



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias Jurídicas

Carrera de Estudios Internacionales

**MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN
CON INNOVACIÓN ABIERTA DE LAS
PYMES DEL SECTOR DE ALIMENTOS
BALANCEADOS HACIA EL MERCADO
PERUANO: APLICADO A LA EMPRESA
BALGRAN**

Autor:

Karla Rodríguez Méndez.

Director:

Juan Carlos Pauta Ortiz.

Cuenca – Ecuador

2022

DEDICATORIA

A quien en vida fue uno de mis pilares fundamentales, quien me amó incondicionalmente y dio todo de sí para verme feliz, a quien cuyo sueño fue verme graduada algún día, mi padre Carlos.

AGRADECIMIENTOS

Mi más profundo agradecimiento con una de las personas que hizo todo esto posible, una de las personas que más quiero en este mundo, mi tía Delia.

Índice de contenidos

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
Resumen	5
Abstract	6
1. Introducción	7
1.1 Objetivos	7
1.2 Marco teórico	7
2. Revisión de literatura	11
3. Métodos	11
4. Resultados	12
5. Discusión y conclusiones	24
6. Referencias	25
7. Anexos	30

Modelo De Internacionalización Con Innovación Abierta De Las PYMES Del Sector De Alimentos Balanceados Hacia El Mercado Peruano: Aplicado A La Empresa BalGran

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo diagnosticar la situación actual de la empresa de balanceados para animales de granja BalGran Cía. Ltda., para posteriormente elaborar un estudio de factibilidad de su ingreso al mercado peruano. Inicialmente, se llevó a cabo una revisión bibliográfica de los principales fundamentos teóricos de comercio, internacionalización e innovación abierta. Teniendo las bases teóricas y, una vez determinadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la compañía se llevó a cabo un estudio del mercado meta, buscando determinar la manera en la que las PYMES de este sector manufacturero tengan la mayor cantidad posible de beneficios al ingresar a dicho mercado utilizando la innovación abierta en un modelo de internacionalización aplicado a la empresa BalGran.

Palabras clave: PYMES, alimentos balanceados, internacionalización, innovación abierta.

Internationalization Model with Open Innovation of SMEs in the Balanced Food Sector Towards the Peruvian Market: Applied to BalGran Company

Abstract

The purpose of this research is to diagnose the current situation of the farm animal food company BalGran in order to present a feasibility study for the Peruvian market. A bibliographic review of the main theoretical foundations of trade, internationalization, and open innovation was carried out. Once the company's strengths, opportunities, weaknesses, and threats were determined, a study of the target market was carried out, seeking to determine the way in which SMEs in this manufacturing sector could have the greatest possible benefits when entering this market by using open innovation in an internationalization model applied to the BalGran company.

Key words: SMEs, balanced food, internationalization, open innovation.

Translated by

Reviewed by

Karla Rodríguez
Karla Rodríguez Méndez

Mónica Martínez Sojos

Karla Rodríguez Méndez

Mónica Martínez Sojos

1. Introducción

BalGran Cía. Ltda. es una empresa cuencana que se dedica a la fabricación de alimentos balanceados para animales de granja, se encuentra clasificada dentro de los lineamientos y definiciones que establece el SRI como una PYME y, sus operaciones las realiza a nivel nacional. Analizar su estado y entorno permitiría proponer la adopción de conocimientos externos (innovación abierta) para proyectar sus ventas a mercados internacionales apoyándose en el uso e implementación de Tecnologías de Información acorde a sus necesidades.

Las limitaciones tecnológicas de la empresa en estudio no permiten el aprovechamiento de las oportunidades de lo que en la actualidad ello significa, se debe considerar la importancia del internet como medio que permite la interactividad directa y personalizada con clientes actuales y potenciales; además, a través de un mismo canal es posible realizar distintas participaciones activas con los clientes como: publicidad e información, preventa, configuración de pedidos, compras, servicios postventa, hasta determinar sus gustos y preferencias (Salazar et al., 2017). Como afirman algunos investigadores, la necesidad de internacionalización por medio del comercio electrónico nace de la demanda de las empresas y por lo tanto de la administración, de hacer un mejor uso de las tecnologías de la información y encontrar una mejor manera de aplicar estrategias e innovación para incrementar la relación entre cliente y proveedor (Jurado, 2018).

Complementariamente, los investigadores Gorschek et al. (2006), tuvieron la oportunidad de ver en 'primera fila' los retos a los que se enfrentan las empresas (industria). Los profesionales que actúan dentro de dichas industrias obtienen beneficios en medida del desarrollo de nuevas técnicas, herramientas y métodos empezando por problemas reales. La asociación y colaboración entre investigadores y profesionales genera una esfera de mutua confianza y posibilita la transferencia de conocimientos y tecnologías.

1.1 Objetivos

El propósito de esta investigación es analizar el estado situacional de la empresa de balanceados BalGran Cía. Ltda. las PYMES del sector de alimentos

- Analizar el estado situacional de la empresa de balanceados BalGran Cía. Ltda.
- Analizar el mercado meta y el proceso de exportación.
- Determinar el proceso de internacionalización y la inclusión de la innovación abierta.
- Proponer un modelo de internacionalización con innovación abierta.

1.2 Marco teórico

PYMES

De acuerdo al SRI (2012), PYMES son un conjunto de empresas pequeñas y medianas que, acorde a su volumen de ventas, cantidad de trabajadores, capital social y nivel de producción o activos, tiene características propias de esta clase de entidades económicas. Por un lado, la denominada 'pequeña empresa' comprende de 10 a 49 trabajadores y ventas o ingresos anuales desde 300.001 dólares hasta 1'000.000 de dólares. Por otro lado, la 'mediana empresa' está compuesta por un mínimo de 50 y un máximo de 199 trabajadores y ventas o ingresos anuales desde 1'000.001 de dólares hasta 5'000.000 de dólares.

Comercio

Se suele denominar comercio al trabajo profesional, que tiene fines lucrativos, que pueden ser la compra, venta o permuta de bienes y servicios. Esta diligencia es un resultado evidente derivado de la división del trabajo inherente a todo tipo de sociedad. Se trata de la acción de intercambiar bienes económicos mediante la transacción de mercancías por dinero (Lafuente, 2010).

Comercio exterior

El llamado comercio exterior o comercio internacional se trata de un intercambio, generalmente de algún producto por dinero, con la particularidad de que para que se pueda llevar a cabo este intercambio, se debe pasar por una "frontera" (Bustillo, 2001). Las teorías del comercio internacional han sido concebidas para responder a dos preguntas básicas y estrechamente relacionadas: ¿cuáles son las causas del comercio? y ¿cuáles son los efectos del comercio internacional sobre la producción y el consumo nacional?

También tratan de explicar el volumen, la estructura del comercio y los precios a los que se intercambian los bienes (González, 2011). A continuación (Bustillo, 2001) afirma que estas son las principales teorías de comercio internacional:

- Adam Smith y la teoría de la ventaja absoluta
- David Ricardo y la teoría de las ventajas comparativas
- Stuart Mill y el concepto de precio internacional
- Heckscher-Ohlin y la dotación de factores de producción
- Debate Librecomercio-Proteccionismo y los Países Subdesarrollados

Generalmente, la producción, el comercio y el consumo, a lo largo del tiempo, sufren cambios estructurales de diversa índole. Varios factores son candidatos a explicar este tipo de variaciones: los cambios en los precios relativos, el progreso técnico, la expansión de los servicios en la producción y el consumo, el surgimiento de sistemas internacionales de producción compartida (outsourcing), entre otros (Durán, 2016).

Comercio electrónico

El comercio electrónico implica el uso de Internet, la World Wide Web, aplicaciones y navegadores que se ejecutan en dispositivos móviles para realizar transacciones comerciales (Laudon y Guercio, 2017, pp. 8-9). El comercio electrónico permite replantear los objetivos en la empresa con una clara dirección estratégica, facilitando la creación de nuevos productos y mercados, nuevos canales de distribución, reduciendo el coste de las actividades empresariales y favoreciendo la apertura de nuevos mercados (Fernández et al., 2015). En otras palabras, al comercio electrónico se le puede definir como el conjunto de transacciones comerciales habilitadas digitalmente entre organizaciones e individuos. Las transacciones habilitadas digitalmente incluyen todas las transacciones moderadas por tecnología digital. En su mayor parte, esto significa transacciones que ocurren a través de Internet, la Web y/o dispositivos móviles. Como se mencionó anteriormente, las transacciones comerciales involucran el intercambio de valor (por ejemplo, dinero) a través de fronteras organizacionales o individuales a cambio de productos y servicios. El intercambio de valor es importante para comprender los límites del comercio electrónico. Sin intercambio de valor, no hay comercio (Laudon y Guercio, 2017, pp. 8-9).

Teoría de la internacionalización

La internacionalización de una empresa es un método de expansión geográfica, por medio de procesos de transformación resolutivos a largo plazo, los cuales modifican de manera gradual la cadena de valor y la organización de la misma (Villarreal, 2005). De esta forma, la internacionalización no se trata de exportar ocasional o esporádicamente. En cambio, busca hacer que la empresa se mantenga por un lapso de tiempo más prolongado en los mercados del exterior, lo cual habrá logrado con estrategias que implican el manejo de tecnología, ofertas y recursos (Sierralta, 2007).

Modelos de internacionalización

Según los autores Cardozo et al. (2013), existen varios enfoques de las teorías de internacionalización. A los efectos de esta investigación, se dará énfasis a las teorías orientadas a la internacionalización de PYMES.

Teorías orientadas a la internacionalización de PYMES

- **Teoría de redes**

Esta teoría explica el procedimiento de internacionalización como un desenvolvimiento de las redes sociales y de organización de una empresa (Cardozo et al., 2013).

En concordancia con esta teoría, el ingreso a mercados internacionales nace de las interacciones entre la empresa y la red externa; y la tendencia a aprovechar oportunidades estará frenada por la calidad de la información con la que contribuye cada miembro de la red. Los beneficios de dicha información aumentan con la experiencia personal, dado que las redes sociales requieren de tiempo para desenvolverse (Ellis, 2000). Johanson y Mattson (1988) alegan que el

enfoque de redes incluye dinamismo. Las empresas establecen e impulsan relaciones de negocios en el exterior (Rialp y Rialp, 2001). Este inusual hecho evoluciona de las siguientes maneras:

1. Extensión internacional: se crean lazos con socios de países nuevos para la empresa internacionalizada
2. Inserción: el compromiso previamente sentado aumenta
3. Se componen las posiciones existentes en las redes de los distintos países

Indistintamente de la forma en la que se lleve a cabo la internacionalización, esta conlleva el aprovechamiento de la ventaja que implican las redes (Johanson y Vahlne, 1990).

- **Enfoque de fases, procesos y ciclo de vida**

Chen y Huang (2004) plantean cuatro posibilidades de cómo una empresa podría realizar un proceso de internacionalización coherentemente:

1. Acuerdos para brindar servicios después de realizada la venta
2. Acuerdos para realizar la distribución de sus productos
3. Acuerdos para el desarrollo de productos
4. Acuerdos para establecer canales de distribución en mercados locales y globales

Otros investigadores señalan que la rapidez de cambio y los modelos de crecimiento de las empresas que tienen éxito fluctúa en concordancia con la situación inicial de la empresa, con las destrezas de emprender de los administradores y con el empeño tecnológico de la misma (Park y Bae, 2004). Desde otro punto de vista, Prasad (1999) asegura que las empresas de mayor proporción tienen tendencia a crecer aceleradamente en comparación con las empresas medianas por “la ley de efecto de la proporción”. Añade, además, que la mayoría de empresas se volvieron globales en la segunda fase, mientras que algunas tuvieron que atravesar las cuatro fases.

- **Enfoque estratégico**

Cardozo et al. (2013) afirman que el enfoque estratégico está compuesto de algunas actividades fundamentales:

- **Exportaciones:** las microempresas han utilizado estrategias de exportación reactiva en contraste con las medianas empresas (Westhead et al., 2002). Probablemente se dieron estos resultados debido a que se emplearon modelos competitivos distintos a los utilizados por las empresas exportadoras y porque las pequeñas empresas están condicionadas por el modelo competitivo que siguen para internacionalizarse (Wolf y Pett, 2000).

- **Joint ventures y alianzas estratégicas:** podrían ser un método de entrada de las PYMES con conocimiento y recursos limitados (Kirby y Kaiser, 2003). Por su lado, las pequeñas empresas pueden ponerse en una posición más flexible respecto a las empresas medianas en cuanto a número de dimensiones de internacionalización (Kalantaridis, 2004).

Innovación

Pavón e Hidalgo (1997), definen a la innovación como el conjunto de acciones plasmadas en un periodo de tiempo y lugar que llevan a la inserción exitosa en el mercado, por vez primera, de una idea materializada como nuevos o mejores productos, servicios y técnicas de administración y organización. Innovación se refiere al proceso de idear algo nuevo o desconocido partiendo de un estudio metódico de alguna necesidad personal, grupal u organizacional, con el fin de lograr una meta de índole económico (Suárez-Mella, 2018).

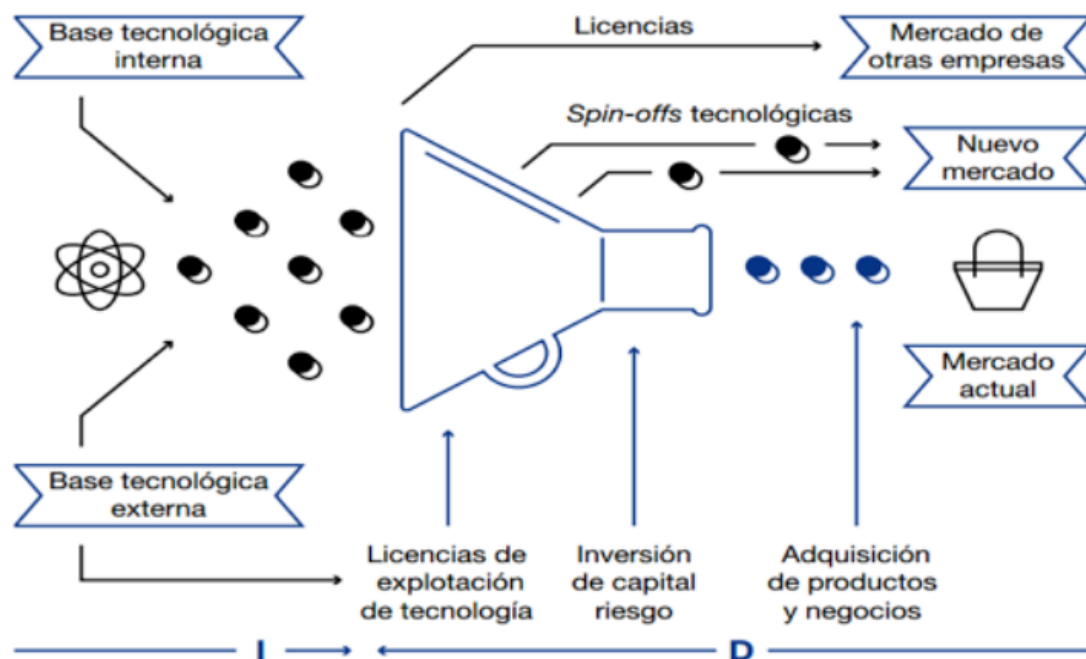
La innovación es un eje fundamental para la viabilidad y la capacidad competitiva de la economía en términos generales; de las organizaciones, además de ser una táctica que apunta a garantizar el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Castellar, 2020).

Innovación abierta

El concepto de innovación abierta es un referente que da por hecho que las empresas deberían utilizar ideas, conocimiento y tecnología del exterior de manera colaborativa para que las partes involucradas obtengan un mutuo beneficio (Chesbrough, 2003). Es decir, se trata de explicar el concepto de innovación abierta como el uso que hacen las empresas de las entradas y salidas de conocimiento con el objetivo de acelerar la innovación dentro de la organización y ampliar el mercado y su uso externo. De esta manera, se asume que las empresas deberán utilizar el conocimiento externo tanto como el interno para acrecentar la creación de valor y también podrán hacer uso de los distintos medios en existencia para acceder a nuevos mercados (Sanmartín y Rodríguez, 2012).

Figura 1

Paradigma de la innovación abierta



Fuente: Chesbrough, 2015, p.10

El modelo de innovación abierta sugiere que la organización debe encontrar e incluir ideas y tecnologías externas a la empresa, hacer un intercambio de tecnologías con terceros o los conocimientos desplegados en el interior y colaborar con uno o todos los actores de los modelos de hélice triple, cuádruple o penta hélice (Cabrera-Flores et al., 2020; García-González y Ramírez-Montoya, 2019). Crilly et al. (2020), consideran que los modelos de hélice necesitan que se defina un participante central que se haga responsable de unir y coordinar las virtudes de innovación tanto de la misma empresa como de las virtudes de los demás integrantes, de manera que se obtengan beneficios para todas las partes, respetando su autonomía y manejo de conocimientos. Estas alianzas estratégicas de co-creación conducen a alcanzar colaboraciones en el camino a la innovación, por medio de lo cual se alcanza una disminución de costos, riesgos y, un aumento de beneficios.

Modelos de innovación abierta

- **Modelo InnoCentive**

Este modelo de innovación abierta se caracteriza por estar basado en su plataforma virtual homónima. Se constituye, además, de seis eslabones: hallar las trabas e ideas, plantear un reto, especificar acuerdos en cuanto a propiedad intelectual, anunciar el reto, evaluar soluciones y por último una recompensa para culminar con la transferencia de propiedad intelectual (Adler, 2002).

- **CONNECT + DEVELOP**

Es la cooperación entre varios expertos de otras compañías regados por todo el mundo. Este modelo funciona en ambas direcciones, es decir, de adentro hacia afuera y viceversa, y

engloba una gran cantidad de servicios distintos como modelos de mercadeo, servicios comerciales, diseño, entre otros (Rey, 2016).

2. Revisión de literatura

Según Payán-Sánchez et al. (2021) se denomina innovación abierta al área de investigación multifacética, reconocidamente compleja debido a los procesos estrictamente dinámicos en consecuencia de la colaboración que conlleva poder lograr un acceso a nuevos conocimientos y recursos extra.

La innovación se ha vuelto un factor determinante en cuanto al incremento de la competitividad dentro de las empresas en consecuencia a los entornos VUCA -*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*- los cuales requieren de flexibilidad y rápida reacción por parte de las organizaciones, con el fin de no perder dicha competitividad (Glukhova et al., 2020). Del mismo modo, se entiende que dentro de las empresas a menudo no se cuenta íntegramente con los recursos y saberes sustanciales para hacer frente a los entornos VUCA (Gómez et al., 2021).

La innovación abierta entrelaza ideas externas e internas en estructuras y sistemas cuyos requerimientos se dan en base a un modelo de negocio, lo cual da lugar a resultados mejores y permite también aprovechar las competencias que podrían aportar actores externos, permitiendo flexibilizar las limitaciones de las empresas y permitiendo mejorar sus capacidades dinámicas y de innovación (Yuan et al., 2018).

Otros autores afirman, además, que la innovación abierta se trata de la rapidez de las fases de innovación interna de una empresa por medio del uso intencionado de conocimiento externo y la salida del saber interno (Genuchten et al., 2019).

En tiempos recientes, la innovación abierta ha explorado modelos de negocios abiertos en los que el intercambio y las fuentes de información se proliferan fuera de los límites de la empresa (de las Heras-Rosas y Herrera, 2021).

Al echar un vistazo al panorama de posibilidades en cuanto a componentes participantes en procesos de innovación abierta, se reconoce el rol de las instituciones de educación superior como un propulsor de generación de conocimiento (Zakharov et al., 2020).

Valdez-Juárez y Castillo-Vergara (2020) mencionan que la innovación abierta produce un comienzo holístico y los empresarios sumergidos en esta práctica, que deciden partiendo de varias opciones y recursos, tienen consciencia de todas las oportunidades que podrían ser aprovechadas y de cómo llevarlo a cabo efectivamente, a la par de la colaboración de partícipes externos. No obstante, existe una notoria oposición para llevar a cabo procesos con innovación abierta debido a que está presente el miedo de compartir conocimientos que puedan ser plagiados o filtrados por los componentes que participan, lo cual hace que surja una gran barrera de entrada que resta interés en desarrollar este tipo de colaboración (Gómez et al., 2021).

3. Métodos

Para llevar a cabo esta investigación, se utilizarán métodos tanto cualitativos como cuantitativos. Los autores Gorschek et al. (2006) señalan que, para lograr una transferencia de conocimiento y tecnología de manera exitosa, se necesita que haya una cercana colaboración entre investigadores y profesionales, de modo que exista un beneficio para ambas partes. Partiendo desde la experiencia de los mismos, se evidencia que usaron un proceso que involucró varios pasos correlacionados, mismos que fueron ideados con ayuda de la industria, y, aunque se basaron en modelos de transferencia anteriores, fue adaptado de manera evolutiva, agregando pasos en medida de lo necesario a medida que avanzaban. Dicha evolución también dictó el proceso que cada paso debía tener, dependiendo de las necesidades de la empresa, así como las necesidades de los investigadores.

Se establecerá el estado situacional de BalGran Cía. Ltda. mediante una revisión bibliográfica será con el propósito de socavar información interna de BalGran para así realizar un análisis FODA de la empresa.

Para poder definir el mercado meta y el proceso de exportación, se realizará una revisión de literatura. Se busca determinar en primera instancia por qué Perú fue seleccionado para llevar a cabo la internacionalización de la empresa BalGran. Dentro de esta revisión en diversos artículos, resulta pertinente investigar y analizar el mercado peruano para la exportación de los productos de BalGran Cía. Ltda.

Para ser capaces de precisar el proceso de internacionalización, se utilizará toda la información de Ecuador facilitada por las instituciones pertinentes para establecer todo aquel proceso o requerimiento para la internacionalización.

A través de una revisión numérica se proyectarán las ventas esperadas de la compañía en el mercado peruano, en la cual se analizarán los balances generales de la empresa publicados en la Superintendencia de Compañías, de manera que se pueda saber si la empresa tendrá un margen de utilidad significativo en cuanto a su inversión para lograr la internacionalización.

Se especificará el modelo de internacionalización con innovación abierta, basándonos en el análisis FODA previamente realizado para enfocarnos en los puntos estratégicos de la empresa para usarlos, donde BalGran considerará acelerar la innovación por medio de conocimiento externo (innovación abierta), más específicamente, por medio del uso de un portal de innovación abierta.

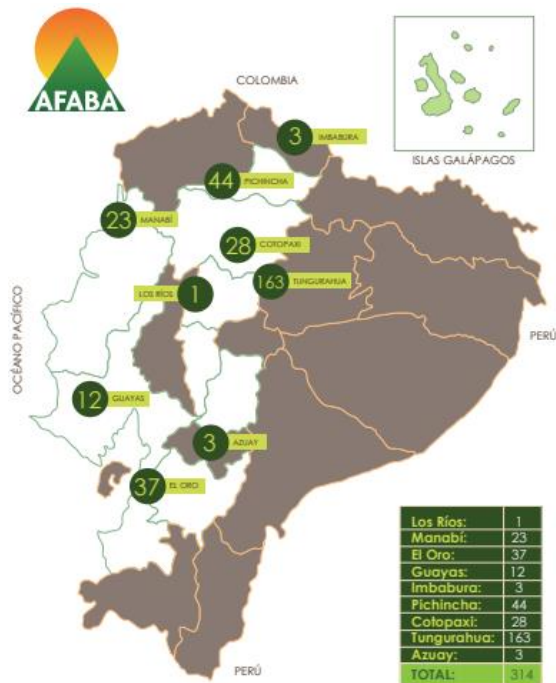
4. Resultados

Industria de alimentos balanceados en Ecuador

La Asociación Ecuatoriana de Fabricantes de Alimentos Balanceados – AFABA (2014) afirma que cuenta con un total de 314 socios a nivel nacional, ubicándose la mayoría de ellos en las provincias de Tungurahua, Pichincha, y El Oro (figura 2).

Figura 2

Ubicación de los socios de AFABA a nivel nacional



Fuente: AFABA, 2014

Complementariamente, autores como Porter (1986), aseveran que existen herramientas para proceder con el análisis e identificación de ventajas competitivas en base a las actividades que lleve a cabo una compañía con el fin de establecer eslabones para que el cliente obtenga la mayor cantidad de valor

posible. La industria de los alimentos balanceados posee algunos elementos fundamentales en su cadena de valor (figura 3).

Figura 3

Cadena de valor de alimentos balanceados



Fuente: Badillo, 2011

Descripción de BalGran Cía. Ltda.

BalGran está clasificada como una industria C10, lo cual indica que pertenece al sector de las manufacturas. A su vez, se subclasifica dentro de las industrias C1080.02, señalando que la empresa forma parte de las industrias que se dedican a fabricar alimento para animales de granja, para el sector acuícola, además de suplementos alimenticios, alimento concentrado, entre otros (Rodríguez y Zúñiga, 2018).

Misión

“Diseñar programas nutricionales y elaborar alimentos balanceados dirigidos a la plena satisfacción de nuestros clientes; cumpliendo las normas de calidad, inocuidad y sustentabilidad, brindando un ambiente laboral estable para nuestros trabajadores” (BalGran, s.f.).

Visión

“Ser una organización líder en producción e innovación de alimentos balanceados; reconocida por la calidad y excelencia de sus productos. Aspiramos lograr que Alimentos Alibalgran Cía. Ltda. esté considerada entre las compañías más destacadas del mercado” (BalGran, s.f.).

Tabla 1

Portafolio de productos de BalGran Cía. Ltda.

Líneas de productos	Presentación
Bovino	Saco 10 kg o 40 kg
Codorniz	Saco 10 kg o 40 kg
Cuy y conejo	Saco 10 kg o 40 kg
Equino	Saco 10 kg o 40 kg
Gallo de pelea	Saco 10 kg o 40 kg
Pollo engorde	Saco 10 kg o 40 kg
Ponedora	Saco 10 kg o 40 kg
Ponedora comercial	Saco 10 kg o 40 kg
Porcino de producción	Saco 10 kg o 40 kg
Porcino hato reproductor	Saco 10 kg o 40 kg
Porcino pre iniciador	Saco 10 kg o 40 kg

Fuente: Rodríguez y Zúñiga, 2018

Tabla 2

Análisis FODA de la empresa BalGran Cía. Ltda.

Fortalezas	Oportunidades
Cuenta con profesionales expertos en nutrición animal y producción de alimentos balanceados.	Haberes de tecnología de punta y maquinaria para posibles futuras inversiones y posterior mejora del proceso productivo.
Posee una estructura organizacional bastante estable.	Posibilidad de crecimiento y expansión en el mercado.
Dispone de distintas líneas de productos para varios animales de granja según sus necesidades.	Requerimiento de los productos de BalGran debido al aumento de la industria de producción de proteína animal
Ostenta de productos de alta calidad, además de tener un precio atractivo.	Facilidad de obtención de créditos dirigidos a este sector.
Tiene la capacidad de adaptarse a los requerimientos específicos de los clientes y no solo producir en masa.	Existencia de motivadores para invertir en el Ecuador.
Selecciona cuidadosamente sus proveedores.	Pertenece a los tres únicos socios de la Asociación Ecuatoriana de Fabricantes de Alimentos Balanceados en el Azuay.
Cuenta con logística interna para realizar el traslado tanto de materias primas como de productos terminados.	
Abarca procesos de mejora constante.	
Ofrece financiación luego de un análisis de historial crediticio de sus clientes.	
Debilidades	Amenazas
No posee materia prima ni stock de productos terminados en grandes cantidades.	Existencia de empresas de mayor tamaño y con mejor posicionamiento dentro del mercado.
Incremento de costos en caso de fallo o daño de la maquinaria importada.	Contrabando.
Carencia de control a nivel interno.	Desestabilidad a nivel de país: político, económico, social.
No prepara regularmente a su personal.	Escasez de materia prima.
No cuenta con un manual de funciones establecidas.	El Ministerio de Agricultura y Ganadería fija los precios de las materias primas.
No abarca procedimientos eficientes de recuperación de cartera.	Si los competidores cuentan con el capital necesario para iniciar en la industria de los balanceados, no hay barreras más complejas que les impidan el acceso.
La planta de producción tiene una infraestructura limitada, lo cual no le hace posible cumplir con las normas de Agrocalidad en cuanto a almacenamiento.	
Los productos de la empresa no tienen permitido comercializarse a nivel de almacenes gracias a que no cuentan con certificado de Agrocalidad.	

Fuente: Rodríguez y Zúñiga, 2018

Tabla 3

Producción BalGran en Toneladas año 2016

Líneas de productos	Producción TM
Bovino	144,60
Porcino	1.916,48
Codorniz	162,14
Cuy y conejo	192,64
Gallina	55,12
Pollo	4.823,50

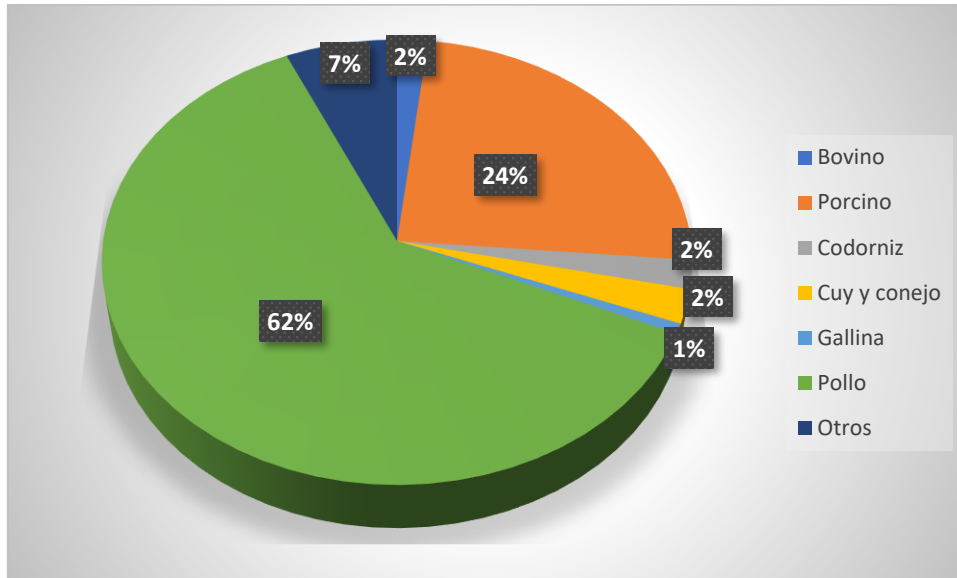
Otros
TOTAL

523,96
7.818,44

Fuente: Rodríguez y Zúñiga, 2018

Figura 4

Porcentajes de la producción de BalGran por línea de producto



Fuente: Rodríguez y Zúñiga, 2018

Análisis del mercado peruano

Relación comercial Ecuador – Perú

Ecuador y Perú son dos socios comerciales estratégicos; están suscritos al Acuerdo de Cartagena (además de Colombia y Bolivia), el cual busca afianzar que el comercio entre los miembros de la Comunidad Andina (CAN) se lleve a cabo sin trabas o medidas unilaterales de un País Miembro, gracias a un Programa de Liberación de mercancías del Acuerdo de Cartagena – Art.72 y 73 (CAN, 2021).

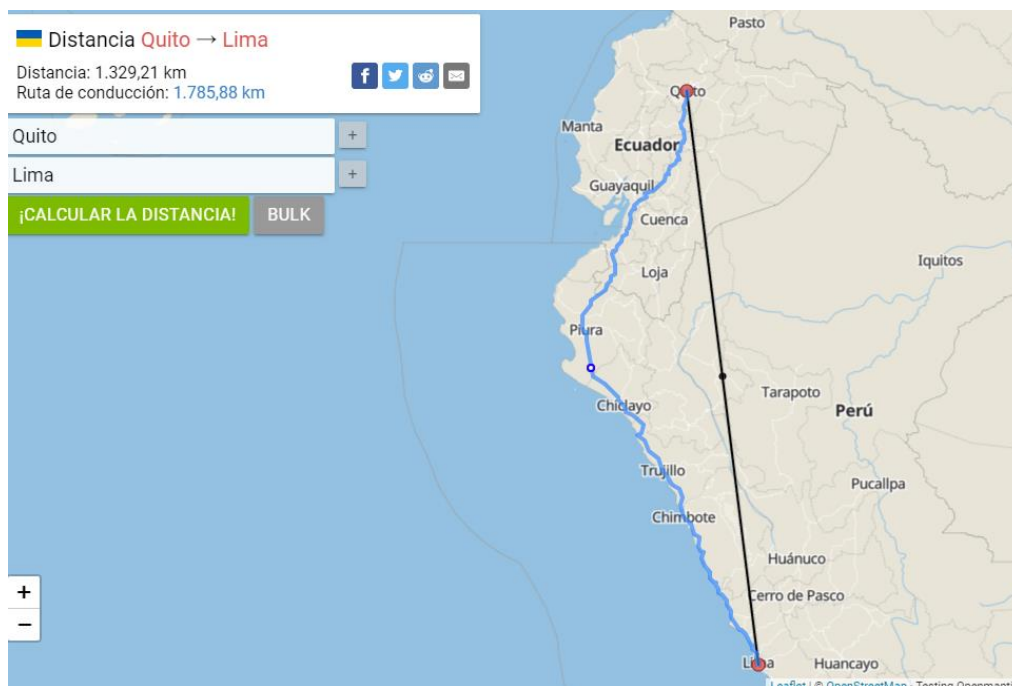
En la actualidad Perú está en el cuarto puesto de entre los socios principales de Ecuador en América, tan solo por detrás de Estados Unidos, Panamá y Chile. En los últimos 10 años, Ecuador ha experimentado un superávit en la balanza comercial con Perú, exportando al mercado peruano alrededor de 1.3000 millones USD al año, mientras que las importaciones han bordeado los 880 millones USD (Veloz, 2021).

Cercanía geográfica

Ecuador y Perú son países vecinos. Limitan en una superficie de 1.529 km, abarcando grandes zonas de la selva Amazónica, (Plan Binacional, 2018). La distancia que existe entre las capitales de estos países (Quito y Lima respectivamente), es de 1.329, 21 km y la ruta de conducción es de 1.785, 88 km (OpenStreetMap, s.f.).

Figura 5

Distancia en km entre Quito y Lima



Fuente: OpenStreetMap, s.f.

Grado apertura

Para calcular el Grado de Apertura de un país, López del Paso (2014) menciona que se deben utilizar tres variables: Exportaciones (X), Importaciones (M) y Producto Interno Bruto (PIB). Las tres variables se aplican para obtener el resultado de la siguiente manera:

$$\text{Grado de apertura} = \frac{(X + M)}{\text{PIB}} * 100$$

Tabla 4

Exportaciones, importaciones y PIB de Perú para el cálculo del Grado de Apertura en el año 2019 (miles de millones de USD)

VARIABLES	Perú
Exportaciones	47.982
Importaciones	42.506
PIB	228.500
Grado de apertura	39,60%

Fuente: Banco Mundial, 2020

Mientras mayor sea la cantidad de exportaciones e importaciones en la producción de un país, mayor grado de apertura tendrá (López del Paso, 2014). En el año 2019, Perú obtuvo un coeficiente de apertura de la economía del 39,60%.

Oportunidad de negocio en el sector de los alimentos balanceados

El mercado peruano evidencia en la actualidad un crecimiento en la fabricación de alimentos balanceados para animales de granja, en especial el área avícola, representando cerca del 91%. Los sectores porcícola y ganado de engorde también se suman a dicho crecimiento. Las vastas corporaciones avícolas cuentan con sistemas de producción, lugares de almacenamiento, plantas de insumos, mezclado y empaquetado de los alimentos. La expansión de la industria de los alimentos balanceados estará relacionada

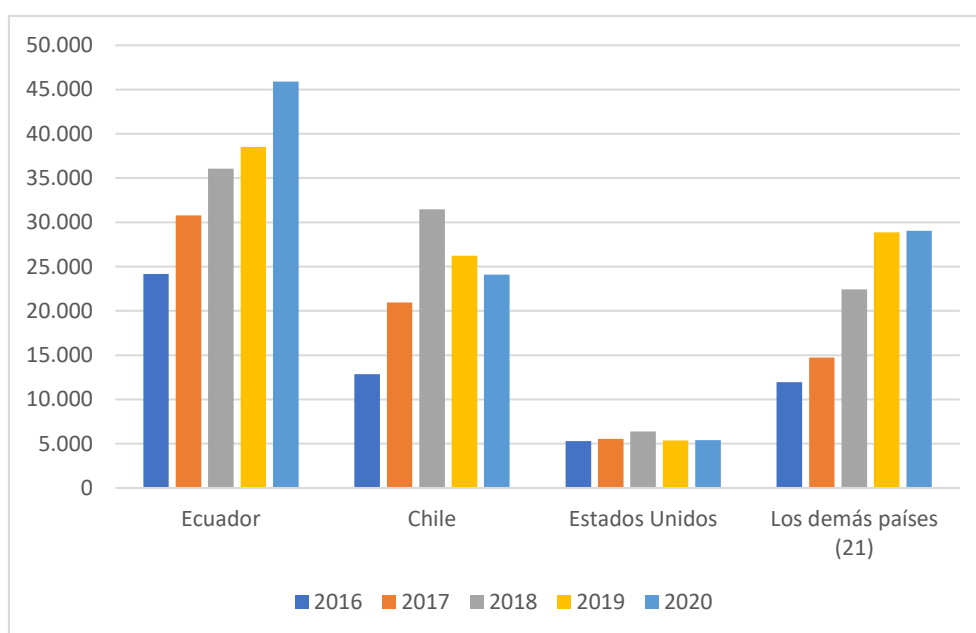
con la proclividad de desarrollo de los sectores avícola y porcícola (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, 2015).

No obstante, de acuerdo con Trade Map (2020), Perú importó del mundo un valor de 54.249 USD correspondiente a la subpartida arancelaria 2309.90.90.00 en el año 2016; 72.024 USD en el año 2017; 96.371 USD en el año 2018; 98.992 USD en el año 2019 y 104.443 USD en el año 2020, evidenciando una tendencia creciente.

Los tres principales países de los que Perú importa productos con la clasificación arancelaria 2309.90.90.00 son Ecuador, Chile y Estados Unidos, donde Ecuador representa la mayor parte del total de las importaciones peruanas desde el 2016. Es así que, en 2016, Ecuador fue partícipe del 44% del total de dichas importaciones. En el 2017, el 43%; en el 2018, el 37%; en el 2019, el 39% y en el 2020, el 44%. Si se compara con los demás países, Ecuador lidera las importaciones de Perú de alimentos balanceados. Incluso si se analizan en conjunto todos los demás 21 países que van desde el cuarto lugar en exportar a Perú las “preparaciones de los tipos utilizados para la alimentación de los animales (exc. alimentos para perros o gatos, acondicionados para la venta al por menor): Las demás: Las demás” en el periodo 2016 – 2020, no igualan los valores de exportación de Ecuador, indicando una mayor demanda y preferencia de los alimentos balanceados ecuatorianos.

Figura 6

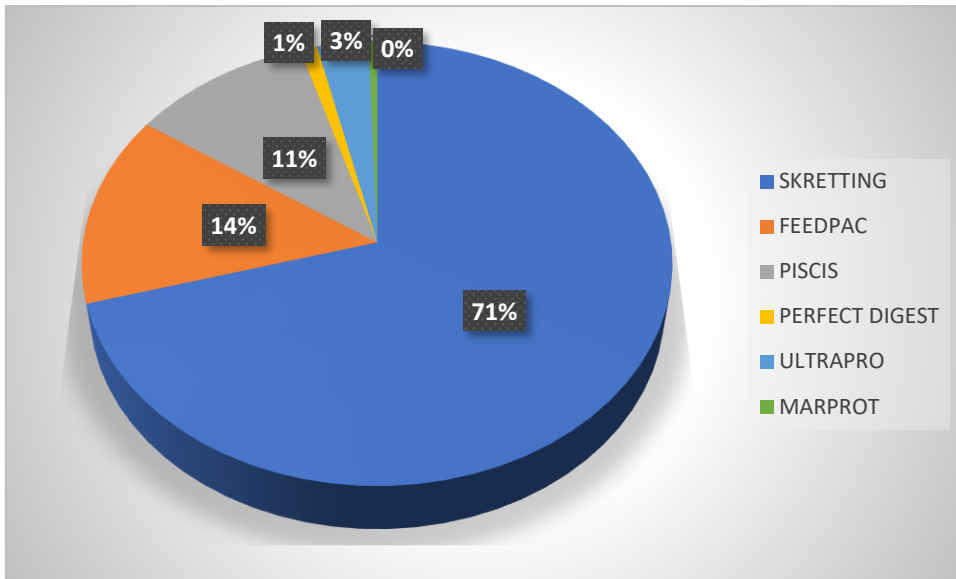
Valor importado (miles USD) por Perú desde Ecuador, Chile, Estados Unidos y otros 21 países 2016 – 2020 subpartida 2309.90.90.00



Fuente: Trade Map, 2020

Figura 7

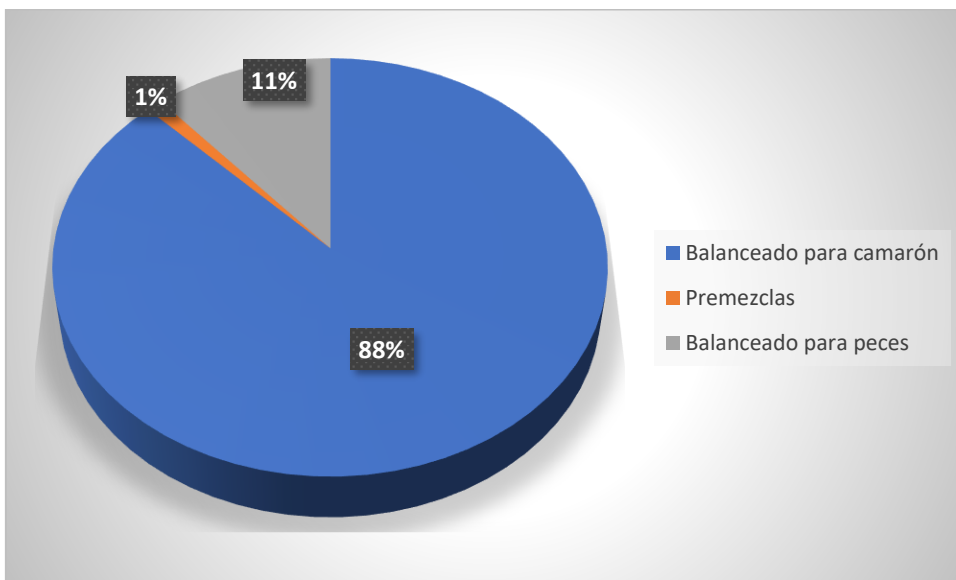
Porcentaje de participación de marcas ecuatorianas en exportaciones de alimentos balanceados hacia Perú año 2021



Fuente: Veritrade, 2021

Figura 8

Líneas de productos exportados hacia Perú año 2021



Fuente: Veritrade, 2021

Internacionalización

Para proceder con la internacionalización, se optará por llevar a cabo una exportación directa cada mes y se tomarán en cuenta las dos líneas de productos más vendidas de BalGran: línea para pollos y línea para cerdos. Al ser el portafolio de la empresa bastante amplio, el mismo cuenta con balanceados especializados para cada etapa en la vida del animal, razón por la cual se procedió a seleccionar un solo producto de cada línea, siendo estos los que abarcan menores costos de producción en la empresa. El flete será vía terrestre, pues Ecuador y Perú son países que limitan el uno con el otro, abaratando costos.

Tabla 5

Detalles de los costos de exportación mensuales de sacos de balanceado de 40kg para pollo

Tipo de contenedor	Contenedor estándar 20'
Número de sacos de alimento 40 kg para pollo	750
Costo unitario en Ecuador	25,30
Costo total mercancía	18975
Flete	900
CFR	19875
Seguro	99,38
CIF	19974,38
Costo unitario del producto + costos de exportación	25,30

El resultado que arroja el cálculo es de \$25,30 por unidad. Rodríguez y Zúñiga (2018) indican que, en promedio, la utilidad bruta de la empresa es de un 8% y la utilidad neta del 1,67%. Si se desea obtener una utilidad del 8%, el precio unitario del alimento para pollo quedaría en \$26,63.

Tabla 6

Detalles de los costos de exportación mensuales de sacos de balanceado de 40kg para cerdo

Tipo de contenedor	Contenedor estándar 20'
Número de sacos de alimento 40 kg para cerdo	750
Costo unitario en Ecuador	21,9
Costo total mercancía	164250
Flete	900
CFR	17325
Seguro	86,63
CIF	17411,63
Costo unitario en Perú	23,22

El resultado que arroja el cálculo es de \$23,22 por unidad. De la misma manera, Rodríguez y Zúñiga (2018) indican que, en promedio, la utilidad bruta de la empresa es de un 8% y la utilidad neta del 1,67%. Si se desea obtener una utilidad del 8%, el precio unitario del alimento para cerdo quedaría en \$25,08.

Ahora bien, usando los precios unitarios de cada producto, el fin del siguiente cálculo es determinar las proyecciones de ventas en el mercado peruano primero durante 1 año, tomando en cuenta que Balgran obtuvo ventas netas en el año 2021 por un valor de \$6'687.288,67 para usar ese valor como referencia para cada mes y así obtener el margen de utilidad con las exportaciones incluidas (figura 7).

Figura 7

Proyección de ventas y utilidad basados en los precios obtenidos en las tablas 5 y 6 durante 1 año

	mes 0	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
ventas netas	557582,92	557582,92	557582,92	557582,92	557582,92	557582,92	557582,92	557582,92	557582,92	557582,92	557582,92	557582,92	557582,92
costos y gastos	550484,88	550484,88	550484,88	550484,88	550484,88	550484,88	550484,88	550484,88	550484,88	550484,88	550484,88	550484,88	550484,88
ingresos por exp.	-	38782,5	38782,5	38782,5	38782,5	38782,5	38782,5	38782,5	38782,5	38782,5	38782,5	38782,5	38782,5
costos y gastos exp.	-	36390	36390	36390	36390	36390	36390	36390	36390	36390	36390	36390	36390
utilidad neta	7098,04	9490,54	9490,54	9490,54	9490,54	9490,54	9490,54	9490,54	9490,54	9490,54	9490,54	9490,54	9490,54
% de utilidad	1,27%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%

El valor total de los ingresos por las exportaciones es de \$465.390; el valor total de los costos y gastos por las exportaciones es de \$436.680; la utilidad de las exportaciones fue de \$28.710.

Tabla 7

Cálculo del Retorno a la Inversión (ROI)

Año 1	
Ingresos generados	465390
Inversión realizada	436680
Utilidad	28710
Utilidad en %	6,17%
ROI	6,57%

Según las premisas anteriormente planteadas, el Retorno a la Inversión (ROI) al culminar un año de exportaciones fue del 6,57%.

Otros escenarios de la realidad del mercado

Teniendo en cuenta que en realidad los alimentos para pollo y cerdo en Perú no son demandados del exterior (Ecuador), sino que internamente el mercado peruano se autoabastece, se esperaría vender en Perú el 3% de lo que se vende en Ecuador (tablas 8 y 9). Primero, se procedió a tomar nuevamente las ventas netas de BalGran en el año 2021 (6'687.288,67 USD) para usar ese valor como referencia. Como se evidenció anteriormente (figura 4), y dado que los datos históricos muestran que las tendencias suelen mantenerse, de las ventas totales de la empresa, los balanceados para pollo representan el 62% (4'148.416,88 USD) y los balanceados para cerdo representan el 24% (1'604.949,28).

Tabla 8

Ventas esperadas (USD) alimento para pollo en Perú en los tres primeros años, respecto a las ventas de BalGran en 2021

Mercados	Año referencia (2021)	Año 1	Año 2	Año 3
Ecuador	4'148.416,88			
Perú		124.452,51	128.186,08	132.031,66

Tabla 9

Ventas esperadas (USD) alimento para cerdo en Perú en los tres primeros años, respecto a las ventas de BalGran en 2021

Mercados	Año referencia (2021)	Año 1	Año 2	Año 3
Ecuador	1'605.838,79			
Perú		48.175,16	49.620,42	51.109,03

Si nos basamos en los cálculos anteriormente realizados (tabla 7), los costos de exportaciones representaron un 93,83% de los ingresos obtenidos por dichas exportaciones. Se procederá a calcular el ROI nuevamente con los valores estimados en ventas del balanceado para pollos y cerdos tomando en cuenta esta vez la poca demanda del producto y los costos de los riesgos que esto conlleva (tabla 10).

Tabla 10

Cálculo del Retorno a la Inversión (ROI) con proyección a 3 años de las ventas esperadas en el mercado peruano tomando en cuenta otros factores

	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos generados	172.627,67	177788,5	183140,69
Inversión realizada	163996,29	167121,19	171236,55
Utilidad	8.631,38	10667,31	11904,14
ROI	5,26%	6,38%	6,95%

La tabla 10 muestra que el ROI pese a que en los años posteriores va aumentando, no es un porcentaje que le resulte lo factible a la compañía. Debido a la poca demanda de alimento balanceado para pollo y cerdo, debido al cambio de dólares americanos a soles y, en general, al poco conocimiento de mercados externos por parte de BalGran, la única manera de conseguir utilidades en Perú por medio de las exportaciones directas sería en el largo plazo y con la experiencia y riesgos de sufrir pérdidas grandes en los primeros años.

Como posible solución a los problemas que podría afrontar BalGran al querer internacionalizarse con sus productos, se propone la implementación de la innovación abierta por medio de contratos de tipo colaborativos como son los *Joint Venture* o por medio de plataformas de innovación abierta, todo esto en base al análisis realizado tanto de la empresa como del mercado peruano.

Aplicación de la Innovación Abierta

La gran mayoría de PYMES carecen de una visión que incluya la innovación abierta, por el contrario, estas empresas tienen la percepción de que las personas externas a la empresa, que cuentan con gran capacitación, con varias ideas y soluciones son una amenaza, cuando en realidad son una potencial oportunidad capaz de acelerar exponencialmente el proceso de innovación (Palacio y Gaviria, 2016).

BalGran ofrece una gran gama de productos (tabla 1) altamente demandados en el mercado nacional. Hasta el año 2016, un estudio realizado por Rodríguez y Zúñiga (2018), muestra que la demanda de BalGran Cía Ltda. fue de alrededor de 3 toneladas métricas por hora. No obstante, las investigaciones realizadas sobre el mercado meta (Perú) en el presente estudio llegan a la conclusión de que los mismos productos no pueden ser competitivos en tal mercado debido factores como la desarrollada industria de fabricación de dichas líneas de alimentos balanceados que existen en ese país; la poca o casi inexistente demanda de balanceados importados para aves, porcinos y vacunos gracias a la capacidad del mercado peruano de autoabastecerse; la moneda; entre otros.

Habitualmente, las PYMES no cuentan con la capacidad ni los medios para llevar a cabo todo el proceso de innovación; por consiguiente, tienen la necesidad de abrirse a fuentes externas para lograr la innovación, así como alcanzar estrategias de internacionalización (Vrontis et al., 2017). De esta manera, y tomando en cuenta que el balanceado para camarón, a diferencia del balanceado para aves de corral, porcinos y bovinos, posee una gran demanda de importaciones (figura 8), se pretende proponer el uso del conocimiento externo para que la compañía BalGran pueda ampliar su oferta de productos, además de lograr la internacionalización hacia nuevos mercados aparentemente no factibles a primera vista.

Ecuador es referido como uno de los principales productores eficientes de alimento para camarones, lo cual ha atraído a varios inversionistas del exterior, haciendo grandes avances en cuanto a la calidad del valor nutricional. Dentro de los tres primeros meses del 2022, en Ecuador, 530.000 toneladas de alimento balanceado para camarón fueron producidas. El año anterior, 861.800 toneladas fueron exportadas (Gómez, 2022).

Solución propuesta

Habiendo analizado los factores más importantes previo a la salida hacia mercados extranjeros por parte de BalGran Cía. Ltda., el modelo de internacionalización más factible para llevar a cabo es el de *Joint Venture*, el mismo que, se adapta y permite de manera clara la implementación de la innovación abierta planteada en el presente estudio.

Por un lado, en concordancia con la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD en inglés), las *Joint Venture*, se establecen por medio de un contrato, el cual implica que los involucrados han proporcionado recursos, que tienen control de las actividades de manera dividida y que ni la una, ni la otra parte podrá tener control total (UNCTAD, 2010). Se le contempla como una inversión directa de riesgo repartido, pues no se maneja todo el procedimiento de internacionalización. Adicionalmente, el tiempo que requerirá esta táctica de negocio dependerá del lapso de tiempo que las empresas utilicen para ponerse de acuerdo en lo concerniente al eje administrativo, comercial, operativo contable, financiero, entre otros (Peris-Ortiz et al., 2013).

Tabla 11

Aspectos a negociar en los contratos Joint Venture

Fuente: García, 2015

A BalGran Cía. Ltda. le resultaría conveniente este tipo de alianzas con empresas nacionales o internacionales especializadas en la producción de alimento balanceado para camarón, el cual se pudo comprobar, es el alimento balanceado importado desde Ecuador más demandado en Perú. Con la aplicación de un contrato *Joint Venture* BalGran Cía Ltda podrá apuntar a ingresar al mercado peruano de la mano de una empresa que ya tiene experiencia en tal mercado, tiene conocimientos en cuanto a la demanda del producto, capacidad de negociación y conoce todos los procesos y normas para llevar a cabo la exportación.

Por otro lado, en cuanto a la innovación abierta y su relación con la internacionalización de PYMES, Bell y Loane (2010), alegan en dos de sus investigaciones que existe una relación fructífera entre internet, innovación abierta, otras compañías y clientes; de esta manera acelerando el proceso de internacionalización de PYMES.

Varias plataformas apoyadas en el conocimiento externo posibilitan intervención o colaboración de personas de todo el mundo, donde compiten ofreciendo ideas y resolviendo problemas de empresas relevantes a nivel global. Los retos van desde perspectivas sociales hasta científicas y técnicas, logrando cambiar los contratiempos económicos por medio de la llegada veloz de soluciones y el desarrollo de programas de innovación abierta (Palacio y Gaviria, 2016).

El surgimiento, la evolución y el progreso de las TIC, han originado una gran cantidad de portales web que hacen posible la intercomunicación entre distintos actores, a su vez, localizados en distintos lugares, permitiendo el intercambio de información. Inclusive, en varias ocasiones, han coadyuvado a la

creación de procesos y productos nuevos por medio del intercambio de conocimiento, demostrando entonces que estos portales son un medio crucial para desarrollar procesos de colaboración e innovación abierta (Becker y Eube, 2018).

Haciendo alusión a los portales web anteriormente mencionados, Palacios et al. (2020) identificaron cuatro portales de innovación abierta encasillados en la categoría ‘comercial’, los cuales fueron formulados especialmente para apuntar hacia la administración de transferencia de tecnología entre empresas del área productiva (Tabla 12).

Tabla 12

Portales de innovación abierta para PYMES del sector productivo

Sector	Nombre	Dirección URL
Sector productivo	InnoCentive	https://www.innocentive.com/about-us/
Sector productivo	Yet2	https://www.yet2.com
Sector productivo	Innoget	https://www.innoget.com
Sector productivo	Nine Sigma	https://www.ninesigma.com

Fuente: Palacios et al., 2020

A su vez, estos portales estuvieron sujetos a cuatro criterios de clasificación en cuanto a sus funciones según Palacios et al. (2020):

1. Difusión de información sobre innovación
2. Capacitación en cuanto a procesos de innovación
3. Difusión de convocatorias
4. Administración de proyectos y/o convocatorias

Una vez realizada la clasificación, los autores observaron que InnoCentive, Yet2 y Nine Sigma son plataformas que ofrecen capacitación sobre procesos de innovación y ofrecen a su vez divulgación de convocatorias. No así, Innoget ofrece divulgación de información sobre innovación y capacitación sobre procesos de innovación (Palacios et al., 2020).

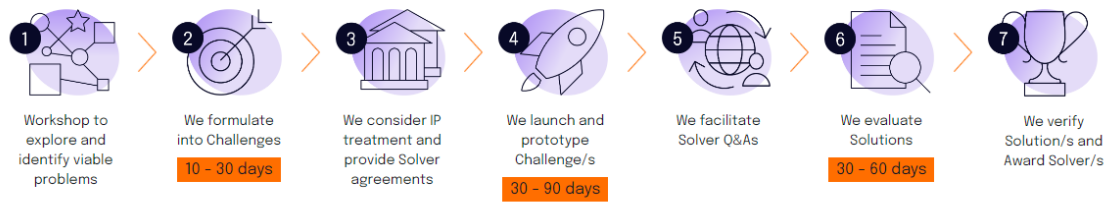
Luego de una revisión de los portales de innovación abierta, se concluyó que la opción más adecuada para BalGran Cía. Ltda. es InnoCentive, gracias a su trayectoria de alrededor del 80% de éxito; una tasa de retorno a la inversión del 182% en menos de dos meses; métodos de innovación abierta diez veces más baratos y cuatro veces más rápidos que los métodos tradicionales; portal preferido por reconocidas compañías como NASA, AztraZeneca, entre otras (InnoCentive, 2022).

InnoCentive (2022) trabaja con distintos pasos a seguir en su plataforma y con dos modalidades. La una modalidad es formando parte de los ‘seekers’ (aquellos que buscan soluciones en la innovación abierta para sus problemas) y la otra, formando parte de los ‘solvers’ (aquellos que ofrecen soluciones con innovación abierta) (figuras 9 y 10).

Figura 9

Pasos a seguir para los ‘Seekers’

> How it works for Seekers



Fuente: InnoCentive, 2022

Los pasos a seguir para acceder a los beneficios de esta plataforma como un *seeker* son:

1. Adentrarse en talleres para explorar e identificar problemas viables que se tengan
2. Se formulan los desafíos en un periodo de 10 a 30 días
3. Se consideran lo relacionado a propiedad intelectual y se le propone un acuerdo al *solver*
4. Se lanzan y prototipan los desafíos en un periodo de 30 a 90 días
5. Se le facilita al *solver* un espacio para preguntas y respuestas
6. Se evalúan las soluciones propuestas por el *solver* en un periodo de 30 a 60 días
7. Se verifican las soluciones y se premia al *solver*

Figura 10

Pasos a seguir para los 'Solvers'

> How it works for Solvers



Fuente: InnoCentive, 2022

Los pasos a seguir para brindar soluciones a los problemas planteados en esta plataforma como un *solver* son:

1. Registrarse
2. Mirar potenciales retos
3. Aceptar los términos y condiciones del reto a solucionar
4. Trabajar en la solución de manera individual o colaborativa
5. Enviar la solución
6. Hacerse acreedor a un premio

5. Discusión y conclusiones

Dentro del análisis realizado a BalGran Cía. Ltda. y al sector de los balanceados, en cuanto al proceso de internacionalización de esta clase de alimentos, es determinante que la compañía cuente con la

Certificación de Buenas Prácticas de Manufactura que otorga la autoridad pertinente (Agrocalidad). Este registro tiene la obligatoriedad de detallar los ingredientes y la composición (Agrocalidad, 2017). Afortunadamente, los investigadores Rodríguez y Zúñiga (2018), aseguraron que BalGran está trabajando en miras de conseguir la certificación a la brevedad posible.

Gracias a la información obtenida, se identificó una industria peruana productora de alimento balanceado bastante sólida, prácticamente no necesitando de productos alimenticios preparados (extranjeros) para animales de granja. Sin embargo, los registros mostraron una alta demanda de alimento balanceado para camarón, específicamente proveniente de la marca Sketting, la cual, de acuerdo al autor Crespo-Choez (2018), logró su internacionalización a Perú gracias a alianzas estratégicas con marcas internacionales similares, demostrando así que BalGran puede lograr lo mismo a través de los contratos *Joint Venture*. La empresa BalGran actualmente no cuenta en su portafolio con este tipo de alimento acuícola, pero aliada con empresas que sean especializadas en fabricar alimento balanceado para camarón y conozcan el mercado peruano, podrá acelerar el proceso de internacionalización.

Se pudo notar, además, que BalGran es una PYME que ha alcanzado un tamaño considerable y, en concordancia con Van de Vrande et al. (2009), podría ser más apta para adoptar procesos de innovación e incurrir en actividades que impliquen inversiones más riesgosas con participantes externos para así lograr salir a otros mercados.

Adicionalmente, la cercanía geográfica entre Ecuador y Perú, además del Acuerdo de Cartagena, son factores determinantes a la hora de realizar transacciones comerciales. En el caso de BalGran Cía. Ltda., este mercado podría llegar a ser altamente beneficioso, ya que la compañía cuenta con su propia infraestructura, logística interna, capital y transporte. Al ser Perú un país vecino, se abaratan los costos de transporte, pudiendo mandar los productos vía terrestre, utilizando los mismos recursos de logística de movilización de la empresa. No obstante, cabe recalcar que este beneficio se lograría únicamente con la aplicación del conocimiento externo, el cual se puede obtener por medio de plataformas en línea de innovación abierta para PYMES, en donde se pueden postular los distintos tipos de problemas que una empresa puede llegar a tener, en este caso: la empresa en la actualidad no podría ser competitiva en Perú con su portafolio de productos, el tipo de cambio actual y el desconocimiento de procesos de internacionalización. Las plataformas de innovación abierta en línea cuentan con miles de expertos, investigadores y emprendedores dispuestos a solucionar dichos problemas por medio de proposiciones tanto de soluciones como de alianzas, obteniendo un beneficio mutuo.

Finalmente, se puede llegar a la conclusión de que mientras BalGran Cía. Ltda, no obtenga el certificado de Buenas Prácticas de Manufactura; y mientras no expanda y adapte su portafolio a las necesidades del mercado meta (Perú), no lograría una internacionalización exitosa pues las ventas que se tendrían allá no justificarían los costos de producción y la logística de salida en el corto plazo. Además, el margen de utilidad obtenido en el largo plazo, en base a las proyecciones realizadas sería muy bajo. La solución a este dilema está dada por la innovación abierta, herramienta que permitirá a BalGran aprovechar su actual estructura, y de la mano de socios estratégicos, ofrecer productos que sí tienen demanda en el mercado peruano, haciendo de este mercado que fue a primera vista no favorable, bastante beneficioso para la empresa en el futuro, logrando fortalecer lazos comerciales con otras compañías similares, adquiriendo el llamado *know-how* de mercados extranjeros y por último, cumpliendo con la visión de BalGran en cuanto a innovación y eminencia.

6. Referencias

Adler, K. (2002). Social Capital: prospect for a new concept. *Academy of Management review*

AFABA. (2014). Asociación Ecuatoriana de Fabricantes de Alimentos Balanceados. Obtenido de <http://www.afaba.org/Repositorio/entorno/Entorno%20a%20Nivel%20Nacional%20-%202014.pdf>

- Arancel Integrado. (s.f.). Arancel Integrado. Obtenido de <http://www.aduanet.gob.pe/servlet/AIScrollini?partida=2309909000>
- Badillo, T. (2011). El sistema de agro negocios de los alimentos balanceados. Principales conflictos en la cadena productiva. Departamento Nacional de Planeación Colombia, Análisis de cadenas productivas: Alimentos concentrados o balanceados: <http://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDE/Concentrados.pdf>
- BalGran. (s.f.). BALGRAN Alibalgran Cía. Ltda. Obtenido de <https://balgran.webs.com/>
- BCE. (2019). Banco Central del Ecuador. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/BOLETIN312019.pdf>
- Becker, B. & Eube, C. (2018). "Open innovation concept: integrating universities and business in digital age," *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, vol. 4, p. 12.
- Bell, J. y Loane, S. (2010). 'New-wave' global firms: Web 2.0 and SME internationalization. *Journal of Marketing Management*, 26(3-4), 213-229.
- Bustillo, R. (2001). *Comercio exterior Materia y ejercicios*. País Vasco: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- Cabrera-Flores, M., López-Leyva, J., Peris-Ortiz, M., Orozco-Moreno, A., Francisco-Sánchez, J., & Meza-Arballo, O. (2020). A framework of penta-helix model to improve the sustainable competitiveness of the wine industry in Baja California based on innovative natural resource management. *E3S Web of Conferences*, 167, 06005. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1051/e3sconf/202016706005>
- CAN. (2021). Comunidad Andina. Obtenido de <https://www.comunidadandina.org/temas/dg1/gravamenes-y-restricciones/>
- Cardozo, P. P., Chavarro, A. y Ramírez, C. (2013). Teorías de internacionalización. *Panorama*.
- Castellar, E. (2020). Una mirada al estado de la educación superior con relación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. *Educación Superior y Sociedad*, 32(2), 15-35. Recuperado de <https://bit.ly/3gVcp7f>
- Chen, H. & Huang, Y. (2004). "The establishment of global marketing strategic alliances by small and medium enterprises". *Small Business Economics*. Vol. 22.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business Press. Recuperado de <https://n9.cl/3kdv>
- Chesbrough, H. (2015). Innovación abierta. Innovar con éxito en el siglo xxi. Open mind, BBVA. Disponible en <https://www.bbvaopenmind.com/articulo/innovacion-abierta-innovar-con-exito-en-el-siglo-xxi/?fullscreen=true>
- Crespo-Choez, A. (2018). *Diagnóstico de la cadena de valor: División Alimentos Balanceados en la Provincia del Guayas. Periodo 2013 - 2017* [Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Economista, Universidad de Guayaquil]. Repositorio Institucional Dspace. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/34107/1/CRESPO%20CHOEZ.pdf>
- Crilly, M., Vemury, C. M., Humphrey, R., Rodríguez, S., Crosbie, T., Johnson, K., Wilson, A., & Heidrich, O. (2020). Common language of sustainability for built environment

- professionals. The quintuple helix model for higher education. *Energies*, 13(22), 5860. DOI: <https://doi.org/10.3390/en13225860>
- de las Heras-Rosas, C., & Herrera, J. (2021). Research trends in open innovation and the role of the university. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 29. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc7010029>
- Durán, J. (2016). Indicadores de comercio exterior y política comercial: generalidades metodológicas e indicadores básicos. *CEPAL – Colección Documentos de proyectos*.
- Ellis, P. (2000). Social ties and foreign market entry. *Journal of International Business Studies*. Vol. 3 (3).
- Fernández, A., Sánchez, M. C., Jiménez, H. V. y Hernández, R. (2015). La importancia de la Innovación en el Comercio Electrónico. *Universia Business Review*.
- García, O. (2015). Global Marketing. Obtenido de <http://www.aglutinaeditores.com/media/resources/public/6f/6fb4/6fb463e1748>
- Genuchten, E., Calderón-González, A., & Mulder, I. (2019). Open innovation strategies for sustainable urban living. *Sustainability*, 11(12), 3310. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su11123310>
- Glukhova, L. V., Sherstobitova, A. A., Korneeva, E. N., & Krayneva, R. K. (2020). VUCA-managers training for smart systems: innovative and organizational approach. En V. Uskov; R. Howlett; L. C. Jain (Eds.) *Smart education and e-learning 2020*. (361-370). Singapur: Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-15-5584-8_31
- Gómez-Cristancho, M. A., Romero-Albarracín, L. S. y Palacios-Osma, J. I. (2021). Caracterización de las prácticas de innovación abierta en las pymes manufactureras en Bogotá. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (90), 27-46. DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n90.2021.2931>
- Gómez, J. C. (26 de Abril de 2022). Actores Productivos. Obtenido de <https://actoresproductivos.com/2022/04/26/exportacion-de-camaron-puso-a-crecer-a-la-industria-ecuatoriana-de-alimentos-balanceados/>
- González, R. (2011). Diferentes teorías del comercio internacional. *Tendencias y nuevos desarrollos de la teoría económica*.
- Gorschek, T., Garre, P., Larsson, S., & Wohlin, C. (2006). A Model for Technology Transfer in Practice. *IEEE Software*, Issue November/December, 88-95.
- InnoCentive. (2022). InnoCentive. Obtenido de <https://www.innocentive.com/es/resources/how-open-innovation-works/>
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1990). “The mechanism of internationalization”. *International Marketing Review*. Londres: Vol. 7 (4).
- Johanson, J., & Mattson, L. (1988). “Internationalization in industrial systems. A network approach”. En: Hood, N. y J., Vahlne. *Strategies in global competition*. Londres: Croom Helm.
- Jurado, P. (2018). Comercio electrónico en Ecuador. *Observatorio de la economía Latinoamericana*.

- Kalantaridis, C. (2004). "Internationalization, Strategic Behavior; and the Small Firm: A comparative investigation". *Journal of Small Business Management*. Vol. 43 (3).
- Kirby, D., & Kaiser, S. (2003). "Joint ventures as an internationalization strategy for SME's". *Small Business Economics*. Vol. 21.
- Lafuente, F. (2010). *Aspectos del comercio exterior*. Eumed. net.
- Laudon, K., & Guercio, C. (2017). *E-commerce business, technology, society*. Nueva York: Pearson Education, Inc.
- López del Paso, R. (2014). Medición del grado de apertura de una economía. (I.E. Económico, Ed.) *eXtoikos* (14), 87-88.
- Madsen, T., & Servais, P. (1997). "The internationalization of Born Globals: An evolutionary process". *International Business Review*. Vol. 6 (6).
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2015). Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego Perú. Obtenido de Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego Perú: <https://www.midagri.gob.pe/portal/40-sector-agrario/situacion-de-las-actividades-de-crianza-y-producci/307-alimentos-balanceados>
- OpenStreetMap. (s.f.). Obtenido de <https://es.distance.to/Quito/Lima>
- Palacio, C. y Gaviria, P. A. (2016). Modelos de Innovación Abierta, una revisión bibliográfica con enfoque a las PYME. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBC)*, 3(2), 19-39. (www.ijisebc.com)
- Palacios, J., García, E., y Morales, A. (2020). Modelo de Portal para Innovación Abierta. 15th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI).
- Park, S. & Bae, Z. (2004). "New venture strategies in a developing country: Identifying a typology and examining growth patterns through case studies". *Journal of Business Venturing*, Vol.19.
- Pavón, J. e Hidalgo, A. (1997). *Gestión e innovación. Un enfoque estratégico*. Madrid.
- Payán-Sánchez, B., Belmonte-Ureña, L., Plaza-Úbeda, J., Vazquez-Brust, D., Yakovleva, N., & Pérez-Valls, M. (2021). Open innovation for sustainability or not: literature reviews of global research trends. *Sustainability*, 13(3), 1136. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su13031136>
- Peris-Ortiz, M., Rueda-Armengot, C. y Benito-Osorio, D. (2013). *Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores*. España.
- Plan Binacional de Desarrollo de la Región Fronteriza Perú - Ecuador. (2018). La Región Fronteriza. Obtenido de <https://planbinacional.org.pe/la-region-fronteriza/#:~:text=E1%20Per%C3%BA%20comparte%20con%20el,una%20gran%20riqueza%20socio%2Dcultural>.
- Porter, M. (1986). *Ventaja Competitiva*. Editorial C.E.C.S.A. México.
- Prasad, S. (1999). Globalization of smaller firms field notes on processes. *Small Business Economics*. Vol. 13.

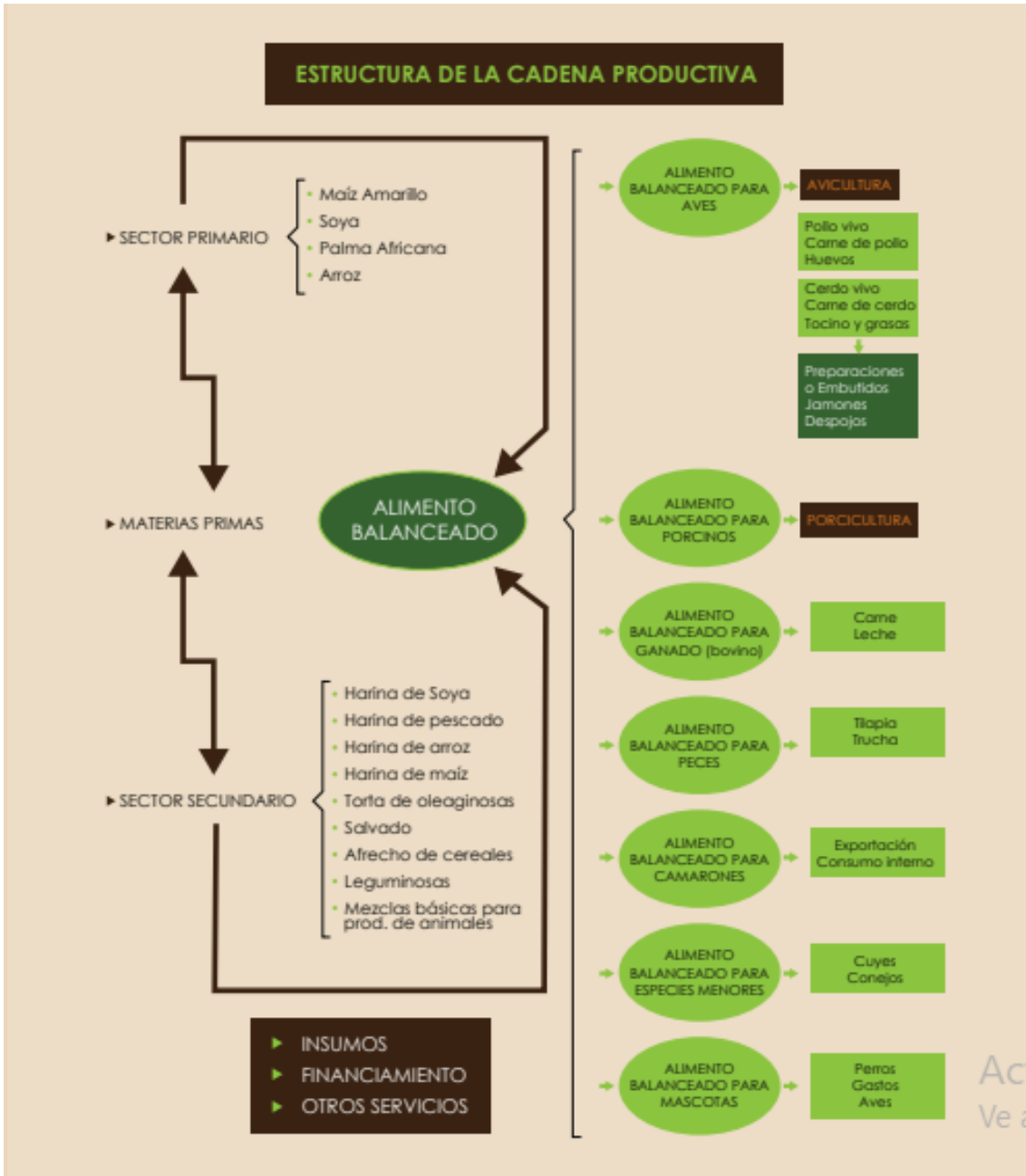
- Rialp, A. & Rialp, J. (2001). Conceptual frameworks on SME's internationalization: past, present and future trends of research. En: Axxim, C.N. y Matthyssens, P. *Ressessing the internatonalization of the firm, advances in international marketing*. Amsterdam: JAI/Elsevier Inc.
- Rey, A. (2016). Plataforma de innovación abierta basado en un análisis de herramientas web: propuesta del modelo y aplicación en un contexto universitario
- Rodríguez, M. L. y Zúñiga, E. (2018). *Análisis de un proyecto de expansión de la planta de producción de Balgran Cía. Ltda. posterior a un diagnóstico de su situación actual* [Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, Universidad del Azuay]. Repositorio Institucional Dspace. <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/7621>
- Salazar, A., Paucar, L. y Borja, Y. (2017). El marketing digital y su influencia en la administración empresarial. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 1161-1171.
- Sanmartín, N. y Rodríguez, A. (2012). Un marco conceptual para los procesos de innovación abierta: integración, difusión y cooperación en el conocimiento. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 83-101.
- Sierralta, A. (2007). *Internacionalización de las empresas Latinoamericanas*. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- SRI. (2012). Obtenido de <https://www.sri.gob.ec>
- Suárez-Mella, R. (2018). Reflexiones sobre el concepto de innovación. *Revista San Gregorio*, 120-131.
- Trade Map. (2020). Trade Map. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c604%7c%7c%7c%7c2309909000%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1
- UNCTAD. (2010). United Nations Conference on Trade and Development. Obtenido de: https://unctad.org/system/files/official-document/tdrbpconf7L3_en.pdf
- Valdez-Juárez, L. E., & Castillo-Vergara, M. (2020). Technological capabilities, open innovation, and eco-innovation: dynamic capabilities to increase corporate performance of SMEs. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 8. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/joitmc7010008>
- Van de Vrande, V., De Jong, J. P., Vanhaverbeke, W. y De Rochemont, M., (2009). Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation*, 29(6), 423-437. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.10.001>
- Veloz, A. (22 de agosto de 2021). *Revista Gestión*. Obtenido de <https://www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/hacia-donde-camina-la-relacion-comercial-ecuador-peru#:~:text=Actualmente%2C%20Per%C3%BA%20es%20el%20cuarto,las%20importaciones%20equivalen%20al%206%25>.
- Villarreal-Larrinaga, Oskar. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 55-73. [fecha de consulta 21 de abril de 2022]. ISSN: 1131-6837. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274320875003>

- Vrontis, D., Thrassou, A., Santoro, G. y Papa, A. (2017). Ambidexterity, external knowledge and performance in knowledge-intensive firms. *The Journal of Technology Transfer*, 42(2), 374-388. <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9502-7>
- Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2002). “International market selection strategies selected by “micro” and “small” firms”. *International Journal of Management Science*. Vol. 30.
- Wolff, J., & Pett, T. (2000). Internationalization of small firms: An examination of exports patterns, firm size and export performance. *Journal of Small Business Management*. Vol. 38 (2).
- Yuan, C. H., Li, Y., Vlas, C. O., & Peng, M. W. (2018). Dynamic capabilities, subnational environment, and university technology transfer. *Strategic Organization*, 16(1), 35-60. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1476127016667969>
- Zakharov, P. N., Posazhennikov, A. A., & Zakharova, Z. A. (2020). Open innovations as a tool of interaction between universities and business structures in the digital economy. En E. G. Popkova; B. Sergi (Eds.) *Lecture Notes in Networks and Systems*. (Vol. 87, 301-306). DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-29586-8_35

7. Anexos

Anexo 1

Cadena productiva de alimentos balanceados



Fuente: AFABA, 2014

Anexo 2

Medidas impositivas para las mercancías de la subpartida 2309.90.90.00 establecidas para su ingreso a Perú

TIPO DE PRODUCTO: DS.382-2021-EF-DS.371-2017-EF-DS.103-2015-EF 01.05.15-LEY 29666-IGV
20.02.11

Gravámenes Vigentes	Valor
Ad / Valorem	0%
Impuesto Selectivo al Consumo	0%
Impuesto General a las Ventas	16%
Impuesto de Promoción Municipal	2%
Derecho Especificos	<u>S</u>
Derecho Antidumping	N.A.
Seguro	1.25%
Sobretasa	0%
Unidad de Medida:	KG

Fuente: Arancel Integrado, s.f.