



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias Jurídicas

Escuela de estudios internacionales

**ESTUDIO DE BENCHMARKING PARA LA
INTERNACIONALIZACIÓN DE MIPYMES
DEL SECTOR ALIMENTICIO DEL CANTÓN
CUENCA Y LOS CANTONES PAUTE,
GUACHAPALA, EL PAN Y SEVILLA DE ORO
DE LA PROVINCIA DEL AZUAY.**

Autora:

Maldonado López María Belén

Director:

Ing. Antonio Torres Dávila

Cuenca – Ecuador

2019

Dedicatoria

A mis padres por haberme forjado como la persona que soy hoy; les debo muchos de mis logros, entre los cuales incluyo este. Me formaron con reglas, costumbres y con muchas libertades, sin embargo, al final, me motivaron constantemente para lograr mis sueños y metas.

Agradecimientos

La vida se encuentra llena de desafíos, y uno de ellos es la universidad, me he dado cuenta, que más allá de ser un reto, es una base no solo para mi entendimiento, sino para lo que concierne a la vida y a mi futuro.

Les agradezco a mis profesores, personas de gran sabiduría, que me han brindado todo su conocimiento, a mis compañeros por todos los años compartidos, sencillo no ha sido todo este proceso, sin embargo, agradezco por todo el apoyo que he tenido, para poder obtener mi título universitario.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo realizar un estudio de benchmarking para la internacionalización de MIPYMES del sector alimenticio del cantón Cuenca y los cantones Paute, Guachapala, El Pan y Sevilla de Oro, pertenecientes a la provincia del Azuay.

La metodología utilizada se sitúa dentro de un enfoque mixto, es decir, cualitativo y cuantitativo, utilizando como técnica de investigación la recolección de información primaria y secundaria. Esta investigación se fundamenta en una primera fase de estudio, en la cual, se realizó el levantamiento de información de las empresas del segmento MIPYMES en los cantones Cuenca, Paute y Guachapala, mismas que sirvieron para determinar su nivel de potencial para internacionalizarse.

Los resultados obtenidos del análisis permitieron identificar que la mayor parte de las empresas analizadas muestra un bajo potencial para internacionalizarse, ya que presentan debilidades y deficiencias en los aspectos y áreas administrativas, financieras, productivas y comerciales. Bajo tal contexto, se aplicó una investigación de fuentes secundarias, a través del benchmarking con respecto a las mejores prácticas utilizadas por empresas de este segmento en Colombia. El propósito fue estructurar un modelo basado en las mejores prácticas de las empresas líderes del mercado internacional para que las MIPYMES locales alcancen el objetivo de emprender operaciones de comercio en países externos.

El trabajo se estructuró mediante cuatro capítulos, al inicio de la investigación se fundamenta los procesos y teorías de la internacionalización; luego se muestra la investigación de campo de las empresas MIPYMES de la provincia del Azuay; posteriormente, se analiza el macro y micro entorno a nivel internacional; a continuación se estudia los factores críticos de éxito y las mejores prácticas de internacionalización y, finalmente se aborda el plan estratégico para reducir las brechas en la gestión de las micro, pequeñas y medianas empresas locales.

Palabras clave: Benchmarking, internacionalización, MIPYMES, sector alimenticio.

ABSTRACT

The present investigation had the objective to do a benchmarking study for the internationalization of food sector's Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) of Cuenca, Paute, Guachapala, El Pan and Sevilla de Oro from Azuay province.

The methodology used two different perspectives: qualitative and quantitative, using the investigation technique of recollecting both, primary and secondary information. This investigation is based on the first stage of this study, in which the information of the MSMEs of Cuenca, Paute and Guachapala was gathered and analyzed. This study determined each MSMEs internationalization potential.

The results obtained from this previous study identified that most of the enterprises analyzed showed a low internationalization potential, due to significant weaknesses in administrative, financial, productive and commercial areas. With this background, this investigation applied secondary sources through benchmarking used by enterprises from Colombia, which have better standards in the mentioned areas. The objective was to make a model based on the standards that top enterprises of international market have, in order to help MSMEs from Ecuador to internationalize and participate in international markets.

The investigation has four chapters. At the beginning of the study all the process and theories of internationalization are stated; next the study of MSMEs of Azuay province is given; third, the international level at a macro and microenvironment is analyzed. Critical success factors and better internationalization practices are studied and finally, the strategic plan to reduce the gaps in the management of local micro, small and medium enterprises is discussed.

Key Words: Benchmarking, internationalization, MSMEs, food sector

ÍNDICE DE CONTENIDO

Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
RESUMEN	4
ABSTRACT	5
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO 1: LAS TEORÍAS DEL COMERCIO EXTERIOR Y PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE MIPYMES	11
1.1 Teorías del Comercio Exterior.....	11
1.1.1 Teoría tradicional del Comercio Exterior.....	12
1.1.2 La Nueva Teoría del Comercio Internacional	13
1.1.3 Novísimos modelos de comercio internacional.....	13
1.1.4 Modelo teórico de Porter	15
1.2 Análisis de la teoría de benchmarking	17
1.2.1 Definición	18
1.2.2 Objetivos.....	19
1.2.3 Beneficios	19
1.2.4 Tipos de <i>benchmarking</i>	21
1.2.5 <i>Benchmarking</i> desde el enfoque de las mejores prácticas	22
1.3 Antecedentes de MIPYMES del Ecuador.....	23
1.4 Procesos de internacionalización	28
1.4.1 Modelo Uppsala.....	29
1.4.2 Born Global	30
1.4.3 Fases para el proceso de internacionalización	32
1.5 Conclusión del capítulo	33
CAPÍTULO 2: FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LAS MIPYMES CON MAYOR POTENCIAL DE INTERNACIONALIZACIÓN DENTRO DE LA PROVINCIA DEL AZUAY.....	35
2.1 Comercio Justo	35
1.5.1 Definición	36
1.5.2 Objetivos.....	36
1.5.3 Principios.....	37
1.5.4 Comercio Justo en Ecuador	37
2.2 Análisis de las MIPYMES con mayor potencial de internacionalización	38
2.3 Determinación de los Factores Críticos de Éxito.....	42
2.4 Construcción de la investigación de campo.....	43
CAPÍTULO 3: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS MEJORES PRÁCTICAS DE MIPYMES INTERNACIONALES.....	51

3.1	Análisis macroeconómico	51
3.1.1	Producto Interno Bruto (PIB)	51
3.1.2	Empleo.....	54
3.1.3	Exportaciones e importaciones.....	56
3.1.4	Balanza Comercial.....	61
3.2	Análisis microeconómico	63
3.2.1	Contexto socio-económico	63
3.2.2	Políticas de apoyo a las PYMES	64
3.2.3	Número de PYMES	65
3.2.4	PYMES de tamaño relacionado al Ecuador	66
CAPÍTULO 4: PLAN ESTRATÉGICO CON LAS MEJORES PRÁCTICAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MIPYMES DEL AZUAY		68
4.1	Determinación de las brechas existentes entre los factores críticos de éxito de las MIPYMES locales frente a las mejores prácticas internacionales	68
4.1.1	Análisis de las MYPYMES del sector alimenticio en Colombia	69
4.1.2	Análisis de las MIPYMES locales frente las mejores prácticas internacionales.....	79
4.2	Adaptación de las mejores prácticas en un modelo de internacionalización para las MIPYMES del Azuay	82
4.2.1	Modelo Uppsala.....	84
4.2.2	Adaptación de las mejores prácticas – Benchmarking	85
Conclusiones.....		90
Recomendaciones.....		92
BIBLIOGRAFÍA		93
ANEXOS		100

Índice de Tablas

Tabla 1.	Tamaño de empresas en Ecuador	25
Tabla 2.	Estructura de las empresas ecuatorianas, según tamaño	25
Tabla 3.	Estructura de empresas, según sector económico.....	26
Tabla 4.	Características de las empresas internacionalizadas.....	28
Tabla 5.	Comparación entre empresas que siguen el modelo tradicional y aquellas que born global que tienen un modelo acelerado	30
Tabla 6.	Participación de MIPYMES en las exportaciones nacionales.....	39
Tabla 7.	Crecimiento del número de exportadores, MIPYMES.....	39
Tabla 8.	Situación actual con respecto a las exportaciones, Ecuador 2018.....	41
Tabla 9.	División de empresas del Cantón Cuenca	44
Tabla 10.	División de empresas de los cantones Paute y Guachapala.....	47
Tabla 11.	PIB	52
Tabla 12.	PIB en el sector de elaboración de productos.....	53
Tabla 13.	América Latina, total de empleo por tamaño de la empresa	54
Tabla 14.	Elaboración de alimentos preparados para animales	55

Tabla 15. Principales productos alimenticios exportados de Ecuador a Estados Unidos 2015 - 2018.....	57
Tabla 16. Exportaciones que realiza Ecuador hacia otros países 2013 – 2017	57
Tabla 17. Importaciones nacionales por país (2013-2017) FOB millones USD	60
Tabla 18. Tamaño de las empresas en Colombia 2008	65
Tabla 19. Número de MIPYMES, ECUADOR.....	66
Tabla 20. Activos totales PYMES en Colombia	66
Tabla 23. Actividades económicas del sector alimenticio.....	69
Tabla 24. Tamaño de las MIPYMES.....	70
Tabla 25. Ranquin de la competitividad por subárea MIPYMES Colombia	74
Tabla 25. Análisis MIPYMES Colombia	78
Tabla 26. Comparación entre MIPYMES Colombia y empresas locales.....	80
Tabla 27. Aplicación de la herramienta Benchmarking para lograr la internacionalización	86
Tabla 28. Plan de Acción.....	89

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Diamante de Porter	16
Ilustración 2. Benchmarking de Spendolini	18
Ilustración 3. Beneficios de la aplicación de benchmarking.....	20
Ilustración 4. Mejores prácticas Benchmarking.....	22
Ilustración 5. Estructura de las empresas ecuatorianas, según tamaño	26
Ilustración 6. Estructura de las empresas, según provincia	27
Ilustración 8. Producto diferenciador como base en el comercio electrónico	71
Ilustración 9. Factores críticos producción y logística.....	73
Ilustración 10. Modelo de internacionalización.....	83
Ilustración 11. Diseño del modelo Uppsala	85
Ilustración 12. Diseño de estrategias, según las mejores prácticas internacionales.....	88

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Participación del sector alimenticio en el PIB del Ecuador	53
Gráfico 2. Exportaciones que realiza Ecuador hacia otros países	58
Gráfico 3. Importaciones nacionales	59
Gráfico 4. Importaciones por país	60
Gráfico 5. Evolución de la Balanza Comercial del Ecuador, sector alimenticio período 2013 - 2016.....	61
Gráfico 6. Exportaciones, Importaciones y Balanza comercial.....	61
Gráfico 7. Balanza comercial del sector alimentos y bebidas en Colombia.....	62
Gráfico 8. Personal ocupado por tamaño de la empresa Colombia.....	67
Gráfico 9. Participación en los activos por tamaño de empresa	75
Gráfico 10. Pymes exportadoras.....	77

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es producto de una investigación cuyo propósito fue llevar a cabo un estudio de benchmarking para la internacionalización de MIPYMES del sector alimenticio del cantón Cuenca y los cantones Paute, Guachapala, El Pan y Sevilla de Oro de la provincia del Azuay, para posteriormente estructurar un plan estratégico con las mejores prácticas de empresas líderes en el sector de alimentos de Colombia para la internacionalización de las MIPYMES del Azuay.

La teoría de benchmarking es establecida como un método y proceso utilizado en la gestión empresarial para analizar, captar y aprender de las empresas e industrias las mejores acciones que las llevaron al éxito y consecuentemente a emprender operaciones comerciales en el mercado extranjero.

Cabe resaltar que en Ecuador el segmento MIPYME tiene una alta relevancia para la economía del país, puesto que representa la mayor parte de las empresas y compañías establecidas a nivel nacional. Muchas de estas compañías a diferencia de otros países como Colombia carecen de modelos de gestión que les permita exportar sus productos al mercado extranjero, muchas de las veces por la falta de oportunidades como capital financiero, mano de obra calificada, desconocimiento del mercado extranjero, excesivos trámites para exportar, entre otros factores.

En tal virtud, se vuelve necesario analizar las mejores prácticas utilizadas por las empresas líderes del segmento alimenticio para aplicar un modelo estratégico que posibilite aplicar a las empresas locales de forma flexible y llegar a la internacionalización.

A partir de un marco teórico, se revisan los postulados, orientaciones y consideraciones relevantes que se deberían considerar para aplicar el benchmarking a la internacionalización de las empresas del segmento MIPYMES, a decir de Zuluaga (2006), el benchmarking constituye la herramienta adecuada para gestionar una organización, puesto que aporta al desempeño superior por medio de la comparación de la propia empresa con otra de referencia que sea caracterizada como líder de la industria y segmento determinado para diagnosticar y adoptar las mejores prácticas.

En síntesis, el benchmarking es una herramienta en la que se identifican las prácticas exitosas de la empresa o una parte de ella (procesos o actividades) para su análisis e

incorporación a la parte operativa de la organización. Al respecto, se vuelve relevante manifestar que en la actualidad las empresas están obligadas a competir con otras entidades no solo locales sino de otros países, esto debido a la globalización, alto nivel de competitividad y exigencias del mercado consumidor, más aún tratándose de empresas de un segmento que se encuentra en desarrollo como son las MIPYMES.

Por lo anteriormente expuesto, estas instituciones deben buscar la manera de incrementar la productividad y calidad tanto del producto comercializado como de los procesos internos. Uno de los métodos existentes para cumplir con dichos propósitos es la teoría del benchmarking. La expresión “*Benchmark*” se origina con la topografía, es una marca que los topógrafos hacen en una roca para comparar niveles; hoy en día, es un término usado como el punto de comparación de la mejor práctica del sector (Gisbert & Raissouni, 2014).

La técnica de gestión empresarial parte del marco conceptual de la calidad y mejora continua permitiéndole a la empresa ser más competitiva en un mercado cada vez más complicado. Las empresas que llegan hasta este punto deben estar constantemente cambiando y adaptándose a la demanda. La herramienta que se analiza en el estudio es una alternativa para cualquier organización que considere que la internacionalización es factor clave de competitividad y desarrollo, fomenta la autoevaluación o análisis interno, tomando en cuenta el exterior (Hernández & Cano, 2017).

CAPÍTULO 1: LAS TEORÍAS DEL COMERCIO EXTERIOR Y PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE MIPYMES

1.1 Teorías del Comercio Exterior

El comercio exterior o comercio internacional surge por la necesidad de los países, de intercambiar bienes y servicios con la finalidad de satisfacer dichos requerimientos, una de las principales causas para el intercambio de mercaderías y servicios era la desigualdad de recursos naturales, las habilidades humanas y la especialización en el ámbito laboral, como también las ventajas comparativas de los pueblos y la necesidad de obtener bienes que no podían producir o tenían altos costos de elaboración (Ricardo, 1972).

Las teorías de comercio exterior se enfocan en el análisis de las diferencias entre los países y la capacidad de especialización, afectando de este modo el desarrollo sustentable de cada país. Según Adam Smith, citado por Ashraf (2005), cada nación se puede especializar en la producción de bienes y servicios con ventaja absoluta, y a su vez, importar productos o bienes con desventaja. Al igual que David Ricardo, quien más tarde desarrolló la teoría de la ventaja comparativa, señala que cada país genera mayor riqueza cuando se especializa en producir un bien y de esta manera es más ventajoso comercializar entre diversos países, obteniendo aquellos productos con mayor dificultad de acceso. Sin embargo, los economistas Heckscher – Ohlin, desarrollaron un modelo para el manejo eficiente de los recursos de producción, tecnología, recursos y mano de obra, representando la fuente de la ventaja comparativa (Leamer, 1995).

Bajo tal contexto, González (2011), en su estudio sobre las teorías del comercio internacional, la clasifica por diversas categorías:

- A. **Teoría tradicional:** incluye los modelos que sustentan las causas del comercio en función de las diferencias entre países, como por ejemplo discrepancias tecnológicas y de dotaciones factoriales, que forman las principales ventajas comparativas en el marco de competencia perfecta.
- B. **La Nueva Teoría del Comercio Internacional:** indica causas alternativas y beneficios del comercio que no guardan relación con las diferencias entre países; puesto que, prevalece el criterio de que las naciones comercian con el objetivo de

conseguir economías de escala en el ámbito de producción, o con el propósito de acceder a una gran variedad de mercancías.

C. **Los “novísimos” modelos de comercio internacional:** teorías recientes que incorporan las diferencias entre organizaciones empresariales.

1.1.1 Teoría tradicional del Comercio Exterior

➤ Teoría de la ventaja absoluta de Adam Smith y ventaja de comparativa de David Ricardo

En el siglo XIX, Adam Smith y David Ricardo, analizaron las causas del Comercio Exterior, con la finalidad de demostrar sus beneficios. En primera instancia, Smith sostuvo que, mediante el comercio libre, los países tenían la posibilidad de especializarse en la producción de aquellos bienes en los que contaban con ventaja absoluta e importar bienes que produjeran de forma menos eficiente, lo cual, conduce a la especialización internacional e incremento de la producción mundial; no obstante, esta teoría no da respuesta al acontecimiento frente un país que no disponga de ventaja absoluta. Razón por la cual, D. Ricardo, definió que si un país posee desventaja en la fabricación de bienes con relación a otro país, y, si los costos relativos son diferentes, el intercambio es posible y beneficioso para ambos; puesto que, la nación menos eficiente debería especializarse en la producción y exportación del bien con desventaja absoluta inferior, conocido como ventaja comparativa (González R. , 2011).

D. Ricardo desarrolló el principio de la teoría de la ventaja comparativa, fundamentándose en los siguientes criterios:

- a) Existencia de dos países y dos productos;
- b) Cumplimiento de la teoría del valor de trabajo, siendo este el único factor productivo;
- c) Costos unitarios constantes; y,
- d) Costos de transporte nulos, ni trabas al intercambio internacional de mercancías (Carrillo M. , 2016).

A raíz de los criterios mencionados, un país exportaría la mercancía que produce a un menor coste relativo. En conclusión, las teorías tradicionales explican los intercambios

comerciales con base a las diferencias en dotaciones factoriales y tecnología, que son fuentes de ventajas comparativas.

1.1.2 La Nueva Teoría del Comercio Internacional

Esta teoría se desvincula de la versión clásica de Smith y D. Ricardo, quiénes postularon que, mediante la ventaja comparativa, las naciones debían producir bienes de los que gocen ventaja relativa y a través del intercambio los países se complementarían, obteniendo provecho de las diferencias, de manera que, los contrastes en recursos, capacidades de la fuerza laboral y características del factor capital entre las naciones, eran los patrones que caracterizaban al comercio exterior. Así pues, la nueva teoría presenta a la economía mundial como un conjunto de mercados competitivos y con rendimientos constantes a escala (García M. , 2009).

A diferencia del enfoque tradicional del comercio internacional, la nueva teoría se encuentra fundamentada en dos premisas: comercio internacional y organizaciones industriales. Sus autores, Brander Spencer, Paul Krugman y A. Dixit, desarrollaron el planteamiento a finales de los setenta, con base a la existencia de fallas en el mercado, analizando variables imprescindibles como: economías de escala, comercio intra-industrial, economías externas, competencia imperfecta, entre otros. Según Jiménez y Lahura (2016), la NTCI refiere el hecho de que los países comercian para aprovechar la presencia de economías de escala en la producción (el país que produce un número limitado de bienes, puede elaborarlos mejor y en mayor volumen). Además, la denominada Nueva Teoría del Comercio Internacional indica que el COMERCIO EXTERIOR no solo puede originarse por la existencia de ventajas comparativas, sino también por la presencia de economías de escala en la producción, brindando mayores ventajas y beneficios a la empresa exportadora.

1.1.3 Novísimos modelos de comercio internacional

A mediados de los noventa, se realizaron estudios empíricos con la finalidad de explicar que las empresas de una determinada industria, no son idénticas entre ellas, sosteniendo la heterogeneidad entre las mismas, llegando a la conclusión de que la mayor parte de las empresas no son exportadoras, apenas un bajo porcentaje de las entidades exportadoras,

concentran la mayoría de las exportaciones realizadas, en todas las industrias existe mínimo una empresa exportadora; y, que dichas empresas son más grandes, productivas, cualificadas e intensivas en capital y tecnología. Con estos antecedentes, se elaboraron nuevas hipótesis de COMERCIO EXTERIOR, las cuales, se conocen como novísimos modelos del comercio internacional (González R. , 2011).

Según Sastre (2014), dentro de esta teoría, el comercio internacional corresponde a dos causas:

- a) Distribución irregular de los recursos económicos.
- b) Diferencia de precio, debido a la posibilidad de producir bienes conforme las necesidades y gustos del consumidor.

Con la liberalización del comercio, aquellas organizaciones que cuentan con un menor nivel de productividad, tienen la probabilidad de fracasar más, en comparación con aquellas de mayor nivel productivo, estas últimas, por su parte, tienen la posibilidad de crecer más rápido. De tal manera, los recursos se desplazan hacia este último tipo de empresas y su crecimiento relativo aumenta la productividad global de la industria, misma que será mayor en aquellos sectores con ventajas comparativas (ASTURIAS, 2019).

➤ **Teoría Ecléctica**

Dentro de los novísimos modelos del comercio internacional, esta teoría afirma que el principal motivo que lleva a las empresas a la internacionalización es el análisis de costes; así como, de las ventajas de producir en el extranjero. Bajo tal contexto, Carrillo (2016), manifiesta que una empresa podrá explotar sus ventajas competitivas en el extranjero, transformándose en una empresa multinacional y cumpliendo con las siguientes condiciones:

- a) Contar con ventajas competitivas sobre el resto de empresas del entorno, tales como: los activos intangibles, por ejemplo, el “know-how”¹ o las capacidades organizativas.
- b) Explotar dichas ventajas por sí misma, gracias a la expansión de las actividades en el mercado o la reducción de costes de transacción.

¹ Saber cómo, neologismo anglosajón que refiere una forma de transferencia de tecnología

- c) La empresa debe localizar, al menos, una de las plantas de producción en el extranjero, decidiendo el destino que considere más adecuado en función de sus características.
- d) Realizar inversión directa en el exterior cuando su estrategia a largo plazo no sea contradictoria (Carrillo M. , 2016).

Las condiciones expuestas anteriormente, permiten observar que las ventajas de una empresa en producir en el extranjero, radican en beneficios de propiedad, de localización y de internacionalización.

1.1.4 Modelo teórico de Porter

El modelo teórico de Michael Porter hace referencia a la teoría de la competitividad, haciendo énfasis en que la ventaja competitiva se crea y mantiene a través de un proceso localizado, en donde, las variaciones o diferencias en una nación como, por ejemplo, su cultura, valores, estructura económica, entre otras, contribuyen al éxito competitivo de una empresa. Bajo tal contexto, propone la teoría del rombo o del diamante como un modelo que se fundamenta en cuatro ejes principales y dos variables adicionales.

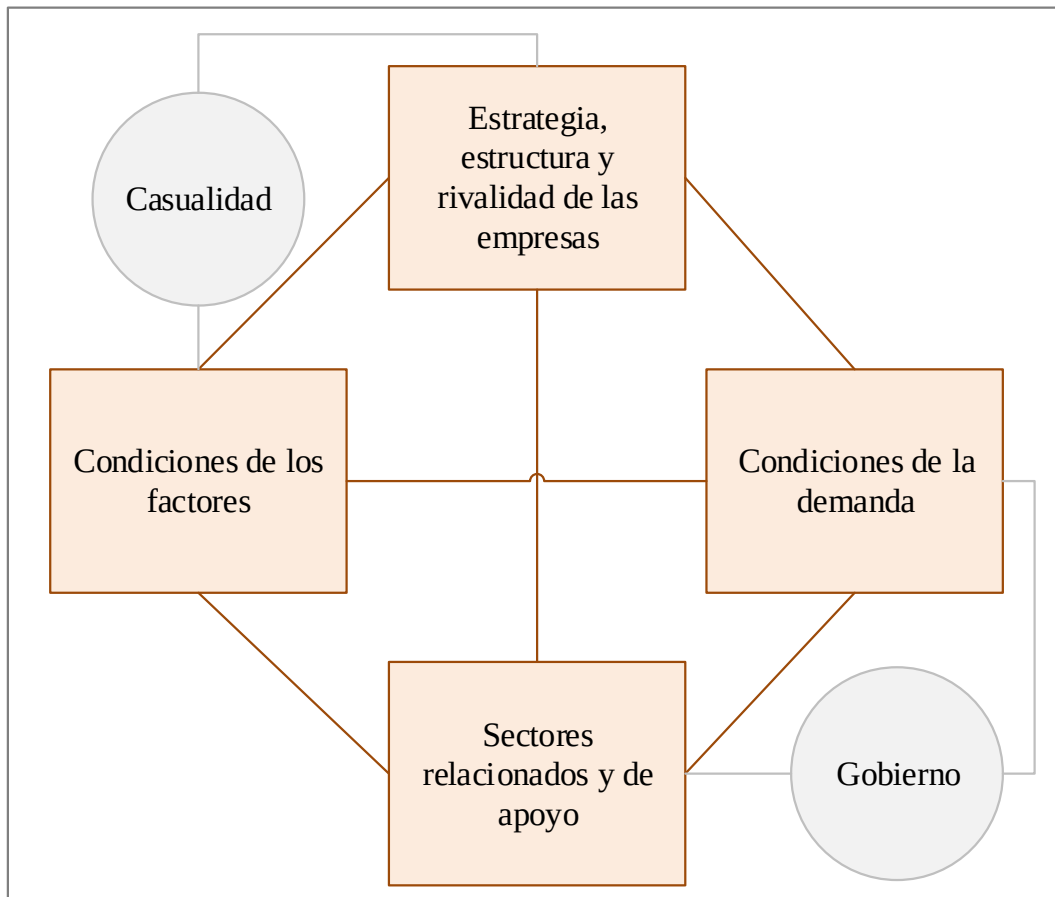


Ilustración 1. Diamante de Porter

Fuente: Kaplan, González, y Cruz (2009)

Elaborado por: Belén Maldonado

Variables generales:

- **Condiciones de los factores:** se refiere al estado de una nación con respecto a los factores de producción, como son la mano de obra especializada o la infraestructura que se requiere para competir en un sector específico (Porter, 1990).
- **Condiciones de la demanda:** corresponde a la naturaleza de la demanda del producto o servicio de un sector determinado en el mercado interior (Porter, 1990).
- **Sectores relacionados y de apoyo:** contempla la presencia o ausencia en la nación de proveedores o afines altamente competitivos a nivel internacional (Porter, 1990).
- **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:** constituye aquellas condiciones que requieren las empresas en una nación para su creación, organización y gestión (Porter, 1990).

Variables adicionales:

- **La casualidad:** se refiere a hechos casuales que son de difícil previsión y control, que se pueden originar tanto a nivel gubernamental como empresarial, llegando a tener una incidencia relevante en la creación de ventajas competitivas (Villarreal, 2006).
- **El papel del gobierno:** factor adicional que tiene la capacidad de influir en las variables generales antes mencionadas, como por ejemplo el establecimiento de políticas pueden modificar sustancialmente la dotación de factores en un país (Villarreal, 2006).

1.2 Análisis de la teoría de benchmarking

Se entiende por *benchmarking*, al método y proceso utilizado en la gestión estratégica de una organización, el cual, consiste en el análisis minucioso de otras entidades, instituciones y/o sectores, con la finalidad de captar y aprender de ellas (os) las mejores acciones que llevaron a cabo y determinaron su éxito; para ello, este proceso consiste en la comparación de una serie de factores que engloban a la empresa en estudio (López & Peña, 2015).

Mayoritariamente, esta herramienta es usada para el estudio de empresas con la misma línea de producción o área comercial, no obstante, algunas entidades utilizan el *benchmarking* en empresas de industrias ajenas a la que está inmersa la compañía que se pretende analizar, pero, estas deben ser líderes en el mercado. A inicios de los ochenta, un gran número de organizaciones desarrolladas empezó a utilizar esta herramienta sin preocuparse por su nombre lo que aprovecharon otras compañías de consultores para ofrecer servicios de referenciación a compañías que tenían atracción por implementar la idea, pero no la ponían en práctica. De acuerdo con López y Peña (2015), los procesos de esta teoría comprenden los siguientes parámetros:

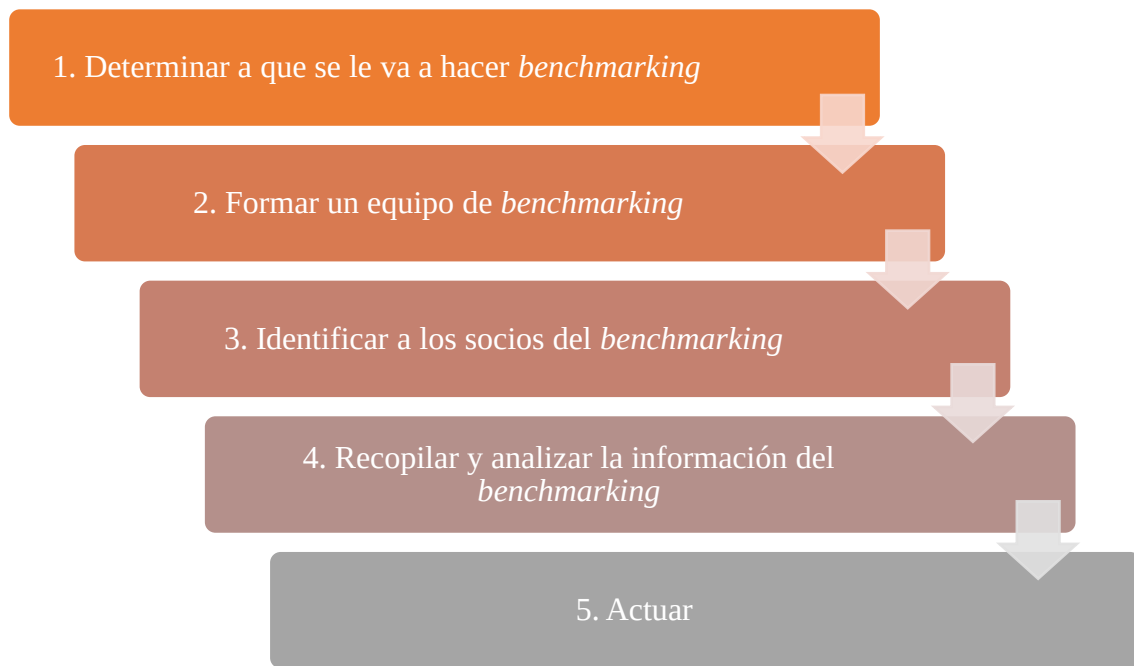


Ilustración 2. Benchmarking de Spendolini

Fuente: López y Peña (2015).

Elaborado por: Belén Maldonado

1.2.1 Definición

De acuerdo con la definición de Vázquez (2009) “*el benchmarking es aprender de los otros, identificarlos, estudiarlos y mejorar basándose en lo que se ha aprendido*”. Por lo tanto, comprende un proceso que se puede utilizar para entender tanto a la competencia como a cualquier organización grande o pequeña, pública o privada, nacional o internacional, por medio de la comparación de la práctica de su propio negocio con las de otras organizaciones líderes o innovadoras.

Por su parte, David Kearns, gerente de una empresa reconocida a nivel internacional, lo define como aquellas acciones continuas que permiten medir y comparar bienes, servicios y prácticas frente a la competencia con mayor posicionamiento o empresas reconocidas como líderes del sector o segmento comercial (Kearns, 2007).

Finalmente, el concepto de Llorente (2016), hace referencia al proceso continuo de comparación de procesos, productos y servicios, frente a los competidores o aquellas compañías reconocidas como líderes, permitiendo la identificación y adopción de prácticas exitosas. En definitiva, los conceptos identificados permiten concluir que el

benchmarking consiste en el desarrollo de ventajas competitivas, mediante el estudio de las mejores prácticas de cualquier industria, comparando el desempeño de la competencia para lograr una mejora en la organización y/o producción.

1.2.2 Objetivos

La aplicación del *benchmarking* en las empresas, persigue diversos fines, clasificados de forma general y específica:

Objetivos generales:

- Analizar los resultados de otras compañías que han tenido éxito en el sector.
- Definir la forma en que se pueden alcanzar los mismos resultados
- Determinar una base de datos con metas y estrategias que permitan alcanzar los resultados (Gómez & González, 2013).

Objetivos específicos:

- Establecer la fase de planificación estratégica.
- Descubrir las mejores prácticas para alcanzar los resultados deseados.
- Analizar la situación económica y la posición en el mercado de la compañía.
- Comparar con competidores u organizaciones líderes en el sector.
- Definir el producto o procesos con mejores resultados.
- Determinar objetivos de desempeño con base a prácticas de vanguardia (Vázquez, 2009).

1.2.3 Beneficios

Cantonnet y Gurutze (2008), mencionan que, los beneficios de la aplicación de esta herramienta dependen de los objetivos que persigue la empresa, por tanto, si se pretende realizar una evaluación comparativa de *benchmarking* a través del diagnóstico, la empresa tiene la ventaja de conocer información con respecto a las fortalezas y debilidades de la compañía frente a la competencia, la cual beneficia para el establecimiento de planeación

estratégica, esta represente el segundo eje que sirve a la empresa y es conocido como *benchmarking* de forma extensa, ya que, una vez analizada la situación comparativa esta herramienta ayuda a la delimitación de objetivos, derivando una mejora competitiva e innovación.

En tal contexto, la ilustración presenta a continuación, representa los beneficios que obtiene una empresa mediante la aplicación de la herramienta de comparación *benchmarking*.

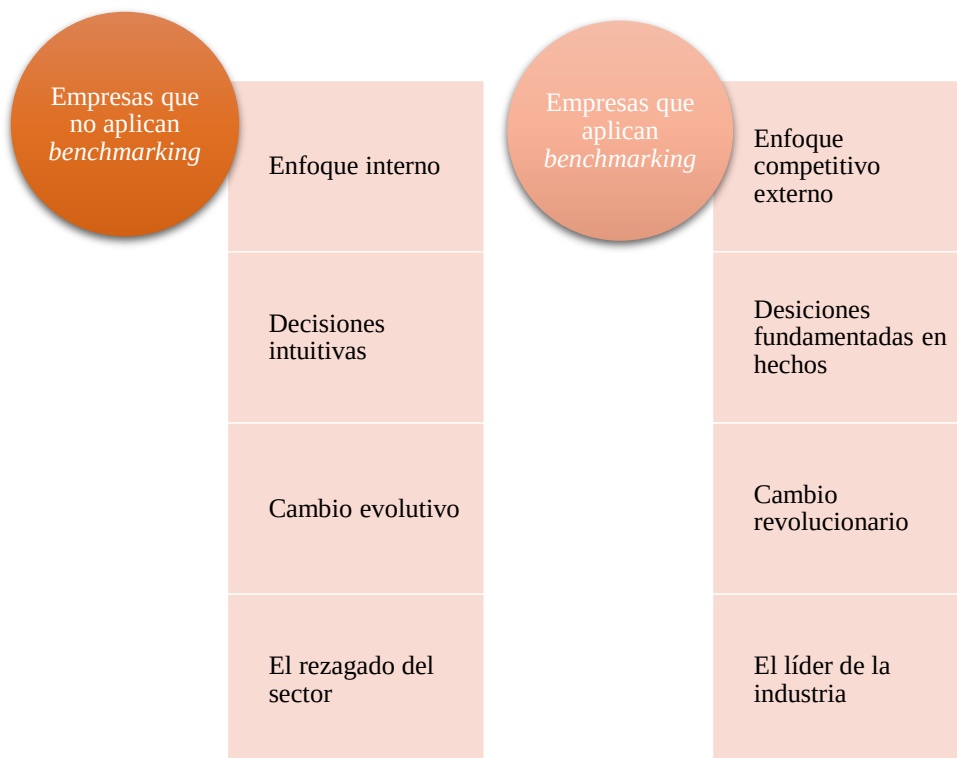


Ilustración 3. Beneficios de la aplicación de *benchmarking*

Fuente: Vázquez (2009).

Elaborado por: Belén Maldonado

De tal manera, se observa que el *benchmarking* es una herramienta de gestión que promueve una de las actividades más valoradas en un marco competitivo. Frente a la planificación estratégica, la herramienta ofrece la ventaja de ayudar al establecimiento de objetivos, sustentados en resultados positivos obtenidos por empresas líderes. Adicionalmente, no se enfoca únicamente en los resultados, sino en los procesos, generando beneficios para mejorar la competitividad (Gurutze & Ochoa, 2005).

1.2.4 Tipos de *benchmarking*

A decir de Gisbert y Raissouni (2014) existen diferentes tipos de *benchmarking*, entre ellos:

Benchmarking interno

Se refiere a la comparación de las unidades departamentales u operacionales; este tipo de metodología se aplica en aquellas organizaciones con múltiples divisiones; y requiere de acceso con facilidad de datos e información, con el fin de evitar problemas de confidencialidad.

Benchmarking competitivo

Los competidores directos de productos, representan las principales organizaciones en las que se lleva a cabo la referenciación, con la finalidad de indicar las ventajas y desventajas de la empresa frente a la competencia; no obstante, una de las limitaciones en este tipo de investigación es el difícil acceso a información confidencial.

Benchmarking funcional

A diferencia del benchmarking competitivo, el funcional versa en identificar y analizar a los competidores funcionales o líderes en la misma industria donde se encuentra inserta la compañía e incluso en una industria diferente. Realizar esta comparación resulta productiva para la empresa, puesto que, fomenta el interés por la investigación y datos comparativos.

Benchmarking genérico

Este tipo de investigación, a su vez, se clasifica en tres tipos: estratégico, funcionales y operacional.

- ✓ Estratégico: consiste en mejorar los factores críticos de éxitos; es decir, aquellos puntos clave para la satisfacción del cliente.
- ✓ Funcional: relacionado a los procesos internos de una organización que se encuentran más próximos al cliente, este tiene por objetivo, alcanzar una mejor percepción del cliente y optimizar los factores que incrementan el nivel de satisfacción.
- ✓ Operacional: ligado a los procesos operativos, tiene por finalidad optimizar de forma eficiente y eficaz parámetros específicos como el tiempo de producción de

los bienes, el número de personal implicado en una misma actividad o la duplicidad de tareas en la misma empresa.

1.2.5 *Benchmarking* desde el enfoque de las mejores prácticas

Considerada una herramienta de mejora con base al aprendizaje continuo de las mejores prácticas de empresas líderes y reconocidas en el mercado, el *benchmarking* constituye una estrategia efectiva para generar mayor competitividad en medio de organizaciones donde el conocimiento y capacidad para su gestión, son variables intangibles e importantes que aportan ventaja competitiva sostenible y sustentable en el tiempo. Razón por la cual, no solo representa un instrumento válido para la autoevaluación de una empresa, sino para su evaluación comparativa de rendimiento y para el alcance de mejores prácticas (o procesos) de entidades reconocidas por su desempeño en cualquiera de sus áreas (Cantonnet & Gurutze, 2008).

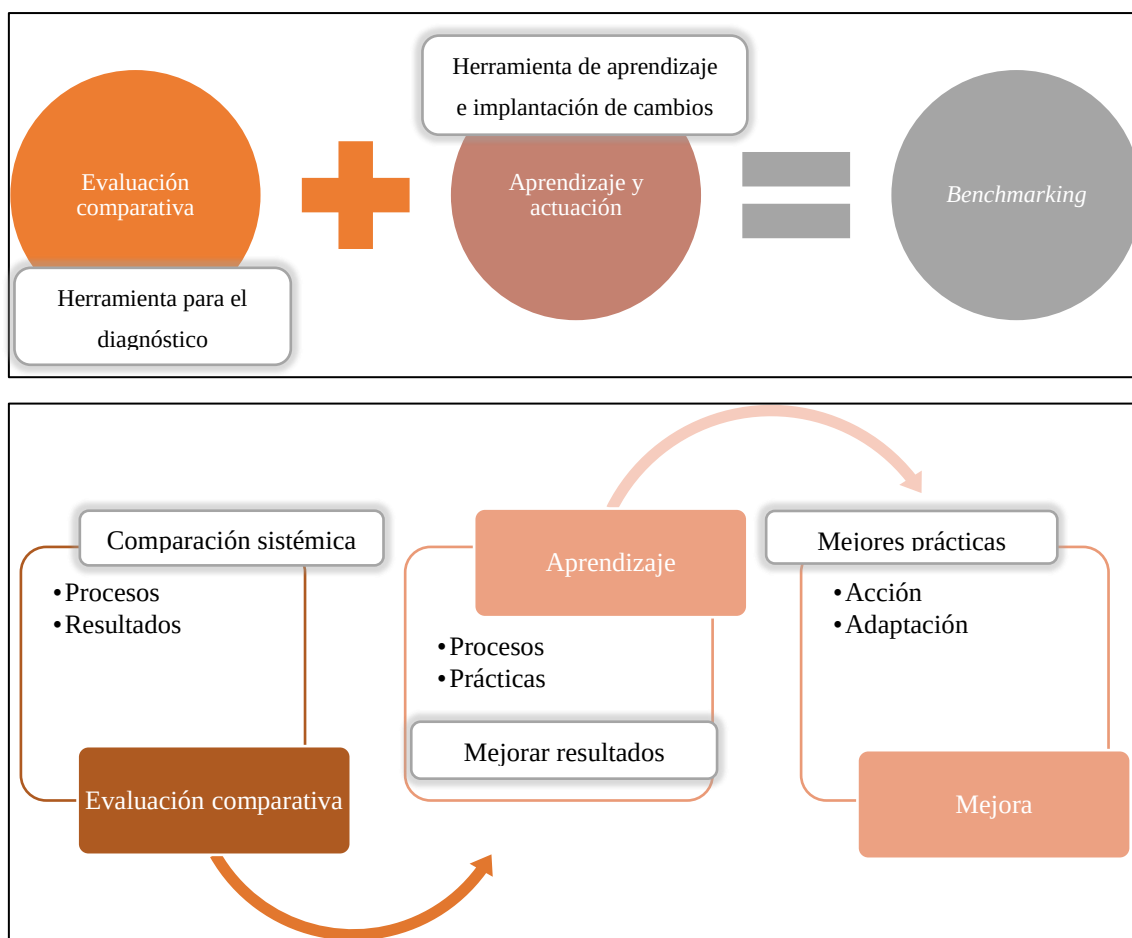


Ilustración 4. Mejores prácticas *Benchmarking*

Fuente: Martínez (2017)

Elaborado por: Belén Maldonado

El análisis comparativo de mejores prácticas en materia de *benchmarking* como herramienta gerencial, permite alcanzar altos niveles de rendimiento, el cual requiere de un enfoque relacionado con el aprendizaje personal y organizacional, mismo que incluye la consideración de factores recurrentes y adaptación al cambio. En este entorno, las mejores prácticas o prácticas exitosas representan aquella forma de trabajo que bajo el contexto de un proceso lleva al alcance de la efectividad y a la calidad en el bien o servicio que preste la entidad (Vélez & Velásquez, 2015).

Por lo anterior mencionado, cabe resaltar que en el presente estudio se aplica el benchmarking funcional con la finalidad de identificar y analizar a los competidores funcionales o líderes de la industria de alimentos en donde se encuentran inmersas las compañías MIPYMES de la localidad.

1.3 Antecedentes de MIPYMES del Ecuador

El término MIPYME hace referencia a: micro, pequeña y mediana empresa, debido a que, en Ecuador, las empresas se clasifican de acuerdo al volumen de ventas, capital social, número de trabajadores y su nivel de producción (Muñoz, 2011).

De acuerdo con Barrera (2001) y la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SUPERCIAS, 2018) a continuación se expone cada uno de los componentes que integran las MIPYMES.

➤ Micro empresa

Negocio personal o familiar en el área de comercio, posee menos de 10 empleados, operado por una persona individual, familia o un grupo de personas individuales de ingresos relativamente bajos.

➤ Pequeña empresa

Es un tipo de entidad independiente, donde su crecimiento es más acelerado que una microempresa, posee alrededor de 10 hasta 50 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.

➤ Mediana empresa

Presenta dos sub-clasificaciones, de acuerdo al manejo y control de entidades públicas como el SRI (Servicio de Rentas Internas). Esta clasificación se detalla en medianas

empresas “A” y medianas empresas “B”. La empresa mediana “A” tiene un volumen de ventas de \$1.000.001 a \$2.000.000 dólares, cuentan un rango de 50 a 99 empleados. Por otra parte, la empresa mediana “B” maneja un volumen de ventas de \$2.000.001 a \$5.000.000 dólares con personal que va desde los 100 a 199 personas. Su participación en el mercado es pequeña con respecto al sector que se desarrolla frente a organizaciones con mayor solidez.

Las empresas que conforman las MIPYMES, se encuentran presentes en todos los sectores de la actividad económica, prevaleciendo su presencia en el sector económico. Tal como lo menciona Zúñiga, Espinoza, Campos, Tapia y Muñoz (2016) las MIPYMES en Ecuador constituyen una fuente potencial en la generación de empleo y un medio para ofrecer una gran diversidad de bienes y servicios a mercados de menor tamaño y su participación es cada vez mayor, debido a que, en América Latina en la generación de puestos de trabajo supera el 50%, constituyendo de esta manera un sector fundamental para la economía. Por su parte, en Ecuador la generación de puestos de trabajo de las MYPYMES aborda el 90% (Líderes, 2018).

En este contexto, el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO, 2018), entidad encargada de fomentar el desarrollo de la industria nacional mediante políticas que dinamicen la inversión, el comercio interno y externo, resaltó la importancia de la generación de oferta productiva a mercados en el entorno nacional, la cual, proviene de los encadenamientos productivos intensivos en la participación de las MIPYMES, orientando la sustitución estratégica de importaciones y el impulso a las exportaciones.

De acuerdo con los datos estadísticos del Instituto Nacional de Estadística y Censos, indica que en el país, 99 de 100 tipos de organizaciones pertenecen al sector MIPYME. Con relación a la importancia de las MIPYMES dentro de la economía ecuatoriana, se puede mencionar que para el año 2015 estas empresas aportaron con el 90% de las unidades productivas, generando el 70% de tasas laborales. Para el año 2018, el 70% de las entidades registradas por la Superintendencia de Compañías aportaron con más del 25% del PIB no petrolero de Ecuador, según datos de la revista Ekos (2018).

Tabla 1. *Tamaño de empresas en Ecuador*

Tamaño de la empresa	Ventas anuales	# personas ocupadas
Microempresas	ventas menores o iguales a \$100,000.00	1 a 9 trabajadores
Pequeñas	ventas desde \$100,000.01 a \$1'000,000.00	10 a 49 trabajadores
Medianas	ventas desde \$1'000,000.01 a \$2'000,000.00	50 a 99 trabajadores
	ventas desde \$2'000,000.01 a \$5'000,000.00	100 a 199 trabajadores
Grandes	ventas de \$5'000,000.01 en adelante	más de 200 trabajadores

Fuente: (Camacho, 2018)

En la Tabla 1, en función al tamaño de las empresas en el Ecuador, se encuentran distribuidas por microempresas, pequeñas, medianas y grandes, con respecto a las ventas anuales y al número de personas ocupadas por la que debe estar constituida este tipo de empresas según al sector que pertenecen en las PYMES.

A continuación, se presenta la estructura de empresas según su tamaño que se han registrado hasta el año 2016.

Tabla 2. *Estructura de las empresas ecuatorianas, según tamaño*

Tamaño de empresa	N° de Empresas	Porcentaje
Micro empresa	763.636	90,51%
Pequeña empresa	63.400	7,51%
Mediana empresa "A"	7.703	0,91%
Mediana empresa "B"	5.143	0,61%
Grande empresa	3.863	0,46%
Total	843.745	100%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (2018)

Elaborado por: Belén Maldonado

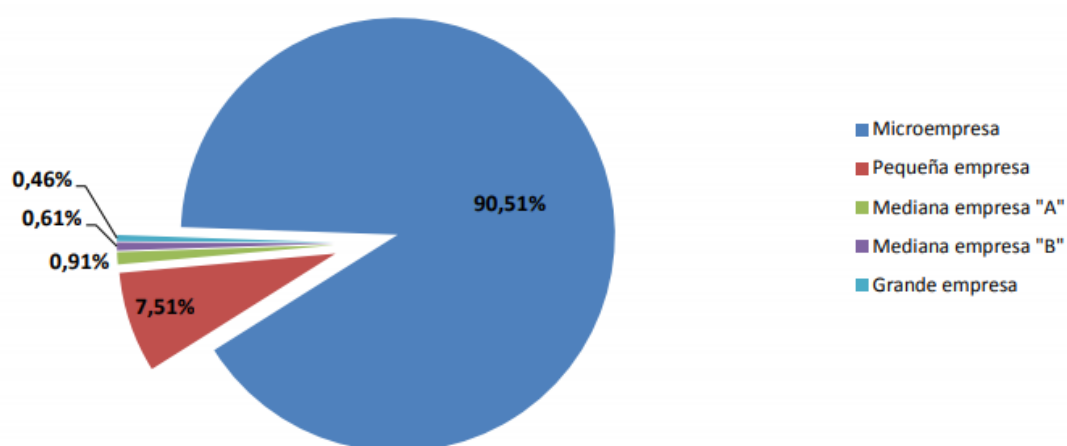


Ilustración 5. Estructura de las empresas ecuatorianas, según tamaño

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (2018).

Como se observa en la Ilustración 5, en Ecuador, existe un mayor número de empresas del segmento MIPYME, siendo la microempresa la de mayor posición en el mercado nacional con una participación del 90,51% con relación a la pequeña, mediana y grande empresa.

Conociendo el tipo de empresa, a continuación, se presenta la estructura organizacional por sectores económicos, con la finalidad de conocer las principales actividades económicas que efectúan las MIPYMES.

Tabla 3. Estructura de empresas, según sector económico

Principales actividades económicas	Producción en millones de dólares
Industrias manufactureras	28.024
Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas	11.721
Explotación de minas y canteras	8.630
Construcción	5.030
Información y comunicación	4.735
Total	843.745

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2018)

Elaborado por: Belén Maldonado

Como se observa en la Tabla 3, el sector económico con mayor participación es de industrias manufactureras, seguido por el de comercio al por mayor y menor, explotación de minas, construcción e información y comunicación.

La mayor concentración de actividades económicas se categoriza en 5 tipos: comercio; agricultura y ganadería; transporte y almacenamiento; manufacturas; y, alojamiento y comidas. Esto demuestra que el sector alimenticio es una de las actividades principales en el que las MIPYMES tienen una alta incidencia. No obstante, estos datos son a nivel nacional, por lo que, se considera imperioso conocer la concentración de empresas a nivel local, es decir, en la provincia del Azuay, puesto que, la presente investigación tiene su eje principal en el estudio de la internacionalización de MIPYMES en los cantones Paute, Guachapala, El Pan y Sevilla de Oro, pertenecientes al Azuay.

De tal manera, la siguiente ilustración muestra la participación de la estructura de empresas analizadas anteriormente, con énfasis a la provincia en donde se desenvuelve su actividad económica.

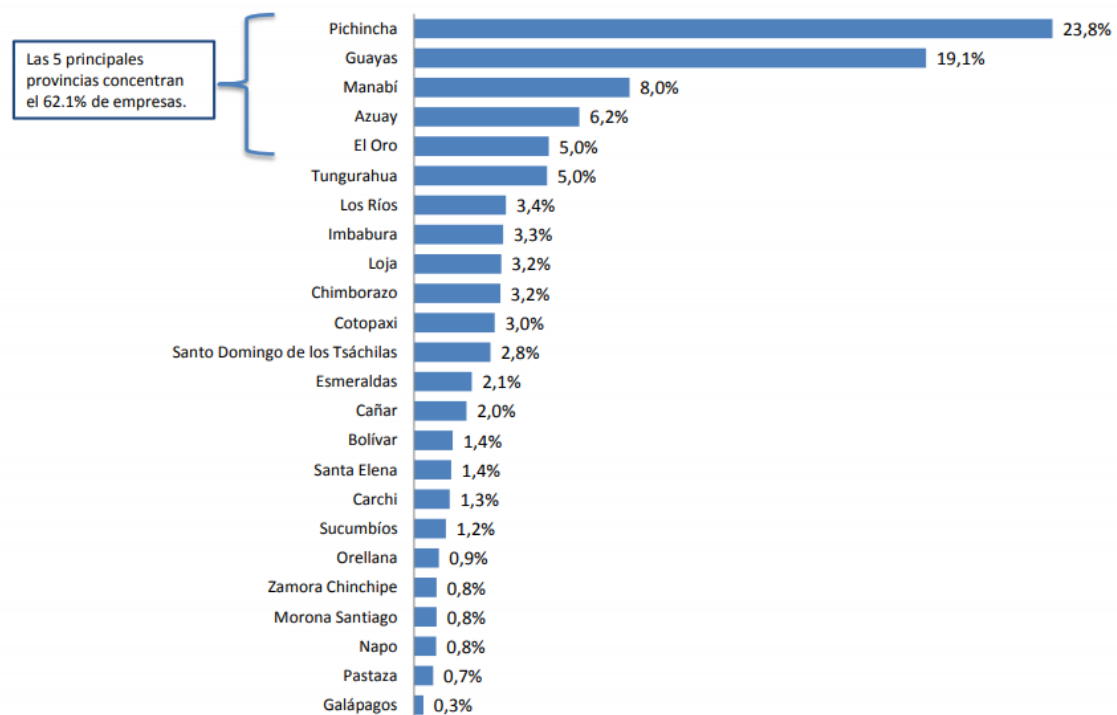


Ilustración 6. Estructura de las empresas, según provincia

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (2018).

En efecto, la Ilustración 6, permite evidenciar que Azuay es la cuarta provincia con mayor concentración de empresas de los segmentos MIPYMES, representando el 6,2%, después de Pichincha (23,8%), Guayas (19,1%) y Manabí (8%).

1.4 Procesos de internacionalización

La internacionalización de las empresas constituye el proceso por el cual una entidad participa de la globalización o la forma en que proyecta sus actividades a un entorno externo (internacional), generando flujos en diversos ámbitos como, por ejemplo: comercial, financiero y de conocimiento, entre distintos países. Según Araya (2009), se distingue cuatro tipos de empresas internacionales: exportadora, multinacional, global y transnacional. Para ello, existen cinco pasos en la internacionalización, mencionados a continuación:

- Desarrollo de la entidad organizacional en su mercado nacional;
- Inicio de actividades de exportación de forma irregular;
- Empleo de agentes independientes;
- Implementación de filiales comerciales; y,
- Puesta en marcha de filiales productivas.

Entre las características que diferencian a los tipos de organizaciones internacionales, se puede mencionar las siguientes:

Tabla 4. Características de las empresas internacionalizadas

Característica	Exportadora	Multinacional	Global	Transnacional
Concentración	Las actividades principales son centralizadas; mientras que, el proceso de distribución es de forma descentralizada.	Existe descentralización e independencia de las unidades nacionales.	Centralización a escala global.	Dispersión e interdependencia de tareas. Manejan un alto grado de especialización.
Adaptación	Adaptación de las competencias de la empresa matriz.	Sensible ante oportunidades locales.	Implementa estrategias corporativas de la unidad principal o matriz.	Contribuciones diferenciales de las entidades nacionales a las operaciones globales.

Aprendizaje	Desarrolla conocimiento y lo transfiere a sus filiales en otros países.	Desarrolla conocimientos y los explota en cada una de las unidades.	Desarrolla y explota conocimientos en la empresa matriz.	Desarrollo conjunto y explotación a nivel global.
-------------	---	---	--	---

Fuente: Araya (2009).

Elaborado por: Belén Maldonado

1.4.1 Modelo Uppsala

Dentro de las teorías pioneras de la internacionalización para Pymes, se sitúa el modelo Uppsala (U-Model), modelo considerado como el más idóneo que explica la internacionalización de la PYME, puesto que ofrece una interpretación de los procesos por los que atraviesan aquellas empresas que por su reducida dimensión se encuentran en etapas muy tempranas de su desarrollo internacional (González & Moralejo, 2008).

De acuerdo con los autores Johanson y Wiedersheim-Paul (citado por Cardozo, Chavarro, y Ramírez, 2006) el modelo indica que la empresa aumenta sucesivamente los recursos comprometidos en un país conforme va adquiriendo mayor experiencia de las actividades que realiza en dicho mercado, y que la actividad en el mercado exterior se dará mediante una serie de etapas sucesivas que constituirán un grado cada vez mayor de implicación en sus operaciones internacionales. Por lo tanto, el proceso de internacionalización es determinado en gran medida por las condiciones del entorno operativo o la estructura de la industria.

Según Trujillo, Rodríguez; Guzmán y Becerra (2006), en esta teoría se considera que los impulsores de la internacionalización de una PYME son las competencias de la empresa, la tecnología, la capacidad de innovación, la experiencia internacional y el emprendimiento. Dicha teoría de las fases de desarrollo propone cuatro etapas diferentes:

1. Actividades esporádicas o no regulares de exportación;
2. Exportación mediante representantes independientes;
3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero; y,
4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Becerra, 2006).

1.4.2 Born Global

Los procesos de internacionalización de los negocios en un inicio han sido de competencia única y adopción exclusiva de las multinacionales y grandes empresas consolidadas a nivel mundial; en la década de los 70' y 80' aquellas entidades clasificadas como pequeñas y medianas empresas que lograban introducirse en el mercado internacional se consideraba una excepción. No obstante, la internacionalización de las PYMES a partir de los 90 se ha caracterizado por un alto crecimiento e inserción al mercado internacional desde una edad muy temprana e inclusive desde el nacimiento o creación de una empresa PYME; característica por la cual, diversos autores lo denominan *born global* o nuevas empresas internacionales (Brenes & León, 2008).

Las empresas nacidas globales o nuevas empresas internacionales son aquellas que desde su fundación o poco tiempo después desarrollan negocios internacionales desde el contexto de comercio exterior o realizando operaciones internacionales ejerciendo actividades de alto valor añadido más allá de sus fronteras nacionales. Este tipo de empresas buscan desde muy temprano obtener recursos o clientes en el extranjero orientándose a la obtención de ventajas competitivas en una escala internacional (Rialp, Rialp, & Knight, 2010).

El creciente número de empresas born global especialmente en países desarrollados como Estados Unidos, Canadá, Francia, entre otros, obedece a los siguientes factores:

- Globalización de la economía, uso de las tecnologías de la información (TIC), desarrollos tecnológicos en el área de producción y logística, y reducción de costos de transporte.
- Presencia de las empresas *born global* en diversas industrias y países a nivel mundial.
- Recursos humanos con un alto potencial de conocimiento, experiencia y destreza para gestionar la empresa en un contexto internacional.
- Formación de alianzas estratégicas entre empresas.

Tabla 5. Comparación entre empresas que siguen el modelo tradicional y aquellas que born global que tienen un modelo acelerado

Atributos	Empresas que han adoptado el modelo tradicional	Empresas <i>born global</i>
-----------	---	-----------------------------

Motivación para conseguir internacionalización	Reactiva	Pro-activa
	Condiciones adversas en el mercado doméstico.	Nicho del mercado global
	Pedidos esporádicos de clientes.	Administración comprometida
	Administración con bajo interés	Enfoque internacional desde su creación
	Costos de producción incentivan a la exportación	Buscadores activos de nuevos segmentos de mercados
Metas internacionales	Sobrevivencia y crecimiento	Aprovechamiento de ventajas competitivas
	Concentración en el crecimiento de ventas.	Concentración en el cliente
	Ganar mayor mercado	Rápida penetración en los nichos o segmentos globales
	Expande el ciclo de vida del producto	Aprovechar la ventaja de ser el primero en el nuevo mercado
	Aprovechar las economías de escala	
Patrón de expansión internacional	Primero la expansión doméstica	Expansión simultánea del mercado doméstico y el internacional.
	Enfoque a mercados culturalmente cercanos	Enfoque en los mercados <i>lead</i>
	Mercados meta menos sofisticados o de uso de baja tecnología	Evidencia de ser seguidores de clientes y fuerte evidencia en el uso de redes.

Fuente: Brenes y León (2008).

Elaborado por: Belén Maldonado

Con respecto a las diferencias encontradas en la comparación de empresas que han adoptado el modelo de internacionalización tradicional frente al modelo acelerado de las *born global* cabe mencionar que las empresas nacidas globales disponen de menos

recursos tangibles, financieros y humanos que las grandes empresas; sin embargo, tienen un alto potencial de emprendimiento con una organización y visión directiva que percibe al entorno internacional como un mercado único. Este tipo de empresas no concibe al mercado exterior como un simple complemento a su actividad doméstica, si no que tienen un enfoque claro del segmento del mercado global en su sector de actividad (Rialp, Rialp, & Knight, 2010).

1.4.3 Fases para el proceso de internacionalización

A decir de Rueda (2008), las fases para el proceso de internacionalización con respecto a las empresas, se generalizan a raíz de cuatro etapas, considerando que este proceso depende en gran medida de las condiciones del mercado, mismas que pueden variar según el sector en el que opere la empresa.

- **Fase 1. Búsqueda de un país destino:** es la forma más común para el inicio de internacionalizar una empresa; y es posible ya que la entidad que tiene esta finalidad indaga nichos de mercado fuera del país en el que su producto sea atractivo para la demanda internacional y por su parte, los ingresos se vislumbren factibles; iniciando así el proceso de exportación. Una de las características en esta fase, es que la empresa que desee posicionarse en un mercado externo cuente con la capacidad instalada necesaria para abastecer su demanda potencial o con el ánimo de poder alcanzar mayores niveles de competitividad, buscando horizontes comerciales. También se puede dar la posibilidad de que el mercado local en el que opera la empresa, existe un estancamiento o la demanda se encuentre saturada, por lo tanto, el bien podría ser aprovechado en mercados donde el consumo del producto aún no sea explotado.
- **Fase 2. Oportunidad de negocio:** se genera a partir de condiciones especiales o atractivos que se dan en un mercado extranjero, estas pueden ser, menores impuestos o aranceles, incentivos, etc. Además, el segmento de mercado extranjero no se encuentra satisfecho con el bien demandado en ese país, y, por ende, la empresa que pretende realizarlo actúa mediante el rediseño de un producto que se ajuste a las necesidades de los clientes prospectos. Generalmente,

el abastecimiento de materia prima y producción del bien se llevan a cabo de forma local y se envía al país destino como productos terminados para su posterior distribución y comercialización.

- **Fase 3. Instauración de las instalaciones en el exterior:** la empresa considera los beneficios o ventajas de comprar o desarrollar sus instalaciones propias en el país extranjero, asociada a la disminución de costos de fabricación, como: costo de mano de obra, materia prima o al hecho de aprovechar ventajas comparativas que ofrece el entorno internacional.
- **Fase 4. Traslado de instalaciones y procesos de forma parcial o total:** se relaciona al hecho de que las empresas desean eliminar algunos de sus procesos fabriles o todos los que tiene en el entorno nacional, con la finalidad de obtener beneficios altamente representativos con base a la reducción de costos y gastos en comparación al entorno local. Adicionalmente, se puede asociar esta condición a países con inestabilidad económica o política, en donde, la rentabilidad de la empresa en el mercado local se ve afectada.

1.5 Conclusión del capítulo

Con respecto al capítulo abordado se identificó como principales conclusiones que el comercio internacional ha estado presente desde hace décadas, debido a la necesidad de los países de intercambiar bienes y servicios que no tenían la posibilidad de producir; a través de la creación e implementación de diversas teorías, la internacionalización de las grandes, medianas y pequeñas empresas se ha potencializado. Dichas teorías se enfocan en la capacidad de especialización de cada nación en la producción de un bien o servicio con ventaja absoluta, ventaja comparativa, aprovechamiento de las economías de escala, entre otras.

Con respecto al análisis del benchmarking para la internacionalización de MIPYMES, cabe señalar que este método usado regularmente en la gestión estratégica representa una estrategia de gran utilidad en la que las industrias pueden aprender de otras mediante un proceso comparativo de su situación frente a otra que ha conseguido internacionalizarse para así mejorar con base a la adopción de prácticas exitosas. Bajo tal contexto, las

empresas clasificadas como MIPYMES podrían aplicar el método de benchmarking desde el enfoque de las mejores prácticas con la finalidad de realizar una evaluación comparativa frente a empresas que han conseguido internacionalizarse y obtener grandes ventajas; aprender y actuar implementando cambios para una mejora continua.

Por último, es imperioso concluir que la presencia de las empresas clasificadas como MIPYMES en el Ecuador tienen un peso elevado dentro de la economía nacional, esto debido a las plazas laborales que han generado y su aportación al PIB, según la revisión bibliográfica el 70% de este tipo de entidades aportaron con más del 25% del PIB de Ecuador, razón por la cual, estas empresas no dejan de ser agentes destacados en la economía; sin embargo, debido al alto índice de competitividad se debe optar por aplicar estrategias que permitan crecer tanto en el mercado local como extranjero.

CAPÍTULO 2: FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LAS MIPYMES CON MAYOR POTENCIAL DE INTERNACIONALIZACIÓN DENTRO DE LA PROVINCIA DEL AZUAY

La internacionalización de MIPYMES guarda estrecha relación con la globalización de la economía, aquellas empresas que han logrado posicionarse en el mercado exterior según diversos estudios, se debe en gran parte a indicadores significativos que han contribuido al éxito de las estrategias de internacionalización de las empresas. En tal virtud, el presente acápite aborda un estudio de las MIPYMES locales con potencial para internacionalizarse a fin de identificar los factores críticos de éxito que han empleado. Una de estas estrategias es la aplicación del comercio justo, el cual tiene por objetivo alcanzar el desarrollo sostenible de todos los actores que intervienen en las operaciones comerciales de una organización: productores, trabajadores, exportadores, importadores, entre otros. En este sentido, se inicia el capítulo con diversas teorías que tratan sobre el comercio justo.

2.1 Comercio Justo

Bajo el marco conceptual, es una relación comercial fundamentada en prácticas que buscan mejorar la equidad en el comercio internacional (World Fair Trade Organization, 2016). Este término ha tomado diversas definiciones, las cuales desembocan en que mediante las prácticas de comercio justo se intenta convencer a los consumidores a adquirir bienes producidos bajo parámetros laborales, ambientales y sociales que representan una mejora sobre la cadena productiva exportadora. Por tanto, garantiza una serie de criterios diseñados con la finalidad que los productores originales de un determinado producto obtengan más ingresos (Hudson & Hudson, 2015). Este comercio significa mejores oportunidades para productores pequeños y puede ser una alternativa al comercio convencional que acerca al productor con el consumidor mediante asociaciones u organizadores de pequeños productores que permiten alcanzar un significativo éxito para la exportación.

1.5.1 Definición

Derivado de las diferentes alternativas de comercio, este término se refiere a un tipo de asociación que tiene como propósito buscar el desarrollo sustentable para los productores excluidos o con mayores desventajas, objetivo que pretende alcanzar mediante la propuesta de mejores condiciones comerciales a los productores y de otorgar orientación a los consumidores (García A. , 2011).

Por su parte, la Organización Mundial del Comercio Justo (WFTO) (2006), red internacional de organizaciones de comercio justo y asociados, que representa la cadena de suministro desde el productor al minorista, lo conceptualiza como un sistema comercial con base al diálogo, transparencia y respeto, que busca mayor equidad en el comercio internacional, enfatizando su atención en parámetros sociales y medioambientales. Por tanto, es una alternativa para la comercialización de bienes o servicios, fundamentado en el desarrollo sostenible que ofrece condiciones comerciales atractivas, asegurando los derechos de productores/as y trabajadores/as desfavorecidos.

1.5.2 Objetivos

- Mejorar la calidad de vida de los productores mediante el crecimiento en el mercado, reforzando las organizaciones de productores, pagando un precio justo y proporcionando una continuidad en las relaciones comerciales.
- Brindar la oportunidad de desarrollo para productores desfavorecidos, y proteger a los niños de la explotación a la que se ven forzados dentro del proceso productivo.
- Instituir un ejemplo de relación comercial fundamentada en el diálogo, la transparencia y el respeto.
- Promover los derechos humanos por medio de la justicia social, las prácticas medioambientales sanas y la seguridad económica (EMAÚS, 2011).

1.5.3 Principios

La WFTO (2006) determinó un conjunto de principios basados en el desarrollo de comercio justo, que deben ser cumplidos por las organizaciones que realizan este tipo de comercio.

- Principio 1. Creación de oportunidades para productores/as desfavorecidos en el contexto económico.
- Principio 2. Rendición de cuentas con transparencia y responsabilidad.
- Principio 3. Prácticas comerciales justas.
- Principio 4. Pago de un precio justo.
- Principio 5. Eliminación de trabajo infantil y forzoso.
- Principio 6. No discriminación de género, etnia y libertad de asociación.
- Principio 7. Garantía en condiciones de trabajo adecuadas.
- Principio 8. Desarrollo de capacidades.
- Principio 9. Promoción del comercio justo.
- Principio 10. Respeto por el medio ambiente.

1.5.4 Comercio Justo en Ecuador

En Ecuador, tiene dos ejes fundamentales: el primero consiste en apoyar a los productores/as a nivel nacional; y, el segundo radica en promover a corto y mediano plazo la comercialización de productos fabricados en el mercado local, cumpliendo con la cadena de valor global. No obstante, uno de los limitantes en el país es la inconsistencia del consumidor y el escaso apoyo por parte del gobierno local, razón por la cual, la producción nacional dentro del comercio justo está relacionada directamente a la exportación (Ekos Negocios, 2018).

Bajo el marco normativo, Ecuador, mediante el Acuerdo Ministerial estableció la estrategia ecuatoriana de comercio justo en 2017, por medio del Ministerio de Comercio Exterior (MCE). Puesto que, la Constitución nacional (Art. 336) señala que, dentro de los principios relacionales del Ecuador con la comunidad internacional, se debe fomentar un nuevo sistema de comercio e inversión en los Estados, sustentados en la justicia, solidaridad, complementariedad, entre otros. Esto permite evidenciar que el tema de

Comercio Justo está posicionado en la Constitución desde de varios articulados (Constitución del Ecuador, 2008).

Por lo tanto, el Art. 1 del acuerdo, manifiesta: “Establecer como Política de Estado la Estrategia Ecuatoriana de Comercio Justo...”. A partir del artículo expuesto, se crea el Comité Interinstitucional de Fomento al Comercio Justo en Ecuador (Art. 2) entidad que tiene como propósito la coordinación y seguimiento de esta estrategia, supervisado por el MCE. Esta estrategia se crea tomando como antecedentes que en el país desde los años setenta, varias organizaciones de productores/as en asociación con comercializadoras solidarias, generaron prácticas productivas y comerciales que permitieron comerciar sus productos bajo criterios del comercio justo, desde entonces, se vuelve una forma de comercialización, que más tarde se regula con la existencia de entidades como la Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo en 2003, Unión Nacional de Asociaciones Pequeños Productores Agropecuarios Certificados en Comercio Justo, en 2010. Agrupando a 21 organizaciones certificadas y un total de 6400 beneficiarios que tienen su línea de producción en productos como: cacao, café, banano, cereales, aromáticas y mermeladas en las provincias de Esmeraldas, Manabí, Los Ríos, El Oro, Loja, Sucumbíos y Zamora Chinchipe, principalmente (Ministerio de Comercio Exterior, 2017).

2.2 Análisis de las MIPYMES con mayor potencial de internacionalización

De acuerdo con el Centro de Estudio para el Desarrollo del Exportador (2013), aunque las empresas clasificadas como MIPYMES, tienen una alta participación en la actividad económica, una gran parte no interviene activamente en el comercio internacional, teniendo como principales desventajas la falta de acceso a financiamiento, tecnología y desarrollo de recursos humanos. Tomando en cuenta que generalmente, el comercio internacional ha sido asociado a grandes compañías multinacionales, cuyos productos se identifican en diferentes partes del mundo. No obstante, las MIPYMES contribuyen y se benefician del comercio justo en diferentes aspectos como:

- Integración de una parte importante en la cadena de valor de grandes empresas exportadoras.
- Exportación de bienes y servicios para segmentos de mercado específicos.
- Importación y distribución de productos a Pymes extranjeras.

- Distribución de servicios de soporte en la cadena de transacciones de comercio internacional (Pablo Orlandi, 2013).

A continuación, se expone el crecimiento de las empresas en Ecuador clasificadas como MIPYMES en las exportaciones del periodo 2009 al 2014.

Tabla 6. Participación de MIPYMES en las exportaciones nacionales

Tamaño de empresa	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Promedio
Mediana	20,3%	47,0%	27,4%	-6,0%	-0,2%	-2,2%	4,8%
Pequeña empresa	29,5%	12,8%	7,7%	6,6%	-3,9%	2,2%	3,2%
Micro empresa	9,9%	11,8%	8,7%	-4,3%	-11,3%	0,3%	1,0%

Fuente: Banco Central del Ecuador (2018).

Elaborado por: Belén Maldonado

La Tabla 6, identifica que las empresas pertenecientes a MIPYMES han tenido un cambio negativo en los periodos del 2009 al 2014, lo cual deduce la falta de acciones promuevan, su crecimiento y participación en el mercado extranjero. Sin embargo, en el 2017 hubo una tasa de crecimiento del 4,5% de las MIPYMES en general. Bajo este contexto se espera que el número de exportadores de MIPYMES hacienda de 3.078 en 2015 a 3,170 en 2018, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 7. Crecimiento del número de exportadores, MIPYMES

Tamaño de empresa	2015	2016	2017	2018
Mediana	519	529	539	549
Pequeña empresa	885	899	914	929
Micro empresa	1.674	1.680	1.686	1.692
TOTAL MIPYMES	3.078	3.108	3.139	3.170

Fuente: (Banco Central, 2018)

Elaborado por: Belén Maldonado

Según datos del Banco Central del Ecuador (2018) la concentración de exportaciones por producto son en mayor medida: el banano, camarón y enlatados de pescado, integrando más del 50% del peso de las exportaciones del país; por su parte, los países destino que importan dichos productos principalmente son: Alemania, Holanda, España, Italia, EE.UU, Colombia y Rusia, conformando el 67% del total de destinos en exportación de productos no petroleros. Finalmente, la información evidencia que el 88% de las

exportaciones son ejecutadas por las grandes empresas, mientras que, el 12% restante lo atienden las MIPYMES.

En este contexto, el Ministerio de Comercio Exterior tuvo como objetivo promover la creación de nuevos exportadores y la consolidación de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas mediante el desarrollo de un modelo de gestión que promueva la creación, desarrollo de exportaciones y promoción en mercados extranjeros. El modelo de gestión aplicado generó como beneficiarios al 40% de las microempresas y al 30% de la pequeña y mediana empresa, respectivamente (Banco Central del Ecuador, 2018).

Según datos del Banco Central, la siguiente tabla, evidencia la situación actual (2018) con respecto al total de exportaciones, principales productos primarios e industrializados, denotando, que en la actualidad prevalece la exportación del banano y camarón, mientras que, en los productos industrializados los derivados del petróleo tienen un mayor peso.

Tabla 8. Situación actual con respecto a las exportaciones, Ecuador 2018

Cifras económicas del Ecuador						
Sector Externo						
	(Millones de USD)				Variación	
COMERCIO EXTERIOR	2016	2017	2017 Ene-Jul	2018 Ene-Jul	2017- 2016	2018 Ene- Jul 2017 Ene - Jul
Total exportaciones	16.797,7	19.122,5	10.996,0	12.580,4	13,8%	14,4%
Exportaciones petroleras	5.459,2	6.913,6	3.817,9	5.124,6	26,6%	34,2%
Exportaciones no petroleras	11.338,5	12.208,9	7.178,1	7.455,8	7,7%	3,9%
Exportaciones Tradicionales	6.457,3	7.123,3	4.213,3	4.364,8	10,3%	3,6%
Exportaciones no tradicionales	4.881,2	5.085,6	2.964,8	3.091,0	4,2%	4,3%
Primarios	12.876,7	14.785,3	8.545,5	9.828,4	14,8%	15,0%
Petróleo crudo	5.053,9	6.189,8	3.466,1	4.549,7	22,5%	31,3%
Banano y plátano	2.734,2	3.034,5	1.889,8	1.887,4	11,0%	-0,1%
Camarón	2.580,2	3.037,9	1.764,0	1.891,4	17,7%	7,2%
Flores naturales	802,5	881,5	566,0	543,2	9,8%	-4,0%
Cacao	621,4	588,4	355,5	339,3	-5,3%	-4,5%
Otros primarios	1.084,6	1.053,2	504,2	617,4	-2,9%	22,5%
Industrializados	3.921,0	4.337,2	2.450,4	2.752,1	10,6%	12,3%
Derivados de petróleo	405,2	723,8	351,8	574,9	78,6%	63,4%
Otros prod. mar elaborados	951,3	1.207,2	708,9	755,2	26,9%	6,5%
Manufacturas de metales	402,1	440,1	237,6	292,1	9,4%	22,9%
Químicos y fármacos	149,6	139,8	81,7	85,4	-6,6%	4,5%
Manufacturas de textiles	81,3	72,2	40,9	45,3	-11,2%	10,8%
Café elaborado	130,7	102,5	57,7	40,6	-21,6%	-29,6%

Fuente: Banco Central del Ecuador (2018).

Elaborado por: Belén Maldonado

2.3 Determinación de los Factores Críticos de Éxito

En la actualidad, las empresas deben enfrentar mercados en un ambiente globalizado y competitivo, lo que genera una dependencia continua de información con respecto metodologías de organización innovadoras, que permitan adaptarse a los cambios tecnológicos y estratégicos. En este entorno, las empresas grandes, medianas o pequeñas deben superar sus puntos críticos y alcanzar una mejor posición frente a la competencia. A partir de estos antecedentes, las prácticas de benchmarking se convierten en una herramienta sustancial que permite diagnosticar y aplicar procesos eficientes para obtener resultados productivos y rentables (Hernández & Cano, 2017).

Según Cantonnet y Gurutze (2008), los factores críticos de éxito de una organización con enfoque en la aplicación de las mejores prácticas de *benchmarking*, son internos o endógenos a la empresa. Estos se relacionan a la capacidad para definir vínculos de cooperación, capacidad de aprendizaje y aplicación de estrategias innovadoras, fundamentadas en excelentes prácticas aprendidas.

Existe un alto potencial de exportación de las MYPYMES de Ecuador al mercado internacional, puesto que, según un informe realizado por Pro Ecuador (PRO ECUADOR, 2018), se constató que la mayoría de empresas pertenecientes a esta categoría, están integradas por emprendedores jóvenes y creativos que han creado sus propias empresas, destacando que todas las compañías operan bajo los principios de comercio justo y desarrollo comunitario (responsabilidad social), de las cuales, muchas de las empresas de alimentos han obtenido las certificaciones nacionales o internacionales, aportando significativamente a realizar proceso de exportación con éxito.

Esto demuestra que, en Ecuador, las pequeñas y medianas empresas tienen un alto potencial de llegar al mercado internacional, si se considera mejorar aquellos factores críticos como, por ejemplo: mano de obra calificada, mejor calidad del producto, responsabilidad social, y cuidado por el medio ambiente. Gómez (2018), cita por ejemplo a una empresa PYME dedicada a exportar fruta congelada, la cual, emplea a más de 60 personas para realizar sus procesos operativos (cortar, secar y envasar frutas). La mayor parte del personal (80%) está representado por mujeres que forman parte de una asociación para el cuidado de producción de pulpa congelada. De este estudio, el autor resalta la importancia de que las PYMES en el país utilizan como plus o valor agregado el Comercio Justo y responsabilidad social, puesto que muchas empresas de alimentos ya

han obtenido certificaciones nacionales e internacionales, como por ejemplo Buenas Prácticas Agrícolas (GAP), Buenas Prácticas de Fabricación (GMP), Certificación Orgánica, entre otras; permitiendo mejorar con gran éxito sus posibilidades de exportar.

2.4 Construcción de la investigación de campo

2.4.1 Metodología

En la presente construcción de la investigación de campo se determinará las empresas con mayor potencial para la internacionalización tomando como referencia el estudio de campo obtenido en la primera fase del proyecto donde contaron con apoyo de las instituciones como PRO ECUADOR, el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA) y la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca (EDEC), se mantuvieron reuniones y contribuyeron con una base de datos para la localización de las empresa y del mismo modo la aceptación de las mismas obteniendo de esta manera 17 empresas en total que estuvieron de acuerdo con el estudio de campo del sector alimenticio del Cantón Cuenca, por otro lado las MIPYMES seleccionadas de los cantones Paute y Guachapala fueron 22. El estudio de campo fue realizado a través de entrevistas a las empresas, tomando como referencia las tablas de Export Audit donde se analiza el sistema administrativo, financiero, productivo y de ventas. Con estos datos se determinaron 3 grupos según su porcentaje; el 1º grupo de 100% a 80% empresas que tienen mayor potencial de internacionalización, 2º grupo de 80% a 75% empresas que tienen un potencial de internacionalización medio y por último el 3º grupo de todas las empresas que no ingresan dentro de estos rangos que no tienen potencial para la internacionalización. En primer lugar, tomaremos en cuenta las empresas del Cantón Cuenca, sector alimenticio, segundo todas las empresas de los cantones Paute y Guachapala y por último los cantones El Pan y Sevilla de Oro.

2.4.1.1 Sector alimenticio del cantón Cuenca.

Tabla 9. División de empresas del Cantón Cuenca

GRUPOS	PORCENTAJE	POTENCIAL
1° GRUPO 100% - 80%		
Golosinas Dikaty	85%	Alto
2° GRUPO 79% - 75%		
Fideos Paraíso	79%	Medio
3° GRUPO 74% - 0%		
PROJASA	73%	Bajo
Tía Lucca	67%	Bajo
DELMEX delicias mexicanas	65%	Bajo
Buen año Caicedo Compañía S.A.	63%	Bajo
Helados la tienda Helatienda CIA. Ltda.	57%	Bajo
FRUVECA	55%	Bajo
MOPALEX Molino y Pastificio	54%	Bajo
El horno panadería y pastelería	51%	Bajo
Centro de Insumos Alimenticios (CIAL)	50%	Bajo
PASTIFICIO NILO	45%	Bajo
Ecuacofit	44%	Bajo
Frulitados	42%	Bajo
Flamingo	40%	Bajo
El imperio del pan	27%	Bajo
Panadería y Pastelería Royal	26%	Bajo

Fuente: Estudio de campo, primera fase del proyecto

Elaborado por: Belén Maldonado

En el **1° Grupo de 100% a 80%** encontramos una empresa que tiene el 85% que representa, dentro del Export Audit, un alto potencial para la internacionalización, por lo tanto se analizó el entorno administrativo, financiero, productivo y de ventas, y se observó que la empresa Golosinas Dikaty tiene un buen sistema administrativo ya que, tiene misión, visión, valores y objetivos tanto a mediano como largo plazo, también se analizó que la empresa se diferencia de las demás por su alto potencial competitivo dentro del mercado, por la alta calidad del producto, poseen certificación de calidad para la materia prima que ingresa a su empresa, y cuentan con control de calidad del producto, por otro lado la empresa maneja un organigrama establecido, departamento de marketing y ventas, en lo que respecta a la producción la empresa tiene manuales de procedimientos: SOPs (Procedimientos de Operación Estándar), procesos generales e instructivos de mantenimiento, también cuenta con un manual de funciones que les

ayuda a la capacitación de nuevo personal. La empresa se encuentra en mejora continua y capacitaciones para poder ingresar al mercado extranjero, finalmente la empresa cuenta con un sistema de financiamiento anual que les ayuda para una mejora continua y el buen funcionamiento del establecimiento.

En el 2° Grupo de 79% - 75% encontramos que la empresa Fideos Paraíso obtiene el 75% que significa que tiene un potencial medio para la internalización, sin embargo, la empresa ya se encuentra exportando. La empresa productora y distribuidora de alimentos cuenta con un buen plan estratégico, gracias a su misión, visión, valores y objetivos que le sirven para poder exportar, se diferencia de las otras MIPYMES ya que tienen un catálogo en donde ofrecen sus productos y servicios al consumidor final, también cuentan con un organigrama, sus productos tienen un buen diseño y empaquetado, los flujogramas de producción que la empresa posee son eficientes, por otro lado la empresa ya posee patentes y diseños industriales registrados, brinda constantes capacitaciones a sus empleados sin embargo, el porcentaje obtenido de esta entidad es porque el mercado al que exportan es solo a Estados Unidos, debido a que no cuentan con la infraestructura necesaria para aumentar su maquinaria, carecen de un vasto conocimiento de los INCOTERMS y no cuentan con un determinado personal para el área de marketing y ventas.

En el 3° Grupo de 74% - 0% se observan 15 empresas sin potencial para la internacionalización, por lo tanto, se realizó un análisis por aspectos como administrativos, financieros, productividad y ventas de las empresas y en cuál de estos aspectos son los de menor puntaje y que en este caso es un limitante para la internacionalización de las empresas, en primer lugar, tenemos el sistema de producción en donde encontramos que las empresas, Productos Tía Lucca, Buen año Caicedo Compañía S. A, y El Horno panadería y pastelería, son MIPYMES que no cuentan con patentes y diseños industriales, no tienen la infraestructura adecuada para poder expandir el negocio, por otro lado, el embalaje del producto es importante para la exportación y las empresas no cuentan con este sistema, en lo que concierne a la certificación tanto del producto de la empresa como de la materia prima, estos no cuentan con ningún tipo de certificación.

En el aspecto financiero se encontró que las empresas PROJASA, DELMEX Delicias mexicanas, FRUVECA, MOPALEX (Molino y Pastificio Alexandra Mopalex), y Flamingo, no poseen ninguna planificación estratégica financiera, es decir no cuentan con un sistema de financiamiento, ya que la mayoría de estas organizaciones se financian a través de sus activos, por lo tanto, no poseen ningún tipo de crédito bancario, limitando la implementación de maquinaria para aumentar su producción como también para aplicar sistemas de empaquetado requerido para la exportación del producto.

Por último, en el aspecto de ventas tenemos que las empresas Helados la tienda Helatienda CIA. Ltda, Centro de Insumos Alimenticios (CIAL), Pastificio Nilo, Ecuacofit, Frutilados, Imperio del Pan y Panadería y Pastelería Royal, no cuentan con un plan estratégico de exportación, no poseen un departamento de marketing y ventas, las empresas no cuentan con conocimiento acerca de su producto en el exterior perdiendo competitividad en el producto, por otro lado, las MIPYMES no cuentan con una logística adecuada limitando a la mejora en su producción.

2.4.1.2 Sector alimenticio de los cantones Paute y Guachapala

En la primera fase del estudio se realizó un análisis de campo del sector alimenticio de los cantones Paute y Guachapala, del cual se recopiló la siguiente información:

Tabla 10. División de empresas de los cantones Paute y Guachapala

GRUPOS	PORCENTAJE	POTENCIAL
1° GRUPO 100% - 80%		
Mestiza (Productos cerámicos para la industria del jardín y mesa)	86%	Alto
2° GRUPO 79% - 75%		
3° GRUPO 74% - 0%		
Plantas y Plantas (plantas)	48%	Bajo
Asociación de Artesanos San Pedro de Guarainag (horchata)	40%	Bajo
Asociación de pequeños tenedores de ganado lechero San Pedro de Naste (leche y papa)	36%	Bajo
Ing. Galo Yupangui (tomate de invernadero)	33%	Bajo
Viveros Flowers Garden (plantas)	32%	Bajo
Comité Red de mujeres de Dugdug (tomate de invernadero y criadero de cuyes)	30%	Bajo
Asociación de pequeños tenedores de ganado lechero San Antonio de Bulán (leche y otros productos derivados)	29%	Bajo
Asociación de pequeños productores agrícolas y ganaderos de Chaullayaco (tomate de invernadero, hortalizas)	28%	Bajo
Sr. Rene Barrera (durazno, manzana, reina claudia)	27%	Bajo
Asociación de pequeños productores agropecuarios de Gullancay (frutales, hortalizas)	27%	Bajo
Sra. Yalanda Abad (tomate de Guyán)	26%	Bajo
Sr. Juan Abad (tomate de invernadero)	26%	Bajo
Asociación Agropecuaria Santa Teresita (tomate de árbol, granadilla)	26%	Bajo
Asociación sustentable de productores agrícolas de Guachapala (tomate de invernadero y abono orgánico)	26%	Bajo
Asociación de desarrollo social y comunitario de Parig (frutales y hortalizas)	26%	Bajo
Desarrollo comunitario Ñuñurco (tomate de invernadero y abono orgánico)	25%	Bajo
Asociación de pequeños productores agrícolas de Guasag (tomate de invernadero, hortalizas)	24%	Bajo
Asociación campesina la Merced de Uzhirloma (ganadería, cultivo de papas, melloco e invernadero de tomates)	23%	Bajo
Asociación de desarrollo comunitario San Vicente de Ferrer (Granos Andinos)	22%	Bajo
Sr. Carlos Delgado (frutales y tomate de invernadero)	19%	Bajo
Sr. Tomas Delgado (durazno, manzana)	16%	Bajo

Fuente: Estudio de campo, primera fase del proyecto

Elaborado por: Belén Maldonado

En el **1º Grupo de 100% a 80%** se observó que existe solo una empresa que tiene un alto nivel para su internalización, con el 86% la empresa Mestiza, de 4 socios, de productos cerámicos para la industria del jardín adicionalmente la empresa ya se encuentra exportando a Perú, Chile y están próximos a entrar en el mercado colombiano, sin embargo, los factores críticos de esta empresa para poder internacionalizarse fueron que tienen un buen sistema administrativo, cuentan con misión, visión, valores y objetivos a corto y largo plazo, tiene su organigrama funcional, tienen un plan estratégico de establecido, la empresa goza de un vasto conocimiento de su producto en el mercado internacional, por esta razón se capacitan constantemente para la mejora continua de su producto, poseen todas las certificaciones exigidas para la exportación como también cuentan con la infraestructura adecuada para producir su producto.

En el 3º Grupo de 74% - 0% en este grupo existen MIPYMES que no tiene el nivel suficiente para internacionalizarse ya que se encuentran el rango de 48% hasta 16% las razones por las cuales las empresas no entran para poder exportar es por el aspecto marketing y ventas lastimosamente todas las MIPYMES previamente analizadas carecen de material publicitario, promoción de su producto, presupuesto para el departamento de marketing, como no cuentan con una logística adecuada para el manejo de las empresas, como se puede observar la mayoría de MIPYMES son asociaciones que tienen un sistema de producción muy ambiguo y tradicional, por otro lado el segundo aspecto negativo de las MIPYMES es el sistema administrativo, no poseen un plan estratégico, misión, visión, valores ni objetivos a corto, mediano y largo plazo; tampoco cuenta con certificaciones.

2.4.1.3 Sector Alimenticio de los cantones Sevilla de Oro y El Pan

En la primera fase del estudio se realizó un análisis de campo del sector alimenticio de los cantones Sevilla de Oro y El Pan, del cual se recopiló la siguiente información:

Tabla 11. División de empresas de los cantones Sevilla de Oro y El Pan

GRUPOS	PORCENTAJE	POTENCIAL
1° GRUPO 100% - 80%		
Artesanos 16 de Septiembre (Mora de Castilla)	81%	Alto
2° GRUPO 79% - 75%		
3° GRUPO 74% - 0%		
Asociación Independiente de Frutilla Orgánica	70%	Bajo
José de Chalacay	51%	Bajo
Asociación de Productores Osoyacu	47%	Bajo
Centro de Acopio de Leche Jesús del Gran Poder	44%	Bajo
Centro de Acopio de Leche Asoprolac	42%	Bajo
Asociacion de Artesanos La Union	35%	Bajo
Pequeños ganaderos 7 de Agosto	31%	Bajo
Ganaderos La Merced	28%	Bajo
Pequeños ganaderos Señor de los Milagros	25%	Bajo

Fuente: Estudio de campo, primera fase del proyecto

Elaborado por: Belén Maldonado

En el **1° Grupo de 100% a 80%** encontramos una empresa que tiene el 81% que representa, dentro del Export Audit, un alto potencial para la internacionalización, por lo tanto se analizó el entorno administrativo, financiero, productivo y de ventas, y se observó que la empresa “Artesanos 16 de Septiembre” que cultivan Mora de Castilla presentan un modelo administrativo apto para el manejo de un mayor cultivo, de esta manera obteniendo un potencial de internacionalización más elevado, la Mora de Castilla tiene una vida de 10 a 15 años, no necesita de un invernadero para crecer ni un sistema de riego automatizado siendo de esta manera más competitiva dentro del mercado, tiene misión, visión, valores y objetivos tanto a mediano como largo plazo, posee registro sanitario y está certificada como MYPIME

En el 3° Grupo de 74% - 0% se observan 9 empresas sin potencial de exportación ya que no cuentan con varias características que son necesarias para poder internacionalizarse, muchas de las MYPIMES no cuentan con logística, ni administración adecuada, no se encuentran registradas como empresas, no cuentan con certificación, ni registro sanitario, en lo que respecta al sistema financiera las empresas no cuenta con créditos, ni registros contables, todas su producción es artesanal para la venta dentro del sector, por lo tanto, se observó que las MYPIMES cuentan con un sistema administrativo, logístico y financiero muy ambiguo y tradicional siendo un limitante para la internacionalización de las empresas.

CAPÍTULO 3: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS MEJORES PRÁCTICAS DE MIPYMES INTERNACIONALES

El capítulo que se expone a continuación, consiste en un estudio de las mejores prácticas de las MIPYMES, para lo cual se analiza el entorno macro y micro económico de las mismas con relación a los principales indicadores haciendo énfasis en las empresas del sector alimenticio. La metodología aplicada consiste en la recolección y análisis de información mediante fuentes secundarias a través de documentos, portales y publicaciones de entidades gubernamentales. Además de la revisión bibliográfica que permita conocer el marco conceptual de las variables económicas que se estudian.

3.1 Análisis macroeconómico

Según Troncoso (2005) la economía es la ciencia que estudia la producción, distribución y consumo de bienes y servicios. El amplio rango del campo de estudio de esta ciencia conlleva a tratarla desde dos perspectivas: microeconómica y macroeconómica. El análisis macroeconómico es una rama de la ciencia económica que aborda el comportamiento de variables como un todo: de las expansiones y de las recesiones, de la producción total, de las tasas de inflación y desempleo, balanza de pagos y tipos de cambio (Astudillo, 2012).

Al respecto, Loor, Ureta, Rodríguez y Cano (2018) sostienen que existe un peso importante en la participación del sector de MIPYMES en el desarrollo de la economía, así como en el empleo que genera. Por lo tanto, la necesidad de mejorar el sector con el objetivo de internacionalizar sus bienes producidos es inminente.

3.1.1 Producto Interno Bruto (PIB)

El PIB representa el valor de la producción final de bienes y servicios en un período determinado y sirve para conocer el nivel de actividad de un país (Gregorio, 2007).

En el ámbito macroeconómico, se analizaron algunos indicadores como el Producto Interno Bruto, considerado como uno de los ratios más importantes para evaluar el desarrollo de la actividad económica de un país. Este indicador muestra el valor total monetario de todos los bienes y servicios producidos en un período determinado (Casares & Tezanos, 2009). Bajo tal contexto, a continuación, se expone el PIB del año 2017 de algunos países:

Tabla 122. *PIB*

PIB del año 2017	
PIB	Miles de millones \$
Estados Unidos	\$ 19.390.604,00
China	\$ 12.237.700,48
Alemania	\$ 3.677.439,13
Colombia	\$ 309.191,38
Ecuador	\$ 103.056,62
Perú	\$ 211.389,27

Fuente: Banco Mundial (2018)

El PIB supone el índice principal para analizar el crecimiento económico de un país, razón por la cual, según datos del Banco Mundial se observa en la tabla anterior este indicador relacionado con países altamente desarrollados con economías en potencia, como son: Estados Unidos, China y Alemania. Por otra parte, se analiza el PIB de países de la región como Colombia, Perú y Ecuador, en donde se indican modelos similares a lo de la región los cuales se encuentran en vías de desarrollo. En tal virtud, se identificó que, dentro de los grandes países, destaca EE.UU., con un PIB de \$19.390.604,00 miles de dólares, que frente a países con igual magnitud evidencia un constante crecimiento económico, en cambio a nivel de Latinoamérica el de menor participación es Ecuador con un valor de \$103.056,62 después de Colombia y Perú.

Al respecto, según la Vicepresidencia de Desarrollo Económico y Competitividad (2018) manifiesta que Estados Unidos se posiciona en primer lugar con relación a otros países por la cual los mercados mantienen la confianza en la solidez de la economía norteamericana, además que la seguridad de las empresas y de los consumidores está en auge, la inversión empresarial ha aumentado y el mercado de vivienda residencial también está repuntando.

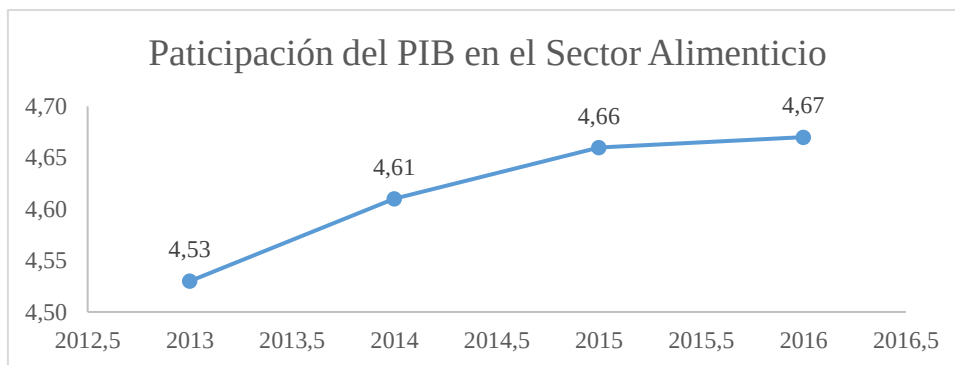


Gráfico 1. Participación del sector alimenticio en el PIB del Ecuador

Fuente: Corporación Financiera Nacional (2017)

Con respecto a la participación del sector alimenticio en el PIB del Ecuador, en el Gráfico 1 se indica que en la elaboración de alimentos y bebidas en el año 2016 que asocia una vinculación respecto al total del PIB de 4,67%; observándose un crecimiento cuya variación porcentual es de 0,14% comparados entre 2013 y 2016.

Tabla 133. PIB en el sector de elaboración de productos

Año	Elaboración de otros productos alimenticios	PIB Total (millones USD 2007)	Participación
2013	287	67.546	0.42%
2014	295	70.243	0.42%
2015	305	70.354	0.43%
2016	310	69.321	0.45%

Fuente: Corporación Nacional Financiera (2018)

Con base a la elaboración de otros productos alimenticios en Ecuador, se observa en la tabla superior que en el año 2016 sumó un total de \$310 millones, con una participación en el total del PIB de 0,45%; y aumentó con respecto al año 2015 en un 2%.

Al respecto, Quispe (2014), manifiesta que la contribución del sector alimenticio y bebidas en la industria manufacturera y de comercio, son las que más aportan al Producto Interno Bruto del Ecuador; con el 14% que se han mantenido en constante crecimiento debido a la inversión extranjera directa que ha recibido el país.

La Revista Ekos (2018), señala que los ejes de comercio alimenticio llevan el mayor peso dentro de la manufactura, el 38% motivado a que Ecuador genera variedad de alimentos

y ha desarrollado una industria prometedora en esta rama, evidenciado en el incremento en la participación del PIB, que pasó de 4,7% en 2008 a 6,1% en 2016. La producción más grande de alimentos se enfoca en el procesamiento y conservación de pescado, camarones y otras especies acuáticas.

3.1.2 Empleo

Según un informe emitido por el BID, el 2018 mostró un escenario positivo con respecto al crecimiento económico de distintas regiones a nivel mundial. Por ejemplo, países como Estados Unidos y China crecieron en un 2,7% y 6,6%, respectivamente. En comparación a los países de la región de América Latina que crecieron 2,2%, datos que se atribuyen en gran parte al volumen de trabajadores en la economía. El 2017 evidenció un aumento considerable de la tasa de desempleo en la región, pasando de 7,9% a 8,4% al final del periodo (BID, 2018), lo cual es preocupante, puesto que, que la participación de las MIPYMES dentro de la economía de un país tiene una gran incidencia en la generación de puestos laborales, y el decrecimiento de estos evidencia una recesión para el desarrollo de este tipo de empresas y a su vez la presencia en el mercado internacional.

A decir de Olmedo (2018), la generación de empleo es crucial para el desarrollo de una región, que debe afrontar retos sociales para reducir las inequidades de ingresos; en los países de la región de Latinoamérica y el Caribe, las características del mercado laboral influyen mayoritariamente en la transición de los individuos a condiciones de pobreza y de no pobreza. Bajo este contexto, seguidamente se detalla las tendencias del mercado laboral según algunos países de la región con datos más relevantes.

Tabla 144. América Latina, total de empleo por tamaño de la empresa

Proporción del empleo por tamaño				
Países	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes
Argentina	12.7	19.1	19.9	48.5
Brasil	18.8	21.6	12.2	47.4
Chile	25.0	24.0	14.0	37.0
Colombia	50.6	17.5	12.8	19.1
Ecuador	44.0	17.0	14.0	25.0
El Salvador	66.6	8.6	6.2	18.6
México	45.6	23.8	9.1	21.5
Perú	77.7	10.5	6.4	5.4

Fuente: (Cooperación Económica y Técnica, 2018)

En la Tabla 14, es necesario enfocarse que existe un alto índice de crecimiento de empleo en las micro empresas como es el caso de El Salvador con un 66,6%, Colombia 50,6% y Ecuador 44%, no obstante, en las pequeñas empresas Colombia y Ecuador tienen un crecimiento menor, mientras que en las medianas empresas el que mayor participación tiene es Argentina con un 19,9%, finalmente en las grandes empresas el que muestra mayor crecimiento es Argentina con el 48,5% y Ecuador 25%.

De acuerdo con la Revista Ekos, la industria manufacturera es el sector principal en la generación de valor agregado en la economía ecuatoriana, entre las principales actividades, se encuentra la de alimentos y bebidas, generando el 10,7% del total de empleo, del cual el 49% es empleo pleno (Ekos, 2019).

Por lo tanto, la industria de alimentos y bebidas representa una gran fuente de empleo principalmente para obreros, debido a que el 72,8% del personal ocupado del sector pertenece a esta categoría y de éstos el 68,4% es personal de género masculino.

Tabla 15. *Elaboración de alimentos preparados para animales*

Elaboración de alimentos preparados para animales	Número de empresas 2016 – 2017	Número de empleados 2016 - 2017
Grande	17	2220
Mediana	20	354
Micro	14	39
Pequeña	13	77
Total	64	2690

Fuente: Corporación Financiera Nacional (2018)

Según la Corporación Financiera Nacional (2018), y EKOS realizan un análisis con relación a los años 2016 – 2017 en lo cual se desprende lo siguiente: en el año 2016 se encontraban registradas 64 empresas dedicadas a la elaboración de alimentos preparados para animales, la mayor concentración de ellas está en las provincias de Pichincha, Guayas y Tungurahua. En ese año fueron contratados dentro de este sector 2.690 empleados para la fabricación de estos productos.

Por su parte, la revista Ekos (2018), señala que la manufactura es uno de los sectores más importantes para un país, y permite la elaboración de productos con un mayor nivel de valor agregado, en los cuales existe buena capacidad de diferenciación y, sobre todo, un menor nivel de volatilidad en los precios. El desarrollo de este sector fortalece al país,

porque más allá de lo mencionado, también genera fuentes de empleo calificadas y formales. De acuerdo con el INEC, a septiembre de 2017 esta actividad generó el 11% del empleo total del país, en el año 2016 la producción con mayor participación fue la fabricación de alimentos y bebidas representada por el 38%.

Así mismo, Ron y Sacoto (2017) mencionan que las empresas generadoras de empleo en Latinoamérica son las pequeñas y medianas que producen empleos aproximadamente en un 67% del total de la fuerza laboral, mientras que en Ecuador el 39% de empleos son generados por microempresas el 17% a pequeñas y 14% a medianas (Sacoto, 2017).

Al respecto, se concluye que este sector de manufactura de alimentos y bebidas es una de las industrias más importantes tanto a nivel latinoamericano como nacional, ya que ha tenido una contribución positiva en la generación de empleos en las PYMES, buscando mejorar la estabilidad económica de las personas que trabajan dentro de este sector, sin embargo se deben establecer acciones, políticas y estrategias que potencien el crecimiento de este tipo de compañías, contribuyendo como una ventaja competitiva para la internacionalización de MIPYMES. Dichas acciones estratégicas pueden estar enmarcadas bajo la adopción de la teoría de benchmarking como medio para acoger las mejores prácticas de entidades clasificadas como PYMES de otros países, en donde se evidencia una mayor contribución de estas entidades con el PIB, exportaciones e importaciones.

3.1.3 Exportaciones e importaciones

El sector alimenticio muestra una importante presencia dentro de las exportaciones e importaciones del país, aspecto importante dentro del presente tema de investigación, puesto que se analiza a nivel general indicadores económicos (exportación e importación) que inciden sobre la situación de las empresas con potencial de internacionalización.

Cermeño y Rivera (2016) manifiestan que las importaciones son percibidas como bienes que se encuentran, junto con los bienes domésticos, en la canasta de consumo de los agentes nacionales; por su parte, las exportaciones integran la canasta de consumo de los agentes en el extranjero.

Según el Ministerio de comercio exterior e inversiones (2018), las exportaciones realizadas por Ecuador crecieron en 10% en el año 2018 frente al 2017. En donde, Estados

Unidos fue el principal destino de dichas exportaciones, seguido de la unión europea y China. Los productos principales de ventas no petroleras fueron banano, camarón, flores naturales y enlatados de pescado y cacao.

Los datos que se exponen en la siguiente tabla corresponden a las principales exportaciones según el país y el producto realizadas por el Ecuador en el periodo 2018.

Tabla 166. Principales productos alimenticios exportados de Ecuador a Estados Unidos 2015 - 2018

PRODUCTOS	Participación % 2018	2015	2016	2017	2018	Var. 2017-2018 % USD
Flores naturales	25%	73	100	91	141	↑ 55% 50
Banano	20%	81	91	91	108	↑ 19% 17
Camarones	18%	102	80	81	100	↑ 23% 19
Pescado	7%	27	20	14	36	↑ 162% 22
Enlatados de pescado	4%	18	13	19	23	↑ 23% 4
Demás formas en bruto de oro	4%	139	44	20	21	↑ 3% 1
Atún	2%	7	10	11	14	↑ 27% 3
Plátano	2%	9	9	10	12	↑ 22% 2
Elaborados de banano	2%	8	7	8	12	↑ 53% 4
Cacao	2%	71	36	29	12	↓ -60% -18
Principales productos	86%	535	411	375	479	↑ 28% 105
Resto de productos	14%	63	65	73	75	↑ 4% 3
Exportaciones no petroleras	100%	598	476	447	555	↑ 24% 107

Fuente: Ministerio de comercio exterior e inversiones (2018)

Elaborado Belén Maldonado

Como se manifestó anteriormente, EE.UU., fue el principal país al que se exportaron productos del sector alimenticio del Ecuador. Por tanto, en la Tabla 16 se identificó que la mayor participación dentro de estos productos la ocupan: flores naturales (25%), banano (20%) y camarones (18%), principalmente. De igual manera se puede apreciar que existe un crecimiento de las exportaciones en el periodo 2018 con respecto al 2017 de la mayoría de dichos productos y tan solo en el cacao se refleja un decrecimiento de las exportaciones con una variación negativa del -60%.

Tabla 177. Exportaciones que realiza Ecuador hacia otros países 2013 – 2017

País	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Perú	7,89	10,57	19,88	21,92	30,53	90,79
Colombia	4,72	5,60	5,2	7,21	8,66	31,39
Arabia Saudita	0,00	0,00	0,00	0,00	7,50	7,5
Panamá	1,61	2,63	1,04	1,82	7,02	14,12
Estados Unidos	0,20	0,44	3,4	6,15	2,73	12,92
Honduras	11,16	2,28	0,78	0,82	1,48	16,52
Costa Rica	1,43	1,81	1,44	1,49	1,15	7,32

Resto del mundo	9,02	9,12	9,09	8,95	3,68	39,86
Total	36,03	32,45	40,83	48,36	62,75	220,42

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2018)(millones USD FOB)

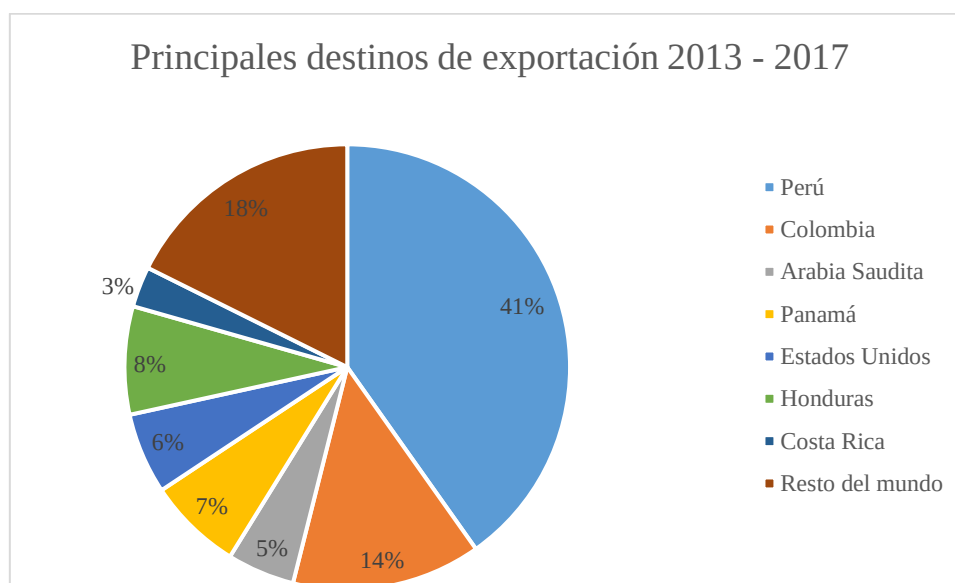


Gráfico 2. Exportaciones que realiza Ecuador hacia otros países (millones USD FOB)

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2018)

Como se observa en la el Gráfico 2 con relación a las exportaciones que realiza el Ecuador hacia otros países como Perú, Colombia, Arabia Saudita, Panamá, Estados Unidos, Honduras, Costa Rica y resto del mundo, el que mayor participación tiene con relación al resto de países es Perú con un porcentaje del 41% y Colombia 14% considerados países vecinos, mientras que el bajo porcentaje en envió de productos es al destino de Costa Rica con un 3% de representatividad.

Al respecto, Loor (2018) manifiesta que dentro de los productos exportados por las PYMES ecuatorianas resalta el segmento de alimentos y bebidas, puesto que alrededor del 60% de las exportaciones enviadas hacia la Unión Europea (UE) pertenecen al segmento de frutas, legumbres y plantas; 19% cacao, café y té; 15% pescado y sus derivados, entre otros (la mayoría de ellos del ámbito no alimenticio, entre estos se destacan artículos textiles, productos de madera y papel, bebidas espirituosas y tabaco, productos agropecuarios, productos de cuero, etc.); en caso de no haberse dado el acuerdo con la UE, las afectaciones podrían haber caído especialmente en el empleo, tomando en consideración que este tipo de empresas son intensivas en la generación de tasas ocupacionales en Ecuador.

▪ Importaciones nacionales

Según el Banco Central del Ecuador, dentro de las importaciones el sector de alimentos y bebidas representa un total de USD 5.575 millones en el período 2013 – 2016, constituyendo un 4,8% del total de productos importados a nivel nacional. La variación existente entre exportaciones e importaciones, se debe principalmente a que el Ecuador es uno de los países con un gran potencial en exportación de preparados y bebidas (pasta, salsas, conservas, condimentos, jugos, etc.), por las importaciones son mínimas. Los datos expuestos en el siguiente gráfico reflejan que la actividad con mayor participación en este segmento son las preparaciones alimenticias diversas con un 46,4%, seguido de preparaciones a base de cereales con un 23,9%.

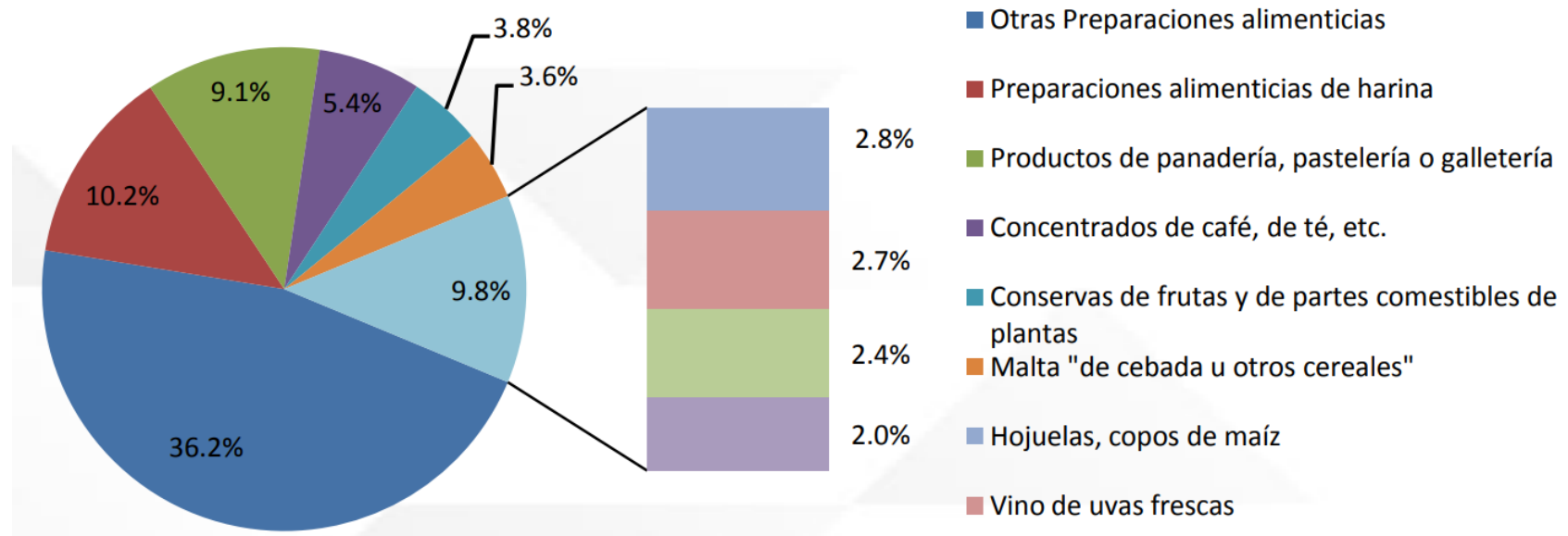


Gráfico 3. Importaciones nacionales

Fuente: Corporación Financiera Nacional (2017)

Tabla 188. Importaciones nacionales por país (2013-2017) FOB millones USD

Área económica destino	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Perú	80,98	110,89	104,52	128,18	191,77	616,34
Estados Unidos	14	18,72	20,93	22,5	32,12	108,27
Colombia	12,15	14,79	11,27	9,89	12,69	60,79
España	1,81	4,15	3,99	4,08	7,35	21,38
Brasil	4,89	6,68	5,59	5,03	6,88	29,07
Holanda	0,57	1,11	1,06	2,17	6,45	11,36
Guatemala	0	2,27	3,22	3,65	6,01	15,15
Resto del mundo	11,94	13,07	9,71	15,15	21,67	71,54
Total	126,34	171,68	160,29	190,65	284,94	933,9

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2018)

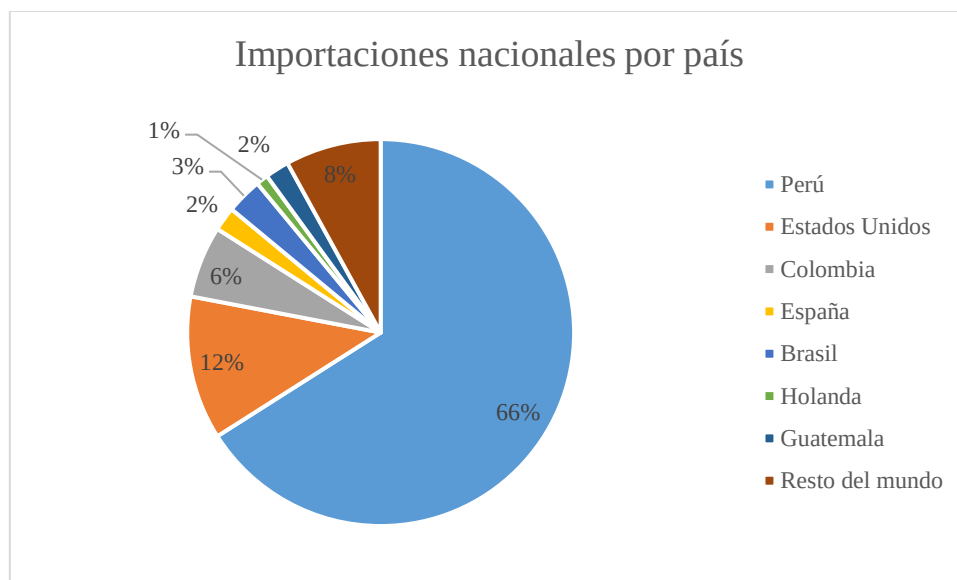


Gráfico 4. Importaciones por país (millones USD FOB)

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2018)

En la Tabla 18 en importaciones en el análisis del periodo 2013 al 2017, Ecuador importa productos a países como Perú, Estados Unidos, Colombia, España, Brasil, Holanda y Guatemala, este sector importa principalmente a Perú un 66% y Estados Unidos 12%

3.1.4 Balanza Comercial

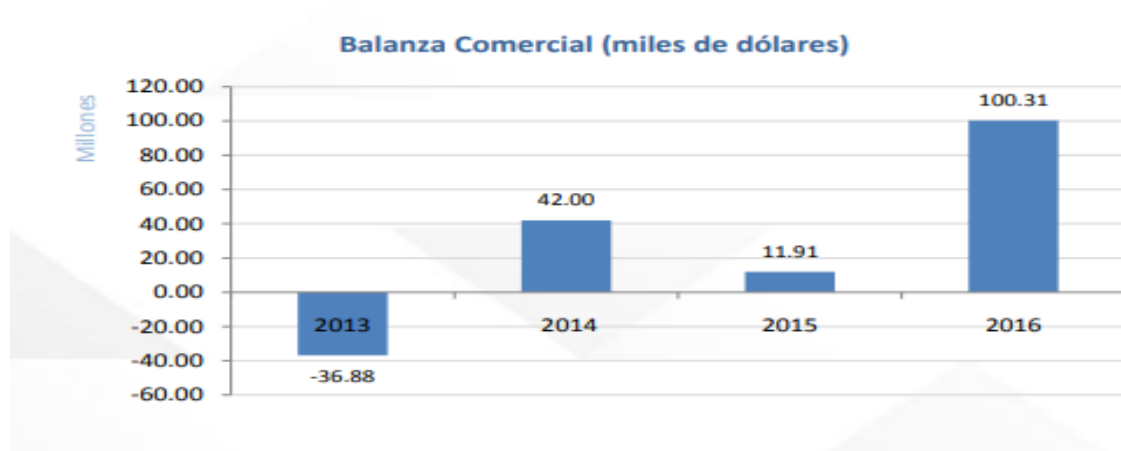


Gráfico 5. Evolución de la Balanza Comercial del Ecuador, sector alimenticio período 2013 - 2016

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

El comportamiento de la balanza comercial es un punto clave para la toma de decisiones económicas, financieras y sociales de las naciones. En el Gráfico 6 con relación a la Balanza Comercial del Ecuador en el periodo de análisis 2013 al 2016 se observa que con respecto a preparaciones alimenticias diversas se presenta como positiva en el periodo en el año 2016, no obstante que en el año 2013 ha existido un déficit en este indicador, esto debido a que en parte las importaciones se incrementaron respecto de los años anteriores.

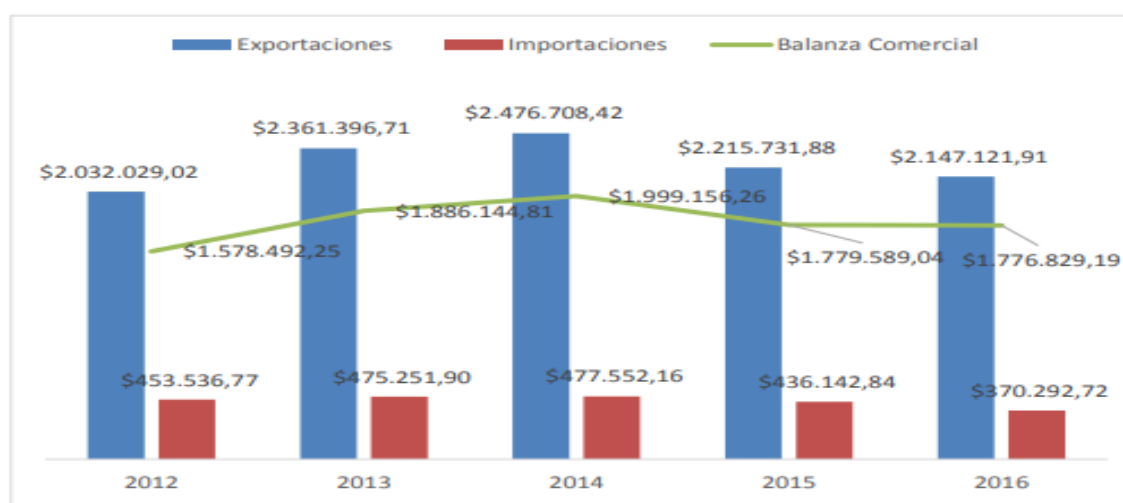


Gráfico 6. Exportaciones, Importaciones y Balanza comercial

Fuente: De acuerdo con el Banco Central del Ecuador, citado por (Elena, 2018)

Con relación a la Balanza Comercial (BC) de la industria alimenticia Ecuador en 2012, cerró con un superávit de \$1'578,492.25 al ser comparado con el año 2016 que fue de \$1'776,829.19, hubo un crecimiento de \$198,336.94, durante los 5 años analizados, en cambio en las exportaciones totales de alimentos procesados, se identificó un crecimiento sostenido, aunque moderado, en el 2014 de \$1'999,156.26 que luego cae en los años posteriores, este incremento notorio en 2014 responde a los beneficios de las negociaciones con la Unión Europea que se cerraron a mediados de 2014 y que incentivaron la industria nacional. Mientras que las importaciones en promedio se mantuvieron en \$442,555 lo cual fue suficiente para lograr una BC en superávit durante el período de años analizado.

La información expuesta permite conocer que las empresas clasificadas como MIPYMES dedicadas a la comercialización de productos alimenticios, aunque tengan presencia en el mercado internacional, este se encuentra en un escenario decreciente, puesto que debido a factores políticos o económicos existe un retroceso en el desarrollo de estas organizaciones, incidiendo en la reducción de exportaciones.

Por otra parte, el siguiente gráfico muestra la balanza comercial de Colombia, puesto que este estudio tiene como finalidad analizar las practicas exitosas de MIPYMES de ese país para aplicarlas mediante un plan estratégico al contexto nacional.

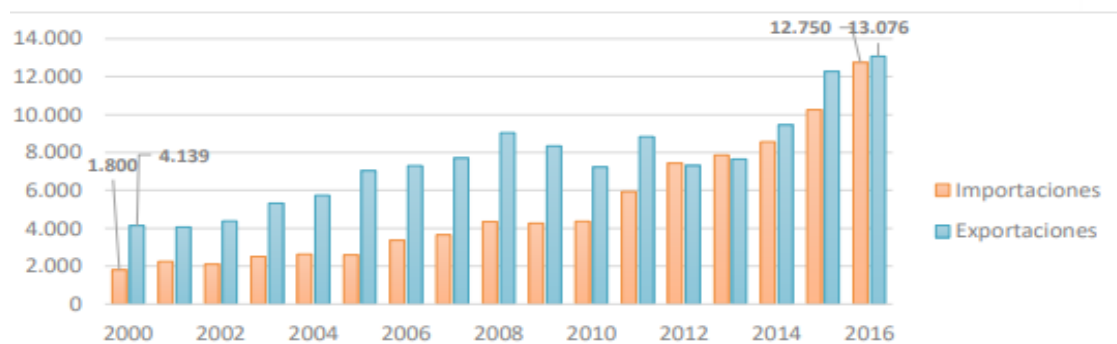


Gráfico 7. Balanza comercial del sector alimentos y bebidas en Colombia

Fuente: (Castrillón, Análisis de la situación y recomendaciones de política de bioeconomía, 2018)

En el Gráfico 7, en Colombia la Balanza Comercial del sector alimentos y bebidas en el año 2016, tiene un crecimiento positivo en relación a las exportaciones de \$13.076 pesos (\$54.9192 miles de millones dólares estadounidenses), mientras que en las importaciones por un valor monetario de \$12.750 pesos (\$ 52.275 miles de millon estadounidense), por la cual el comercio exterior, enseña un crecimiento a nivel histórico marcado con

cifras a favor de las exportaciones colombianas; solamente en los años 2012 y 2013 el sector alimenticio y bebidas presentó déficit, el resto de los años, entre el periodo del año 2000 al 2016 se ha caracterizado por superávits comerciales. Sin embargo, la variación porcentual de las importaciones ha sido muy fuerte para los años 2015 y 2016.

Bajo tal contexto, Arévalo y Vanegas (2016) manifiestan que con relación a Colombia el sector alimenticio se desarrolla en áreas urbanas, donde se ubican grandes industrias. Las empresas que se dedican al procesamiento de alimentos en Colombia se componen de multinacionales a gran escala, pequeñas y medianas empresas y fabricantes artesanales, donde la industria de alimentos es uno de los sectores más grandes, potenciales y fundamentales de la economía, éste representa el 28% de la producción industrial y el 22% del total de la fuente de empleo.

3.2 Análisis microeconómico

Se enfoca en el estudio del comportamiento de los sectores económicos individuales, de las elecciones entre recursos escasos, hechas por los individuos y las empresas (Astudillo, 2012). La microeconomía se desarrolla con el propósito de analizar las preferencias y decisiones de los consumidores, del comportamiento de empresas y la determinación de precios.

3.2.1 Contexto socio-económico

Loor (2018) menciona al contexto socio económico de la Pyme que en el nuevo enfoque mundial se enfrenta a nuevos retos bajo un entorno globalizado y competitivo, obligándose a la incorporación de tecnología e innovación como mecanismos competitivos y de creación de valor para el consumidor de sus productos o servicios, además cada uno de los cambios que la sociedad se debe adaptar por parte del crecimiento del sector empresarial determina una mejoría en la sociedad, en forma directa como es el empleo a través de la dependencia de productos o materias primas entre sectores que aportan a un sector y de forma indirecta el aumento de impuestos.

Por otra parte manifiesta Estupiñán (2015) que en la situación actual de las PYMES a nivel latinoamericano y mundial existe consenso en reconocer la importancia que tienen estas empresas por su significativo aporte a la generación de empleo, crecimiento

económico y desarrollo del país, lo que a su vez apoya a la reducción de la pobreza y mejor distribución del ingreso apoyando así a una mejor unión social.

En contraste, las Pymes en el Ecuador tienen escaso acceso al crédito productivo, los bancos facilitan financiamiento a aquellas empresas que pueden otorgar garantías superiores y hasta hipotecarias, razón por la cual la desventaja es que el 50% de las PYMES asociadas a la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa, se encuentran marginadas del crédito bancario, considerado además como el crédito más caro para este tipo de actividades de estos pequeños empresarios. Frente a esta situación resulta difícil mejorar sus sistemas de producción, su tecnificación, resignándose a puestos muy rezagados dentro de la competitividad.

3.2.2 Políticas de apoyo a las PYMES

La Cooperación Económica y Técnica (2018), hace referencia a un conjunto de políticas de apoyo a las PYMES, mismas que se describen a continuación:

- Potenciar el crecimiento de las empresas más dinámicas
- Fomentar la creación de firmas de base tecnológica
- Creación de empresas
- Acceso al financiamiento
- Asistencia técnica y capacitación
- Innovación y mejoras de gestión
- Apoyo a las pymes basadas en la cooperación empresarial y la colaboración interinstitucional, con el fin de mejorar el desempeño productivo y competitivo de las empresas y crear un ambiente de negocios pujante, innovador y dinámico.

Por otro lado, Arévalo y Vanegas (2016), manifiestan que en Colombia existen otras políticas de apoyo con base a las PYMES:

- Reducción de las tasas de interés para los segmentos de microcrédito y PYMES
- Constitución de un mercado alternativo para la negociación de acciones de PYMES

- Reducción de tasas subsidiadas
- Apoyo a las empresas de menor tamaño por medio de organizaciones gubernamentales que fomentan el comercio mediante acceso a financiamiento.
- Promoción a la pequeña y mediana empresa por medio de portales web, ferias internacionales, entre otras.

Las PYMES en el Ecuador también son empresas que se miden o se forman de acuerdo al volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas.

3.2.3 Número de PYMES

Con el objetivo de realizar una comparación de las empresas clasificadas como MIPYMES pertenecientes al Ecuador y Colombia, se estableció el tamaño de dichas entidades, considerando que en este trabajo de investigación se analizará las mejores prácticas de empresas líderes en el segmento alimenticio del mercado internacional, específicamente del país de la región, Colombia.

Tabla 199. *Tamaño de las empresas en Colombia 2008*

Tamaño	Número de empresas
Microempresa	596.100
Pequeña	21.249
Mediana	5.365
Grande	6.083

Fuente: (Ministerio de Comercio, Industrias y Turismo, 2018)

Como se observa en la tabla anterior, en Colombia existe un amplio volumen de empresas dedicadas a la comercialización de bienes o servicios, de las cuales, la microempresa es la de mayor prevalencia, representando un total de 596.100 entidades, le sigue la pequeña empresa con 2.249, grande y mediana empresa con 6.083 y 5.365 número de instituciones respectivamente.

Tabla 20. Número de MIPYMES, ECUADOR

	Establecimientos	%
Venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas y tabaco	87,244	17.4%
Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas.	44,722	8.9%
Venta al por menor de prendas de vestir, calzado y artículos	25,432	5.1%
Mantenimiento y reparación de vehículos automotores.	20,437	4.1%
Otras actividades de telecomunicaciones.	17,528	3.5%
Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en puestos	15,627	3.1%
Otras actividades de venta al por menor en comercios no especializado	15,474	3.1%
Venta al por menor de alimentos en comercios especializados.	14,634	2.9%
Actividades de peluquería y otros tratamientos de belleza.	14,426	2.9%
Venta al por menor de productos farmacéuticos y medicinales.	10,884	2.2%
Los 229 sectores restantes	233,809	46.7%

Fuente: (Universidad Andina, 2018)

Por otra parte, la tabla anterior permite conocer detalladamente el número de empresas en el Ecuador según el tipo de actividad que realiza, evidenciando que el sector alimenticio es el que tiene mayor participación frente a otras actividades. Es decir, en Ecuador existen 87.244 organizaciones que se dedican a la venta de alimentos.

3.2.4 PYMES de tamaño relacionado al Ecuador

Tabla 211. Activos totales PYMES en Colombia

Tamaño	Activos Totales
Microempresa	Hasta \$230.750.000
Pequeña	Superior a \$230.750.000 hasta \$230.750.000
Mediana	Superior a \$230.750.000 hasta \$13.845.000.000
Grande	Superior a \$13.845.000.000

Fuente: (Ministerio de Comercio, Industrias y Turismo, 2018)

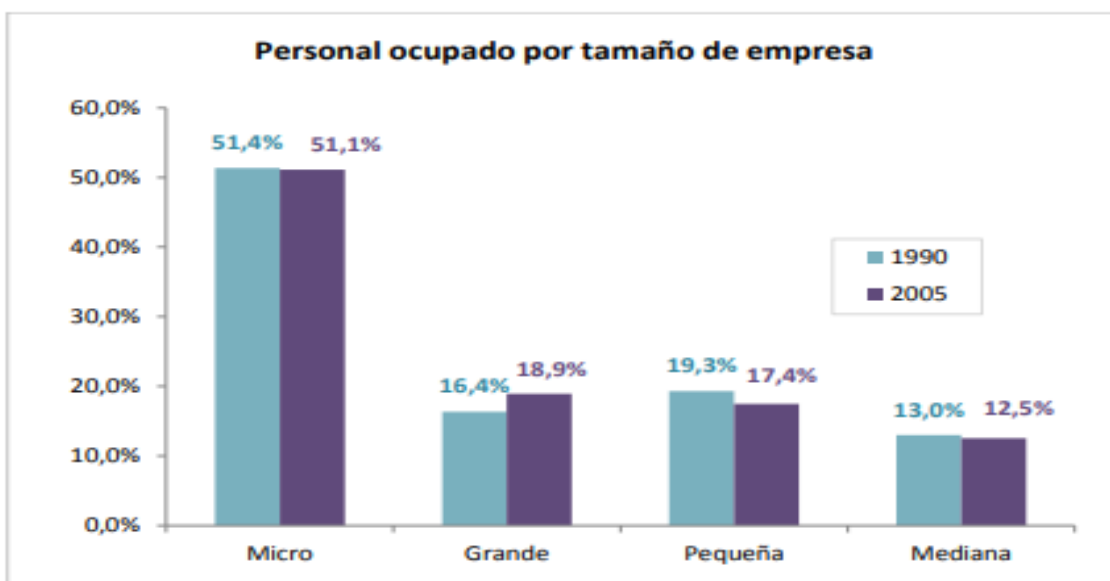


Gráfico 8. Personal ocupado por tamaño de la empresa Colombia
Fuente: (Departamento Nacional de Planeación, 2019)

En comparación con los países Colombia y Ecuador con relación a las ventas o activos totales en la aportación a las PYMES, se observó que el que mayor ingresos tiene son las empresas grandes debido al volumen de empleados y empleo que generan, no obstante en Ecuador en esta clasificación de entidades, el volumen del personal ocupado es de más de 200 trabajadores con un monto de ventas de \$5'000,000.01 en adelante, mientras que en Colombia la participación del personal ocupado por tamaño de la empresa su crecimiento se encuentra implementado en las micro empresas con el 51,1%.

Es por esto que el tema de la internalización es de elevada relevancia, puesto que considerando la existencia de empresas que pretenden realizar actividades de comercio en el mercado exterior, son muchos los motivos que se pueden encontrar como limitantes, por ejemplo, uno de ellos es la falta de información y conocimiento de las entidades acerca de las oportunidades que se presentan en los mercados extranjeros, así como la falta de apoyo por parte del Estado para promover el desarrollo de MIPYMES y acercarlas al mercado exterior, en este último factor se han potenciado las medidas restrictivas al comercio imponiendo una serie de trabas y procesos engorrosos que dificultan el comercio internacional.

CAPÍTULO 4: PLAN ESTRATÉGICO CON LAS MEJORES PRÁCTICAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MIPYMES DEL AZUAY

4.1 Determinación de las brechas existentes entre los factores críticos de éxito de las MIPYMES locales frente a las mejores prácticas internacionales

Con la finalidad de establecer las brechas existentes entre los factores críticos de éxito de las MIPYMES locales frente a las mejores prácticas internacionales se tomó como ejemplo a las empresas del mismo segmento del sector alimentos de Colombia. Para conocer las variables que contribuyan a estudiar las mejores prácticas internacionales se aplicó una encuesta a tres empresas colombianas pertenecientes al segmento de alimentos contrarrestando con la revisión bibliográfica con respecto a estas compañías; posteriormente para comparar con las empresas locales que forman parte del presente estudio, como se aprecia en el Anexo 1.

El cuestionario estructurado con preguntas cerradas en su mayoría y abiertas para determinar ciertas variables, en donde se indagó sobre los siguientes aspectos: información general de las empresas, área administrativa, investigación y desarrollo, calidad, comercialización, recursos humanos, medio ambiente y área financiera. Se aplicó la entrevista a 10 empresas clasificadas como MYPYMES colombianas, consideradas como un grupo focal, puesto que dichas empresas estuvieron dispuestas a colaborar con el estudio. Se envió la entrevista a través de la aplicación virtual de Formularios Google, plataforma que brinda la facilidad para realizar este tipo de estudios y obtener resultados estadísticos según la respuesta. Posteriormente, luego de enviar el formulario mediante correo electrónico se obtuvo respuesta de tres entidades. Los resultados obtenidos de la entrevista a fin de recopilar información cualitativa se pueden observar en el Anexo 2.

En tal virtud, a continuación, se presenta el análisis de las empresas colombianas tanto de los principales resultados obtenidos en la entrevista como de la revisión teórica de dichas entidades, según estudios y fuentes de información secundarias.

4.1.1 Análisis de las MIPYMES del sector alimenticio en Colombia

4.1.1.1 Información general

La industria de alimentos y bebidas mantiene la mayor distribución de las industrias y la más alta participación en el PIB (Cuevas y Acevedo, 2017). Según datos de Confecámaras (citado por Rosero, 2007) en Colombia el 96% de las empresas son MIPYMES y Bogotá alberga el mayor número.

Con relación a los factores críticos de éxito y las mejores prácticas internacionales, en Colombia existen diversas MIPYMES con una marcada cultura empresarial, por lo cual la severa estructura de la normatividad legal colombiana, conlleva a que las organizaciones pertenecientes al sector de alimentos a poseer certificaciones que califiquen las instalaciones como apropiadas para producir sus bienes agrícolas. La industria de alimentos se caracteriza por una amplia conexión con actividades pecuarias, primordialmente con la avicultura, porcicultura y ganadería; cabe mencionar que las pequeñas empresas han sido en la mayor parte de las economías las que proporcionan productos y servicios básicos para el beneficio del consumidor. En Colombia existen diversos sectores, pero los más representativos para la actividad de este segmento son: productos cárnicos, lácteos, productos de ganadería y alimentos balanceados (Botero, López, Carlos Posada, & García, 2015).

Según los resultados de las entrevistas la actividad principal se relaciona con la elaboración de cacao, productos cárnicos y elaboración de panela. Por su parte, contrarrestando con la revisión bibliográfica, según Castrillón (2018) menciona que el sector de alimentos y bebidas se integra por las siguientes actividades económicas:

Tabla 24. Actividades económicas del sector alimenticio

Sector de alimentos y bebidas
Carnes y pescados
Aceites y grasas animales y vegetales
Productos lácteos
Productos de molinería, almidones y sus productos
Productos de café y trilla

Azúcar y panela

Cacao, chocolate y productos de confitería

Fuente: (Castrillón, 2018)

Por otra parte, el número de empleados que laboran dentro de este sector de las MIPYMES, se mencionan a continuación:

Tabla 225. *Tamaño de las MIPYMES*

Tamaño de la empresa	Número de trabajadores
Mediana	50 a 200
Pequeña	11 a 50
Microempresa	No superior a los 10

Fuente: (Reina, 2009).

De acuerdo con el análisis de la información cualitativa, la mayoría de entidades cuentan con más de 30 empleados, ubicándose dentro del segmento pequeña y mediana empresa según el número de trabajadores.

4.1.1.2 Área administrativa

Para el análisis del área administrativa, se consideró los resultados de la entrevista aplicada a las empresas colombianas y la revisión bibliográfica.

Colombia es un país que cuenta con una amplia oferta en el área de alimentos, en donde la mayoría de las entidades pertenecientes a esta industria son clasificadas como MYPYMES. El apoyo por parte del gobierno se ha visto en auge con la finalidad de ayudar a las de empresas a internacionalizarse; en consecuencia, se han suscrito convenios para PYMES de diversas industrias, entre ellas de alimentos para exportar a diferentes destinos en Europa (PROCOLOMBIA, 2019).

El convenio realizado a partir del 2013 fue para comenzar el proceso de adecuación de la oferta exportable mediante los “*Export Coaching Programs (ECP)*”; en efecto al final del periodo las MIPYMES llevaron sus productos y servicios a clientes de 100 países, entre ellos Mónaco, Finlandia, Eslovenia, Croacia, Tanzania, Senegal, entre otros. De esta manera se permite a las micro, pequeñas y medianas empresas conquistar más mercados (PROCOLOMBIA, 2019).

Con la misma tendencia, en 2014 se llevaron a cabo capacitaciones dirigidas a las PYMES colombianas con la misión de aprendizaje en materia de internacionalización sobre tendencias de consumo, en donde los ejes de las conferencias efectuadas fueron sobre calidad, tecnología y cadenas de comercialización. Por su parte, en 2016 el pilar estratégico de apoyo a la internacionalización de las empresas de este segmento fue el comercio electrónico o *e-commerce*; esto debido al rápido crecimiento de ventas por internet, las cuales tuvieron un incremento del 27% en el último año.

Según PROCOLOMBIA (2016) para iniciar en el comercio electrónico como práctica para exportar se debe empezar por tener un producto o servicio diferenciador, y para ello se requiere: contar con un producto o servicio, poseer una plataforma de compra (página web informativa y de asesoría al cliente), sistema de pagos, logística adecuada que permita entregar el producto al consumidor final en condiciones óptimas; y brindar garantía o servicio postventa.



Ilustración 7. Producto diferenciador como base en el comercio electrónico
Fuente: (PROCOLOMBIA, 2016)

En resumen, el éxito de los negocios de Colombia que han logrado internacionalizarse se debe a las siguientes razones:

- Aprovechamiento de nuevas tecnologías
- Productos y servicios de valor agregado
- Diferenciación
- Imagen de producto según estándares
- Información suficiente de los productos
- Respuesta a tiempo a inquietudes de los clientes

- Capacidad para exportar y reponer a tiempo

4.1.1.3 Área de producción

Al igual que el ítem anterior, el área de producción se analiza dentro de la entrevista brindando los resultados sobre el tema, el cual fue contrastado con la teoría e información secundaria.

El 90% de las exportaciones colombianas es realizado por las micro, pequeñas y medianas empresas, representado el 96% de la industria nacional, el 63% del empleo, el 45% de la producción manufacturera, el 40% de los salarios y el 37% del valor agregado. Debido a su alta relevancia para la economía del país, se observa que la internacionalización no es solo para las grandes empresas, si no para las MIPYMES, quienes tienen un alto potencial para internacionalizarse mediante la comercialización de sus bienes o servicios a mercados extranjeros.

En función al componente de producción y logística con respecto al análisis de las MIPYMES en Colombia, existen ciertos factores críticos que podrían afectar al proceso de internacionalización, por ejemplo, hay una subutilización de los equipos, puesto que existe una tendencia a trabajar sobre pedidos, lo que evidencia una ineficiencia en la producción derivada de la carencia de una economía de escala (Zapata, 2004). Adicionalmente, según los resultados de las entrevistas se identificó la inexistencia de una estructura de costos de producción actualizada que impide realizar cotizaciones rápidas y de forma correcta. En cuanto a logística se observan deficiencias en los procesos de producción e instalaciones no adecuadas por su ubicación o reducido tamaño. Hay, por otra parte, un manejo inadecuado de los inventarios tanto de materias primas como de productos terminados. Se compran materias primas para aprovechar precios especiales o evitar la carencia de estas en el futuro, más no se tienen segmentos definidos o nichos de mercado y su demanda respectiva.

En contraste, según un estudio realizado por Montoya, Montoya y Castellanos (2010) una de las dificultades de las PYME en Colombia es la baja sofisticación y agregación de valor en los procesos productivos. Estos resultados concuerdan con un reporte de MIPYMES emitido por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (2018) en cuanto a productividad se identificó que en la industria, servicios y comercio

la productividad del segmento de las Pymes es baja. Al respecto, según las entrevistas aplicadas, para las empresas que están en el sector de alimentos y bebidas existen dificultades vinculadas al alto costo de la producción, así como los empaques y las maquinarias.

Por su parte, un informe de la Cámara de Comercio de Barranquilla (2016) en donde se analiza el perfil de una muestra de 188 empresas MIPYMES, ubicadas en el departamento del Atlántico en Colombia muestra que uno de los resultados principales es que muy pocas empresas no planifican sus procesos de producción. Es decir, que existe una práctica de planificación, sin embargo, los resultados evidencian que no se toman en cuenta ciertos aspectos como por ejemplo el manejo de inventarios y costos atribuidos a la producción.

En tal virtud, en este componente se observaron factores críticos que podrían afectar al adecuado proceso de internacionalización según los resultados encontrados en las encuestas como en la revisión bibliográfica, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Producción y Logística	Factores críticos de éxito	Nota
Proceso de producción establecido, organizado y documentado	✓	Certificaciones que garantizan instalaciones de producción adecuadas
Estructura de costos de producción definida	✗	Falta de una estructura de costos de producción actualizada
Logística	✗	Ubicación y reducido tamaño
Materias primas	✗	Inadecuado manejo de inventarios de materias primas y productos terminados
Procesos productivos	✗	Baja sofisticación y agregación de valor en la producción

Ilustración 8. Factores críticos producción y logística

Elaborado por: Belén Maldonado

4.1.1.4 Área financiera

Una investigación realizada por Hernández, Bustamante, Porto y José de la Ossa (2014) ejecutan un estudio con la finalidad de evaluar a las PYMES del sector lácteo, la investigación muestra que los componentes de finanzas y mercadeo muestran evaluaciones inferiores, alcanzando grados cercanos a la media, y, por ende, distantes de los grados idóneos de competitividad. La siguiente tabla muestra, la evaluación de las empresas PYMES del sector lácteo con respecto a varias áreas de estudio, como por ejemplo: administración, producción, finanzas y mercadeo.

Tabla 236. *Ranquin de la competitividad por subárea MIPYMES Colombia*

Área	Sub-área	Grado
Administración y talento humano	Planeación y organización	2,4
Administración y talento humano	Desarrollo y contratación	2,1
Producción	Productividad	2,0
Administración y talento humano	Dirección y control	1,9
Producción	Tecnología	1,8
Finanzas	Planeación financiera	1,7
Producción	Innovación	1,7
Mercadeo	Plan de mercadeo	1,7
Finanzas	Control financiero	1,6
Administración y talento humano	Reclutamiento y selección	1,6
Finanzas	Valor económico agregado	1,4
Mercadeo	Investigación de mercado	1,4
Finanzas	Gestión financiera	1,3
Mercadeo	Segmentación	1,3
Mercadeo	Mercadeo relacional	1,2

Fuente: (Hernández, Bustamante, Porto, & Ossa, 2014)

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2018) una de las barreras existentes para los empresarios es el acceso a los esquemas de financiación, derivados de las exigencias por el control de riesgos que impera en el sistema financiero colombiano. Al respecto, según el resultado de las encuestas se ha visto un importante avance de las Pymes, puesto que han optado por mejorar sus esquemas de administración mediante la

implementación de programas de desarrollo empresarial que les permite mejorar sus esquemas de gestión. Debido a esto, la colocación de crédito bancario tuvo un gran avance ya que aproximadamente el 90% de las instituciones financieras han creado secciones enfocadas en PYMES.

No obstante, entre las limitantes que deben afrontar las pequeñas y medianas empresas del sector de alimentos y bebidas, son las altas barreras de ingreso al capital, bien sea en infraestructura o en recursos humanos.

En el ámbito financiero, las empresas registraron para el 2016 \$553.214 millones en ventas, siendo las unidades medianas las de mayor participación en dichas ventas con 44%, seguidamente, se encuentran las grandes empresas con el 40%, las pequeñas 15% y las micro con el 1%. Por lo tanto, las PYMES tienen activos globales por \$327,708 millones, que representa el 59% (Cámara de Comercio de Barranquilla, 2016).

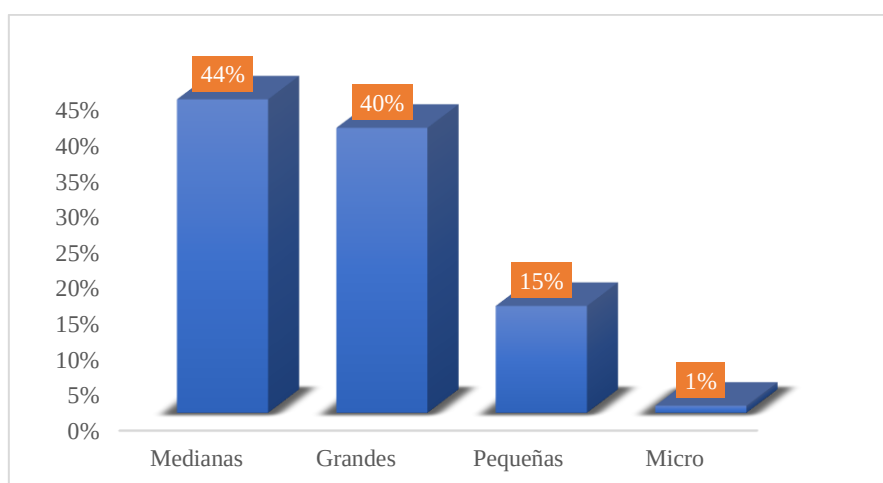


Gráfico 9. Participación en los activos por tamaño de empresa
Fuente: (Cámara de Comercio de Barranquilla, 2016)

4.1.1.5 Área Comercial

La cadena de comercialización es el proceso donde se da la movilización de un producto desde el productor hasta el cliente. Aunque existen cadenas de valor donde intervienen uno o más actores que compran y venden sin agregar valor, el sistema los excluye quedando solo aquellos que agregan valor, en la cadena de comercialización colombiana se presentan dos estructuras:

- La estructura básica: su estructura es parecida a la de un reloj de arena, inicia con la participación de los productores que a diario venden sus productos a acopiadores que se encargan de transportar los productos a las distintas ciudades (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016).
- La estructura directa: se destaca porque el productor vende su producción al consumidor final sin necesidad de intermediarios, en esta estructura el precio es mejor, adquiere mayor grado de certeza en la venta de sus productos y establece una relación directa con los clientes (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016).

Estas dos estructuras son utilizadas en la cadena de comercialización alimenticia, siendo la estructura tradicional, la que predomina en Colombia debido a la cantidad de productores pequeños.

Se deben considerar diversos factores críticos que se vuelven incontrolables y vinculan a toda la cadena de valor y finalmente la comercialización del producto, en el caso de Colombia estos factores se relacionan con el comportamiento el clima, sus irregularidades y la dificultad para su predicción que ejercen efecto adverso sobre la productividad agrícola y que en consecuencia afecta a la volatilidad de los precios de los alimentos.

Un factor clave de éxito de las MIPYMES es que a pesar de la actividad informal que ejercen la mayoría, existe un alto nivel de legalización, especialmente de las microempresas, esto les ha permitido obtener un desarrollo más acelerado posibilitando vincularse a la internacionalización (Reina, 2009).

4.1.1.6 Exportaciones e Importaciones

La Cámara de Comercio de Barranquilla (2016), analizó el sector externo de las MIPYMES de uno de los departamentos de Colombia, en donde las exportaciones mostraron una tendencia creciente en el periodo 2015-2016 del 6,8%. Estados Unidos fue el principal mercado destino con el 29% de participación, seguido de Brasil, Venezuela y Ecuador. De los productos exportados el 7% está representado por alimentos y bebidas. En cuanto a las importaciones se registró una disminución en el mismo periodo del 20% en el 2016 en comparación al 2015; de igual forma el origen de las compras al exterior mayoritariamente provienen de Estados Unidos, China, Francia, Alemania y Brasil. En

mayor proporción el nivel de compras al exterior correspondió a la adquisición de materias primas y productos intermedios para la industria y la agricultura.

Por su parte, de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuestionario, todas las empresas muestran un alto interés al exportar, razón por la cual, todas las empresas que respondieron al cuestionario cuentan con un área enfocada a la internacionalización del producto, siendo en los dos últimos años los mercados externos en donde colocaron los productos Estados Unidos, países de América del Sur y menor parte algunos de Europa.

Bajo tal contexto, el potencial mercado para la exportación de alimentos es Estados Unidos, el cual ha cobrado importancia para empresas colombianas dedicadas a la producción y venta de alimentos procesados. Los productos de mayor demanda son lácteos (US \$2 mil millones en producción) y frutas y vegetales (US \$2.05 billones en producción).

Concordando con los resultados encontrados en la presente investigación, un estudio realizado por Rosero (2007) con respecto a la participación de las pymes en las exportaciones señaló que dentro de este sector las empresas de menor tamaño registraron el mayor crecimiento exportador. A continuación, se expone un gráfico de las Pymes exportadoras:

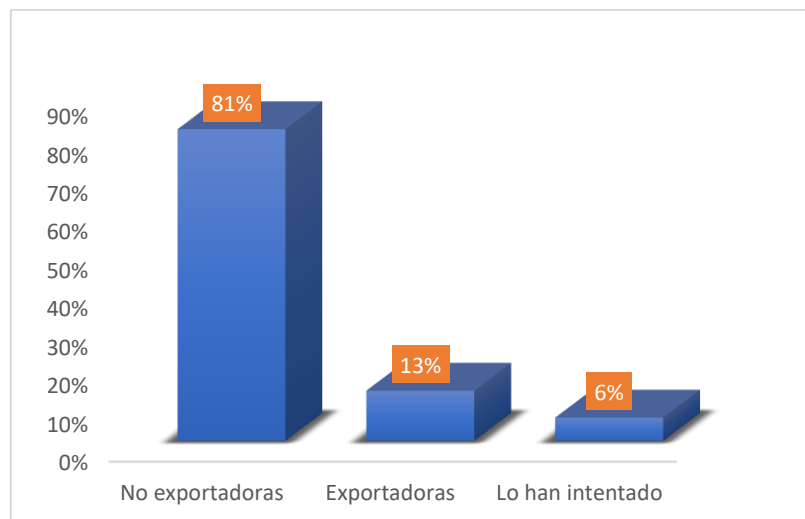


Gráfico 10. Pymes exportadoras

Fuente: (Rosero, 2007)

Bajo tal contexto, una vez realizado el contraste entre el estudio de campo y revisión teórica con respecto a las mejores prácticas y factores críticos de MIPYMES en

Colombia, luego se presenta en la siguiente tabla, un análisis de los principales hallazgos encontrados.

Tabla 246. *Análisis MIPYMES Colombia*

MIPYMES Colombia		
Mejores prácticas		Factores críticos
Área administrativa	Certificaciones que garantizan instalaciones óptimas y adecuadas	Falta de seguimiento a información que puedan emplear como recursos para poder posicionarse como líderes en el mercado
	Apoyo por parte de entidades gubernamentales para internacionalizarse (<i>Export Coaching Programs</i>)	
	Sinergias entre las MIPYMES con entidades internacionales (Cámaras de Comercio)	
	Apoyo y fomento al comercio electrónico <i>e-commerce</i> como práctica para exportar	
	Aprovechamiento de nuevas tecnologías	
	Productos y servicios de valor agregado	
	Diferenciación	
	Imagen de producto según estándares	
	Información suficiente de los productos	
	Respuesta a tiempo ante inquietudes de los clientes	
	Capacidad para exportar y reponer a tiempo	
	Planeación y organización	
Área de producción	Planificación de los procesos de producción	Subutilización de los equipos
	Innovación	Tendencia a trabajar sobre pedidos
	Tecnología	Carencia de una economía de escala
		Inexistencia de una estructura de costos que permita realizar cotizaciones de forma rápida
		Manejo inadecuado de los inventarios de materia prima y productos terminados
		Baja sofisticación y agregación de valor en los procesos productivos
		Alto costo de producción, empaques y maquinaria
Área financiera	Planeación financiera	

	Control financiero	Barreras de ingreso de capital en infraestructura y/o recursos humanos
	Implementación de programas de desarrollo empresarial	Valor económico agregado, hace referencia al resultado obtenido una vez cubierto todos los gastos y satisfecho la rentabilidad esperada por el accionista.
	Colocación de crédito bancario	Gestión financiera
	Alta participación en activos	
Área comercial	Cadena de comercialización de estructura directa	Comportamiento del clima, sus irregularidades y la dificultades para su predicción
	Legalización de las MIPYMES	Disminución de las importaciones
	Crecimiento de las exportaciones realizadas por MIPYMES	Dificultades al exportar: tramitología, altos costos para exportar, insuficiente información de mercados
	Mercado exterior potencial es Estados Unidos	
	Gravámenes a las exportaciones	

Elaborado por: Belén Maldonado

Tanto las mejores prácticas como los factores críticos representan elementos independientes.

4.1.2 Análisis de las MIPYMES locales frente las mejores prácticas internacionales

Para el análisis de las MIPYMES locales se tomó como base las empresas del sector alimenticio del cantón Cuenca, Paute y Guachapala pertenecientes a la provincia del Azuay con potencial para la internacionalización. Con respecto a la muestra de las empresas del cantón Cuenca representada por 17 entidades objeto de estudio, los resultados de la investigación de campo permitieron identificar que apenas una de las empresas analizadas (Golosinas Dikaty) muestra un alto potencial para la internacionalización previo el análisis del entorno administrativo, financiero, productivo y de ventas.

Posteriormente, con un puntaje del 79% (Ver Tabla 8) con potencial medio se encuentra la empresa Fideos Paraíso, únicamente. Finalmente, con mayor participación en el grupo clasificado como “medio potencial” se encuentra la mayoría de las empresas, esto debido a que en las variables analizadas se evidencia escasas oportunidades para

internacionalizarse, ya que las empresas cuentan con procesos administrativos, financieros, productivos y de venta ineficientes.

Con respecto a las MIPYMES de Paute y Guachapala, el escenario presenta condiciones similares, puesto que apenas una empresa del total de la muestra (22) presenta un alto potencial; no obstante, en la categoría de “medio potencial” no se encuentra ninguna entidad. Finalmente, la mayor parte de las empresas muestran un bajo potencial (Ver Tabla 9).

En tal virtud, se realiza una comparación entre las MIPYMES de Colombia frente a las empresas locales expuestas anteriormente.

Tabla 257. Comparación entre MIPYMES Colombia y empresas locales.

MIPYMES Colombia		MIPYMES Locales con bajo potencial de internacionalización
Área administrativa	Certificaciones que garantizan instalaciones óptimas y adecuadas	No se cuenta con certificaciones del producto y materia prima
	Apoyo por parte de entidades gubernamentales para internacionalizarse (Export Coaching Programs)	Carencia de material publicitario
	Sinergias entre las MIPYMES con entidades internacionales (Cámaras de Comercio)	Falta de promoción al producto
	Apoyo y fomento al comercio electrónico <i>e-commerce</i> como práctica para exportar	Deficiente presupuesto para actividades de marketing
	Aprovechamiento de nuevas tecnologías	No poseen plan estratégico organizacional
	Productos y servicios de valor agregado	Falta de planteamiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo
	Diferenciación	Falta de capacitación en áreas estratégicas
	Imagen de producto según estándares	
	Información suficiente de los productos	
	Respuesta a tiempo ante inquietudes de los clientes	
	Capacidad para exportar y reponer a tiempo	
	Planeación y organización	
Área de	Planificación de los procesos de producción	Carencia de patentes y diseños industriales

	Innovación	Falta de sistemas para embalaje del producto necesario para los procesos de exportación
	Tecnología	Financiamiento a través de sus activos
		No cuentan con crédito bancario que permita mejorar sus procesos de producción o adquirir maquinaria de vanguardia.
		No se cuenta con una logística adecuada, lo cual limita la mejora en la producción
		Sistema de producción ambiguo y tradicional
Área financiera	Planeación financiera	Falta de planificación estratégica sobre sistemas de financiamiento.
	Control financiero	
	Implementación de programas de desarrollo empresarial	
	Colocación de crédito bancario	
	Alta participación en activos	
Área comercial	Cadena de comercialización de estructura directa	No se cuenta con un plan estratégico de exportación
	Legalización de las MIPYMES	No se cuenta con un departamento de marketing y ventas
	Crecimiento de las exportaciones realizadas por MIPYMES	Desconocimiento del producto que comercializan las Pymes en el exterior
	Mercado exterior potencial es Estados Unidos	
	Gravámenes a las exportaciones	

Elaborado por: Belén Maldonado

Como se observa en la Tabla 26, las brechas existentes entre las mejores prácticas que han aplicado las empresas colombianas del sector de alimentos para internacionalizarse frente a las entidades analizadas a nivel local son realmente amplias; razón por la cual se vuelve imperioso estructurar un modelo de benchmarking fundamentado en la adaptación de las mejores prácticas para la internacionalización de MIPYMES del Azuay. Entre las razones que inciden en esta amplia brecha es la competencia de marcas internacionales

que, debido a su capital, poseen plantas productivas con tecnología de punta, procesos de mayor eficiencia, grandes campañas de promoción y publicidad y capacidad de estar a la vanguardia en procesos tecnológicos.

4.2 Adaptación de las mejores prácticas en un modelo de internacionalización para las MIPYMES del Azuay

Como ya se identificó anteriormente las MIPYMES constituyen actores fundamentales para la economía de un país, estas organizaciones deben tomar en cuenta la constante aceleración de la globalización, debido a los retos que deben enfrentar estas compañías, ocasionado por nuevas oportunidades y amenazas presentes en el entorno competitivo. En tal virtud, el conocimiento sobre los procesos de internacionalización, así como la aplicación de un modelo adecuado para la expansión de sus operaciones en mercados extranjeros se vuelven pilares fundamentales para crecer e incrementar la rentabilidad de la organización.

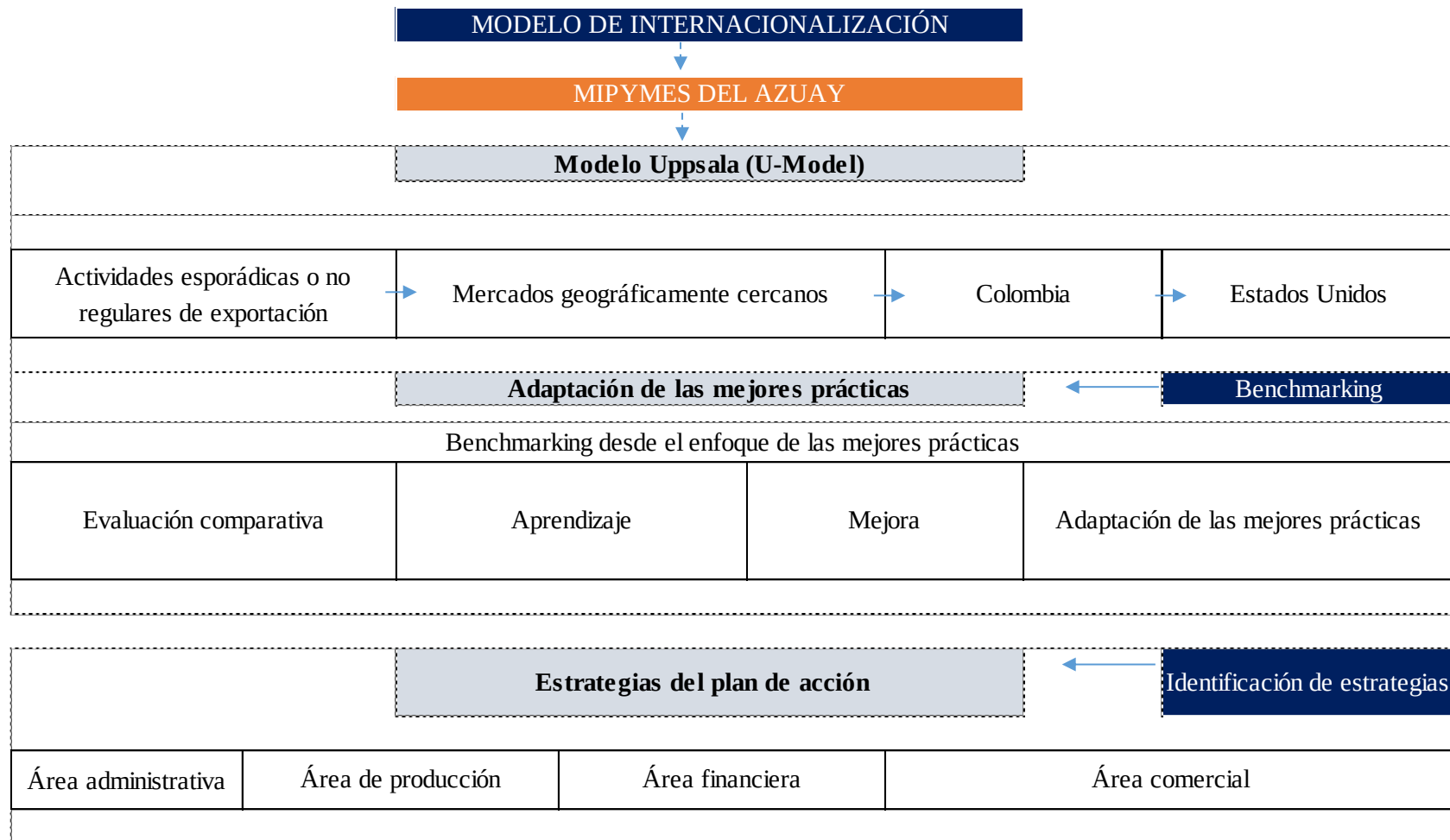


Ilustración 9. Modelo de internacionalización
Elaborado por: Belén Maldonado

4.2.1 Modelo Uppsala

El modelo Uppsala es uno de los primeros en aproximarse a la teoría de la internacionalización, el cual establece que la empresa incrementará de forma gradual sus recursos en un país concreto a las medidas en que adquiere experiencia de las actividades que se realizan en el mercado exterior. Las etapas del modelo son 4: exportaciones esporádicas o actividades no regulares de exportación; exportaciones a través de representantes independientes, sean mayoristas, importaciones o una comercializadora internacional; ingreso de forma directa vía una sucursal comercial en el país extranjero mediante licencias o franquicias; y, establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

Considerando las características de bajo nivel de internacionalización de MIPYMES locales, se plantea implementar o acoger la primera etapa que establece el modelo; la cual consiste en que la empresa MIPYME local debe iniciar su proceso de internacionalización a través de exportaciones esporádicas a mercados geográficamente cercanos con la finalidad de minimizar posibles riesgos de comercialización, de tal forma de espera que las entidades adquieran recursos y experiencia en la actividad de comercio exterior para posteriormente aplicar la siguiente etapa del modelo Uppsala.

En cuanto a la primera etapa del modelo, según el análisis del macroentorno realizado en el presente estudio se determinó que en el sector de alimentos los principales países a los cuales se exportan son: China, Colombia, Estados Unidos, Rusia y Corea del Sur. Bajo tal contexto, se observa que los países relativamente cercanos y con un alto potencial para exportar son Colombia y Estados Unidos, razón por la cual en el siguiente modelo presentado se propone buscar clientes ubicados estratégicamente en estas ubicaciones.

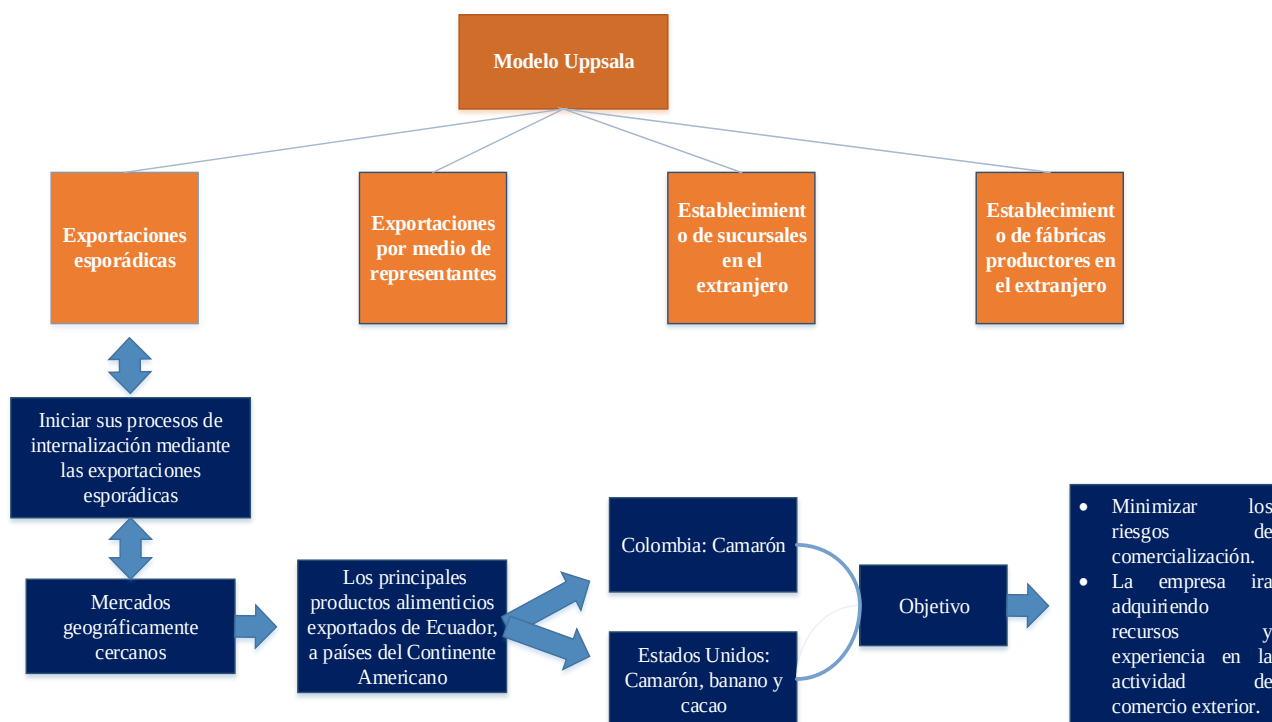


Ilustración 10. Diseño del modelo Uppsala
Elaborado por: Belén Maldonado

4.2.2 Adaptación de las mejores prácticas – Benchmarking

Las etapas comunes de las técnicas de benchmarking consisten en primer lugar realizar una evaluación comparativa entre la empresa líder de la industria o la de mayor competitividad en el sector de análisis; para el presente caso, se identificó a las empresas del segmento de alimentos internacionales, específicamente de Colombia, considerando que es uno de los países en donde la participación de MIPYMES en las exportaciones es alta.

Una vez identificada la empresa o sector al cual se va a analizar, la segunda etapa es el aprendizaje a través de la identificación de las mejores prácticas aplicadas por estas compañías y comparación de los resultados obtenidos frente a la empresa local. Según los resultados obtenidos en esta investigación se diagnosticó que las entidades colombianas tienen un alto potencial de internacionalización ya que en la mayoría de las variables analizadas (administrativa, financiera, producción y comercialización) tienen mayores ventajas que desventajas. Además, la mayor parte de empresas locales de los cantones Cuenca, Paute y Guachapala presentan un bajo potencial de

internacionalización, por lo cual se vuelve importante aplicar la herramienta estratégica de benchmarking.

Finalmente, la tercera etapa culmina con el proceso de mejora, en la cual mediante el análisis de las mejores prácticas frente a la empresa local se desarrolla un plan de acción con estrategias.

Tabla 268. Aplicación de la herramienta Benchmarking para lograr la internacionalización

Objetivo:	Identificar las mejores prácticas que han llevado a internacionalizarse a empresas del segmento MIPYMES del sector de alimentos ubicadas en Colombia.		
Etapas	1. Evaluación comparativa	Identificar a las empresas de mayor competitividad en el mercado extranjero	MIPYMES sector de alimentos Colombia
		Comparación de los resultados y procesos de la empresa con uno de los competidores	Análisis de los factores críticos de éxito de las empresas
	2. Aprendizaje	Identificación de las mejores prácticas	Certificaciones que garantizan instalaciones óptimas y adecuadas
			Apoyo por parte de entidades gubernamentales para internacionalizarse (Export Coaching Programs)
			Apoyo y fomento al comercio electrónico e-commerce como práctica para exportar
			Aprovechamiento de nuevas tecnologías
			Productos y servicios de valor agregado
			Diferenciación
			Imagen de producto según estándares
			Información suficiente de los productos
			Respuesta a tiempo ante inquietudes de los clientes
			Capacidad para exportar y reponer a tiempo
			Planeación financiera
			Plan estratégico de exportación

	3. Mejora	Análisis de los resultados obtenidos entre MIPYMES internacionales frente a la organización local	Etapla clave y específica del Benchmarking
		Plan de mejora	Desarrollo, implementación y monitorización del plan de acción.
			El plan de acción debe expresarse de forma clara en tiempo y recursos
			Su implementación de ser flexible

Elaborado por: Belén Maldonado

Con base a las etapas mencionadas en la Tabla 27, los procesos de evaluación e identificación de las mejores prácticas fueron diagnosticadas mediante el estudio de campo y revisión del Estado del Arte, por lo tanto, para complementar el análisis realizado, a continuación, se presenta el desarrollo del plan de acción estratégico en función de la aplicación de los factores críticos de éxito.

Estrategias del plan de acción		
Áreas estratégicas	Estrategias basadas en las mejores prácticas	
Área administrativa	Infraestructura de la empresa	- Obtener certificaciones que garanticen instalaciones óptimas y adecuadas para el correcto desarrollo de actividades internas, así como la certificación del producto según normas de calidad.
	Gestión administrativa	- Afiliarse a entidades internacionales y Cámaras de Comercio - Empezar procesos de comercialización mediante el uso de comercio electrónico - Mejorar la imagen del producto mediante la inversión en un empaque de mejor calidad - Brindar información suficiente del producto que ofrece la empresa a través de una página web corporativa y uso de redes sociales.
	Desarrollo de tecnología	- Aprovechar las nuevas tecnologías para establecer relaciones de comercio con clientes extranjeros. - Implementar software para el diseño de prototipos del producto para la mejor apreciación de cliente, impulsando y motivando la compra.
Área de producción	Logística y operaciones de producción	- Obtener patentes y diseños industriales, así como capacitar al personal en el área de producción.
		- Implementar un sistema de empaque y embalaje del producto para los procesos de exportación.
		- Mejorar los procesos de adquisición de materia prima mediante el uso de inventarios.
Área financiera	Planeación financiera	- Realizar una planificación estratégica sobre posibles sistemas de financiamiento externo, en dónde se evalúe el que presenta mejores condiciones para adquirir el crédito y destinarlo a la mejora de la empresa para la adquisición de nueva maquinaria y mejora del producto.
Área comercial	Marketing y ventas	- Diseñar página web corporativa y tener presencia en las principales redes sociales que permitan interactuar con el cliente, posibilitar la selección de compra. - Diseñar un catálogo digital del producto/s que permita apreciar sus características y especificaciones. - Contar con diferentes sistemas de pago para comodidad y confiabilidad del cliente
	Servicio Postventa	- Adecuar servicio de atención al cliente on-line a través de la plataforma web de la empresa que tenga la opción de un chat entre usuario y empresa. - Brindar la opción en la página web de la empresa en donde el cliente pueda realizar quejas o sugerencias.

Ilustración 11. Diseño de estrategias, según las mejores prácticas internacionales

Tabla 279. Plan de Acción

Subárea estratégica	Estrategia	Táctica	Responsable
Infraestructura de la empresa	Obtener certificaciones	ISO 9001	Jefe Administrativo
Gestión administrativa	Afiliarse a entidades internacionales y Cámaras de Comercio	Asociarse a la Cámara de Comercio de Cuenca	
	Emprender procesos de comercialización mediante el uso de comercio electrónico	E-commerce: compra o venta de productos o servicios por medio de medios electrónicos	
	Mejorar la imagen del producto	Mejor presentación del empaque	
	Brindar información suficiente del producto	Diseño de una página web	
Desarrollo de tecnología	Aprovechar las nuevas tecnologías para establecer relaciones de comercio con clientes extranjeros.	Implementar software para diseño de prototipo de productos	
Logística y operaciones de producción	Mejorar los procesos de producción	Obtener patentes y diseños industriales	Jefe de Producción
	Implementar un sistema de empaque y embalaje del producto		
	Mejorar los procesos de adquisición de materia prima	Manejo de sistema de inventarios	
Planeación financiera	Realizar una planificación estratégica	Obtener crédito bancario	Jefe Administrativo
Marketing y ventas	Diseñar un catálogo digital del producto/s que permita apreciar sus características y especificaciones.	Catálogo digital y fichas técnicas del producto	Encargado de ventas
	Contar con diferentes sistemas de pago para comodidad y confiabilidad del cliente	Sistema de pago PayPal	
Servicio Postventa	Servicio de atención al cliente on-line	Chat en línea y buzón digital de sugerencias	

Elaborado por: Belén Maldonado

Conclusiones

Una vez desarrollada la presente investigación se exponen las siguientes conclusiones:

- El comercio exterior y procesos de internacionalización han surgido por la necesidad de intercambiar bienes y servicios que no se podían producir en un país debido a la falta de recursos o por desigualdades entre países. En este sentido, las primeras teorías del comercio exterior se enfocaban en analizar dichas diferencias para determinar la capacidad de especialización de bienes o servicios con ventaja absoluta. En contraste, las nuevas teorías o modelos de internacionalización se enfocan en incorporar las diferencias entre organizaciones empresariales. Es así que la teoría de benchmarking propone acoger las mejores prácticas de industrias líderes en el segmento de análisis y así lograr la internacionalización.
- Con respecto a la investigación de campo, se determinó que la mayor parte de MIPYMES del sector alimenticio, tanto del cantón Cuenca como Paute y Guachapala tienen un bajo potencial para internacionalizarse. Las variables analizadas permitieron conocer que dichas entidades cuentan con deficientes procesos administrativos, productivos, financieros y comerciales, lo cual ocasiona una desventaja para emprender operaciones de comercio internacional.
- En tal virtud, según los datos de la realización del estudio con base a los principales factores críticos de éxito para la internacionalización de las MIPYMES se concluye que, en Ecuador, existe un alto potencial de este tipo de empresas para incursionar en el mercado extranjero, debido a factores como la mano de obra calificada, mejor calidad del producto, responsabilidad social empresarial y cuidado por el medio ambiente. No obstante, a nivel local en los cantones Cuenca, Paute y Guachapala son muy pocas las empresas del sector alimenticio calificadas con un alto porcentaje para la internacionalización, siendo la mayoría calificadas con un bajo potencial, lo cual se debe a la carencia de planificación estratégica y a la falta de personal especializado en gestión organizacional.

- Contrarrestando estos resultados con las mejores prácticas de MIPYMES colombianas, se obtuvo que estas entidades mantienen certificaciones y apoyo por parte de entidades gubernamentales que fomentan el comercio electrónico para internacionalizarse. Frente a este escenario se evidencia la oportunidad y facilidad para que las empresas locales adopten estas estrategias y se posicionen en el mercado exterior.
- Con base en la investigación se determinó que es imprescindible dar a conocer a los empresarios MIPYMES las mejores prácticas utilizadas por las empresas que han tenido éxito en la internacionalización. Por lo tanto, el modelo estratégico planteado se fundamentó en la aplicación de actividades esporádicas o no regulares de exportación propuestas en el modelo Uppsala; así como la adaptación de las mejores prácticas propuestas en la herramienta benchmarking.

Recomendaciones

- El modelo de benchmarking y la adopción de las mejores prácticas, según su definición debe ser un proceso sistemático y continuo; al respecto, se recomienda la aplicación del modelo y su debida gestión que permita realizar el respectivo seguimiento de los resultados y objetivos conseguidos.
- Para la aplicación del plan de acción estratégico se sugiere implementar indicadores de acuerdo a los objetivos alcanzables, medibles y enmarcados en el tiempo, propios de cada empresa, que permitan la identificación cuantitativa de la situación actual con el propósito de conocer los avances y la efectividad de las estrategias y mejores prácticas adoptadas.
- Se recomienda a las instituciones gubernamentales aumentar el apoyo otorgado a las MIPYMES del sector alimenticio con la finalidad de que las empresas se internacionalicen, esto permitirá a su vez mejorar la imagen de la economía nacional. Por ejemplo, Colombia ha apoyado al segmento MIPYMES a través de programas internacionales fomentando la exportación.
- Las empresas clasificadas como MIPYMES deberían conocer la importancia de aplicar modelos de desarrollo empresariales sustentados en los factores críticos de éxito que han tenido otras empresas y que son un referente en el sector alimenticio, tomando aquellas estrategias más viables y evaluando los errores que existen en los procesos internos propios de cada empresa que les genera dificultad para ingresar al mercado internacional y no cumplir con sus objetivos en el largo plazo.
- También es recomendable que las empresas que tienen un bajo potencial de internacionalización se especialicen en el bien que comercializan buscando ventajas competitivas e incorporando valor agregado ya sea en el producto o en el servicio o trato al cliente. Mejorar la inversión en la presentación del producto final, para causar mayor impacto en el mercado extranjero cumpliendo con las normativas y certificaciones necesarias que garanticen su consumo y de esta manera fidelizar al cliente.

BIBLIOGRAFÍA

- Araya, A. (2009). El proceso de internacionalización de Empresas. *TEC Empresarial*, 8.
- Ashraf, N. C. (2005). Behavioral Economist. En A. Smith, *Journal of Economic Perspectives* (págs. 131-145).
- Astudillo, M. (2012). *Fundamentos de economía*. México: Probooks.
- ASTURIAS. (2019). *La nueva teoría del comercio. Comercio inter e intraindustrial*.
- Banco Central. (2018). *Información estadística*. BCE.
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Evolución de la Balanza Comercial*.
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Estadísticas de Comercio Exterior*.
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Proyecto de inversión: Internacionalización de MIPYMES*.
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Reporte de indicadores Industriales y Macroeconómicos*.
- BID. (2018). *La hora del crecimiento. Informe macroeconómico de América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Botero, J., López, H., Carlos Posada, C. B., & García, J. (2015). *Economía Colombiana*. Colombia.
- Brenes, G., & León, F. (2008). *Empresas de Acelerada internacionalización*. TEC Empresarial.
- Camacho, K. (2018). *Evaluación del impacto del comercio electrónico en los*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Cámara de Comercio de Barranquilla. (2016). *Análisis del perfil de empresas MIPYMES en el departamento del Atlántico en 2016*.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2016). *La cadena de comercialización de alimentos en Colombia*.
- Cantonnet, M., & Gurutze, M. (2008). Beneficios de la aplicación de la herramienta de benchmarking a la gestión de la seguridad y salud laboral. *Congreso de Ingeniería de Organización*, 3-5.

- Carrillo, M. (2016). *Comercio Internacional de Estados Unidos*. Universidad de Jaén.
- Casares, P., & Tezanos, S. (2009). *Principios de Economía*. Mankiw.
- Castrillón, M. (2018). *Análisis de la situación y recomendaciones de política de bioeconomía*.
- Castrillón, M. (2018). *Análisis de la situación y recomendaciones de política de bioeconomía*. Colombia.
- Constitución del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de <http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec030es.pdf>
- Cooperación Económica y Técnica. (2018). *Políticas Públicas de apoyo a las MIPYMES*. Cartagena.
- Coordinadora ONG. (2006). *Comercio Justo*. España.
- Corporación Financiera Nacional. (marzo de 2018). *Elaboración de alimentos preparados para animales*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/04/Ficha-Sectorial-Elaboracio%CC%81n-de-alimentos-preparados-para-animales.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación. (2019).
- Ekos. (2018). El éxito de este sector depende del acceso a materias primas y bienes de capital necesarios para su producción. Así como a la evolución del mercado interno.
- Ekos. (2018). Industria de alimentos y bebidas: la mayor industria del país.
- Ekos. (2019). *Industria: El sector que genera mayor valor agregado*. Ekos.
- Ekos Negocios. (2018). *Comercio Justo*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1401.pdf>
- Elena, N. (2018). *Análisis del sector de alimentos procesados y su incidencia*.
- EMAÚS. (2011). *El ABC del Comercio Justo*. Madrid: EMAÚS, Fundación Social.
- Estupiñan, K. (2015). *Las PYMES y los sectores de la economía nacional*.
- García, A. (2011). El comercio justo: ¿una alternativa de desarrollo local? *Escuela de altos estudios en ciencias sociales*, 105-140.

- García, M. (2009). La nueva teoría del Comercio Internacional. *Temas de ciencia y tecnología*, 19-22.
- Gisbert, V., & Raissouni, O. (2014). *Benchmarking, herramienta de control de calidad y mejora continua*. 2014: 3C Empresa.
- Gómez, R., & González, V. (2013). *Benchmarking*. Universidad de La Laguna.
- Gómez, V. (2018). *Potencial de exportación de las PYMES de Ecuador a Canadá*. Ecuador.
- González, A., & Moralejo, S. (2008). Estrategias de internacionalización y procesos cooperativos en la industria alimentaria: el caso de la región valenciana española. *Agroalimentaria*, 73-87.
- González, R. (enero de 2011). Diferentes teorías del Comercio Internacional. *Tendencias y nuevos desarrollos de la teoría económica* (858).
- Gregorio, J. D. (2007). *Macroeconomía Teoría y Políticas*. Santiago, Chile: Pearson Education.
- Gurutze, M., & Ochoa, C. (2005). Una revisión teórica de la herramienta de Benchmarking. *Revista de Dirección y Administración de Empresas.*, 73-103.
- Hernández, C., & Cano, M. (2017). La importancia del benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones. *Journal of Economic Literature*.
- Hernández, F., Bustamante, L., Porto, I., & Ossa, S. J. (2014). Evaluación del grado de competitividad de cinco empresas del sector lechero de sincelejo, Colombia. *Investigación y Desarrollo*, 8-19.
- Hudson, I., & Hudson, M. (2015). Una crítica vacilante: ¿cómo el potencial del Comercio Justo desmulle con el "éxito"? *E UTOPIA*, 131-145.
- INEC. (2018). *Encuesta Estructura Empresarial*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias-INEC/2018/Estructural_Empresarial.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2018). *Directorio de empresas y establecimientos*. Ecuador.

- inversiones, M. d. (2018). *Informe mensual del comercio exterior junio 2018*. Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/Bolet%C3%ADn-Febrero.pdf>
- Jiménez, F., & Lahura, E. (2016). La nueva teoría del comercio internacional. *Research Gate*.
- Kaplan, J., González, T., & Cruz, C. (2009). Aplicación del diamante de competitividad de Porter en la Industria del camarón en el Estado de Sonora. *Unidad Académica Navojoa*.
- Kearns, D. (2007). *Benchmarking*. Xerox Corporation.
- Leamer, E. E. (02 de 1995). *The Heckscher-Ohlin Model in Theory and Practice*. Obtenido de Princeton studie in international finance: https://www.princeton.edu/~ies/IES_Studies/S77.pdf
- Líderes. (2018). La pyme genera el 60% del empleo en la comunidad andina. *Líderes*.
- Llorente, J. L. (2016). *Benchmarking*.
- Lloor, H. (2018). *ANÁLISIS DEL CONTEXTO SOCIO-ECONÓMICO, COMERCIAL, FINANCIERO E INTERNACIONAL DE LAS PYMES ECUATORIANAS*.
- López, K., & Peña, J. (2015). La utilización de la teoría de benchmarking como modelo comparativo para el plan estratégico en las PYMES del sector.
- Martínez, A. (2017). *El benchmarking, un paso más hacia la excelencia*. Obtenido de http://www.ujaen.es/serv/spe/sigcsua/cgestion_2017/Rvm2017/Metodologia_Benchmarking.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior. (2017). *Estrategia Ecuatoriana de Comercio Justo*. Obtenido de <http://www.competencias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/06/06PPP2017-ESTRATEGIA.pdf>
- Ministerio de Comercio, Industrias y Turismo. (2018).
- MIPRO. (2018). *Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa*. Quito, Ecuador.
- Montoya, A., Montoya, I., & Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía Colombiana*.

- Mundial, B. (2018). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/ny.gdp.mktp.cd>
- Nacional, C. F. (junio de 2017). *Alimentos preparados y bebidas*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/08/SNAI-FS-Alimentos-y-Bebidas.pdf>
- Nacional, C. F. (2017). *Sector manufacturero alimento y bebidas*.
- Olmedo, P. (2018). El empleo en el Ecuador - Una mirada a la situación y perspectivas para el mercado laboral actual. *Friedrich Ebert Stiftung*.
- Pablo Orlandi. (2013). *Las Pymes y su rol en el Comercio Internacional*. Obtenido de CEDEX: https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/cedex/investigacion/pyme_com_internacionall.pdf
- Porter, M. E. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Estados Unidos: The Free Press.
- PRO ECUADOR. (2018). *Boletín mensual de inteligencia de mercados*. Ecuador.
- PROCOLOMBIA. (2016). *Comercio Electrónico en el proceso de internacionalización*. Obtenido de http://www.procolombia.co/sites/default/files/ppt._ecommerce_final.pdf
- PROCOLOMBIA. (2019). *PROCOLOMBIA*. Obtenido de <http://www.procolombia.co/en/taxonomy/term/6726>
- Quispe, Á. (2014). *Aporte del sector de alimentos y bebidas a los ingresos tributarios del Ecuador, Periodo 2008 – 2012*". Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Reina, S. (2009). *Las mis pymes del sector de alimentos un sector impactante en la nueva economía mundial*.
- Revista Ekos. (2018). Especial Pymes. *Ekos*, 269.
- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. (2010). La vocación global de los nuevos modelos de Pymes. *Universidad Autónoma de Barcelona*, 190-375.
- Ricardo, T. G. (1972). *Teoría del comercio internacional*. México: Siglo XXI.

- Rivera, R. C. (2016). LA DEMANDA DE IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES DE MÉXICO EN LA ERA DEL TOCAN. Un enfoque de integración. *El Trimestre Económico*, 127-147.
- Rosero, S. (2007). *La competitividad de exportadores e importadores de las pymes colombianas*. UNIBL.
- Rueda, J. (2008). Los procesos de internacionalización de la empresa: causas y estrategias que lo promueven. *Cuadernos latinoamericanos de administración*.
- Sacoto, R. R. (2017). *Las Pymes ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución de PYMES al PIB total*.
- Sastre, B. (2014). *Evolución del Comercio Internacional: Consecuencias de la globalización*.
- SUPERCÍAS. (2018). *Superintendencia de compañías, valores y seguros*. Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalscv/>
- Troncoso, C. (2005). *Macroeconomía*. Montevideo.
- Trujillo, M., Rodríguez, D., Guzmán, A., & Becerra, G. (2006). *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario.
- Universidad Andina. (2018). *Observatorio PYMES*. Obtenido de http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/CENEC_NACIONAL.pdf
- Vanegas, I. A. (2016). *ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LAS MIPYME DEL*. Bogotá.
- Vázquez, J. (2009). *Análisis de la aplicación del benchmarking en empresas comerciales de la ciudad de Guatemala*. Guatemala.
- Vélez, A., & Velásquez, R. (2015). Análisis comparativo de mejores prácticas (benchmarking) aplicado a las clínicas de tabaquismo en México. *Revista Neurología*, 45-55.
- Vicepresidencia de Desarrollo Económico y Competitividad. (2018). *Balance 2017 y Prospectivas 2018*.
- Villarreal, O. (2006). *La estrategia de internacionalización de la empresa*. Bilbao: Universidad del País Vasco.

- World Fair Trade Organization. (2016). *Los 10 principios de comercio justo*. WFTO.
- Zapata, E. (2004). Las PyMES y su problemática empresarial. Análisis de casos. *Escuela de Administración de Negocios*, 119-135.
- Zuluaga, D. (2006). Benchmarking como herramienta de evolución y diagnóstico de sistemas de innovación. *Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación*.
- Zúñiga, X., Espinosa, R., Campos, H., Tapia, D., & Muñoz, M. (2016). Una mirada a la globalización: Pymes Ecuatorianas. *Revista eumednet*.

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de encuesta

Benchmarking

Cuestionario

1. Información general

Nombre de la empresa:

Ubicación:

Actividad principal:

Número de empleados formales que laboran en la empresa:

- Menos de 10 _____
- De 10 a 20 _____
- De 21 a 30 _____
- Más de 30 _____

1.2 Complete la siguiente información relativa al producto principal de mayor representatividad de su planta:

Nombre:

Precio promedio unitario:

- Menos de 1 dólar _____
- De 1 a 5 dólares _____
- De 6 a 10 dólares _____
- De 11 a 15 dólares _____
- Más de 15 dólares _____

1.3 ¿Hace cuantos años inició las operaciones de la planta?

- Menos de 5 años _____
- De 5 a 10 años _____
- De 11 a 20 años _____
- Más de 20 años _____

1.4 Aproximadamente ¿Qué porcentaje de la producción (unidades) se realiza considerando las siguientes modalidades de colocación de productos?

- Basada en los propios pronósticos de demanda _____%
- Realizada bajo pedido específico _____%
- Diseño y construcción bajo pedido _____%

Total **100%**

1.5 Durante el año pasado ¿cómo se distribuyeron las ventas?

- Consumidores finales e institucionales _____%
- Otros fabricantes _____%
- Mayoristas/Distribuidores _____%

Total **100%**

1.6 Señale dónde colocó principalmente las ventas netas en los últimos dos años:

- Mercado local _____%
- Mercado internacional _____%
- **Total** **100%**

1.7 Señale cuáles fueron durante los dos últimos años los mercados externos donde colocó los productos:

- Estados Unidos de América _____
- Canadá _____
- Centroamérica y el Caribe _____
- América del Sur _____
- Europa _____
- Asia y Pacífico Sur _____
- África _____
- Otros _____

1.8 Si las ventas internas se destinan a otra(s) empresa(s) que exportan de manera significativa (exportación indirecta), ¿qué porcentaje de sus ventas netas coloca a dicho(s) cliente(s)?

_____ %

1.9 ¿Se encuentra implantando procesos formales y sistemáticos de mejoramiento continuo en la planta?

- Ningún proceso en curso _____
- Algunos procesos en implantación _____
- Proceso formal implantado para toda la planta _____
- No aplica/desconoce _____

1.10 Ordene del 1 al 8 los siguientes factores según lo que Ud. considera importante a la hora de incursionar en el mercado internacional; siendo 1 el más importante y 8 el menos importante.

Área Administrativa	Valor 1 al 8
Interés en exportar	
Considerar las necesidades de los mercados de Exportación	
Cumplir con sus objetivos, de acuerdo a sus indicadores de gestión	
Considerar las necesidades de los mercados locales	
Contar con manuales de procedimientos – o procesos	
Contar con descripciones de cada trabajo	
Nivel de instrucción mínimo para las jefaturas en las áreas de la empresa	
Crecimiento constante de la empresa	

1.11 Señale cuáles de estas filosofías y prácticas ha implantado en la planta

	No adaptadas	Alguna Adopción	Adopción generalizada	No aplica/no sabe
Prácticas de reingeniería de procesos de producción				
Prácticas de delegación de poder de decisión a grupos de trabajadores				
Operación de grupos de trabajo multifuncionales o que corresponden a diferentes áreas de la empresa				
Reducción de los ciclos de tiempo en los procesos de producción				
Optimización en el programa de mantenimiento de la maquinaria y equipo				
Nuevas tecnologías de proceso y equipo				
Nuevas tecnologías de información				
Racionalización del número de proveedores				
Sistemas de planeación y programación de la producción				
Prácticas de subcontratación de procesos y/o componentes específicos (Outsourcing estratégico)				
Optimización en el uso de los servicios (energía, agua, teléfono y otros.				
Estrategias de manufactura ágil				
Programas de calidad total				

1.12 Determine el grado de afectación que implican los siguientes factores competitivos en el éxito del desempeño de la planta.

	Ningún obstáculo	Algún obstáculo	Obstáculo importante
Competencia externa			
Regulación gubernamental excesiva			
Mercado deprimido			
Relaciones Laborales			
Niveles de capacitación de la mano de obra			
Necesidad de modernización			
Acceso a capital o recursos financieros			
Costos de los insumos			
Costos internos			

Calidad			
Ciclos de tiempo para la producción			
Atención y satisfacción al cliente			

1.13 Comparando con los dos años anteriores ¿qué espera de la tasa de inversión de capital para la planta en los siguientes dos años?

- Incrementarla _____ Disminuirla _____
- Mantenerla igual _____ No aplica/no sabe _____

1.14 Complete la siguiente información (introducir la cantidad sin comas, símbolos o espacios intermedios)

	2017	2018
Ventas netas		
Compras de materias primas y partes		
Sueldos/salarios, prestaciones sociales y adicionales		
Contratos adicionales de personal con terceros		
Pagos por energía (electricidad, gas, petróleo y otros)		
Servicios auxiliares (agua, teléfono y otros)		
Otros pagos por servicios a terceros y gastos de administración		

2. Producción y logística

2.1 ¿Marque con una x si la empresa ya cumplía con los siguientes factores a la hora de incursionar en un mercado internacional?

- Patente de productos _____
- Registro de marca _____
- Permisos de funcionamiento _____
- Registro de la empresa _____
- Instalaciones adecuadas _____

2.2 En un rango del 1 al 5 ¿cuán competitivo considera el producto con base a la competencia internacional?, siendo 1 nada competitivo y 5 altamente competitivo

- Precio _____
- Calidad _____
- Costos de producción _____

2.3 ¿Cuáles de las siguientes prácticas para la manufactura son adoptadas en su planta?

	No adoptadas	Alguna adopción	Adopción generalizada	No aplica/no sabe
Aplicación de técnicas sistemáticas que permiten reducir los tiempos de cambio de modelos /tiempos de arranque de las máquinas, mejorando la flexibilidad de la planta, reduciendo el tamaño de lotes y los ciclos de tiempo para la manufactura.				

Configuración y estructura de la organización en la cual el personal y el equipo es agrupado para crear pequeños negocios independientes, cada cual con una línea de productos o grupos de clientes.				
Busca eliminar actividades que no generan valor agregado a sus productos, tales como inspección, movimientos innecesarios del material, inventarios, esperas, retrabajos y personal innecesarios.				
Mantenimiento preventivo de la maquinaria y equipo.				
Administración de la calidad total				
Proceso asistido por computadora para la medición de la variabilidad del proceso de producción.				
Programas formales que comparan las prácticas y resultados de desempeño de la planta con los mejores competidores o con los que realizan operaciones similares (Benchmarking competitivo)				
Programas de mejoramiento de la seguridad incluyendo, entre otros, capacitación especializada, el establecimiento de metas de seguridad, premio por bajo número de accidentes (<i>Safety-improvement programs</i>).				
Políticas proactivas respecto al medio ambiente con independencia o previas a las que establezca la autoridad regulatoria (<i>Proactive environmental compliance</i>).				

2.4 Valore del 1 al 10 los siguientes factores según lo que Ud. considera importante a la hora de incursionar en el mercado internacional; 10 muy importante y 1 sin importancia.

Área de Producción	Valor 1 al 10
Criterio técnico para la compra de materia prima	
Patentar productos	
Registrar marca	
Poseer permisos y registros	
Procedimiento para el control de calidad en todos sus procesos	
Poseer instalaciones adecuadas	
Empaque o envase con un correcto etiquetado	
Llevar un registro de calificación de los proveedores para los diferentes insumos y servicios requeridos por la empresa	
Cumplir los requerimientos de manejo ambiental para su industria	
Contar con programas para reutilizar y reducir los desperdicios	
Nivel tecnológico avanzado de su maquinaria	
Innovación en los procesos	
Innovación en el producto	

2.5 ¿Cuál es el rango de tiempo para el proceso de producción se haya reducido en los pasados cinco años?

- Ninguna reducción _____
- 1 -10% _____
- 11 – 20% _____
- 21 – 50% _____
- 51 – 75% _____
- Más del 75% _____

2.6 Respecto de la utilización de la maquinaria y equipo:

Señale las horas máquina utilizadas para la producción durante el año calendario anterior. Considere los elementos anotados para la pregunta anterior.

2.7 Señale cuáles de las siguientes prácticas de vinculación / relación con los proveedores son realizadas en la planta:

	No	Alguna	Adopción	No aplica / No sabe
a. Proveedores clave o principales entregan sus productos a la planta conforme al esquema justo a tiempo				
b. Proveedores clave o principales surten o completan inventarios de la planta sobre una base continua				
c. Proveedores son evaluados sobre costos totales y no sobre precios unitarios				
d. Proveedores se encuentran involucrados en el desarrollo de nuevos productos de la planta				
e. Se contratan anualmente con los proveedores reducciones de costos				
f. Se ha implementado un programa de racionalización del número de proveedores				
g. Existe un criterio o programa de certificación de proveedores				
h. Existen programas de desarrollo de proveedores donde estos se encuentran integrados al negocio				

2.8 ¿En los dos años usted ha adquirido algún programa (software) para programar la producción, control de inventarios o para compras?

- Si _____
- No _____
- No aplica/no sabe _____

3. Investigación y desarrollo

3.1 ¿Cuáles de las siguientes tecnologías y de las tecnologías basadas en sistemas son utilizadas intensivamente en la planta?

	No	Sí	No aplica
a. Cálculo sistemático de costos para cada operación (<i>Activity-based costing</i>)			
b. Planeación de recursos (<i>ERA: enterprise resource planning</i>)			
c. Manufactura integrada por computadora (<i>CIM: Computer-integrated manufacturing</i>)			
d. Simulación de procesos asistida por computadora (<i>Computerized process</i>)			
e. Intercambio electrónico de datos con los clientes (<i>EDI links customers</i>)			
f. Programas de estimaciones/administración de la demanda			
g. Conexiones Intranet			
h. Recepción de órdenes en línea (<i>Online order entry</i>)			
i. Conexiones Extranet			
j. Integración con proveedores (<i>Supply chain/logistic systems</i>)			
k. Planeación avanzada de procesos para la manufactura (<i>MRP II avanzado</i>)			
l. Diseño y manufactura asistido por computadora (<i>computer-aided design and manufacturing CAD/CAM</i>)			

m. Administración del mantenimiento asistido por computadora (<i>Computerized maintenance management</i>)			
n. Control estadístico de procesos asistido por computadora en tiempo real			
o. Intercambio electrónico de datos con los proveedores (<i>EDI links a proveedores</i>)			

3.2 Señale el número total de personas ocupadas de la planta que se dedican actualmente al desarrollo, innovación, adquisición, asimilación o transferencia tecnológica:

3.3 Señale el número total de patentes registradas o en proceso de registro que tiene la planta:

4. Calidad

4.1 Señale qué porcentaje de los trabajadores que intervienen en la producción han recibido capacitación o entrenamiento sobre conceptos estadísticos de calidad durante los últimos tres años.

- Trabajadores directos _%

4.2 ¿Qué certificado(s), ISO 9000 y/o QS 9000 ha recibido o tiene en proceso la planta?

- ISO 9000 _____
- QS 9000 _____
- Otros _____
- Se encuentra en proceso _____
- Ninguno _____

4.3 ¿Cuál es su percepción de cómo ha evolucionado la calidad de sus productos finales respecto de hace cinco años?

- Mejorado significativamente _____
- Mejorado relativamente _____
- Permanece igual _____
- Declinación relativa _____
- Declinación significativa _____

5. Comercialización

5.1 ¿Actualmente la empresa está en miras de un nuevo mercado internacional?

- Si _____
- No _____

5.2 ¿Cuál es el método de distribución logística de su producto?

- Intermediarios _____
- Venta directa _____
- Distribuidores grandes _____

5.3 ¿Realiza publicidad de su producto estrella en el mercado internacional?

- Si _____
- No _____

5.4 ¿Existe un área de especialidad enfocada en el área de internacionalizar su producto?

- Si _____
- No _____

5.5 Valore del 1 al 10 los siguientes Factores según lo que Ud. considera importante a la hora de incursionar en el mercado internacional; 10 muy importante y 1 sin importancia.

Área Comercial	Valor 1 al 10
Contar con una persona enfocada en el área de marketing y ventas	
Mercado meta claramente definido	
Producto con un claro valor agregado	
Logística para la distribución de los productos	
Explorar oportunidades de mercado para aumentar las ventas	

6. Recursos humanos y capacitación

6.1 ¿Cuál fue el promedio anual de capacitación y entrenamiento formal por trabajador en la planta?

- Menos de 8 horas
- De 8 a 20 horas
- De 21 a 40 horas
- Más de 40 horas

6.2 ¿Cuál fue la rotación de trabajadores (cociente del personal que dejó de laborar en la planta y el total del personal ocupado por cien) en el año anterior?

- Menos del 3%
- 3-5%
- 6-10%
- 11-15%
- 16-20%
- Más del 20%

6.3 ¿Cuál es el porcentaje aproximado del total del personal ocupado que se encuentra participando en equipos de trabajo y que cuentan con capacidades de decisión o de autodirección?

- 0%
- 1-25%
- 26-50%
- 51-75%
- 76-99%
- No aplica/no sabe

7. Contribución a la calidad ambiental

7.1 Señale si realiza las siguientes prácticas en su planta:

Existe un procedimiento establecido para identificar los impactos de la operación de la planta sobre el medio ambiente:

- Existe
- Podría mejorarse
- No existe
- No aplica/no sabe

El programa de control y administración ambiental incluye la definición de responsables y medios para alcanzar los objetivos y metas preestablecidas:

- Si
- No
- Parcialmente
- No aplica/no sabe

7.2 Señale si realiza las siguientes prácticas en su planta:

	No	Si	No aplica
¿Tiene metas cuantitativas preestablecidas para la reducción de emisiones al aire?			
¿Tiene metas cuantitativas preestablecidas para la reducción de descargas de agua residual o de desperdicio?			
¿Tiene metas cuantitativas preestablecidas para la reducción en el uso de productos químicos?			
¿Tiene metas cuantitativas preestablecidas para la reducción en el consumo de energéticos?:			
¿Tiene metas cuantitativas preestablecidas de reducción en el consumo de agua?			
¿Tiene metas cuantitativas preestablecidas para la reducción de desechos peligrosos?			
¿Tiene metas cuantitativas preestablecidas para la reducción del ruido?			

8. Finanzas y negocios

8.1 ¿Considera Ud. que las fuentes de financiamiento externo juegan un rol importante en el éxito de su empresa?

- Si
- No
- Parcialmente

8.2 ¿De dónde obtiene los recursos para financiar la inversión?

- Recursos propios/utilidades

- Socios accionistas
- Entidades financieras

8.3 ¿El dinero adquirido en préstamos o utilidades se invierte para?

- Publicidad
- Marketing
- Innovación
- Nueva maquinaria
- Tecnología
- Capacitaciones al personal
- Otros

8.4 Para finalizar valore del 1 al 10 los siguientes factores según lo que Ud. considera importante a la hora de incursionar en el mercado internacional; 10 muy importante y 1 sin importancia.

Área Financiera	Valor 1 al 10
Poseer fuentes de financiamiento externo	
Capacidad para adquirir maquinaria e insumos para la mejora continua	
Invertir con el objetivo de innovar	
Planificar los gastos futuros	
Presupuesto definido para las Actividades de Marketing y Ventas	

Anexo 2. Resultados de la encuesta

Nombre de la empresa

3 respuestas

Industrias Alimenticias Valenpa S.a.s

Industrias Alimenticias Dumbo Ltda

INDUSTRIAS ALIMENTICIAS EL TREBOL S A

Ubicación

3 respuestas

CL 51 9 21 , SOACHA, CUNDINAMARCA, COLOMBIA

CALLE 21 82 A 153, MEDELLIN, ANTIOQUIA

LUGAR CORREGIMIENTO DE SANJON DE PIEDRA, ANDALUCIA, VALLE

Actividad principal

3 respuestas

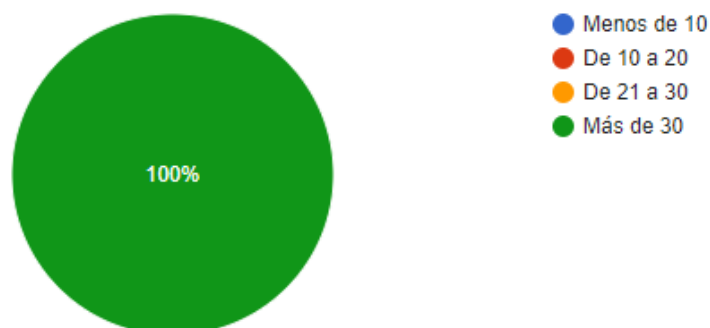
Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería

Procesamiento y conservación de carne y productos carnicos

Elaboracion de panela

Número de empleados formales que laboran en la empresa

3 respuestas



Nombre del producto principal de mayor representatividad de la planta

3 respuestas

Café
Carne
Panela

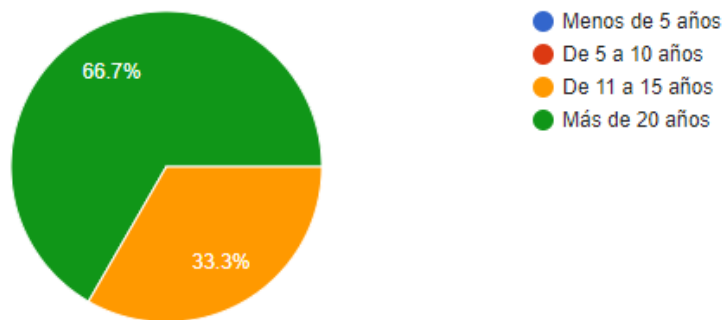
Precio promedio unitario producto principal de mayor representatividad de la planta

3 respuestas



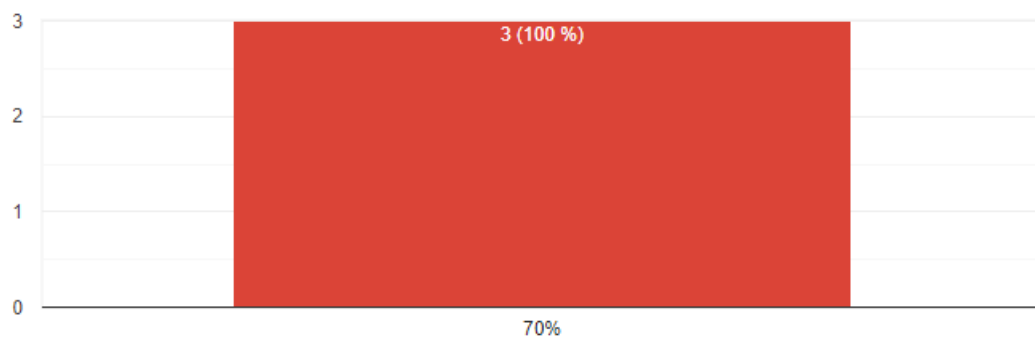
Hace cuantos años inició la operación de la planta

3 respuestas



Aproximadamente qué porcentaje de la producción (unidades) se realiza basada en los propios pronósticos de demanda

3 respuestas



Aproximadamente qué porcentaje de la producción (unidades) se realiza bajo pedido específico

3 respuestas

70%
65%
75%

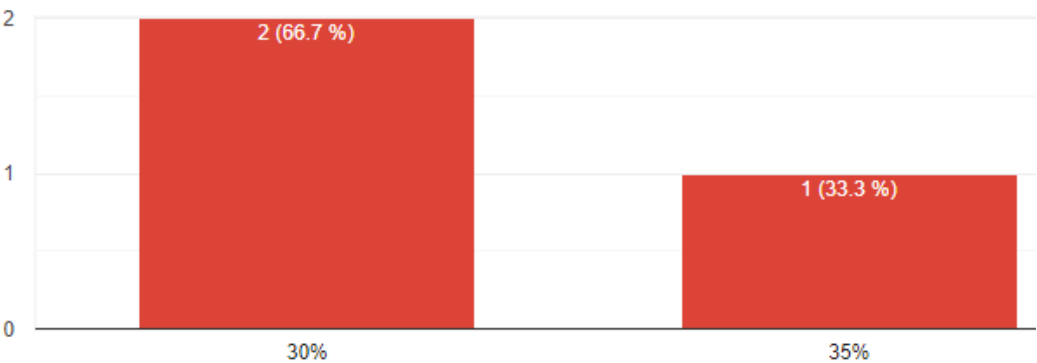
Aproximadamente qué porcentaje de la producción (unidades) se realiza considerando el diseño y construcción bajo pedido

3 respuestas

30%
35%
25%

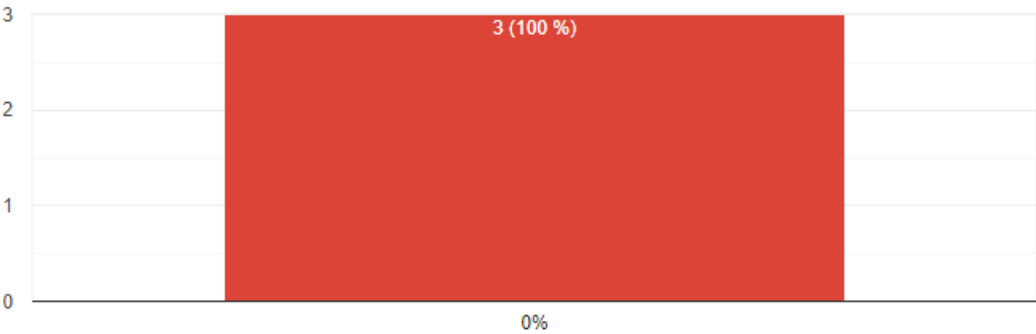
Durante el año pasado que porcentaje de las ventas se distribuyeron a consumidores finales e institucionales

3 respuestas



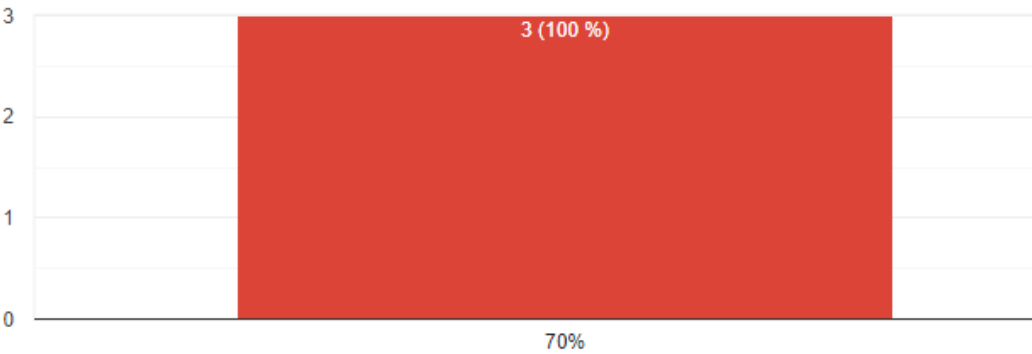
Durante el año pasado que porcentaje de las ventas se distribuyeron a otros fabricantes

3 respuestas



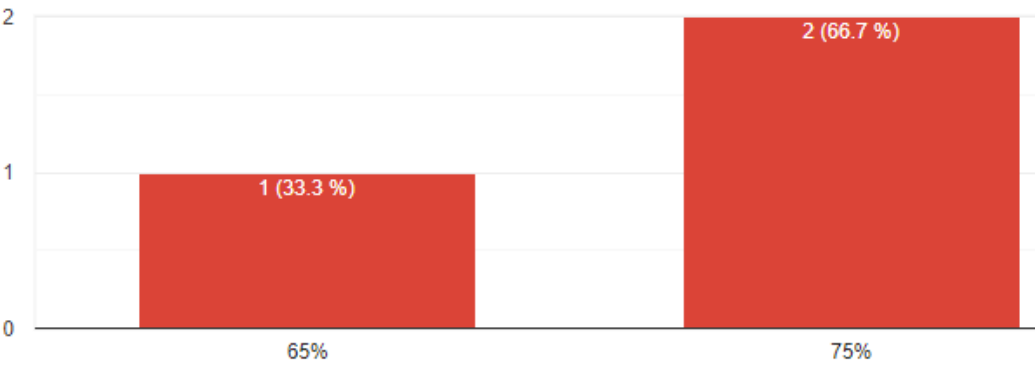
Durante el año pasado que porcentaje de las ventas se distribuyeron a mayoristas/distribuidores

3 respuestas



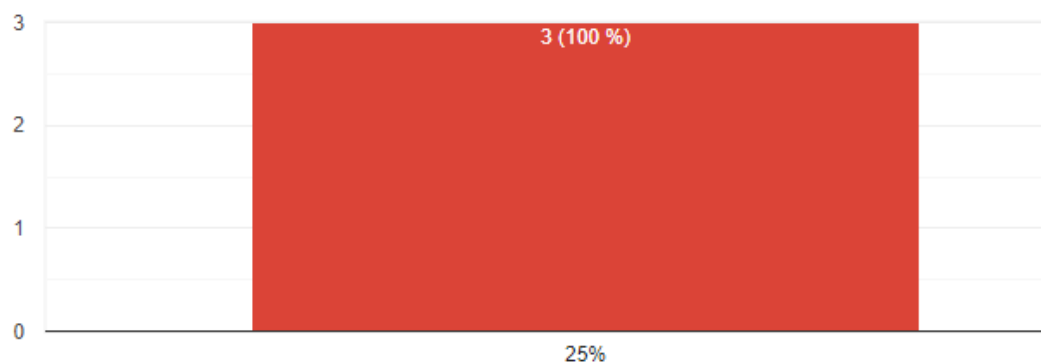
Que porcentaje de ventas netas se colocó en el mercado local

3 respuestas



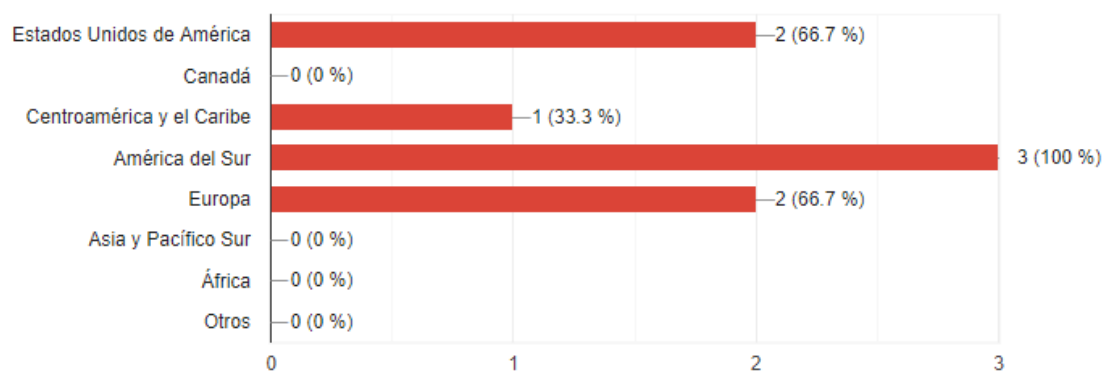
Que porcentaje de ventas netas se colocó en el mercado internacional

3 respuestas



Señale cuáles fueron durante los dos últimos años los mercados externos donde colocó los productos

3 respuestas



Si las ventas internas se destinan a otra(s) empresa(s) que exportan de manera significativa (exportación indirecta), ¿qué porcentaje de sus ventas netas coloca a dicho(s) cliente(s)

3 respuestas

No se realiza exportación directa
No se realiza exportación

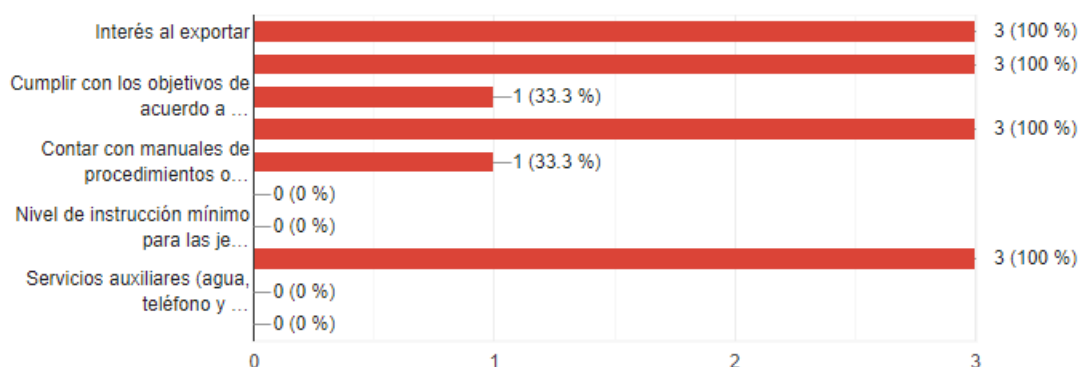
Se encuentra implantando procesos formales y sistemáticos de mejoramiento continuo en la planta

3 respuestas

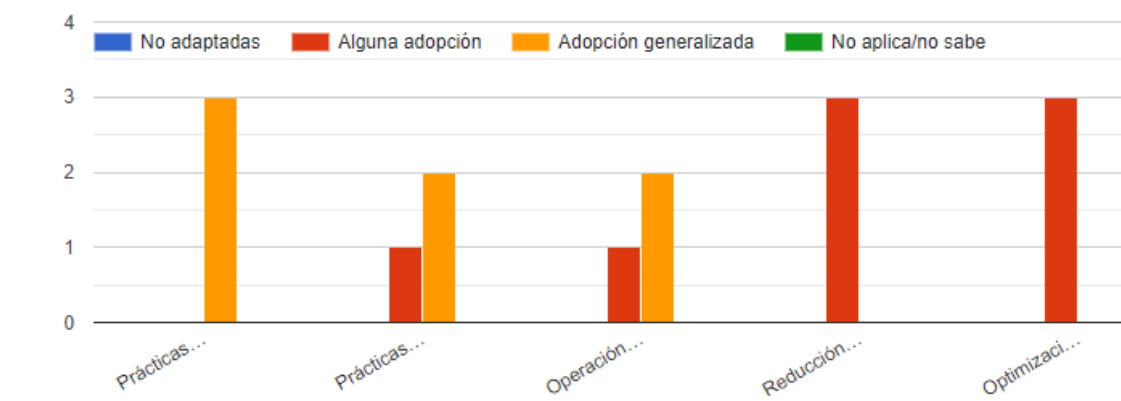


Qué factores considera importante a la hora de incursionar en el mercado internacional

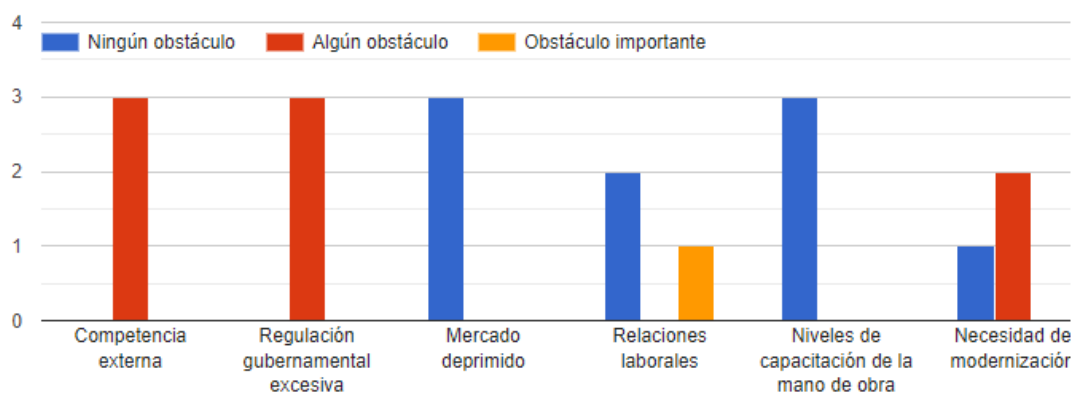
3 respuestas



Señale cuáles de estas filosofías y prácticas ha implantado en la planta 



Determine el grado de afectación que implican los siguientes factores competitivos en el éxito del desempeño de la planta



Comparando con los dos años anteriores ¿qué espera de la tasa de inversión de capital para la planta en los siguientes dos años?

3 respuestas



Indique el valor de las ventas netas para los años 2017 y 2018

3 respuestas

1786694
1886695
1300000

Indique el valor de las compras de materias primas y partes en los años 2017 y 2018.

3 respuestas

500.000,00

700.00,00

200.000,00

Indique el valor de sueldos /salarios, prestaciones sociales y adicionales en los años 2017 y 2018

3 respuestas

140.000,00

903.600,00

662.640,00

Indique el valor de los contratos adicionales de personal con terceros para los años 2017 y 2018.

3 respuestas

0,00

Indique el valor por energía (electricidad, gas, petróleo y otros) para los años 2017 y 2018.

3 respuestas

40.000,00

50.000,00

35.000,00

Indique el valor por servicios auxiliares (agua, teléfono y otros) para los años 2017 y 2018.

3 respuestas

60.000,00

45.000,00

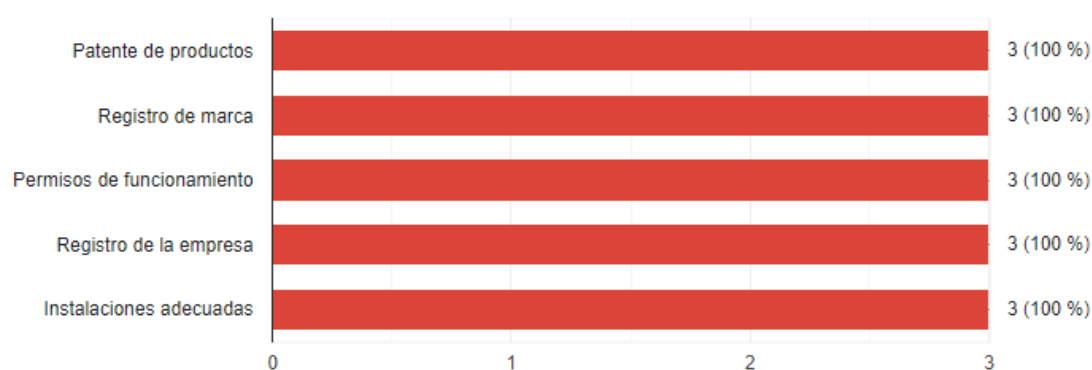
Indique el valor por otros pagos por servicios a terceros y gastos de administración para los años 2017 y 2018

3 respuestas

0,00

¿Marque con una x si la empresa ya cumplía con los siguientes factores a la hora de incursionar en un mercado internacional? 

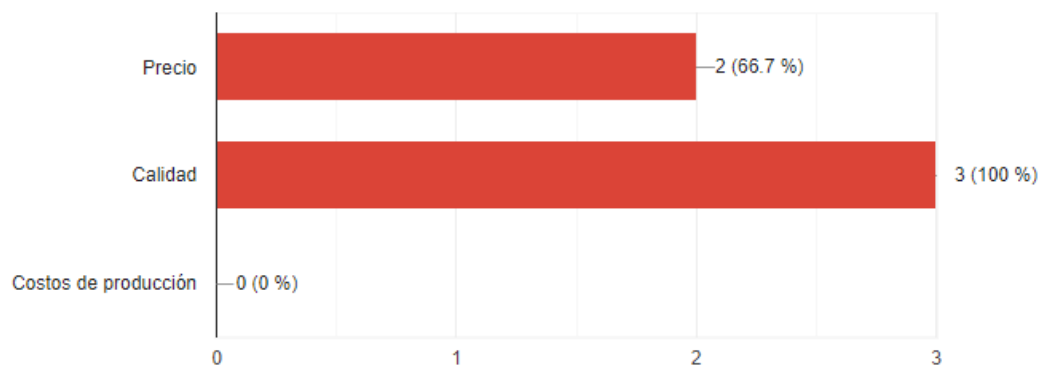
3 respuestas



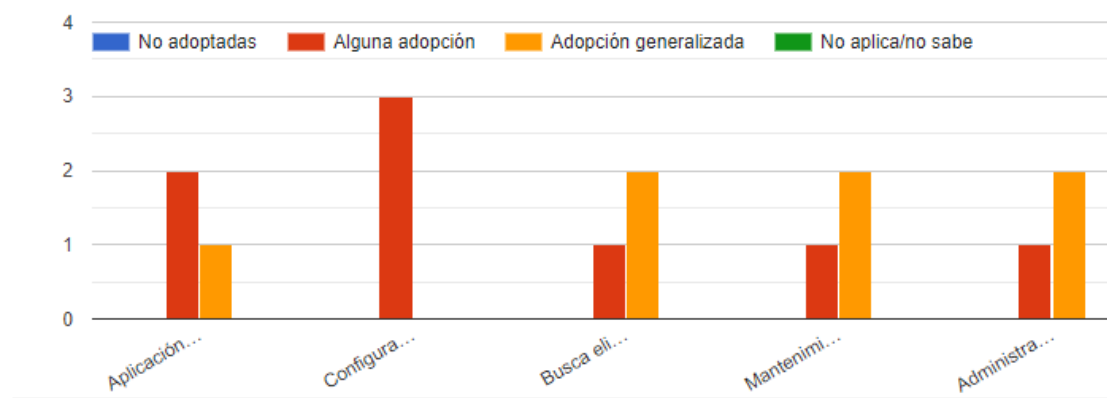
Cual de los siguientes factores del producto considera importante con base a la competencia internacional.



3 respuestas



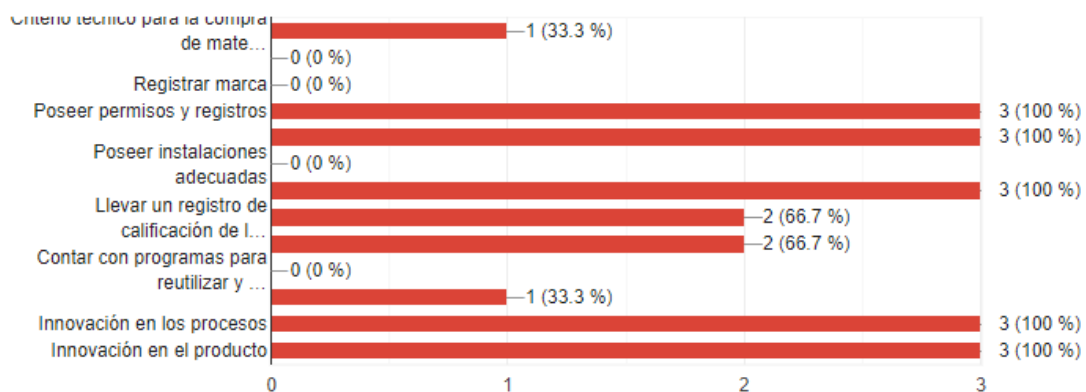
¿Cuáles de las siguientes prácticas para la manufactura son adoptadas en su planta?



¿Qué factores considera importante a la hora de incursionar en el mercado internacional?



3 respuestas



¿Cuál es el rango de tiempo para el proceso de producción se haya reducido en los pasados cinco años?

3 respuestas

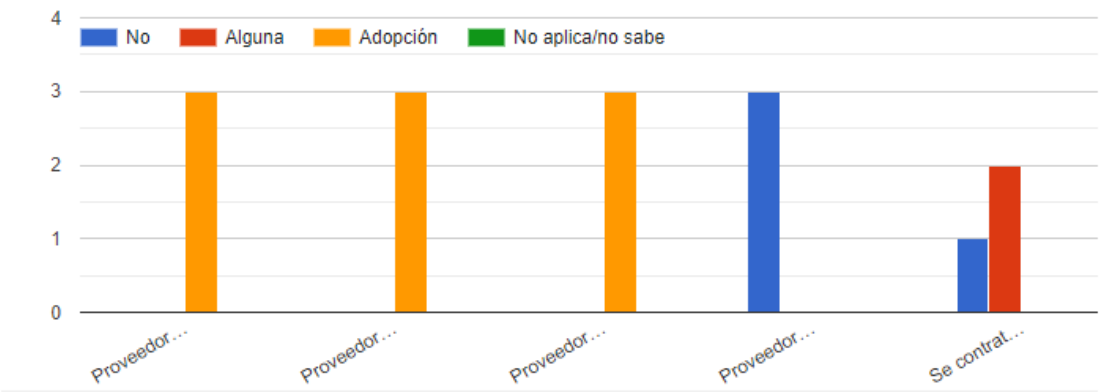


Señale las horas máquina utilizadas para la producción durante el año calendario anterior. Considere los elementos anotados para la pregunta anterior.

3 respuestas

1924
1920

Señale cuáles de las siguientes prácticas de vinculación / relación con los proveedores son realizadas en la planta

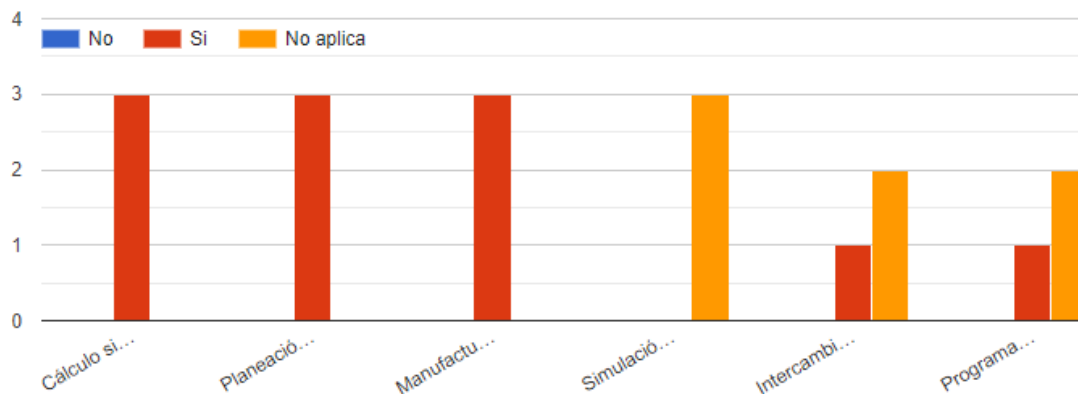


¿En los dos años usted ha adquirido algún programa (software) para programar la producción, control de inventarios o para compras?

3 respuestas

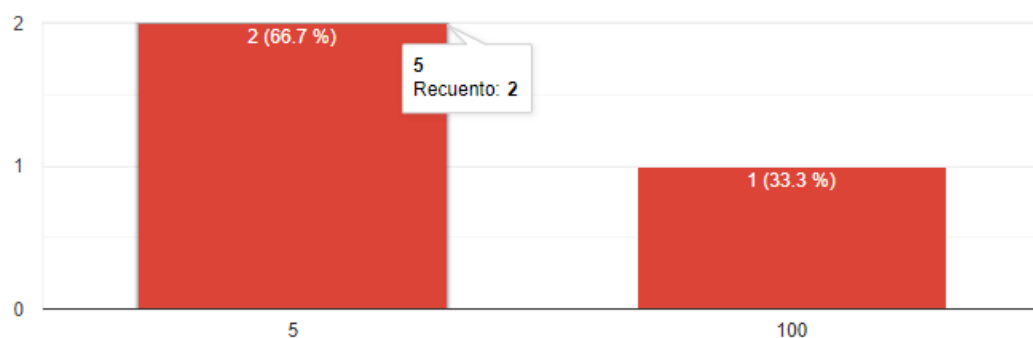


¿Cuáles de las siguientes tecnologías y de las tecnologías basadas en sistemas son utilizadas intensivamente en la planta?



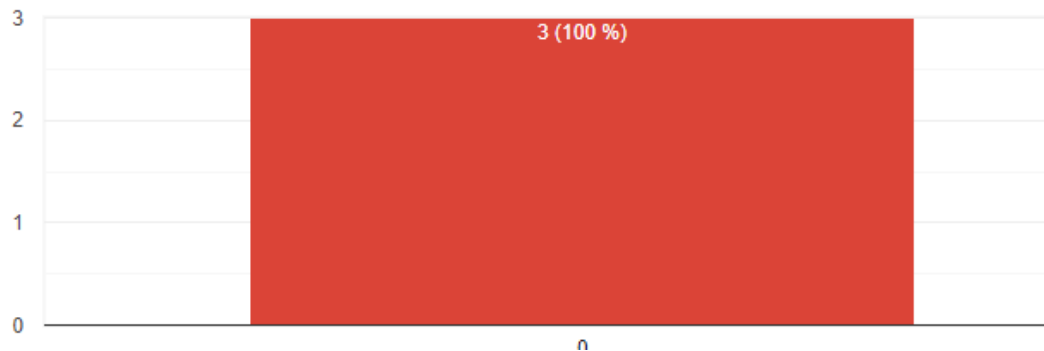
Señale el número total de personas ocupadas de la planta que se dedican actualmente al desarrollo, innovación, adquisición, asimilación o transferencia tecnológica

3 respuestas



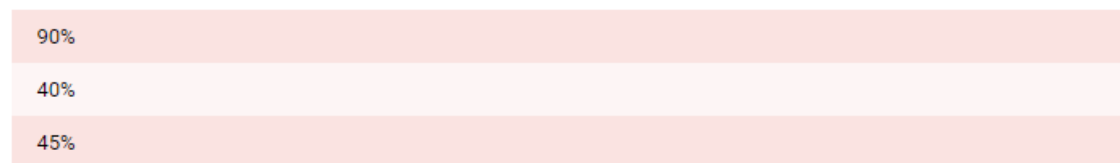
Señale el número total de patentes registradas o en proceso de registro que tiene la planta

3 respuestas



Señale qué porcentaje de los trabajadores que intervienen en la producción han recibido capacitación o entrenamiento sobre conceptos estadísticos de calidad durante los últimos tres años

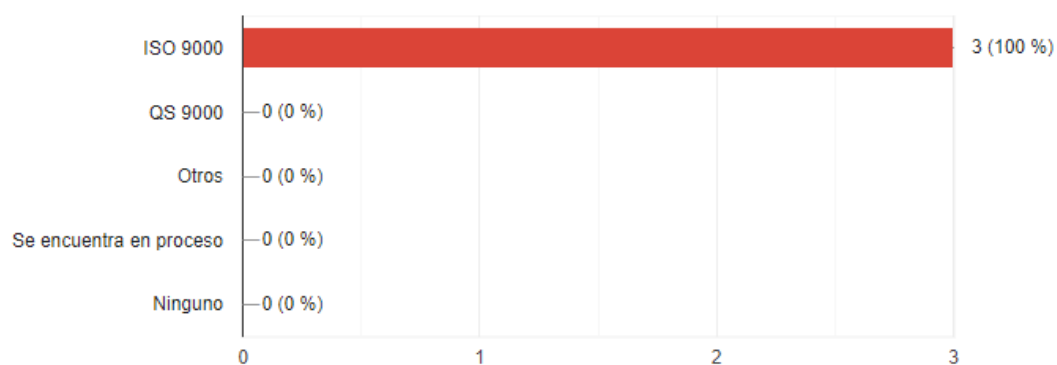
3 respuestas



¿Qué certificado(s), ISO 9000 y/o QS 9000 ha recibido o tiene en proceso la planta?

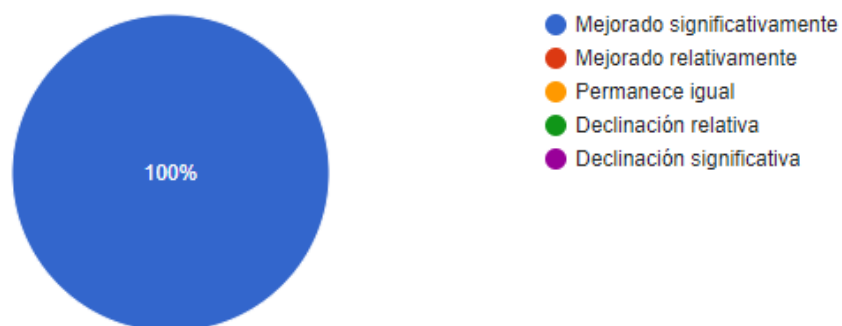


3 respuestas



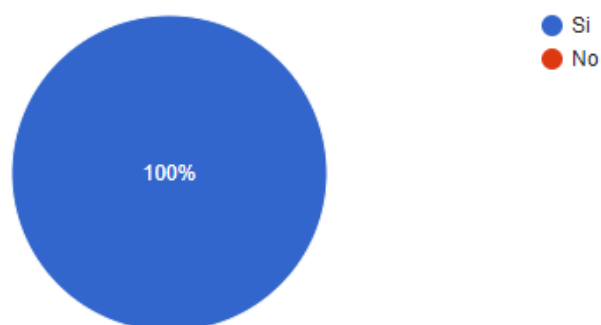
¿Cuál es su percepción de cómo ha evolucionado la calidad de sus productos finales respecto de hace cinco años?

3 respuestas



¿Actualmente la empresa está en miras de un nuevo mercado internacional?

3 respuestas



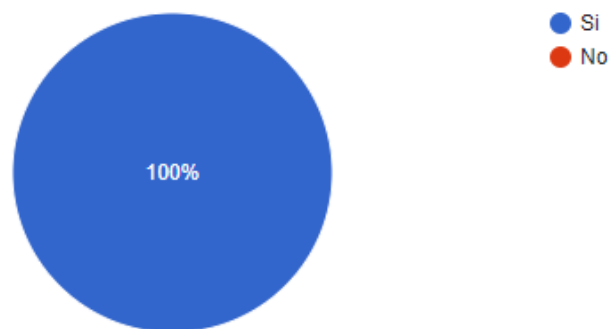
¿Cuál es el método de distribución logística de su producto?

3 respuestas



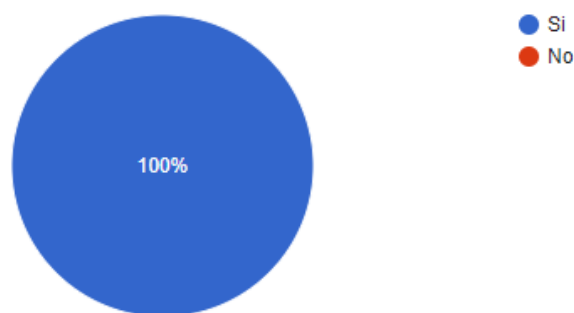
¿Realiza publicidad de su producto estrella en el mercado internacional?

3 respuestas



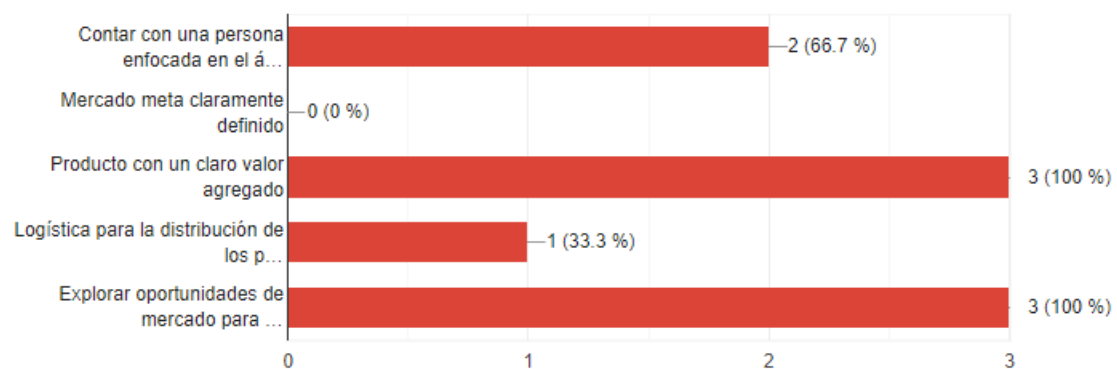
¿Existe un área de especialidad enfocada en el área de internacionalizar su producto?

3 respuestas



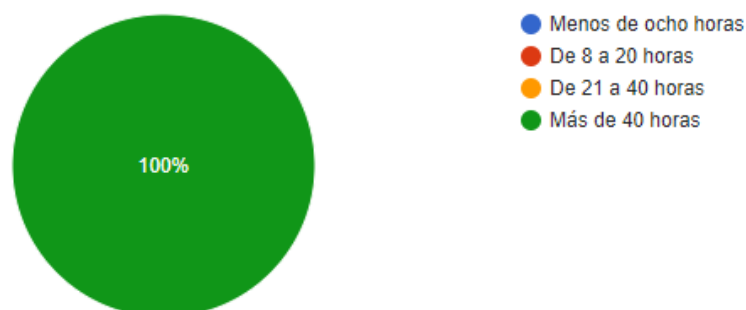
Qué factores considera importante a la hora de incursionar en el mercado internacional

3 respuestas



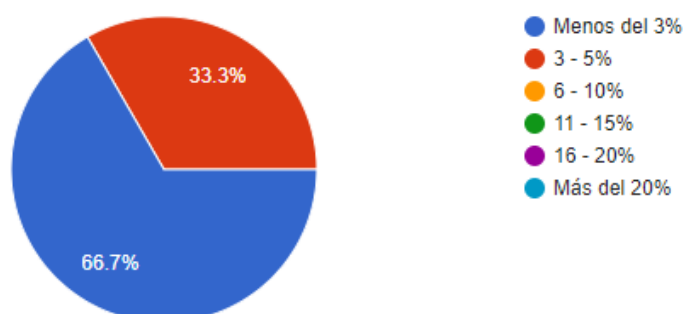
¿Cuál fue el promedio anual de capacitación y entrenamiento formal por trabajador en la planta?

3 respuestas



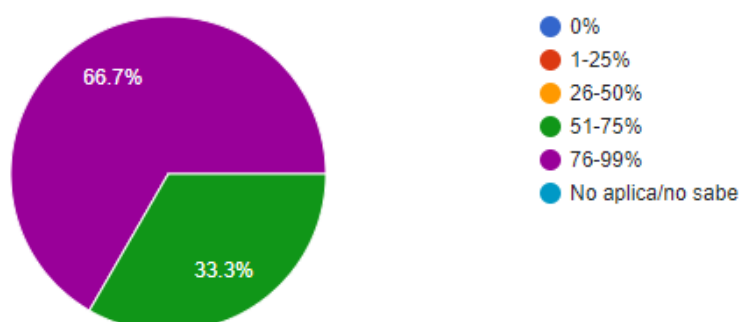
¿Cuál fue la rotación de trabajadores (cociente del personal que dejó de laborar en la planta y el total del personal ocupado por cien) en el año anterior?

3 respuestas



¿Cuál es el porcentaje aproximado del total del personal ocupado que se encuentra participando en equipos de trabajo y que cuentan con capacidades de decisión o de autodirección?

3 respuestas



Existe un procedimiento establecido para identificar los impactos de la operación de la planta sobre el medio ambiente

3 respuestas

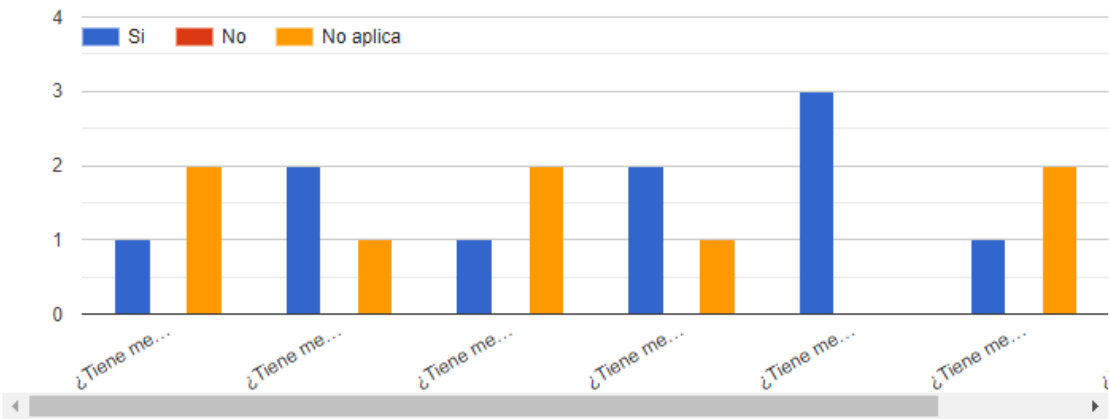


El programa de control y administración ambiental incluye la definición de responsables y medios para alcanzar los objetivos y metas preestablecidas

3 respuestas

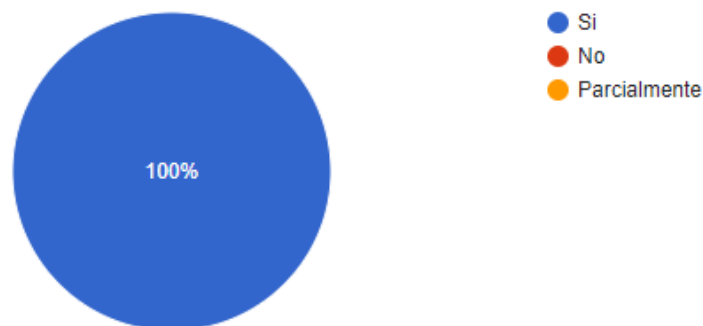


Señale si realiza las siguientes prácticas en su planta



¿Considera Ud. que las fuentes de financiamiento externo juegan un rol importante en el éxito de su empresa?

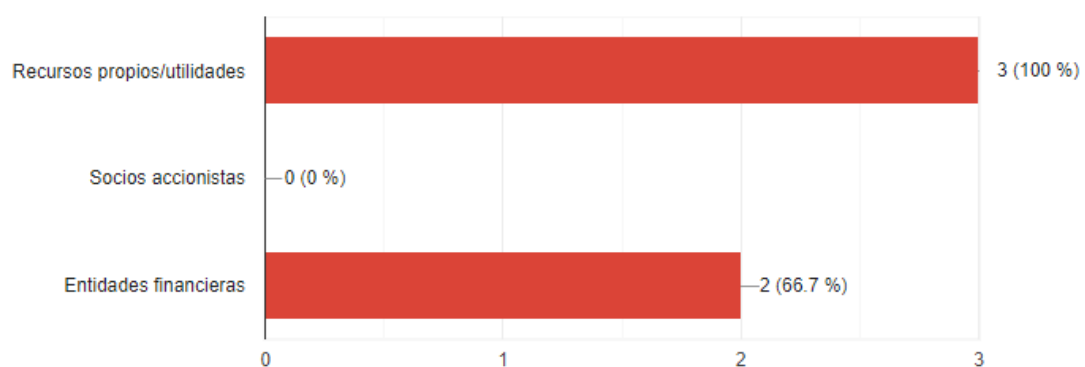
3 respuestas



¿De dónde obtiene los recursos para financiar la inversión?

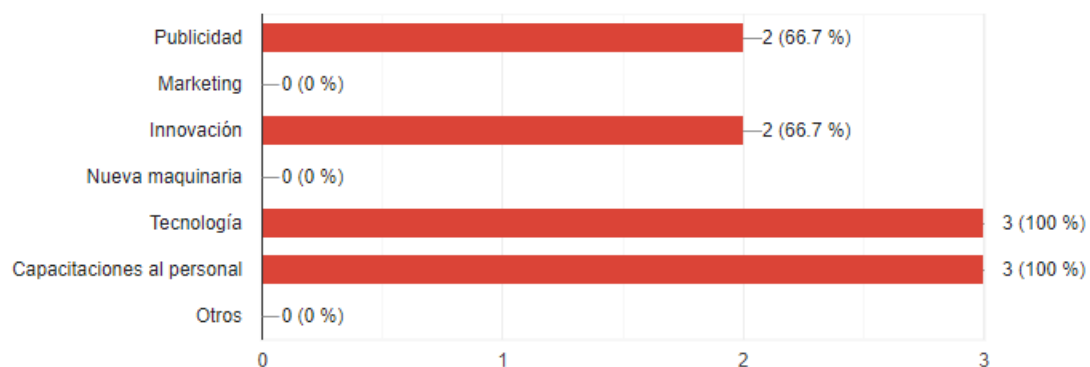


3 respuestas



¿El dinero adquirido en préstamos o utilidades se invierte para?

3 respuestas



¿Qué factores considera importante a la hora de incursionar en el mercado internacional?

3 respuestas

