

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA MULTILINGUE DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADA MULTILINGÜE EN NEGOCIOS Y
RELACIONES INTERNACIONALES**

**ANÁLISIS DE LA EMPRESA “LA QABRA TIRA AL MONTE CIA. LTDA.” PARA LA
EXPORTACIÓN DE ADEREZO DE TOMATE RIÑÓN CON QUINUA AL MERCADO
INTERNACIONAL. PERÍODO 2009-2013.**

GABRIELA ELIZABETH AVALOS BERMÚDEZ

**MAYO, 2016
QUITO – ECUADOR**

DEDICATORIA

*Dedico la presente disertación a la fuente de mi felicidad,
de mis ganas, de mi fuerza y de toda mi fe:*

*Lilia Enriqueta Lasso García
Edwin Bolívar Avalos Pazmiño
Lilia Enriqueta Bermúdez Lasso
Andrea Verónica Avalos Bermúdez*

*Todo mi cariño y agradecimiento para las cuatro personas
que me alientan día a día e incondicionalmente
a progresar y seguir adelante.*

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a María Rosa y Margarita Camacho, fundadoras orgullosamente ecuatorianas de la empresa La Qabra Tira el Monte Cía. Ltda., quienes con su espíritu empresarial y proactivo me inspiraron para desarrollar la presente disertación.

Al MSc. David Sotomayor, director de la disertación, quien con su conocimiento y destreza me guío a lo largo del proceso de investigación.

A Maritza Figueroa, lectora de la disertación, por sus oportunas correcciones.

A Vlastimil Zak, por su cariño y compañía durante el proceso de graduación.

ÍNDICE GENERAL

I.	TEMA	1
II.	RESUMEN	1
III.	ABSTRACT	1
IV.	RÉSUMÉ	2
V.	INTRODUCCIÓN	3
	CAPITULO I	8
	LA EMPRESA “LA QABRA TIRA AL MONTE CÍA. LTDA.”	
1.1.	Generalidades de la empresa	8
1.1.1.	Misión y Visión	11
1.1.2.	Logotipo y slogan	11
1.1.3.	Estructura organizacional	12
1.1.4.	Productos ofertados	14
1.2.	Experiencia de la empresa	15
1.2.1.	Mercado nacional	16
1.2.2.	Mercado internacional	19
1.3.	Análisis situacional	20
1.3.1.	Matriz EFI -Evaluación de Factores Internos-	20
1.3.2.	Matriz EFE -Evaluación de Factores Externos-	22
1.3.3.	Matriz ampliada del FODA	23
1.3.4.	Modelo de las 5 fuerzas de Porter	24
	CAPITULO II	29
	EL ADEREZO DE TOMATE RIÑÓN CON QUINUA	
2.1.	Presentación del producto	29
2.1.1.	Materia prima	29
2.1.2.	Proveedores de materia prima	34
2.1.3.	Producto final	35
2.2.	Aspectos Técnicos	39
2.2.1.	Sistema y Proceso productivo	39
2.2.2.	Certificaciones y sellos de calidad	41
2.3.	Oferta del producto	42
2.3.1.	Oferta nacional	42
2.3.2.	Subpartida arancelaria	43
2.3.3.	Oferta internacional	45
	CAPITULO III	48
	SELECCIÓN DEL MERCADO INTERNACIONAL	
3.1.	Priorización de mercados internacionales	48
3.1.1.	Matriz de selección de mercados internacionales	50
3.1.2.	Mercados potenciales	66
3.2.	Mercado seleccionado	66
3.2.1.	Desempeño económico y comercial	66
3.2.2.	Comercio bilateral entre el mercado ecuatoriano y el mercado seleccionado	72
3.2.3.	Potencial exportable	76
3.2.4.	Demanda gourmet	78

3.3.	Comercialización	80
3.3.1.	Barreras de acceso	80
3.3.2.	Logística internacional	82
3.3.3.	Estrategias de ingreso al mercado seleccionado	87
VI.	ANÁLISIS	90
VII.	CONCLUSIONES	98
VIII.	RECOMENDACIONES	100
	LISTA DE REFERENCIAS	102
	ANEXOS	111

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 CRECIMIENTO ANUAL PROMEDIO DE VENTAS 2009-2013	18
TABLA 2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EFI	20
TABLA 3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE	22
TABLA 4 COMPOSICIÓN NUTRICIONAL DEL TOMATE RIÑÓN POR CADA 100 GRAMOS DE PESO EN SECO	30
TABLA 5 VALOR NUTRICIONAL DE LA QUINUA POR CADA 100 GRAMOS DE PESO EN SECO	33
TABLA 6 PORCENTAJE DE MATERIA PRIMA CONTENIDA EN 300 GRAMOS DE ADEREZO DE TOMATE RIÑÓN CON QUINUA	34
TABLA 7 PRODUCCIÓN DE ADEREZO DE TOMATE RIÑÓN CON QUINUA DESDE SU LANZAMIENTO EN EL AÑO 2010 HASTA EL AÑO 2013	43
TABLA 8 PARTIDA Y SUBPARTIDAS ARANCELARIAS DEL ADEREZO DE TOMATE RIÑÓN CON QUINUA	44
TABLA 9 PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES DE LA SUBPARTIDA 2103.90-LAS DEMÁS-PREPRACIONES PARA SALSAS Y SALSAS PREPARADAS- AÑO 2013	47
TABLA 10 PRINCIPALES MERCADOS IMPORTADORES DE LA SUBPARTIDA 2103.90.90 EXPORTADA POR ECUADOR EN EL PERIODO 2011-2013	48
TABLA 11 APERTURA COMERCIAL DE MERCADO POR PAÍS PRESELECCIONADO EN EL AÑO 2013	63
TABLA 12 PARTICIPACIÓN DE LOS PRODUCTOS ECUATORIANOS PERTENECIENTES A LA SUBPARTIDA 2103.90.90 EN EL TOTAL DE LAS IMPORTACIONES POR PAÍS PRESELECCIONADO EN EL AÑO 2013	64

TABLA 13	71
ACUERDOS COMERCIALES VIGENTES EN CHILE AL AÑO 2014	

TABLA 14	77
POTENCIAL EXPORTABLE ENTRE ECUADOR Y CHILE PARA LA SUBPARTIDA 2103.90.90 EN EL AÑO 2013	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	15
PARTICIPACIÓN DE LOS SIETE PRODUCTOS CON MAYOR VOLUMEN DE VENTAS EN EL AÑO 2013	

GRÁFICO 2	46
EXPORTACIONES TOTALES DE ECUADOR HACIA EL MUNDO EN EL PERIODO 2011-2013	

GRÁFICO 3	57
PRINCIPALES MERCADOS PROVEEDORES DE LA SUBPARTIDA 2103.90.90 IMPORTADA POR ESPAÑA EN EL AÑO 2013	

GRÁFICO 4	58
PRINCIPALES MERCADOS PROVEEDORES DE LA SUBPARTIDA 2103.90.90 IMPORTADA POR PERÚ EN EL AÑO 2013	

GRÁFICO 5	59
PRINCIPALES MERCADOS PROVEEDORES DE LA SUBPARTIDA 2103.90.90 IMPORTADA POR CHILE EN EL AÑO 2013	

GRÁFICO 6	60
TENDENCIA DE CRECIMIENTO ANUAL DE LAS IMPORTACIONES ESPAÑOLAS DE LA SUBPARTIDA 2103.90.90 EN EL PERIODO 2014-2016	

GRÁFICO 7	61
TENDENCIA DE CRECIMIENTO ANUAL DE LAS IMPORTACIONES PERUANAS DE LA SUBPARTIDA 2103.90.90 EN EL PERIODO 2014-2016	

GRÁFICO 8	61
TENDENCIA DE CRECIMIENTO ANUAL DE LAS IMPORTACIONES CHILENAS DE LA SUBPARTIDA 2103.90.90 EN EL PERIODO 2015-2016	

GRÁFICO 9	67
BALANZA COMERCIAL DE CHILE EN EL PERIODO 2010-2014	

GRÁFICO 10	68
PRINCIPALES SOCIOS COMERCIALES DE CHILE EN EL AÑO 2013	

GRÁFICO 11	68
PRINCIPALES PAÍSES PROVEEDORES PARA CHILE EN EL AÑO 2013	

GRÁFICO 12 PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS POR CHILE AL MUNDO EN EL AÑO 2014	69
GRÁFICO 13 PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS POR CHILE DESDE EL MUNDO EN EL AÑO 2014	70
GRÁFICO 14 BALANZA COMERCIAL ENTRE ECUADOR Y CHILE EN EL PERIODO 2010-2013	73
GRÁFICO 15 PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS DE ECUADOR HACIA CHILE EN EL AÑO 2013	74
GRÁFICO 16 PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS POR ECUADOR DESDE CHILE EN EL AÑO 2013	75
GRÁFICO 17 COMERCIO BILATERAL DE LA SUBPARTIDA 2103.90.90 DESDE ECUADOR HACIA CHILE EN EL PERIODO 2011-2013	76
GRÁFICO 18 POTENCIAL EXPORTABLE ENTRE ECUADOR Y CHILE PARA LA SUBPARTIDA 2103.90.90 EN EL AÑO 2013	77
GRÁFICO 19 PRINCIPALES PAÍSES PROVEEDORES DE LA SUBPARTIDA 2103.90.90 IMPORTADA POR CHILE EN EL AÑO 2013	79

ÍNDICE DE IMÁGENES

IMAGEN 1 LOGO E IMAGOTIPO DE LA QABRA TIRA AL MONTE CÍA. LTDA.	11
IMAGEN 2 ENVASE PRIMARIO DEL ADEREZO DE TOMATE RIÑÓN CON QUINUA	36
IMAGEN 3 ETIQUETA DEL ADEREZO DE TOMATE RIÑÓN CON QUINUA	37
IMAGEN 4 FLUJOGRAMA DEL PROCESO PRODUCTIVO DEL ADEREZO DE TOMATE RIÑÓN CON QUINUA	40
IMAGEN 5 EMPAQUE DEL ADEREZO DE TOMATE RIÑÓN CON QUINUA	85

IMAGEN 6 85
MARCADO Y ROTULADO EMPAQUE TERCIARIO

IMAGEN 7 87
CONTENEDOR DRY VAN 20 PIES

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 111
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ANEXO 2 112
RANKING POR LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE LAS CONSERVAS
OFERTADAS POR LA QABRA TIRA AL MONTE CÍA. LTDA. EN EL AÑO 2013

ANEXO 3 114
MATRIZ AMPLIADA DEL FODA DE LA EMPRESA
LA QABRA TIRA AL MONTE CÍA. LTDA.

ANEXO4 115
CERTIFICADO DE REGISTRO SANITARIO
DEL ADEREZO DE TOMATE RIÑÓN CON QUINUA

ANEXO 5 116
CERTIFICACIÓN ORGÁNICA BCS ÖKO-GARANTIE DEL TOMATE RIÑÓN

ANEXO 6 117
GALPÓN DE PRODUCCIÓN

I. TEMA

ANÁLISIS DE LA EMPRESA “LA QABRA TIRA AL MONTE CIA. LTDA.” PARA LA EXPORTACIÓN DE ADEREZO DE TOMATE RIÑÓN CON QUINUA AL MERCADO INTERNACIONAL. PERÍODO 2009-2013.

II. RESUMEN

La presente disertación tiene por objeto realizar un análisis situacional de la empresa ecuatoriana La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda. con el fin de conocer si ésta se encuentra en capacidad de incursionar al mercado internacional con una de sus conservas principales, el aderezo de tomate riñón con quinua; utilizando como marco teórico el modelo de internacionalización empresarial de Uppsala propuesto en 1977 por Johanson y Jan-Erik Vahlne. Para su desarrollo, el estudio se dividió en tres capítulos: empresa, producto y mercado, los cuales en su conjunto determinaron que La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda. podría iniciar con el proceso de internacionalización, alineado a la primera etapa del modelo de Uppsala, hacia la República de Chile.

Palabras Clave: internacionalización empresarial, modelo de Uppsala, potencial exportable, aderezo de tomate riñón con quinua, mercado chileno.

III. ABSTRACT

The present research paper aims to make the situational analysis of the ecuadorian enterprise “La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda.” in order to know if it is qualified to penetrate the international market with one of its main products: the tomato and quinoa dressing, using as a theoretical background the Uppsala Internationalization Model, proposed by Johanson and Jan-Erik Vahlne in 1977. The study presents three chapters: company, product and market that altogether determined the feasibility of the enterprise to start its internationalization process aligned to the first stage of the Uppsala-model, towards The Republic of Chile.

Keywords: business, Uppsala model of internationalization, export potential, tomato and quinoa dressing, Chilean market.

IV. RÉSUMÉ

Ce document vise à faire l'analyse de la situation de l'entreprise équatorienne La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda., afin de savoir si elle est capable de pénétrer le marché international avec un de ses principaux produits : la sauce de quinoa et tomate, en utilisant comme théorie le modèle d'internationalisation d'Uppsala proposé par Johanson et Jan-Erik Vahlne en 1977. L'étude a été divisée en trois chapitres : entreprise, produit et marché. Collectivement, ils ont déterminé la faisabilité de La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda. pour démarrer le processus d'internationalisation aligné à la première étape du modèle d'Uppsala. La République du Chili a été sélectionné comme marché potentiel pour commencer le processus d'exportation, basé sur les statistiques de commerce pour le développement international des entreprises ou Trade Map et à travers de la matrice de sélection des marchés internationaux.

Mots-clés : affaires, le modèle d'Uppsala de l'internationalisation des entreprises, le potentiel d'exportation, sauce de quinoa et tomate, le marché chilien.

V. INTRODUCCIÓN

En Europa, en la década de los años setenta, inicia la tendencia por el consumo de productos libres de residuos tóxicos, sanos y amigables con el medio ambiente, como una moda. Sin embargo, con el paso de los años y la consecuente degradación de recursos naturales a nivel mundial, esta moda se convierte a finales de la década de los noventa, en una fuerte tendencia comercial que en la actualidad sigue su ritmo de crecimiento en los mercados de otros continentes y regiones (Umaña, 2009:3).

Según un estudio español publicado en la Gazeta de Antropología de 2009 denominado estilos de vida y alimentación, la relevancia que han percibido los alimentos naturales en su comercialización se debe en gran medida al cambio de los gustos y preferencias del consumidor hacia estilos de vida de mayor calidad, que incluyan una adecuada alimentación a base de productos naturales preferiblemente orgánicos. En definitiva, hoy en día el comportamiento del consumidor va de la mano con un sistema de producción que mantenga y mejore la salud de los suelos, los ecosistemas y las personas. No obstante, el producir, transportar y comercializar productos naturales sobretodo de calidad orgánica es más costoso que elaborar un producto convencional, por lo que el precio de venta al público es considerablemente más alto.

Así, la tendencia mundial por el consumo de productos naturales, ha generado una gran oportunidad de negocio y espacio en Ecuador para que pequeñas empresas puedan establecerse dentro del mercado nacional. En este sentido, “La Qabra tira al monte Cía. Ltda.” elabora desde el año 2009 una variedad de conservas naturales de frutas y verduras tipo gourmet con las que ha logrado reconocimiento local dentro de un nicho de mercado de consumidores con un alto nivel socio económico y educativo.

Al ser una de las metas empresariales el expandir fronteras y exportar sus productos naturales gourmet hacia mercados foráneos, a finales del año 2012, las gerentes enviaron muestras de los siete productos con mayor volumen de ventas hacia Francia, Costa Rica y Chile; sin embargo el costo del proceso logístico - asumido por la compañía-, de los envíos no generaron ganancias sobre el monto de la inversión realizada. Por esta razón, es recomendable para una Pyme - Pequeña y mediana empresa- como es el caso de La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda., seguir un modelo de internacionalización gradual y por etapas.

En efecto, el marco teórico utilizado para la presente investigación es el modelo de Uppsala. Este tiene su origen a partir de los resultados del estudio realizado en 1975 por Jan Johanson y Finn Wiedersheim-Paul con cuatro multinacionales suecas. A partir de los resultados del estudio anterior, Jan Johanson y Jan-Erik Vahlne en 1977 desarrollaron un modelo explicativo del proceso de internacionalización empresarial. Según los autores, este proceso depende directamente de la acumulación gradual y creciente de conocimientos sobre los mercados internacionales y del compromiso progresivo de recursos hacia estos. En otras palabras, mientras mayor es el conocimiento de la empresa sobre los mercados extranjeros, mayor será el compromiso internacional de la misma.

El desarrollo de las actividades de la empresa en el exterior tiene lugar a lo largo de cuatro etapas, denominadas en su conjunto cadena de establecimiento:

1. Actividades no regulares de exportación
2. Exportación vía representantes independientes
3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero
4. Establecimiento de unidades de producción

Cada una de ellas aumenta progresivamente en cuanto a: compromiso de recursos, conocimiento de mercados extranjeros y confianza internacional a medida que la empresa adquiriera mayor experiencia. Así, la pequeña empresa podrá superar barreras culturales y reducir riesgos asociados con una internacionalización más profunda.

En lo concerniente a selección de mercados y modos de entrada, los autores del modelo introducen el concepto de distancia física y psíquica, en razón de la incertidumbre generada por el desconocimiento de la empresa para iniciar un proceso de internacionalización. El primer concepto se refiere a la distancia geográfica existente entre dos mercados, y el segundo, a la distancia como una suma de factores como: el lenguaje, la educación, la cultura y el desarrollo industrial que obstaculizan el flujo de información hacia el mercado extranjero. En este sentido, el modelo propone que la empresa evite al máximo el riesgo y la incertidumbre, iniciando sus acciones preliminares de exportación en países/mercados con menor distancia tanto física como psíquica.

Dentro de este contexto, el objetivo principal de la investigación se enfoca en la internacionalización de la empresa La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda. con el propósito de lograr el posicionamiento del aderezo de tomate riñón con quinua en el mercado internacional. Para lo cual se planteó tres objetivos específicos; en primera instancia, realizar un análisis situacional de la empresa utilizando las siguientes herramientas: la matriz ampliada del FODA y el modelo de las cinco fuerzas de Porter; en segunda instancia, identificar las cualidades del aderezo de tomate riñón con quinua que lo convertirían en un producto de exportación atractivo para el consumidor internacional; y finalmente, determinar la existencia de demanda internacional para la exportación del aderezo de tomate riñón con quinua.

Por consiguiente, la hipótesis planteada para la presente investigación es: el análisis situacional de la empresa La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda. permitiría conocer si ésta se encuentra en capacidad de incursionar al mercado internacional con una de sus conservas principales, el aderezo de tomate riñón con quinua. Para su comprobación, se decidió realizar tres sub-análisis: empresa, producto y mercado, los cuales representan los tres capítulos desarrollados a lo largo de la disertación.

El primer capítulo, introduce a la empresa exponiendo algunas de sus generalidades: historia, misión, visión, logotipo, slogan, estructura organizacional y productos ofertados. En segunda instancia, se describe la experiencia de la misma tanto en el mercado nacional como internacional. Posteriormente, se realiza un análisis del entorno interno y externo de la empresa, mediante la Matriz EFI - Evaluación de Factores Internos- y EFE -Evaluación de Factores Externos-, que a su vez construyen la Matriz Ampliada del FODA -Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas-. Finalmente, se utiliza el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para estudiar la situación de la industria y el nicho de mercado al que pertenece La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda.

El segundo capítulo, especifica, en su etapa inicial, cuales son las propiedades nutricionales, cualidades culinarias y la procedencia de todas las materias, que convierten al aderezo de tomate riñón en un producto atractivo para el consumidor internacional. Dentro de una segunda etapa, se realiza una descripción detallada del producto final, destacando sus cualidades en cuanto a: composición, diseño, marca, envase y calidad. Posteriormente se exponen algunos de sus aspectos técnicos, tales como: sistema y proceso productivo, certificaciones y sellos de calidad. El capítulo concluye con un breve estudio de la oferta del producto tanto a nivel nacional como internacional.

El tercer capítulo, selecciona, en base al modelo de Uppsala y a través de la de matriz de selección de mercados internacionales, al mercado extranjero idóneo para que la empresa inicie un proceso de internacionalización. Posteriormente, la investigación se orienta al estudio económico y comercial del mercado seleccionado con enfoque en la importación de la subpartida 2103.90.90 exportada por Ecuador. Finalmente, el capítulo, concluye con las barreras de acceso, la logística internacional y las estrategias de ingreso que la empresa debe tomar en cuenta al momento de exportar el aderezo hacia el mercado exterior elegido.

La metodología de la investigación es de tipo descriptivo-exploratorio. Desde el enfoque descriptivo se busca realizar un análisis situacional de la empresa y un estudio de las cualidades del producto; y desde la visión exploratoria se determina el potencial mercado internacional para iniciar la internacionalización. Adicionalmente, el levantamiento de información para el desarrollo del presente trabajo proviene de fuentes tales como: el plan general de negocios de la empresa, entrevistas a las gerentes y trabajadores de la misma, documentos y artículos relacionados al tema de estudio que se encuentren en libros, disertaciones o tesis de grado, páginas web oficiales, diarios, entre otros.

Finalmente, es preciso mencionar que la temática escogida para la investigación, está estrechamente relacionada con el perfil profesional multidisciplinario de la carrera multilingüe en negocios y relaciones internacionales, al desarrollar la línea de investigación: internacionalización empresarial, perteneciente a la sub-área de comercio exterior contenida en el área de negocios internacionales.

CAPITULO I

LA EMPRESA “LA QABRA TIRA AL MONTE CÍA. LTDA.”

1.1. Generalidades de la empresa

El presente subcapítulo se orienta a desarrollar temas como: misión, visión, logotipo, slogan, organigrama estructural y líneas de productos ofertados; que en su conjunto permitirán al lector conocer a fondo la creación y el progreso de este emprendimiento ecuatoriano.

La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda. se especializa en la elaboración de conservas naturales tipo gourmet desde el año 2009. La empresa fue fundada por la diseñadora industrial, María Rosa Camacho, como Gerente General y su hermana Ingeniera agroindustrial, Margarita Camacho, en calidad de Gerente de Producción. En cuanto a su formación profesional, María Rosa es ingeniera en diseño industrial de la Universidad Cristiana Latinoamericana y ha participado en distintos cursos de emprendimiento y de capacitación en comercio exterior. Por su parte, Margarita Camacho es ingeniera agroindustrial de la Escuela Politécnica Nacional, posee un diplomado en economía popular y solidaria, realizó una pasantía especializada en quesos de cabra durante un año en Francia y actualmente se encuentra culminando su maestría en cultura en la Universidad Andina Simón Bolívar.

El proyecto tuvo sus inicios en junio del año 2008, cuando las dos emprendedoras junto con su inversionista Rubí Chiriboga, decidieron ofrecer un servicio culinario a domicilio de yogurt natural casero y sánduches vegetarianos gourmet compuestos por vegetales orgánicos, queso fresco, salsas y tomates secos en aceite, como el ingrediente principal. Al evidenciar que este último era un producto de importación comercializado en el mercado interno a un precio poco asequible, re-plantearon la idea del negocio orientándolo hacia la producción local del mismo. En este contexto, a fines del año 2008, las emprendedoras crean su primera conserva denominada tomates secos en aceite, y establecen su giro de negocio en torno a la elaboración de este tipo de productos.

Al enfocarse en la fabricación de conservas, las emprendedoras decidieron generar un modelo de negocio que les permitiera ser más competitivas, basándose

en tres factores. En primera instancia, la innovación comercial, transformando materia prima autóctona ecuatoriana en productos con valor agregado de carácter genuino y exótico; en segunda instancia, la experimentación, al combinar creatividad y conocimientos científicos en la creación de bienes de consumo alimentarios naturales¹ alineados al concepto gourmet², en los cuales se utilice técnicas de conservación tradicionales; y en tercera instancia, la responsabilidad, al contribuir positivamente en el entorno social, económico y ambiental, generando desarrollo local mediante la promoción de una red de proveedores de pequeños emprendimientos para crecer en conjunto, y buscando la preservación de los suelos -medio ambiente- minimizando el uso de químicos tanto en la parte productiva como agroindustrial.

Las emprendedoras constituyen la compañía de responsabilidad limitada³ bajo el nombre comercial de “La Qabra Tira al Monte” en el año 2009, con un capital inicial de \$40.000 dólares de los cuales \$35.000 fueron aportados por las socias y \$5000 del préstamo 5-5-5 (\$5000, al 5% y hasta 5 años plazo) que otorga el Gobierno, para impulsar a la micro, pequeña y mediana empresa, a través del Banco Nacional de Fomento (BNF) (El Telégrafo, 2013:1). La empresa inicia sus operaciones con seis empleados: María Rosa Camacho en calidad de Gerente General, Margarita Camacho a cargo del área de producción junto con dos operarios, una persona en el área de contabilidad y otra en el área de ventas.

¹ Aclaración; De acuerdo con la definición del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA), comida natural es toda aquella en la que para su manufactura no se incluyen colorantes ni algún otro tipo de ingrediente artificial.

² Aclaración; Según la coordinadora CEDEX, Lic. Diana Silveira, de la Universidad de Palermo en Argentina, se entiende por productos gourmet, todo producto de alta calidad que demande una determinada dedicación para su producción, envasado o presentación y cuyo precio se encuentra por encima del poder adquisitivo de la clase media. El proceso productivo es artesanal y los altos estándares de calidad son exigidos en todo el procedimiento. No está orientado para un público masivo sino para un segmento de consumidores cosmopolitas, refinados, con un alto nivel adquisitivo, dispuestos a probar nuevos sabores. Las pautas de consumo son para ocasiones especiales y aunque el producto se produzca en menor volumen el margen de ganancia es mayor. Los canales de distribución son tiendas especializadas, empresas que ofrecen regalos empresariales e incluso hipermercados.

³ Aclaración; Según la Superintendencia de Compañías del Ecuador la compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres hasta un máximo de 15 personas denominados socios, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. La misma se constituye con un capital mínimo de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América y entrega a cada socio un certificado de aportación en el que consta su carácter de no negociable y el número de las participaciones que por su aporte le corresponde.

Para el año 2013, la empresa deja de ser un negocio nuevo⁴, y se define como un negocio establecido⁵ con un equipo de trabajo constituido por diez personas, las cuales se organizan de la siguiente manera: un puesto directivo en la persona del Gerente General, un área de ventas con un jefe de ventas y un vendedor, una unidad de producción y calidad con una supervisora y cuatro operarias, un departamento de contabilidad con un contador y un auxiliar (Ver Anexo 1).

De esta manera, se evidencia una estructura organizacional característica de una pequeña empresa⁶, en la cual el talento humano, el proceso de producción natural de tipo gourmet y la imagen corporativa con responsabilidad social constituyen elementos de éxito diferencial frente a la competencia. Adicionalmente, desde el año 2010 la empresa dispone un galpón de producción de cuarenta metros cuadrados ubicado al norte de Quito adecuado con: dos marmitas, una envasadora, una etiquetadora, tres mesas de acero y un cuarto frío donde se almacena la materia prima contenida en las diferentes conservas.

⁴ Aclaración, Según el reporte Global Entrepreneurship Monitor 2014 que contiene el índice de Actividad Emprendedora Temprana TEA elaborado por la Escuela politécnica del Litoral ESPOL en Ecuador, el Negocio Nuevo es aquel negocio en marcha que tiene salarios pagados, salario o cualquier otro pago a los propietarios por más de 3 meses, pero no más de 42 meses.

⁵ Aclaración, Según el reporte Global Entrepreneurship Monitor 2014 que contiene el índice de Actividad Emprendedora Temprana TEA elaborado por la Escuela politécnica del Litoral ESPOL en Ecuador, Negocio Establecido es aquel negocio en funcionamiento que ha pagado sueldos, salarios o cualquier otro pago a los propietarios desde hace más de 42 meses (3 años y medio).

⁶ Referencia; Resolución 1260 emitida por la Secretaría de la Comunidad Andina en cuanto al tamaño de empresas por número de empleados; microempresa (de 1 a 9 trabajadores), pequeña empresa (de 10 a 49 trabajadores), mediana empresa (de 50 a 199 trabajadores) y gran empresa (200 o más trabajadores).

1.1.1. Misión y Visión

La idea de elaborar conservas naturales gourmet, surgió en primera instancia, de la evidencia de que diversos consumidores, en su mayoría, pertenecientes a niveles socioeconómicos medios típicos y medios altos⁷ están tomando conciencia de que una buena salud requiere de una adecuada alimentación; y en segunda instancia, de la necesidad de resaltar las ventajas comparativas que posee nuestro país respecto de la variedad de pisos climáticos que facilitan el cultivo de hortalizas, frutas y cereales que constituyen la materia prima del proceso productivo. De esta manera, la misión y la visión de la empresa se centran en:

Desarrollar y producir conservas naturales tipo gourmet de frutas y verduras minimizando el uso de químicos en sus productos, tanto en la parte productiva como en la parte agroindustrial, generando desarrollo local con el fin de brindar al consumidor sabores únicos y memorables del Ecuador (Camacho 2009:5).

Para el 2018, La Qabra será un nuevo modelo de producción para la mediana industria, desarrollando nuevas técnicas y productos naturales innovadores con la más alta calidad siempre alineado al concepto del slow food⁸ dentro del mercado nacional como a nivel regional (Camacho 2009:5).

1.1.2. Logotipo y slogan

IMAGEN 1

LOGO E IMAGOTIPO DE LA QABRA TIRA AL MONTE CÍA. LTDA.



Fuente: Departamento de Ventas La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda.
Elaborado por: Diseñadora industrial María Rosa Camacho.

⁷ Referencia; Según la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), los hogares del Ecuador se dividen en cinco estratos: A (Alto de 845.1 a 1000 puntos), B (Medio alto de 696.1 a 845 puntos), C+ (Medio típico de 535.1 a 696 puntos), C- (Medio bajo de 316.1 a 535 puntos), D (bajo de 0 a 316 puntos).

⁸ Aclaración; Organización sin ánimo de lucro reconocida en el 2004 por la FAO (Food and Drug Administration) que promueve el comer con atención, en especial valorando la calidad y, con ello, teniendo en cuenta la procedencia de las materias primas y el modo de cocinarlas.

El nombre de la empresa proviene del refrán “la cabra siempre tira al monte”, el cual, según el Diccionario de la Lengua Castellana de la Real Academia Española, significa que regularmente se obra según el origen o naturaleza de cada uno. Esta frase se la utiliza tanto para justificar la nostalgia que las personas sienten por su procedencia como para explicar la tendencia de cada uno de insistir en conductas instintivas o aprendidas en la infancia. Aplicando el refrán a la idea del emprendimiento, se pretende que el consumidor vuelva a sus raíces de alimentarse sanamente incorporando productos naturales en su dieta diaria.

Entre los colores seleccionados tanto para el logotipo -el refrán- como para el imagotipo -la cabra- se distinguen el naranja y el café. El primero genera entusiasmo, exaltación, fuerza activa y energética, por lo que representa al alimento, es decir, a las conservas naturales gourmet; y el segundo demuestra equilibrio y fertilidad, representando a la tierra de donde se extrae la materia prima.

Por otra parte, el slogan: un mundo colorido de aromas y sabores hace referencia a las conservas, las cuales poseen colores intensos, aromas agradables y sabores exóticos.

Finalmente, el cambio del nombre de la letra C con la que se escribe cabra a una letra Q se debe a que la empresa es creada en la capital del Ecuador, la ciudad de Quito.

1.1.3. Estructura Organizacional (ANEXO 1)

La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda. posee una estructura organizacional departamental de tipo funcional⁹. La Ingeniera María Rosa Camacho, propietaria de la empresa, señala que entre sus labores principales como Gerente General se destacan: dirigir, coordinar, vigilar y controlar el funcionamiento general, el desarrollo de objetivos, y la toma de decisiones estratégicas. Además, representa a la empresa a nivel nacional, dirige a los subalternos, comunica los objetivos de la organización, controla la implementación de las estrategias y personal, resuelve problemas, asigna recursos y negocia con los agentes externos. Considerando

⁹ Aclaración; División del trabajo en departamentos funcionales que contribuyen con su especialidad a la organización. Entre estos existe una línea directa de comunicación efectuada directamente sin intermediarios, y una descentralización de las decisiones, donde los altos niveles promueven decisiones estratégicas y las divisiones autónomas las decisiones tácticas.

que la Gerente General es Ingeniera en diseño industrial, una de sus principales actividades es el trabajo en conjunto con su hermana en el departamento de producción, donde ellas investigan y desarrollan ideas para la innovación de sus productos. Finalmente, su horario de trabajo se extiende a ocho horas diarias.

El *Departamento de Producción y Calidad*, se encuentra a cargo de la Ingeniera Margarita Camacho, propietaria de la empresa, quien se encarga del manejo de todo el proceso de elaboración y manufactura de los productos. Además, coordina, dirige y supervisa tanto a los tres subalternos operarios como a los procesos de producción. Finalmente, rinde informes, comunica los problemas que puedan suscitarse a la gerencia general y en conjunto toman decisiones. Para La Qabra Tira el Monte es fundamental ser innovadores, por lo que dentro de este departamento surgen todas las ideas creativas e investigaciones, para un desarrollo continuo de las conservas. El horario de trabajo tanto de la encargada del departamento como de los tres operarios es ocho horas diarias.

Dentro del departamento mencionado en el párrafo anterior, se encuentra el área de empaque. La operaria, Rocío Castillo, refiere que esta sección es una pieza fundamental en la empresa, ya que es el área donde se desarrollan los procedimientos correspondientes para que los productos cumplan con las normas y regulaciones exigidas en cuanto a: envases, etiquetas, embalajes y empaques.

Por su parte, la Ingeniera Comercial Vanesa Colina, se encarga del *Departamento de Ventas*, donde se realizan actividades como: investigación de mercados nacionales, planificación comercial, previsiones de venta, análisis de precios, proceso de distribución, gestión de la comercialización y el estudio de la competencia. Además en este departamento se cuenta con una vendedora, Esmeralda Endara, encargada de promocionar las diferentes conservas en ferias, supermercados y delicatessen. El horario de trabajo de la Gerente de Ventas es de cuatro horas diarias y de la vendedora es de tiempo completo.

Por otro lado, la encargada *del Departamento de Contabilidad* es la ingeniera Rosa Chiriboga, quien en conjunto con el auxiliar contable Jorge Ramírez controlan los aspectos contables y de financiamiento que incluyen el registro y análisis de todas las operaciones y transacciones que se realicen, por

ejemplo: pago de sueldos, pago a proveedores, asignación de recursos económicos a las diferentes áreas, búsqueda de financiamiento, flujo de caja, entre otras. Además llevan a cabo negociaciones y acuerdos con los proveedores nacionales, en las mismas se incluye la forma y fecha de entrega de los productos, las condiciones en las que deben ser despachados, entre otras. Conjuntamente suscriben actos administrativos y contratos que se celebren. El horario de trabajo de ambos es de cuatro horas diarias.

1.1.4. Productos ofertados

Para el año 2013 la empresa dispone de cuatro líneas de producción; la primera enfocada en aderezos de tomate riñón, la segunda en aderezos dulces de verduras, la tercera en mermeladas de frutas y verduras, y la última en conservas varias.

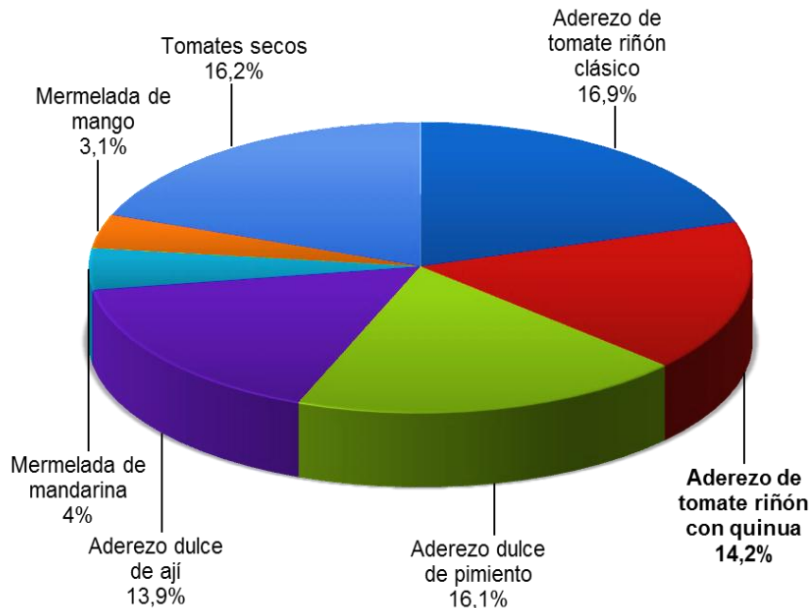
En la categoría aderezos de tomate riñón se encuentran: el aderezo de tomate riñón clásico, el aderezo de tomate riñón con quinua y el aderezo de tomate riñón con ají. Entre los aderezos dulces de verduras están: el aderezo dulce de pimiento, el aderezo dulce de ají y el aderezo dulce de cebolla con tisana de yerbabuena. Dentro de la línea de mermeladas de frutas y verduras se destacan: la mermelada de mandarina, la mermelada de mango con tisana de toronjil, la mermelada de uvilla con tisana de cedrón, la mermelada de tamarindo con yerbaluisa, la mermelada de tomate de árbol con tisana de ishpingo, la mermelada de cebolla, la mermelada de pimiento y la mermelada de chirimoya con mora; finalmente en la línea de conservas varias se distinguen: tomates secos, miel de abeja, champiñones, queso tres colores, pimiento encurtido, caramelos de leche de cabra, manjar de leche de cabra (Camacho, 2012:1-9).

Así, se calcula un total de 21 productos originalmente creados por la Qabra Tira al Monte Cía. Ltda. Sin embargo, su producción y comercialización se ha enfocado en aquellas conservas con mayor volumen de ventas que cuenten con sus respectivos registros y certificaciones. Dentro de este contexto, la Gerente General, precisa que de las cuatro líneas de productos ofertadas por la empresa, las que se distinguen por su volumen de ventas anuales son los aderezos de tomate riñón y los aderezos dulces de verduras. Estas dos líneas, han tenido gran

aceptación por consumidores locales desde su lanzamiento, en el año 2010, y son comercializadas desde el año 2012 con su respectivo registro sanitario a nivel nacional.

Con el fin de conocer la participación en ventas de los productos ofertados por la empresa, en el año 2013 se elabora un ranking de conservas por línea de producción, en base al número de unidades vendidas en ese año (Ver Anexo 2). En este sentido, el gráfico 1 muestra los siete productos con mayor volumen de ventas con sus respectivas participaciones en el año 2013, donde el aderezo de tomate riñón con quinua ocupa el cuarto lugar, con un monto de \$3.540 y una participación del 14.2%, detrás del aderezo de tomate riñón clásico, los tomates secos en aceite y el aderezo dulce de pimiento, ubicados en la primera, segunda y tercera posición, respectivamente.

GRÁFICO 1
PARTICIPACIÓN DE LOS SIETE PRODUCTOS CON MAYOR VOLUMEN DE VENTAS EN EL AÑO 2013



Fuente: Gerencia General La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda.
Elaborado por: Gabriela Avalos Bermúdez.

1.2. Experiencia de la empresa

El presente subcapítulo denominado experiencia de la empresa, explica la incursión de la Qabra Tira al Monte Cía. Ltda. tanto en el ámbito nacional como internacional.

1.2.1. Mercado nacional

Desde su creación en el año 2009, La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda., se ha enfocado en el mercado nacional, por lo que sus operaciones inician en la provincia de Pichincha, específicamente en el cantón Quito, con alrededor de 2.239.191 habitantes¹⁰. Sin embargo, según el plan de negocios realizado en el año 2008, el número de habitantes con un poder adquisitivo alto como para adquirir este tipo de bienes, se redujo a 298.036 habitantes. De igual forma, en base a los datos publicados por la ONG VECO Andino¹¹, acerca del estudio de Consumo de Productos Orgánicos y Agroecológicos en hogares ecuatorianos, se evidenció que para el año 2009 el 4.18% de la población quiteña consumía productos orgánicos, identificándose un nicho de mercado¹² de 12.458 personas que estarían interesadas en consumir los productos ofertados por la empresa.

No obstante, este último dato no representó para las empresarias un factor desalentador y limitante, por el contrario lo consideraron como un reto contrarrestado por tres ventajas. La primera *“los agro-negocios con la agro-transformación de los productos hortícolas como una opción industrial, aún es un campo virgen en el Ecuador”* (Camacho, 2009:20). La segunda, el espacio que dejan grandes empresas dedicadas a la elaboración de conservas para nuevos productos con las siguientes cualidades:

- ✓ Productos con demanda artesanal.
- ✓ Fabricados 100% naturales, sin conservantes ni colorantes.
- ✓ Libres de gluten.
- ✓ Productos que no entran en la lista del consumo masivo.
- ✓ Para consumidores delicatessen y de exclusividades de la culinaria.
- ✓ Innovadores a un mercado que busca originalidad.
- ✓ Elaborados con materia prima de alta calidad.

¹⁰ Referencia; Según datos del Censo de Población y Vivienda 2010 del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC.

¹¹ Aclaración; Organización no gubernamental belga que promueve la agricultura sustentable con enfoques de equidad de género, participación e interculturalidad desde inicios de los años ochenta en el Ecuador.

¹² Aclaración; Segmento de mercado constituido por un reducido número de personas con características y necesidades homogéneas.

La tercera, el cambio de la matriz productiva, en el marco de reemplazo de un modelo extractivista primario-exportador ecuatoriano hacia un modelo productivo, al generar bienes de calidad con valor agregado que permitan al consumidor final inclinar sus gustos y preferencias hacia productos nacionales.

En su conjunto, las ventajas mencionadas incentivaron a las empresarias a circunscribir la cobertura de su oferta al mercado quiteño a través de ferias, locales comerciales como Syrah (especialistas vinos y regalos gourmet empresariales), tiendas de comercio justo como Camari y Wayruro Orgánico, y delicatessen como Floralp y El Griego. A partir del año 2013, la empresa logra posicionar sus productos en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca a través de la cadena de supermercados La Favorita C.A.

En la tabla 1 se observa la tendencia creciente de ventas que ha mantenido la empresa durante el periodo 2009-2013. Dentro de ésta se destaca el periodo 2009-2010 con un crecimiento anual del 31%. Esto debido, por un lado, al perfeccionamiento en cuanto a presentación y sabor de su primera conserva: el tomate seco en aceite, y por el otro, a la creación de dos líneas de producción: la primera los aderezos a base de tomate riñón y la segunda los aderezos dulces elaborados con verduras. El periodo 2010-2011 se distingue por la invención de su tercera línea de producción, es decir, las mermeladas de frutas. Por último, los dos periodos subsecuentes 2011-2012 y 2012-2013 se caracterizan, por una parte, en el mantenimiento de la producción de las conservas más exitosas; y por la otra, en la asociación con la cadena de supermercados La Favorita C.A. De esta manera, se determina un crecimiento anual promedio de ventas del 19.64% en cuatro años.

TABLA 1
 CRECIMIENTO ANUAL PROMEDIO DE VENTAS EN EL PERIODO 2009-2013

PERIODO	VENTAS ANUALES EN USD	CRECIMIENTO ANUAL DE VENTAS	CRECIMIENTO ANUAL PROMEDIO DE VENTAS
2009	\$12.200		19.64%
2010	\$16.000	31.15%	
2011	\$18.500	15.63%	
2012	\$21.500	16.22%	
2013	\$25.000	16.28%	

Fuente: Gerencia General La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda.
 Elaborado por: Gabriela Avalos Bermúdez.

En base a la entrevista realizada a las empresarias en cuanto a factores clave que han influenciado en el crecimiento anual de ventas, Margarita Camacho, Gerente de Producción, atribuye el éxito en ventas, por un lado, al esfuerzo de la empresa por elaborar conservas con materia prima de calidad orgánica y por el otro, al enfoque diferenciado e innovador de su producción. Además, especifica que el diseño de los empaques al ser novedosos, llamativos y diferentes han logrado elevar el volumen de ventas año tras año. De igual manera, María Rosa, Gerente General, argumenta que la promoción ha sido otro factor clave para la empresa, ya que desde el inicio de su negocio crearon su página en la red social Facebook y a inicios de año 2010 su página web <http://laqabratiraalmonte.com/> que se mantiene en constante remodelación. Adicionalmente, comenta que la continua participación de la empresa en ferias artesanales, agroecológicas y gourmet realizadas en la ciudad de Quito, han sido valiosas herramientas de promoción de la marca. Entre estas se destacan: la feria Asara ubicada en la Plaza Foch, la feria artesanal Texturas, Colores y Sabores, la feria Ecuador Cultura Gourmet y finalmente la feria agroecológica que tiene lugar todos los domingos en el parque La Carolina.

1.2.2. Mercado internacional

La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda. desde su creación, se ha dedicado a ganar reconocimiento y espacio dentro del mercado nacional; sin embargo, al ser una de sus metas empresariales el expandir fronteras y exportar sus productos naturales gourmet hacia mercados foráneos, se acuerda, en el año 2012, afiliar la compañía al Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR, el cual se especializa en ofrecer orientación y contactos a pequeñas, medianas y grandes empresas que no poseen los medios para explorar de manera independiente posibilidades en el exterior. Al ser parte de esta institución, las gerentes asistieron a capacitaciones en comercio exterior y lograron participar en distintas actividades comerciales como macrorruedas de negocios¹³.

En base a la experiencia obtenida, a finales del año 2012, las empresarias consideran la posibilidad de iniciar un proceso de internacionalización empresarial con el objetivo de generar rentabilidad, ampliar la cartera de clientes, reducir la dependencia del mercado interno, diversificar el riesgo y beneficiarse del cambio de la matriz productiva que promueve el estado ecuatoriano. Por esto, se decide incursionar en el mercado internacional enviando muestras de los siete productos con mayor volumen de ventas hacia Francia, Costa Rica y Chile. Al ser bienes naturales, originales y distintivos tuvieron acogida en los tres mercados; no obstante, debido al costo del proceso logístico -asumido por la compañía-, el envío de muestras hacia esos países no generó ganancias sobre el monto de la inversión realizada, es decir, no fue rentable. Por esta razón no se continuó con acciones preliminares de exportación, y en su lugar, se priorizó el fortalecimiento de la compañía a nivel nacional.

¹³ Aclaración; ronda de negocios organizada por PRO ECUADOR donde exportadores ecuatorianos se reúnen con compradores internacionales de países con los que Ecuador tiene potencial comercial. Se la realiza generalmente en jornadas de dos días.

1.3. Análisis situacional

El análisis situacional de la presente investigación se divide en dos partes. La primera implica el desarrollo de tres matrices: Matriz de Evaluación de Factores Internos, Matriz de Evaluación de Factores Externos y la combinación de las dos dentro de la Matriz ampliada del FODA -Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas-; y la segunda aplica el modelo de las cinco fuerzas de Porter con el fin de analizar la empresa por medio del estudio de su industria.

1.3.1. Matriz EFI -Evaluación de Factores Internos-

TABLA 2
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

FORTALEZAS	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Productos naturales que mantienen el sabor único de la fruta sin conservantes ni colorantes desarrollados en el galpón de producción.	0.12	4	0.48
Imagen Corporativa desarrollada profesionalmente.	0.08	3	0.24
Grupo de socias comprometidas con la empresa.	0.09	4	0.36
Capacidad profesional de innovar distintos productos de manera constante.	0.12	4	0.48
Página web disponible y actualizada.	0.06	3	0.18
DEBILIDADES			
Falta de eficiencia para responder inmediatamente a cambios gubernamentales.	0.12	2	0.24
El precio de los productos es alto en comparación a la competencia.	0.1	2	0.2
Carencia de un cronograma de promoción y difusión.	0.11	2	0.22
Reducido número de personas en la empresa.	0.08	1	0.08
Falta de registros sanitarios en el 50% de los productos desarrollados.	0.12	1	0.12
TOTAL	1		2.6

Fuente: Gerencia General La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda.- año 2009.
Elaborado por: Gabriela Avalos Bermúdez

La matriz de Evaluación de Factores Internos EFI es la herramienta que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de la empresa, y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas (Fred, 2003:149). Se desarrolla a partir de la lista de las principales fortalezas y debilidades, a las cuales se les asigna un peso y una calificación. El primero varía entre 0.0 (no importante en el rendimiento de la empresa) y 1.0 (absolutamente importante en el rendimiento de la empresa), y su sumatoria debe ser igual a 1.0. Por su parte, la calificación varía entre 1 y 4 dependiendo si es una debilidad mayor (calificación de uno), una debilidad menor (calificación de dos), una fortaleza menor (calificación de 3), o una fortaleza mayor (calificación de cuatro). Finalmente, se multiplica el peso de cada factor por su calificación para determinar los valores ponderados por variable, que al ser sumados establecen el total ponderado.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte (Fred, 2003:150).

En el caso de La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda. se aprecia un valor ponderado total de 2.6, puntaje por encima del promedio que determina una posición interna sólida permitiendo a la empresa transformar sus debilidades en fortalezas.

1.3.2. Matriz EFE -Evaluación de Factores Externos-

TABLA 3
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

	Peso	Calificación	Valor Ponderado
OPORTUNIDADES			
Tendencia creciente del mercado hacia productos naturales de tipo gourmet.	0.09	3	0.27
Alianzas estratégicas con distintas empresas tanto para producción como para comercialización.	0.11	2	0.22
Crecimiento de los canales de distribución a nivel nacional.	0.1	3	0.3
Diversidad y disponibilidad de materia prima en el Ecuador.	0.09	3	0.27
Política de gobierno orientada al apoyo de la producción nacional, en el marco del cambio de la matriz productiva.	0.11	3	0.33
AMENAZAS			
Competencia con mayor capacidad económica y de producción, logrando precios más bajos en sus productos.	0.1	4	0.4
Proveedores de insumos y materias primas comprometidas con grandes canales de distribución.	0.11	2	0.22
Crecimiento de empresas artesanales y de organizaciones comunitarias.	0.08	3	0.24
Especulación de los precios por parte de los proveedores.	0.1	4	0.4
Cambios en las políticas públicas que afectan a la industria de alimentos procesados.	0.11	3	0.33
TOTAL	1		2.98

Fuente: Gerencia General La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda.-año 2009.
Elaborado por: Gabriela Avalos Bermúdez

La matriz de Evaluación de Factores Externos EFE permite resumir y evaluar las principales oportunidades y amenazas destacando información económica, política, social y tecnológica que beneficie o afecte tanto a la empresa como a su industria (Fred, 2003:110). Su elaboración es similar a la de la matriz EFI, no obstante, las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Además, en cuanto a la calificación, esta se basa en si

las estrategias de la empresa responden con eficacia a los factores externos, así 4 es una respuesta superior, 3 una respuesta superior a la media, 2 una respuesta media y 1 una respuesta mala ((Fred, 2003:111).

La ponderación total de 2.98, igualmente por encima del promedio de 2.5, determina que la empresa en estudio responde de manera objetiva a las oportunidades y amenazas. En definitiva, las estrategias de la empresa aprovechan las oportunidades existentes y además reducen los efectos adversos de las amenazas.

1.3.3. Matriz ampliada del FODA

La matriz FODA es la herramienta de conciliación de los factores internos Fortalezas-Debilidades con los factores externos Oportunidades-Amenazas. El resultado de combinar todos estos factores genera cuatro tipos de estrategias. Las estrategias FO son aquellas que utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas; las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas; las estrategias FA aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir repercusiones de las amenazas externas; y finalmente, las estrategias DA son tácticas defensivas que buscan disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno (Rojas, 2012:5-10).

El anexo 3 puntualiza las principales estrategias obtenidas de la matriz ampliada del FODA, dentro de ésta se evidencia que en su minoría, éstas son orientadas hacia un contexto internacional, y en su mayoría, dirigidas hacia el mercado nacional. En efecto, algunas de las más importantes plantean: beneficiarse del cambio de la matriz productiva orientada al apoyo de producción nacional, formando alianzas con empresas ecuatorianas para promocionar la marca; superar cambios de las políticas públicas del gobierno que afecten a la industria de alimentos frescos y procesados, en virtud del compromiso de las gerentes y sus trabajadores con la empresa; y crear un fondo de ahorros, destinando el 1% de sus ingresos, para enfrentar eventos imprevistos en los siguientes años.

1.3.4. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

El modelo consiste en analizar una empresa por medio del estudio de su industria. Según Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria es concebida como el conjunto de cinco fuerzas: rivalidad entre empresas competidoras, entrada potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los consumidores (Fred, 2003:98).

Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Ésta hace referencia a la rivalidad existente entre empresas de una misma industria en cuanto a creación e innovación de productos, competencia de precios, publicidad, y servicio al cliente. Una fuerte rivalidad entre éstas podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias que buscan aprovechar las debilidades de la competencia (Fred, 2003:100).

Las estrategias empleadas por La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda. incorporan ventajas competitivas que le permiten diferenciarse de su competencia directa. Según datos del plan de negocios, la competencia directa de la compañía se limita al nicho de mercado de conservas naturales gourmet, donde se distinguen pequeñas empresas como: Tantum foods, Grijalvarez y Tamarilla. La primera, enfoca su negocio en la producción y comercialización de mermeladas y salsas naturales gourmet desde el año 2011 en la ciudad de Quito (Reece, 2011). La segunda, la empresa Grijalvarez, con su marca Grial Productos Artesanales oferta productos como mermeladas, jalea de ají artesanal y tomates secos en aceite dentro de la cadena de supermercados La Favorita C.A. y en distintos delicatessen a nivel local (Calderón, 2014:1). De igual manera, la última empresa elabora y comercializa conservas artesanales como: mermelada de naranja con ají, antipasto mediterráneo, pickles, salsa de taco con fréjoles, entre otras variedades; desde el año 2011 en la ciudad de Guayaquil, (El Universo, 2012:1).

Entre las ventajas competitivas que diferencian a la empresa de su competencia anteriormente mencionada, se destacan; en primer lugar, la combinación de elementos distintivos de cada competidor, es decir, su producción es natural gourmet como Tantum Foods, artesanal como Tamarilla y comercializada en la cadena de supermercados La Favorita C.A. y distintos delicatessen como Grijalvarez; en segundo lugar, al actuar con responsabilidad social, la empresa busca apoyar a proveedores de materia prima de pequeños emprendimientos ecuatorianos; en tercer lugar, el precio de sus productos es igual de asequible que el de la competencia manteniéndose entre \$2 y \$5 dólares; y finalmente, la promoción publicitaria es eficiente al estar presentes en distintas redes sociales como Facebook y al contar con su página en internet actualizada.

En definitiva, La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda presenta cualidades tanto de su competencia directa como aquellas que han sido incorporadas con el fin de que la empresa sea competitiva en el mercado local. No obstante, la empresa, al ubicarse dentro de la industria de alimentos frescos y procesados en el sector denominado conservas y procesamiento de frutas y vegetales, se enfrenta de igual forma a su competencia indirecta, donde Alimentos Snob-Sipia S.A., Especies Exóticas Cía. Ltda. con su marca Olé Hot'n Frutty, Don Joaquín Gourmet y Croinfi Cía. Ltda. con su marca Guisart ofertan productos sustitutos que se encuentran mejor posicionados a nivel nacional. En este sentido, la rivalidad entre estas empresas es considerada alta para la compañía.

Entrada potencial de nuevos competidores

Esta fuerza hace referencia a la entrada potencial de nuevas empresas a la industria, para lo cual los nuevos participantes tendrán que hacer frente a las barreras de entrada como: inversión, economías de escala, ventaja en costes de producción, diferenciación del producto, acceso a canales de distribución, que los competidores actuales han establecido (Fred, 2003:100-101).

El mercado gourmet en Ecuador se destaca por su variedad de productos clasificados en distintas categorías: frutos del mar, carnes y charcutería, chocolates, conservas de sal, dulce y especias, quesos, café, bebidas y licores (Ecuador Cultura Gourmet, 2014:1). Si bien la empresa en análisis se encuentra

dentro del mercado gourmet en la categoría conservera de sal, dulce y especias, su competencia se limita una vez más al nicho de mercado de conservas naturales gourmet, el cual se caracteriza por ser preferencial brindando al nuevo consumidor productos originales y exóticos procesados en base a materias primas de alta calidad, saludables –sin conservantes ni colorantes-, con diseños innovadores y canales de distribución diferenciados.

En este contexto, la Gerente General señala que este tipo de actividad económica tiene cada vez mayor acogida por parte de nuevos agro-emprendedores, al no existir fuertes barreras de entrada, es decir, estrictas regulaciones del gobierno en cuanto a la elaboración de conservas-, conocimientos complejos, tecnología sofisticada y un alto requerimiento de inversión; en contraste, esta actividad económica es incentivada por el gobierno nacional al ser producción ecuatoriana con valor agregado. En definitiva, la entrada potencial de nuevos competidores es considerada una adversidad para la empresa en estudio.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

El desarrollo potencial de productos sustitutos, hace referencia a las empresas que producen o venden bienes alternativos a los de la industria (Fred, 2003:101). Para el caso de la Qabra Tira al Monte Cía. Ltda., las empresas medianas y grandes que poseen líneas de producción similares a las de la compañía, es decir, enfocadas en la elaboración de salsas, aderezos, mermeladas y conservas en general; representan una amenaza para su crecimiento.

Al ser bienes elaborados masivamente, su precio es relativamente bajo y asequible. Margarita Camacho, Gerente de Producción, señala que para las cuatro líneas de conservas que oferta la empresa existen uno o más productos sustitutos. En efecto, los aderezos de tomate riñón podrían ser reemplazados por salsa de tomate, comercializadas bajo las marcas de Supermaxi y Gustadina, de la Procesadora Nacional de Alimentos C.A. PRONACA, o por salsas de ají y chimichurri de la empresa Don Joaquín Gourmet, la cual es su competencia indirecta en el mercado gourmet; por su parte, los aderezos dulces de verduras por salsas BBQ -barbecue- y salsas orientales de la empresa Especies Exóticas Cía.

Ltda.; en cuanto a las mermeladas de frutas y verduras por dulce de leche y miel de abeja de la marca Supermaxi o por las jaleas dulces de mora, chocolate o fresa que oferta la empresa Snob; y finalmente la línea de conservas varias en la cual se destaca el tomate seco en aceite, por la pasta de aceitunas conocida como Tapenade de la empresa Especies Exóticas Cía. Ltda.

Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza hace referencia al poder que tienen los proveedores al momento de negociar precios y condiciones con sus clientes. Por tanto, mientras menor sea la cantidad de proveedores mayor será su poder de negociación, y mientras mayor sea su cantidad menor será su poder.

Para La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda., esta fuerza representa una amenaza media-alta debido a su enfoque en la responsabilidad social. Al trabajar con una red de proveedores de pequeños emprendimientos orientados a la elaboración de materias primas de calidad orgánica, los precios de estas se tornan considerablemente más altos; sin embargo, al existir temporadas en el año, donde se incrementa el volumen de producción de cada materia prima, el precio disminuye y el poder adquisitivo de la empresa aumenta.

Por otro lado, la empresa Navca S.A., proveedora de los envases para las conservas, tiene un poder de negociación alto al ser la única empresa a nivel nacional dedicada a la importación de envases y tapas herméticas que no permiten el deterioro del producto.

Finalmente, en cuanto a las etiquetas, las empresarias trabajan con la empresa Siento por Ciento de impresión digital, la cual tiene un poder de negociación bajo, ya que existe gran cantidad de compañías que realizan estas etiquetas a nivel local.

Poder de negociación de los consumidores

Dentro del poder de negociación de los consumidores, la empresa destaca dos tipos de clientes. Por un lado, grandes empresas -cadena de supermercados La Favorita C.A., pequeñas empresas -Wuayruro Orgánico- y tiendas de comercio justo –Camari; y por otro lado, el consumidor final.

El primer grupo de clientes impone políticas para que los productos entren en su cadena de distribución. En efecto, la entrega puntual de los mismos y la participación en los stands de promoción son algunos requisitos que deben ser cumplidos por la empresa en estudio para entrar en la cadena de supermercados La Favorita C.A.

En base a la entrevista realizada a la Gerente de Producción, Margarita Camacho, acerca del poder de negociación de los clientes, el primer grupo mantiene un alto poder de negociación debido a que la compra es realizada en grandes volúmenes, disponen información del mercado y efectúan sus pedidos en base al conocimiento del mismo. Además, la gerente manifiesta que bajo las políticas impuestas por las diferentes empresas o entidades sus productos han sido mejor reconocidos y comercializados.

En lo que concierne al segundo grupo de clientes, éste es cada vez más exigente al buscar mejores precios, alta calidad y mayor variedad, por lo que si los productos de la empresa no le satisfacen podría sustituirlos con facilidad o no volver a adquirirlos. En definitiva, tanto el poder de negociación del consumidor final como del primer grupo de clientes es considerado alto.

CAPITULO II

EL ADEREZO DE TOMATE RIÑÓN CON QUINUA

2.1. Presentación del producto

Durante el desarrollo del presente subcapítulo se expone el origen, las propiedades, y cualidades que convierten al aderezo de tomate riñón con quinua en producto de exportación atractivo para el consumidor internacional.

2.1.1. Materia Prima

Según el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE 082 correspondiente a Salsas y Aderezos del Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN, “*un aderezo es la mezcla fluida de ingredientes que se usan para acompañar a los alimentos y modificar su sabor*” (MIPRO, 2014:42). Al establecer el giro de negocio en torno a la elaboración de conservas naturales gourmet, las empresarias tomaron la decisión de iniciar su producción con la línea de aderezos en base a la pulpa extraída del tomate riñón.

A continuación se detallan las razones por las cuales se escogió a esta hortaliza como ingrediente principal de tres de sus conservas. La planta de tomate riñón correspondiente a la familia de las solanáceas, especie *Lycopersicum esculentum* Mill, se caracteriza por tener raíces profundas y ramificadas, un tallo grueso que alcanza una altura de hasta cinco metros, hojas grandes de color verde oscuro, flores terminales y frutos redondos. Es originaria de la planicie costera occidental de América del Sur y sus variedades son ampliamente cultivadas tanto a campo abierto como en invernaderos. Su fruto es considerado como una de las materias primas más apetecidas tanto en la industria gastronómica como en la de agro-transformación (Montenegro y Guzmán 2002:10-12).

En Ecuador, la planta de tomate riñón crece en las zonas de clima templado, a partir de los 20 grados, en suelos con abundante materia orgánica y agua. Las principales zonas de cultivo están ubicadas en las provincias de Guayas, Carchi, Loja, Imbabura, Manabí, Chimborazo, Azuay, El Oro, Tungurahua y Pichincha. En definitiva, esta hortaliza es producida, comercializada y consumida a gran escala a nivel nacional (El Comercio, 2001:1).

En cuanto a sus propiedades nutricionales, aproximadamente el 95% de su peso es agua y cerca de un 4% son hidratos de carbono. Además, es fuente de micronutrientes como: calcio, hierro, fósforo y de vitaminas como: A, B, C y E (Sibbah, 2009:1). La tabla 4 especifica la composición nutricional del tomate riñón por cada 100 gramos de peso en seco.

TABLA 4
COMPOSICIÓN NUTRICIONAL DEL TOMATE RIÑÓN POR CADA 100 GRAMOS DE PESO EN SECO

Agua	93,5 g.
Calorías	22,17 kcal.
Grasa	0,21 g.
Colesterol	0 mg.
Sodio	9 mg.
Carbohidratos	3,50 g.
Fibra	1,40 g.
Azúcares	3,39 g.
Proteínas	0,88 g.
Calcio	10,60 mg.
Fósforo	19 mg.
Hierro	0,7 mg.
Vitamina A	217 ug.
Vitamina B3	0,90 mg.
Vitamina C	26,60 mg.
Vitamina E	0,38 mg.

Fuente: Departamento de Producción La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda.-año 2010.
 Elaborado por: Gabriela Avalos Bermúdez.

Al analizarla, por una parte, se evidencia que el tomate riñón es un alimento bajo en grasa y calorías, adecuado para las personas con sobrepeso u obesidad; y por otra, se lo distingue como fuente de vitaminas, licopeno y sales minerales, convirtiéndolo en un excelente depurador de la sangre y vigorizante del organismo. Su alto contenido en Vitaminas A, B3, C y E favorecen a la cicatrización de heridas disminuyendo el tiempo de inflamación y fomentando la regeneración de los tejidos; intervienen en la formación de colágeno, glóbulos rojos, huesos y dientes; y refuerzan al sistema inmunológico al combatir infecciones (Sibbah, 2009:1).

Adicionalmente, la principal fuente de licopeno para el organismo es el tomate riñón en un 90%. Este pigmento le proporciona su característico color rojo y es considerado una especie de vitamina A con gran capacidad antioxidante que ayuda a prevenir e incluso combatir el cáncer protegiendo a las células de los efectos de la oxidación. Cabe señalar que las células gastrointestinales absorben de mejor manera el licopeno procedente del zumo de tomate procesado con calor que la del zumo de tomate crudo (EUFIC, 2001:1).

Entre los principales minerales contenidos en el tomate riñón se encuentran el fósforo y el calcio, los cuales contribuyen con el buen funcionamiento de los riñones, corazón, sistema óseo y nervioso (MedlinePlus, 2014:1).

Finalmente en la culinaria, es considerado como uno de los ingredientes más populares y elementales a nivel mundial. Esto debido, por un lado, a su versatilidad y facilidad para combinarse adecuadamente en guisos, ensaladas y sopas y, por el otro, al aporte de nutrientes que éste proporciona al cuerpo humano (Sibbah, 2009:1).

En cuanto a la quinua, a continuación se señalan algunas de las razones por las cuales este grano fue escogido como ingrediente secundario de uno de los aderezos de tomate riñón.

La quinua, cuyo nombre científico es *Chenopodium Quinoa Willd*, es una planta anual originaria de la zona andina, que usualmente alcanza una altura de uno a tres metros; sus hojas son anchas y polimorfos; sus flores son pequeñas y carecen de pétalos, su fruto es seco y mide aproximadamente dos milímetros de diámetro. Crece desde el nivel del mar hasta en zonas comprendidas entre 3000 a 4000 metros de altitud y a temperaturas que varían entre -15 y 20°C (Mendoza y Calvo, 2010: 236-237). Botánicamente no pertenece al grupo de los cereales como lo son el arroz o el trigo; sin embargo, es considerado como un pseudo cereal debido a su elevado contenido de almidón.

Históricamente, en Ecuador el cultivo de quinua decayó considerablemente entre 1980 y 2005, debido al desconocimiento de su valor nutricional y a su connotación despectiva y racista que la catalogaba como alimento de indios, pobres, de pésima apariencia y de mal sabor (Sánchez, 2013:62-63). Al percibir la

desvalorización de este grano andino, la Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la Agricultura FAO, se plateó como objetivo potenciar los cultivos tradicionales u olvidados como medio para combatir el hambre y promover una alimentación saludable (FAO, 2013:1). Como resultado, en el año de 1996, la FAO redescubre la quinua como el cultivo promisorio de la humanidad no solo por sus excelentes propiedades nutricionales, sino por ser una alternativa potencial para la erradicación del hambre, la desnutrición y la inseguridad alimentaria.

De esta manera, el gobierno de Bolivia, primer productor mundial de quinua, junto con algunos países andinos y la FAO lograron que la Organización de las Naciones Unidas declare al año 2013 como el Año Internacional de la Quinua (FAO, 2013:1). Al otorgarle este merecido reconocimiento, se dio inicio al auge de su demanda beneficiando tanto a los agricultores locales como a la economía en general de los países productores de este grano.

En este contexto, Ecuador al ser el tercer país productor de quinua dentro de la región andina, ubicándose detrás de Bolivia y Perú, inaugura en marzo de 2013 el Consorcio Ecuatoriano de Exportadores de Quinua conformado por cinco MIPYMES, que trabaja junto a PRO ECUADOR en la promoción no solo de este producto a granel, sino en novedosas presentaciones con valor agregado para ofertarlos en diversos mercados internacionales (Muñiz, 2013:1).

En cuanto a las propiedades nutricionales de la quinua, este grano se destaca por su composición a base de: hidratos de carbono, grasas y proteínas. Por su parte, los hidrato de carbono o carbohidratos de las semillas de quinua contienen entre un 58 y 68% de almidón y un 5% de azúcares, convirtiéndolo en una fuente óptima de energía que se libera en el organismo lentamente por su alta cantidad de fibra (AIQ, 2013:1). Por otra parte, en relación al contenido total de materias grasas, se distingue que más del 50% provienen de los ácidos grasos poliinsaturados esenciales como lo es el ácido linoleico u Omega 6 y el ácido linolénico u Omega 3 indispensable para el desarrollo del sistema nervioso, hormonal y la regulación de los procesos de coagulación (FAO, 2013:1). Finalmente, las proteínas que ofrece la quinua engloban a los aminoácidos esenciales que el organismo requiere pero que no produce; éstos se encuentran en el núcleo del grano a diferencia de otros cereales que los contienen en el

exosperma o cáscara, como el arroz o trigo. En este sentido, es admirable que siendo un alimento vegetal contenga proteínas de alto valor biológico comparable a las de los alimentos de origen animal.

La tabla 5 muestra el valor nutricional de la quinua por cada 100 gramos de peso en seco.

TABLA 5
VALOR NUTRICIONAL DE LA QUINUA POR CADA 100 GRAMOS DE PESO EN SECO

Agua	11,8 g.
Calorías	370 kcal.
Grasas	6,2 g.
Carbohidratos	71 g.
Fibra	3,45 g.
Proteínas	13 g.
Calcio	100 mg.
Fósforo	165 mg.
Hierro	9 mg.
Magnesio	270 mg.
Vitamina B1	0,24 mg.
Vitamina B2	0,23 mg.
Vitamina B5	0,95 mcg.

Fuente: FAO-Food and Agriculture Organization-año 2013.
Elaborado por: Gabriela Avalos Bermúdez.

En definitiva, la quinua es reconocida por las empresarias como uno de los alimentos más nutritivos, que se conserva de manera óptima durante largos períodos de tiempo, que además posee formas de preparación versátiles y que es mejor asimilado por el cuerpo humano en comparación a otros cereales. En cuanto a este último punto, cabe mencionar que la quinua no contiene gluten en su composición, considerándose apta para personas que padecen de un trastorno del sistema inmunológico, conocido como enfermedad celiaca, ocasionado por una intolerancia al gluten.

Una vez distinguidos los beneficios, propiedades nutricionales y cualidades culinarias de los dos ingredientes principales contenidos en el aderezo, es fundamental conocer los demás componentes que forman parte del refrito en la preparación del mismo. Por un lado, se distingue a la cebolla como hortaliza esencial, y por el otro, al aceite de oliva, la sal, el ajo, la albahaca y la pimienta negra como condimentos y aromatizantes. La tabla 6 detalla el porcentaje de materia prima contenida en 300 gramos de aderezo tomate riñón con quinua.

TABLA 6
PORCENTAJE DE MATERIA PRIMA CONTENIDA EN 300 GRAMOS DE
ADEREZO TOMATE RIÑÓN CON QUINUA

INSUMO	PORCENTAJE
Pulpa de tomate	82.01%
Refrito	15.83%
Quinua cocida	3.00%

Fuente: Departamento de Producción La Qabra Tira al Monte Cia Ltda.-año 2010.
Elaborado por: Ingeniera Agroindustrial Margarita Camacho Chiriboga.

2.1.2 Proveedores de materia prima

Uno de los factores de éxito diferencial de la compañía frente a la competencia, es el ser responsables socialmente buscando impulsar una red de proveedores de pequeños emprendimientos para crecer en conjunto. Por medio de la entrevista realizada a la jefe del departamento de producción, Margarita Camacho, en lo concerniente a proveedores de materia prima, se precisó que la empresa busca apoyar a familias ecuatorianas dedicadas a la agricultura orgánica. En efecto, se especificó que para la obtención del tomate riñón orgánico se trabaja con 50 familias de la asociación Hortiza del proyecto Agricultura Urbana Participativa AGRUPAR de La Agencia Metropolitana de Promoción Económica CONQUITO.

La quinua orgánica, por su parte, es suministrada por FUNDAMYF-Fundación Mujer y Familia Andina- quien al trabajar con grupos sociales vulnerables como mujeres indígenas y grupos étnicos de las tres regiones del país (FUNDAMYF, 2015:1), ha logrado elaborar productos con base en la quinua, comercializados bajo la marca Randimpak a nivel nacional e internacional en virtud de las siguientes certificaciones: Buenas Prácticas de Manufactura BPM, las

cuales tienen como objetivo principal evitar la presencia de riesgos de índole física, química y biológica durante el proceso de manufactura de alimentos que pudieran repercutir en la salud del consumidor; Euro-hoja como certificación de la Unión Europea para los alimentos ecológicos que respetan los ciclos vitales de los sistemas naturales; National Organic Program NOP, el cual certifica que sigue con las normas internacionales para productos orgánicos vendidos en el mercado estadounidense, emitido por United States Department of Agriculture USDA Organic; BCS ÖKO-GARANTIE, el cual impulsa y regula la promoción orgánica en el Ecuador (Randimpak, 2015:1).

En lo concerniente a los ingredientes del refrito, es decir, el ajo, la albahaca, y la cebolla, estos provienen de la empresa ecuatoriana Green Garden, ubicada dentro el cantón Rumiñahui en la parroquia de Sangolquí; y los condimentos como: la sal, pimienta negra y aceite de oliva, complemento del refrito, se los adquiere en supermercados locales, ya que son proporciones muy bajas las que se utilizan para su preparación.

Para concluir, cabe mencionar a la empresa Navca S.A., proveedora de los envases de vidrio tradicional de 300 ml y de las tapas herméticas twist-off de color oro, y a la empresa Siento por Ciento la cual fabrica las distintas etiquetas para las conservas entre estas la del aderezo de tomate riñón con quinua.

2.1.3 Producto final

Tras evidenciar en las propiedades nutricionales, cualidades culinarias y procedencia de todas las materias primas, una combinación alineada al giro del negocio de la compañía; las empresarias crearon, en el año 2010, su tercera conserva natural gourmet, denominada aderezo de tomate riñón con quinua.

Una vez creada la receta, se procedió con el envasado y etiquetado del producto (Ver Imagen 2 y 3). Al observar estas imágenes, se distingue que el envase utilizado para la protección y conservación del aderezo, es un recipiente de vidrio tradicional de 300 ml con tapa twist-off metálica, el cual está rodeado por su respectiva etiqueta. Esta última, informa al consumidor la identidad del producto, describe su composición, lo promociona mediante frases y diseños vistosos y

proporciona información nutricional -cumpliendo además con el reglamento, emitido a finales del año 2013 por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador, en cuanto a la colocación del semáforo nutricional-. Cabe destacar que al ser una de sus metas empresariales el expandir fronteras y exportar sus productos naturales gourmet hacia mercados foráneos, se incluyó, dentro del etiquetado, una descripción detallada de los ingredientes y el tiempo de consumo del producto en tres idiomas: español, inglés y francés.

IMAGEN 2
ENVASE PRIMARIO ADEREZO DE TOMATE RIÑÓN CON QUINUA



Fuente: Gerencia General La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda.-año 2015.
Elaborado por: Diseñadora Industrial María Rosa Camacho Chiriboga.

IMAGEN 3
ETIQUETA DEL ADEREZO DE TOMATE RIÑÓN CON QUINUA

Generando desarrollo local
Crea, diviértete, involucrate
con nuestros productos

Elaborado
Venta
PIP
LOTE

MEDIO en SAL

BAJO en GRASA

NO CONTIENE AZÚCAR

100% NATURAL

Para tus picañatas, tacos, menestras, lasagna, spaghetti, estofados.
www.laqabratiraalmonite.com

LA QABRA TIRA AL MONTE®

ADEREZO DE TOMATE RIÑÓN con Quinoa

CONTENIDO NETO 260g

INGREDIENTES:
ES Tomate riñón, quinua, cebolla, sal, aceite de oliva, ajo, albahaca y pimienta negra.
Sin preservantes ni colorantes. Producto pasteurizado.
Conservese en un lugar fresco y seco. Una vez abierto mantener en refrigeración aproximadamente 2 semanas. Tiempo máximo de consumo 6 meses. El color de este producto natural varía según la cosecha del tomate.

EN INGREDIENTES: Tomato, quinoa, onion, salt, olive oil, garlic, basil and black pepper. Store in a cool dry place. Once opened keep refrigerated approximately 2 weeks. Maximum time six months consumption. The color of this natural product varies tomato crop.

FR INGREDIENTS: Tomate, quinoa, oignon, sel, huile d'olive, l'ail, le basilic et le poivre noir. Conserver dans un endroit frais. Une fois ouvert, le conserver au réfrigérateur environ 2 semaines. Temps maximum la consommation de six mois. La couleur de ce produit naturel varie.

REGISTRO SANITARIO 14932INHQAN1012
ELABORADO POR: La Qabra Tira Al Monte Quito - Ecuador
0998961491. laqabratiraalmonite@gmail.com

INFORMACIÓN NUTRICIONAL

TAMAÑO POR PORCIÓN 30 g + PORCIÓN POR ENVASE 10		CANTIDAD/ PORCIÓN		% XD*	
CANTIDAD/ PORCIÓN	ENERGÍA 63 KJ (15 cal)	% XD*	CANTIDAD/ PORCIÓN	ENERGÍA 63 KJ (15 cal)	% XD*
GRASA TOTAL	1 g	2%	CARBO TOTAL	1 g	0%
GRASA SATURADA	0 g	0%	FIBRA	0 g	0%
GRASA TRANS	0 g	0%	AZÚCARES	0 g	0%
COLESTEROL	0 mg	0%	PROTEÍNA	0 g	0%
SODIO	210 mg	9%			

VITAMINA A 0% VITAMINA C 0% CALCIO 1% HIERRO 2%

*Porcentajes de valores diarios basados en una dieta de 8380 KJ (2000 Calorías)

Fuente: Gerencia General La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda.-año 2015.
Elaborado por: Diseñadora Industrial María Rosa Camacho Chiriboga.

AMPLIACIÓN FRONTAL

LA QABRA TIRA AL MONTE®

ADEREZO DE TOMATE RIÑÓN con Quinoa

CONTENIDO NETO 260g

AMPLIACIÓN LATERAL DERECHA

INGREDIENTES :
es Tomate riñón, quinua, cebolla, sal, aceite de oliva, ajo, albahaca y pimienta negra.

Sin preservantes ni colorantes. Producto pasteurizado.

Consérvese en un lugar fresco y seco. Una vez abierto mantener en refrigeración aproximadamente 2 semanas. Tiempo máximo de consumo 6 meses. El color de este producto natural varía según la cosecha del tomate.

en **INGREDIENTS:** Tomato, quinoa, onion, salt, olive oil, garlic, basil and black pepper. Store in a cool dry place. Once opened keep refrigerated approximately 2 weeks. Maximum time six months consumption. The color of this natural product varies tomato crop

fr **INGRÉDIENTS:** Tomate, quinoa, oignon, sel, huile d'olive, l'ail, le basilic et le poivre noir. Conserver dans un endroit frais. Une fois ouvert, le conserver au réfrigérateur environ 2 semaines. Temps maximum la consommation de six mois. La couleur de ce produit naturel varie.

REGISTRO SANITARIO 14932INHQAN1012
ELABORADO POR: La Qabra Tira Al Monte Quito - Ecuador
0998961491. laqabratiraalmonte@gmail.com

AMPLIACIÓN LATERAL IZQUIERDA

MEDIO en SAL

BAJO en GRASA

NO CONTIENE AZÚCAR

100% NATURAL

Para tus picaditas, tacos, menestras, lasagna, spaguettis, estofados.
www.laqabratiraalmonte.com



AMPLIACIÓN POSTERIOR

INFORMACIÓN NUTRICIONAL

TAMAÑO POR PORCIÓN 30 g - PORCIÓN POR ENVASE 10

CANTIDAD/ PORCIÓN	% XD*	CANTIDAD/ PORCIÓN	% XD*
ENERGÍA 63 KJ (15 cal)		ENERGÍA 63 KJ (15 cal)	
GRASA TOTA 1 g	2%	CARBO TOTAL 1 g	0%
GRASA SATURADA 0 g	0%	FIBRA 0 g	0%
GRASA TRANS 0 g		AZÚCARES 0 g	
COLESTEROL 0 mg	0%	PROTEINA 0 g	0%
SODIO 210 mg	9%		

VITAMINA A 0% VITAMINA C 0% CALCIO 1% HIERRO 2%

*Porcentajes de valores diarios basados en una dieta de 8380 KJ (2000 Calorías)

2.2. Aspectos técnicos

Con el fin de puntualizar los aspectos técnicos del producto, el presente subcapítulo explica, por un lado, el sistema y el proceso de producción empleados en la elaboración del aderezo de tomate riñón con quinua; y por otro, precisa cuáles son sus certificaciones y sellos de calidad.

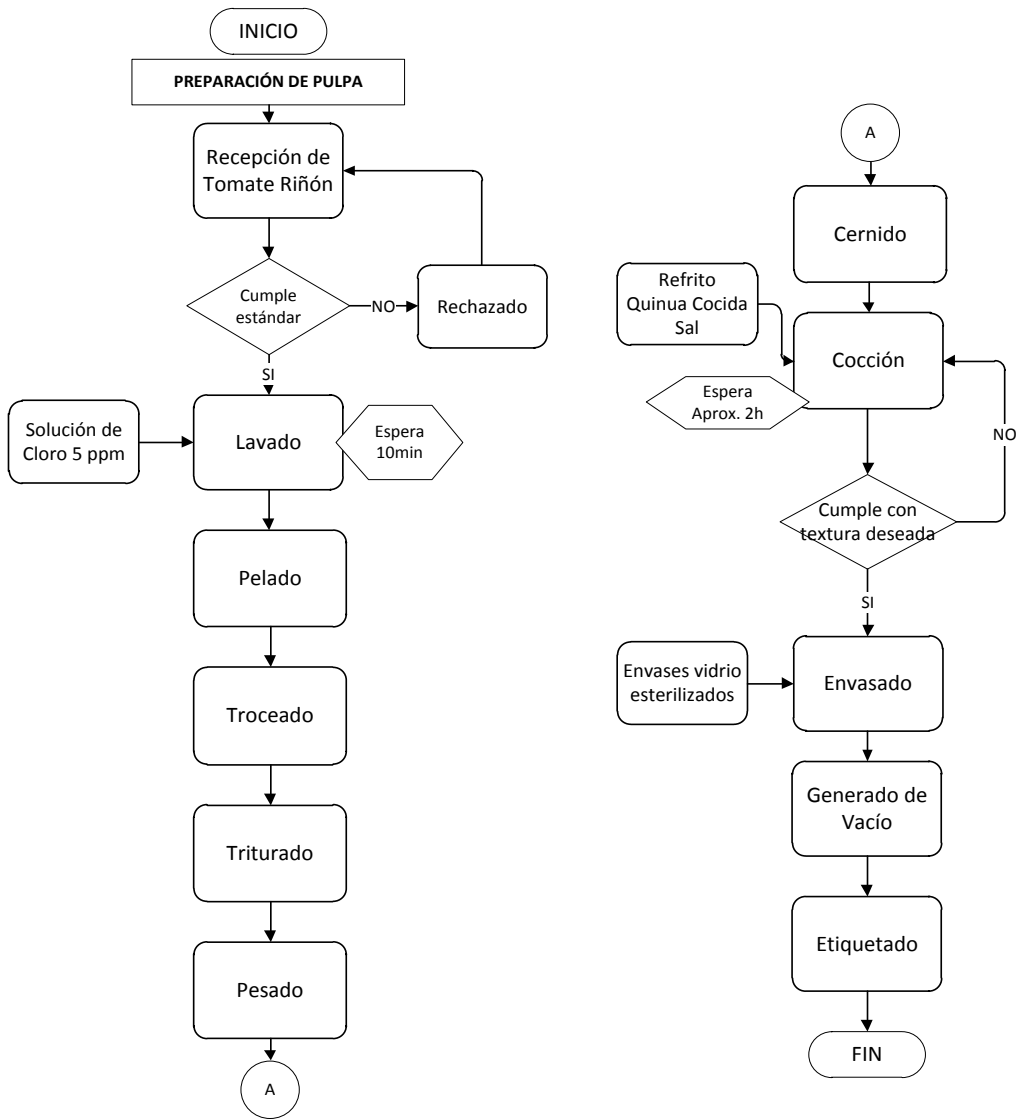
2.2.1. Sistema y Proceso productivo

El sistema de producción por lotes es el utilizado para la elaboración del aderezo de tomate riñón con quinua¹⁴, cada lote comprende dos cajas de 24 unidades que se elaboran el primer y tercer lunes de cada mes. En definitiva, la empresa fabrica 96 unidades mensuales del producto.

El proceso productivo para la elaboración del aderezo se encuentra a cargo de la Gerente de Producción. El flujograma contenido en la Imagen 4 explica sistemáticamente la preparación del mismo.

¹⁴ Aclaración; el sistema de producción por lotes es utilizado por las empresas que producen una cantidad limitada de un tipo de producto, con el fin de atender a un determinado volumen de ventas previstas para un cierto periodo de tiempo.

IMAGEN 4
FLUJOGRAMA DEL PROCESO PRODUCTIVO DE ADEREZO DE TOMATE RIÑÓN CON QUINUA



Fuente: Departamento de Producción La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda.
 Elaborado por: Ingeniera Agroindustrial Margarita Camacho Chiriboga.

El proceso inicia con la recepción y clasificación del tomate riñón, una vez aprobada su contextura se procede a lavarlo, pelarlo, trituirarlo, pesarlo y cernirlo con el fin de obtener la pulpa; por separado, se prepara el refrito con aceite de oliva, cebolla, ajo, sal y especias, y se cocina la quinua. A continuación, se mezcla el refrito y la quinua cocida dentro de la marmita que contiene la pulpa de tomate riñón. La cocción es de aproximadamente dos horas y una vez cumplida la textura deseada se procede a envasar al vacío y etiquetar.

2.2.2. Certificaciones y sellos de calidad

La certificación de registro sanitario del aderezo de tomate riñón con quinua fue otorgada por el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez en el año 2012. A partir de 2013 este Instituto fue dividido en dos organismos: el Instituto Nacional de Investigación en Salud Pública INSPI y la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA (El Universo, 2013:1). En razón del decreto ejecutivo mencionado, la renovación del registro sanitario del aderezo de tomate riñón con quinua se la realizará en la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA en 2017. El anexo 3 muestra el certificado de registro sanitario del aderezo de tomate riñón con quinua.

En razón de la certificación BCS ÖKO-GARANTIE emitida en el año 2012 a La Agencia Metropolitana de Promoción Económica CONQUITO, el tomate riñón es una de las hortalizas certificadas como orgánicas por la entidad mencionada. La validez del certificado es de un año por lo que su renovación es realizada todos los años con ayuda del gobierno nacional, quien destina fondos para cubrir el total del costo por renovación. El anexo 4 muestra en detalle la certificación orgánica BCS ÖKO-GARANTIE emitida a CONQUITO.

Actualmente el producto no cuenta con más certificaciones debido a que la empresa se ha enfocado en cumplir con las regulaciones establecidas por el actual gobierno. Una de las más recientes, la colocación de un semáforo nutricional que indica la concentración de azúcar, sal y grasas en las etiquetas de todos los productos de consumo humano a nivel nacional. Esta medida afectó sobre todo a pequeñas empresas como La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda., quienes destinaron tiempo y una significativa cantidad de ingresos para cumplirla y no detener su producción. Una vez colocadas las nuevas etiquetas, la Gerente General afirma se buscará seguir creciendo en el mercado nacional y generar fondos que sean destinados a la obtención de diversas certificaciones y sellos de calidad.

En efecto, una de sus metas para el año 2017 es obtener el Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos Procesados otorgado por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA, con el fin de

garantizar al consumidor que el producto está higiénicamente elaborado. Conjuntamente, ambicionan el sello de calidad otorgado por la Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN contenido en la Norma Técnica Ecuatoriana NTE número 2525, referente a los requisitos físicos, químicos, microbiológicos que debe cumplir un aderezo elaborado en base a salsa de tomate (INEN, 2010:1-4).

2.3. Oferta del producto

Para el estudio de la oferta¹⁵ del aderezo de tomate riñón con quinua, en primera instancia, se la describe partiendo de su comercialización dentro del mercado nacional; en segunda instancia, se especifica la subpartida arancelaria con la que se exportaría a mercados foráneos; y finalmente se realiza un breve análisis de su oferta internacional partiendo de lo expuesto en la instancia anterior.

2.3.1. Oferta nacional

La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda. inicia la comercialización del aderezo de tomate riñón con quinua dentro de ferias locales, delicatessen y tiendas artesanales donde no se exigían algunas normas como la certificación del registro sanitario para vender su producto.

Según la entrevista realizada a la Gerente General, María Rosa Camacho, acerca la oferta del aderezo en el mercado nacional, el éxito en ventas del producto en los lugares anteriormente mencionados, motivó el inicio de los trámites para la obtención del certificado de registro sanitario en el año 2011. Para el año 2012, el cambio de imagen en la etiqueta, al incorporar el número de registro sanitario, permitió su comercialización en mediante distintos canales de distribución, tales como tiendas de comercio justo -Camari-, cadena de supermercados -La Favorita S.A.- y locales comerciales -Syrah-. Finalmente, en el año 2013, el aderezo se destacó por ser la cuarta conserva con mayor volumen de ventas y ocupar el segundo lugar dentro del ranking de su línea de producción -aderezos de tomate riñón-.

¹⁵ Aclaración; Cantidad de productos y/o servicios que los vendedores quieren y pueden vender en el mercado a un precio y en un periodo de tiempo determinado para satisfacer necesidades o deseos.

La tabla 7 evidencia la tendencia creciente del aderezo en cuanto a volumen de producción y ventas anuales desde su lanzamiento en el año 2010 hasta el año 2013. En esta se observa que su producción en el año de su lanzamiento fue baja, iniciando con 150 unidades; sin embargo, desde el año 2011 hasta el año 2013 el número de unidades se incrementó en aproximadamente el doble cada año.

TABLA 7
PRODUCCIÓN DE ADEREZO DE TOMATE RIÑÓN CON QUINUA DESDE SU LANZAMIENTO EN EL AÑO 2010 HASTA EL AÑO 2013

PERIODO	NÚMERO DE UNIDADES	VENTA NETA EN USD
2010	150	\$ 300
2011	349	\$ 698
2012	654	\$ 1.962
2013	964	\$ 3.540

Fuente: Departamento de Producción La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda.
Elaborado por: Gabriela Avalos Bermúdez.

En base a la entrevista realiza a Esmeralda Endara, vendedora de los productos de La Qabra Tira al Monte, acerca de las ventas del aderezo de tomate riñón con quinua en el mercado local; se destaca que la mayoría de sus ventas en el año 2013 fueron dirigidas hacia la cadena de supermercados la Favorita S.A. y la tienda de comercio justo Camari en un 50% y 20%, respectivamente. Además, ella manifiesta que los clientes se sienten atraídos por la original y saludable combinación del tomate riñón con la quinua, la cual es fuente de proteínas, fibra, omega 3 y magnesio.

2.3.2. Subpartida arancelaria

La clasificación arancelaria permite la categorización de mercancías objeto de comercio internacional. La Organización Mundial de Aduanas -OMA- es el organismo internacional creador del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías, conocido por sus siglas S.A. La codificación del S.A. está compuesta por seis dígitos.

Los dos primeros dígitos identifican el capítulo -existen 98 capítulos agrupados en XXI secciones-, los dos siguientes la partida del Sistema Armonizado, y los dos últimos la subpartida dentro del sistema Armonizado (SEDI, 2003:1-16).

El Convenio del Sistema Armonizado otorga libertad a las partes contratantes del mismo para realizar aperturas por fuera del S.A. Como consecuencia de ello, los dígitos subsiguientes al sexto reflejan el interés de cada país o comunidad económica o aduanera en determinadas mercaderías que resultan relevantes para su comercio, por lo cual las mercaderías especificadas a partir del séptimo dígito no necesariamente coincidirán entre los distintos países y comunidades (ALADI, 2002:21).

En este contexto, el séptimo y octavo dígito designan la subpartida regional, y el noveno y décimo la subpartida nacional. Para el caso del producto en estudio, la subpartida regional se la determinó dentro de la nomenclatura NANDINA - aplicada para los países miembros de la Comunidad Andina- a nivel de 8 dígitos.

TABLA 8
PARTIDA Y SUBPARTIDAS ARANCELARIAS DEL ADEREZO DE TOMATE RIÑÓN CON QUINUA

ÍTEM	CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Sección	IV	Productos de las industrias alimentarias; bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedáneos del tabaco elaborado.
Capítulo	21	Preparaciones alimenticias diversas
Partida Sistema Armonizado	2103	Preparaciones para salsas y salsas preparadas; condimentos y sazonadores, compuestos; harina de mostaza y mostaza preparada.
Sub-Partida Sistema Armonizado	2103.90	Preparaciones para salsas y salsas preparadas; condimentos y sazonadores, compuestos; harina de mostaza y mostaza preparada.- Los demás.
Sub-Partida NANDINA/ NALADISA	2103.90.90	Preparaciones para salsas y salsas preparadas; condimentos y sazonadores, compuestos (exc. salsa de soja "soya", "ketchup" y demás salsas de tomate, harina de mostaza y mostaza preparada): las demás.

Fuente: SIICEX <http://www.siicex-caaarem.org.mx/>-año 2015.
Elaborado por: Gabriela Avalos Bermúdez.

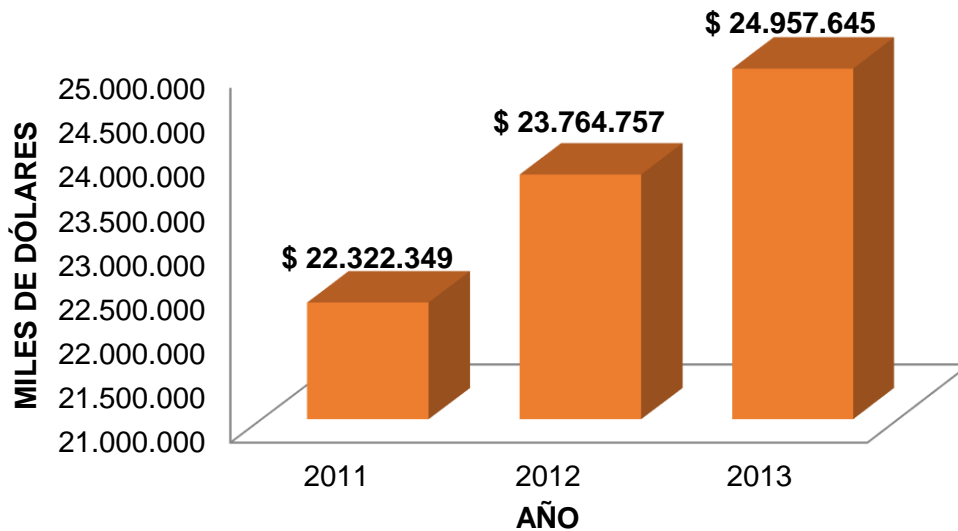
La tabla 8 resume la clasificación arancelaria del aderezo de tomate riñón con quinua. De conformidad con los datos expuestos, el producto se encuentra dentro de la sección IV, capítulo 21 -preparaciones alimenticias diversas-, partida 03 referente a preparaciones para salsas y salsas preparadas, subpartida 90 perteneciente a las demás.

Los dos últimos dígitos, terminados de igual manera en 90, establecen, por un lado, que la subdivisión de las salsas preparadas excluye la utilización de salsa de soya, salsa de tomate, mostaza o mayonesa, y por otro lado, que en el caso de una exportación del aderezo hacia un mercado dentro de la región, tanto la nomenclatura NANDINA como NALADISA -aplicada para los países miembros de la Asociación Latinoamericana de Integración ALADI- coinciden.

2.3.3. Oferta internacional

La creciente tendencia de las exportaciones totales de Ecuador en el periodo 2011-2013, expuesta en el gráfico 2, es atribuida a la venta internacional de materias primas como: petróleo, el cual representa el 53.74% de las exportaciones totales del año 2013, seguido de banano con una participación de 9.07%, atún de 4%, camarones de 3.43%, rosas de 2.45% y cacao de 1.71%. Además, cabe señalar que para el año 2013 los principales mercados destino de los bienes mencionados fueron: Estados Unidos representando el 44.48%, Chile 9.87%, Perú 7.54%, Colombia 3.69%, Rusia 3.28% y España 3.13% (TRADE MAP, 2014).

GRÁFICO 2
EXPORTACIONES TOTALES DE ECUADOR HACIA EL MUNDO EN EL
PERIODO 2011-2013



Fuente: Guía Comercial Ecuador 2014- PRO ECUADOR
Elaborado por: Gabriela Avalos Bermúdez.

En efecto, si bien los porcentajes demuestran que las exportaciones ecuatorianas son notoriamente petroleras y tradicionales primarias; es necesario recordar la existencia de otras categorías como la de productos industrializados no tradicionales, a la cual pertenece el aderezo de tomate riñón con quinua bajo la subpartida arancelaria 2103.90.90, que hoy en día se encuentra apoyada por el gobierno de la Revolución Ciudadana, en el marco del cambio de la matriz productiva donde se promueve la generación de bienes con mayor valor agregado para su futura exportación (SENPLADES, 2012:11). En este contexto, a fines de 2012, año en el cual las empresarias deciden explorar mercados foráneos, el aderezo de tomate riñón con quinua se destaca por estar presente en los tres envíos de muestras realizados a Francia, Costa Rica y Chile. No obstante, como se explicó en el punto 1.2.2 -referente a la experiencia de la empresa en el mercado internacional- al no ser rentables los envíos se discontinuó el proceso de exportación.

Finalmente, cabe mencionar, que la subpartida a la que pertenece el aderezo, no solo es exportada por Ecuador sino además por otros países que en su conjunto, representan competencia a nivel internacional. Desde esta perspectiva, la tabla 9 detalla la participación de los diez principales países exportadores de la subpartida del sistema armonizado 2103.90.

TABLA 9
PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES DE LA SUBPARTIDA 2103.90-LAS DEMÁS-PREPARACIONES PARA SALSAS Y SALSAS PREPARADAS- AÑO 2013

PAÍSES EXPORTADORES	VALOR EXPORTADO EN MILES DE DÓLARES AÑO 2013	PARTICIPACIÓN EN LAS EXPORTACIONES MUNDIALES
Estados Unidos de América	963.259	11.68%
Alemania	658.466	7.98%
China	591.660	7.17%
Tailandia	522.876	6.34%
Italia	498.238	6.04%
Holanda	394.873	4.79%
Bélgica	373.636	4.53%
Reino Unido	351.909	4.27%
España	270.506	3.28%
Polonia	252.873	3.07%
Mundo	8.248.788	100%

Fuente: TRADE MAP
Elaborado por: Gabriela Avalos Bermúdez.

Dentro de esta lista se distingue a Estados Unidos como el primer país exportador representando el 11.68%, seguido por Alemania con 7.98% y China con 7.17%; en definitiva países desarrollados que se caracterizan por ser pioneros en la exportación de bienes industrializados. Además se observa que Ecuador no se encuentra dentro de la misma, al ocupar el puesto número 76 con una participación del 0,027%.

CAPITULO III SELECCIÓN DE MERCADO INTERNACIONAL

3.1. Priorización de mercados internacionales

Dentro del siguiente subcapítulo se busca pre identificar y pre seleccionar a los potenciales mercados importadores de la subpartida arancelaria a la que pertenece el aderezo de tomate riñón con quinua, con el fin de seleccionar al mercado internacional adecuado para que la empresa inicie un proceso de internacionalización.

En base a las estadísticas comerciales de la herramienta TRADE MAP utilizadas para el desarrollo internacional de las empresas, se han pre identificado dentro la siguiente tabla, seis significativos mercados importadores de la subpartida 2103.90.90 exportada por Ecuador en los tres últimos años.

TABLA 10
PRINCIPALES MERCADOS IMPORTADORES DE LA SUBPARTIDA 2103.90.90
EXPORTADA POR ECUADOR EN EL PERIODO 2011-2013

PAÍSES IMPORTADORES	VALOR IMPORTADO EN MILES DE DOLARES AÑO 2011	VALOR IMPORTADO EN MILES DE DOLARES AÑO 2012	VALOR IMPORTADO EN MILES DE DOLARES AÑO 2013
Estados Unidos de América	877	1198	1569
España	702	580	605
Perú	1	2	120
Chile	2	9	8
Colombia	0	5	0
Alemania	4	27	0

Fuente: TRADE MAP
Elaborado por: Gabriela Avalos Bermúdez

Como se mencionó anteriormente en el estudio de la oferta internacional del producto, Estados Unidos de América se ubica como el principal destino de las exportaciones ecuatorianas en el año 2013. En efecto, al observar la tabla 10, se evidencia que este país norteamericano ocupa el primer lugar en la importación de la subpartida 2103.90.90 -las demás preparaciones para salsas y salsas preparadas- exportada por Ecuador.

No obstante, este país no ha sido considerado como un mercado potencial para iniciar la internacionalización del aderezo de tomate riñón con quinua, debido, por una parte, a la tendencia por parte del actual gobierno en diversificar mercados para no depender de este tradicional socio comercial; y por otra, al modelo teórico de Uppsala, el cual sostiene que el proceso de internacionalización de una empresa se lo dirige hacia el mercado internacional con menor distancia tanto física como cultural. En este sentido, la distancia geográfica entre Ecuador y los Estados Unidos de América, su idioma nativo, el inglés, y su cultura gastronómica orientada hacia la comida rápida, son considerados factores limitantes para iniciar la exportación del aderezo hacia ese país.

Por otra parte, se encuentran el Reino de España, la República del Perú y la República de Chile, los cuales han sido preseleccionados como potenciales mercados importadores de la sub-partida 2103.90.90. Esto debido, por un lado, al volumen de sus importaciones, y por el otro, a su corta distancia tanto geográfica como cultural. Dentro de este último aspecto, cabe aclarar que aunque el mercado español no se encuentra geográficamente cerca a Ecuador, ambos comparten el mismo idioma y sus hábitos de consumos son similares (SEGITTUR, 2015:1).

3.1.1. Matriz de selección de mercados internacionales

MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES				
CRITERIOS	PONDERACIÓN	PAÍSES		
		ESPAÑA	PERÚ	CHILE
ACCESIBILIDAD DEL MERCADO	100%	3.2	4.1	4.5
Factores físicos	30%	3	5	4
Factores socioculturales	20%	4	3	4
Factores económico-políticos	50%	3	4	5
POTENCIALIDAD DEL MERCADO	100%	4.25	3	3.75
Demanda actual	25%	4	3	4
Demanda potencial	25%	5	3	4
Apertura comercial del mercado (X+M)/PIB	25%	4	3	5
Participación de los productos ecuatorianos en el total de importaciones del país	25%	4	3	2
RIESGO PAÍS	100%	3	4	5
Seguridad en las inversiones				
<i>Riesgo de confiscación</i>	30%	3	4	5
Seguridad en las transacciones				
<i>Problemas de financiamiento</i>	30%	3	4	5
<i>Retrasos en los Pagos</i>	40%	3	4	5

CRITERIO	PONDERACIÓN	ESPAÑA	PERÚ	CHILE
ACCESIBILIDAD DEL MERCADO	40%	3.2	4.1	4.5
POTENCIALIDAD DEL MERCADO	30%	4.25	3.5	4
RIESGO PAÍS	30%	3.35	4	5
CALIFICACIÓN MEDIA PONDERADA		3.55	3.89	4.5

Fuente: Adaptación de la Matriz de Perfil Competitivo de Fred R. David.-año 2013
Elaborado por: Gabriela Avalos Bermúdez

La matriz de selección de mercados internacionales se enfoca en evaluar tres criterios -accesibilidad del mercado, potencialidad del mercado y riesgo país- por país preseleccionado, con el fin de que la empresa tome una adecuada decisión del mercado al que exportará su producto.

La accesibilidad del mercado permite evaluar la situación interna de los países en tres ámbitos. En primer lugar, se encuentran los factores físicos como ubicación geográfica, clima, infraestructura, vías, puertos y en general el nivel de desarrollo del país que permite la fluidez del comercio. En segundo lugar, se distinguen los aspectos socioculturales, entre los cuales están: población, religión, idioma, hábitos y costumbres que conllevan a medir la distancia cultural en una futura negociación. Finalmente, aparecen ciertos factores económico-políticos como divisas, PIB, PIB per cápita, inflación, balanza comercial, regímenes arancelarios, leyes y regulaciones que influyen en la decisión de inversión.

La potencialidad del mercado determina el comportamiento del mismo en cuanto a: demanda actual del producto, demanda potencial o estimación de consumo en los próximos años, apertura comercial del mercado, y la participación de los productos ecuatorianos de la subpartida 2103.90.90 en el total de importaciones de cada país. En definitiva, este criterio establece la potencialidad de la subpartida mencionada para incursionar en los países preseleccionados.

El riesgo país, se muestra como el grado de estabilidad económica y política de una nación. No obstante, el índice de riesgo país, es aquel que mide la posibilidad de que un deudor extranjero sea incapaz de cumplir sus obligaciones financieras por motivos políticos y económicos. En consecuencia, al momento de intervenir en un país se debe tomar en cuenta el futuro de las variables sociales, políticas y económicas que pueden afectar a su solvencia (Checa et al., 2008:4).

En relación a los puntajes, cada variable es calificada en una escala del 1 al 5, donde 1 representa un puntaje bajo o deficiente y 5 un puntaje alto o eficiente. Por su parte, los valores ponderados se encuentran preestablecidos dentro de la matriz, por lo que para la obtención de la calificación final de cada país se multiplica la ponderación por las distintas calificaciones y se suma los resultados.

Accesibilidad del mercado

Factores Físicos

El Reino de España se encuentra en Europa Occidental ocupando la mayor parte de la península ibérica con una superficie que comprende 505.990 km². Su territorio está organizado en 17 comunidades autónomas, dos archipiélagos y dos ciudades autónomas situadas al norte de África. El clima de la península es variado y se han identifican cuatro: el atlántico, el mediterráneo, el continental y el de montaña (PRO ECUADOR, 2014:1).

En cuanto a transporte terrestre, España posee una red vial integrada por 683.175 Km de carreteras gestionadas por la administración central del Estado, las comunidades autónomas y las diputaciones provinciales (Ministerio de Fomento, 2013:1). Además, vía marítima, cuenta con 53 puertos marítimos internacionales siendo el de Cádiz, Valencia y Barcelona lo más utilizados para productos exportados por Ecuador hacia este país (SeaRates LP, 2015). Cabe mencionar que desde el puerto de Guayaquil el tiempo de tránsito hacia los puertos de Valencia y Barcelona varía entre 26 a 36 días, respectivamente; y el valor aproximado por contenedor seco de 40 pies es de \$2.500 dólares (PRO ECUADOR, 2014:6). Finalmente, vía aérea, España posee más de 152 aeropuertos, de los cuales 35 son internacionales, siendo los principales: el Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid Barajas, Barcelona-El Prat, Alicante, Málaga, Sevilla, Valencia y Zaragoza (PRO ECUADOR, 2014:5-7). Por lo tanto, el puntaje para España, en relación a factores físicos dentro de la matriz, es de 3 debido a la distancia geográfica que tiene con Ecuador.

Por su parte, la República del Perú se asienta en la costa oeste de América del Sur frente al Océano Pacífico. El territorio peruano posee una superficie de 1.285.216 km² y se encuentra dividido en tres regiones: costa, sierra y selva amazónica. Estas a su vez se dividen en 24 departamentos, 196 provincias y 1850 distritos. El clima en este país varía de tropical en el este, a seco en el desierto en el oeste y a templado o frío en los Andes (PRO ECUADOR, 2014:1).

En relación a transporte terrestre, el Sistema Nacional de Carreteras de Perú está conformado por la red vial nacional, departamental y vecinal. La longitud de estas en su totalidad es de 137.000 km (Torres, 2010:5). No obstante, una de las principales vías es la carretera Panamericana, que recorre más de 3.000 km por la costa y atraviesa diez ciudades del territorio peruano desde la frontera con Ecuador hasta Chile. Adicionalmente, en cuanto al acceso vía marítima, en Perú existen catorce puertos marítimos, entre estos el de mayor importancia es el puerto de Callao, seguido por el puerto de Paita al norte y el de Matarani al sur. Desde Guayaquil-Ecuador existe una ruta directa hacia el puerto de Callao y los tiempos de tránsito varían entre uno a dos días y el valor aproximado por contenedor es de \$1.000 dólares. Finalmente, vía aérea, el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez es considerado como la puerta de entrada aérea al país peruano, y se encuentra ubicado entre Lima y Callao (PRO ECUADOR, 2012:6-7). Por consiguiente, la calificación para Perú en cuanto a factores físicos dentro de la matriz es de 5 puntos.

Respecto a la República de Chile, esta se encuentra en el extremo suroeste de América del Sur con una superficie de 756.945 km². Su territorio está dividido en 15 regiones, 54 provincias y 346 comunas; dentro de éste se contempla la más amplia variedad climática del mundo, que va desde el árido desierto en el norte, hasta bosques lluviosos en el sur, atravesando valles de clima mediterráneo con temperaturas templadas, presentando cuatro estaciones anuales (PRO ECUADOR, 2014:1).

La red vial chilena abarca 77.603 Km y es administrada por el Ministerio de Obras Públicas. La ruta cinco o panamericana es una de las principales vías del país que recorre desde Arica en el norte hasta la Isla de Chiloé en el sur, pasando por las principales ciudades. Por otra parte, la infraestructura portuaria chilena está compuesta por más de 70 puertos marítimos. Sin embargo, entre los más importantes de norte a sur se encuentran: Arica, Iquique, Antofagasta, Coquimbo, Valparaíso, San Antonio, Talcahuano, Puerto Montt, Chacabuco y Punta Arenas. Cabe señalar que desde el puerto de Guayaquil el tiempo de tránsito varía de 5 a 6 días al puerto de Valparaíso y el valor aproximado por contenedor seco de 40 pies es de \$1.400 dólares. Finalmente, la red aeroportuaria de Chile está compuesta por 330 aeropuertos y aeródromos distribuidos desde Arica hasta la Antártica,

incluyendo territorio insular. No obstante, solo siete de estos son internacionales, destacándose el Aeropuerto Internacional Comodoro Arturo Merino Benítez de Santiago ubicado en la ciudad de Santiago de Chile (PRO ECUADOR, 2014:4-8). Por lo tanto, la calificación para Chile en cuanto a factores físicos es de 4 puntos, debido a la distancia geográfica.

Factores Socioculturales

La población del Reino de España es de 47.737.941 habitantes. Su idioma oficial es el español o castellano, sin embargo, en algunas regiones de este país coexisten otras lenguas como lo son: el catalán, el gallego, el euskera y el valenciano. El catolicismo es tradicionalmente la religión que la mayoría de la población predica en España, no obstante, cada vez es menos practicada (PRO ECUADOR, 2014:2). En relación a las negociaciones, los españoles se interesan por las relaciones personales, restando importancia a comunicaciones vía telefónica. Además, son poco directos y en una negociación les agrada que se deduzca el punto de la conversación. La puntualidad es apreciada, sin embargo, diez o quince minutos de margen están permitidos. Otro aspecto importante es el precio, al no estar interesados en el regateo. Finalmente, la toma de decisiones es lenta siendo poco probable que acepten negociaciones de riesgo (Barragán, 2014:1). Por lo tanto, la calificación para España en cuanto a factores socioculturales dentro de la matriz es de 4 puntos.

La República del Perú, por su parte, tiene una población de 30.147.935 habitantes. Su idioma oficial es el español, sin embargo, existen otras lenguas nativas como el quechua, aymara, asháninka, entre otras. En este país predomina la religión católica, seguida por la evangélica y en un porcentaje mínimo otra religión o ninguna (PRO ECUADOR, 2014:1). La cultura peruana, en cuanto a negociaciones, prefiere relaciones personales cercanas, tiene un carácter regateador, es impuntual e informal ya que de esta manera le permite disminuir presión para negociar o incluso comprometerse. La actitud en general es sumisa, pasivo-agresiva (Ogliastri, 2003:1). La calificación del país peruano en relación a factores socioculturales es de 3 puntos.

Finalmente, la República de Chile, posee una población de 16.572.475 habitantes. El idioma oficial es el español, aunque una pequeña minoría aún se comunica en la lengua nativa mapudungun, aimara y quechua sureño (PRO ECUADOR, 2014:2). Su religión predominante es el catolicismo, seguida por el evangelismo y en porcentajes mínimos otras religiones o ninguna (Godoy, 2002:45). Chile, en lo referente a negociaciones, tiende a establecer relaciones personales que permitan iniciar negocios y resolver las dificultades que puedan surgir punto por punto. La amabilidad y el respeto por las decisiones de la otra parte son los comportamientos más valorados. El ambiente de la negociación es formal. La puntualidad es una cualidad apreciada, si bien un retraso de diez o quince minutos se considera normal (Global Marketing, 2014:3-4). La calificación para Chile en cuanto a factores socioculturales es de 4 puntos.

Factores Económico-políticos

La divisa del Reino de España es el euro, la cual representa un valor aproximado de 0,88 euros por cada dólar estadounidense (OANDA, 2015:1). El PIB de este país, para el año 2013, fue de \$1.356 billones de dólares y su PIB per cápita fue de \$30.100 dólares. Además, presentó una tasa de inflación estimada del 1.8% en el mismo año (Banco Mundial, 2013:1). No obstante, para el año 2014, España registró un crecimiento del PIB del 1.4%, tras seis años de recesión, lo que significó una reducción en la tasa de paro del 24.4% al 22.6% en el año 2015 (Bolaños, 2015:1). Sin embargo, España mantiene un déficit comercial en su balanza de \$21.303.198 dólares (Trade Map, 2013:1). Por otra parte, en cuanto al régimen arancelario aplicado por España para la subpartida 2103.90.90 exportada por Ecuador, se mantiene un porcentaje del 7.07% bajo el principio de nación más favorecida, no obstante, existe una tarifa preferencial para los países que forman parte del Sistema Generalizado de Preferencias SGP firmado con la UE. Por lo que Ecuador podría exportar su producto con 0% de arancel (ITC, 2014:1). La calificación dentro de la matriz en relación a factores económico-políticos para España es de 3 puntos.

En relación a la República del Perú, su divisa es el nuevo sol, con un valor aproximado de 3.03 nuevos soles por cada dólar estadounidense (OANDA, 2015:1). Su PIB en el año 2013 fue de \$202.3 mil millones de dólares, y

conjuntamente su PIB per cápita para el mismo año fue de \$6.661 dólares (Banco Mundial, 2013:1). Sin embargo, la economía peruana registró en 2014 una importante desaceleración al pasar de un crecimiento de 5.8% en el año 2013 a uno de 2.4% (Banco Central de Reserva del Perú, 2015:7-8). La tasa de inflación, por su parte, cerró el año 2014 con un porcentaje de 3.2%. Además, Perú mantiene un déficit en su balanza comercial de \$1.485.606 dólares (Trade Map, 2013:1). Por otro lado, el régimen arancelario peruano aplicado para la subpartida 2103.90.90 exportada por Ecuador es del 0%, debido a que ambos países son miembros del organismo regional conocido como Comunidad Andina CAN (ITC, 2013:1). La calificación dentro de la matriz para el país peruano en cuanto a factores económico-políticos es de 4 puntos

La República de Chile, por su parte, tiene como divisa al peso chileno, con un valor aproximado de 620.9 pesos chilenos por cada dólar estadounidense (OANDA, 2015:1). El PIB de este país fue de \$281.7 mil millones de dólares en 2013, y su PIB per cápita en el mismo año fue de \$16.223 dólares (PRO ECUADOR, 2014:4). No obstante, el crecimiento en el año 2014 fue el menor de los últimos cinco años, registrando una variación final del PIB de 1.7% con una tasa de inflación del 4.6% (CESLA, 2015:1). Sin embargo, su balanza comercial en el mismo año mostró un superávit de \$8.786.481 dólares (Trade Map, 2014:1). Por otra parte, el régimen arancelario chileno aplicado para la subpartida 2103.90.90 exportada por Ecuador es del 0%, en virtud del Acuerdo de Complementación Económica ACE N°65. La calificación dentro de la matriz para el país chileno en cuanto a factores económico-políticos es de 5 puntos.

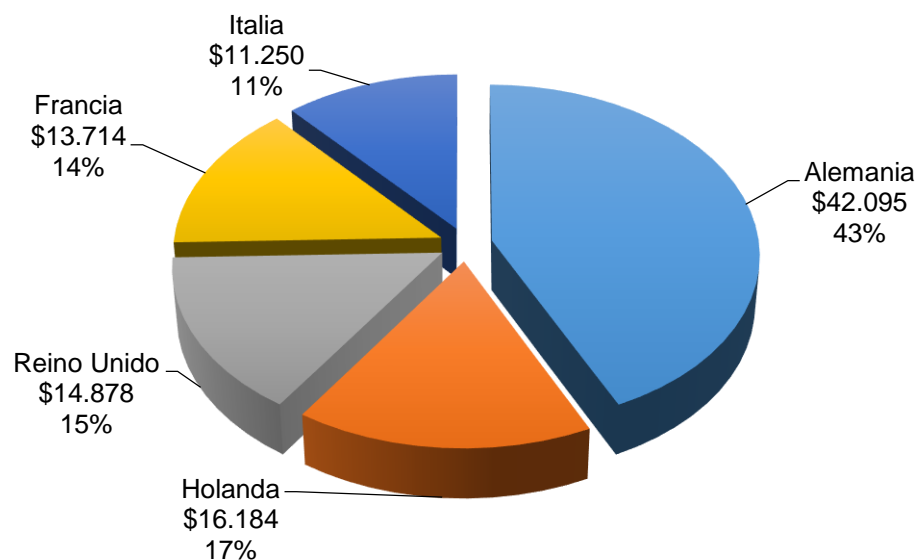
Potencialidad del mercado

Demanda actual del producto

Para el análisis de la demanda actual, se utilizó específicamente datos de la subpartida arancelaria 2103.90.90 -preparaciones para salsas y salsas preparadas; condimentos y sazónadores, compuestos (exc. salsa de soja "soya", "ketchup" y demás salsas de tomate, harina de mostaza y mostaza preparada): las demás- , a la que pertenece el aderezo de tomate riñón con quinua.

Entre la lista de los cinco principales mercados proveedores de la subpartida 2103.90.90 importada por España en 2013 se encuentra: Alemania con el 43%, seguida por Holanda con el 17%, Reino Unido el 15%, Francia el 14%, y finalmente Italia con el 11%. En definitiva, la mayoría de importaciones que recibe España provienen de países ubicados en el continente europeo. El gráfico 3 muestra las importaciones españolas de la subpartida 2103.90.90 en el año 2013.

GRÁFICO 3
PRINCIPALES MERCADOS PROVEEDORES DE LA SUBPARTIDA 2103.90.90 IMPORTADA POR ESPAÑA EN EL AÑO 2013

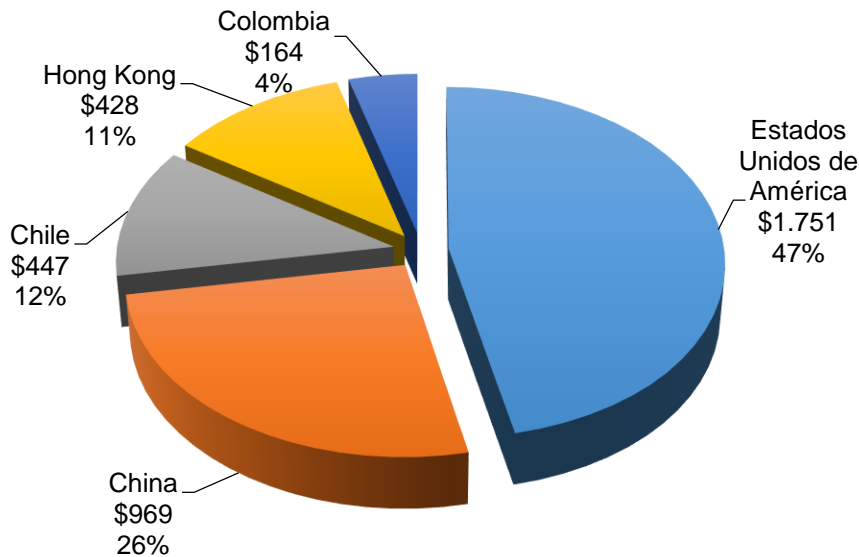


Fuente: TRADE MAP
Elaborado por: Gabriela Avalos Bermúdez

La calificación para el Reino de España en relación a demanda actual del producto es de 4 puntos.

En cuanto a la demanda peruana de la subpartida 2103.90.90, el valor de las importaciones es relativamente más bajo en comparación a España y en contraste con al grafico anterior, la participación de los cinco principales mercados proveedores se encuentra remplazada por países del continente americano y asiático. Estados Unidos de América representa el 47%, seguido por China con el 26%, Chile el 12%, Hong Kong el 11% y finalmente Colombia el 4%. El gráfico 4 exhibe las importaciones peruanas de la subpartida 2103.90.90 en el año 2013.

GRÁFICO 4
PRINCIPALES MERCADOS PROVEEDORES DE LA SUBPARTIDA 2103.90.90
IMPORTADA POR PERÚ EN EL AÑO 2013

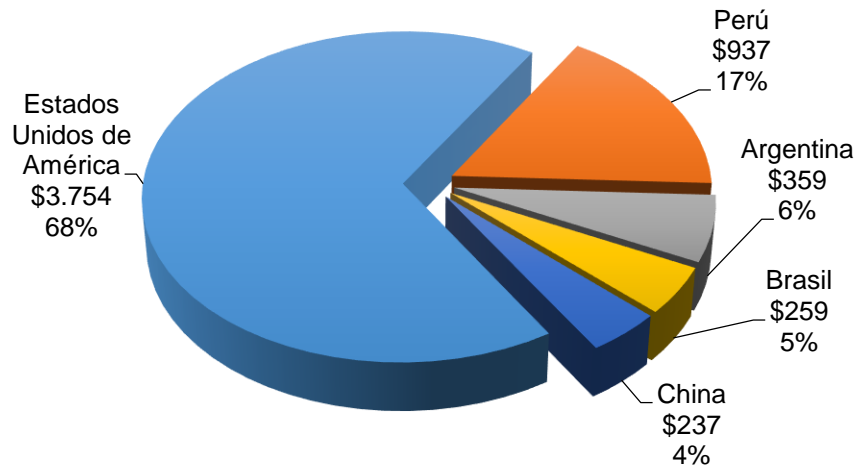


Fuente: TRADE MAP
Elaborado por: Gabriela Avalos Bermúdez

La calificación para la República del Perú en relación a demanda actual del producto es de 3 puntos.

La demanda de Chile, por su parte, es igualmente satisfecha por países del continente americano y asiático; no obstante, su volumen de importación es considerablemente mayor al del mercado peruano. La participación de los cinco principales mercados proveedores de la subpartida 2103.90.90 importada por Chile en 2013, está encabezada por: Estados Unidos de América con una participación del 68%, seguida por Perú con el 17%, Argentina el 6%, Brasil el 5% y finalmente China con el 4%. El gráfico 5 muestra las importaciones chilenas de la subpartida 2103.90.90 en el año 2013.

GRÁFICO 5
 PRINCIPALES MERCADOS PROVEEDORES DE LA SUBPARTIDA 2103.90.90
 IMPORTADA POR CHILE EN EL AÑO 2013



Fuente: TRADE MAP
 Elaborado por: Gabriela Avalos Bermúdez

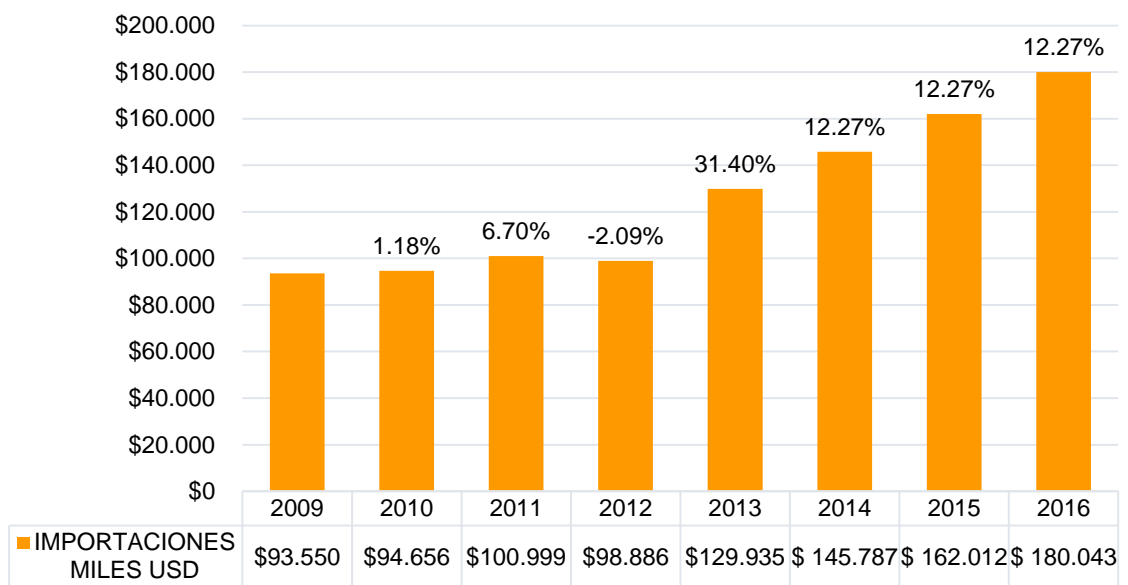
La calificación para la República de Chile en relación a demanda actual del producto es de 4 puntos.

Demanda potencial

La demanda potencial se determina según la tendencia de las importaciones de la subpartida 2103.90.90 por cada país preseleccionado. Ésta es calculada de varias maneras, entre ellas la utilización del crecimiento promedio. El cálculo se lo realiza a partir de los valores reales de las importaciones de los últimos cinco años obtenidos de la herramienta TRADE MAP, con los cuales se aplica la fórmula para determinar la tasa de crecimiento anual: $((V_f - V_o) / V_o) * 100$, donde V_f es igual a Valor final y V_o es Valor inicial. Una vez obtenidos los porcentajes, se emplea la fórmula del crecimiento anual promedio en el corto plazo -evolución hasta dentro de un año-, mediano plazo -evolución entre 2 y 3 años- y largo plazo -evolución a más de tres años-. Al determinar estos crecimientos, expresados en porcentaje, se procede a ordenarlos de menos a mayor con el fin de escoger el valor intermedio que se empleará para obtener los valores proyectados de las importaciones de la subpartida 2103.90.90 en los tres próximos años (2014-2016) (Sotomayor, 2013:13).

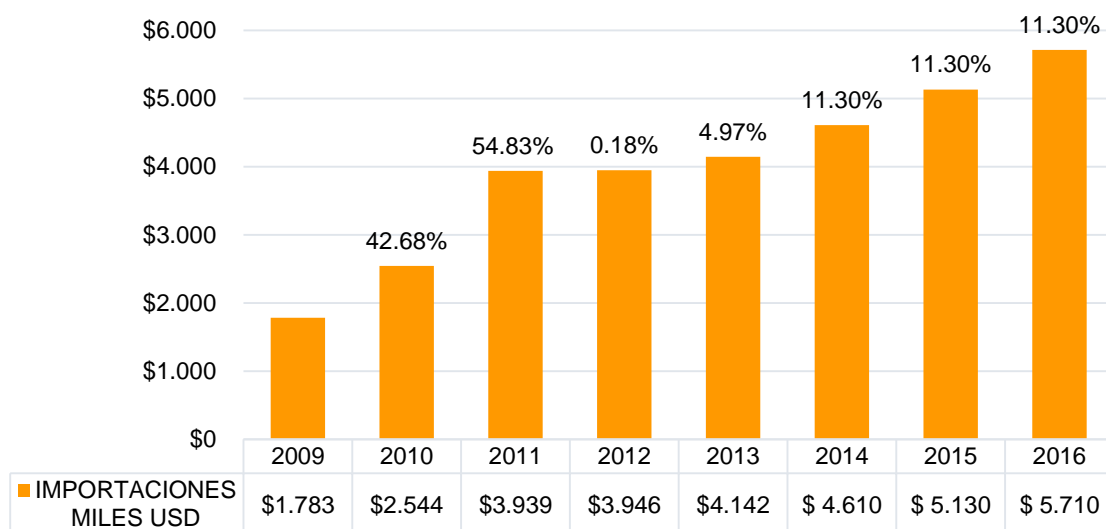
En otras palabras, a partir de la demanda de años pasados (2009-2013) se calcula una tasa de crecimiento anual promedio para proyectar las tendencias de los años futuros (2014-2016). Los gráficos 6, 7 y 8 muestran la evolución de las importaciones de la subpartida 2103.90.90 por país preseleccionado; cabe mencionar que en la parte superior de los mismos se exhibe el porcentaje de crecimiento y en la parte inferior los valores de importación reales y proyectados.

GRÁFICO 6
TENDENCIA DE CRECIMIENTO ANUAL DE LAS IMPORTACIONES ESPAÑOLAS DE LA SUBPARTIDA 2103.90.90 EN EL PERIODO 2014-2016.



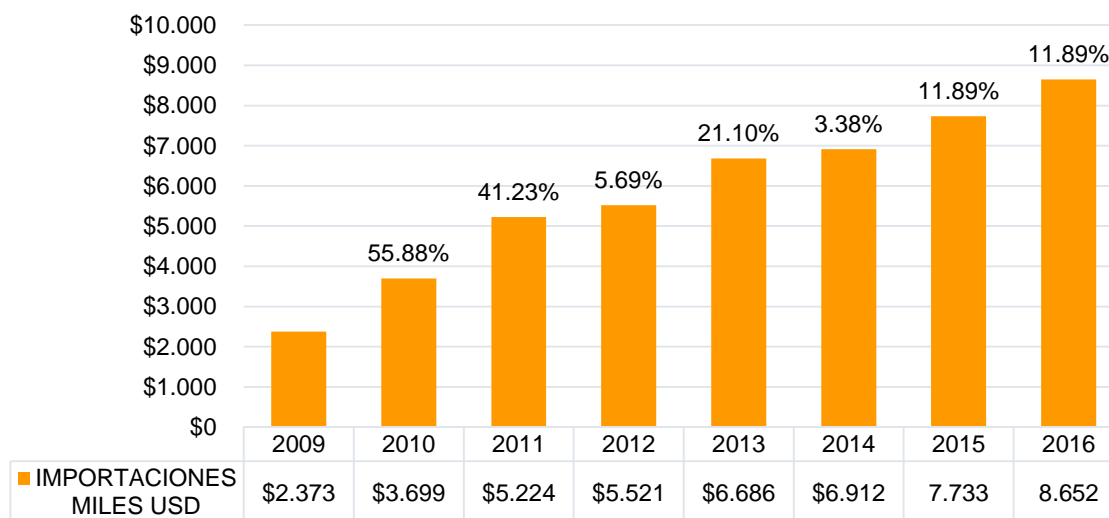
Fuente: TRADE MAP
Elaborado por: Gabriela Avalos Bermúdez

GRÁFICO 7
TENDENCIA DE CRECIMIENTO ANUAL DE LAS IMPORTACIONES PERUANAS
DE LA SUBPARTIDA 2103.90.90 EN EL PERIODO 2014-2016



Fuente: TRADE MAP
 Elaborado por: Gabriela Avalos Bermúdez

GRÁFICO 8
TENDENCIA DE CRECIMIENTO ANUAL DE LAS IMPORTACIONES CHILENAS DE
LA SUBPARTIDA 2103.90.90 EN EL PERIODO 2015-2016



Fuente: TRADE MAP
 Elaborado por: Gabriela Avalos Bermúdez

En resumen, los gráficos determinan que la tendencia de las importaciones españolas de la subpartida 2103.90.90, presenta un crecimiento anual promedio aproximado de 12.27% durante el período 2014-2016. Por su parte, la tendencia de las importaciones peruanas de la misma subpartida registra un crecimiento anual promedio aproximado de 11.30% durante el período 2014-2016. Finalmente, la tendencia de las importaciones chilenas presenta un crecimiento anual promedio aproximado de 11.89% durante el período 2015-2016, ya que el valor de importación del año 2014 se encuentra actualizado para Chile en la plataforma Trade Map, a diferencia de los dos países anteriormente mencionados.

En definitiva, el país con mayor demanda de la subpartida 2103.90.90 en los próximos tres años es el Reino de España por lo que recibe una calificación de cinco puntos dentro de la matriz. Por su parte, la República de Chile y la República del Perú obtienen las calificaciones cuatro y tres puntos, respectivamente.

Apertura comercial del mercado

El grado de apertura comercial de un mercado refleja la relación de las exportaciones (X) e importaciones (M) de bienes y servicios reales con respecto al PIB -Producto Interno Bruto-, por lo que se calcula a partir de la fórmula $(X+M/PIB)$. *“Atendiendo a su construcción, una economía estará más presente en los mercados internacionales cuanto mayor sea su grado de apertura, esto es, cuanto mayor sea la participación de la suma de las exportaciones más las importaciones en la producción nacional”* (López, 2014:1). Este indicador oscila entre 0 y 1, cuando el resultado es 0 la producción de un país está orientada exclusivamente al mercado interno y en el caso de ser 1 ésta se enfoca hacia el sector externo. *“Por ejemplo, si el cálculo del Coeficiente de Apertura da 0.6, entonces ello significa que el nivel de apertura de la economía nacional al comercio exterior es del 60%, por lo que la actividad interna dedicada al mercado local sería del 40%”* (López, 2014:1).

La tabla 11 exhibe la apertura comercial del mercado español, peruano y chileno en el año 2013.

TABLA 11
 APERTURA COMERCIAL DE MERCADO POR PAÍS PRESELECCIONADO EN
 EL AÑO 2013

PAÍSES	ESPAÑA	PERÚ	CHILE
EXPORTACIONES (X) MILES USD	310.963.648	45.568.899	76.684.108
IMPORTACIONES (M) MILES USD	332.266.846	43.321.710	79.172.798
X+M MILES USD	643.230.494	88.890.609	155.856.906
PIB MILES USD	1.700.000.000	202.300.000	258.100.000
X+M/PIB	0.37	0.43	0.60

Fuente: TRADE MAP; Banco Mundial
 Elaborado por: Gabriela Avalos Bermúdez

Dentro de la misma, se determinó que el país con mayor grado de apertura de su economía al comercio exterior es Chile con el 60%, seguido por Perú con el 43% y España con el 37%. Las calificaciones dentro de la matriz con respecto al grado de apertura comercial son: 4 puntos España, 3 puntos Perú, y 5 puntos Chile.

Participación de los productos ecuatorianos de la subpartida 2103.90.90 en el total de importaciones por país preseleccionado en el año 2013

La participación de los productos ecuatorianos pertenecientes a la subpartida 2103.90.90 respecto del total de importaciones de la misma subpartida arancelaria por país preseleccionado, se calcula a partir de la fórmula $(M_{ec} / M_{mundo}) * 100$; donde M_{ec} representa a las importaciones desde Ecuador y M_{mundo} las importaciones desde el mundo.

En la Tabla 12 se observa que la participación de los productos ecuatorianos pertenecientes a la subpartida 2103.90.90 son relativamente bajos en los tres países analizados; sin embargo, España tiene la mayor participación con 0.41%, seguido por Perú con 0.14% y Chile con 0.12%. Las calificaciones dentro de la matriz son: 4 puntos España, 3 puntos Perú y 2 puntos Chile.

TABLA 12
 PARTICIPACIÓN DE LOS PRODUCTOS ECUATORIANOS PERTENECIENTES A
 LA SUBPARTIDA 2103.90.90 EN EL TOTAL DE LAS IMPORTACIONES POR PAÍS
 PRESELECCIONADO EN EL AÑO 2013

PAÍSES	ESPAÑA	PERÚ	CHILE
IMPORTACIONES (M) DESDE ECUADOR EN MILES USD	527	6	8
IMPORTACIONES (M) DESDE EL MUNDO EN MILES USD	129.935	4.142	6.686
PARTICIPACIÓN	0.41%	0.14%	0.12%

Fuente: TRADE MAP
 Elaborado por: Gabriela Avalos Bermúdez

Riesgo país

La prima de riesgo país de España, respecto al rendimiento de Bonos de Alemania, atravesó por su fase crítica en el año 2012 alcanzando un máximo histórico de 638 puntos básicos; no obstante, para el año 2013 la prima mejora su puntaje bajando a 300 puntos básicos en virtud del rescate europeo a la banca española (El País, 2014:1).

Por otra parte, la agencia de calificación crediticia Standard and Poor's otorgó una calificación de BBB al Reino de España, categorizándolo como un país con condiciones económicas adversas o cambios coyunturales que probablemente conduzcan al debilitamiento de la capacidad del emisor para cumplir con sus compromisos financieros (Thomson Reuters, 2015:1). Finalmente, el índice de riesgo soberano de BlackRock¹⁶, el cual estudia la seguridad política, económica y social que ofrecen los países a la hora de invertir, destaca el rendimiento económico de España en 2014 al ascender seis lugares, ubicándose en el puesto 37 de 50 economías (Westhoff, 2015:1). La calificación para el Reino de España en relación al riesgo país es de 3 puntos.

¹⁶ Aclaración; El Índice de Riesgo Soberano de BlackRock identifica el riesgo de crédito soberano de 50 países en base a 30 variables divididas en cuatro categorías: espacio fiscal, voluntad de pago, posición financiera externa, y salud del sector financiero.

En cuanto al riesgo país de Perú, calculado por la entidad financiera JP Morgan Chase respecto del rendimiento de Bonos del Tesoro de EEUU., alcanzó en 2013 un máximo de 211 puntos básicos y un mínimo de 100 puntos básicos al finalizar el año (CESLA, 2015:2). Perú presenta el segundo riesgo país más competitivo de la región, después de Colombia (Gestión, 2014:1). Además, las calificadoras de riesgo Standard and Poor's y Ficht Group mejoraron en el año 2013 la calificación de deuda pública peruana de BBB a BBB+ (CorpResearch, 2014:2), ya que el riesgo país para ese año disminuyó bordeando los 100 puntos básicos. Finalmente, el índice de riesgo soberano de BlackRock, posiciona a Perú en el puesto 21 de 50 economías, reconociéndolo como uno de los países con menor riesgo para los inversionistas. La calificación para la República de Perú en relación a riesgo país es de 4 puntos.

La República de Chile, por su parte, presenta las mejores calificaciones de toda la región según diferentes agencias calificadoras de riesgo. Por ejemplo, el país se encuentra en el puesto 16 de 50 economías, según el Índice de Riesgo Soberano de BlackRock (BlackRock, 2014:1). Además, la calificadora de riesgo Standard and Poor's sitúa a Chile en la calificación de AA-, es decir, el país tiene capacidad para cumplir con sus compromisos financieros. Finalmente, según la agencia Standard and Poor's, las calificaciones de Chile reflejan su bajo nivel de endeudamiento, estabilidad política, economía flexible y resistente que provee al gobierno de una amplia capacidad para absorber shocks externos adversos (Standard & Poor's, 2013:1). La calificación para la República de Chile en relación a riesgo país es de 5 puntos.

3.1.2. Mercados potenciales

Una vez evaluados los criterios de accesibilidad, potencialidad y riesgo de los tres países preseleccionados como potenciales mercados importadores de la subpartida 2103.90.90; los resultados revelan que dentro del criterio de accesibilidad, Chile posee los factores físicos, socio-culturales y económico-políticos adecuados para que la empresa inicie un proceso de internacionalización. En relación al criterio de potencialidad, por un lado, el mercado español tiene mayor demanda actual y potencial de la subpartida 2103.90.90 tanto a nivel mundial como de Ecuador; y por el otro, el mercado chileno posee con un mayor grado de apertura de su economía al comercio exterior. Finalmente, en cuanto a riesgo país, Chile presenta las mejores calificaciones de la región garantizando seguridad en las inversiones y transacciones.

En definitiva, la República de Chile es el mercado adecuado para que la empresa inicie la exportación de la subpartida 2103.90.90 a la cual pertenece el aderezo de tomate riñón con quina. Además, en razón de la demanda potencial de la subpartida en estudio, el Reino de España y la República de Perú, se consideran como mercados potenciales donde la compañía podría incursionar a futuro.

3.2. Mercado seleccionado

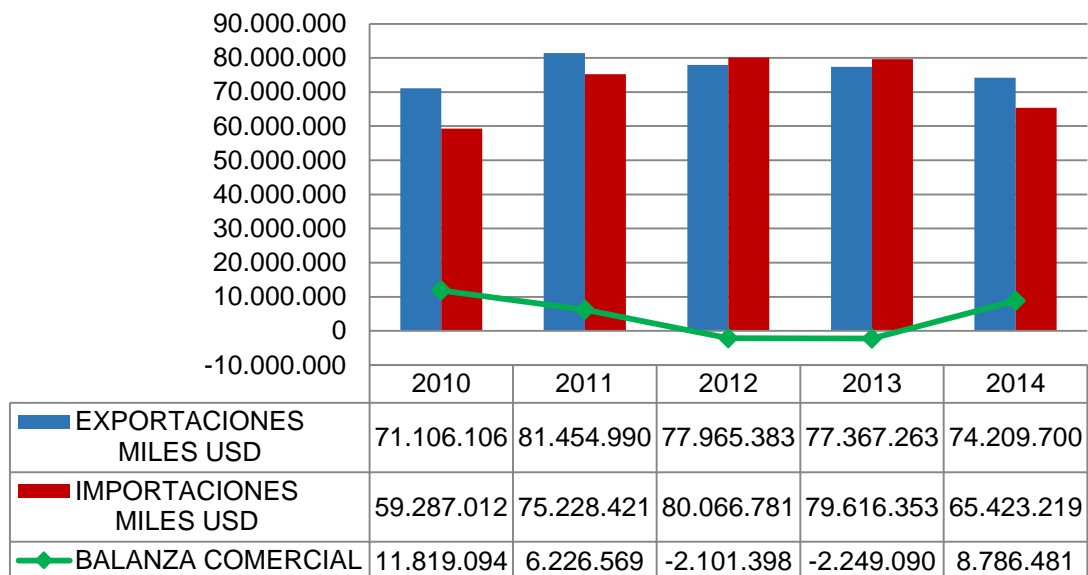
El presente subcapítulo se orienta al estudio económico y comercial del mercado chileno con enfoque en la importación de la subpartida 2103.90.90 exportada por Ecuador.

3.2.1. Desempeño económico y comercial

La República de Chile, al igual que otros países latinoamericanos, fue beneficiaria del alza mundial de los precios de las materias primas en la década comprendida entre los años del 2000 al 2010. *Sin embargo, a diferencia de sus vecinos, Chile destinó una parte significativa de su superávit de las exportaciones de cobre para dar un gran salto a la modernidad en la educación e innovación* (Oppenheimer, 2014: 211). De esta forma, el país logró posicionarse en la década anterior como uno de los países con mayor crecimiento económico a nivel regional.

El gráfico 9 muestra la balanza comercial chilena en el periodo 2010-2014. En esta se observa que Chile mantuvo una balanza comercial positiva hasta el año 2011. A partir de ese año su balanza se tornó negativa, siendo el déficit en 2013 de 2.101.398 miles de dólares. Las exportaciones, por su parte, cayeron debido a la desaceleración del crecimiento de su principal socio comercial China y a la caída del precio internacional del cobre. Por el contrario, las importaciones registraron valores superiores a de las exportaciones en los años 2012 y 2013, provocando déficit en la balanza comercial chilena de esos dos años. No obstante, el año 2014 se destaca por la presencia de un saldo superavitario significativo en su balanza comercial debido a la disminución de las importaciones frente a las exportaciones (DIRECON, 2014:5). Los valores relativamente bajos tanto de las exportaciones como de las importaciones son un alarmante indicador de la desaceleración económica chilena proyectada a un crecimiento del 2.3% para el año 2015 frente al crecimiento promedio del 5% en años anteriores (Oppenheimer, 2015:1).

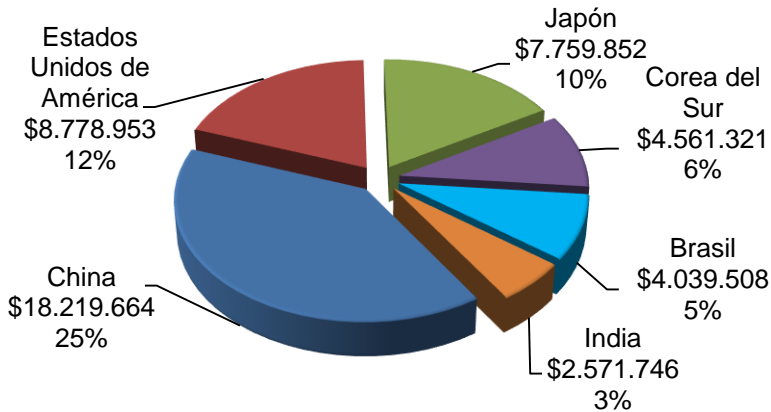
GRÁFICO 9
BALANZA COMERCIAL DE CHILE EN EL PERIODO 2010-2014



Fuente: TRADE MAP
Elaborado por: Gabriela Avalos Bermúdez

El gráfico 10 presenta los principales mercados destino de las exportaciones chilenas en 2013. En este se destacan: China como principal socio comercial con una participación del 25%, seguido por los Estados Unidos de América con el 12% y Japón con el 10%.

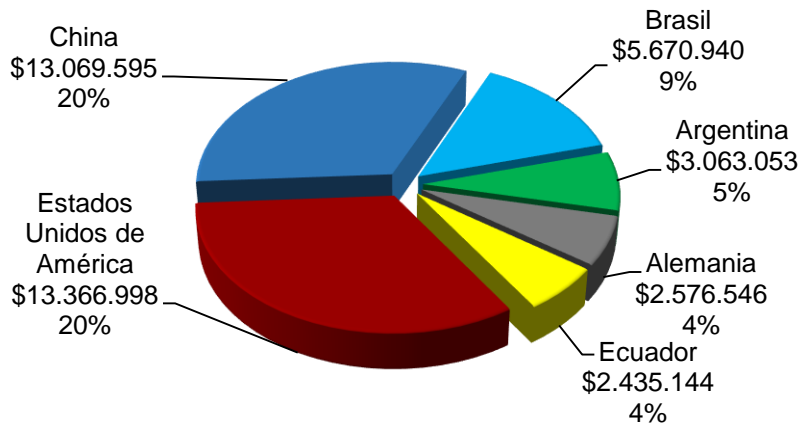
GRÁFICO 10
PRINCIPALES SOCIOS COMERCIALES DE CHILE EN EL AÑO 2013



Fuente: TRAD EMAP
Elaborado por: Gabriela Avalos Bermúdez

Adicionalmente, el gráfico 11 identifica los principales países proveedores para Chile en el año 2013. Estados Unidos de América y China muestran una participación igual del 20%, seguida por Brasil con una participación del 9%, Argentina con 5%, Alemania con 4% y Ecuador con 4%.

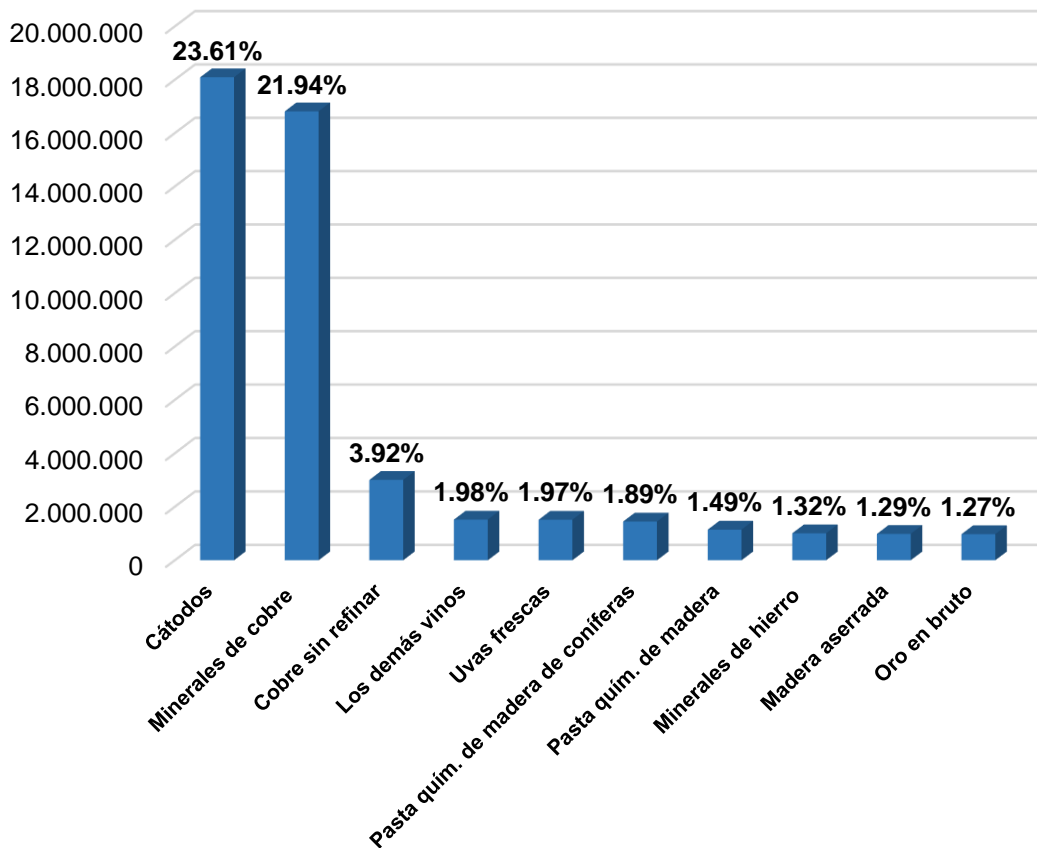
GRÁFICO 11
PRINCIPALES PAÍSES PROVEEDORES PARA CHILE EN EL AÑO 2013



Fuente: TRADE MAP
Elaborado por: Gabriela Avalos Bermúdez

En lo que referente a los principales productos de exportación chilenos en el año 2013, los datos del gráfico 12 revelan, por un lado, que Chile es un país dependiente de la venta internacional de cobre y de distintos minerales, y por el otro, que su oferta exportable no tradicional se orienta a productos como: vinos, uvas, pasta química de madera y oro en bruto.

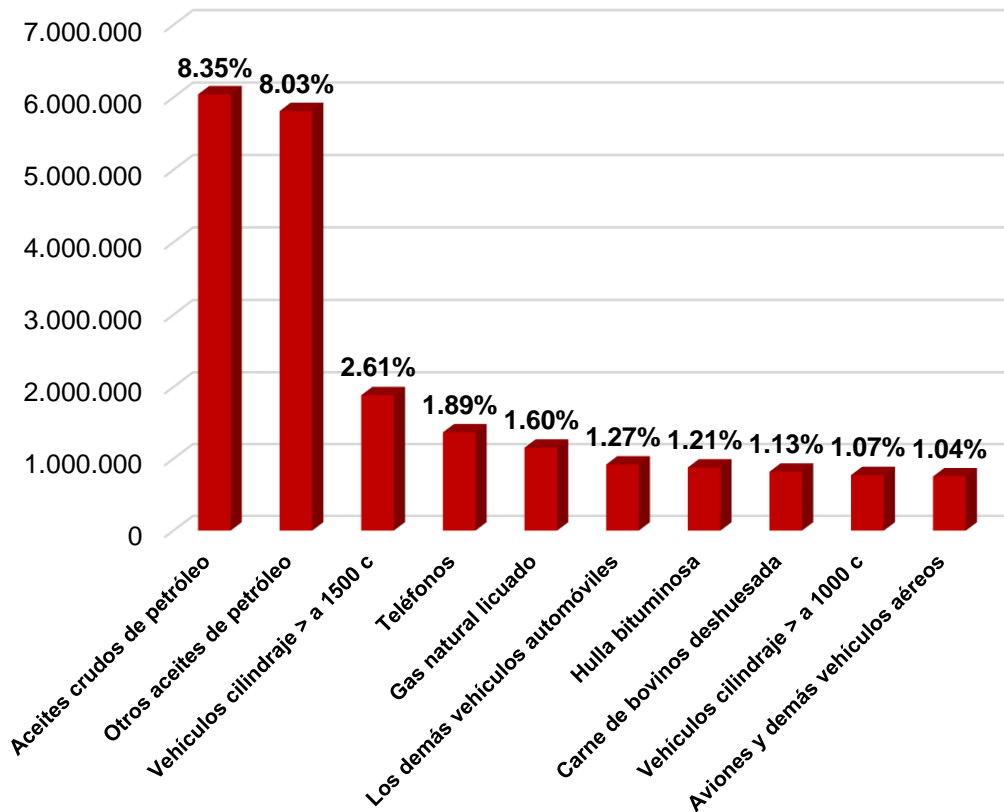
GRÁFICO 12
PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS POR CHILE AL MUNDO EN EL AÑO 2013



Fuente: TRADE MAP
 Elaborado por: Gabriela Avalos Bermúdez

En cuanto a los principales productos de importación chilenos en el año 2013, en el gráfico 13 se destacan: otros aceites de petróleo y aceites crudos de petróleo; seguido de vehículos terrestres y aéreos para transporte de personas y mercancías, teléfonos celulares, gas natural licuado, un tipo de carbón denominado hulla y carne de bovinos.

GRÁFICO 13
PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS POR CHILE DESDE EL MUNDO EN EL AÑO 2013



Fuente: TRADE MAP
 Elaborado por: Gabriela Avalos Bermúdez

Finalmente, Chile es miembro de la Organización Mundial de Comercio desde el primero de enero de 1995. En este sentido, es considerado un país que promueve el comercio: sin discriminaciones, concediendo a todos la condición de Nación Más Favorecida -NMF-; competitivo, desalentando prácticas desleales; y abierto, reduciendo obstáculos comerciales gradualmente mediante negociaciones. Dentro de este último punto, se destaca que Chile cuenta con 24 acuerdos comerciales vigentes al año 2014 (DIRECON, 2014:1). Éstos tienen el propósito de otorgar beneficios y rebajas en los aranceles y tasas aduaneras para los diferentes países signatarios, facilitando de esta manera el flujo del comercio entre las partes. La tabla 13 muestra los acuerdos comerciales con distintos países y bloques económicos vigentes en el país chileno hasta el año 2014.

TABLA 13
ACUERDOS COMERCIALES VIGENTES EN CHILE AL AÑO 2014

PARTE SIGNATARIA	TIPO DE ACUERDO	ENTRADA EN VIGENCIA INTERNACIONAL
Australia	Acuerdo de Libre Comercio	6 de marzo de 2009
Bolivia	Acuerdo de Complementación Económica	6 de abril de 1993
Canadá	Acuerdo de Libre Comercio	5 de julio 1997
China	Acuerdo de Libre Comercio	1 de octubre de 2006
Colombia	Acuerdo de Libre Comercio	8 de mayo de 2009
Corea del Sur	Acuerdo de Libre Comercio	2 de abril de 2004
Cuba	Acuerdo de Complementación Económica	27 de junio de 2008
Ecuador	Acuerdo de Complementación Económica	25 de enero de 2010
EFTA *1	Acuerdo de Libre Comercio	1 de diciembre de 2004
Estados Unidos	Acuerdo de Libre Comercio	1 de enero de 2004
Hong Kong SAR	Acuerdo de Libre Comercio	9 de octubre de 2014
India	Acuerdo de Alcance Parcial	17 de agosto de 2007
Japón	Acuerdo de Asociación Económica	3 de septiembre de 2007
Malasia	Acuerdo de Libre Comercio	25 de febrero de 2012
MERCOSUR *2	Acuerdo de Complementación Económica	1 de octubre de 1996
México	Acuerdo de Libre Comercio	31 de julio 1999
P4 *3	Acuerdo de Asociación Económica	8 de noviembre de 2006
Panamá	Acuerdo de Libre Comercio	7 de marzo de 2008
Perú	Acuerdo de Complementación Económica	1 de marzo de 2009

Turquía	Acuerdo de Libre Comercio	1 de marzo de 2011
Unión Europea	Acuerdo de Asociación Económica	1 de febrero de 2003
Venezuela	Acuerdo de Complementación Económica	1 de julio de 1993
Centroamérica *4	Acuerdo de Libre Comercio	14 de febrero de 2002
Vietnam	Acuerdo de Libre Comercio	1 de enero de 2014

Fuente: DIRECON- Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales Chile

Elaborado por: Gabriela Avalos Bermúdez

*1 EFTA: Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza.

*2 Mercosur: Argentina, Paraguay, Venezuela, Brasil y Uruguay. Chile participa como país asociado.

*3 P4: Chile, Nueva Zelandia, Singapur y Brunei Darussalam.

*4 Centroamérica: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua.

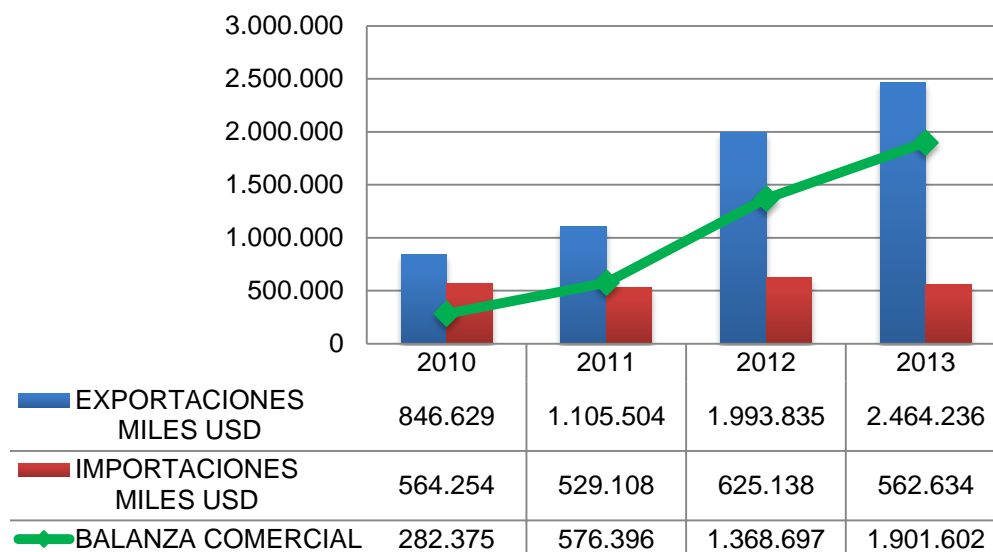
3.2.2. Comercio bilateral entre el mercado ecuatoriano y el mercado chileno

La relación comercial entre Ecuador y Chile se ha profundizado en los últimos años en razón del nuevo Acuerdo de Complementación Económica ACE N° 65 vigente desde el mes de julio del año 2010, el mismo que dejó sin efecto al ACE N°32. En comparación a este último, el nuevo tuvo como fin mejorar y facilitar las operaciones comerciales entre ambos países (Peña, 2011:1). En este sentido, el ACE N°65 ha permitido que al año 2014 casi el 100% del comercio bilateral esté libre de aranceles (DIRECON, 2015:1).

En virtud de la liberación arancelaria, las exportaciones ecuatorianas hacia el mercado chileno presentaron en 2013 un crecimiento del 24% respecto al año 2012, alcanzando un valor de 2.464.236 miles de dólares. Las importaciones, por su parte, disminuyeron un 10%, registrando al final del último año una balanza comercial favorable para Ecuador.

De conformidad con los datos del gráfico 14, los saldos de la balanza comercial entre Ecuador y Chile, resultado de la diferencia entre las exportaciones e importaciones, son positivos y presentan una tendencia creciente dentro del periodo 2010-2013. Estas cifras revelan el énfasis del país ecuatoriano en la exportación hacia Chile, ubicándolo como el segundo principal socio comercial de Ecuador, detrás de EE.UU (PRO ECUADOR, 2014:19).

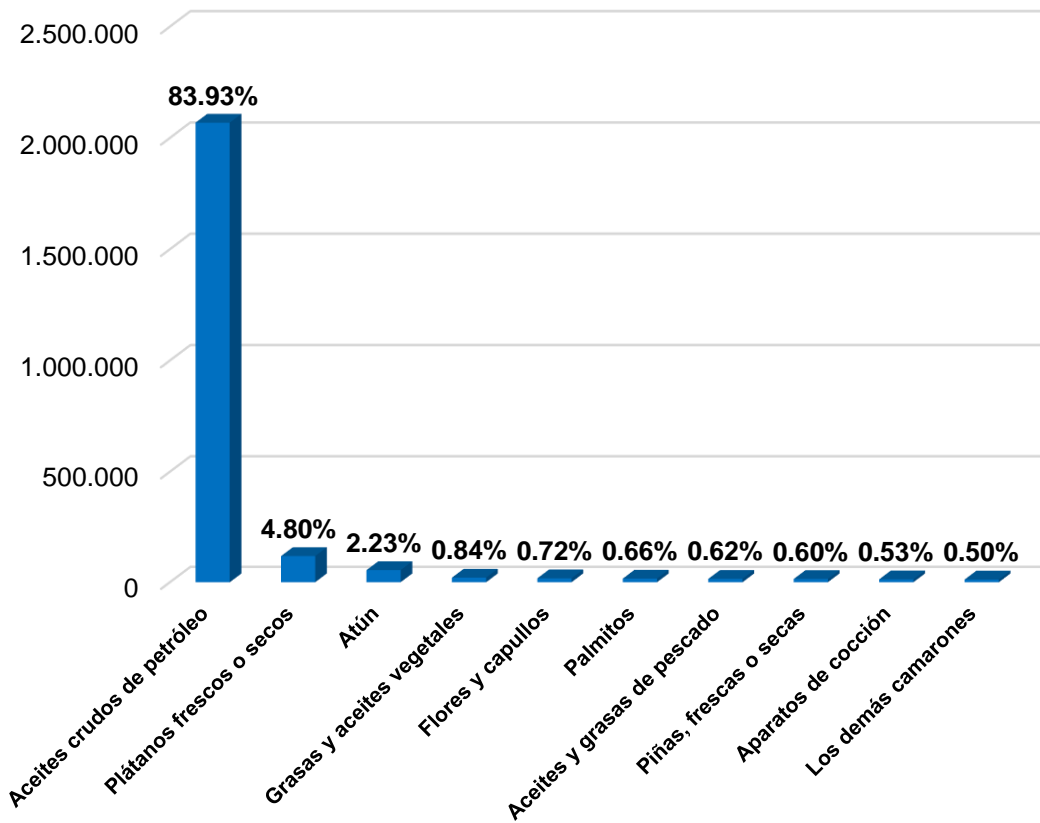
GRÁFICO 14
BALANZA COMERCIAL ENTRE ECUADOR Y CHILE EN EL PERIODO 2010-2013



Fuente: TRADE MAP
 Elaborado por: Gabriela Avalos Bermúdez

No obstante, a pesar de mantener una balanza comercial total (petrolera y no petrolera) favorable, Ecuador registra un déficit comercial en su balanza no petrolera con el país chileno. Según datos de la plataforma TRADE MAP, Ecuador en 2013 exportó a Chile 393.885 miles de dólares mientras, mientras que las importaciones fueron de 598.879 miles de dólares. En efecto, el gráfico 15 demuestra que el rubro más importante de exportación hacia Chile es el petróleo, con una participación de 83.93%. Adicional a éste, se encuentran productos como: bananas frescas, atún en conserva, grasas y aceites vegetales, flores y capullos, palmito en conserva, aceites y grasas de pescado, piñas frescas, aparatos de cocción, demás camarones y langostinos, entre otros.

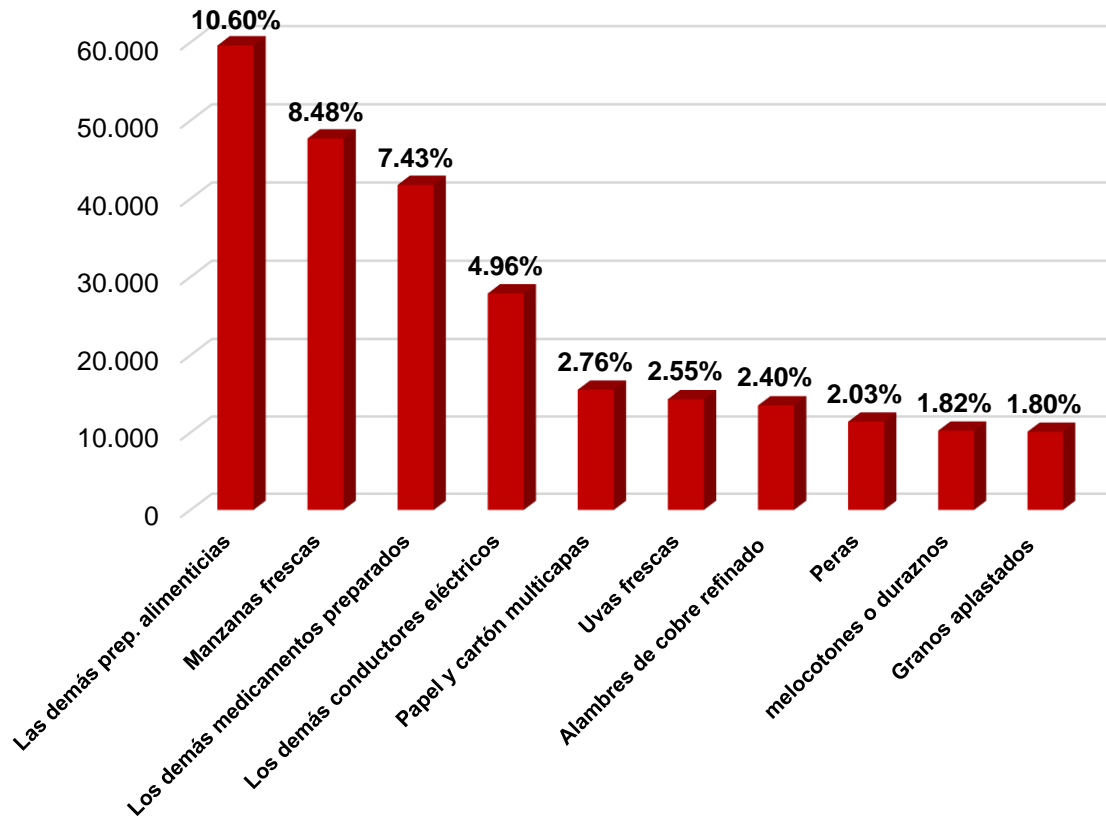
GRÁFICO 15
 PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS DE ECUADOR HACIA CHILE EN EL
 AÑO 2013



Fuente: TRADE MAP
 Elaborado por: Gabriela Avalos Bermúdez

Por su parte, el gráfico 16 exhibe los principales productos importados por Ecuador desde Chile en el año 2013. En esta se distingue a los frutos comestibles, especialmente manzanas, seguido de concentrados para elaboración de bebidas, medicamentos para uso humano, papel y cartón, conductores eléctricos de cobre, entre otros.

GRÁFICO 16
 PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS POR ECUADOR DESDE CHILE EN
 EL AÑO 2013



Fuente: TRADE MAP
 Elaborado por: Gabriela Avalos Bermúdez

Finalmente, en cuanto al comercio bilateral de la subpartida 2103.90.90 - exportada por Ecuador hacia Chile-, el gráfico 17 muestra el volumen poco significativo, sin embargo, creciente y progresivo de las exportaciones ecuatorianas, registrándose un crecimiento anual promedio de exportaciones del 100%, cifra interpretada como oportunidad de ingreso del producto ecuatoriano ofertado por la empresa hacia el mercado chileno.

GRÁFICO 17
COMERCIO BILATERAL DE LA SUBPARTIDA 2103.90.90 DESDE ECUADOR
HACIA CHILE



Fuente: TRADE MAP
Elaborado por: Gabriela Avalos Bermúdez

3.2.3. Potencial exportable

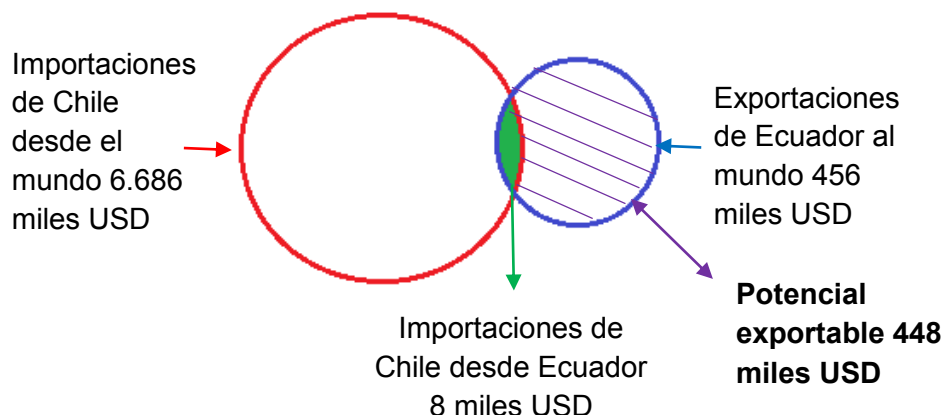
El potencial exportable es el volumen o valor máximo de ventas externas que se puede alcanzar en un mercado internacional¹⁷.

Con el fin de identificarlo, se ha tomado en consideración el enfoque cuantitativo de potencial exportable en base al tamaño de mercado de Chile en relación a la subpartida 2103.90.90. Para este enfoque existen dos posibles casos: el primero se produce cuando las importaciones desde el mundo de cualquier país son mayores a las exportaciones de otro, y el segundo cuando las importaciones desde el mundo de cualquier mercado son menores a las exportaciones de otro.

Por consiguiente, el caso pertinente para la presente investigación es el primero ya que las importaciones realizadas por Chile desde el mundo son mayores a las exportaciones que realiza Ecuador al mundo (Ver gráfico 18).

¹⁷ Referencia; Guía de apoyo para la clase de Gestión del Comercio Exterior dictada por el MSc. David Sotomayor año 2013 p.6

GRÁFICO 18
 POTENCIAL EXPORTABLE ENTRE ECUADOR Y CHILE PARA LA SUBPARTIDA
 2103.90.90 EN EL AÑO 2013



Fuente: TRADE MAP
 Elaborado por: Gabriela Avalos Bermúdez

TABLA 14
 POTENCIAL EXPORTABLE ENTRE ECUADOR Y CHILE PARA LA SUBPARTIDA
 2103.90.90 EN EL AÑO 2013

SUBPARTIDA 2103.90.90				
Preparaciones para salsas y salsas preparadas; condimentos y sazonzadores, compuestos; harina de mostaza y mostaza preparada: Los demás: Los demás				
M DE CHILE DESDE ECUADOR MILES USD AÑO 2013	X DE ECUADOR AL MUNDO MILES USD 2013	M DE CHILE DESDE EL MUNDO MILES USD AÑO 2013	POTENCIAL EXPORTABLE MILES USD AÑO 2013	PARTICIPACIÓN ECUADOR EN PROVISIÓN MUNDIAL A CHILE
8	456	6.686	448	0.12%

M= Importaciones
 X= Exportaciones
 Fuente: TRADE MAP
 Elaborado por: Gabriela Avalos Bermúdez

En la tabla 14 se despliega la información del gráfico anterior y se exhibe el potencial exportable de 448 miles de dólares, resultado de la diferencia entre las exportaciones ecuatorianas al mundo menos las importaciones chilenas desde el Ecuador. En este sentido, la cifra mencionada representa el valor máximo de ventas externas que Ecuador podría alcanzar con la subpartida 2103.90.90 en el mercado chileno.

En cuanto a la participación de Ecuador en la provisión mundial de la subpartida 2103.90.90 a Chile, el resultado es del 0.12%, representado menos del 1% en el mercado chileno. No obstante, la existencia de potencial exportable alentaría a la empresa a exportar su producto hacia este mercado.

3.2.4. Demanda gourmet

La demanda de productos gourmet en Chile crece progresivamente. Si bien aún no se lleva un registro formal de las cifras nacionales, los consumidores chilenos reflejan una tendencia similar a la del consumidor estadounidense u europeo al apreciar de mejor manera los productos innovadores que se diferencian de los que ofrece el mercado masivo de alimentos (PRO CHILE, 2009:63).

Entre los productos gourmet con mayor demanda en el mercado chileno se encuentran las mermeladas y jaleas de sabores exóticos como es el caso de la jalea de vino, autóctona de Chile. En este país, el perfil del consumidor de productos gourmet, sigue las tendencias mundiales de consumo, es decir, personas con una educación media-alta, un poder adquisitivo alto y en su mayoría cosmopolitas. En efecto, la demanda chilena se concentra en grupos de población con altos ingresos, especialmente adultos entre los 45 años y jóvenes con alto poder adquisitivo entre los 25 a 34 años. Estos últimos son quienes han hecho posible el crecimiento de la demanda gourmet chilena en aproximadamente un 18% anual. Además, debido al incremento de la misma, por un lado, la mayoría de microempresas chilenas dedicadas a la elaboración de esta clase de alimentos han percibido un crecimiento sostenido, creando nuevas líneas de productos; y por el otro, las empresas medianas y grandes exploran mercados foráneos enfocándose en la exportación hacia Estados Unidos de América y Europa (PRO CHILE, 2009:64).

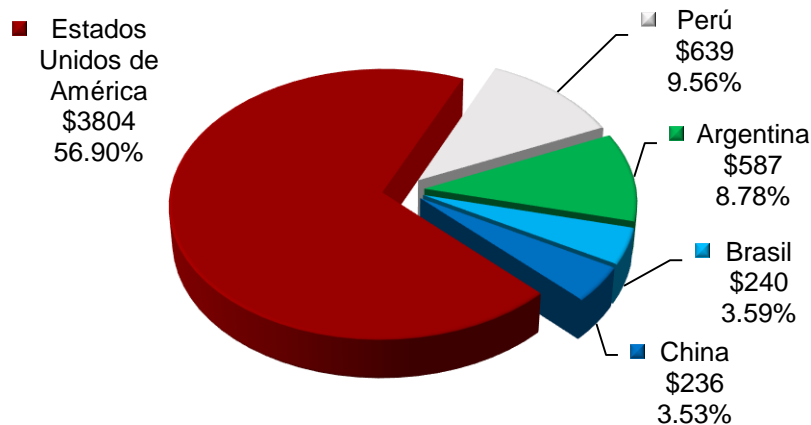
Los canales nacionales de distribución de estos productos son en su mayoría los rincones gourmet de los supermercados, tiendas minoristas y tiendas especializadas, estas últimas principalmente ubicadas en la región metropolitana de Santiago de Chile. Además, cabe mencionar la participación de hoteles, catering y restaurantes en la comercialización de estos bienes. En efecto, una manera estratégica de expandir el consumo de productos gourmet en Chile, se la

atribuye a los innovadores chefs de los distintos restaurantes, quienes mediante novedosas iniciativas incorporan esta clase de productos a sus diferentes menús (PRO CHILE, 2009:65-67).

En definitiva, según el estudio de mercado de Pro Chile denominado, industria gourmet en Chile 2009, se revela, por un lado, que la demanda de productos gourmet es progresiva y a su vez satisfecha por productores nacionales. Y por el otro, que la entrada de esta clase de bienes al mercado gourmet chileno ha sido representativa en razón de los acuerdos comerciales vigentes, pero a la vez limitada debido al estricto control sanitario y fitosanitario de la exportación de alimentos hacia Chile, los cuales deben ser previamente aprobados por el Servicio Agrícola y Ganadero SAG y el Instituto de Salud Pública ISP (PRO CHILE, 2009:77).

Finalmente, es esencial mencionar que entre los países que compiten con Ecuador respecto de la provisión de la subpartida 2103.90.90 al mercado chileno, se encuentran: Estados Unidos de América en el primer lugar representado alrededor del 57%, seguido por Perú con el 9.56%, Argentina 8.78%, Brasil 3.59% y China con el 3.53% (Ver Gráfico 19).

GRÁFICO 19
PRINCIPALES PAÍSES PROVEEDORES DE LA SUBPARTIDA 2103.90.90
IMPORTADA POR CHILE EN EL AÑO 2013



Fuente: TRADE MAP
Elaborado por: Gabriela Avalos Bermúdez

Cabe destacar que Ecuador ocupa el puesto número 22 con una participación del 0.12% en la provisión mundial a Chile de la subpartida mencionada.

3.3. Comercialización

El presente subcapítulo presenta las barreras de acceso, la logística internacional y las estrategias de ingreso del aderezo de tomate riñón con quinua que se deben tomar en cuenta al momento de exportar hacia el mercado chileno.

3.3.1. Barreras de acceso

Barreras arancelarias

Las barreras arancelarias son tarifas oficiales que se fijan y cobran a los importadores y exportadores en las aduanas de un país, por la entrada o salida de las mercancías. En el caso de Ecuador no se cobra ninguna tarifa para cualquier producto que sea exportado, es decir por la salida del territorio nacional (PRO ECUADOR, 2014:1).

El arancel general ad valorem¹⁸ impuesto por Chile para los países con los que no se ha suscrito acuerdos comerciales, que deseen exportar los productos que se encuentran bajo la subpartida 2103.90.90, es del 6%. Para el caso de Ecuador, el cual mantiene el Acuerdo de Complementación Económica N°65 con Chile, el arancel es del 0% (Market Access Map, 2008:1).

Barreras para arancelarias

Se refiere a las disposiciones gubernamentales que obstruyen el ingreso libre de mercancías a un país determinado, poniendo requisitos de ingreso a los productos o servicios como: determinadas reglas, normas o certificaciones (PRO ECUADOR, 2014:1).

Normativa sanitaria y fitosanitaria

Entre los requisitos de ingreso impuestos por Chile para un producto de origen vegetal o alimento, se destacan: el Certificado de Destinación Aduanera CDA y la Autorización de Uso y Disposición de Alimentos Importados, otorgados por la Autoridad Sanitaria Regional conocida como Secretarías Regionales Ministeriales de Salud -SEREMI de Salud- (PRO ECUADOR, 2014:24-27).

¹⁸ Aclaración; Según el Sistema de información de Comercio Exterior SICE, el arancel ad valorem es el que se impone en términos de porcentaje sobre el valor de la mercancía. Por ejemplo, 5% de arancel, significa que el arancel de importación es 5% del valor de la mercancía en cuestión.

Para emitir el Certificado de Destinación Aduanera CDA, la Autoridad Sanitaria solicita la factura del producto y el pago del arancel por tonelaje según el Arancel de Prestaciones de Salud Ambiental del Ministerio de Salud. En el caso de la Autorización de Uso y Disposición de Alimentos Importados, la Autoridad Sanitaria requerirá: Certificado de Destinación Aduanera; Certificado Sanitario del país de origen del producto, válido para cada partida de importación; Ficha Técnica emitida por el fabricante del producto en español, para los productos importados por primera vez al país o con cambio de formulación respecto a los importados previamente; Rótulo o proyecto de rotulación con el formato que permita dar cumplimiento a lo dispuesto en el Reglamento Sanitario de los Alimentos; Pago del arancel por tonelaje, según el Arancel de Prestaciones de Salud Ambiental del Ministerio de Salud (PRO ECUADOR, 2014:24-27).

Finalmente, se deberán presentar estos documentos, incluido el Certificado Fitosanitario emitido en el país de origen, en la Oficina de Servicio Agrícola y Ganadero SAG del punto de ingreso en Chile (PRO ECUADOR, 2014:24-27).

Requisitos Técnicos

El Instituto Nacional de Normalización INN es el organismo encargado de desarrollar la normalización técnica a nivel nacional en Chile. Los alimentos se encuentran dentro de la lista de productos que cuentan con reglamentación específica por parte del INN (PRO ECUADOR, 2014:28).

La producción, distribución y comercialización de los alimentos debe ajustarse para su autorización a las normas técnicas que dicte sobre la materia el Ministerio de Salud cuyos aspectos fundamentales se centran en: ingredientes permitidos y sus concentraciones, declaración de información nutricional, tolerancia de residuos de plaguicidas permitidos y normas de etiquetado (PRO ECUADOR, 2014:29).

Requisitos de embalaje, envase y etiquetado

Los productos empaquetados deben estar marcados de tal manera que muestren la calidad, pureza, ingredientes o mezclas, al igual que el peso neto o medida de los contenidos (PRO ECUADOR, 2014:32).

Los alimentos empaquetados o enlatados importados a Chile deben exhibir etiquetas en español, detallando: ingredientes, aditivos, fecha de fabricación y vencimiento, junto al nombre del productor, envasador o distribuidor y del importador. Adicionalmente, en el año 2006 comenzó a regir la medida que obliga a detallar el aporte nutricional de todos los alimentos envasados y bebidas tanto para los productores locales como para los importadores (PRO ECUADOR, 2014:32).

Finalmente, en el año 2013 el Ministerio de Salud Pública de Chile dio a conocer el nuevo Reglamento de la Ley de Etiquetado de los Alimentos que establece cómo será colocada la advertencia que deberá estar presente en los alimentos envasados que presenten altos niveles de nutrientes considerados críticos como: sal, azúcares, grasa saturada y calorías, normativa que se someterá a consulta pública en la página web del Ministerio de Salud (PRO ECUADOR, 2014:32).

Certificado de origen

Con el fin de acogerse a la preferencia arancelaria que establece el acuerdo comercial entre Ecuador y Chile, es necesario que el exportador acredite que el producto cumple con las normas de origen establecidas en el acuerdo de complementación económica ACE N° 65. Para esto, el exportador debe obtener el correspondiente Certificado de Origen emitido por la Federación Ecuatoriana de Exportadores FEDEXPOR (PRO ECUADOR, 2014:33).

3.3.2. Logística internacional

La logística es una función administrativa, operativa, comercial y financiera que comprende todas las actividades necesarias para la administración estratégica del flujo, almacenamiento de materias primas, componentes, existencias en proceso y productos terminados; de tal manera, que estos estén en la cantidad adecuada, en la forma adecuada, en el lugar correcto, al costo y en el momento apropiado (PRO ECUADOR, 2014:1).

Con el fin de realizar un adecuado proceso logístico del aderezo de tomate riñón con quinua hacia el mercado chileno, se debe considerar: naturaleza de la carga; INCOTERMS; envase, empaque y embalaje; tipo de contenedor; requisitos y documentos de exportación (PRO ECUADOR, 2014:1).

Naturaleza de la carga

Según la naturaleza de la carga, el aderezo de tomate riñón con quinua es considerado como carga no perecedera frágil. Esto debido, por un lado, a que el producto no sufre una degradación en sus características físicas, químicas y biológicas como resultado de un corto periodo de tiempo y las condiciones del medio ambiente, y por el otro, a su envase de vidrio el cual que requiere ser rodeado de una adecuada cantidad de material de amortiguación (PRO ECUADOR 2014:10-11). Además, es esencial mencionar que los medios de preservación del producto son: un ambiente fresco, seco y sin refrigeración.

INCOTERMS

Los International Commercial Terms conocidos por sus siglas en inglés como INCOTERMS son los términos comerciales internacionales desarrollados por la Cámara de Comercio Internacional CCI con el objetivo de facilitar la comprensión de las obligaciones y condiciones de la compraventa internacional de mercancías. En otras palabras, son un conjunto de reglas internacionales que expresan las responsabilidades del exportador y el importador en todo el proceso de distribución de las mercancías, desde que estas salen de la fábrica del exportador hasta su entrega al comprador en el país de destino (Campo et al., 2008:4-6).

En este contexto, los INCOTERMS apropiados para la exportación del aderezo de tomate riñón con quinua al mercado chileno se denominan Ex Works -EXW- o En Fábrica y Free Carrier -FCA- o Franco transportista hasta el lugar convenido de origen. El primero se caracteriza por ser el de menor compromiso para el exportador en una operación de compraventa internacional. EXW establece por un lado, que el vendedor coloque la mercancía, empacada adecuadamente para la exportación, en su establecimiento: fábrica, almacén, punto de venta; y por el otro, que el importador recoja la mercancía, contrate transporte y seguro para la misma, y realice los trámites aduaneros para la exportación (Campo et al, 2008:8).

El segundo, por su parte, es utilizado cuando el vendedor cumple con su obligación de entregar la mercancía cuando la recibe el transportador que ha designado el comprador o su representante, en el lugar o punto convenido, despachada en aduana para la exportación. La diferencia básica entre EXW Y FCA, radica en que, bajo este último término, el vendedor tiene dos obligaciones esenciales la de cubrir con los gastos de carga de mercancía y transporte interno, y la de realizar la declaración en aduana para la exportación.

Envase, empaque y embalaje

Una de las etapas más delicadas en el proceso de exportación es la del traslado de los productos al mercado externo. La actividad exportadora implica que tanto el envase como el empaque y embalaje garanticen que el producto llegue en buen estado a su destino final.

En relación al primero, el envase o empaque primario es todo recipiente o soporte que tiene contacto directo con el producto, entre sus funciones están: proteger y conservar, facilitar su transporte, ayudar a distinguirlo de otros artículos y presentar el producto para su venta. La diferencia radica en que el envase se utiliza para productos líquidos y el empaque primario para los productos sólidos. En este sentido, el tipo de envase utilizado para el aderezo de tomate riñón con es un recipiente de vidrio, considerado idóneo para alimentos, especialmente líquidos, al ser resistentes y fáciles de reciclar (PRO ECUADOR, 2014:14-17).

El empaque secundario, por su parte, es un complemento externo que agrupa a los envases con el fin de resguardarlos en cantidades que simplifiquen su distribución, almacenamiento e inventario (PRO ECUADOR, 2014:18). Para el caso del aderezo de tomate riñón con quinua, no se utiliza este tipo de empaque pero si un empaque terciario de embalaje o transporte.

En cuanto a este último, se lo utiliza con el fin de integrar cantidades uniformes del producto. Entre los empaques terciarios más utilizados se encuentran las cajas de madera, cajas de cartón, pallets, contenedores, toneles, tambores, guacales o jaulas, sacos, fardos, balas, forros plásticos, garrafas (PRO ECUADOR, 2014:19). Para el empaque del producto en estudio son empleadas cajas de cartón corrugado que contienen 24 unidades cada una (Ver Imagen 5).

IMAGEN 5
EMPAQUE TERCIARIO DE EMBALAJE
DEL ADEREZO DE TOMATE RIÑÓN CON QUINUA



Fuente: Departamento de Producción La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda.
 Elaborado por: Ingeniera Agroindustrial Margarita Camacho Chiriboga

Dentro de este empaque terciario se observa la señalética y el marcado de la caja para un envío a nivel nacional. En el caso de una exportación a nivel internacional, la imagen 6 detalla los elementos que se deben incluir en el marcado de cajas (PRO ECUADOR, 2015:26).

IMAGEN 6
MARCADO Y ROTULADO EMPAQUE TERCIARIO



Fuente: Guía Logística Internacional 2015.
 Elaborado por: PRO ECUADOR

Finalmente, en cuanto al embalaje, el concepto base manejado por este el de unitarización. Este último se define como la agrupación de mercaderías en unidades superiores de carga, con el fin de ser manejada como una sola unidad, reduciendo superficies de almacenamiento, facilitando operaciones de manipulación de mercancías y favoreciendo labores logísticas. Adicionalmente, dentro de este concepto se emplean dos modalidades comunes: paletización y contenedorización (ALADI, 2015:1).

La paletización, por un lado, es la acción de colocar o anclar un cargamento sobre una plataforma construida con diversos materiales, denominada paleta, a efectos de facilitar el manipuleo de la carga (ALADI, 2015:1). Por otro lado, la contenedorización consiste en la acomodación de los pallets en el contenedor y su respectivo aseguramiento (PRO ECUADOR, 2014:13).

Contenedor

Un contenedor es un embalaje de grandes dimensiones utilizado para transportar objetos voluminosos o pesados. Éste debe mantener la integridad y seguridad del producto, protegerlo de condiciones extremas de temperatura, humedad, luz o posibles contaminantes y mantener las condiciones de conservación en todo momento. Entre los contenedores más utilizados en Ecuador se distinguen: el de 20 pies, el de 40 pies y el 40 high cube (PRO ECUADOR, 2014:26-28). El contenedor recomendado para el transporte del aderezo de tomate riñón con quinua es un dry van o contenedor seco de 20 pies, herméticamente cerrado, sin refrigeración o ventilación (Ver Imagen 7).

IMAGEN 7
CONTENEDOR DRY VAN 20 PIES



Fuente: Guía logística internacional 2014
Elaborado por: PRO ECUADOR

Requisitos y documentos de exportación

Entre los requisitos que la empresa la Qabra Tira al Monte Cía. Ltda. debe cumplir para constituirse como exportadora se encuentran: contar con el Registro Único de Contribuyentes RUC otorgado por el Servicio de Rentas Internas SRI indicando la actividad que se va a desarrollar, obtener el certificado de firma digital o TOKEN otorgado por el Banco Central de Ecuador BCE y registrar a la empresa como exportadora en el sistema ECUAPASS del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador SENA (PRO ECUADOR, 2013:7).

Una vez cumplidos los requisitos anteriores, la empresa deberá disponer de los siguientes documentos para la exportación hacia el país chileno:

- ✓ Factura comercial original
- ✓ DAE Declaración Aduanera de Exportación
- ✓ Lista de empaque
- ✓ Certificado de Registro sanitario
- ✓ Certificado de origen emitido por la Federación Ecuatoriana de Exportadores FEDEXPOR al ser un país miembro del ALADI al que se realizará la exportación.
- ✓ Certificado fitosanitario emitido por la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro AGROCALIDAD en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca MAGAP.
- ✓ Documento de transporte multimodal: Conocimiento de embarque -vía marítima-, Carta de Porte Internacional -vía terrestre-, Guía Aérea -vía aérea-.

3.3.3. Estrategias de ingreso al mercado chileno

El modelo de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1990-1997; Johanson y Wiedersheim 1975) describe la internacionalización empresarial como un proceso gradual por etapas, en el que las empresas van adquiriendo paulatinamente los conocimientos y las habilidades que les permiten aumentar secuencialmente su compromiso internacional (López, 2005:1).

En la primera etapa definida como *actividades esporádicas o no regulares de exportación*, la empresa cumple con pedidos esporádicos del exterior sin comprometer recursos sustanciales y actuando como si fuera una venta en el mercado interno. En la segunda etapa conocida como *exportación vía*

representantes independientes, la empresa dispone de un canal regular o intermediario para obtener información de mercados externos beneficiándose del escaso compromiso de recursos, de inversión y de riesgo, sin embargo, uno de los principales inconvenientes en esta etapa es la dependencia total en los intermediarios.

La tercera etapa es el *establecimiento de filiales de ventas en el extranjero*, en ésta la empresa asume funciones comerciales previamente desarrolladas por terceros; lo que supone un cambio en la estrategia internacional de la empresa enfocándose en la producción, comercialización y logística tanto a nivel nacional como internacional. La cuarta etapa comprende el *establecimiento de unidades de producción en el extranjero*, ésta se considera la etapa final del proceso de internacionalización de una empresa, ya que los recursos comprometidos alcanzan su punto máximo y al realizar actividades de producción en el mercado externo, el conocimiento y la experiencia adquirida será mayor (Monreal, 2009:18-19).

La forma elegida por la empresa para efectuar su salida a los mercados exteriores es un tema muy relevante en la internacionalización de la empresa. En este sentido, la dimensión internacional de la empresa se manifiesta en tres modalidades: 1) exportaciones (directas e indirectas), 2) acuerdos de cooperación contractuales (licencias, concesiones o agentes y franquicias); 3) acuerdos de cooperación accionariales mediante la inversión directa en el exterior, que puede llevarse a cabo de dos formas, mediante filiales propias, ya sean comerciales y/o productivas, y mediante joint venture. Las distintas formas de entrada se caracterizan por ciertas variables interrelacionadas: grado de control, compromiso de recursos, coste de salida, potencialidad para ganar conocimiento, entre otras (Ortiz et al., 2013:3).

La estrategia adecuada para efectuar la internacionalización de La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda. es, en definitiva, la primera etapa del modelo de Uppsala, en la cual la empresa cumple con pedidos esporádicos del exterior sin comprometer recursos sustanciales de la misma. En este sentido, la venta internacional puede ser realizada de manera indirecta exportando por medio de intermediarios independientes: bróker, agentes, operadores o distribuidores quienes se encargan del manejo logístico de las mercancías desde la fábrica hasta el cliente, los tramites de aduanas, la apertura de la carta de crédito u otro medio de pago, entre otras. Al seguir esta estrategia la empresa exportadora tiene poco control sobre las condiciones de la negociación, limitándose a producir y vender como lo hace con sus clientes locales (Ortiz et al., 2013:4).

En efecto, en el año 2012 cuando la empresa envió muestras de sus productos -incluido el aderezo de tomate riñón con quinua- al mercado chileno la estrategia empleada fue la exportación indirecta por medio de un operador logístico. En este contexto, la Gerente General y de Producción, infieren que en el proceso de abrir mercado a nivel nacional tuvieron la oportunidad de conocer emprendedores ecuatorianos como José Vélez, Santiago Peralta y Martin Acosta dueños de las empresas Café Vélez, Pacari y KIWA respectivamente, quienes se encontraban comercializando sus productos en el mercado exterior.

Al relacionarse con los empresarios mencionados, las gerentes de La Qabra Tira al monte Cía. Ltda., por un lado, expandieron su visión sobre la internacionalización de su negocio, y por el otro, lograron que la empresa sea recomendada con sus contactos tanto a nivel nacional como internacional.

Así, la empresa Café Vélez contacta a Inversiones Don Mati Cía. Ltda., uno de sus principales importadores en Chile, con el fin de que ésta deguste los productos de la Qabra Tira al Monte Cía. Ltda. y acepte un envío de muestras de la misma. Al ser aprobada esta propuesta, la compañía en Chile estableció que se organizara un envío como carga consolidada¹⁹ de los productos de las dos empresas a través del operador logístico internacional, cotizado previamente por las exportadoras. De esta manera, PANATLANTIC LOGISTICS S.A., fue quien se encargó de realizar el envío por vía aérea a su proveedor extranjero en Santiago de Chile, Uti Chile S.A., para que este último entregue la mercancía de manera exitosa a Inversiones Don Mati Cía. Ltda.

¹⁹ Aclaración; Agrupamiento de mercancías pertenecientes a uno o varios consignatarios, reunidas para ser transportadas de un puerto a otro en contenedores, siempre que las mismas se encuentren amparadas por un mismo documento de embarque.

VI. ANÁLISIS

A lo largo de su historia, la República del Ecuador, se ha caracterizado por ser un país productor de materias primas con poca o nula tecnificación, e importador de bienes con alto valor agregado. Esta particularidad ha determinado el patrón de especialización primario-exportador de la economía ecuatoriana incrementando, por un lado, su vulnerabilidad frente a las fluctuaciones constantes e impredecibles de los precios internacionales de los bienes primarios, y por el otro, profundizando la explotación de recursos naturales con el fin de generar y mantener ingresos. En definitiva, eventos que colocan a Ecuador en una situación de intercambio desigual frente al mercado mundial.

Al tomar conciencia de esta situación, el gobierno de la Revolución Ciudadana promueve, desde el año 2007, un proceso de cambio del patrón de especialización primario exportador a un modelo productivo generador de bienes con valor agregado. En este contexto, es esencial que hoy en día las empresas ecuatorianas innoven sus modelos de negocio y consideren una progresiva internacionalización de su actividad, beneficiándose del cambio de la matriz productiva. En efecto, uno de los principales ejes en los que se enfoca la nueva matriz, es el fomento a las exportaciones de productos innovadores, provenientes de actores nuevos-particularmente de la economía popular y solidaria-, o que incluyan mayor valor agregado -alimentos frescos y procesados, confecciones y calzado, turismo, entre otros- hacia distintos mercados internacionales promoviendo de esta manera la diversificación y ampliación de los mismos.

A fin de contribuir con el enfoque de la matriz productiva en el eje mencionado, la internacionalización gradual y por etapas hacia mercados de menor distancia tanto geográfica como cultural, propuesta por el modelo de Uppsala, surge como un modelo práctico de incursión en mercados foráneos, recomendado para las PYMES ecuatorianas. Dentro de este contexto, el objetivo principal del presente trabajo plantea internacionalizar a la empresa ecuatoriana La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda. con el objeto de lograr el posicionamiento del aderezo tomate riñón con quinua en el mercado internacional.

La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda. se especializa desde el año 2009 en la elaboración de conservas naturales gourmet. La idea de negocio surge como un emprendimiento por oportunidad²⁰ sustentado en tres factores. En primera instancia, el cambio de los gustos y preferencias de los consumidores con altos niveles socio económicos y educativos, hacia estilos de vida más saludables que incluyan una adecuada alimentación; en segunda instancia, la variedad de productos hortícolas de origen ecuatoriano que pueden ser transformados en bienes con valor agregado; y finalmente, el espacio generado por grandes y medianas empresas dentro del sector de conservas y procesamiento de frutas y verduras, para productos con características innovadoras y exóticas, que sean procesados en base a materias primas de alta calidad -preferiblemente orgánicas- y saludables -libres de conservantes, colorantes y gluten-.

Para el año 2013, la compañía se define como un negocio establecido al contar con más de 42 meses de funcionamiento; y como una pequeña empresa al tener diez trabajadores en sus distintas áreas. La sostenibilidad de la misma en el largo plazo -5 o más años-, se debe al carácter original y diferenciador de su sistema de producción. En este contexto, la innovación, la experimentación y la responsabilidad social, han representado factores de éxito diferencial frente a su competencia, logrando que la empresa presente una tendencia creciente de ventas, la cual parte de 12.200 dólares en el año 2009 hasta alcanzar 25.000 dólares en el año 2013, y determine un crecimiento anual promedio de ventas del 19.64% en cuatro años.

Los productos ofertados por la empresa, ascienden en su totalidad a 21 en el año 2013, no obstante, su producción y comercialización se enfoca en las siete conservas con mayor volumen de ventas que actualmente poseen su respectivo registro sanitario; entre estas, el aderezo de tomate riñón con quinua ocupa el cuarto lugar -con ventas de 3.540 dólares durante el último año. Además, se destaca por estar presente en el envío de muestras realizado hacia los mercados de Francia, Costa Rica y Chile.

²⁰ Aclaración, Según el reporte Global Entrepreneurship Monitor 2014 elaborado por la Escuela politécnica del Litoral ESPOL en Ecuador, los emprendedores por oportunidad de mejora son los que empezaron su negocio siguiendo una oportunidad en el mercado para mejorar sus condiciones laborales (ya sea por incremento de ingresos o para independizarse).

En lo que concierne a las principales estrategias obtenidas de la matriz ampliada del FODA de la empresa se evidencia que, en su minoría, estas son orientadas hacia un contexto internacional, enfocándose principalmente en aprovechar la tendencia del mercado en los productos naturales de tipo gourmet, estableciendo potenciales alianzas comerciales con empresas ecuatorianas para exportar en conjunto.

Por otra parte, en su mayoría, estas estrategias son dirigidas hacia el mercado nacional con el objetivo de consolidar fortalezas, minimizar debilidades, aprovechar oportunidades y reducir o eliminar amenazas. En efecto, algunas de las más importantes plantean: beneficiarse del cambio de la matriz productiva orientada al apoyo de producción nacional, formando alianzas con empresas ecuatorianas para promocionar la marca; superar cambios de las políticas públicas del gobierno que afecten a la industria de alimentos frescos y procesados, en virtud del compromiso de las gerentes y sus trabajadores con la empresa; y crear un fondo de ahorros, destinando el 1% de sus ingresos, para enfrentar eventos imprevistos en los siguientes años.

De acuerdo con el modelo de las cinco fuerzas de Porter, se evidenció que la rivalidad existente entre empresas competidoras es considerada alta para La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda. Esto se determinó al conocer que la empresa no solo pertenece al nicho de mercado en el que se especializa, sino además a la industria de alimentos frescos y procesados.

Al encontrarse dentro del nicho de mercado de conservas naturales gourmet, su competencia se limita a pequeñas empresas como Tantum Foods, Grjalvarez y Tamarilla, las cuales producen y comercializan productos similares pero a su vez diferenciados de los que elabora la compañía, en cuanto a creación e innovación, competencia de precios, publicidad, y servicio al cliente. Al formar parte de la industria de alimentos frescos y procesados, específicamente del sector de conservas y procesamiento de frutas y verduras, su competencia se amplía hacia empresas grandes y medianas como Alimentos Snob-Sipia S.A., Especies Exóticas Cía. Ltda. con su marca Olé Hot'n Fruity, Don Joaquín Gourmet o Croinfi con su marca Guisart, quienes ofertan productos sustitutos que se encuentran mejor reconocidos y posicionados en el mercado nacional.

En cuanto a la entrada potencial de nuevos competidores dentro del nicho de mercado natural gourmet, se evidenció que ese tipo de actividad económica no cuenta con fuertes barreras de entrada, tales como: estrictas regulaciones del gobierno en relación a la elaboración de conservas, conocimientos complejos, tecnología sofisticada o una gran inversión económica; por lo que tiene cada vez mayor acogida por parte de nuevos agro-emprendedores. Además, se encuentra incentivada por el gobierno nacional al ser producción ecuatoriana con valor agregado. En definitiva, la entrada potencial de nuevos competidores es considerada una adversidad para la empresa en estudio.

Al igual que la primera y la segunda fuerzas de Porter, los potenciales productos sustitutos desarrollados por la competencia indirecta de la Qabra Tira al Monte Cía. Ltda., representan una amenaza para el crecimiento de la empresa. Este tipo de productos se caracterizan por ser bienes alternativos, elaborados masivamente, con precios relativamente más bajos y mejor posicionados en el mercado local. En definitiva, se puede afirmar que para las cuatro líneas de producción que oferta la compañía existen uno o más productos sustitutos.

Por su parte, el poder medio-alto que tienen los proveedores al momento de negociar precios y condiciones con en la empresa, se debe al enfoque de la misma en la responsabilidad social. Al trabajar con una red de proveedores de pequeños emprendimientos enfocados en la elaboración de materias primas de calidad orgánica, los precios de frutas, vegetales, cereales y hortalizas orgánicos se tornan considerablemente más altos; sin embargo, al existir temporadas en el año, donde se incrementa el volumen de producción de cada materia prima, el precio disminuye y el poder adquisitivo de la empresarias aumenta.

Finalmente, el alto poder de negociación de los consumidores, se debe a las exigencias de los dos tipos de clientes que posee la empresa. Los primeros, al ser canales de distribución de los productos ofertados por la compañía, imponen políticas para que estos entren en su cadena de distribución. De igual manera, los segundos, al ser consumidores finales, investigan el mercado y toman una decisión entorno a los mejores precios, la calidad del producto y la variedad; por lo que si no les conviene, convence o satisface estos términos podrían sustituir con facilidad los productos de la compañía o no volver a adquirirlos.

El aderezo de tomate riñón con quinua es la tercera conserva natural gourmet creada por las empresarias en el año 2010, después de los tomates secos en aceite y del aderezo de tomate riñón clásico. Este producto fue ingeniosamente diseñado tras evidenciar, en las propiedades nutricionales, cualidades culinarias y procedencia de todas sus materias primas, una combinación alineada al giro de su negocio de la compañía. En el año 2013, este aderezo se destacó por ser la cuarta conserva con mayor volumen de ventas y por ocupar el segundo lugar dentro del ranking de su línea de producción -aderezos de tomate riñón-. Su tendencia creciente en cuanto volumen de producción y ventas anuales, correspondió en gran parte a la acogida del producto por parte de consumidores ecuatorianos, quienes degustando de esta original combinación generaron ingresos para que en el año 2012 se lo pudiera comercializar con su respectivo registro sanitario mediante distintos canales de distribución, tales como: tiendas de comercio justo -Camari-, cadena de supermercados -La Favorita S.A.- y locales comerciales -Syrah-.

En virtud de lo expuesto en el párrafo anterior, las empresarias lo reconocieron como uno de sus éxitos gastronómicos a nivel local, y a su vez lo seleccionaron como su principal conserva de futura comercialización internacional. Esta elección se dio en base al año de obtención del registro sanitario, siendo la tercera conserva en adquirirlo; y a su composición, la cual se diferencia por el ingrediente considerado como exótico para el consumidor internacional -la quinua-.

A fines del año 2012, las propietarias de La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda. deciden explorar mercados foráneos, enviando muestras de las siete conservas con mayor volumen de ventas -una de estas el aderezo de tomate riñón con quinua- hacia los mercados de Francia Costa Rica y Chile. Al ser bienes naturales, originales y distintivos tuvieron acogida en los tres países; no obstante, debido al costo del proceso logístico -asumido por la compañía-, el envío de muestras hacia esos países no generó ganancias sobre el monto de la inversión realizada, es decir, no fue rentable. Por esta razón, no se continuó con acciones preliminares de exportación hacia esos mercados, y en su lugar, se priorizó el fortalecimiento de la compañía a nivel nacional destacándose, entre sus objetivos a corto plazo, el generar fondos para el certificado Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos Procesados.

Por otra parte, la tendencia creciente de las exportaciones totales de Ecuador hacia mercados internacionales en el período 2011-2013, representa para las empresas ecuatorianas mayores oportunidades de inserción de sus productos en el extranjero. No obstante, ésta se concentra en la venta internacional de bienes como: petróleo, el cual constituye el 53.74% de las exportaciones totales de 2013, banano el 9.07%, atún el 4%, camarones el 3.43%, rosas el 2.45% y cacao el 1.71%. En efecto, si bien estos porcentajes demuestran que las exportaciones ecuatorianas son notoriamente petroleras y además tradicionales primarias; es necesario destacar la existencia de otras categorías como la de productos industrializados no tradicionales, a la cual pertenece el aderezo de tomate riñón con quinua, que hoy en día se encuentra apoyada por el gobierno nacional, en el marco del cambio de la matriz productiva, mediante el cual se promueve la generación de bienes con mayor valor agregado para su futura exportación.

En base a las estadísticas comerciales de la herramienta TRADE MAP, utilizadas para el desarrollo internacional de las empresas, se pre identificaron seis mercados importadores significativos para la subpartida arancelaria 2103.90.90 -a la que pertenece el aderezo de tomate riñón con quinua- exportada por Ecuador en el periodo 2011-2013. Al destacarse cuatro mercados por sus volúmenes altos de importación, se descartó al primero -Estados Unidos de América- debido a la tendencia por parte del actual gobierno ecuatoriano en diversificar mercados para no depender de este socio comercial tradicional; y al modelo teórico de Uppsala, el cual sostiene que el proceso de internacionalización de una empresa se lo dirige hacia el mercado internacional con menor distancia tanto geográfica como cultural. De esta manera, se pre seleccionaron tres mercados potenciales importadores de la subpartida 2103.90.90: el Reino de España, la República del Perú y la República de Chile fueron. Cabe precisar que aunque España no se encuentra geográficamente cerca a Ecuador, ambos comparten el mismo idioma y poseen similares hábitos de consumo.

Una vez evaluados los tres países preseleccionados mediante la Matriz de Selección de Mercados Internacionales, los resultados revelaron que dentro del criterio de accesibilidad, Chile posee los factores físicos, socio-culturales y económico-políticos adecuados para que la empresa inicie un proceso de internacionalización. En relación al criterio de potencialidad, por un lado, el mercado español tiene mayor demanda actual y potencial de la subpartida 2103.90.90 tanto a nivel mundial como de Ecuador; y por el otro, el mercado chileno posee con un mayor grado de apertura de su economía al comercio exterior. Finalmente, en cuanto a riesgo país, Chile presenta las mejores calificaciones de la región garantizando seguridad en las inversiones y transacciones.

En definitiva, la República de Chile fue seleccionada como el mercado adecuado para que la empresa inicie la exportación de la subpartida 2103.90.90, a la cual pertenece el aderezo de tomate riñón con quina. Además, en razón de la demanda potencial de la subpartida en estudio, el Reino de España y la República de Perú, se consideran como mercados potenciales donde la compañía podría incursionar a futuro.

Según datos de la herramienta TRADE MAP del año 2013, Chile registra importaciones de la subpartida 2103.90.90 principalmente de Estados Unidos de América, con una participación del 57%, seguido por Perú con el 9.56% y Argentina con el 8.78%. En este contexto, Ecuador ocupa el puesto número 22 representando el 0.12% y registra un potencial exportable de 448 miles de dólares, es decir, un máximo de ventas de 448 miles de dólares de la subpartida mencionada en el mercado chileno.

Por otra parte, según el estudio de mercado de Pro Chile denominado, industria gourmet en Chile 2009, se determinó que la demanda de productos gourmet es progresiva y a su vez satisfecha por productores nacionales. No obstante, en razón de los numerosos acuerdos comerciales, la entrada de este tipo de bienes al mercado gourmet chileno es representativa y establece competencia para la industria local. En efecto, el Acuerdo de Complementación Económica ACE N°65 firmado entre Ecuador y Chile, permite la entrada de la subpartida 2103.90.90, a la que pertenece el aderezo de tomate riñón con quinua, al país

chileno con cero por ciento de arancel. Sin embargo, cabe precisar que la importación de alimentos a Chile, en general, conserva un estricto control sanitario y fitosanitario, por lo que todo producto que ingrese a su mercado debe ser previamente aprobado por el Servicio Agrícola y Ganadero SAG y el Instituto de Salud Pública ISP.

Finalmente, por medio del análisis Modelo de Uppsala, escogido como escuela teórica para el desarrollo de la presente investigación, se demuestra la importancia de un proceso de internacionalización gradual y por etapas que desarrolle conocimiento y confianza en el mercado internacional para empresas que no tienen experiencia en el mismo. En este sentido, la estrategia adecuada para efectuar la internacionalización de La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda., es la primera etapa del modelo de Uppsala, en la cual la empresa cumple con pedidos esporádicos del exterior de manera indirecta sin comprometer recursos sustanciales de la misma. En efecto, cuando la compañía realizó el envío de muestras de sus productos a Don Mati Cía. Ltda. en Chile, se contrató, junto con Café Vélez, al operador logístico PANATLANTIC LOGISTICS S.A para que ejecutara la exportación de manera consolidada hacia su destino final.

VII. CONCLUSIONES

A lo largo de la investigación se evidencia que la hipótesis planteada: el análisis situacional de la empresa La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda. permitiría conocer si ésta se encuentra en capacidad de incursionar al mercado internacional con una de sus conservas principales, el aderezo de tomate riñón con quinua; se cumple en razón del producto y mercado seleccionados, pero de manera parcial debido al estratégico interés de la empresa por incursionar a nivel internacional en el año 2018. En base a lo expuesto, se concluye:

- El modelo de negocio aún no ha sido desarrollado con el fin de incursionar en el mercado internacional.
- El diseño tanto de la matriz ampliada del FODA como del modelo de las cinco fuerzas de Porter, se ha enfocado en el desarrollo y fortalecimiento del mercado nacional.
- La visión empresarial no se limita a ganar reconocimiento y espacio en el mercado local, sino que además se enfoca en la internacionalización de su actividad económica.
- Los requisitos y cualidades que presenta actualmente el aderezo de tomate riñón con quinua en cuanto a composición y etiquetado, lo convierten en un bien de exportación calificado para la República de Chile y en un producto atractivo para el perfil del consumidor gourmet chileno.
- La lista de mercados importadores de la subpartida arancelaria 2103.90.90 exportada por Ecuador, según datos estadísticos de la herramienta Trade Map, demuestran la existencia de demanda internacional para el producto analizado.
- Los factores geográficos, socio-culturales y económico-políticos evaluados dentro de la matriz de selección de mercados, seleccionan a la República de Chile como el primer mercado potencial para que la empresa inicie un proceso de internacionalización.

- El comercio bilateral creciente y progresivo, el potencial exportable de alrededor de 500.000 dólares y el arancel del cero por ciento de la subpartida 2103.90.90 exportada por Ecuador hacia Chile, son identificados como aspectos positivos que motivarían a la empresa a iniciar su internacionalización en ese mercado.
- La factibilidad de un proceso de internacionalización empresarial en base a la primera etapa del modelo de Uppsala, en la cual la compañía exportaría de manera indirecta el aderezo de tomate riñón con quinua hacia el mercado chileno, limitándose a producir y vender como lo hace con sus clientes locales.

VIII. RECOMENDACIONES

- Actualizar y desarrollar en torno al mercado internacional las dos herramientas esenciales -matriz ampliada del FODA y modelo de las cinco fuerzas de Porter- empleadas para el análisis situacional de la empresa, con el fin de iniciar con un modelo de negocio dirigido hacia la progresiva internacionalización de su actividad económica.
- Realizar un nuevo ranking por línea de producción de las conservas ofertadas por la empresa para el año que se decida iniciar un proceso de internacionalización, con el fin de conocer si el aderezo de tomate riñón con quinua continúa siendo es el producto más atractivo que oferta la compañía para el consumidor internacional gourmet.
- Actualizar los datos contenidos en la matriz de selección de mercados internacionales al momento de considerar la exportación del producto analizado, con el fin de conocer si Chile aún es el potencial mercado importador de la subpartida arancelaria a la que pertenece aderezo de tomate riñón con quinua.
- Generar contactos a nivel internacional participando en las nuevas iniciativas virtuales que promueve el Comercio Justo denominado Canopy Bridge -red de abastecimiento que conecta a empresas, asociaciones de productores y grupos comunitarios que se encuentran comprando y vendiendo productos naturales-.
- Promocionar su marca involucrándose con el e-commerce o comercio electrónico, mediante plataformas en línea como el portal de compras MINKA, pagina web ecuatoriana que comercializa productos naturales, artesanales y orgánicos.

- Establecer y reforzar alianzas con empresas productoras y exportadoras ecuatorianas que se encuentren dentro de la industria de alimentos como Café Vélez y Hoja Verde Gourmet, para ofrecer al potencial cliente extranjero tanto el aderezo de tomate riñón con quinua de La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda. una combinación de productos, que puedan ser enviados de manera consolidada, utilizando el Incoterm EXW (Ex-Works) o FCA (Free Carrier).
- Crear una partida dentro del presupuesto de la empresa destinada a la contratación de un agente de aduanas para cumplir con las formalidades de la exportación, el momento en el que se decida iniciar un proceso de internacionalización empresarial.

LISTA DE REFERENCIAS

Libros

Fred, R.D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México, México D.F.: Pearson Education.

Mendoza, E. y Calvo, C. (2010). *Bromatología: Composición y propiedades de los alimentos*. México, México D.F.: McGraw-Hill.

Oppenheimer, A. (2014). *¡Basta de Historias! La obsesión latinoamericana con el pasado y las doce claves del futuro*. México, México D.F.: Penguin Random House Grupo Editorial S.A.

Martinez, P. (2011). *Promoción de exportaciones: el caso de las Pymes de Caribe colombiano*. Barranquilla, Colombia: Editorial Universidad del Norte.

Disertaciones o tesis de grado

Játiva, K. (2014). *Internacionalización de la empresa "Ginsberg Ecuador S.A" para la exportación de "Biostress" al mercado andino* (Pregrado).

Montenegro, L. y Guzmán, J. (2002). *Proyecto de prefactibilidad para la producción y exportación de tomate riñón a Colombia* (Pregrado UTE, Quito). Recuperado de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/7269/1/17810_1.pdf

Revelo, A. (2010). *Desarrollo y Evaluación de las tecnologías de un snack laminado a partir de quinua* (Pregrado EPN, Quito). Recuperado de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/2351/1/CD-3098.pdf>

Documentos

Camacho, M. (2009). *Plan de Negocios La Qabra Tira al Monte Cia. Ltda.* Ecuador, Quito.

Camacho, M. (2012). *Fichas Técnicas*. Ecuador, Quito.

Checa, A., Sala, N. y Tagle, S. (2008). *Riesgo País en Mercados Emergentes*. España, Barcelona.

SAE. Servicio de Asesoría Integral al Exportador PRO ECUADOR. (2014). *Guía de Certificaciones Internacionales*. Ecuador, Quito.

SENPLADES, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva; Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano*. Ecuador, Quito.

Publicaciones Web

Agronegocios Ecuador. (2011). *La Qabra Tira al Monte*. Recuperado de http://agronegocioecuador.ning.com/notes/Esta_qabra_se_especializa_en_los_productos_gourmet

AIQ. Año Internacional de la Quinoa. (2013). *Aporte a la nutrición*. Recuperado de <http://www.quinuainternacional.org.bo/menu/pagina/17>

ALADI. Asociación Latinoamericana de Integración. (2002). *Nomenclatura y Compraventa internacional*. Recuperado de www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/.../Nomenclatura&Log.ppt

ALADI. Asociación Latinoamericana de Integración. (2015). *Preparación; expedición y seguimiento de cargas, Unitarización*. Recuperado de <http://www.aladi.org/nsfaladi/integracion.nsf/200d4566f0c3cb2a0325749f006082d2/d0f5f14ffd49016403256e5a0063a4a6?OpenDocument>

ARCSA. Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2014). *Certificado de Buenas Prácticas para Alimentos*. Recuperado de <http://www.controlsanitario.gob.ec/certificado-de-buenas-practicas-para-alimentos/>

Banco Central de Reserva del Perú. (2015). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reportede-inflacion-enero-2015.pdf>

Banco Mundial. (2013). *Producto Interno Bruto en España*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/pais/espana>

Banco Mundial. (2013). *Producto Interno Bruto en Perú*. Recuperado de http://datos.bancomundial.org/pais/peru#cp_wdi

Barragán, A. (2014). *Cómo hacer Negocios con Españoles*. Recuperado de <http://www.pymerang.com/comercio-exterior/249-como-hacer-negocios-con-espanoles>

BlackRock. (2014). *BlackRock Sovereign Risk Index*. Recuperado de <http://www.blackrock.com/corporate/en-lm/news-and-insights/blackrock-investment-institute/charts/sovereign-risk-index>

Bolaños, A. (2015, Febrero 11). El BBVA eleva su previsión de crecimiento al 2,7% en 2015 y 2016. *EL País*. Recuperado de http://economia.elpais.com/economia/2015/02/11/actualidad/1423650475_280648.html

Campo, M. et al., (2008). Los INCOTERMS y su uso en el comercio internacional. Recuperado de http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/3138/3053_Los_INCOTERMS_y_su_uso_en_el_comercio_internacional2.pdf?sequence=1

CESLA. Centro de Estudios Latinoamericanos. (2015). *Tendencias Latinoamericanas Chile Febrero 2015*. Recuperado de http://www.cesla.com/archivos/Informe_economia_Chile_feb_2015.pdf

- CESLA. Centro de Estudios Latinoamericanos. (2015). *Tendencias Latinoamericanas Perú Enero 2015*. Recuperado de http://www.cesla.com/archivos/Informe_economia_Peru_ene_15.pdf
- CorpResearch. (2014). *Informe de Riesgo País: Perú*. Recuperado de http://www.corpbancainversiones.cl/storage/CBI_CR_Peru_jul14.pdf
- Croinfi. (2014). *Guisart*. Recuperado de http://www.guisart.com/index.php?option=com_content&view=article&id=12&Itemid=25&lang=es
- DIRECON. Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales. (2014). *Acuerdos Comerciales*. Recuperado de <http://www.direcon.gob.cl/acuerdos-comerciales/#tabs-1>
- DIRECON. Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales. (2015). *Chile hizo presente a Ecuador impacto de las salvaguardias en el comercio bilateral*. Recuperado de <http://www.direcon.gob.cl/2015/03/chile-hizo-presente-a-ecuador-impacto-de-las-salvaguardias-en-el-comercio-bilateral/>
- DIRECON. Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales. (2014). *Reporte Trimestral Comercio exterior de Chile Enero-Diciembre 2014*. Recuperado de <http://www.direcon.gob.cl/wp-content/uploads/2015/02/INFORME-TRIMESTRAL-enero-dic-2014.pdf>
- Don Joaquín Gourmet. (2012). *Productos Don Joaquín*. Recuperado de <http://www.donjoaquinogourmet.com/productos/>
- Ecuador Cultura Gourmet. (2014). *Categoría de Productos*. Recuperado de <http://www.ecuadorgourmet.com.ec/categorias.html>
- Ekos. (2011). *SNOB: La marca líder de las conservas*. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/48.pdf>
- El Comercio. (2011, Marzo 12). Ocho variedades de tomate riñón están en los mercados locales. Recuperado de <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/negocios/ocho-variedades-de-tomate-rinon.html>
- El País. (2014, Enero 3). *Evolución de la prima de riesgo española*. Recuperado de http://elpais.com/elpais/2014/01/03/media/1388782459_294295.html
- El Telégrafo. (2009, Enero 18). Mujeres con una nueva propuesta. Recuperado de <http://laqabratiralmontequienessomos.blogspot.com/>
- El Telégrafo. (2013, Diciembre 10). Iniciativa Económica con texturas y sabores innovadores. Recuperado de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/iniciativa-economica-con-texturas-y-sabores-innovadores.html>

El Telégrafo. (2013). Muñiz, P. Ingeniera en Gestión Empresarial y Negocios Internacionales, Quinua, “grano de oro” con amplio mercado. El Telégrafo, p1. Recuperado de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/quinua-grano-de-oro-con-amplio-mercado.html>

El Universo. (2012, Septiembre 23). Mi sueño, mi negocio. Cecilia Viteri: Conservas del corazón. Recuperado de <http://www.larevista.ec/actualidad/tendencias/mi-sueno-mi-negocio>

El Universo. (2013, Mayo 12). El Instituto de Higiene se divide desde hoy en 2 entes. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/05/10/nota/914881/instituto-higiene-se-divide-hoy-2-entes>

Especies Exóticas. (2014). *Productos Olé*. Recuperado de <http://www.productosole.com/>

EUFIC. European Food Information Council. (2001). *El origen de los tomates*. Recuperado de <http://www.eufic.org/article/es/artid/tomates/>

FAO. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2013). *Lanzamiento del año internacional de la quinua*. Recuperado de <http://www.fao.org/quinoa-2013/press-room/news/detail/es/>

FAO. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2013). *Valor Nutricional*. Recuperado de <http://www.fao.org/quinoa-2013/what-is-quinoa/nutritional-value/es/>

FUNDAMYF. Fundacion Familia y Mujer Andina. (2015). *Misión y Visión de FUNDAMYF*. Recuperado de <http://www.fundamyf.org/index.html>

Gestión. El Diario de Economía y Negocios de Perú. (2014, Agosto 31). *Perú tiene el segundo riesgo país más competitivo de la región*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-tiene-segundo-riesgo-pais-mas-competitivo-region-2107140>

Godoy, O. (2002). *Creencias y prácticas religiosas en Chile: un caso de inconsistencia*. Recuperado de http://www.cepchile.cl/dms/archivo_3022_525/rev85_ogodoy.pdf

Global Marketing Strategies. (2014). *Negociación y Protocolo en Chile*. Recuperado de http://www.fedeto.es/area_internacional/negociacion_y_ptotocolo_chile.pdf

INEN. Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2010). *NTE INEN 2525 Aderezo de salsa de tomate-requisitos*. Recuperado de <https://law.resource.org/pub/ec/ibr/ec.nte.2525.2010.pdf>

ITC. International Trade Centre. (2014). *Aranceles aplicados por España*. Recuperado de <http://www.macmap.org/QuickSearch/FindTariff/FindTariffResults.aspx?>

- La Qabra Tira al Monte. (2013). *Expertas en conservas naturales gourmet*. Recuperado de <http://laqabratiraalmonte.com/>
- López, A. (2005). *Alianzas estratégicas para la internacionalización: Estado de la cuestión*. Recuperado de dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2471529.pdf
- Market Access Map. (2008). *Aranceles aplicados por Chile*. Recuperado de <http://www.macmap.org/QuickSearch/FindTariff/FindTariffResults.aspx>
- MedlinePlus. (2014). *Fósforo y Calcio en la dieta*. Recuperado de <http://www.nlm.nih.gov/medlineplus/spanish/ency/article/002424.htm>
- Ministerio de Economía y Finanzas. *Principales Calificaciones de Riesgo Soberano*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=222%3Aprincipales-calificaciones-de-riesgo-soberano&catid=90%3Aconsulta-4&Itemid=101017&lang=es
- Ministerio de Fomento. (2013). *Catálogo y evolución de la red de carreteras en España*. Recuperado de http://www.fomento.gob.es/MFOM/LANG_CASTELLANO/DIRECCIONES_GENERALES/CARRETERAS/CATYEVO_RED_CARRETERAS/
- Ministerio de Fomento. Subdirección General de Transporte Aéreo-Área de Estudios Estratégicos y Análisis de Mercado. (2014). *Tráfico comercial en los aeropuertos españoles*. Recuperado de http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/3C0E5FC8-4C50-4AAB-9166-698A77EC512F/125114/Trfc_cmrciaeroesp_abril2014.pdf
- MIPRO. Ministerio de Industrias y Productividad. (2014). *Registro Oficial N° 192: RTE INEN 082 "Salsas y Aderezos"*. Recuperado de <http://www.cit.org.ec/files/RO-No.-192-del-26-02-2014.pdf>
- OANDA. (2015). *Convertor de divisas*. Recuperado de <http://www.oanda.com/lang/es/currency/convert/>
- Ogliastri, E. (2003). *La Cultura Negociadora en el Perú*. Recuperado de <http://conocimiento.incae.edu/~ogliaste/Peru%20n%2026610.pdf>
- Oppenheimer, A. (2015, Septiembre 9). OPPENHEIMER: El frenazo de Chile. *The New Herald*. Recuperado de <http://www.elnuevoherald.com/opinion-es/opin-col-blogs/andres-oppenheimer-es/article34605186.html>
- Ortiz, M. et al. (2013). *Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores*. Recuperado de <https://riUNET.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%C3%B3n>
- Peña, E. (2011). *Relación Comercial Ecuador-Chile*. Recuperado de <http://www.lacamara.org/website/images/boletines/informacion-comercial/relacion%20comercial%20ecuador%20-%20chile.pdf>

PRO CHILE. (2009). *Estudio de mercado: industria gourmet en Chile 2009*. Recuperado de <http://www.slideshare.net/LascShinigami/estudio-de-mercado-gourmet-en-chile>

PRO ECUADOR. Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2012). *Perfil logístico de Republica del Perú*. Recuperado de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/12/PERFIL-LOG%C3%8DSTICO-PER%C3%9A-2012.pdf>

PRO ECUADOR. Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2013). *Guía del Exportador*. Recuperado de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/GuiaExportador.pdf>

PRO ECUADOR. Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2014). *Barreras Arancelarias*. Recuperado de <http://www.proecuador.gob.ec/faqs/que-son-barreras-arancelarias/>

PRO ECUADOR. Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2014). *Ficha Técnica de Chile 2014*. Recuperado de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/08/Ficha-Comercial-de-Chile-Agosto-2014.pdf>

PRO ECUADOR. Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2014). *Logística Internacional 2014*. Recuperado de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/04/PROEC_GL2014_INTERNACIONAL.pdf

PRO ECUADOR. Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2015). *Logística Internacional 2015*. Recuperado de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-logistica-internacional-2015/>

PRO ECUADOR. Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2014). *Perfil logístico de España año 2014*. Recuperado de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/05/PROEC_GL2014_ESPA%C3%91A.pdf

PRO ECUADOR. Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2014). *Guía Comercial Chile 2014*. Recuperado de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/06/PROEC_GC2014_CHILE1.pdf

PRO ECUADOR. Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2014). *Guía Comercial Ecuador 2014*. Recuperado de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/05/PROEC_GC2014_ECUADOR1.pdf

PRO ECUADOR. Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2014). *Guía Comercial España 2014*. Recuperado de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/11/PROEC_GC2014_ESPANA.pdf

PRO ECUADOR. Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2014). *Guía Comercial Perú 2014*. Recuperado de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/06/PROEC_GC2013_PERU.pdf

PRO ECUADOR. Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2015). *Sistema Armonizado*. Recuperado de <http://www.proecuador.gob.ec/glossary/sistema-armonizado/>
Randimpak. (2015). *Misión y Visión de Randimpak*. Recuperado de <http://www.randimpak.com/quienes-somos/>

Reece, J. (2011) *Tantum Foods*. Recuperado de http://www.tantumfoods.com/#!who_we_are/c1alk

Rojas, E. (2012). *Estrategias: FA,FO,DA y DO*. Recuperado de clasev.net/v2/mod/resource/view.php?id=21480
Sabbah, S. (2009). *El Tomate y sus propiedades*. Recuperado de <http://radio.rpp.com.pe/saludenrpp/el-tomate-y-sus-propiedades/>

Sanchez, L. (2013, Agosto 6). "Comida de pobre" vuelve a la mesa de todos. *Revista Gestión*, (230). Recuperado de <http://www.revistagestion.ec/wp-content/uploads/2013/08/006-Quinoa.pdf>

Sanchez, M. (2011, Febrero 7). La quinua, de los Andes para el mundo. *BBC Mundo*. Recuperado de http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2011/02/110203_alimentos_quinoa_mes.shtml

SeaRates LP. (2015). *All shipping leads from Republic of Ecuador to Kingdom of Spain*. Recuperado de http://www.searates.com/es/shipping/list/republic_of_ecuador_country_ec/kingdom_of_spain_country_es_1

SEDI. Secretaría Ejecutiva para el Desarrollo Integral OEA. (2003). *El sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías*. Recuperado de <http://www.sedi.oas.org/dctc/AdmAcuerdos/Informacion%20Estadistica%20Comercial/3.%20SA-SECON-COCEX%20A.%20Mendez%20-%20Mex.pdf>

SEGITTUR. Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S.A. (2015). *Alta cocina española*. Recuperado de http://www.spain.info/es/reportajes/la_alta_cocina_de_espana.html

Standard & Poor's. (2013). *Standard & Poor's confirma calificaciones soberanas de Chile en moneda extranjera de 'AA-' y 'A-1+' y en moneda local de 'AA+' y 'A-1+'; la perspectiva se mantiene estable*. Recuperado de <http://www.standardandpoors.com/ratings/articles/es/la/?articleType=HTML&assetID=1245361885213>

Thomson Reuters. (2015). *S&P reafirma su rating sobre España, ve riesgos equilibrado*. Recuperado de

<http://es.reuters.com/article/topNews/idESKCN0IY20D20141114?sp=true>

Torres, R. (2010). *Intervenciones en la red vial nacional y proyecciones*. Recuperado de <https://www.mtc.gob.pe/.../2%20Intervenciones%20de%20Provias%20N>

Trade Map. (2013). *Saldo Comercial de España*. Recuperado de http://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx

Trade Map. (2013). *Saldo Comercial de Perú*. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx

Trade Map. (2014). *Saldo Comercial de Chile*. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx

Umaña, G. (2009). *Estudio regional de mercado para exportación de productos orgánicos: Centro América y República Dominicana*. Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35459182>

Westhoff, R. (2015, Enero 14). Chile cae cuatro lugares en ranking de riesgo soberano, pero sigue líder en la región. *La Tercera*. Recuperado de <http://www.latercera.com/noticia/negocios/2015/01/655-612536-9-chile-cae-cuatro-lugares-en-ranking-de-riesgo-soberano-pero-sigue-lider-en-la.shtml>

Entrevistas

Calderón J. Ingeniero en administración de empresas, 2014. Empresa Grijalvarez, productos artesanales.

Camacho, M y Camacho, M. Propietarias de la empresa La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda., 2014. Beneficios de la quinua.

Camacho, M. Diseñadora Industrial. Gerente General, 2014. Entrada potencial de nuevos competidores.

Camacho, M. Diseñadora Industrial. Gerente General, 2014. Factores que han influenciado en el crecimiento de las ventas.

Camacho, M. Diseñadora Industrial. Gerente General, 2014. Formación Profesional.

Camacho, M. Diseñadora Industrial. Gerente General, 2014. Funciones desempeñadas dentro de La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda.

Camacho, M. Diseñadora Industrial. Gerente General, 2014. Historia del reconocimiento de la marca en el mercado exterior.

Camacho, M. Diseñadora Industrial. Gerente General, 2014. Logotipo y Slogan de la empresa.

Camacho, M. Diseñadora Industrial. Gerente General, 2014. Rivalidad entre empresas competidoras.

Camacho, M. Diseñadora Industrial. Gerente General, 2015. Estrategias de ingreso al mercado chileno.

Camacho, M. Diseñadora Industrial. Gerente General, 2015. Oferta nacional e internacional del aderezo de tomate riñón con quinua.

Camacho, M. Diseñadora Industrial. Gerente General, 2015. Proveedores de Materia Prima.

Camacho, M. Diseñadora Industrial. Gerente General, 2015. Razón del etiquetado en tres idiomas.

Camacho, M. Ingeniera Agroindustrial. Gerente de Producción, 2013. Evolución de las ventas de la empresa desde 2009 hasta 2013.

Camacho, M. Ingeniera Agroindustrial. Gerente de Producción, 2014. Desarrollo potencial de productos sustitutos.

Camacho, M. Ingeniera Agroindustrial. Gerente de Producción, 2014. Estructura organizacional año 2009.

Camacho, M. Ingeniera Agroindustrial. Gerente de Producción, 2014. Estructura organizacional año 2013.

Camacho, M. Ingeniera Agroindustrial. Gerente de Producción, 2014. Formación Profesional.

Camacho, M. Ingeniera Agroindustrial. Gerente de Producción, 2014. Funciones desempeñadas dentro del Departamento de Producción y Calidad.

Camacho, M. Ingeniera Agroindustrial. Gerente de Producción, 2014. Historia del reconocimiento de la marca en el mercado exterior.

Camacho, M. Ingeniera Agroindustrial. Gerente de Producción, 2014. Poder de negociación de los consumidores.

Camacho, M. Ingeniera Agroindustrial. Gerente de Producción, 2015. Proceso productivo aderezo de tomate riñón con quinua.

Camacho, M. Ingeniera Agroindustrial. Gerente de Producción, 2015. Proveedores de Materia Prima.

Castillo, R. Operaria de producción, 2014. Área de empaque dentro del Departamento de Producción y Calidad.

Colina, V. Ingeniera Comercial. Gerente de Ventas, 2014. Funciones desempeñadas en el Departamento de Ventas.

Endara, E. Vendedora de La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda., 2015. Ventas del aderezo de tomate riñón con quinua.

Rosa Chiriboga, Ingeniera en Contabilidad y Auditoría. Gerente de Contabilidad, 2014. Funciones desempeñadas en el Departamento de Contabilidad.

ANEXOS

ANEXO 1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Gerencia General La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda.-año 2013.
Elaborado por: María Rosa Camacho Chiriboga

ANEXO 2

RANKING POR LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE LAS CONSERVAS OFERTADAS POR LA QABRA TIRA AL MONTE CÍA. LTDA. EN EL AÑO 2013

LÍNEA DE PRODUCCIÓN	NÚMERO DE PRODUCTOS	RANKING POR LÍNEA DE PRODUCCIÓN	PRODUCTOS	VENTA NETA LOCALEN USD	PARTICIPACIÓN DE LOS PRODUCTOS EN LAS VENTAS TOTALES
ADEREZOS DE TOMATE RIÑÓN	1	1	Aderezo de tomate riñón clásico	4.228	16.91%
	2	2	Aderezo de tomate riñón con quinua	3.540	14.16%
	3	3	Aderezo de tomate riñón con ají	1.965	7.86%
ADEREZOS DULCES DE VERDURAS	4	1	Aderezo dulce de pimiento	4.023	16.09%
	5	2	Aderezo dulce de ají	3.467	13.87%
	6	3	Aderezo dulce de cebolla con tisana de yerbabuena	546	2.18%
MERMELADAS DE FRUTAS Y VERDURAS	7	1	Mermelada de mandarina	969	3.88%
	8	2	Mermelada de mango con tisana de toronjil	787	3.15%
	9	3	Mermelada de uvilla con tisana de cedrón	521	2.08%
	10	4	Mermelada de tamarindo con yerbaluisa	345	1.38%

	11	5	Mermelada de tomate de árbol con tisana de ishpingo	219	0.88%
	12	6	Mermelada de cebolla	33	0.13%
	13	7	Mermelada de pimiento	27	0.11%
	14	8	Mermelada de chirimoya con mora	13	0.05%
CONSERVAS VARIAS	15	1	Tomates semi-secos en aceite	4.056	16.22%
	16	2	Miel de abeja	130	0.52%
	17	3	Champiñones	56	0.22%
	18	4	Queso tres colores	33	0.13%
	19	5	Pimiento Encurtido	21	0.08%
	20	6	Caramelos de leche de cabra	12	0.05%
	21	7	Manjar de leche de cabra	9	0.04%

Fuente: Departamento de Producción La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda.
Elaborado por: Margarita Camacho Chiriboga

ANEXO 3

MATRIZ AMPLIADA DEL FODA DE LA EMPRESA LA QABRA TIRA AL MONTE CÍA. LTDA.

	FORTALEZAS-F	DEBILIDADES-D
	1. Productos naturales que mantienen el sabor único de la fruta sin conservantes ni colorantes desarrollados en el galpón de producción. 2. Imagen Corporativa desarrollada profesionalmente. 3. Grupo de socias comprometidas con la empresa. 4. Capacidad profesional de innovar distintos productos de manera constante. 5. Página web disponible y actualizada.	1. Falta de eficiencia para responder inmediatamente a cambios gubernamentales. 2. El precio de los productos es alto en comparación a la competencia. 3. Carencia de un cronograma de promoción y difusión. 4. Reducido número de personas en la empresa. 5. Falta de registros sanitarios en el 50% de los productos desarrollados.
OPORTUNIDADES-O	ESTRATEGIAS -FO	ESTRATEGIAS -DO
1. Tendencia creciente del mercado hacia productos naturales de tipo gourmet. 2. Alianzas estratégicas con distintas empresas ecuatorianas tanto para producción como para comercialización. 3. Crecimiento de los canales de distribución a nivel nacional. 4. Diversidad y disponibilidad de materia prima en Ecuador. 5. Política de gobierno orientada al apoyo de la producción nacional, en el marco del cambio de la matriz productiva.	1. Aprovechar la diversidad de materia prima para la innovación de productos naturales gourmet. (F1,F4 F3,O1,04) 2. Aprovechar la tendencia del mercado hacia productos naturales de tipo gourmet y las posibles alianzas estratégicas con empresas ecuatorianas alineadas a este concepto, para una futura comercialización de este tipo de bienes en mercados externos. (F2,F3,F4,O1,O2) 3. Desarrollar alianzas permanentes con grandes canales de distribución para comercializar y promocionar los productos. (F1,F3,O2,O3) 4. Beneficiarse de la política gubernamental orientada al apoyo de producción nacional para promover el consumo de los productos ofertados por la empresa. (F1,F4,F5,O1,O3,O6)	1. Establecer alianzas estratégicas con empresas ecuatorianas con el fin de promover a la marca en el mercado nacional (O1, O2, D3, O4). 2. Generar ingresos, mediante la promoción de los productos que ya cuenten con registro sanitario, con el fin de contratar un pasante que realice, entre otras tareas, los trámites para la obtención de este certificado en los demás productos desarrollados. (O2,O3,O5,D4,D5) 3. Asociarse con los proveedores de materias primas orgánicas para fomentar su producción y disminuir el precio de los bienes elaborados (O3, O4, O1, D2).
AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS -FA	ESTRATEGIAS -DA
1. Competencia con mayor capacidad económica y de producción, logrando precios más bajos en sus productos. 2. Proveedores de insumos y materias primas comprometidas con grandes canales de distribución. 3. Crecimiento de empresas artesanales y de organizaciones comunitarias. 4. Especulación de los precios por parte de los proveedores. 5. Cambios en las políticas públicas que afectan a la industria de alimentos procesados.	1. Destacar el sabor único de los productos sin colorantes ni colorantes y su imagen corporativa profesionalmente desarrollada para liderar el nicho de mercado gourmet y agroecológico. (F1,F2,F3,F4,A1,A3) 2. Emplear la iniciativa de crecimiento de las gerentes en la búsqueda de proveedores eficientes y comprometidos con la empresa. (F3,F4,A2,A4) 3. Ofrecer compras en línea desde su página web.(A1,A3,F5) 4. Aprovechar el compromiso de las gerentes y sus trabajadores con la empresa para superar cambios drásticos del gobierno nacional. (F2,F4,A5)	1. Realizar reuniones mensuales organizadas por las gerentes y el personal para optimizar la comunicación y el trabajo en equipo. (A1,A2,A3,A4,A5,D1,D2,D3,D4,D5) 2. Promover la red de proveedores de pequeños emprendimientos ecuatorianos dedicados a la agricultura orgánica para crecer en conjunto. (A2,A4,D2) 3. Crear un fondo de ahorros, destinando el 1% de sus ingresos anuales, para eventos imprevistos de los siguientes años. (D1,A4,A5)

Fuente: Gerencia General La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda.-año 2009.

Elaborado por: Gabriela Avalos Bermúdez.

ANEXO 4
CERTIFICADO DE REGISTRO SANITARIO DEL ADEREZO DE TOMATE RIÑÓN CON
QUINUA



REPÚBLICA DEL ECUADOR
MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA

SISTEMA NACIONAL DE VIGILANCIA Y CONTROL
INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL Solicitud No. IAN-931-08-2012
"LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ"

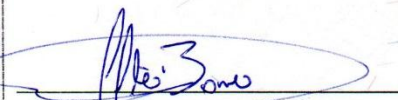
CERTIFICADO DE REGISTRO SANITARIO No. 14932INHQN1012
INSCRIPCIÓN DE ALIMENTO PROCESADO NACIONAL

La Autoridad Sanitaria Nacional a través del Instituto Nacional de Higiene
y Medicina Tropical "Leopoldo Izquieta Pérez" certifica que el :

Producto denominado: ADEREZO DE TOMATE RIÑÓN CON QUINUA
Marca: LA QABRA TIRA AL MONTE
Elaborado por: La Qabra Tira Al Monte
Lugar de origen del fabricante: EL BATAN, QUITO, PICHINCHA - ECUADOR
Solicitante: CAMACHO CHIRIBOGA MARGARITA ESTEFANIA
Tipo de alimento: ADEREZOS Y SALSAS
Envase: **Interno:**
Envase de vidrio tipo III, tapa metálica TWIST OFF
Externo:
N/A
Contenido: 120g, 210g, 250g, 300g, 470g, 1000g
Tiempo máximo de consumo: 6 meses
Forma de conservación: AMBIENTE FRESCO Y SECO UNA VEZ ABIERTO EN REFRIGERACION
Composición declarada:
Tomate riñón 84,13%
*refrito 13,80%
Quinua 2,07%
Total 100,00%
*Refrito
Cebolla paitaña 65,95%
Aceite de oliva 14,52%
Sal 12,00%
Ajo 5,88%
Albahaca 1,40%
Pimienta negra 0,25%
Total 100,00%

Ciudad y fecha de emisión: QUITO, 23/10/2012

Vigencia hasta: 23/10/2017



(F) DIRECTOR(A) DEL I.N.H.M.T. "L.I.P"
REGIONAL NORTE

Fuente: Gerencia General La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda.
Elaborado por: Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical "Leopoldo Izquieta Pérez"

ANEXO 5
CERTIFICACIÓN ORGÁNICA BCS ÖKO-GARANTIE DEL TOMATE RIÑÓN

CERTIFICADO

ORGÁNICO PARA EL ECUADOR



Emitido a Corporación de Promoción Económica CONQUITO
Av. Maldonado OE 1-172 y Av. Carlos
María de la Torre
Quito – Pichincha
ECUADOR

Número del certificado ECU-CONQ-329/09.12/0089

Este certificado de cumplimiento comprueba que la entidad inspeccionada se encuentra en conformidad con el Reglamento de la Normativa de la Producción Orgánica Agropecuaria en el Ecuador, según el Acuerdo Ministerial N° 302, Registro Oficial N° 384 del 25 de octubre del 2006, en los campos de:

- Producción Agrícola
- Procesamiento y empaque
- Comercialización y actividades relacionadas por las unidades de la Lista de Productores anexa.

Producto	ha	ton	Estatus
Hortalizas varias, Plantas medicinales y frutales	2,687	124,30	Orgánico
Piloneras	0,011	32800 plántulas	


BCS ÖKO – Garantie Cía. Ltda. es una certificadora orgánica ecuatoriana, reconocido como organismo de certificación de productos, acreditado por el OAE con acreditación N° OAE CP C 07-001 bajo el Decreto Ejecutivo N° 3609, publicado en el Registro Oficial Edición Especial N° 001 del 20 de marzo del 2003, el mismo que promueve y regula la producción orgánica en el país.

Las inspecciones fueron realizadas en todos los niveles en Septiembre del 2012 por el inspector aprobado por BCS ÖKO – Garantie Cía. Ltda., quien visito a la entidad en todas sus áreas.

Este certificado no es una garantía de calidad de productos, solamente confirma el cumplimiento con el reglamento orgánico nacional.


Este certificado no es un certificado de comercialización, y es válido solamente como original. Copias deben estar marcadas como tales.

Riobamba, 06 de Noviembre, 2012. (Certificado válido hasta 31.10.2013)

BCS ÖKO – Garantie Cía. Ltda.

 Ing. Hansjörg Götz
 Gerente General

BCS ÖKO – Garantie Cía. Ltda.

Dir.: Km. 3 1/vía Chambo (pasando el puente) • Telefax PBX: +593 (0) 3 2910-333
 E-mail: info@bcsecuador.com • Web Site: www.bcsecuador.com
 P.O.Box 06-01-567 • Riobamba - Ecuador



Fuente: Gerencia General La Qabra Tira al Monte Cía. Ltda.
Elaborado por: BCS ÖKO-GARANTIE Cía. Ltda.

ANEXO 6
GALPÓN DE PRODUCCIÓN



