trabajo es necesario para el buen funcionamiento de la empresa en cuanto a la generación de alternativas de financiamiento y supervisión de recursos en general.

4.2.2.4 Estructuración Financiera del proyecto

Para conocer la cantidad de dinero que la empresa necesita para la exportación de su producto al mercado chileno es necesario considerar no solo el valor del producto, si no todo los gastos que con lleva la constitución legal de una compañía, los gastos administrativos, y el capital de trabajo de la empresa, tomando en cuenta los porcentajes financieros para el crédito bancario y de recursos propios. Es por ello que a continuación realizamos diferentes matrices en las que se indican los diferentes rubros.

Tabla #19 Porcentajes financieros

Descripción	Porcentaje
Crédito Bancario	85%
Recursos Propios	15%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla de porcentajes financieros podemos darnos cuenta que las empresas para desarrollar un proyecto por lo general cuentan con el 85% de crédito bancario y tan solo el 15% es capital propio.

4.2.2.4.1 Legalización de una empresa

De acuerdo a investigaciones realizadas a empresas que gastan en trámites de constitución de la empresa, los valores que se deben considerar son los siguientes:

Tabla #20 Gastos para la legalización de la empresa

Descripción	Valor
Gastos RUC	\$50
Gastos de inscripción de la compañía	\$700
Registro de marca	\$350
Inscripción aduanera (ECUAPASS)	\$100
Gastos patentes	\$100
Permisos bomberos	\$20
Otros gastos inscripción	\$400
Total	\$1.720

Fuente: Elaboración propia

Gracias a la tabla podemos concluir que el valor total necesario para la constitución legal de la empresa como compañía limitada es de \$1.720.

4.2.2.4.2 Gastos administrativos mensuales

A continuación presentamos los gastos administrativos mensuales de la empresa en función de las leyes laborales.

Tabla #21 Gastos administrativos mensuales

Descripción	# de personas	Sueldo
Gerente General	1	\$1000
Comercio Exterior	1	\$700
Contador	1	\$700
Sistemas	1	\$600
Ventas	1	\$500
Compras	1	\$500
Secretarios	1	\$450
Total		\$4.450

Fuente: Elaboración propia

Al final del año la empresa habrá gastado en sueldos de sus empleados un valor de \$53.400, trimestralmente un valor de \$13.350.

4.2.3 Área de Producción

Dentro del área de producción de esta empresa debemos considerar dos aspectos de la misma. El proceso de producción de la microempresa y su capacidad productiva.

4.2.3.1 Proceso de producción – Falta de certificaciones de calidad y de buenas prácticas, innovación del producto

El proceso de producción de la microempresa es muy importante porque de él depende la calidad del producto que se ofrece. En el caso de Palmitorres, este proceso empieza en la siembra y termina en la comercialización del producto terminado. Dentro de ésta área la microempresa tiene algunos problemas que deben ser solucionados para tener un mayor rendimiento en sus ventas. Una de las cosas más consideradas en la actualidad por los compradores, son los certificados de calidad es por ello que mientras más se trabaje por conseguirlos, mejor será la acogida del producto. Otro de los problemas que

tiene la microempresa es que su producto necesita tener innovación y mejorar cada vez su presentación. A continuación proponemos algunas de las acciones que se pueden tomar en cuanto a los mencionados problemas.

4.2.3.1.1 Acciones a tomar

Las acciones que proponemos van enfocadas en las mejoras dentro de todo el proceso de producción para obtener así certificados de calidad reconocidos internacionalmente, además se busca la innovación en el producto para ajustarse a lo que el mercado Chileno consume.

1. Capacitación al personal en los procesos de producción (siembra, cosecha, recepción, corte, pesado, cocido, empacado, etc.)
2. Capacitaciones en control de calidad
3. Capacitación en higiene personal, cuidado en los alimentos, nutrición.
4. Creación de un sistema de control de procesos
5. Implementación de fichas de control de calidad
6. Elaboración de manuales de procesos y procedimientos
7. Implementación de la certificación ISO 22000, para ello es necesaria la estandarización de los procesos y así lograr un producto de calidad, tener personal capacitado y procesos claramente establecidos.
8. Aseguramiento de la calidad en la cadena, aquí es importante considerar la materia prima y los proveedores de las mismas.
9. Recolección de la información detallada de los requerimientos técnicos y de otro tipo necesario para el acceso a dichos mercados, todos ellos serán considerados en un plan de mejoras de productos.
10. Innovar en la presentación del producto para ajustarse a las exigencias del mercado chileno y considerando que a largo plazo el plástico y la lata se discontinúan.

4.2.3.1.2 Responsable

1. El propietario de la empresa como responsable del cumplimiento de las actividades mencionadas bajo previa capacitación.

2. Delegar a una empresa consultora las respectivas capacitaciones y creaciones de manuales.
3. Creación de un área de producción para que exista un responsable encargado de esta área.

4.2.3.1.3 Presupuesto

En el caso de que se cree un área de producción es necesario considerar el sueldo de un responsable de ésta área. El responsable puede dedicarse solo a la supervisión y control de las actividades del proceso de producción como puede también ser parte del mismo.

Para realizar los sistemas de control, los manuales, capacitaciones y en si la implementación de la ISO 22000, es vital contar con ayuda de personas especializadas por lo que si se contrata a una consultora es necesario considerar un rubro extra para este pago. Las consultorías para microempresas como lo señalamos anteriormente, dependerán de la empresa consultora pero están entre los 3 y 5 mil dólares.

Por otro lado, si se pretende encargar las actividades al gerente, se debe considerar el costo de las capacitaciones previas. Dicho costo también lo mencionamos anteriormente y se encuentra entre los 280 y 300 dólares.

4.2.3.2 Capacidad productiva – Capacidad productiva baja en terreno e infraestructura

Uno de los factores que más afecta a esta empresa en el proyecto de internacionalización a Chile es su capacidad productiva. Al ser ésta una cantidad muy pequeña comparado a la cantidad que se exporta mensualmente hacia el mercado chileno, es necesario buscar soluciones para dicho problema. Se debe considerar que la capacidad productiva de la misma está dividida en dos: la capacidad productiva de su terreno y la capacidad productiva de su infraestructura.

Palmitorres tiene un terreno de 23 hectáreas de plantación de palmito y cada hectárea produce 6500 tallos anuales o lo que equivale a 542 tallos mensuales. Con 23 hectáreas quiere decir que tendremos 12.466 tallos mensuales en total de cosecha. De acuerdo a la información dada por el propietario de la empresa, 300 tallos equivalen a 75000 gramos del producto o 0,075 toneladas. Es decir que 12.466 tallos que se cosechan mensuales

equivalen a 3,1165 toneladas. Si consideramos que la cantidad mínima de exportación a Chile es de 13,35 toneladas mensuales y Palmitorres solo produce 3,1165 toneladas mensuales, podemos notar el déficit de alrededor de 10 toneladas producto para ser exportado, lo que equivale a 73 hectáreas de plantación de palmito.

En cuanto a la infraestructura, Palmitorres cuenta con una pequeña planta de producción la que consta de un galpón de 140 metros cuadrados, además de una bodega de 150 metros cuadrados para el almacenaje del producto. La maquinaria que posee no es de tipo industrial debido a que ellos consideran su producción de tipo artesanal y la mayoría de procesos de su cadena productiva son realizados con mano de obra. Es necesario tomar en cuenta que algunos tipos de producto artesanal, no les conviene transformar su producción a tipo industrial para aumentar la misma. Sin embargo en este caso nosotros no buscamos promocionar el producto como un producto artesanal, queremos aumentar la producción para lograr una cuota mínima de exportación y disminuir los costos del producto.

Claramente podemos notar que la planta no abastece para una producción de casi 13 toneladas mensuales por lo que para poder conseguir la cantidad mínima de exportación, es necesario aumentar la producción de la empresa, o conseguir la asociatividad con demás productores de palmito. A continuación presentamos las propuestas dentro de esta área.

4.2.3.2.1 Acciones a tomar:

Dentro de las acciones a tomar con respecto al problema de la capacidad de producción es necesario considerar todas las alternativas posibles para poder cumplir con el monto mínimo de exportación.

Producir lo máximo que abastece la microempresa y asociarse con pequeños productores para la compra del producto cosechado.

1. Invertir en infraestructura para la microempresa. Aquí consideramos la compra de maquinaria tipo industrial para mayor rapidez y efectividad en los procesos.
2. Asociarse con productores de palmito como proveedores del producto cosechado.

3. Realizar todos los procesos de producción como cortado, cocido, empaquetado en la planta. Se debe tomar en cuenta que la etiqueta del producto es diseñada por el importador.
4. Estandarizar los procesos
5. Capacitación al personal

Solo comercializar el producto

1. Asociarse con proveedores de palmito
2. Contratar una empaquetadora
3. Contratar una bodega
4. Asociarse con transportistas

En cualquiera de los casos en que se pretenda el desarrollo e integración de proveedores de palmito es necesario:

1. Realizar capacitaciones a los proveedores para poder establecer estándares del tipo de producto que se desea, las características físicas del mismo como olor, frescura, textura, consistencia, forma de cultivo, etc.
2. Control sobre las restricciones fitosanitarias: la buena utilización de pesticidas, control de plagas, etc.

4.2.3.2.2 Responsable

Existen varias posibilidades para establecer un responsable dentro de esta área:

1. El propietario como responsable
2. Creación de un área de producción para que su personal sea el encargado de realizar las mencionadas actividades
3. En el caso de que se contraten empaquetadora y bodega, los responsables serían los encargados de cada una de las actividades correspondientes.

4.2.3.2.3 Presupuesto:

En el caso en el que se pretenda incrementar maquinaria de tipo industrial para la empresa, se debe considerar el costo de la misma. A continuación presentamos los

precios de la maquinaria más utilizadas en este tipo de microempresas, precios obtenidos mediante una entrevista con la Magister Mónica Tinoco, laboratorista de alimentos.

Tabla #24 Proforma de la maquinaria necesaria para la producción de palmito

Maquinaria	Precios
Tinas de escaldado para cocido de tallos	\$4000
Mesas de acero inoxidable	\$2500
Método de empacado que incluye túnel de vacío más caldero	\$15000
Máquina de cortado industrial	\$2000
Marmita para preparación de líquido de gobierno	\$5000
Selladora industrial	\$15000
Máquina marcadora a inyección de tinta para rotulado de empaques	\$4000

Fuente: Entrevista con Mgs. Mónica Tinoco Laboratorista de alimentos (Tinoco, 2016)

Como podemos observar en la proforma, el precio de la maquinaria dependerá de la escogida por la empresa. En el caso de pretender cambiar la producción a una

producción industrial lo mínimo que costaría es \$32500 ya que no se considera la selladora industrial debido a que en el método de empaçado incluye este proceso.

Se necesita considerar también el precio en el que se compraría el producto a los pequeños proveedores. La cantidad de producto necesaria para cumplir con las exportaciones es de 10 toneladas de palmito, además de las 3 que produce la empresa. De acuerdo a datos brindados por la microempresa Palmitorres, 1,5 tallos de palmito tiene un costo de producción de 45 centavos. Consideramos que se necesita comprar 73 hectáreas de cosecha de palmito y esto quiere decir que tendremos 20.630,43 tallos mensuales aproximadamente, lo que equivale a 6.189,13 dólares mensuales.

En el caso en que se contrate una empaquetadora y una bodega, se debe tomar en cuenta el valor de cada una. Las bodegas en alquiler, tienen un costo aproximado entre 600 y 1000 dólares ya que se considera un costo de entre \$2,50 y \$4,50 por metro cuadrado (Plusvalia.com), mientras que el proceso de empaque de acuerdo a datos brindados por Palmitorres tiene un costo de 0,57 centavos por paquete de palmito. (Fabián Torres, 2016) Aquí debemos considerar la cantidad de paquetes que se van a elaborar mensualmente para obtener un costo aproximado de una empaquetadora. Si pretendemos enviar 36.000 paquetes de palmito, aproximadamente deberíamos cancelar a una empaquetadora el valor de 20.520 dólares mensuales.

4.2.4 Precio y Mercado

4.2.4.1 Precios bajos en el mercado destino

El precio del producto depende en gran medida de los costos de producción, el cual hace que este sea susceptible a cambios. En el mercado chileno, se halló que los precios de venta son similares a los precios nacionales, con una variación de pocos centavos, el cual complica el proceso de ajustar el precio nacional al del mercado meta por lo que hay pocas posibilidades de elevar el precio. Para la microempresa Palmitorres es importante determinar áreas en las cuales se puede disminuir costos, ya que al ser una empresa de menor tamaño y con una capacidad productiva reducida, resulta ser más caro producir en comparación a otras empresas más grandes. También, se debe considerar el precio de venta promedio del mercado destino para poder determinar si este se relaciona

con el precio de venta del palmito de Palmitorres en Chile, considerado diferentes costos que encarecen al producto a lo largo del canal de distribución.

4.2.4.1.1 Acciones a tomar

Es necesario comprender la situación actual de la empresa en cuanto al precio para poder determinar cuál es la magnitud de los cambios que se deben realizar. Aunque se negociará el producto bajo el Incoterm FOB, para poder definir de manera más certera el precio que tendrá nuestro producto en el mercado destino, consideraremos el Incoterm CIF como punto de comparación con el precio de venta del palmito en Chile. El resultado será comparado con el precio de venta de otras marcas del mismo producto para poder precisar el porcentaje promedio de cuanto se debe bajar el precio.

Para comprender qué tipo de contenedor se utilizará, es necesario conocer el cubicaje de las cajas dentro del contenedor, con el fin de saber la cantidad de cajas que se puede enviar por tipo de contenedor, y así determinar cuál es el contenedor más conveniente.. Las dimensiones de las cajas en las que se distribuye el palmito son de 35cm x 45cm x 25 cm, lo que nos da un volumen de la caja de 0,039 m³. Dentro de cada caja, las cuales tienen un peso de 6 kg., se hallan 12 unidades de palmito de 500gr. o 20 unidades de 300 gr. De acuerdo a las dimensiones y capacidad de los contenedores en peso y volumen, en un contenedor de 20 pies lleno al 80% entran 4705 cajas, y uno de 40 pies, caben 4450 cajas.

Si consideramos la cuota mensual meta de envío de Palmitorres, la cual es de 13,5 toneladas de producto, se puede observar que para dicha exportación solo es necesaria la utilización de 2250 cajas, la mitad siendo cajas de palmito de 300 gr. y la otra de 500 gr., por lo que solo sería necesario enviar un contenedor de 20 pies mensual. Incluso, se podría utilizar solo una fracción del contenedor y pagar únicamente por el espacio que ocupa la carga, ya que sería mucho más económico.

En base a estos datos, se realizará la comparación entre el precio de venta del producto de Palmitorres en Chile con el precio de venta promedio del palmito en Chile.

Tabla #25 Datos Generales Contenedor

Total # cajas	2250
Total unidades 300 gr.	22500
Total unidades 500 gr.	13500
Total unidades	36000
Costo Flete Nacional	\$300,00
Costo Flete Internacional (HAMBURG SD ECUADOR S.A.)	\$253,00
Seguro	5%

Fuente: Elaboración propia, datos Palmitorres

Tabla #26 Cálculo Incoterm CIF

Incoterm	Unidad 300 gr.	Unidad 500 gr.	Total
EXW	\$1,07	\$1,78	\$48.105,00
FOB (Transporte Nacional)	\$0,008	\$0,008	\$300,00
CFR (Transporte Internacional)	\$0,007	\$0,007	\$253,00
CIF (Seguro 5%)	\$0,053	\$0,089	\$2.394,00
Total CIF	\$1,14	\$1,88	\$51.030,00

Fuente: Elaboración propia, datos Palmitorres

Como se mencionó en el segundo capítulo, para poder ingresar a puntos de venta dentro del mercado chileno se debe pagar ciertas tasas extras. A continuación se calcularán algunas de estas tasas en base al precio CIF calculado anteriormente. Se ha calculado el mínimo de estas tasas extras, ya que Palmitorres está insertando una pequeña cantidad de su producto al mercado.

Tabla #27 Costes Adicionales para el Ingreso a la Venta en el Mercado Chileno

Tarifas Extras	Tasa	Cobro	Total
Incorporación de nuevos productos:	\$100	\$100,00	\$51,130,00
Distribución Centralizada:	4%	\$2.041,20	\$53.171,20
Rappel:	10%	\$5.103,00	\$58.274.20
Merma Cero:	3%	\$1.530,90	\$59.805,10
Total	-	\$8.775.10	\$59.805,10

Fuente: Elaboración propia, datos Pro Ecuador

A partir de estos cálculos, se puede observar que el costo adicional para el ingreso del producto al mercado chileno es \$8.775,10. Al dividir esto por el número total de productos de manera proporcional, por cada paquete se suma un monto de \$0,24 centavos, tanto para una funda de 300 gr. o de 500 gr. Por lo tanto, el precio de venta final es de: \$1,38 (300 gr.) y \$2,12 (500 gr.).

En la tabla a continuación se podrá observar la comparación entre el precio de venta promedio del palmito en Chile con el precio de venta del palmito Palmitorres dentro del mismo mercado.

Tabla #28: Comparación Precio de Venta Promedio Chile v. Precio de Venta Palmitorres en Chile

Producto de venta en Chile	Precio promedio Chile	Producto Palmitorres	Precio de venta en Chile	Cantidad standard del palmito en Chile	Precio ajustado a la cantidad standard del palmito en Chile
Corazones de Palmito 400-410 gr.	\$2,16	Corazones de Palmito 300 gr.	\$1,38	400 gr.	\$1,84
Corazones de Palmito 800-810 gr.	\$4,23	Corazones de Palmito 500 gr.	\$2,12	800 gr.	\$3,39

Fuente: Elaboración propia, datos Pro Ecuador y Palmitorres.

A partir de estos datos, se puede observar que el precio de venta de Palmitorres en el mercado chileno es menos del precio de venta promedio del palmito dentro de este mercado. Esto resulta ser una ventaja ya que la microempresa tiene la posibilidad de subir el precio de tal manera que se logre obtener una ganancia por la venta de cada

producto. Sin embargo, sería ideal que esta microempresa mantenga el precio de su producto debajo del precio de venta promedio en Chile, para así tener una ventaja competitiva frente a otras marcas, en cuanto al precio.

A pesar de que el precio de venta es menor al precio promedio del palmito en Chile, se debe considerar que el número de toneladas de producto que exporta la microempresa es baja, y por lo tanto aun necesitan aumentar su capacidad productiva para lograr ingresar de manera más fuerte y competitiva al mercado destino. “El aumento de la productividad reduce costes laborales unitarios y consecuentemente los precios que fijan las empresas...” (Herrarte Sánchez, 2007).

Para lograr una mayor producción, es necesario invertir en maquinaria, la cual aumentaría la capacidad productiva de la empresa, y a la misma vez disminuiría el precio y costos fijos. Por esta razón se recomienda que Palmitorres invierte en aumentar la producción para que en el mercado destino tenga mayor presencia y competitividad en comparación a otras marcas de palmito.

4.2.4.1.2 Responsable

Al no existir un área que se concentre específicamente en el precio, el manejo de este factor será llevado a cabo por el área financiera y de producción. El área financiera tiene un papel dentro de la determinación del precio ya que se encarga de los presupuestos y el manejo de gastos que afectan directamente a este factor. También tendrá la tarea de manejar el precio el área de producción, debido a que el departamento de producción conoce cuando se gasta al momento de producir. Al trabajar conjuntamente, el proceso de determinación de precio se hará mucho más fácil.

4.3.4.1.3 Presupuesto

Para lograr cumplir las metas establecidas para el precio del producto, se puede consultar con el presupuesto de área de producción, ya que ambas áreas trabajan para un fin común.

4.2.4.2 Poca innovación en el producto en el mercado destino

En cuanto al mercado, el obstáculo principal que tiene Palmitorres es el de lograr diferenciar a su producto ante la competencia que ya se halla posicionado dentro del

mercado. Si bien el Ecuador es el principal exportador de palmito hacia Chile, los productores de palmito del país han ofrecido pocas variaciones del producto. Esta falta de innovación puede hacer que los consumidores se cansen del producto, y opten por comprar otras alternativas que resulten ser más novedosas y atractivas.

4.2.4.2 Acciones a tomar

Para alcanzar el posicionamiento y diferenciación del producto en el mercado destino, es necesario realizar ciertos cambios al producto actual que fabrica Palmitorres. Sin embargo, estos son cambios que se deben imponer a mediano plazo, por lo que al ser una empresa en proceso de crecimiento, es necesario tomar pasos seguros y pequeños antes de realizar cambios bruscos que puede afectar a la situación de la empresa.

Después de que el palmito de Palmitorres ingrese en el mercado destino, es necesario que se analicen tendencias de compra y los gustos y preferencias de los consumidores para poder determinar la forma en la que puede innovar el producto de esta microempresa. Una posibilidad es adicionar diferentes presentaciones del producto aparte del palmito entero o en rodajas. Otra manera de mejorar al producto es cambiando la presentación del envase. Actualmente, el empaquetado del palmito de Palmitorres es una funda plástica resellable, el cual viene en dos tamaños: 300 gr. y 500 gr. Aunque el envase actual resulta ser efectivo para mantener al producto fresco, se debe planificar un cambio del envase plástico a uno de vidrio, ya que es mucho más atractivo para el consumidor en este mercado específico. Sin embargo, este cambio se tendría que realizar a largo plazo, ya que la meta es disminuir precios y con un envase de vidrio más bien haría que aumente el costo del producto.

Otro factor que debe modificar esta microempresa es el tamaño de presentación del producto ya que en Chile se comercializa el palmito en unidades de 400 y 800 gr. Incluso, se podría lanzar una novedosa presentación del producto en tamaños para el consumo personal, ya que al analizar al mercado se determinó que hay una parte considerable de la población que pertenecen a hogares unipersonales (Pro Ecuador, 2012). Estos cambios harán que el producto sea más llamativo para el consumidor.

4.2.4.2 Responsable

En cuanto al responsable de esta área tenemos las siguientes opciones:

1. Como la empresa no posee un área de marketing, el encargado de analizar la empresa en cuanto al mercado será el gerente, o en este caso, el dueño de la empresa. El gerente, al poder tener una relación directa con los compradores, podrá determinar cuáles son los cambios más convenientes del producto y como la empresa debe ajustarse al mercado de la forma más efectiva.
2. Creación de un área de marketing que se enfoque en estas funciones para que su posicionamiento, diferenciación y demás factores importantes para ingresar en un mercado destino se dé en la forma más conveniente. Esto puede realizarse a largo plazo.
3. Contratar a una empresa especialista en marketing para la elaboración y gestión de un plan de marketing.

4.2.4.3 Presupuesto

Se debe considerar que cada cambio del producto conlleva gastos, por lo que la empresa debe analizar cuáles son los cambios principales que se deben realizar de manera inmediata, y cuáles se pueden aplicar a largo plazo. Es necesario establecer un presupuesto designado a cambios del producto para ver cuáles son las alcanzables a corto plazo. Además, se debe poner sueldo al encargado del área de marketing una vez que éste sea establecido.

4.3 Otros métodos factibles – Propuestas de valor agregado

Existen varios factores que se podrían mejorar del producto para que este tenga una ventaja competitiva que lo diferencie de los demás exportadores de palmito ecuatoriano hacia el mercado chileno. Sin embargo, muchos de estas mejoras se tendrían que dar a largo plazo, ya que a corto plazo no son alcanzables por la falta de presupuesto que tiene Palmitorres. Algunos de estos cambios se describirán a continuación.

Una desventaja clara que se ha observado en cuanto a este producto en el mercado destino es que como es un producto nuevo y es considerado exótico, muchas veces los consumidores no saben cómo prepararlo o incluirlo en su comida diaria. Por lo tanto,

sería factible establecer un recetario online de comidas a base del palmito y también indicar los beneficios que tiene el palmito para la salud, cuyo enlace deberá ser incluido en la etiqueta del producto. De esta manera, los consumidores podrán buscar diferentes recetas a su gusto.

Además se podría cambiar el líquido de gobierno por otro que contenga otras especies y aceites que sean agradables de agregar directamente a ensaladas u otras comidas de fácil preparación. También se podría incorporar otros vegetales dentro del mismo producto, como por ejemplo zanahoria. De esta manera, el producto tendría un valor agregado y se diferenciará ante la competencia.

Conclusión

En el presente capítulo se realizaron las propuestas para reducir los problemas prioritarios que enfrenta Palmitorres en relación al mercado chileno. Para cada área se determinó las acciones a tomar y sus responsables. En el caso de los responsables, se ofrecen tres opciones: el propietario de la empresa como responsable, la contratación de una empresa especialista externa y finalmente la creación de áreas funcionales como responsables de las respectivas acciones. Algo fundamental dentro de la propuesta realizada es el presupuesto con el que se prevé contar para la realización de cada una de las actividades. Sin embargo este presupuesto dependerá de la combinación de opciones que la microempresa Palmitorres elija que serán presentados posteriormente.

CONCLUSIONES

El presente trabajo sobre la propuesta de internacionalización de la microempresa Palmitorres, se realizó mediante la investigación detallada de diferentes factores tanto de la empresa como del mercado Chileno para determinar los principales problemas a los que puede enfrentarse la microempresa y en base a ellos buscar diferentes alternativas de soluciones. A continuación presentamos las conclusiones que se pudieron determinar a lo largo del estudio.

1. Las microempresas son entidades fundamentales en el mundo actual. Su participación en los países en Latinoamérica es mayor al 80%, lo que demuestra su importancia en la economía de estos países. Además es importante recalcar que las microempresas principalmente surgen por necesidad de autonomía económica y cada vez son motivadas para crecer siendo una de estas opciones de mejora, la internacionalización.
2. Ecuador, tiene una gran historia de siembra, cosecha y comercialización de palmito. Su producto es muy reconocido a nivel internacional gracias a su calidad y características físicas del mismo. Es el principal exportador de este producto en el mundo y su comercialización se ha enfocado principalmente a mercados como la Unión Europea, Chile y Estados Unidos.
3. Palmitorres, la microempresa analizada, es una microempresa pequeña, con miras hacia el crecimiento. Sin embargo su baja producción y número de trabajadores limita a la empresa a mantenerse con las ventas nacionales. Tiene un bajo conocimiento en cuanto a planeación estratégica, financiera y de comercio exterior por lo que necesita orientación en estos temas.
4. Chile es el mercado destino y presenta una gran oportunidad para la microempresa debido a que se encuentra en crecimiento y acoge a nuevas tendencias como es el del consumo de productos de tipo gourmet y saludables. Es un país exigente en cuanto a calidad del producto, sin embargo Ecuador es el

principal proveedor de palmito a este mercado y es muy reconocido por su calidad. Chile tiene una gran cantidad de población y las zonas urbanas con mayor número de habitantes se encuentran dentro del Metrópolis a donde se pretende dirigir a la microempresa.

5. En cuanto a los canales de distribución, es necesario mencionar que las empresas chilenas importadoras de palmito, compran el producto bajo sus propias marcas y las distribuyen a través de sus cadenas de supermercados. Esto nos muestra que el ingreso al mercado chileno no resulta ser complicado si se consigue un comprador de este tipo, sin embargo se pierde completamente el control del mercadeo en el último tramo de la distribución.
6. Existe gran competencia directa en el mercado chileno por las diferentes marcas y presentaciones en las que se comercializa el palmito, las cuales provienen desde Ecuador lo que complicaría su diferenciación.
7. Ecuador tiene un acuerdo de complementación económica con Chile, el ACE N°65 el mismo que ofrece preferencias arancelarias para los productos ecuatorianos y nos libera de impuestos.
8. Se determinaron las brechas existentes entre la microempresa y el mercado chileno, resultando ser las siguientes: falta de capacidad productiva en terreno e infraestructura, falta de planeación estratégica, falta de relación bancaria de la microempresa, carencia de certificados internacionales de calidad, precios poco competitivos, y producto sin diferenciación.
9. Uno de los principales problemas que enfrenta la microempresa es la capacidad productiva que tiene ya que con su terreno e infraestructura no produce la cantidad mínima necesaria para la exportación a Chile. Su producción mensual es de 0,5 toneladas y la cantidad mínima es de alrededor de 13 toneladas.
10. La microempresa no tiene conocimiento en cuanto a planeación estratégica, lo que dificulta su organización en las diferentes áreas. No tiene claro sus objetivos, metas, misión ni visión.
11. A pesar de que la empresa ha sido autosustentable y no mantiene deudas actuales, la falta de relación bancaria puede impedir que la empresa obtenga un crédito para la financiación de sus proyectos futuros. Sin embargo se determina

que existen entidades bancarias, financieras y cooperativas que ofrecen créditos justamente para este tipo de empresas.

12. Con la capacidad actual de producción que maneja la microempresa, el precio del producto de Palmitorres resulta ser poco competitivo para el mercado chileno, ya que su precio se incrementa por la pequeña cantidad de producción. Sin embargo si consideramos un aumento de producción dentro de la planta de Palmitorres para poder exportar la cantidad mínima requerida por el mercado que es de 13 toneladas, su precio disminuye por el volumen y se vuelve similar a los precios de la competencia en el país destino.
13. Para solucionar los diferentes problemas que enfrenta la microempresa se proponen alternativas aplicables a las diferentes áreas, para las cuales existen 3 opciones de responsables y un presupuesto determinado para cada opción. El presupuesto final resultará de las opciones que la microempresa decida optar.

Tabla #29 Matriz de opciones de inversión

Matriz de opciones de inversión		
Área Funcional	Descripción del rubro de inversión	Monto
Área Administrativa	Capacitaciones para el gerente	\$280-\$300
	Contratación de Consultoría Externa	\$3.000-\$5.000
Área Financiera	Bienes Físicos hipotecables	
	Capital Fijo	
Área de Producción	Capacitaciones para el gerente	280\$-300\$
	Contratación de Consultoría Externa	\$3.000-\$5.000
	Inversión en maquinaria	\$32.500 aprox.
	Compra de producto cosechado mensualmente	\$6.190 aprox.
	Alquiler de bodega	\$600-\$1000
	Alquiler de empaquetadora	\$20.520 aprox.

Fuente: Elaboración propia

Tabla #30: Combinación óptima

Área Administrativa	Capacitaciones para el gerente	\$280-\$300
	Contratación de Consultoría Externa	\$3.000-\$5.000
Área de Producción	Contratación de Consultoría Externa	\$3.000-\$5.000
	Inversión en maquinaria	\$32.500 aprox.
	Compra de producto cosechado mensualmente	\$6.190 aprox.
	Alquiler de bodega aproximadamente 400m2	\$600-\$1000

Fuente: Elaboración propia

14. El costo de la inversión en la maquinaria necesaria para la industrialización de la empresa para aumentar su producción es aproximadamente de 32500 dólares.

De acuerdo a la información recopilada y analizada podemos concluir que la microempresa en la actualidad no tiene la capacidad de internacionalizarse por su poca producción y falta de competitividad en el precio, por lo que se propone una serie de acciones enfocadas a planes de mejora interna de la empresa para reducir las brechas que existen entre la empresa y el mercado.

RECOMENDACIONES

A continuación se establecerán ciertas recomendaciones que determinamos a partir del estudio realizado.

1. Las microempresas no deben tomar decisiones bruscas para internacionalizarse, es necesario que estas realicen estudios previos, considerando todos los factores involucrados en este proceso para evitar el fracaso de estas entidades. Deben considerar la internacionalización como una opción de expansión que debe ser evaluada.
2. En cuanto a Palmitorres, es necesario enfocarse en la planeación estratégica de la empresa, invertir en capacitaciones o en una empresa consultora que permita realizar una pirámide estratégica y determinar claramente los objetivos de la empresa, su misión, visión, metas y valores bajo los cuales funcionará.
3. Realizar capacitaciones al personal en los temas mencionados anteriormente para que conjuntamente trabajen para conseguir los objetivos comunes de la empresa.
4. Desarrollar manuales de procedimientos y estandarización de los procesos para facilitar el accionar de los trabajadores.
5. Mejorar la relación de la empresa con los bancos y financieras, capacitarse sobre opciones y productos de financiamiento como operaciones back to back.
6. Asociarse con pequeños productores de palmito para la compra del producto cosechado. En este caso se recomienda realizar capacitaciones o estandarizar los pedidos para que sean de las mismas características.
7. Invertir en maquinaria necesaria para el procesamiento del palmito y el empaquetado, lo que se recomienda realizar por parte de la empresa. El costo de la maquinaria depende de las opciones de empaquetado que escoja la empresa. La empresa puede cambiar su presentación a vidrio lo que le ahorraría el precio en la maquinaria.
8. Contratar una bodega para el almacenamiento temporal del producto listo.

9. Se propone invertir en buscar clientes y mercados alternativos para crecer no solo en producción si no en ventas.
10. Mirar a largo plazo en la inversión para la innovación del producto para que tenga diferenciación y ventaja competitiva en el mercado destino. Se sugiere la innovación a mediano plazo, siempre en seguimiento al mercado, pero considerando cambios en el producto original como mejoras en la presentación, adición de vegetales, cambio del líquido de gobierno, entre otros.
11. Se recomienda la creación de una marca y slogan a largo plazo para que los palmitos puedan ser fácilmente reconocidos por nuestros clientes a nivel nacional e internacional y de esta manera posicionarnos en el mercado. Es fundamental tener los parámetros y estrategias claras para saber hacia dónde me voy a dirigir correctamente.

Recomendamos que la microempresa Palmitorres no pretenda exportar en este momento debido a que necesita realizar cambios previos para ajustarse al mercado. En este momento la empresa no es competitiva y no alcanza la cantidad necesaria. Por lo que debería aplicar un plan de internacionalización si pretende incursionar como exportador.

Anexo # 1 Formulario para el Certificado de Origen

CERTIFICADO DE ORIGEN ACUERDO DE ASOCIACIÓN CHILE – ECUADOR

Número de Certificado:

PAÍS EXPORTADOR	PAÍS IMPORTADOR
-----------------	-----------------

1. Nombre, dirección y número de registro fiscal del Exportador
2. Nombre, dirección y número de registro fiscal del Importador

3. Descripción de las mercancías	4. Naladisa 8 dígitos	5. Criterio de Origen	6. Número y Fecha de Factura Comercial	7. Peso bruto (kg.) u otra medida

8. Observaciones

<p>9. Declaración del exportador</p> <p>El que suscribe declara que las mercancías arriba designadas cumplen las condiciones exigidas para la emisión del presente certificado.</p> <p>País de origen.....</p> <p>Firma.....</p>	<p>10. Firma de la autoridad competente o entidad habilitada</p> <p>Certifico la veracidad de la presente declaración</p> <p>Nombre.....</p> <p>Sello.....</p> <p>Lugar y fecha.....</p> <p>Firma.....</p>
--	--

Fuente: Acuerdo de Complementación Económica N° 65 entre la República de Chile y la República del Ecuador. Anexo 4.2

Bibliografía

- Aconcagua Foods. (s.f.). *Quienes Somos*. Recuperado el 27 de enero de 2016, de <http://www.aconcaguafoods.cl/retail/es/somos-aconcagua/quienes-somos.html>
- ALADI. (s.f.). *Acuerdos Históricos*. Recuperado el 19 de enero de 2016, de AAP.CE N° 32: <http://www.aladi.org/nsfaladi/histtextacdos.nsf/d8d7951d07f838e683257e280061bf99/4b9689cfa1c0ecd2032576ef004ff1fc?OpenDocument>
- ALADI. (s.f.). *Asociación Latinoamericana de Integración* . Recuperado el 19 de enero de 2016, de Quienes Somos?: <http://www.aladi.org/sitioALADI/quienesSomos.html>
- ALADI. (s.f.). *Indicadores Socioeconomicos* . Recuperado el 21 de enero de 2016, de <http://www.aladi.org/nsfaladi/sitioAladi.nsf/indicadorEcDatos.xsp?databaseName=CN=websrv/O=ALADI!!nsfaladi%5Cindicado.nsf&documentId=7B4C22C45D96EE97032567B4005CD7ED&action=editDocument>
- Albarrán, J. M. (9 de enero de 2015). Obtenido de <http://www.websa100.com/blog/5-razones-para-internacionalizar-mi-pyme/>
- Artesanos Ecuador . (s.f.). *Beneficios* . Recuperado el 7 de enero de 2016, de <http://www.artesanosecuador.com/contenidos.php?menu=2&submenu1=35&submenu2=15&idiom=1>
- Artesanos Ecuador. (s.f.). *Beneficios* . Recuperado el 7 de enero de 2016, de <http://www.artesanosecuador.com/contenidos.php?menu=2&submenu1=35&submenu2=15&idiom=1>
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Consulta de exportadores por nandina*. Recuperado el 02 de marzo de 2016, de <http://www.bce.fin.ec/comercioExterior/comercio/consultaXNandinaImportExport.jsp>
- Banco de Pichincha. (2016). Recuperado el 19 de abril de 2016, de <https://www.pichincha.com/portal/Banca-Microfinanzas/Pichincha-Productos/Creditos/Credito-para-su-negocio>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (8 de enero de 2003). *PYMES y Microempresa*. Obtenido de <http://www.iadb.org/es/noticias/hojas-informativas/2003-01-08/pymes-y-microempresa,2592.html>

- Banco Mundial. (2015). *Indicaciones Económicas*. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/pais/chile>
- Banco Nacional de Fomento. (5 de mayo de 2014). Recuperado el 9 de abril de 2016, de https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=359&Itemid=316&lang=es
- Business Dictionary. (s.f.). *businessdictionary.com*. Recuperado el 20 de abril de 2016, de <http://www.businessdictionary.com/definition/action-plan.html>
- Cámara Ecuatoriana de Consultoría . (s.f.). *Consultores*. Recuperado el 08 de mayo de 2016, de <http://cec.ec/index.html>
- Cann, O. (15 de abril de 2015). *Chile lidera la revolución tecnológica en América Latina entre una pobreza digital muy extendida*. Obtenido de http://www3.weforum.org/docs/Media/SP_GITR15_Final.pdf
- Cárcamo Muñoz, P. J. (2014). *ESTRATEGIA DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS GOURMET AUSTRALES INNOVADORES*. Recuperado el 17 de enero de 2016, de Repositorio Universidad de Chile: http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116299/cf-carcamo_pm.pdf?sequence=1
- Cardozo, P., Chavarro, A., & Ramírez, C. (noviembre de 2007). *Internacionalización de PYMES*. Obtenido de <http://repository.poligran.edu.co/bitstream/10823/87/1/panorama3.pdf>
- Carrasquillo, L. (26 de junio de 2011). Obtenido de Consultcom: <http://incubadorademiempresas.com/lucy/blog/definamos-que-es-una-microempresa>
- Cencosud. (s.f.). *Unidades de Negocio*. Recuperado el 27 de enero de 2016, de <http://www.cencosud.com/unidades-de-negocio/supermercados/>
- CIA. (s.f.). *The World Factbook*. Recuperado el 2016 de enero de 10, de South America: Chile: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ci.html>
- Comisión de la Unión Europea. (6 de mayo de 2003). *Definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas*. Obtenido de Eur-Lex: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=URISERV%3An26026>
- Cooperativa JEP. (s.f.). Recuperado el 16 de mayo de 2016, de <https://www.coopjep.fin.ec/productos-servicios/creditos/microjep>

Creditos.com.ec. (19 de julio de 2012). Recuperado el 9 de abril de 2016, de <http://creditos.com.ec/creditos-cfn/>

datosmacro.com. (diciembre de 2015). Recuperado el enero de 2016, de <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/chile>

datosmacro.com. (2015). *Chile- Índice de Desarrollo Humano*. Recuperado el 25 de enero de 2016, de <http://www.datosmacro.com/idh/chile>

datosmacro.com. (2015). *Indice de Desarrollo Humano*. Recuperado el 25 de enero de 2016, de <http://www.datosmacro.com/idh>

DeLogística. (septiembre de 2014). *Tecnologías al servicio del comercio internacional*. Recuperado el 24 de enero de 2016, de <http://www.delogistica.com/tecnologias-al-servicio-del-comercio-internacional/>

Desarrollo Humano en Chile. (2013). *Indice Desarrollo Humano*. Recuperado el 25 de enero de 2016, de <http://desarrollohumano.cl/idh/indice-desarrollo-humano/>

Deyco. (s.f.). *Productos*. Recuperado el 27 de enero de 2016, de <http://www.deyco.cl/nosotros.html>

DIRECON. (s.f.). *Acuerdo de Complementación Económica Chile – Ecuador*. Recuperado el 19 de enero de 2016, de <http://www.direcon.gob.cl/detalle-de-acuerdos/?idacuerdo=6257>

DIRECON. (s.f.). *Política Comercial de Chile: Acuerdos 1949-2015*. Recuperado el 20 de enero de 2016, de <http://www.direcon.gob.cl/chile-in-data/acuerdos.html>

Dirrección del Trabajo Chile. (2015). *Ingreso Mínimo*. Obtenido de <http://www.dt.gob.cl/consultas/1613/w3-propertyvalue-22104.html>

El Banco Mundial. (s.f.). *Índice Gini*. Recuperado el 25 de enero de 2016, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI/countries?display=default>

Fundación Chile, Gfk Adimark. (octubre de 2014). *Chile Saludable*. Recuperado el 26 de enero de 2016, de Oportunidades y Desafíos de Innovación: http://www.fch.cl/wp-content/uploads/2014/11/BAJA_FINAL_CHILE_SALUDABLE.pdf

global-rates.com. (2015). *Inflación Chile*. Obtenido de <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/chile.aspx>

- Gobierno de Chile. (2 de diciembre de 2015). *Ministerio de Salud lanza campaña “El plato de tu vida” para promover la alimentación saludable*. Recuperado el 26 de enero de 2016, de <http://www.gob.cl/2015/12/02/ministerio-de-salud-lanza-campana-el-plato-de-tu-vida-para-promover-la-alimentacion-saludable/>
- Gomez M., G. (2008). *Do Micro-enterprises promote equity or growth?* Recuperado el 28 de diciembre de 2015, de <http://repub.eur.nl/pub/32612/>
- Grupo Banco Mundial. (2015). *Doing Business*. Obtenido de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/chile/>
- Herrarte Sánchez, A. (mayo de 2007). Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado el 18 de mayo de 2016, de https://www.uam.es/personal_pdi/economicas/ainhoah/pdf/aumento_productividad.pdf
- Indicadores Chile. (s.f.). *Valor Dolar*. Recuperado el 19 de enero de 2016, de <http://www.indicadoreschile.com/dolar-a-peso-chileno.html>
- INE. (s.f.). *Demográficos y Vitales*. Recuperado el 25 de enero de 2016, de http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/familias/demograficas_vitales.php
- ISO & CALIDAD. (s.f.). *Asesoría y Capacitación*. Recuperado el 8 de mayo de 2016, de <http://www.isocalidadecu.com/html/iso/contactenos/contactenos.htm>
- Kroon, G. E. (2007). *Macro-economics: the Easy way*. New York: Barron's. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=iiNLQK2jIxC&pg=PA79&dq=gdp+definition&hl=es-419&sa=X&sqi=2&redir_esc=y#v=onepage&q=gdp%20definition&f=false
- Laidre, A. (s.f.). *iPlanner.net*. Recuperado el 20 de abril de 2016, de http://www.iplanner.net/business-financial/online/how-to-articles.aspx?article_id=action-plan
- López Martínez, I. (2003). *Las relaciones comerciales entre España y Portugal en el contexto de la integración europea*. Recuperado el 30 de diciembre de 2015, de Universidade da Coruña: <file:///D:/Users/adm/Downloads/las-relaciones-comerciales-entre-espana-y-portugal-en-el-contexto-de-la-integracion-europea--0.pdf>
- Luggones, G., Gutti, P., & Le Clech, N. (octubre de 2007). *Índicadores de Capacidades Tecnológicas en América Latina*. Recuperado el 24 de enero de 2016, de CEPAL:

http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5014/S0700876_es.pdf?sequence=1

Market Access Map. (s.f.). *Comparando Aranceles*. Recuperado el 20 de enero de 2016, de

<http://www.macmap.org/QuickSearch/CompareTariffs/CompareTariffsResults.aspx?product=200891&country=218&isimporter=0>

Ministerio de Agricultura. (15 de septiembre de 2014). *Tendencia de consumo de alimentos más saludables en la dieta de los chilenos*. Recuperado el 26 de enero de 2016, de <http://www.minagri.gob.cl/ministro-de-agricultura-destaca-tendencia-de-consumo-de-alimentos-mas-saludables-en-la-dieta-de-los/>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (s.f.). *Asuntos Bilaterales*. Recuperado el 21 de enero de 2016, de

http://www.minrel.gob.cl/minrel/site/edic/base/port/politica_bilateral.html

Ministerio de Relaciones Exteriores. (s.f.). *Chile en el exterior, Política exterior*. Recuperado el 21 de enero de 2016, de <http://chile.gob.cl/sobre-chile/asi-es-chile/organizacion-politica/politica-exterior/>

Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile. (s.f.). *Chile en el exterior, Política exterior*. Recuperado el 21 de enero de 2016, de <http://chile.gob.cl/sobre-chile/asi-es-chile/organizacion-politica/politica-exterior/>

Ministerio de Relaciones Exteriores, DIRECON. (noviembre de 2015). *Comercio Exterior de Chile*. Recuperado el 2016 de enero de 19, de <http://www.direcon.gob.cl/wp-content/uploads/2015/11/INFORME-TRIMESTRAL-V4.pdf>

Ministerio de Salud. (s.f.). *REGLAMENTO SANITARIO DE LOS ALIMENTOS. DECRETO SUPREMO N° 977/96*. Recuperado el 24 de enero de 2016, de http://www.sernac.cl/wp-content/uploads/leyes/decreto/ds_977-96_reglamento_alimentos.pdf

Negocios Aéreos. (s.f.). *Principales aeropuertos de Chile*. Recuperado el 19 de enero de 2016, de <http://www.negociosaereos.com/los-principales-aeropuertos-de-chile/>

Nichter, S., & Goldmark, L. (noviembre de 2005). *Understanding Micro and Small Enterprise Growth*. Recuperado el 28 de diciembre de 2015, de USAID: pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnady362.pdf

- Novoa, A. L. (2009). *Estrategias de Marketing Mix*. Recuperado el 28 de enero de 2016, de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1154/5/T-ESPE-021513-5.pdf>
- Oficina de Información Diplomática. (julio de 2015). *Ficha País*. Recuperado el 19 de enero de 2016, de República de Chile:
http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/chile_ficha%20pais.pdf
- PACIFIC Gestión Integral. (s.f.). *Experiencia*. Recuperado el 8 de mayo de 2016, de <http://pacific-advisor.com/>
- Pampillón, R. (11 de octubre de 2011). *Economy Weblog*. Recuperado el 2016, de <http://economy.blogs.ie.edu/archives/2011/10/%C2%BFque-es-la-paridad-de-poder-adquisitivo-ppa-o-paridad-de-poder-de-compra.php>
- Piramides de Población. (2015). Obtenido de <https://populationpyramid.net/es/chile/2015/>
- Plusvalia.com. (s.f.). *Bodegas de arriendo*. Recuperado el 14 de mayo de 2016, de http://www.plusvalia.com/propiedades/bodegas-de-arriendo-de-1100-y-700-metros-juntas-o-por-51667155.html?trv_cid=34e9df6b42bb695015199c4e2206bdde704d25d6&utm_source=Trovit&utm_medium=cpc&utm_campaign=Premium
- Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. (2012). Recuperado el 27 de enero de 2016, de <http://www.ingcomercial.ucv.cl/sitio/assets/publicaciones/Casos-de-Estudio/Caso-SupermercadosenChileARV.pdf>
- PRO ECUADOR. (mayo de 2012). Recuperado el 26 de enero de 2016, de <http://www.proecuador.gob.ec/2012/05/14/aumento-del-consumo-de-palmito-en-chile/>
- PRO ECUADOR. (2012). *Estudio de Palmito en Conservas*. Recuperado el 25 de enero de 2016, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROECU_PPM2012_PALMITO_CHILE.pdf
- PRO ECUADOR. (2015). *Análisis sectorial del palmito en conserva*. Recuperado el 02 de 03 de 2016, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/PROEC_AS2015_PALMITO1.pdf
- PRO ECUADOR. (2015). *Análisis Sectorial Palmito en Conserva 2015*. Recuperado el 28 de noviembre de 2015, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/PROEC_AS2015_PALMITO1.pdf
- SAAM. (s.f.). *Puertos Chile*. Recuperado el 19 de enero de 2016, de http://www.saam.cl/puertos-chile/prontus_saam/2012-09-27/181226.html

- Santander Trade Portal. (s.f.). *Chile: llegar al consumidor*. Recuperado el 26 de enero de 2015, de <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/llegar-al-consumidor>
- SBS Consulting . (s.f.). *Certificación Internacional en Planificación Estratégica* . Recuperado el 16 de abril de 2016, de <http://sbsconsulting.com.ec/planificacion-estrategica-quito/>
- SEREMI DE SALUD. (s.f.). *Procedimiento para Importación de Alimentos*. Recuperado el 24 de enero de 2016, de <http://sesma.gtdinternet.cl/Archivos/Servicios/PROCEDIMIENTO%20PARA%200IMPORTACI%C3%93N%20DE%20ALIMENTOS.pdf>
- Servicio de Impuestos Internos Chile. (octubre de 2015). *Estadísticas de empresas por rubro, subrubro, actividad económica (2005-2014)*. Recuperado el 25 de enero de 2016, de http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm
- Setralog, S. (20 de marzo de 2016). Costo de Flete Puerto Quito-Guayaquil. (B. Arévalo, Entrevistador)
- Sofofa. (2015). *Empleo y desocupación*. Obtenido de <http://web.sofofa.cl/informacion-economica/indicadores-economicos/estructura-de-la-industria/empleo-y-desocupacion/>
- Stang, S. (12 de agosto de 2007). *Después de la Crisis, Surgen las Microempresas*. Recuperado el 29 de diciembre de 2015, de <http://www.lanacion.com.ar/933494-despues-de-la-crisis-surgen-las-microempresas>
- Stezano, F. (2013). *Políticas para la inserción de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas en cadenas globales de valor en América Latina*. Recuperado el 3 de enero de 2016, de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4932/LCMEXL1106_es.pdf?sequence=1
- Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *Balanza Comercial*. Recuperado el 24 de enero de 2016, de http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/balanza_comercial
- Tinoco, M. (29 de abril de 2016). Magister. (D. Bernal, Entrevistador)
- Torres, F. (27 de diciembre de 2015). Información detallada de la microempresa Palmitorres. (C. Arevalo, & D. Bernal, Entrevistadores)

- TRADE MAP . (s.f.). *Comercio actual y potencial entre Ecuador y Chile*. Recuperado el 29 de febrero de 2016, de http://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx
- Trade Map. (s.f.). *Paises importadores de Palmito* . Recuperado el 2015 de noviembre de 24, de http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx
- Trademap.org. (2016). *Trade Map*. Recuperado el 19 de enero de 2016, de http://trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx
- USAID, Red Productiva. (s.f.). *INNOVACION PRODUCTIVA EN EL ECUADOR*. Recuperado el 28 de noviembre de 2015, de http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadw632.pdf
- Villarreal Larrinaga, O. (octubre de 2005). Recuperado el 3 de enero de 2016, de Dpto. de Economía Financiera II. UPV/EHU: <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/524.pdf>
- Walmart Chile Inmobiliaria. (s.f.). *Supermercados* . Recuperado el 27 de enero de 2016, de <http://www.walmartchileinmobiliaria.cl/wps/wcm/connect/walmartchileinmobiliaria/inmobiliaria/supermercados/>
- Watt´s. (s.f.). *Nuestra Empresa*. Recuperado el 27 de enero de 2016, de http://www.watts.cl/opensite_20080401093223.aspx
- World Economic Forum. (2015). *Global Information Tecnology Report* . Recuperado el 24 de enero de 2016, de <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2015/economies/#economy=CHL>