



UNIVERSIDAD PARTICULAR
SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO.

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR.

Tesis de grado:

Previo la obtención del título de:

Ingeniero en Comercio Exterior.

Tema:

Plan de fortalecimiento comercial orientado al mercado externo, como impulso
al desarrollo de los emprendimientos productivos de chifle de la provincia de
Manabí.

Autor:

Washington Enoc Castillo Medranda.

Directora de tesis:

Eco. Lucía Zambrano Santos.

Portoviejo - Manabí - Ecuador.

2014.

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS.

Quien suscribe, Eco. Lucia Zambrano Santos, directora de la tesis de grado titulada: “Plan de fortalecimiento comercial orientado al mercado externo, como impulso al desarrollo de los emprendimientos productivos de chifle de la provincia de Manabí”, previo la obtención del título de: Ingeniero en Comercio Exterior, realizada por el egresado: Washington Enoc Castillo Medranda.

Certifico:

Que el presente informe final del egresado de la carrera de Comercio Exterior de la Universidad San Gregorio de Portoviejo, cumple con los requisitos estipulados en el reglamento interno de la Universidad y de la carrera, y por lo tanto lo considero como aprobado y acta para ser sustentada.

Eco. Lucia Zambrano Santos.

Directora de tesis.

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN.

Los suscritos miembros del tribunal de sustentación de la tesis titulada: “Plan de fortalecimiento comercial orientado al mercado externo, como impulso al desarrollo de los emprendimientos productivos de chifle de la provincia de Manabí”, desarrollada por el egresado: WASHINGTON CASTILLO MEDRANDA, han cumplido con todo lo señalado en el reglamento interno de graduación, previa la obtención del título en Ingeniero de Comercio Exterior.

Eco. Julio Silva Ruiz.
Director de la carrera.

Eco. Lucia Zambrano Santos.
Directora de tesis.

Ing. Consuelo Pinargote.
Miembro del tribunal.

Eco. María Arteaga.
Miembro del tribunal.

AUTORÍA.

El contenido del presente trabajo de investigación es de responsabilidad absoluta del
autor.

Washington Enoc Castillo Medranda.

DEDICATORIA.

Esta tesis va dedicada a Dios, por darme la fuerza para realizar este trabajo, a mis padres por su comprensión y su ayuda incondicional en todos los momentos de mi vida, al resto de mi familia por la constante motivación que no me permite desmayar, por lo que quiero compartir este logro con ellos.

Washington Enoc Castillo Medranda.

AGRADECIMIENTO.

A la Universidad San Gregorio de Portoviejo por formarme como profesional.

A la economista Lucia Zambrano quien con sus conocimientos supo guiarme en el desarrollo y culminación de esta tesis.

A mis profesores quienes me compartieron sus conocimientos, experiencias y amistad.

A mis amigos y de más personas que estuvieron presentes hasta este punto de mi vida.

Washington Enoc Castillo Medranda.

RESUMEN.

El plan de fortalecimiento comercial orientado al mercado externo como impulso para los emprendimientos productivos que elaboran chifle, enfoca el trabajo investigativo, en el conjunto de asociaciones productivas, que desean mejorar su situación económica actual, a través de la aplicación de estrategias y lineamientos comerciales, que potencien sus actividades y les permita responder a las posibles oportunidades de mercados internacionales. El estudio particulariza su acción cuando identifica las posibles estrategias comerciales que implican realizar el proceso de exportación y la unificación de las pequeñas asociaciones, con la finalidad de que estos mejoren su situación económica y sean focos de desarrollo en sus respectivas comunidades. Así mismo, dentro del contexto analizado, el impacto generado a partir de la asociatividad y la oportunidad de insertarse en mercados potenciales como España e Italia, serian el complemento ideal, para que estos pequeños negocios logren maximizar su producción, desarrollar un producto con estándares de calidad, pero sobre todo potenciar su sostenibilidad como grupo asociado

Palabras claves:

Fortalecimiento comercial, emprendimientos productivos, mercados internacionales, asociatividad, oportunidades de mercado, estrategias comerciales, exportación, mercados potenciales, estándares de calidad, chifle.

ABSTRAC.

The business plan is aimed to external market as an impetus support to those entrepreneurs that produce “chifle” plantain snacks. This research work is focused on the set of productive associations that want to improve their economic situation through the implementation of business strategies and commercial guidelines, that enhance their activities and enable them to respond to potential opportunities for international markets. This study particularizes its action when, it identifies potential trading strategies that involve the export process performing, and the unification of small associations, expecting to improve their economic situation as become centers of development in their respective communities. Also, within the analyzed context, the impact generated from the association and the opportunity of entering into potential markets like Spain and Italy would be the perfect complement in order to these small businesses achieve maximize production, develop a high quality standards product, but mainly focusing its sustainability as an associated group.

Key words:

Business plan, productive enterprises, international markets, partnerships, market opportunities, trading strategies, export, potential markets, high quality standards, chifle.

INDICE GENERAL.

Certificación del director de tesis.	I
Certificación del tribunal de sustentación.	II
Responsabilidad de autoría.	III
Dedicatoria.	IV
Agradecimiento.	V
Resumen.	VI
Abstrac.	VII
Índice de general.	VIII
Índice de cuadros.	XII
Índice de gráficos.	XIV
Introducción.	1

CAPITULO I.

1. Diagnostico situacional de los emprendimientos productivos comunales de la provincia de Manabí.	4
1.1. Generalidades.	4
1.2. Identificación de los emprendimientos productivos del chifle.	9
• Asociación San Miguel de Palo Largo.	10
• Asociación Esperanza del Mañana.	17
• Asociación San Ramón del Tigrillo.	24

• Asociación agro-artesanal Microempresarial	26
PRODUARTE.	
1.3. Levantamiento de información respecto a sus capacidades productivas y necesidades individuales.	32
1.4. FODA para determinar la situación actual de cada uno de los emprendimientos productivos del chifle.	38
1.5. Análisis contextual y de resultados de los emprendimientos productivos del chifle a partir del FODA.	51

CAPITULO II.

2. Oportunidades de mercado en el exterior para los emprendimientos productivos.	57
2.1. Recopilación de información respecto a la capacidad de producción total de los emprendimientos productivos.	58
2.2. Identificar los clientes potenciales para la comercialización externa del chifle.	60
2.3. Análisis de competencia.	64
2.4. Segmentar los clientes potenciales para la obtención de información.	69
2.5. Estimar los márgenes de beneficio bruto para atender los requerimientos del mercado.	72
2.6. Selección de las tendencias de comercialización con mayores ventajas para los emprendimientos productivos de chifle.	73

CAPITULO III.

3.	Estrategias comerciales que responde a las oportunidades y requerimientos del mercado.	76
3.1.	Identificación de insumos según los requerimientos del mercado.	77
3.2.	Procesos para la producción de chifles según las regulaciones del mercado.	80
3.2.1.	Requisitos sanitarios.	82
3.3.	Empaque y embalaje que mantenga la inocuidad del producto.	91
3.4.	Tramites de exportación.	95
3.5.	Distribución y logística.	100
3.6.	Base de datos sobre mercado meta.	102
3.7.	Determinación del mercado meta.	110
3.8.	Determinación de las características del producto.	119
3.9.	Desarrollo de un plan de marketing.	122
3.10.	Proyecciones financieras en función de las oportunidades de mercado detectadas.	124
3.11.	Asociación.	127

CAPITULO IV.

4.	Aspectos en los que se verá reflejado el impulso comercial en los emprendimientos productivos de la provincia de Manabí.	130
4.1.	Aumento de producción.	130

4.2.	Reducir costos de producción.	130
4.3.	Optimización de capacidad instalada.	130
4.4.	Administración eficiente de recursos.	131
4.5.	Cumplimiento de los requisitos del mercado.	131
4.6.	Marca establecida.	132
4.7.	Mayor organización.	132
4.8.	Mayor nivel de ingresos.	133
	Conclusiones.	134
	Recomendaciones.	136

INDICE DE CUADROS.

Cuadro 1.	Capacidad productiva San Miguel de Palo Largo.	35
Cuadro 2.	Capacidad productiva Esperanza del Mañana.	36
Cuadro 3.	Capacidad productiva PRODUARTE.	37
Cuadro 4.	FODA San Miguel de Palo Largo.	42
Cuadro 5.	FODA Esperanza del Mañana.	43
Cuadro 6.	FODA PRODUARTE.	44
Cuadro 7.	FODA San Miguel de Palo Largo con la identificación de los niveles de proceso.	45
Cuadro 8.	FODA Esperanza del mañana con la identificación de los niveles de proceso.	46
Cuadro 9.	FODA PRODUARTE con la identificación de los niveles de proceso.	47
Cuadro 10.	FODA unificado.	48
Cuadro 11.	FODA unificado con la identificación de los niveles de proceso.	50
Cuadro 12.	Correlación de fortalezas y oportunidades priorizadas.	53
Cuadro 13.	Correlación de debilidades y oportunidades priorizadas.	54
Cuadro 14.	Producción total.	58
Cuadro 15.	Principales destinos del snack de plátano ecuatoriano.	63
Cuadro 16.	Empresas productoras de chifles en Ecuador.	66
Cuadro 17.	Empresas productoras de chifle Perú.	68
Cuadro 18.	Empresas productoras de chifle Costa Rica.	69
Cuadro 19.	Países de destino de los emigrantes ecuatorianos.	72

Cuadro 20. Costo de producción de la funda de 100 gr.	72
Cuadro 21. Correlación entre emigrantes y principales destinos del snack de plátano.	74
Cuadro 22. Medidas de la funda.	92
Cuadro 23. Mediadas de la caja.	93
Cuadro 24. Mediadas de contenedor de 40 pies.	94
Cuadro 25. Países de la unión europea.	103
Cuadro 26. Número de habitantes que tienen los países de la Unión europea.	104
Cuadro 27. Países con moneda Euro.	105
Cuadro 28. Países con otras monedas.	105
Cuadro 29. Principales productos que exporta ecuador a España.	112
Cuadro 30. Principales productos importados por Ecuador desde España.	114
Cuadro 31. Principales productos que exporta Ecuador a Italia.	117
Cuadro 32. Principales productos que importa Ecuador desde Italia.	118
Cuadro 33. Proyecciones de ingresos y egresos.	125

INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1.	Provincia de Manabí e identificación de sus cantones.	10
Grafico 2.	Factores de producción San Miguel de Palo Largo.	13
Grafico 3.	Proceso de elaboración del chifle San Miguel de Palo Largo.	16
Grafico 4.	Factores de producción Esperanza del Mañana.	20
Grafico 5.	Proceso de elaboración del chifle Esperanza del Mañana.	23
Grafico 6.	Factores de producción PRODUARTE.	29
Grafico 7.	Proceso de elaboración de chifle PRODUARTE.	31
Grafico 8.	Producción ideal para los emprendimientos.	34
Grafico 9.	Diseño de funda con sus medidas	92
Grafico 10.	Caja de cartón con sus medidas	93
Grafico 11.	Cadena de suministro	100
Grafico 12.	Balanza Comercial entre la UE y Ecuador	106
Grafico 13.	Mayores Importadores europeos.	108
Grafico 14.	Mayores Exportadores europeos.	109
Grafico 15.	Balanza Comercial entre Ecuador y España.	111
Grafico 16.	Balanza Comercial entre Ecuador e Italia.	116
Grafico 17.	Diseño de etiquetado e información nutricional de funda de 100gr.	121

INTRODUCCIÓN.

El Ecuador es un país que posee privilegios climáticos y geográficos, lo que le permite tener variedad de productos agrícolas, por lo que siempre ha sido productor y exportador de materia prima.

En la actualidad, el Ecuador está impulsando el cambio de la matriz productiva, que no es más que la industrialización de sus productos naturales, no solo para generar bienestar y desarrollo sino también de mejorar la oferta de productos con valor agregado exportables.

En Manabí, provincia costera del Ecuador, se caracteriza por la producción de plátano y elaboración de sus derivados, tanto así, que en distintas comunidades existen emprendimientos productivos, dedicados a la transformación del plátano, siendo el chifle, uno de los productos de mayor elaboración, que tiene un alto nivel de consumo a nivel nacional.

En relación a los emprendimientos productivos sujetos de estudio, se puede señalar que en forma individual han desarrollado actividades productivas que les generan ingresos económicos, siendo la elaboración del chifle una de las más representativas, y relativamente es el producto que les sirve como medio de apalancamiento para financiar sus actividades.

Conociendo que los chifles en la actualidad, son un producto con presencia en algunos mercados internacionales, como en el continente europeo, que es un

demandante habitual y en donde cada vez se suman más países consumidores, se visualizó como una oportunidad, la idea de exportar chifles a otras naciones, con sello e identidad propia de estos emprendimientos. Considerando en este caso, a España e Italia como mercados metas por la gran cantidad de migrantes ecuatorianos que existen en estas naciones y por la existencia de acuerdos comerciales con preferencias arancelarias para los productos del Ecuador.

A pesar de la creciente demanda del chifle, se pudo determinar que como emprendimiento en forma individual es imposible que logren cumplir con los volúmenes requeridos para exportar, por lo que se consideró que la asociatividad de estos grupos productivos, es la estrategia adecuada para lograr tener mayor poder de negociación, cumplir con las cuotas de exportación y crear una marca representante del grupo asociado en los mercados internacionales. El grupo asociado, no solo que podrá afrontar el reto de la internacionalización sino que también, obtendrán la consolidación y beneficios económicos para los emprendimientos que lo conforman.

Paralelamente, a la asociatividad se enfoca los requerimientos de calidad que como producto a exportar es necesario que el chifle posea, en este caso, las más importantes que se describen son: Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) que abarcan la producción del plátano, las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y Análisis de puntos críticos (HACCP), dedicados a la elaboración e inocuidad del chifle.

Finalmente, el trabajo investigativo identifica los niveles de impactos positivos, en los que se verían reflejados los emprendimientos que decidan formar el grupo asociativo para exportar, lo cual implica: incrementar su producción, planificar sus

actividades para administrar mejor los recursos, implementar un proceso de producción competitivo, la creación de una marca que representa al grupo, desarrollar estrategias de promoción y distribución, para así mejorar sus ingresos económicos que permitan sostenibilidad al grupo asociado.

CAPITULO I.

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LOS EMPRESARIOS PRODUCTIVOS COMUNALES DE LA PROVINCIA DE MANABÍ.

1.1. Generalidades.

Lo primero que una persona en condiciones de trabajar debe decidir, es si quiere desarrollar un emprendimiento o si prefiere emplearse, en este caso, la respuesta positiva relacionada con los emprendimientos, es la decisión que marca el punto de partida de la siguiente investigación.

El emprendimiento es pensar y actuar de manera propia, teniendo como “norte” la generación de dinero y bienestar, utilizando en forma óptima las diferentes oportunidades que se presenten en el mercado, una correcta visión y el liderazgo de acción necesario para alcanzar los objetivos del negocio, desde luego, sin olvidar los posibles riesgos a los que suelen estar expuestos los emprendimientos en su etapa inicial.

La idea de emprendimiento puede surgir desde diferentes ámbitos, sin embargo, una forma de cristalizar las ideas de emprendimiento es a través del uso de ciertas técnicas, enfoques, actividades en las cuales la creatividad y el ingenio son las que permiten visualizar las mismas, en este caso, se pueden utilizar: la observación, los hobbies o intereses personales, los avances tecnológicos, las necesidades y problemas personales, los estados de empresas exitosas.

Descubrir o tener una gran idea para iniciar un negocio, es el primer paso en el emprendimiento. Todas las empresas exitosas se iniciaron gracias a una buena idea, pero esto no es suficiente para el actual ambiente competitivo, que obliga a innovar y adaptar esta idea, en donde la globalización, el desarrollo de la tecnología y las telecomunicaciones, pasan a ser factores determinantes, que le permitirán distinguirse de la competencia y mantenerse vigente.

El perfil del emprendedor surge como punto de partida en la determinación de la persona por querer innovar y aventurarse con la idea de nuevos proyectos, en donde los valores, creencias y costumbres permiten establecer ideales, que llegan a ser compartidos por otras personas y logran formar equipos de trabajo, los cuales, no solo generan bienestar al grupo de emprendedores, sino que trasciende hacia otros, que de una u otra forma están vinculados, tanto con la elaboración, producción o en la adquisición del producto o servicio que estos ofrecen.¹

En la provincia de Manabí, destacan un sinnúmero de emprendimientos productivos, que a lo largo del tiempo han ido posicionándose como verdaderos negocios a través de grupos asociados o como grupos independientes. En el presente estudio, se trabajará con los emprendimientos que utilizan el plátano verde como principal materia prima, ya que es un cultivo que se adapta a cualquier tipo de terreno y puede ser producido durante todo el año.

¹ Draier, E., Huarte, J., Méndez, a., y otros. (2013). Claves para emprendedores. Buenos Aires, Argentina: Subsecretaría de Desarrollo Económico.

El plátano se lo produce en provincias de clima cálido como: Guayas, Los Ríos, El Oro, Manabí, Esmeraldas y en clima templado como: Azuay, Bolívar, Cañar, Cotopaxi, Pichincha.

En el Carmen (Manabí), la producción de plátano verde es una de las principales actividades económicas, se encuentran tres variedades de plátano; barraganete, dominico y maqueño; se los utiliza para elaborar: harina, almidón, vinagre, chifles.

Se han detectado inconvenientes importantes relacionados con el desarrollo de la actividad del cultivo de plátano, entre estos, la poca rentabilidad que genera para los pequeños agricultores, debido a que existe un precio referencial para su comercialización, el cual en muchas ocasiones no se lo respeta, vendiéndose el producto a un valor inferior y en otras, son los intermediarios quienes encarecen el producto, limitando la salida del mismo y restringiendo al agricultor de interactuar con el consumidor final, lo que va originando que los agricultores se decepcionen y tiendan a cambiar de producción o al abandono de las plantaciones. Esto se debe a la falta de control de las políticas gubernamentales que al final no transmiten la seguridad necesaria al productor.

Por otra parte, se puede notar el envejecimiento de las superficies cultivadas, que no han sido sometidas a procesos de cuidado y la falta de acciones de mantenimiento lo que genera un bajo nivel de producción y por lo tanto, un producto de baja calidad.

Este panorama, origina que de manera urgente se tomen medidas que conduzcan al resurgimiento de este sector productivo, lo cual dará como resultado un mejoramiento

general del nivel de vida de los pequeños agricultores, incrementado la competitividad y las utilidades originadas en la comercialización interna y externa del producto.

Es así, que teniendo en cuenta los problemas que presentan los pequeños productores, se puede ver la oportunidad de obtener el máximo provecho de su producción, al poder ubicarla como materia prima en los emprendimientos comunales, que elaboran productos derivados del plátano.

Como producto de relevante importancia que se deriva del plátano, entre los más producidos por los emprendimientos comunales se encuentra el chifle, que se caracteriza por su consumo por parte de la población, tanto como un snack o por ser parte complementaria de algunos platos tradicionales de la comida ecuatoriana, en cuanto a su consumo a nivel de América Latina está muy arraigado a la tradición culinaria, mientras que para el resto del mundo es un snack novedoso y por su buen sabor está teniendo mayor consumo, en relación a otros alimentos de este tipo.

En la actualidad, a la elaboración de este producto, se suman empresas de Colombia, Perú y Costa Rica, que están aprovechando la buena presencia del chifle en los mercados internacionales, para competir también con este producto, siendo esta específicamente, la principal razón por la cual se decidió realizar el presente estudio, tomando como ruta los emprendimientos productivos dedicados a la elaboración del chifle con la intención de analizar su desarrollo productivo y verificar la oportunidad de posibles negociaciones con el exterior, a través de una propuesta por parte del investigador que les permita orientar estas posibilidades.

En cuanto a la comercialización del chifle dentro de Ecuador, se encuentran varias empresas que lo hacen tanto a nivel nacional como internacional, pero también se encuentran los emprendimientos productivos, los cuales en su mayoría elaboran el chifle y lo ofertan de una manera informal, ya que no cuentan con una marca o identificación, lo que hace imposible encontrarlos en supermercados o mini markets, pero, si es posible encontrarlos en las tiendas de los barrios en donde tienen su espacio ganado. Se los identifica, por su presentación en fundas plásticas transparente y en algunos casos vienen con un adhesivo con información para contactarlos. Por otro lado, también se pueden encontrar un interesante número de chiflerías artesanales o clandestinas, que cada vez van en aumento en la provincia de Manabí, lo que no ha sido correctamente llevado, ya que muchas veces estas no siguen ninguna reglamentación y no cumplen con las normativas legales de sanidad y calidad, los cuales, tienen una importante participación de mercado a pesar de su informalidad, siendo de esta forma, los competidores directos de los emprendimientos productivos de chifle, por esta razón, es que cada vez, estos emprendimientos están queriendo lograr una mayor organización de sus negocios y encaminarse hacia la creación de una imagen corporativa que les permita posicionar una marca.

Para efectos de lograr la información que permita orientar el desarrollo del proceso investigativo propuesto, se ha considerado cuatro emprendimientos productivos que se encuentran asociados y regulados por el Ministerio de Inclusión Económica y social.

1.2. Identificación de los Emprendimientos Productivos del chifle.

Los emprendimientos considerados están ubicados en numerosos sectores poblacionales de la geografía provincial, se decidió tomar cuatro asociaciones emprendedoras, cuya actividad es la elaboración de chifles de plátano situados en los siguientes cantones:

- Cantón Santa Ana, parroquia Ayacucho, sitio San Miguel de Palo Largo, Asociación San Miguel de Palo Largo.
- Cantón Rocafuerte, sitio Valdez, Asociación Agrícola “Esperanza del Mañana”.
- Cantón el Carmen, sitio San Ramón del Tigrillo, Asociación San Ramón del Tigrillo.
- Cantón Portoviejo, parroquia Rio Chico, microempresa asociativa Agro – Artesanal PRODUARTE.

Grafico N°1.
Provincia de Manabí e identificación de sus cantones.



Fuente: <http://www.manabi.gob.ec/cantones>.
Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis.

- **ASOCIACIÓN SAN MIGUEL DE PALO LARGO.**

La asociación San Miguel de Palo Largo, está ubicada en la Parroquia Ayacucho, cantón Santa Ana, es una Asociación Agrícola, constituida el 10 de octubre del 2006, como una organización de derecho mediante acuerdo ministerial 0796 del MIES.

Está dirigida por la Sra. Ramona Campaña, con RUC 1391741219001, posee 28 asociados.

La Sra. Ramona Campaña, comenta que la idea del proyecto nace de la iniciativa de varias mujeres del sector, que tras reuniones continuas, durante varios meses, comenzaron a darle vida a su idea de negocio, es así, que paralelo a estas reuniones se presentó la oportunidad de recibir el apoyo del Proyecto de Desarrollo Rural Territorial (PRODER), que logró la firma de un convenio el 23 de noviembre del 2008, y con el cual se vino a fortalecer el emprendimiento comunal. En la actualidad, son beneficiarios del proyecto alrededor de 60 familias de las comunidades Palo Largo y Faustino de la parroquia Ayacucho, con una inversión de 81.449,02 dólares, financiados así; PRODER el 74%, \$60.425,88 dólares y por los beneficiarios el 26% restante, \$20.963,14.

La asociación cuenta con una estructura organizacional, la misma que está presidida por una presidenta y su grupo de apoyo está conformado de la siguiente manera:

Presidenta: Sra. Ramona Campaña.

Vicepresidenta: Sra. Lorena Pinargote.

Secretaria: Sra. Luisa Zamora.

Tesorera: Sra. Carolina Roldan.

Su principal misión es mejorar la calidad de vida de los integrantes a través de la creación de fuentes de trabajo y a la vez brindando la posibilidad de adquirir la materia prima a los productores locales.

El recorrido para llegar a sus instalaciones, desde Portoviejo, tarda 50 minutos, tomando la vía principal que lleva a Santa Ana. Se avanza por la calle principal de Santa

Ana, se llega al desvío que lleva a Ayacucho y se lo toma, para luego tomar la vía que lleva a Poza onda, en donde avanzando por unos 10 minutos, llegando al Colegio Técnico Mariscal Ayacucho, que es el punto de referencia para encontrar el letrero de la asociación, el cual indica su entrada. Se debe mencionar que en la actualidad, existe un buen estado de las vías de acceso, lo cual facilita la distribución de sus productos y la movilidad para acceder a la materia prima.

Inicialmente, este emprendimiento comenzó su trabajo con la elaboración de harina de plátano y mermelada, productos cuya elaboración fue aprendida, luego de las capacitaciones brindadas por el Instituto Nacional de Capacitaciones Campesinas (INCCA), posteriormente, fueron incorporando otros productos a su línea productiva como yogurt, café, dulce de leche y chifles, pero estos productos fueron el resultado de capacitaciones brindadas por el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP).

En cuanto a los conocimientos adquiridos sobre administración de la producción, contabilidad básica y de costos, Administración, entre otras capacitaciones, fueron dadas por los estudiantes de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí (ESPAM), los cuales tenían como proyecto de desarrollo social, capacitar a emprendimientos en zonas rurales.

Factores de producción.

Para llevar a cabo la elaboración del chifle se han considerado los siguientes factores de producción (Grafico N°2):



Fuente: Asociación San miguel de Palo Largo.
Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis.

Instalaciones:

Cuentan con un terreno de 8x15m², en el cual se encuentra una edificación de 7x10 m² de cemento en óptimas condiciones, en la misma que realizan sus actividades operativas y administrativas.

Esta edificación está dividida en tres áreas:

1. Área administrativa: En esta se encuentra la recepción y la oficina administrativa, y en la que se encuentran los estantes y refrigeradora en donde están los productos terminados.
2. Área operativa de harina de plátano, mermelada y dulce de leche.
3. Área operativa de chifle.

Proveedores:

Como proveedores de plátano barraganete cuentan con: productores locales y socios, mientras que el aceite (oleína) es exclusivo de la Fabril.

Mano de obra:

La mano de obra son los mismos socios, que se turnan y rotan para el desarrollo de las distintas actividades que requieren los productos, generando así un trabajo equitativo.

Maquinaria:

La maquinaria con la que cuentan es la siguiente: 3 rebanadoras de uso manual, 3 cocinas freidoras, 2 básculas, 1 selladora. Una de las cocinas freidoras fue donado por parte del municipio de Santa Ana.

Proceso de elaboración del chifle.

El proceso de elaboración de chifles lo realizan todos los días, de acuerdo a un cronograma preestablecido, en este caso, ocho personas trabajan en el proceso, los cuales rotan diariamente. El proceso empieza definiendo el grupo de trabajo, luego se procede a la selección de la materia prima; la cual proviene de los sectores aledaños del sector y utilizan como base el plátano barraganete; posteriormente los plátanos calificados se los coloca dentro de tinas o gavetas llenas de agua y suele agregársele jugo de limón o sal para que el plátano no se manche luego de ser pelado, luego se procede a pasarlos por la rebanadora manualmente, haciendo que las hojuelas de plátano caigan de forma directa a la freidora, una vez que el aceite (oleína) haya sido calentado, en donde pasan a freírse por alrededor de 5 minutos, luego el chifle pasa a una mesa de acero para reposar por 20 minutos y de aquí es enfundado, pesado y sellado. Trabajan en equipo de cuatro personas y cada grupo tiene a su haber el uso de una cocina freidora.

Grafico N°3.
Proceso de elaboración del chifle San Miguel de Palo Largo.



Fuente: Asociación San Miguel de Palo Largo.
Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis.

Elaboran 1.300 fundas de chifles semanales en presentaciones de 50gr, 200gr, 400gr. Su producción es mínima y no poseen una presentación distintiva (funda impresa con logo). Aun así, dan cumplimiento a importantes pedidos provenientes de Portoviejo, Manta y en ciertas ocasiones de Guayaquil.

El principal problema que encuentran es la falta de mercado para su producto, es por este motivo que laboran bajo pedido, poseen registro sanitario, pero no es posible visualizarlo, debido a que todavía no tienen una funda impresa con marca y logo, su volumen de producción es bajo. Entre sus problemas también está la falta de vehículo para distribuir el producto, haciéndose notar que la mayoría de los requerimientos de chifles son de clientes residentes en Portoviejo y Manta, razón por la cual, se fleta

transporte para realizar la entrega y cuando es para la zona de Santa Ana usan transporte público, los mismos que son entregados por los socios.

- **ASOCIACIÓN ESPERANZA DEL MAÑANA.**

Los emprendedores que conforman la asociación agrícola “Esperanza del Mañana” del sitio Valdez, cantón Rocafuerte, están representados por la Sra. Maryuri Guerrero, iniciaron sus actividades el 28 de enero del 2.000, mediante acuerdo número 0038 del Ministerio de Agricultura, Ganadería y pesca (MAGAP) la asociación obtuvo su vida jurídica, esto ayudó a la institución en trámites para obtener financiamiento para sus ideas, es así que desde ese año la asociación es cliente de la Cooperativa Codesarrollo de Portoviejo la cual le facilita microcréditos a sus socios, su RUC es 1391733097001.

En cuanto a lo que fue el surgimiento de la asociación la señora Dolores Lucas Zambrano Ex presidenta de la asociación comentó que el emprendimiento tenía la iniciativa de comenzar sus actividades con la cría de ganado porcino y la elaboración de productos alimenticios, pero que al final optaron solo por la elaboración de productos alimenticios, es así, que su dedicación y arduo trabajo les sirvió para captar la atención de autoridades y diversas instituciones, es así que en el 2003 el Instituto Nacional de Capacitaciones Campesinas (INCCA) capacitó durante seis meses a los socios en cuanto a relaciones humanas, formas de emprender una microempresa agroindustrial de mermeladas y harina de plátano.

De este modo, muchas Instituciones del Estado llegaron a la Asociación, la cual no ha cerrado sus puertas desde entonces, lo cual ha permitido que se mantengan firmes en su propósito de lograr que el emprendimiento se posicione como un negocio reconocido por sus productos.

En el año 2005, con la adquisición de un terreno a través de un crédito hipotecario financiado por la Cooperativa Codesarrollo y cancelado mediante cuotas mensuales, producto de las ventas de rifas, tongas, bingos entre los mismos socios permitió que la asociación se consolide como grupo asociativo, lo cual se convirtió en una importante motivación para seguir adelante con su idea de negocio.

En ese año la esposa del Prefecto de Manabí, el Ing. Mariano Zambrano, visitó la Asociación, demostrando mucho interés por ayudarles y darles facilidades de recursos para lograr cumplir otros objetivos que tenían en mente. El INCCA por su parte elaboró el primer perfil del proyecto el cual fue enviado a la capital, concretamente a la Agencia de Desarrollo y Recursos Asistenciales (ADRA).

En el año 2009 del CODEPMOC con supervisión del MIES y el IEPS les concedió un desembolsado un monto de \$49.200,00 con una pequeña contraparte de la Asociación. Lo que se solventó con un crédito en el Banco Nacional de Fomento (BNF) y sirvió para iniciar la construcción de la planta Industrial y la compra de maquinarias para el procesamiento del chifle de plátano.

La asociación cuenta con una estructura organizacional, la misma que está presidida por una presidenta y su grupo de apoyo está conformado de la siguiente manera:

Presidente: Sra. Maryuri Guerrero Montes.

Vicepresidente: Sr. Ángel Montes Guerrero.

Secretaria: Sra. Betsi Celorio Solórzano.

Tesorero: Sr. Edilberto Zambrano Vélez.

Esta directiva comenzó con sus actividades el 16 de febrero del 2012 y culminará en el 2014, con la opción a reelección, en caso de que los socios por medio de votación así lo decidieren.

El recorrido para llegar a sus instalaciones, desde Portoviejo, tarda 50 minutos, tomando la vía principal que lleva a Crucita. Se avanza hasta llegar al desvío de Rocafuerte, en donde una vez en centro se procede a ir al desvío que lleva a Tabacales, por el cual se avanzan unos 20 minutos, hasta llegar al sitio Valdez, una vez aquí se busca la entrada de las Acacias que es el punto de referencia para encontrar el letrero de la asociación, ya que está al frente de la entrada del emprendimiento. Se debe mencionar que en la actualidad, existe un buen estado de las vías de acceso, lo cual facilita la distribución de sus productos y la movilidad para acceder a la materia prima.

Inicialmente, este emprendimiento comenzó su trabajo con la elaboración de harina de plátano y mermelada, actividad que fue asesorada por las capacitaciones brindadas por el Instituto Nacional de Capacitaciones Campesinas (INCCA), luego

agregaron los chifles a su línea productiva, cuya producción fue el resultado de capacitaciones brindadas por el Servicio de Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP), en cuanto a los conocimientos sobre administración de materia prima, contabilidad, costos y capacitaciones, estos fueron dados por parte de estudiantes de la Universidad Técnica de Manabí (UTM), Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), Consejo de Desarrollo del Pueblo Montubio (CODEMOC), por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (MAGAP).

Factores de producción.

Para llevar a cabo la elaboración del chifle se han considerado los siguientes factores de producción (Grafico N°4):



Fuente: Asociación Esperanza del Mañana.
Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis.

Instalaciones:

Cuentan con un terreno de 100x42m², en el cual se encuentra dos edificaciones: la primera de 10x11m² y la segunda de 12x11m² son de cemento en óptimas condiciones, en la misma que realizan sus actividades operativas y administrativas.

Primera edificación está dividida en dos áreas:

1. Área administrativa: En esta se encuentra la recepción y la oficina administrativa.
2. Área del comedor: En donde se reúnen los socios para ingerir sus alimentos luego de largas jornadas de trabajo.

Segunda edificación está dividida en tres áreas:

1. Área operativa de harina de plátano.
2. Área operativa de chifle y mermelada.
3. Área de productos terminados.

Proveedores:

Como proveedores de plátano barraganete cuentan con: productores locales y socios, mientras que el aceite (oleína) es exclusivo de la Fabril.

Mano de obra:

La mano de obra utilizada son los mismos socios, quienes en grupos de trabajo, han tomado la responsabilidad de desarrollar las actividades que requieren la elaboración de los distintos productos.

Maquinaria:

La maquinaria con la que cuentan es la siguiente: 1 rebanadora eléctrica, 2 cocinas freidoras, 1 báscula, 1 selladora.

Proceso de elaboración del chifle.

El proceso de elaboración de chifles lo realizan solo el día miércoles, de acuerdo a un cronograma preestablecido, en este caso, seis personas trabajan en el proceso, los cuales rotan de ser necesario. El proceso empieza definiendo el grupo de trabajo, luego se procede a la selección de la materia prima; la cual proviene de los sectores aledaños del sector y utilizan como base el plátano barraganete; posteriormente los plátanos calificados se los coloca dentro de tinas o gavetas llenas de agua y suele agregársele jugo de limón o sal para que el plátano no se manche luego de ser pelado, luego se procede a pasarlos por la rebanadora eléctrica, haciendo que las hojuelas de plátano caigan de forma directa a la freidora, una vez que el aceite (oleína) haya sido calentado, en donde pasan a freírse por alrededor de 5 minutos, luego el chifle pasa a una mesa de acero para reposar por 20 minutos y de aquí es enfundado, pesado y sellado. Trabajan

en equipo de dos personas por la mañana para el pelado y lavado del plátano y cuatro personas por la tarde en el freído y empackado.

Grafico N°5.
Proceso de elaboración del chifle Esperanza del Mañana.



Fuente: Asociación Esperanza del Mañana.
Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis.

La producción es de 290 fundas semanales en presentaciones de 50gr. Su producción es mínima y no poseen una presentación distintiva (funda impresa con logo). Aun así cumplen con pedidos a clientes generalmente fijos en Portoviejo y Rocafuerte.

En este emprendimiento hay 33 socios, pero no todos participan del proceso productivo y de comercialización, tanto así, que a estos procesos se los lleva acabo en forma voluntaria por un pequeño grupo de asociados quienes han asumido la responsabilidad de mantener en funcionamiento las actividades de la asociación.

No tienen Registro Sanitario y la presentación del producto es en fundas de polietileno simple, sin logotipo, cuya distribución de productos la realizan en transporte público.

- **ASOCIACIÓN SAN RAMÓN DEL TIGRILLO.**

El grupo de emprendedores están ubicados en el sitio San Ramón del Tigrillo, cantón El Carmen, poseen RUC 1792166012001, esta asociación está conformada por agricultores plataneros, están representados por el Sr. Wellington Cornejo.

El Sr. Cornejo, comparte como fue la creación de la asociación, que nace con la iniciativa de varios moradores que cada semana se reunían para conversar y planificar una actividad que beneficiara a la comunidad y por supuesto a los integrantes del grupo, esto sucedió hace 13 años, lo que originó la generación de proyectos productivos, que requerían que estuviesen constituidos como asociación, es aquí que comienzan sus actividades para conformarse como asociación, y es en el 2005 que el grupo alcanza su objetivo bajo el amparo del MIES, lo que comenzó con 10 integrantes, ahora son 61 socios activos.

La asociación cuenta con una estructura organizacional, la misma que está presidida por un presidente y su grupo de apoyo está conformado de la siguiente manera:

Presidente: Señor Wellington Cornejo.

Vicepresidente: Wilson Cevallos.

Tesorero: Luis Lucas.

Secretaria: Irene Cedeño.

Coordinador: Klever Vélez.

Vocal: Luz Mendoza.

Vocal: Antonio Mendoza.

Poseen su propio espacio, un terreno de 1.20 Ha., con una estructura ya construida y maquinaria destinada a la producción de la harina de plátano contando con el apoyo de la Agencia Belga de Desarrollo (CTB) y el Consejo Provincial de Manabí. Mientras que para el proyecto de elaboración de chifle, tienen una estructura que todavía no está finalizada y aún le falta la maquinaria de producción, esto se debe a que este proyecto se lo ha detenido, por darle prioridad a la harina de plátano, pero el señor Wellington Cornejo informa que piensan retomarlo en un futuro cercano.

Por lo tanto, los socios que poseen plantaciones de plátano tienen la intención de convertirse en los proveedores de la materia prima básica para cuando se entre en la etapa de procesamiento y transformación de la misma, que más tarde les asegure la venta de la producción a un precio justo y así convertirse en microempresarios.

Han recibido capacitaciones en el ámbito productivo de lo que es el cultivo y control de las plantaciones del plátano, por parte de distintas organizaciones, como el MAGAP y el INIAP, mientras que en el área administrativa no tienen ninguna capacitación.

Esta asociación se encuentra a 4 horas y media de Portoviejo, ya que hay que viajar hasta el Carmen, en donde se toma el bypass por el cual se avanza por unos 15

minutos siguiendo como referencia la señalización que nos indica la entrada hacia San Ramón de Tigrillo, desde aquí se avanza alrededor de unos 45 minutos, en línea recta, pasando por varios poblados, hasta llegar a la asociación.

- **ASOCIACIÓN MICROEMPRESARIAL AGRO-ARTESANAL PRODUARTE.**

La microempresa asociativa Agro – Artesanal “PRODUARTE”, con RUC 1391805012001 está representado por la Sra. Amelia Valdez, la cual comenta que la asociación se conformó con fondos provenientes del Instituto de Economía Popular y Solidaria – Programa de Desarrollo del Corredor Central “IEPS – PDCDC”, entidad adscrita al Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES). Su labor y gestión asociativa es bastante acertada, ya que, se pudo conocer que los socios del emprendimiento elaboran en forma participativa el plan estratégico de fortalecimiento institucional, esto con la finalidad de mostrar la realidad socio - organizativa interna, el empoderamiento y compromiso que tienen con la asociación en el desarrollo de programas, proyectos y actividades que permitan el crecimiento productivo local y el bienestar familiar.

Esta microempresa asociativa agro – artesanal de emprendedores PRODUARTE, tiene su sede en el recinto San Gabriel sito el Rodeo, parroquia Rio Chico Cantón Portoviejo, está conformada por 38 miembros.

La asociación cuenta con una estructura organizacional, la misma que está presidida por una presidenta y su grupo de apoyo está conformado de la siguiente manera:

Presidente: Sra. Amelia Valdez.

Vicepresidente: Sr. Edwin Pinargote.

Secretaria: Sra. Magdali Barreiro.

Tesorero: Sra. Miralla Olgún.

Esta directiva, comenzó con sus actividades desde el 4 de febrero del 2013 y culminara en el 2015, con posibilidad a la reelección.

Tienen un nivel organizativo muy bueno, ya que entre sus integrantes, se encuentran líderes de organizaciones campesinas, organizaciones barriales, que tienen experiencia en cuanto a la realización de proyectos para sus comunidades. Así mismo para poder direccionar mejor el grupo asociativo, se han visto en la obligación de asesorarse con el conocimiento y manejo técnico del talento humano adecuado, brindado así como también de la provisión de recursos económicos, por varias instituciones gubernamentales como él, Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS), Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), que han permitido complementar sus actividades y el fortalecimiento de la asociación.

Su ubicación es estratégica, ya que desde Portoviejo se encuentra a 30 minutos yendo por el carretero principal vía Calderón, en el sector de San Gabriel, antes de la curva de playa prieta, se puede divisar el letrero de entrada a la asociación.

Comenzaron sus actividades con la elaboración de productos artesanales a base de zapan, esto surge por la iniciativa de la Sra. Amelia Valdez que tiene 8 años de experiencia en cuanto a la elaboración de estos productos, es así, que ella tomó la iniciativa de enseñarles a los otros socios a realizar artesanías y adornos aprovechando el uso del zapan, de esta forma, adoptaron una actividad económica en base a un producto que no es tomado en cuenta y muchas veces considerado como desperdicio, mientras que, para iniciar el proceso de la elaboración de chifle, esta fue por decisión de todos los socios al querer hacer otro producto, que les ofreciera mayor rentabilidad a la asociación. Partiendo de esta iniciativa, comenzaron a investigar y experimentar cómo hacer chifles, y, una vez que dominaron el proceso decidieron realizar la adquisición de maquinarias básicas para iniciar el respectivo proceso de elaboración del producto. Es importante señalar, que para el proceso de elaboración no se recibió ninguna capacitación, en cambio, si se han tenido importantes capacitaciones relacionadas con el manejo administrativo y de buenas prácticas de manufactura, por parte del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) entre otras.

Factores de producción.

Para llevar a cabo la elaboración del chifle se han considerado los siguientes factores de producción (Grafico N°6):

Grafico N°6.



Fuente: Asociación Agro-Artesanal PRODUARTE.
Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis.

Instalaciones:

Cuentan con un terreno de 11x40m², en el cual se encuentra una edificación de dos plantas de 10x7.5m² de cemento en óptimas condiciones, en la misma que realizan sus actividades operativas y administrativas.

Esta edificación está dividida en tres áreas:

1. Área administrativa: Se encuentra la oficina administrativa y el área de artesanías de zapan.
2. Área operativa de chifle (planta baja).
3. Área de productos terminados y atención al cliente (planta baja).

Proveedores:

Como proveedores de plátano barraganete cuentan con: productores locales y productores de la bramadora (El Carmen), mientras que el aceite (oleína) es exclusivo de la Fabril.

Mano de obra:

La mano de obra son los mismos socios, que se turnan y rotan para el desarrollo de las distintas actividades que requieren los productos, generando así, un trabajo equitativo.

Maquinaria:

La maquinaria con la que cuentan es la siguiente: 1 rebanadora eléctrica, 1 cocinas freidoras, 1 básculas, 1 selladora.

Proceso de elaboración del chifle.

El proceso de elaboración de chifles lo realizan solos el día jueves, de acuerdo a un cronograma preestablecido, en este caso, cinco personas trabajan en el proceso, los cuales rotan semanalmente. El proceso empieza definiendo el grupo de trabajo, luego se procede a la selección de la materia prima; la cual proviene de los sectores aledaños del sector y utilizan como base el plátano barraganete; posteriormente los plátanos calificados se los coloca dentro de tinas o gavetas llenas de agua y suele agregársele

jugo de limón o sal para que el plátano no se manche luego de ser pelado, luego se procede a pasarlos por la rebanadora eléctrica, haciendo que las hojuelas de plátano caigan de forma directa a la freidora, una vez que el aceite (oleína) haya sido calentado, en donde pasan a freírse por alrededor de 5 minutos, luego el chifle pasa a una mesa de acero para reposar por 20 minutos y de aquí es enfundado, pesado y sellado. Trabajan en equipo de dos personas por las mañana para el pelado y lavado del plátano y tres personas en la tarde para el freído y empacado.

Grafico N°.7
Proceso elaboración de chifle PRODUARTE.



Fuente: Asociación Agro-Artesanal PRODUARTE.
Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis.

Su producción actual es de 130 fundas entre las presentaciones de 400gr y 200gr. Su producción es mínima y no poseen una presentación distintiva (funda impresa con logo). Aun así parte de su producción es para pedidos en Calderón y otra parte es para el consumo interno de sus socios.

No tienen Registro Sanitario y la presentación del producto es en fundas de polietileno simple, sin logotipo, la distribución de los productos los hacen transporte público.

1.3. Levantamiento de información respecto a sus capacidades productivas y necesidades individuales.

Para poder determinar la capacidad de producción de los emprendimientos productivo, primero se debe tener bien claro los conceptos de:

- Capacidad instalada: Es la capacidad real de trabajo y considera las disminuciones de tiempo previstas para el mantenimiento preventivo de los medios de trabajo.
- Capacidad disponible: Esta capacidad es con la que realmente trabaja una empresa ya que se reconoce las deficiencias con las que normalmente labora la organización.
- Capacidad necesaria: Es la capacidad que se requiere para cumplir con un programa o plan de producción determinado.
- Capacidad utilizada: Es la capacidad que realmente se consumió en la elaboración de la producción.
- Capacidad ociosa: Se entiende como la capacidad instalada que no se utiliza o es subutilizada.²

² Cabas, N., Chamorro, O., Fontalvo, T., (2011) Libro Gestión de la Producción y Operaciones. ESPAÑA: Eumed.

Una vez comprendidos estos conceptos, se decidió entrevistar al emprendedor y gerente de la pequeña empresa productora de chifle “CHIFLE CAMPEON”, Sr. Fabricio Álvarez, quien tiene 5 años en el negocio y debido a su experiencia resulto ser el candidato idóneo para proveer de información primaria. Al momento de responder las preguntas, el Sr. Álvarez, no tuvo ningún recelo y es más se mostró muy entusiasta al ser tomado en cuenta en la entrevista para la obtención de esta información, en donde también compartió su historia como emprendedor.

Para el Sr. Álvarez no fue nada fácil al inicio, es por esta razón, lo que en primer instancia realizo fue el obtener el registro sanitario, lo cual le permitió entrar en el mercado y competir, ya que al no contar con este certificado, se le presentaban muy pocas oportunidades de ventas, por el nivel de exigencia de calidad y salubridad que en la actualidad se exige, teniendo en cuenta esta situación, su principal recomendación para quienes desean iniciar un emprendimiento es la obtención del registro sanitario.

Esta información está sujeta a una jornada de 8 horas laborables en donde: 1 cocina freidora, 200 litros de aceite, 10 cilindros de gas y 4 onzas de sal se pueden freír 6300 plátanos que equivalen a 14 tachos de 25 libras o 350 libras de chifle al día.

Grafico N°.8

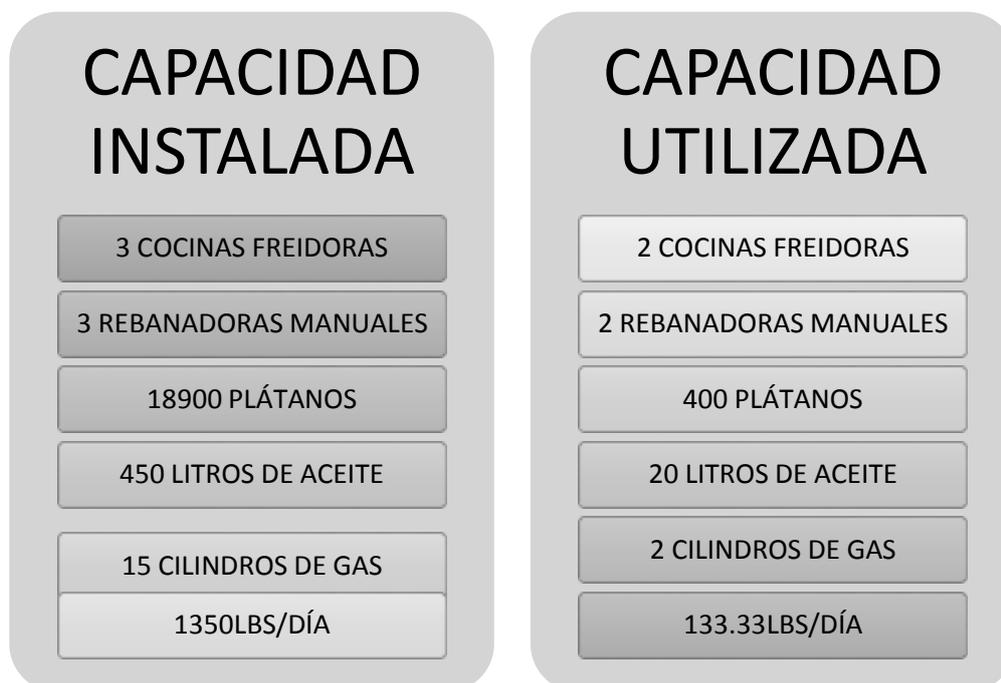
350 LIBRAS DE CHIFLE					
6300 PLÁTANOS	150 LITROS DE ACEITE OLEINA	10 CILINDROS DE GAS	4 ONZAS DE SAL	1 REBANAD ORA ELECTRICA	1 COCINA FREIDROR A

Fuente: Señor Fabricio Álvarez.

Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis.

Haciendo uso de esta información se procede a realizar el análisis de la realidad de cada emprendimiento productivo, comparando sus capacidades productivas versus las referencias brindadas por el entrevistado. Consecuentemente se identificarán los problemas que aquejan a los emprendimientos y la forma de cómo estos pasan a ser factores determinantes en cuanto a su nivel de desempeño. No se consideró a la asociación San Ramón del Tigrillo, debido a que en la actualidad no están produciendo chifles.

Cuadro N°1.
Asociación San Miguel de Palo Largo



Fuente: Asociación San Miguel de Palo Largo.
Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis.

Su capacidad de producción es de 260 fundas diarias de chifles y entre sus necesidades, se detectó lo siguiente:

- Bajo margen de utilidad.
- Limitado presupuesto para financiar sus actividades productivas.
- Falta de mercado donde ubicar su producto.
- Deficiente uso de la capacidad instalada.
- Pocos conocimientos administrativos y financieros.
- No tienen marca.
- No tienen una funda con logotipo que los identifique.
- Escasa distribución y promoción del chifle.

Cuadro N°2.
Asociación Esperanza del mañana.



Fuente: Asociación Esperanza del Mañana
Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis

La capacidad de producción de este emprendimiento es de 290 fundas de chifles y lo hacen una vez a la semana, entre sus necesidades, se detectó lo siguiente:

- Bajo margen de utilidad.
- Escasa organización y compromiso por parte de los socios.
- Limitado presupuesto para financiar sus actividades productivas.
- Falta de mercado donde ubicar su producto.
- Deficiente uso de la capacidad instalada.
- Pocos conocimientos administrativos y financieros.
- No tienen marca.
- No tienen una funda con logotipo que los identifique.
- No tienen registro sanitario.
- Escasa distribución y promoción del chifle.

Cuadro N°3.
Asociación agro-artesanal PRODUARTE.



Fuente: Asociación Agro-Artesanal PRODUARTE
Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis

La capacidad productiva de esta asociación es de 130 fundas de chifles y lo hacen una vez a la semana, entre sus necesidades, se pudo detectar lo siguiente:

- Bajo margen de utilidad.
- Limitado presupuesto para financiar sus actividades productivas.
- Falta de mercado donde ubicar su producto.
- Deficiente uso de la capacidad instalada.
- Pocos conocimientos administrativos y financieros.
- No tienen marca.
- No tienen una funda con logotipo que los identifique.
- No tienen registro sanitario.
- Escasa distribución y promoción del chifle.

1.4. FODA para determinar la situación actual de cada uno de los emprendimientos productivos del chifle.

Para el desarrollo del FODA de los emprendimientos productivos solo se consideró a 3 de ellos, excluyendo a la Asociación de San Ramón del Tigrillo, debido a que esta asociación en la actualidad solo se está dedicando a la elaboración de la harina de plátano, aunque en un principio se la tomó en cuenta porque estaba en proceso de iniciar la elaboración de chifles el proyecto en la actualidad se encuentra detenido, por decisión de los socios, quienes han procurado darle mayor prioridad a la producción de harina de plátano, señalando que no descartan la posibilidad de darle vida nuevamente a este proyecto, ya que existe la inversión en estructura, a la cual le falta terminar de equipar y habilitar.

El FODA, también conocido como análisis ambiental, es un proceso investigativo de los ambientes de una organización, debido a que la organización es un sistema abierto en el que interactúan fuerzas internas y externas, para su mejor interpretación se los divide en: diagnóstico estratégico interno y diagnóstico estratégico externo.

Diagnóstico estratégico interno se lo define de esta manera porque son el conjunto de actividades cuyo rendimiento depende única y exclusivamente del desempeño interno de la organización, en el que se identifican: el nivel estratégico, nivel operativo y nivel de apoyo. Estos son los lineamientos por los cuales se definirán las fortalezas y debilidades de la organización.

Nivel estratégico: Donde se establece la dirección de la organización.

- **Componente organizativo:** Se analiza la estructura organizacional, las políticas, los objetivos, las estrategias.
- **Componente comunicación:** Esta todo lo relacionado con la comunicación estratégica y sus competentes: imagen corporativa, publicidad relaciones públicas.

Nivel operativo: Son los procesos que van desde la recepción de la materia prima, procesos de producción hasta cuando el producto está listo para ser distribuido.

- **Gestión de procesos:** Se refiere a toda la ingeniería de procesos: estandarización, sistematización y automatización de procesos.
- **Productos y servicios:** Se refiere al análisis de la caracterización del producto: calidad normativa, calidad atractiva, valor agregado.

Nivel de apoyo: Son componentes que dan el soporte para que funcione la cadena de valor.

- **Componente financiero:** Se analiza la actividad financiera, estructura presupuestaria, la autogestión financiera.
- **Componente comercialización - Marketing mix:** producto, precio plaza y promoción.

- **Componente recursos humanos:** La forma de gestionar el recurso humano, con: capacitaciones, las remuneraciones, los incentivos, el clima organizacional y el liderazgo.
- **Componente tecnológico:** Se lo analiza desde dos aspectos: inventario tecnológico y diagnóstico tecnológico.

Diagnóstico estratégico externo está compuesto por factores sobre los que la organización no tiene control, en el que se puede identificar: componente económico, componente político, componente legal, componente socio – cultural, componente tecnológico, componentes proveedores, componente competencia, componente internacional. Estos son los lineamientos por los cuales se definirán las oportunidades y amenazas de la organización.

- **Componente económico:** Se refiere a la forma en que se administran los recursos de un país en beneficio de la sociedad.
- **Componente político:** Se analiza la influencia de los gobiernos, sus preferencias sobre los modelos de producción, sus políticas respecto al sector económico donde se encuentra la organización a ser analizada y el predominio de los grupos de poder y la partidocracia.
- **Componente legal:** Se analiza la normativa legal que pueda afectar el desarrollo de las actividades de la organización, como la normativa fiscal, la ambiental, la laboral entre otras.
- **Componente socio – cultural:** Se describen características de la sociedad como la calidad de vida, las creencias, costumbres, tradiciones, ética, entre

otros que se consideren pertinentes y que influyan en el desenvolvimiento organizacional.

- **Componente tecnológico:** Se refiere a un análisis comparativo del nivel tecnológico al que se tiene acceso en el país versus el que se está utilizando a nivel internacional.
- **Componente proveedores:** las organizaciones toman recursos del medio externo entre los cuales tenemos: financieros, materias primas, tecnológicos y humanos, que en el proceso productivo, son transformados en bienes.
- **Componente competencia:** Es el análisis del conjunto de competidores actuales y potenciales para determinar sus capacidades y falencias frente a las nuevas organizaciones.
- **Componente internacional:** Se refiere a las condiciones y normativas globales que afectan a todo el mundo.³

Es así que para poder armar el FODA se procedió a entrevistar a los presidentes de cada una de las asociaciones sujetas a estudio y a conversar de forma más abierta con los socios, para obtener la información requerida.

Una vez obtenida la información pertinente, se pudo determinar que la conversación con los socios fue muy explícita, ya que ellos describen su malestar respecto a la situación que viven los emprendimientos y la forma en ellos se enfrentan a estos, mientras que la entrevista con los presidentes fue más formal y la información que ellos brindaron fue enfocada hacia sus actividades: producción, comercialización, fuentes de financiamiento, compras de materias primas y equipos.

³ Sangucho, A. (2011) Diagnostico estratégico. Quito: Escuela Politécnica Nacional.

Luego de combinar los puntos de vista expresados por los informantes de cada emprendimiento, se procedió a armar las fortalezas y debilidades, según los niveles de procesos, que propone el diagnóstico estratégico interno. Mientras que para armar la parte de las oportunidades y amenazas, se analizan situaciones que se presentan en el entorno de los emprendimientos, considerando los aspectos que ellos perciben como positivo o negativo.

De acuerdo a lo señalado, los resultados obtenidos en los emprendimientos fueron los siguientes;

Cuadro N°4.

ASOCIACION SAN MIGUEL DE PALO LARGO	
AMBIENTE INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
*BUEN TRABAJO EN EQUIPO	*NO PLANIFICAN SUS ACTIVIDADES
*TIENEN REGISTRO SANITARIO	*CARECEN DE METODO PRODUCTIVO COMPETITIVO
*BAJO COSTO DE MATERIAS PRIMAS	
*DISPONIBILIDAD DE MATERIAS PRIMAS	*NO HAY UNA PLANIFICACION FINANCIERA
*CAPACITACIONES CONSTANTES	
*PARTICIPAN OCASIONAL EN FERIAS Y EVENTOS	*NO TIENEN MARCA
	*BAJO NIVEL DE PARTICIPACION DEL MERCADO
AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
*APOYO POR PARTE DE INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES	*INCREMENTO DEL COSTO DE LA MATERIA PRIMA
*DEMANDA DEL PRODUCTO	*ESCASEZ DEL PLATANO
*CONFIANZA EN LOS PROVEEDORES DE ZONAS LOCALES	*COMPETENCIA DE GRANDES COMPAÑIAS Y CHIFLERIAS ARTESANALES
	*NUEVOS REQUISITOS PARA LA COMERCIALIZACION DE CHIFLE

Fuente: Asociación San Miguel de Palo Largo.
Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis.

Cuadro N°5.

ASOCIACION ESPERANZA DEL MAÑANA	
AMBIENTE INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
*BAJO COSTO DE MATERIAS PRIMAS *DISPONIBILIDAD DE MATERIAS PRIMAS *CAPACITACIONES CONSTANTES *PARTICIPAN OCASIONAL EN FERIAS Y EVENTOS	*NO TIENEN REGISTRO SANITARIO *NO HAY UN BUEN TRABAJO DE EQUIPO *NO HAY UNA PLANIFICACION FINANCIERA *CARECEN DE METODO PRODUCTIVO COMPETITIVO *NO PLANIFICAN SUS ACTIVIDADES *NO TIENEN MARCA *BAJO NIVEL DE PARTICIPACION DEL MERCADO
AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
*APOYO POR PARTE DE INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES *DEMANDA DEL PRODUCTO *CONFIANZA EN LOS PROVEEDORES DE ZONAS LOCALES	*INCREMENTO DEL COSTO DE LA MATERIA PRIMA *ESCASEZ DEL PLATANO *COMPETENCIA DE GRANDES COMPAÑIAS Y CHIFLERIAS ARTESANALES *NUEVOS REQUISITOS PARA LA COMERCIALIZACION DE CHIFLE

Fuente: Asociación Esperanza del Mañana.

Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis.

Cuadro N°6.

ASOCIACION PRODUARTE	
AMBIENTE INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
*BUEN TRABAJO EN EQUIPO	*NO PLANIFICAN SUS ACTIVIDADES
*BAJO COSTO DE MATERIAS PRIMAS	*CARECEN DE METODO PRODUCTIVO COMPETITIVO
*DISPONIBILIDAD DE MATERIAS PRIMAS	
*CAPACITACIONES CONSTANTES	*NO HAY UNA PLANIFICACION FINANCIERA
*PARTICIPAN OCASIONAL EN FERIAS Y EVENTOS	*NO TIENEN REGISTRO SANITARIO
	*NO TIENEN MARCA
	*BAJO NIVEL DE PARTICIPACION DEL MERCADO
AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
*APOYO POR PARTE DE INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES	*INCREMENTO DEL COSTO DE LA MATERIA PRIMA
*DEMANDA DEL PRODUCTO	*ESCASEZ DEL PLATANO
*CONFIANZA EN LOS PROVEEDORES DE ZONAS LOCALES	*COMPETENCIA DE GRANDES COMPAÑIAS Y CHIFLERIAS ARTESANALES
	*NUEVOS REQUISITOS PARA LA COMERCIALIZACION DE CHIFLE

Fuente: Asociación PRODUARTE.

Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis.

Es importante indicar que cada valoración de las fuerzas detectadas, fue luego clasificada de acuerdo a los componentes utilizados para el direccionamiento en el ámbito interno y externo, tal como los indican los cuadros: 7, 8, 9 y 11.

Cuadro N°7. Asociación San Miguel de Palo Largo.

NIVEL DE PROCESOS	MACROPROCESOS	PROCESOS	DIAGNOSTICO	INTERNO		EXTERNO	
				F	D	O	A
ESTRATÉGICO	Organizacional	Cultura organizacional	Su trabajo en equipo esta dirigido a cumplir con las exigencias del cliente	X			
		Estructura funcional	Tienen un buen equipo de trabajo	X			
		Planificación	No tienen una planificación adecuada de sus actividades		X		
		Estructura legal	Cumplen con la reglamentacion establecida, tienen registro sanitario	X			
OPERACIONAL	Suministro	Materia prima	Bajo costo de la materia prima	X			
			Disponibilidad de materia prima	X			
	Producción	Productividad	No hay una planificacion de producción, pero cumplen con sus pedidos	X			
			Carecen de un metodo de producción competitivo		X		
	Infraestructura	Capacidad instalada	Tienen la capacidad instalada para afrontar una mayor demanda	X			
		infraestructura	Infraestructura adecuada para la producción	X			
APOYO	Financiero	Presupuesto	No hay una planificacion financiera		X		
	Talento Humano	Formación y Capacitación	Reciben capacitaciones	X			
		Liderazgo	Existe un liderazgo basado en ejemplo y la practica	X			
	Marketing	Plaza	La principal vitrina promocional de los emprendimientos es la participacion ocasional de ferias y eventos	X			
		Precio	Los precios de los emprendimientos productivos son competitivos	X			
		Promoción	No hay una adecuada promoción, solo es "el boca a boca"			X	
			No tienen una marca que promocionar			X	
Servicio	Utilizan el transporte publico para hacer entrega de sus productos			X			
MACROECONOMIA	Políticas Economicas		Impulso por parte del gobierno al desarrollo de la matriz productiva			X	
			Apoyo de instituciones gubernamentales (MAGAP,MIES,IEPS)			X	
			Eliminacion del subsidio del gas				X
			Incremento del precio del platano o de la materia prima en general				X
			Creación de nuevos requisitos para la comercializacion del chifle				X
MICROECONOMIA	Oferta		Grandes volumenes de oferta				X
			Bajo nivel de participación en el mercado		X		
	Competencia		Grandes compañías ofrecen el mismo producto con un plus				X
			Chiflerias artesanales ganan espicio sin cumplir con requerimientos legales				X
	Demanda		Gran demanda del producto			X	
			Posicionamiento del producto en forma general como snack			X	
GOBIERNO	Incentivo productivo		Escasez de platano				X
	Viabilidad		Mejoramiento de las vias de acceso			X	
PROVEEDORES	Reputación en la entrega de productos		Confianza en los proveedores de zonas locales			X	
INTERNACIONAL	Demanda		Creciente demanda del chifle en exterior			X	

Fuente: Asociación San Miguel de Palo Largo.
Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis.

Cuadro N°8. Asociación Esperanza del mañana.

NIVEL DE PROCESOS	MACROPROCESOS	PROCESOS	DIAGNOSTICO	INTERNO		EXTERNO	
				F	D	O	A
ESTRATÉGICO	Organizacional	Cultura organizacional	Su trabajo en equipo esta dirigido a cumplir con las exigencias del cliente	X			
		Estructura funcional	No tienen un buen equipo de trabajo		X		
		Planificación	No tienen una planificación adecuada de sus actividades		X		
		Estructura legal	No cumplen con la reglamentacion establecida, no tienen registro sanitario		X		
OPERACIONAL	Suministro	Materia prima	Bajo costo de la materia prima	X			
			Disponibilidad de materia prima	X			
	Producción	Productividad	No hay una planificacion de producción, pero cumplen con sus pedidos	X			
			Carecen de un metodo de producción competitivo		X		
Infraestructura	Capacidad instalada	Tienen la capacidad instalada para afortar una mayor demanda	X				
	infraestructura	Infraestructura adecuada para la producción	X				
APOYO	Financiero	Presupuesto	No hay una planificacion financiera		X		
	Talento Humano	Formación y Capacitación	Reciben capacitaciones	X			
		Liderazgo	No existe un liderazgo basado en ejemplo y la practica		X		
	Marketing	Plaza	La principal vitrina promocional de los emprendimientos es la participacion ocasional de ferias y eventos	X			
		Precio	Los precios de los emprendimientos productivos son competitivos	X			
		Promoción	No hay una adecuada promoción, solo es "el boca a boca"		X		
Servicio		No tienen una marca que promocionar		X			
MACROECONOMIA	Políticas Economicas		Impulso por parte del gobierno al desarrollo de la matriz productiva			X	
			Apoyo de instituciones gubernamentales (MAGAP,MIES,IEPS)			X	
			Eliminacion del subsidio del gas				X
			Incremento del precio del platano o de la materia prima en general				X
			Creación de nuevos requisitos para la comercializacion del chifle				X
MICROECONOMIA	Oferta		Grandes volúmenes de oferta				X
	Competencia		Bajo nivel de participación en el mercado		X		
			Grandes compañías ofrecen el mismo producto con un plus				X
			Chiflerias artesanales ganan espicio sin cumplir con requerimientos legales				X
	Demanda		Gran demanda del producto			X	
			Posicionamiento del producto en forma general como snack			X	
GOBIERNO	Incentivo productivo		Escasez de platano				X
	Viabilidad		Mejoramiento de las vias de acceso			X	
PROVEEDORES	Reputación en la entrega de productos		Confianza en los proveedores de zonas locales			X	
INTERNACIONAL	Demanda		Creciente demanda del chifle en exterior			X	

Fuente: Asociación esperanza del Mañana.
Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis.

Cuadro N°9. Asociación agro-artesanal PRODUARTE.

NIVEL DE PROCESOS	MACROPROCESOS	PROCESOS	DIAGNOSTICO	INTERNO		EXTERNO	
				F	D	O	A
ESTRATÉGICO	Organizacional	Cultura organizacional	Su trabajo en equipo esta dirigido a cumplir con las exigencias del cliente	X			
		Estructura funcional	Tienen un buen trabajo en equipo	X			
		Planificación	No tienen una planificación adecuada de sus actividades		X		
		Estructura legal	No cumplen con la reglamentación establecida, no tienen registro sanitario		X		
OPERACIONAL	Suministro	Materia prima	Bajo costo de la materia prima	X			
			Disponibilidad de materia prima	X			
	Producción	Productividad	No hay una planificación de producción, pero cumplen con sus pedidos	X			
			Carecen de un metodo de producción competitivo		X		
	Infraestructura	Capacidad instalada	Tienen la capacidad instalada para afrontar una mayor demanda	X			
		infraestructura	Infraestructura adecuada para la producción	X			
APOYO	Financiero	Presupuesto	No hay una planificación financiera		X		
	Talento Humano	Formación y Capacitación	Reciben capacitaciones	X			
		Liderazgo	Existe un liderazgo basado en ejemplo y la practica	X			
	Marketing	Plaza	La principal vitrina promocional de los emprendimientos es la participacion ocasional de ferias y eventos	X			
		Precio	Los precios de los emprendimientos productivos son competitivos	X			
		Promoción	No hay una adecuada promoción, solo es "el boca a boca"			X	
			No tienen una marca que promocionar			X	
	Servicio	Utilizan el transporte publico para hacer entrega de sus productos			X		
MACROECONOMIA	Políticas Economicas		Impulso por parte del gobierno al desarrollo de la matriz productiva			X	
			Apoyo de instituciones gubernamentales (MAGAP,MIES,IEPS)			X	
			Eliminación del subsidio del gas				X
			Incremento del precio del platano o de la materia prima en general				X
			Creación de nuevos requisitos para la comercialización del chifle				X
MICROECONOMIA	Oferta		Grandes volumenes de oferta				X
			Bajo nivel de participación en el mercado		X		
	Competencia		Grandes compañías ofrecen el mismo producto con un plus				X
			Chiflerias artesanales ganan espacio sin cumplir con requerimientos legales				X
	Demanda		Gran demanda del producto			X	
			Posicionamiento del producto en forma general como snack			X	
GOBIERNO	Incentivo productivo		Escasez de platano				X
	Viabilidad		Mejoramiento de las vias de acceso			X	
PROVEEDORES	Reputación en la entrega de productos		Confianza en los proveedores de zonas locales			X	
INTERNACIONAL	Demanda		Creciente demanda del chifle en exterior			X	

Fuente: Asociación PRODUARTE.

Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis.

Es así que para desarrollar las líneas de estrategias, hay que analizar los cuadros FODA de los emprendimientos productivos, porque es aquí en donde se pueden ver las similitudes, una vez conociendo estas particularidades se pueden incentivar el trabajo unificado de los emprendimientos.

Cuadro N°10.

FODA UNIFICADO	
AMBIENTE INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
*BAJO COSTO DE MATERIAS PRIMAS	*NO TODOS TIENEN REGISTRO SANITARIO
*DISPONIBILIDAD DE MATERIAS PRIMAS	*NO TODOS TIENEN UN BUEN TRABAJO DE EQUIPO
*CAPACITACIONES CONSTANTES	*NO TIENEN UNA PLANIFICACION FINANCIERA
*PARTICIPAN OCASIONAL EN FERIAS Y EVENTOS	*CARECEN DE METODO PRODUCTIVO COMPETITIVO
	*NO PLANIFICAN SUS ACTIVIDADES
	*LIMITADO USO DE SU CAPACIDAD INSTALADA
	*NO TIENEN MARCA
	*BAJO NIVEL DE PARTICIPACION DEL MERCADO
	*CARECEN DE SISTEMAS DE PROMOCION Y PROPAGANDA
AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
*APOYO POR PARTE DE INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES	*INCREMENTO DEL COSTO DE LA MATERIA PRIMA
*DEMANDA DEL PRODUCTO	*ESCASEZ DEL PLATANO
*CONFIANZA EN LOS PROVEEDORES DE ZONAS LOCALES	*COMPETENCIA DE GRANDES COMPAÑIAS Y CHIFLERIAS ARTESANALES
	*NUEVOS REQUISITOS PARA LA COMERCIALIZACION DE CHIFLE

Fuente: Asociaciones sujetas a estudio.

Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis.

Es interesante la situación que presentan los emprendimientos en cuanto al aspecto del trabajo en equipo, porque para unos es una fortaleza mientras que para otros es una debilidad. En cambio en el ámbito externo presentan las mismas situaciones, esto se debe a que todos trabajan con las mismas organizaciones gubernamentales, y aunque estén en distintos puntos de la provincia, tienen iguales oportunidades y amenazas.

Cuadro N°11. Análisis de las semejanzas del FODA de los emprendimientos del chifle en Manabí.

NIVEL DE PROCESOS	MACROPROCESOS	PROCESOS	DIAGNOSTICO	INTERNO		EXTERNO	
				F	D	O	A
ESTRATÉGICO	Organizacional	Cultura organizacional	Su trabajo en equipo esta dirigido a cumplir con las exigencias del cliente	X			
		Estructura funcional	No todos tienen un buen trabajo en equipo		X		
		Planificación	No tienen una planificación adecuada de sus actividades		X		
		Estructura legal	No todos cumplen con la reglamentación establecida y ni tienen registro sanitario		X		
OPERACIONAL	Suministro	Materia prima	Bajo costo de la materia prima	X			
			Disponibilidad de materia prima	X			
	Producción	Productividad	No hay una planificación de producción, pero cumplen con sus pedidos	X			
			Carecen de un método de producción competitivo		X		
Infraestructura	Capacidad instalada	Tienen la capacidad instalada para afrontar una mayor demanda	X				
		infraestructura	Infraestructura adecuada para la producción	X			
APOYO	Financiero	Presupuesto	No hay una planificación financiera		X		
	Talento Humano	Formación y Capacitación	Reciben capacitaciones	X			
		Liderazgo	No en todos los emprendimientos existe un liderazgo basado en ejemplo y la práctica		X		
	Marketing	Plaza	La principal vitrina promocional de los emprendimientos es la participación ocasional de ferias y eventos	X			
		Precio	Los precios de los emprendimientos productivos son competitivos	X			
		Promoción	No hay una adecuada promoción, solo es "el boca a boca"		X		
			No tienen una marca que promocionar		X		
Servicio	Utilizan el transporte público para hacer entrega de sus productos		X				
MACROECONOMIA	Políticas Económicas		Impulso por parte del gobierno al desarrollo de la matriz productiva			X	
			Apoyo de instituciones gubernamentales (MAGAP, MIES, IEPS)			X	
			Eliminación del subsidio del gas				X
			Incremento del precio del plátano o de la materia prima en general				X
			Creación de nuevos requisitos para la comercialización del chifle				X
MICROECONOMIA	Oferta		Grandes volúmenes de oferta				X
			Bajo nivel de participación en el mercado		X		
	Competencia		Grandes compañías ofrecen el mismo producto con un plus				X
			Chiflerías artesanales ganan espacio sin cumplir con requerimientos legales				X
	Demanda		Gran demanda del producto			X	
		Posicionamiento del producto en forma general como snack			X		
GOBIERNO	Incentivo productivo		Escasez de plátano				X
	Viabilidad		Mejoramiento de las vías de acceso			X	
PROVEEDORES	Reputación en la entrega de productos		Confianza en los proveedores de zonas locales			X	
INTERNACIONAL	Demanda		Creciente demanda del chifle en exterior			X	

Fuente: Asociaciones sujetas a estudio.

Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis.

1.5 Análisis contextual y de resultados de los emprendimientos productivos del chifle a partir del FODA.

Luego de identificar las particularidades de cada emprendimiento, se procedió a enfocar aquellas situaciones y analizarlas, para poder definir estrategias que impliquen una solución a las problemáticas en común de estos emprendimientos.

Para el respectivo análisis se hizo uso de matrices interactivas que permite confirmar las fuerzas seleccionadas como comunes en los respectivos emprendimientos.

- **Combinación FO.** En el primer cuadro se combinaron las fortalezas con las oportunidades, que una vez combinadas se procede a calificarlas del 1 al 10, entre mayor sea el número más grado de correlación van a tener, lo que va a permitir poder generar las estrategias más idóneas para el emprendimiento productivo, en donde las fortalezas serán direccionadas con el fin de aprovechar las oportunidades.
- **Combinación DO.** En el segundo cuadro se combinaron las debilidades con las oportunidades, que una vez combinadas se procede a calificarlas del 1 al 10, entre mayor sea el número más grado de correlación van a tener, lo que va a permitir poder generar las estrategias más idóneas para los emprendimientos productivos, en donde se tratará de mitigar las debilidades al aprovechar las oportunidades.

En este caso, específico no se hizo uso de la interacción de la combinación FA y DA, por considerar repetitivos los resultados obtenidos de sus combinaciones, por lo

que únicamente se hizo uso de las combinaciones FO y DO, sobre las cuales se establecerán las estrategias que se definen como necesarias para el grupo de acciones analizado.

Cuadro N°12. COMBINACIÓN FO.

	OPORTUNIDADES	Impulso por parte del gobierno al desarrollo de la matriz productiva	Apoyo de instituciones gubernamentales (MAGAP, MIES, IEPS)	Creciente demanda de chifle en el exterior	Mejoramiento de las vías de acceso	Gran demanda del producto	Posicionamiento del producto en forma general como snack	Confianza en los proveedores de las zonas locales
FORTALEZAS								
El trabajo en equipo esta dirigido a cumplir con las exigencias del cliente		2	3	2	5	5	5	3
Disponibilidad de materia prima		wacho castli: Incremento de unidades productivas en la elaboración de chifles	3	8	7	8	8	10
Tienen la capacidad instalada para afrontar una mayor demanda		6	7	wacho castillo: Asociatividad de los emprendimientos productivos para cumplir con las cuotas de exportacion	5	wacho castillo: Incremento del volumen productivo de la elaboración de chifles	7	7
La principal vitrina promocional de los emprendimientos es la participacion ocasional en ferias y eventos		3	wacho castillo: fortalecer la relaciones con los promotores de ferias y eventos que apoyan al desarrollo de los emprendimientos productivos	8	6	6	wacho castillo: Creacion de una presentacion estándar del chifle para su posterior comercializacion, que identifique los emprendimientos	7
Reciben capacitaciones		6	wacho castillo: aprovechar el apoyo de organismos publicos y privados interesados en capacitaciones al sector productivo	4	4	6	4	4
Los precios de los emprendimientos productivos son competitivos		3	5	wacho castillo: tener precios para competir en mercados internacionales	6	wacho castillo: Expandir mercados a nivel local e internacional	8	5

Fuente: Asociaciones sujetas a estudio.

Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis.

Cuadro N°13. COMBINACIÓN DO.

	OPORTUNIDADES	Impulso por parte del gobierno al desarrollo de la matriz productiva	Apoyo de instituciones gubernamentales (MAGAP, MIES, IEPS)	Creciente demanda de chifle en el exterior	Mejoramiento de las vías de acceso	Gran demanda del producto	Posicionamiento del producto en forma general como snack	Confianza en los proveedores de las zonas locales
DEBILIDADES								
No tienen una planificación adecuada de sus actividades		8	8	wacho castillo: desarrollar estrategias de comercialización, para insertar el producto a nivel internacional	3	4	4	5
No todos cumplen con la reglamentación establecida y ni tienen registro sanitario		5	4	9	3	wacho castillo: Legalizar el funcionamiento del grupo asociado de emprendimientos productivos para poder comercializar el producto.	8	8
No en todos los emprendimientos existe un liderazgo basado en ejemplo y la práctica		4	3	wacho castillo: Cumplir con requisitos internacionales, para poder exportar el chifle	2		4	5
No todos los emprendimientos tienen un buen trabajo en equipo		6	7	7	3	wacho castillo: fortalecer el trabajo en grupo y el compromiso por parte de los emprendimientos para aprovechar en incrementar la producción	7	8
Carecen de un método de producción competitivo		7	8	9	6	wacho castillo: Estandarización del proceso productivo del chifle que permita la obtención de un producto de calidad.	8	4
No hay una planificación financiera		3	3	2		wacho castillo: Desarrollar plan de marketing que permita realizar una mejor difusión y comercialización del producto.	3	3
No hay una adecuada promoción, solo es "el boca a boca"		3	4	7			8	5
Utilizan el transporte público para hacer entrega de sus productos		2	2	5	8	8	7	8
No tienen una marca que promocionar		3	3	9	4	wacho castillo: Crear imagen corporativa que los identifique como empresa dentro del mercado	7	2

Fuente. Asociaciones sujetas a estudio.

Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis.

Como resultado del análisis realizado se puede indicar que es mediante la implementación de estas estrategias, que se permitirá direccionar a los emprendimientos productivos de la mejor forma, en este caso se definieron las siguientes:

- Incremento del unidades productivas en la elaboración de chifles.
- Asociatividad de los emprendimientos productivos para cumplir con las cuotas de exportación.
- Incremento del volumen productivo en la elaboración de chifles.
- Creación de una presentación estándar del chifle para su posterior comercialización, que identifique a los emprendimientos productivos.
- Tener precios para competir en mercados internacionales.
- Expandir mercados a nivel local e internacional.
- Fortalecer las relaciones con promotores de ferias y eventos que apoyan al desarrollo de los emprendimientos productivos.
- Aprovechar el apoyo de organismos públicos y privados interesados en capacitar al sector productivo.
- Legalizar el funcionamiento del grupo asociado de emprendimientos productivos para poder comercializar el producto.
- Fortalecer el trabajo en grupo y el compromiso por parte de los emprendimientos para aprovechar en incrementar la producción.
- Estandarización del proceso productivo del chifle que permita la obtención de un producto de calidad.
- Cumplir con requisitos internacionales, para poder exportar el chifle.

- Desarrollar plan de marketing que permita realizar una mejor difusión y comercialización del producto.
- Fomentar alianzas estratégicas con instituciones afines al sector productivo que permita insertar el producto en el mercado externo.
- Desarrollar estrategias de comercialización para insertar el producto a nivel internacional.

CAPITULO II.

2. OPORTUNIDADES DE MERCADO EN EL EXTERIOR PARA LOS EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS.

En la actualidad la globalización, permite el acercamiento y estar conectados sin importar la distancia, es por esta razón, que los emprendimientos tienen la oportunidad de ofertar sus productos tanto en su localidad como en otros países. Esta situación, permite conocer qué tipos de producto son demandados o si estos no son comercializados en la forma correcta y entender que hay una zona de necesidad e interés de compradores, lo que puede significar rentabilidad, para los emprendimientos que decidan satisfacer esa necesidad.⁴

Las oportunidades que buscan los emprendimientos productivos, se han dirigido hacia los siguientes puntos:

- Países que demandan de productos ecuatorianos, en este caso el chifle.
- Países con preferencias arancelarias para los productos ecuatorianos.
- Países con emigrantes ecuatorianos, que facilitara la entrada del producto al mercado internacional.

⁴ Kotler, P., Amstrong, G. (2008). Fundamentos de Marketing, 8ed. México: Pearson Educación.

Con la identificación de los puntos anteriores, se pretende hacer conocer a los emprendimientos, los posibles mercados a los que se podría, exportar el chifle, teniendo en cuenta que estos mercados demandaran de gran cantidad de producto y que es necesario que los emprendimientos conozcan cuál sería la cantidad de chifle que en la actualidad, pueden ofertar, ya que de nada serviría el no poder cumplir con las órdenes de pedidos.

2.1. Recopilación de información respecto a la capacidad de producción total de los emprendimientos productivos.

**Cuadro N°14.
Producción total.**

NOMBRE DE EMPRESARIOS	PRODUCCION FUNDAS/DIARIAS			PRODUCCION FUNDAS/MENSUAL		
	50grs	200grs	400grs	50grs	200grs	400grs
ASOCIACION SAN MIGUEL DE PALO LARGO	80	80	100	1600	1600	2000
ASOCIACION ESPERANZA DEL MAÑANA	290			1160		
ASOCIACION AGRO- ARTESANAL PRODUARTE		30	100		120	400
TOTAL	370	110	200	1760	1720	2400

Fuente: Asociaciones sujetas a estudio.

Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis.

Para realizar la tabla N°14, se tomó en consideración la producción individual de cada emprendimiento productivo, en donde se identifican las distintas presentaciones y el número de fundas que elaboran.

La Asociación San Miguel de Palo Largo produce 260 fundas: 80 fundas de 50grs, 80 fundas de 200grs, y 100 fundas de 400grs. Es importante resaltar, que este emprendimiento realiza la elaboración de chifle a diario, siendo esta la razón por la cual presenta una mayor producción que los otros emprendimientos.

La Asociación Esperanza Del Mañana produce 290 fundas: todas de 50grs. En este caso, la asociación solo destina un día a la semana para la elaboración de chifles.

La Asociación Agro-Artesanal PRODUARTE produce 130 fundas: 30 fundas de 200grs, y 100 fundas de 400grs. Para satisfacer su mercado, la asociación destina un día a la semana para la elaboración del chifle.

Unificando las producciones de cada uno de los emprendimientos, es que puede notarse, un interesante nivel de oferta:

- De 50grs: 370 fundas al día y 1760 fundas al mes.
- De 200grs: 110 fundas al día y 1720 fundas al mes.
- De 400grs: 200 fundas al día y 2400 fundas al mes.

Aunque no todos los emprendimientos producen fundas de chifles en las mismas presentaciones, y no trabajan todos los días, debe considerarse que estos emprendimientos, están en capacidad de poder incrementar su nivel de producción y las jornadas de trabajo, cuando sea necesario.

Al fomentar el trabajo asociativo de los emprendimientos productivos se puede alcanzar una mayor cantidad de producto para ofrecer, así como también, se pueden unificar los esfuerzos en cuanto a la creación de una marca representativa, que permita presentar el producto en los distintos gramajes que se consideren más adecuadas para el mercado, con la finalidad de reducir la competencia entre ellos y tener ventajas para comercializar su producto y en forma conjunta mejorar su situación económica.

2.2. Identificar los clientes potenciales para la comercialización externa del chifle.

Los clientes potenciales están compuestos por todos aquellos, que tienen o pueden llegar a tener la necesidad que solo el producto en cuestión puede llegar a satisfacer. En el caso específico de estudio, los clientes potenciales serían aquellos a quienes los emprendimientos consideren como posibles clientes. Estos clientes potenciales se encuentran segregados en los diferentes tipos de mercados, como por ejemplo:

- **Mercado Internacional:** Es aquel que comercializa bienes y servicios en el extranjero.
- **Mercado Nacional:** Efectúa intercambio de bienes y servicios en todo el territorio nacional.
- **Mercado Regional:** Cubre zonas geográficas determinadas libremente, que no coinciden de manera necesaria con los límites políticos.
- **Mercado de intercambio comercial al mayoreo:** Es aquel que se desarrolla en áreas donde las empresas trabajan al mayoreo dentro de una ciudad.

- **Mercado metropolitano:** Cubre un área dentro y alrededor de una ciudad relativamente grande.
- **Mercado local:** Puede desarrollarse en una tienda establecida o en modernos centros comerciales dentro de un área metropolitana.⁵

Conocer los mercados que consumen *snack* es de suma importancia si se desea exportar chifle, ya que hay que tener en cuenta los riesgos de aventurarse sin un previo estudio o conocimiento del medio al que se dirige el producto, es por esta razón, que es necesario conocer la existencia de instituciones gubernamentales destinadas al apoyo de pequeños y medianos productores, como por ejemplo, el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (ProEcuador), que funciona bajo el mando del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), que viene trabajando bajo el esquema de crear programas para facilitar que los productos cumplan con los requisitos y exigencias de los mercados internacionales, a través de la supervisión que brindan sus técnicos y sobre todo, tener a disposición una base de datos que facilite la exportación.

El MIPRO informa que busca, que la experiencia de ProEcuador en los mercados internacionales potencie la oferta productiva ecuatoriana, según los requerimientos coyunturales y específicos de los diversos países.

Mientras que por otro lado, se tiene a la Federación Ecuatoriana de Exportadores (FEDEXPOR), representando el sector exportador privado desde 1976, esta institución

⁵ Rodríguez, A. (2013). Fundamentos de Mercadotecnia antología. España: Universidad Andaluza.

es un referente en cuanto a la internacionalización de empresas, como lo muestra sus 215 empresas afiliadas.

Desde esta perspectiva, tanto ProEcuador como FEDEXPOR, se convierten en las instituciones idóneas, para ser los aliados de los emprendimientos que decidan superar las fronteras para llevar sus productos y servicios a distintos países, lo cual representa, sin duda alguna, una de las estrategias surgidas del análisis FODA.

Actualmente, los mercados que requieren en mayor cantidad la producción nacional del snack de plátano son: Estados Unidos, Holanda, España, Rusia y Japón; en orden de importancia.

Estas naciones se han hecho demandantes habituales del snack de plátano y su consumo cada día va en aumento, esto demuestra que esta actividad tiene importancia y puede ser aprovechada por los emprendimientos manabitas, ya que el capital a invertir no es representativo, la materia prima se la consigue con facilidad, la mano de obra está disponible, es de fácil instalación y funcionamiento; según lo expresado por estas unidades productivas y los requerimientos legales para su constitución y puesta en marcha no son complejos.

Cuadro N°15.
Principales destinos del snack de plátano ecuatoriano
Periodo 2012-2013 valor FOB miles de dólares

SUBPARTID A NANDINA	DESCRIPCION NANDINA	PAIS	TONELADA S	FOB – DÓLAR
2008999000	LOS DEMÁS	ESTADOS UNIDOS	7,342.49	11,552.22
		HOLANDA(PAISES BAJOS)	2,148.27	1,852.81
		ESPANA	501.67	1,314.21
		RUSIA	2,377.05	1,154.26
		CANADA	423.70	980.25
		PUERTO RICO	500.36	979.04
		POLONIA	1,551.00	740.00
		FRANCIA	395.05	646.57
		ISRAEL	1,213.48	617.68
		ALEMANIA	225.87	587.86
		JAPON	544.76	475.67
		REINO UNIDO	417.07	368.21
		VENEZUELA	220.57	118.09
		AUSTRALIA	165.61	90.17
		ITALIA	174.76	87.30
		CHILE	23.59	64.25
		PANAMA	62.48	46.86

Fuente: Banco Central del Ecuador, Consulta Total X NANDINA País.
 Elaborado por: Washington Castillo, autor de la tesis.

Además de las naciones que lideran la tabla, existen otras cuyo, consumo de chifles está en alza y con adecuados canales de comercialización, fácilmente se puede

incrementar la demanda del snack de plátano, estas son; Australia, Chile, Italia, Venezuela y Groenlandia.

Es de resaltar que el mercado del snack de plátano en los últimos años ha logrado mayor dinamismo, lo que se ve reflejado en la tabla de exportación de chifle, observando, que este producto es requerido no precisamente por los países en donde hay gran cantidad de migrantes como: Israel, Japón, Polonia, Holanda; lo que indica que el chifle está ganando cada vez más consumidores a nivel mundial.⁶

2.3. Análisis de Competencia.

La competencia es la disputa de dos o más personas que aspiran a ofrecer o demandar la misma cosa. La competencia desde el ámbito económico, es la oportunidad que tienen los agentes económicos (productores y consumidores) de ofrecer bienes, servicios y elegir a quien comprar. Para el caso específico de estudio, la competencia se la mide por la cantidad de empresas que están comercializando chifle a nivel nacional e internacional.

Para tener éxito, los oferentes y demandantes tienen que ofrecer condiciones favorables a sus contrapartes comerciales. Los aspectos más importantes:

- Precios favorables (competencia de precios).

⁶ Banco central del Ecuador. (s.f). principales destinos del snack de plátano ecuatoriano. [En línea]. [Extraído el 1 de Febrero del 2014 desde www.bce.fin.ec/index.php/informacion-estadistica.](http://www.bce.fin.ec/index.php/informacion-estadistica)

- Alta calidad de los productos.
- Métodos de venta y distribución.⁷

Principales empresas ecuatorianas productoras de chifle.

Es importante conocer las empresas que son parte de la competencia en la oferta de un mismo producto y del alcance del mismo, ya que de esta forma se puede reconocer a las empresas que dominan en el mercado.

Para un mejor reconocimiento de las principales fábricas que producen este *snack* en Ecuador se las ha dividido por:

- Consumo provincial.
- Consumo nacional.
- Consumo Internacional.

Seguidamente se realizará una tabla con los nombres de las empresas que producen chifle y sus variedades.

⁷ Resico, M. (2010). Introducción a la Economía Social de Mercado. Alemania: Fundación Konrad Adenauer.

Cuadro N°16.

EMPRESAS PRODUCTORAS DE CHIFLES		
ALCANCE	NOMBRE	VARIEDAD
PROVINCIA DE MANABI	CHIFLES PORTOVIEJO	SAL, DULCE
	Mr. CHIFLE	SAL, DULCE
	CHIFLE CAMPEON	SAL, DULCE
	SOL CHIFLE	SAL,DULCE
	KING CHIFLE	SAL, DULCE
NACIONAL	SUPER CHIFLES	NATURAL
	Q'CHIFLE	SAL, DULCE
	TORTOLINES	LIMON, QUESO, MADURITOS, CERVECEROS, NATURALES
INTERNACIONAL	BANCHIS	NATURAL, PICANTE, CEBOLLA, TOCINO, LIMON, CERVECERO
	KUCKER	DULCE, VAINILLA ,SAL, PICANTE,CANELA
	KIWA	NATURAL, DULCE, MIX
	PLATAIN CHIPS	SALADO, DULCE, PICANTE, CAMELIZADO

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Washington Castillo, autor de la tesis.

En la tabla N°16, se puede observar la clasificación a las empresas que se presentan como la competencia de los emprendimientos productivos y el alcance del mercado a nivel interno y externo.

En la provincia de Manabí “Mr. Chifle”, es una de las empresas portovejense más representativa, comenzó la producción y comercialización de chifle en 1982, como una empresa familiar, perteneciente a la familia Arequipa Tuárez.⁸

⁸ Mr chifle. (s.f). Información de la historia de la empresa. [En línea]. [Extraído el 23 de Enero del 2014 desde www.mrchifle.com/](http://www.mrchifle.com/).

En cuanto a la comercialización al nivel nacional la marca más representativa es “Tortolines”, perteneciente a la empresa industrial Inalecsa, comienza sus operaciones en 1972, ubicada en el cantón Daule de la provincia de Guayas.⁹

A Nivel internacional se encuentra “KIWA”, empresa Guayaquileña, que inició con sus actividades en el 2008,¹⁰ se ha convertido en la revelación de los últimos años, al ser una de las empresas más exitosas y recibir varios reconocimientos internacionales; sus productos se pueden encontrar en distintos mercados como: Perú, Estados Unidos, Chile, Inglaterra, Noruega, Arabia Saudita, Suecia, Eslovenia, Canadá, Dinamarca, Francia, Israel, entre otros.

Una de las ventajas de esta empresa, es contar con certificación de calidad como: Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Kosher, y Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP).¹¹

⁹ Tortolines. (s.f). Información de la historia de la empresa. [En línea]. [Extraído el 23 de Enero del 2014. www.inalecsa.com/](http://www.inalecsa.com/).

¹⁰ Kiwa. (s.f). Información de la historia de la empresa. [En línea]. [Extraído el 23 de Enero del 2014 desde www.kiwalife.com/es/nosotros](http://www.kiwalife.com/es/nosotros).

¹¹ Hoy Economía. (20 de abril del 2010). Noticias Ecuador. Kiwa produce sabores diferentes para exportar. [En línea]. Extraído el 23 de enero del 2014 desde www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/kiwa-produce-sabores-diferentes-para-exportar-403584.html

Principales empresas exportadoras de Chifle de Plátano en Latinoamérica.

En Latinoamérica existen numerosas fábricas productoras y exportadoras de chifle de plátano, en la presente investigación se hará referencia a quienes se consideró cómo competidores directos a: unidades productivas de Perú y Costa Rica.

Perú

Cuadro N°17.

EMPRESAS PRODUCTORAS DE CHIFLES		
ALCANCE	NOMBRE	VARIEDAD
CONSUMO INTERNACIONAL	CROST CHIFLES	SAL
	INKA CHIPS	SAL, DULCE, PICANTE, MIX
	KROKANTES	SAL
	VIVAR	SAL

Fuente. Investigación de campo.

Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis

El más representativo de esta lista es “INKA CHIPS”, que tiene 14 años ofertando su producto, es tanto su éxito, que alrededor del 85% de la producción se exporta, el cual se lo puede encontrar en distintos mercados internacionales como: Estados Unidos, Canadá, Brasil, Chile, Europa y Japón.¹²

¹² Inka chips. (s.f). Reportaje de la empresa Inka chip. [En línea]. [Extraído el 30 de Enero del 2014 desde www.peruembassy.se.](http://www.peruembassy.se)

Costa Rica

Cuadro N°18.

EMPRESAS PRODUCTORAS DE CHIFLES		
ALCANCE	NOMBRE	VARIEDAD
CONSUMO INTERNACIONAL	PRO SNACKS	SAL, DULCE, LIMON, AJO
	SOLDANZA	SAL, DULCE
	TUMBIS	SAL, DULCE, LIMON, AJO, PIZZA

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis

El más representativo en esta lista es “PRO SNACK” que tienen una trayectoria de más de 50 años, Hoy día, la empresa está exportando sus productos a diferentes destinos, entre ellos: Inglaterra, Francia, Estados Unidos, Bélgica, República Dominicana, Venezuela, Panamá, Nicaragua y Guatemala.¹³

2.4. Segmentar los clientes potenciales para la obtención de información.

Segmentar es diferenciar del mercado de un producto o servicio, a los distintos grupos de consumidores que lo componen, en cuanto a hábitos, necesidades y gustos. Aquí encontramos niveles de segmentación:

- **Marketing de masas (contrasegmentación):** La empresa se plantea una oferta única para todos los clientes.

¹³ Pro snacks. (s.f). Información de la historia de la empresa. [En línea]. [Extraído el 30 de Enero del 2014 desde www.prosnacks.com/infocorporativa.aspx](http://www.prosnacks.com/infocorporativa.aspx).

- **Marketing segmentado:** La empresa diferencia claramente grupos de individuos con características homogéneas y diferentes entre sí (segmentos) planteando ofertas distintas para cada uno de ellos.
- **Marketing individual (hipersegmentación):** La empresa plantea ofertas personalizadas por individuos o lugares.

La implementación de la segmentación para una empresa, puede darle a conocer ciertas situaciones como:

- Permite el descubrimiento de oportunidades comerciales, ya que se pueden detectar segmentos no cubiertos en el mercado.
- Hace posible la asignación de los recursos de marketing con un mayor nivel de eficacia (adecuación de las acciones emprendidas a las características de cada segmento).
- Facilita la adaptación de los recursos y capacidades de la empresa al tamaño del mercado (mejor fijación de objetivos).
- Permite la adaptación del producto a las exigencias de los clientes (mayor fidelidad).¹⁴

Para identificar positivamente el segmento al cual se quiere llegar, se deberá utilizar algunas variables, tales como:

¹⁴ Monteferrer, D. (2013). Fundamentos de marketing. España: Publicacions de la Universitat Jaume I.

- **Nacionalidad (Ecuatoriano):** La finalidad es llegar a los ecuatorianos, a los cuales se los define como “mercado nostálgico”, el mismo está constituido por personas que adquieren y consumen algo elaborado en su nación de origen.
- **Edad:** Esta variable identifica a los emigrantes con edad comprendida entre los 15 a 50 años como el grupo meta, ya que son los que más frecuentan tiendas, supermercados.
- **Costumbres Gastronómicas:** Al ser el mercado de emigrantes ecuatorianos, uno de los mercados objetivos, se puede analizar con mayor facilidad sus gustos y preferencias, en cuanto a gastronomía se refiere.
- **Ingresos:** El potencial demandante debe percibir un volumen neto de ingresos no menor a los USD \$ 1000,00 mensuales; la cual permitirá un consumo permanente del producto.

Se analizó determinadas variables que caracterizan a los ecuatorianos que se han radicado en EEUU y permiten definir adecuadamente sus gustos y preferencias, lo que permite parametrizar el nivel de consumo, en otras naciones con índices migrantes altos.

Este volumen demandante estará conformado por ecuatorianos migrantes documentados e indocumentados, según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en el estudio “Caracterización Socio demográfica y Económica de las y los emigrantes ecuatorianos”.

Cuadro N°19.

PAÍS DE DESTINO DEL EMIGRANTE			
País de destino	% Total	% Hombres	% Mujeres
España	48,6	45,8	51,2
Estados Unidos	28,2	33,2	23,4
Italia	10,8	6,8	14,6
Resto América	7	8,4	5,7
Resto Europa	5,3	5,5	5
Asia	0,1	0,2	0
No Informa/No sabe	0	0,1	0
Total	100	100	100

Fuente: INEC, ENEMDU.

Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis

2.5. Estimar los márgenes de beneficio bruto para atender los requerimientos del mercado.

El costo promedio de producción unitaria de la funda de chifle de 100gr. realizada por los emprendimientos sujetos de estudio es de 0.25 centavos de dólar, con su respectivo empaque, para el mercado local.

Cuadro N°20.

Costo de Producción de la funda de 100 gr			
Producción	0,15 centavos	Funda laminada con logo	0,12 centavos
Funda transparente con logo	0,07 centavos	Transporte	0,06 centavos
Transporte	0,03 centavos	Costo de producción	0,33 centavos
Costo de producción	0,25 centavos	Trámites aduaneros	0,07 centavos
Precio de Venta	0,50 centavos	Precio FOB	0,40 centavos
		Precio de Venta	0,80 centavos

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis.

Debido a las exigencias del mercado internacional, y sus costos de comercialización, llámense a estos, transporte, seguros, canales de distribución, permiso de funcionamiento, registros sanitarios, certificados de origen, empaque y embalaje, el producto encarece su valor comercial, por lo cual el valor FOB es de 0,40 centavos de dólar, y se establece un margen de beneficio bruto para los emprendimientos del 100%, dejando su valor mayorista para el mercado externo en 0.80 centavos de dólar, valor comercial para todos los mercados donde se pretende colocar el producto.

El valor estimado anual que se espera recibir es 64000 dólares, estimando una producción de 80000 fundas de chifle de 100gr, la inversión para la producción es de 40000 dólares.

2.6. Selección de las tendencias de comercialización con mayores ventajas para los emprendimientos productivos de chifle.

Para poder determinar las tendencias de comercialización con mayores ventajas para los emprendimientos sujetos a estudios, se lo analizará de la siguiente manera: se consideró la tabla N°19 que muestra los países con mayores porcentajes de emigrantes ecuatorianos y esta información se la relaciona con la tabla N°15 que muestra los principales destinos del chifle ecuatoriano, de esta forma, se podrá determinar la incidencia de los emigrantes en cuanto, a la demanda del chifle dentro de estos países, también se tomará en cuenta los distintos acuerdos bilaterales, multilaterales, beneficios arancelarios, que incentivan a la exportación del chifle.

Cuadro N°21.

País de destino	% de emigrantes	TONELADAS	FOB - DÓLAR
España	48,6	501.67	1,314.21
Estados Unidos	28,2	7,342.49	11,552.22
Italia	10,8	174.76	87.30

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis

Estados Unidos cuenta con el 28,2% de la población de migrantes ecuatorianos, importa 7,342.49 toneladas de chifles que equivalen a 11,552.22 millones de dólares anuales.

Con Estados Unidos en la actualidad, no se tiene ningún sistema de preferencia arancelaria, aun así, hay que darle el respectivo seguimiento a las exportaciones del chifle para poder determinar la influencia de los aranceles en cuanto a la exportación del producto.

España cuenta con el 48,65% de la población de migrantes ecuatorianos, importa 501.67 toneladas de chifles que equivalen a 1,314.21 millones de dólares anuales.

Italia cuenta con el 10,8% de la población de migrantes ecuatorianos, importa 174.76 toneladas que equivalen a 87.30 millones de dólares anuales.

Es importante conocer, que el Ecuador es uno de los países beneficiarios de Sistema Generalizado de Preferencias Plus (SGP+), que otorga la UE a países en desarrollo.¹⁵

¹⁵Jácome, H., Cicowicz, M. (2012). El Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea: efectos económicos y distributivos para el Ecuador. Quito, Ecuador: FLACSO, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales sede Ecuador.

Las SGP+ de la UE tendrán vigencia hasta el 31 de diciembre del 2014, con lo que la mayor parte de la oferta exportable ecuatoriana podrá seguir ingresando al mercado europeo con aranceles preferenciales.¹⁶

Esto le da a Ecuador, una preferencia arancelaria y más importante aún, esto significa una ventaja para los emprendimientos productivos que desean exportar chifle hacia la UE, porque pagarían un Ad Valorem del 0.00%., provocando de esta forma, que el exportar hacia la UE sea más atractivo y remunerado.

¹⁶El Universo. (7 de enero del 2014). Ecuador se beneficiara de sistema de preferencias arancelarias de la UE. [En línea]. [Extraído el 7 de Abril del 2014 desde http://www.eluniverso.com/noticias/2014/01/07/nota/1997506/Ecuadorbeneficiar%C3%A1-del-Sistema-Preferencias-Arancelarias-UEseg%C3%BAAn-Ministerio](http://www.eluniverso.com/noticias/2014/01/07/nota/1997506/Ecuadorbeneficiar%C3%A1-del-Sistema-Preferencias-Arancelarias-UEseg%C3%BAAn-Ministerio).

CAPITULO III.

3. ESTRATEGIAS COMERCIALES QUE RESPONDEN A LAS OPORTUNIDADES Y REQUERIMIENTOS DEL MERCADO.

La estrategia comercial se basa en el conjunto de acciones estructuradas, que se adoptan para mejorar el desempeño.¹⁷

Tipos de estrategias para competir:

- **Estrategia de diferenciación.** Hacer que el producto se diferencie de los competidores.
- **Estrategia de costos.** Ofrecer el producto a un bajo precio.
- **Estrategia de enfoque.** Centrarse en el segmento meta y aplicar la diferenciación o bajo precio.¹⁸

Como estrategias comerciales, para hacer del chifle un producto con valor agregado y diferenciado, se enfocan los siguientes puntos:

- Inocuidad de los productos usados como materia prima.

¹⁷ Hill, C., Jones, G. (2009) Administración Estratégica, 8 ed. México: Mc Graw Hill.

¹⁸ Giménez, J., Gonzáles, C., Massachs, M. (2013) Economía de la Empresa 2. España: Mc Graw Hill.

- Certificaciones nacionales e internacionales que garantizan un producto de calidad.
- Potenciar el modelo asociativo que permita la adaptación y superación que el mercado propone.

3.1. Identificación de insumos según los requerimientos del mercado.

Para la selección de materia prima a utilizar en la producción del chifle es necesario establecer parámetros que garanticen un producto final de calidad, es por esta razón, que es necesario, saber cuáles son los insumos para producir chifle: plátano barraganete, aceite oleína y sal; y como complementarios: el gas y el envoltorio o funda.

Por lo tanto, es importante que los socios de los emprendimientos que son proveedores de plátano barraganete y las respectivas plantaciones que cumplen con esta actividad, deben seguir ciertos parámetros, ajustados las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA).

El objetivo de las BPA consiste en garantizar la inocuidad de los productos agrícolas, determinar que estos son aptos para el consumo directo y para su procesamiento agroindustrial, debido a que las BPA son un conjunto de actividades y recomendaciones técnicas, que buscan reducir la probabilidad de contaminación de los cultivos y gracias a su aplicación se puede ofrecer productos seguros y de calidad.

La inocuidad en plátano.

En el caso específico del plátano, los peligros para la inocuidad son pocos, y principalmente de origen químico o microbiológico. Esto se debe principalmente a su cáscara, que no puede ser atravesada prácticamente por ningún microorganismo, excepto cuando:

- Es perforada previamente por algún insecto.
- Maltrato físico (Manipulación inadecuada).
- Sobre maduración.

Mientras no suceda ninguno de las situaciones anteriores, se puede decir, que la pulpa del plátano está libre de microorganismos. Otro punto fuerte para considerar en relación al plátano, es que no se lo consume crudo, sino que necesita pasar por algún proceso de: cocción, horneado o frito, lo que condiciona al plátano a pasar por altas temperaturas que eliminan cualquier tipo de contaminación microbiológica.

Impactos positivos de las BPA en los pequeños productores.

- Les permite estar preparados para exportar a mercados exigentes y tener acceso a éstos en un futuro.
- Obtención de un producto diferenciado por calidad e inocuidad, lo que puede implicar un mejor precio.

- Control del proceso productivo por la obtención de mayor y mejor información de su propia producción, merced a los análisis de laboratorio y a los sistemas de registros (trazabilidad).
- Reducción de riesgos en la toma de decisiones, como consecuencia de una mejor gestión (administración y control de personal, insumos, instalaciones, etc.) de la finca en términos productivos y económicos.
- Aumento de la competitividad por reducción de costos (mejor utilización de los insumos, menos horas de trabajo, menos tiempos muertos, etc.).
- Mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores por:
 - Capacitación en manejo de plaguicidas, manejo de plagas y reducción de los riesgos de intoxicaciones.
 - Mejores condiciones de higiene personal que los empleadores deben garantizarle a sus empleados con disponibilidad de baños y de agua potable.
 - Aumento de la autoestima de los empleados, por sentirse capaces de alcanzar metas, tener mayor reconocimiento y acceder a nuevos mercados, etc.¹⁹

¹⁹ Moreno, J., Candanoza, J., Olarte, F. (2009). Guía de Buenas Prácticas Agrícolas en el cultivo de plátano de exportación en la región de Urabá. Medellín, Colombia: COMUNICACIONES AUGURA.

Estas orientaciones son importantes tenerlas presente, porque contribuirán como guía para generar cambios positivos al adoptarlos como recursos técnicos, en el caso de iniciar un proceso de exportación.

Otro de los insumos que se utiliza para la elaboración del chifle, es el aceite oleína de palma o aceite vegetal como se lo conoce, es uno de los ingredientes requeridos en la industria alimentaria en cuanto a la elaboración de productos comestibles, por estar libre de grasa de ácidos “trans”, y posee resistencia al calentamiento y a la oxidación.

Es importante considerar, que este tipo de aceite no deja olores ni sabores en los alimentos, se lo puede encontrar en las presentaciones 28cp-30cp (centi poise) de viscosidad. Su uso dependerá del área de destino al cual se dirige la producción de chifle, es decir si es a nivel del mar el tipo de aceite oleína recomendado es el 28cp y si el lugar de destino es una localidad alta, por encima de los 1.000 metros sobre el nivel del mar, es necesario utilizar el aceite oleína 30cp.

3.2. Procesos para la producción del chifle según las regulaciones del mercado.

La idea de implementar un proceso de producción, es encontrar la forma de producir bienes o servicios que cumplan con los requerimientos del mercado y puedan satisfacer al cliente. Es por eso que el proceso que se utilice debe tener un efecto a largo plazo de eficiencia y flexibilidad, así como sobre el costo y la calidad.²⁰

²⁰ Heizer, J., Render, B. (2009) Principios de administración de operaciones, 7ed. México: Pearson educación.

Se comenzó con la búsqueda de entes que regulan el funcionamiento en este caso específico de procesamiento de alimentos, en donde las páginas web del gobierno, indicaba al Ministerio de Salud Pública (MSP) como ente regulador, pero al contactarse con ellos, explicaron que la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), los representa en esta actividad. Cuando se realizó el contacto con el ARCSA, el Dr. José Antonio Lúa, nos atendió y brindó la información necesaria relacionada con los requisitos que necesitan los emprendimientos para regular su actividad comercial, señalando también, que esta información, se encuentra en la página web “www.controlsanitario.gob.ec”, y que lo primero que se debe hacer antes de obtener el registro sanitario, es la tramitación del permiso de funcionamiento.

En general, para otorgar el Permiso de Funcionamiento a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario que constan en el Acuerdo ministerial N°4712 y que son competencia de la ARCSA se solicita los siguientes requisitos:

- Permiso otorgado por el Cuerpo de Bomberos; o LUAE en el caso de establecimientos ubicados en el Distrito Metropolitano de Quito.
- Certificado de salud ocupacional por cada empleado.
- Certificado de categorización emitido por el Ministerio de Industrias y Productividad cuando corresponda.

Costo:

Depende del Establecimiento. Valores y coeficiente de cálculo está establecido en el Acuerdo Ministerial 4712, REGLAMENTO PARA OTORGAR PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO A LOS ESTABLECIMIENTOS SUJETOS A VIGILANCIA Y CONTROL SANITARIO.

Tiempo Estimado de Entrega:

48 horas.²¹

Al entrar en vigencia el Acuerdo Ministerial 4712 que reemplaza al Acuerdo Ministerial 818, para la emisión de Permisos de Funcionamiento, determino que las microempresas no pagarán ningún valor por el permiso.²²

3.2.1. Requisitos Sanitarios.

El Registro Sanitario es una codificación asignada a un producto terminado, en donde el Ministerio de Salud Pública, dispone que la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria sea la única institución que puede tramitar este documento y encargándose de realizar las pruebas de bromatología, que es en donde se determina la

²¹ Ministerio de salud. (s.f). Control sanitario. [En línea]. [Extraído el 1 de Abril del 2014 desde http://www.controlsanitario.gob.ec/permiso-de-funcionamiento.](http://www.controlsanitario.gob.ec/permiso-de-funcionamiento)

²² Permiso de funcionamiento. (24 de abril del 2014). Microempresas no pagaran permisos de funcionamiento. [En línea]. [Extraído el 1 de Mayo del 2014 desde http://www.diariopinion.com/local/verArticulo.php?id=882784.](http://www.diariopinion.com/local/verArticulo.php?id=882784)

composición y el valor nutricional del producto y se puede ver si está cumpliendo con los porcentajes de aditivos adecuados para la comercialización y consumo.

El trámite consiste en registrar todos los productos alimenticios que se expenden directamente al consumidor en envase definido y bajo una marca de fábrica o nombres y designaciones determinadas. A excepción de los alimentos que describe el reglamento de alimentos vigente, que no requieren de registro sanitario.

Requisitos:

1. Declaración de la norma técnica nacional o internacional específica que aplica al producto y bajo la cual está sujeto de cumplimiento, con nombre y firma del responsable técnico;
2. Descripción del proceso de elaboración del producto, con nombre y firma del responsable técnico;
3. Diseño de etiqueta o rótulo del producto, ajustado a los requisitos que exige el “Reglamento de Alimentos” y el “Reglamento Técnico Ecuatoriano (RTE INEN 022) sobre Rotulado de Productos Alimenticios para Consumo Humano” y normativa relacionada (un solo diseño por nombre, marca y contenido);
4. Especificaciones técnicas del material de envase, emitida por el proveedor, a nombre de la empresa;
5. Fabricante del producto. En el caso de fabricantes que tienen contratos con personas naturales o jurídicas para la elaboración de un determinado producto y/o convenio de uso de marcas, se requiere una copia notariada del documento;
6. Ficha de estabilidad del producto;

7. Descripción del código del lote, suscrito por el técnico responsable; y,
8. Notificación del pago por el valor correspondiente al derecho de servicios por obtención del certificado.

Procedimiento:

- Obtención del TOKEN/firma electrónica para representante legal y técnico responsable en el Banco Central o Security Data,
- Creación de usuarios en ECUAPASS, ingresando por el siguiente link:
<http://portaltest.aduana.gob.ec>
- Ingreso de solicitud con datos generales, por parte del representante legal. Una vez llenado el formulario se firma y envía al responsable técnico,
- Responsable técnico recibe el formulario, llena los datos y documentos adjuntos correspondientes al producto. Una vez llenados los datos técnicos se firma y envía al responsable legal, el mismo que aprueba lo ingresado por el responsable técnico y firma finalmente la solicitud,
- La solicitud es receptada y revisada por analistas técnicos de la ARCSA, los mismos que aprueban o envían observaciones a la solicitud según sea el caso,
- Una vez corregidas las observaciones por el usuario o a su vez si el formulario está correcto, se envía a pago. El monto a pagar será informado a través de ECUAPASS,
- El usuario debe realizar el depósito en el Banco del Pacífico en la Cta. Corriente No. 7465068 a nombre de ARCSA,

- Una vez ingresada la solicitud con el pago correspondiente el trámite es analizado por los técnicos responsables de la ARCSA y si se encuentra alguna observación, ésta es notificada al usuario a través del sistema caso contrario el trámite es aceptado y el usuario puede visualizar el certificado de registro sanitario digitalizado en ECUAPASS.

Costo:

INDUSTRIA: \$714,72 (setecientos catorce dólares con setenta y dos centavos).

PEQUEÑA INDUSTRIA: \$340,34 (trescientos cuarenta dólares con treinta y cuatro centavos).

MICROEMPRESA Y ARTESANAL: \$104,53 (ciento cuatro dólares con cincuenta y tres centavos).

Tiempo Estimado de Entrega:

15 días.²³

El costo del trámite para el registro sanitario varía según la clasificación que asigna el ARCSA para cada entidad empresarial, para el caso de los emprendimientos, se le asigna el de microempresa y artesanal. En la cita que se tuvo con el funcionario del ARCSA, este comentó que en el valor que ellos cobran, es solo para el papeleo que se hace en el ARCSA y que los análisis de bromatología, análisis de valor nutricional y el

²³ Ministerio de salud. (s.f). Control sanitario. [En línea]. [Extraído el 1 de Abril del 2014 desde http://www.controlsanitario.gob.ec/inscripcion-del-registro-sanitario-de-productos-alimenticios-nacionales.](http://www.controlsanitario.gob.ec/inscripcion-del-registro-sanitario-de-productos-alimenticios-nacionales)

de vida del producto, son valores aparte, que las empresas deben asumir por su cuenta y que estos solo deben de ser realizados por laboratorios autorizados.

Para seguir con la línea de brindar un producto seguro y de calidad se toma como referencia el uso de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), que le da continuidad a la finalidad de las BPA, para que al momento de usar productos agrícolas como materia prima, estos mantengan su inocuidad durante el proceso de transformación. Con la aplicación de las BPM se trata de elaborar el producto en condiciones sanitarias adecuadas, para así obtener calidad homogénea y reproducible.

Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

Según las disposiciones establecidas en el Decreto Ejecutivo 3253, publicado en el Registro Oficial 696 del 4 de noviembre de 2002, el Ministerio de Salud Pública (MSP), a través de la Agencia Nacional de Regulación, Vigilancia y Control Sanitario (ARCSA), es la única entidad que emite certificados de operación sobre el cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura en plantas procesadoras de alimentos.

Requisitos

1. Solicitud dirigida a nombre del Director/a Ejecutivo/a de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).
2. Formulario de solicitud SOL-SSIA-BPM-001.
3. Copias simples de los registros sanitarios vigentes de todos los productos que procesa.

4. Diagrama de flujo de los procesos, suscrito por el técnico responsable de planta.
5. Original y copia del comprobante de pago de los derechos correspondientes a la emisión del Certificado de Operación sobre la utilización de buenas prácticas de manufactura (Banco del Pacífico, Cta. Ahorros N° 7465068, a nombre de ARCSA).

Procedimiento

- El usuario debe ingresar su carpeta con toda la documentación señalada anteriormente. Si la misma está correcta y completa, se designa a un Organismo de Inspección Acreditado, el mismo que realizará la auditoría a la empresa solicitante.
- Posteriormente a la auditoría, el Organismo de Inspección envía el informe final a la ARCSA con el resultado de la misma. Si la respuesta es favorable, se emite el certificado de operación sobre la base de la utilización de Buenas Prácticas de Manufactura para Plantas Procesadoras de Alimentos.

Costo:

Industria: 5 SBU (cinco salarios básicos unificados)

Mediana Industria: 4 SBU (cuatro salarios básicos unificados)

Pequeña Industria: 3 SBU (tres salarios básicos unificados)

Microempresa: 2 SBU (dos salarios básicos unificados)

Artesanía: 1 SBU (un salario básico unificado)

Considerando el SBU a enero 2014 \$340 (trescientos cuarenta dólares).

Tiempo estimado de entrega

21 días.²⁴

La certificación BPM es parte de los servicios que ofrece el ARCSA, en cuanto al costo para los emprendimientos, según la clasificación será la de microempresa, en la cita que se tuvo con el funcionario del ARCSA, este comentó que en el valor que ellos cobran, es solo para el papeleo que se hace en el ARCSA y para que se asigne una empresa que realizará la auditoria previa a la obtención del certificado de BPM, aquí el funcionario comentó que la visita de la empresa auditora tiene un costo aparte y que si no pasa la revisión, tendrá que volver a ser auditada, pagando por tal servicio nuevamente.

ProEcuador informa que, cuando las empresas van a exportar es necesario obtener el Hazard Analysis for Critical Control Points (HACCP) o Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, este es un proceso sistemático preventivo para garantizar la seguridad alimentaria, de forma lógica y objetiva. Tiene aplicación en industria alimentaria, aunque también se aplica en la industria farmacéutica, cosmética y en todo tipo de industrias que fabriquen materiales en contacto con los alimentos. En este, se identifican, evalúan y previenen todos los riesgos de contaminación de los productos a nivel físico, químico y biológico a lo largo de todos los procesos de la cadena de suministro, estableciendo medidas preventivas y correctivas, para controlar y asegurar la inocuidad.

²⁴ Ministerio de salud. (s.f). Control sanitario. [En línea]. [Extraído el 1 de Abril del 2014 desde http://www.controlsanitario.gob.ec/buenaspracticasdemanufactura](http://www.controlsanitario.gob.ec/buenaspracticasdemanufactura).

Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP).

FOOD KNOWLEDGE se encuentra acreditado por el Organismo Ecuatoriano de Acreditación, que es parte del Sistema Ecuatoriano de Metrología, Normalización, Acreditación y Certificación (MNAC), bajo la norma ISO 17020 como organismo de inspección No. OAE IC08-001. Dentro del alcance de la acreditación se encuentra la normativa vigente de Buenas Prácticas de Manufactura, publicado en el registro oficial 696 el 4 de Noviembre del 2002.

Metodología:

- Se revisará los procesos de auditoria, verificación y validación de los datos que afinan perfectamente el plan HACCP, incluyendo los programas de prerequisite, revisando el manual HACCP, verificando el sistema y validando el plan.
- Se inicia el proceso con el acta de solicitud de inspección/auditoría a la empresa Food Knowledge
- Se deberá enviar el manual HACCP a Food Knowledge con 12 días hábiles de anterioridad a la inspección para revisarlo a profundidad.
- Se realiza la auditoría documental de registros y programas de prerequisite
- Se realiza la inspección física del funcionamiento del sistema HACCP
- Se genera un informe con hallazgos No Satisfactorios (Observaciones y recomendaciones con incidencia directa a la inocuidad de alimentos)

- De no encontrarse hallazgos No satisfactorios, se genera el Certificado de cumplimiento de HACCP (Certificado Comercial)
- Si hay hallazgos de No Satisfactorios, se acuerda con la empresa un tiempo para realizar correcciones, y volver a realizar la inspección/auditoría.

Seguimiento:

Con el fin de verificar el cumplimiento permanente del sistema HACCP, se realizará 2 seguimientos mediante inspecciones anuales no anunciadas que se efectuarán durante los dos (2) primeros años de vigencia del certificado. El certificado tiene una duración de 3 años, bajo el seguimiento respectivo.²⁵

Así mismo, la calidad es tan importante, que en el mundo entero contar con una certificación ISO, es tener un reconocimiento internacional de calidad. Con la finalidad de tener una buena imagen a nivel internacional, se necesita obtener sistema de certificado ISO 22000, que representa la calidad para los compradores, elevando la reputación de la marca y el producto.²⁶

Cuando se realicen actos de comercio con mercados judíos, debe poseerse la certificación Kosher, esta se encarga de garantizar la utilización de aceites vegetales y no animales.

²⁵Tramite de HACCP. (s.f). Documentación necesario para la obtención de la HACCP [En línea]. [Extraído el 3 de Abril del 2014 desde www.foodknowledge.info/contenidos.php?menu=31&submenu1=33&idiom=1.](http://www.foodknowledge.info/contenidos.php?menu=31&submenu1=33&idiom=1)

²⁶ Heyzer, J., Render, B. (2009) Principios de Administración de Operaciones 7ed. México: Pearson Hall.

3.3. Empaque y embalaje que mantenga la inocuidad del producto.

Los snacks de plátano son envasados en recipientes de polipropileno bilaminado o metalizado, a fin de evitar que el oxígeno entre en contacto con el producto, manteniéndolos en óptimas condiciones y con un tiempo de vida entre 150 – 180 días. Necesariamente, este producto debe ser guardado en lugares frescos y secos que no reciban luz solar, alejados de la contaminación, en especial de las partículas de polvo.

Para ilustrar la siguiente parte, se ha utilizado el diseño del empaque que se ha diseñado para el emprendimiento, Asociación Microempresarial Agro-Artesanal PRODUARTE, para representar la funda de 100gr y la caja que se utilizará durante la exportación del producto, con las siguientes medidas:

Grafico N°9.



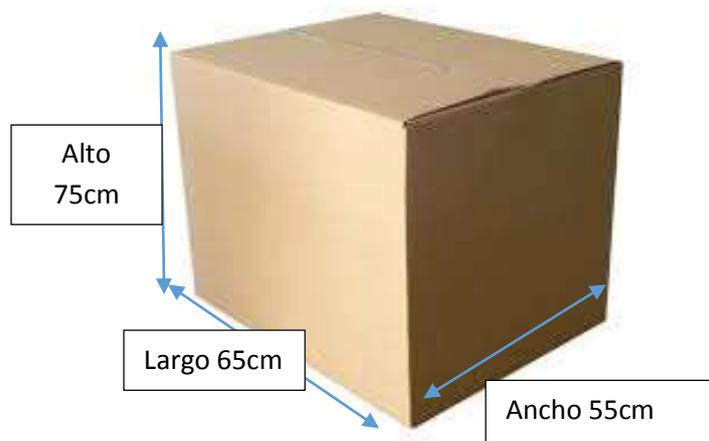
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis.

Cuadro N°22.

MEDIDAS DE LA FUNDA	
ALTO	24 cm
ANCHO	13 cm
LARGO	3 cm

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis.

Grafico N°10.



Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis.

Cuadro N°23.

MEDIDA DE LA CAJA	
ALTO	75 cm
ANCHO	55 cm
LARGO	65 cm

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis.

Una vez que se tiene las medidas de las fundas y de la caja a utilizar, se procede a cubicar para determinar cuántas fundas entran en una caja.

Caja/Funda:

$$\text{Alto: } 75\text{cm}/24\text{cm} = 3,12$$

$$\text{Ancho: } 55\text{cm}/13\text{cm} = 4,23$$

$$\text{Largo: } 65\text{cm}/3\text{cm} = 21,66$$

$3 \times 4 \times 21 = 252$ fundas en cada caja.

Con un peso de 25200gr o 56 libras de cada caja.

Ahora se procede a cubicar, para saber cuántas cajas entran en un contenedor de 40 pies.

Cuadro N°24.

MEDIDA DE CONTENEDOR 40 pies	
ALTO	240 cm
ANCHO	235 cm
LARGO	1200cm

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis.

Contenedor/Caja:

$$\text{Alto: } 240\text{cm}/75\text{cm} = 3,2$$

$$\text{Ancho: } 235\text{cm}/55\text{cm} = 4,2$$

$$\text{Largo: } 1200\text{cm}/65\text{cm} = 18,4$$

$$3 \times 4 \times 18 = 216 \text{ cajas en un contenedor.}$$

Con un peso de 5443200gr o 12096 libras, que vienen a ser 12 toneladas.

3.4. Trámites de Exportación.

Una vez que los emprendimientos logren posicionarse en el mercado local, la siguiente opción es mirar hacia mercados internacionales, para proceder con esta decisión, los emprendimientos deben de estar enterados de los procedimientos que se disponen en el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), que es el ente que regula a los actores y mercancías que entran y salen del país.

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) informa los siguientes pasos, para los interesados en exportar:

¿Cómo se obtiene el Registro de Exportador?

Una vez gestionado el RUC en el Servicio de Rentas Internas, se deberá:

Paso 1

Adquirir el Certificado Digital para la firma electrónica y autenticación otorgado por las siguientes entidades:

Banco Central del Ecuador: <http://www.eci.bce.ec/web/guest/>

Security Data: <http://www.securitydata.net.ec/>

Paso 2

Registrarse en el portal de ECUAPASS: (<http://www.ecuapass.aduana.gob.ec>)

Aquí se podrá:

1. Actualizar base de datos

2. Crear usuario y contraseña
3. Aceptar las políticas de uso
4. Registrar firma electrónica

Revisar el boletín 32-2012, en el cual se encuentra un video demostrativo sobre el registro al portal ECUAPASS.

El Consejo Nacional de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI), estableció que los exportadores adicionalmente se registren con el Ministerio de Industrias y Competitividad cuando se refieran a:

Exportaciones de chatarra y desperdicios metales ferrosos y no ferrosos. Resolución 400 del 13 de septiembre de 2007 y publicada en el Registro Oficial Suplemento 233 del 17 de diciembre de 2007.

Exportaciones de cueros y pieles. Resolución 402 del 13 de septiembre de 2007 y publicada en el Registro Oficial 222 del 29 de noviembre de 2007.

Una vez que los emprendimientos han sido registrados como exportadores, pueden comenzar a realizar esta actividad, siguiendo los procesos que establece la SENAE.

Proceso de Exportación.

Se inicia con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el nuevo sistema ECUAPASS, la misma que podrá estar acompañada de una factura o proforma y documentación con la que se cuente previo al embarque, dicha declaración no es una simple intención de embarque, sino una declaración que crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, por parte del exportador o declarante.

Los datos que se consignarán en la DAE son:

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

Los documentos digitales que acompañan a la DAE a través del ECUAPASS son:

- Factura comercial original.
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
- Certificado de Origen electrónico (cuando el caso lo amerite)

Una vez aceptada la DAE, la mercancía ingresa a Zona Primaria del distrito en donde se embarca, producto de lo cual el depósito temporal la registra y almacena previo a su exportación.

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

- Canal de Aforo Documental
- Canal de Aforo Físico Intrusivo
- Canal de Aforo Automático

Para el caso del Canal de Aforo Automático, la autorización de salida, entiéndase con ello la autorización para que se embarque, será automático al momento del ingreso de la carga a los depósitos temporales o zonas primarias.

En el caso del Canal de Aforo Documental se designará al funcionario a cargo del trámite, al momento del ingreso de la carga, luego de lo cual procederá a la revisión de los datos electrónicos y documentación digitalizada; y procederá al cierre si no existieren novedades. En lo cual cualquier observación será registrada mediante el esquema de notificación electrónico previsto en el nuevo sistema. Una vez cerrada la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) cambiará su estado a salida autorizada y la carga podrá ser embarcada.

En el caso del Canal de Aforo Físico Intrusivo, se procede según lo descrito anteriormente adicional al proceso la inspección física de la carga y su corroboración con la documentación electrónica y digitalizada.

Revisar boletín 222 – 2012 en el cual se encontrará los instructivos para el correcto llenado de la DAE junto con los videos demostrativos.

Con la finalidad que los emprendimiento productivos sujetos a estudio, conozcan los procesos que hay que seguir para poder exportar, estos también deben saber qué el proceso de internacionalización, tiene las siguientes fases:

- **Exportación esporádica.** Son exportaciones ocasionales, cuando la empresa tenga pedidos puntuales desde el exterior.
- **Exportación experimental.** La empresa planea dirigir su producción sobrante a mercados específicos, mediante contactos con agentes de intermediación local o empresas de trading.
- **Exportación regular.** La empresa dedica esfuerzos a satisfacer la demanda extranjera y responder a los requerimientos de la misma. Se recomienda que para estas instancias la empresa cuente con un departamento de exportación.²⁷

El conocer los diferentes tipos de exportaciones por las que hay que pasar antes de consolidar un producto en el exterior, demuestra que el acto de exportar es todo un

²⁷ Cuenca, E., Navarro, M., Fuentes, F., y otros. (2012). Manual de comercio internacional. Andalucía, España: Extenda – Agencia Andaluza de Promoción Exterior, S.A.

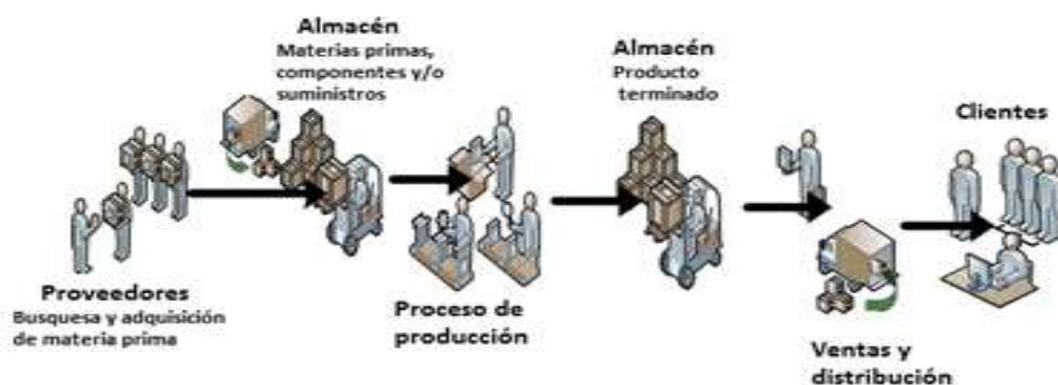
proceso, que demanda de tiempo, paciencia y el riesgo de intentarlo, situación que los emprendimientos productivos deben de tenerlo bien claro.

3.5. Distribución y logística.

Un aspecto determinante en la cadena de suministro, es el saber la forma en que se mueven los artículos y cuantas veces lo hace dentro de la fábrica antes que este llegue a los clientes. La logística es una actividad complementaria, ya que es la función operativa que da soporte a todo el proceso productivo, por que planifica, implementa y controla el flujo de movimientos que tiene todo el ejercicio productivo.

Como herramienta principal, se tiene al transporte que permite trasladar los productos de un lado a otro y eso lo hace ser el eslabón que une la cadena de suministros.

Grafico N°11.



Fuente: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/cadena-de-suministros-y-la-logistica-inversa.htm>

Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis.

Modos de transporte:

- Aéreo. Mayor frecuencia de servicios, una cobertura amplia y extensa, gran velocidad de transporte, costos elevados.
- Marítimo. La posibilidad de transportar grandes volúmenes de mercaderías, tanto gráneles, líquidos, sólidos, carga general, contenedores y gases, costos accesibles.
- Terrestre. Se adecua a las necesidades de los clientes, no tiene itinerarios y sirve en la mayoría de los casos como complemento del resto de modos.
- Multimodal. Es la complementación de dos o más medios de transporte en un trayecto internacional, el cual nos da mayor accesibilidad y reducción de tiempos.

Medios de transporte:

- Aéreo. Aviones de carga, de pasajeros y mixtos.
- Marítimo. Buques mercantes y de pasajeros.
- Terrestre. Vehículo de cargas y pasajeros.²⁸

Según la guía de logística de ProEcuador el ser humano es el eslabón más débil de la seguridad en la cadena de suministros, para esto se ha creado una serie de medidas que se usan para mitigar sus estragos:

²⁸ Chase, R., Jacobs, F., Aquilano, N. (2009). Administración de Operaciones producción y cadena de suministro, 12 ed. México: Mc Graw Hill.

- Custodia armada. Durante el transporte y en los almacenes.
- Sellos de seguridad. Durante el transporte, en los almacenes y contenedores.
- Etiquetas de seguridad. Aplicable en diferentes superficies.
- Barra de seguridad. Contenedores de carga, marítimos y aéreos.
- Sistema de posicionamiento global (GPS). Proporciona ubicación e información del producto en tiempo real.
- Identificación por radiofrecuencia (RIFD). Transmite la identificación del producto a través de onda de radio.

Con esto se trata de controlar situaciones como; ataques, falsificaciones, contrabando y robos.

Conociendo las opciones que tienen los emprendimiento en cuanto a transportar su producto al exterior, la mejor opción es vía marítima, por cuestión de costos, frecuencia de fletes y la posibilidad de dejar productos en diferentes puertos, pero siguiendo en la misma ruta del buque.

3.6. Base de datos sobre mercado meta.

En esta base de datos se ha optado por tener información y características de la Unión Europea (UE), porque en este bloque comercial se encuentran países con un interesante nivel de consumo del chifle, también la preferencia arancelaria lo hace un mercado más atractivo para los emprendimiento ecuatorianos.

La Unión Europea (UE).

Cuadro N°25.

Alemania (1952)	Lituania (2004)
Austria (1995)	Luxemburgo (1952)
Bélgica (1952)	Reino Unido (1973)
Bulgaria (2007)	República Checa (2004)
Chipre (2004)	Rumanía (2007)
Croacia (2013)	Suecia (1995)
Dinamarca (1973)	Países Bajos (1952)
Eslovenia (2004)	Polonia (2004)
España (1986)	Letonia (2004)
Eslovaquia (2004)	Hungría (2004)
Estonia (2004)	Irlanda (1973)
Finlandia (1995)	Italia (1952)
Francia (1952)	Malta (2004)
Grecia (1981)	Portugal (1986)

Fuente: http://europa.eu/about-eu/countries/index_es.htm.

Elaborador por: Washington Castillo, autor de tesis.

La UE está conformada por 28 países, tal como se observa en la tabla N°25, se tiene que los países que más demandan el chifle son: Holanda, España, Francia, Alemania, Reino Unido, Polonia, Italia.

Lo interesante de la UE, es que con tan solo posicionar un producto en este caso el chifle, en uno de los países integrantes, este tiene la posibilidad de llegar a los otros países, a través de las grandes cadenas de supermercados o por distribuidores mayoristas, lo que hace atractivo el poder entrar en el mercado europeo.

Más de 500 millones de habitantes.

Cuadro N°26.

País	Población total	Población %	País	Población total	Población %
Malta (MT)	417,52	0.08%	Finlandia (FI)	5,401,267	1.07%
Luxemburgo (LU)	524,853	0.10%	Eslovaquia (SK)	5,404,322	1.07%
Chipre (CY)	862,011	0.17%	Dinamarca (DK)	5,573,894	1.10%
Estonia (EE)	1,294,486	0.26%	Bulgaria (BG)	7,327,224	1.45%
Letonia (LV)	2,041,763	0.40%	Austria (AT)	8,443,018	1.67%
Eslovenia (SI)	2,055,496	0.41%	Suecia (SE)	9,482,855	1.87%
Croacia (HR)	4,284,889	0.85%	Hungría (HU)	9,932,000	1.96%
Lituania (LT)	3,003,641	0.59%	República Checa (CZ)	10,505,445	2.07%
Irlanda (IE)	4,582,769	0.90%	Portugal (PT)	10,542,398	2.08%
Bélgica (BE)	11,094,850	2.19%	España (ES)	46,196,276	9.12%
Grecia (EL)	11,290,067	2.23%	Italia (IT)	59,394,207	11.72%
Países Bajos (NL)	16,730,348	3.30%	Reino Unido (UK)	63,256,141	12.48%
Rumanía (RO)	21,355,849	4.21%	Francia (FR)	65,327,724	12.89%
Polonia (PL)	38,538,447	7.61%	Alemania (DE)	81,843,743	16.15%
POBLACION TOTAL	503,678,862	100%			

Fuente: http://europa.eu/about-eu/facts-figures/living/index_es.htm.

Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis.

El conocer el número de personas que hay en la unión europea, permitirá a los emprendimientos tener una idea de cuánto producto puede ser demandado, no solo por el país de destino, sino también, para los países vecinos del mismo. Para los emprendimientos el estar preparado para los incrementos de demanda, le significará una ventaja sobre la competencia.

Tipos de monedas.

Cuadro N°27. Euro.

Bélgica	Francia
Alemania	Italia
Estonia	Chipre
Irlanda	Luxemburgo
Grecia	Malta
España	Países Bajos
Austria	Eslovaquia
Portugal	Finlandia
Eslovenia	Letonia

Fuente: www.ecb.int/euro/intro/html/map.es.html.

Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis.

Cuadro N°28. Otras monedas.

Croacia	KUNA
Hungría	FORINT
Lituania	LITAS
Polonia	ZLOTY
Reino Unido	LIBRA ESTERLINA
Republica Checa	CORONA CHECA
Rumania	LEU
Suecia	CORONA SUECA
Bulgaria	LEV
Dinamarca	CORONA DANESA

Fuente: www.ecb.int/euro/intro/html/map.es.html

Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis.

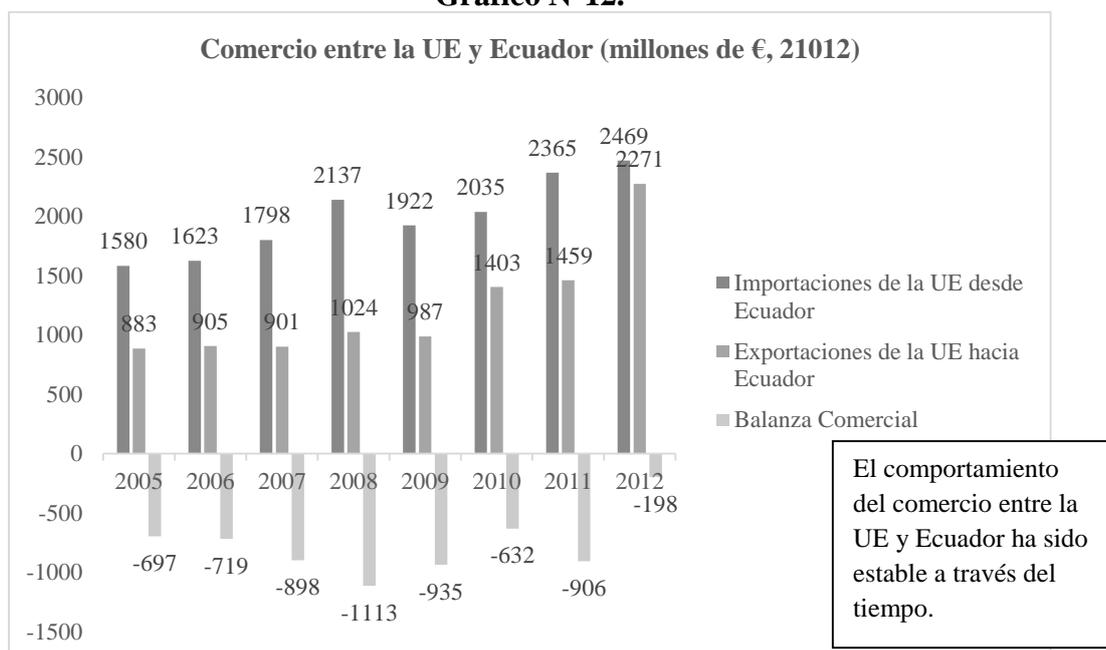
Es importante conocer, con qué tipos de monedas se pueden encontrar los emprendimientos al momento de negociar con los países de la unión europea y que esto no sea un impedimento al momento de concretar la moneda y forma de pago.

Comercio entre la UE y Ecuador.

En el 2012, el comercio entre la UE y Ecuador fue de 6,374 millones de dólares, lo que significó para el Ecuador el 11,6% de su comercio con el mundo, haciendo de la UE el segundo socio comercial más importante.

En el caso de la UE, Ecuador representa el 0,1% del comercio que realiza con el mundo y aun con ese porcentaje está entre los primeros 10 socios comerciales en Latinoamérica.

Grafico N°12.



Fuente: www.eeas.europa.eu/delegations/ecuador/euecuador/traderelation/bilateralagreement/index_es.htm

Elaboración: Washington Castillo, autor de tesis.

Ecuador ha mantenido una balanza comercial favorable, lo que en 2013 se mantuvo, ya que para julio de ese año, Ecuador ya había exportado 1.007 millones de

dólares e importado 766 millones, manteniendo una balanza comercial de 615 millones de dólares a favor de Ecuador.²⁹

Tal como se observa en el gráfico N°1, las relaciones comerciales que Ecuador ha mantenido con la UE, han ido en aumento año tras año, esto para los emprendimientos es una buena señal, ya que es un mercado en crecimiento que les ofrece la oportunidad de dirigir su producto hacia allá.

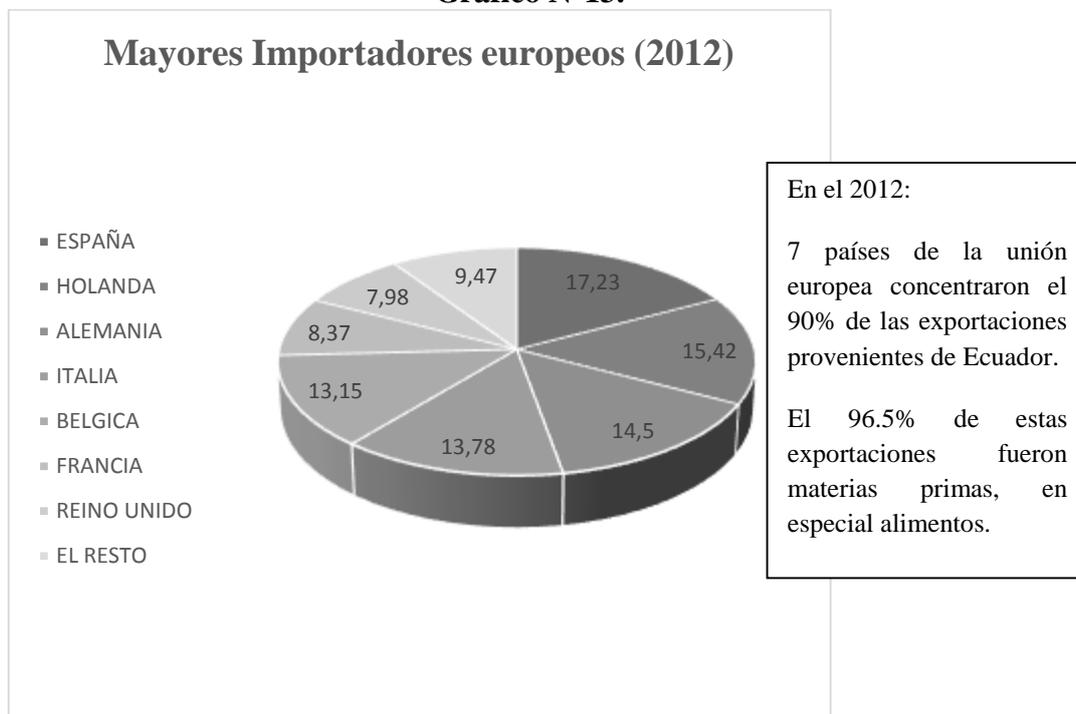
Países de la UE que son socios comerciales de Ecuador.

Los socios comerciales de Ecuador en la UE son: España, Francia, Reino Unido, Italia, Alemania, Holanda (Países Bajos), Bélgica.

Estos son los mayores importadores de productos ecuatorianos, concentrando casi el 90% de las importaciones que hace la UE desde Ecuador.

²⁹ ANDES (11 de julio del 2013). El comercio Ecuador-UE, con balanza positiva para el país suramericano. [En línea]. Extraído el febrero 23 del 2014 desde www.andes.info.ec/es/economia/comercio-ecuador-union-europea-balanza-positiva-pais-suramericano.

Grafico N°13.

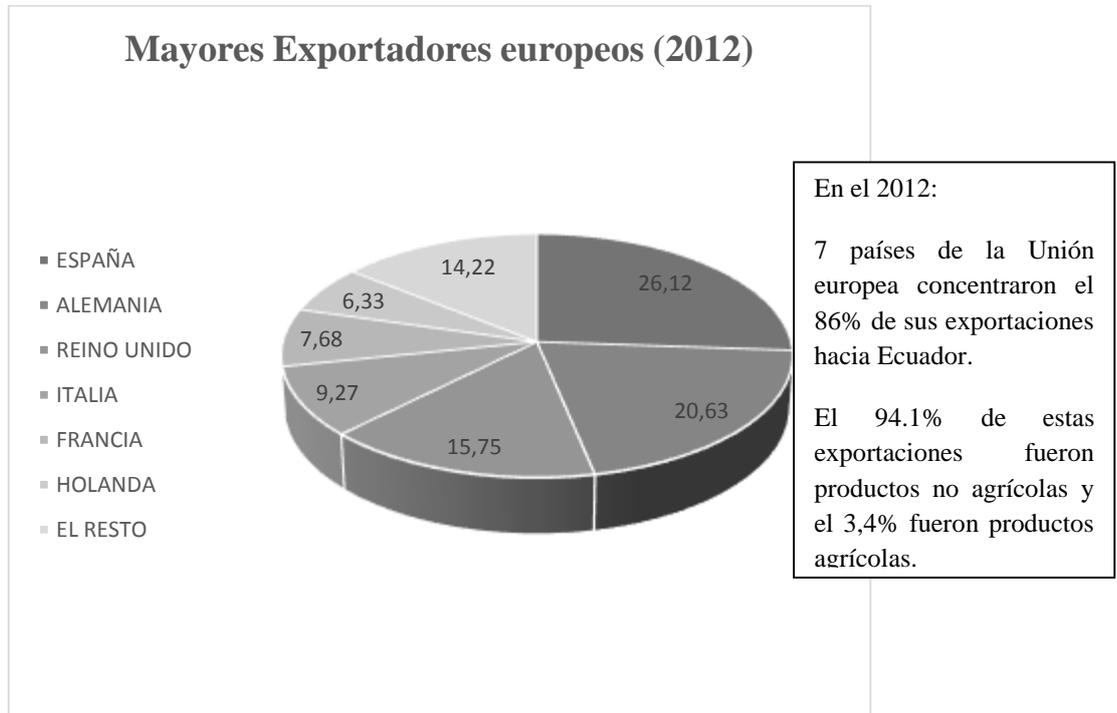


Fuente: www.eeas.europa.eu/delegations/ecuador/euecuador/traderelation/bilateralagreement/indexes.htm

Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis.

De las importaciones el 96,7% son productos primarios y alimenticios, en los que podemos encontrar: frutas, atunes, cacao, combustible, derivados de la minería y 3,3% es aportado por la manufactura.

Grafico N°14.



Fuente: www.eeas.europa.eu/delegations/ecuador/euecuador/traderelation/bilateralagreement/index_es.htm

Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis.

Para el Ecuador son estos mismos 7 países, los que representan el 86% de las exportaciones de la UE. En donde el 63% fueron productos manufacturados, 34% son materias primas, 3% en servicios y productos no tangibles.

Se puede notar en estos gráficos, que Ecuador mantiene fuertes relaciones comerciales con: España, Francia, Reino Unido, Italia, Alemania, Holanda (Países Bajos), Bélgica, lo cual significa para los emprendimientos que quieren exportar chifle hacia la UE, que deben elegir a uno o más de los siete países como mercado meta y aprovechar los beneficios y preferencias que ofrecen los países seleccionados por los productos ecuatorianos.

3.7. Determinación del mercado meta.

Se ha determinado a los mercados metas: España e Italia, porque son los países con los que Ecuador mantiene buenas relaciones comerciales y además, porque albergan a un buen porcentaje de emigrantes ecuatorianos. Siendo los factores determinantes para ser escogidos como mercados potenciales.

Según datos de ProEcuador en la Ficha comercial de España 2014:

Se puede observar, que España requiere de productos terminados, listos para el consumo de sus habitantes, siendo los principales productos importados: Aceites crudos de petróleo, medicamentos preparados, accesorios de vehículos, gas natural, vehículos automóviles, teléfonos, minerales de cobre, sueros específicos, habas de soja, máquinas para procesamiento de datos. Los Principales proveedores de estos productos son: Alemania, Francia, China, Italia, Portugal, Holanda, Reino Unido, Estados Unidos de América, Federación de Rusia, Nigeria, mientras que Ecuador representa un 0.27% del total importado.

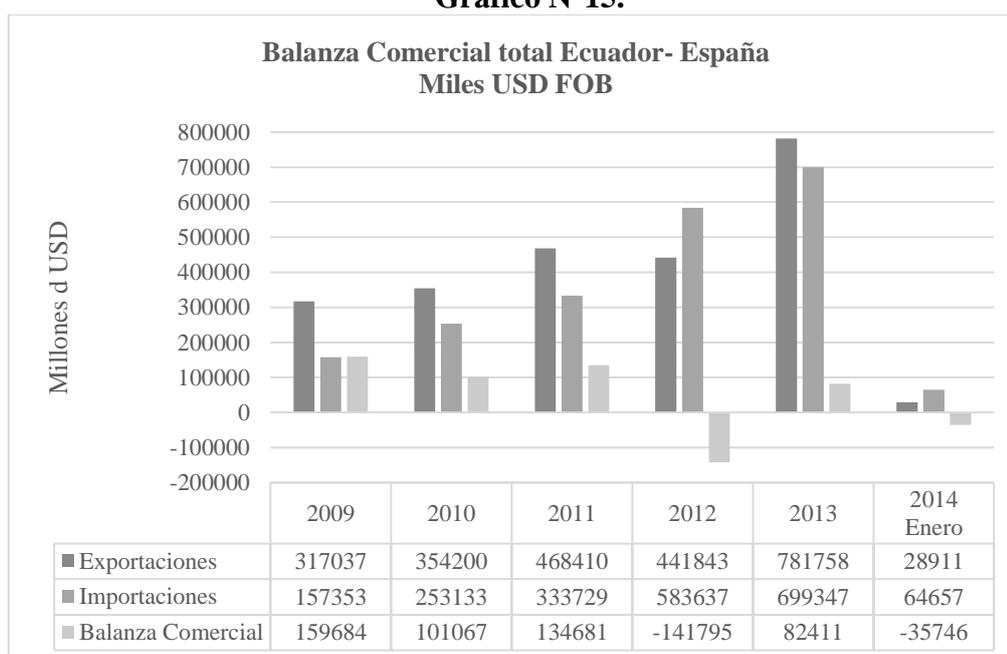
En cuanto a las exportaciones el sector automovilístico es el de mayor rubro, principales productos exportados: Vehículos automóviles, otros aceites de petróleo, medicamentos preparados, aceites livianos ligeros, partes y accesorios de vehículos, los demás vehículos con motor de émbolo, vehículos para transporte de mercancías, partes de aviones o helicópteros, baldosas y azulejos, vinos. Como principales países de destino tiene a: Francia, Alemania, Italia, Portugal, Reino Unido, Estados Unidos de América,

Holanda, Bélgica, Marruecos, Turquía, mientras que Ecuador representa el 0.17% de las exportaciones.

Aunque a simple vista el nivel de exportación e importación por parte de Ecuador y España es bajo, cabe recalcar que el principal socio comercial en la Unión Europea para Ecuador es España.

A continuación se analizará la balanza comercial que tienen estos países.

Grafico N°15.



Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE.

Elaborado por: Washington Castillo, autor DE tesis.

Como se puede apreciar en la balanza comercial entre Ecuador y España en los últimos 4 años, sin considerar el 2014, se nota que Ecuador ha mantenido una balanza favorable, siendo solo el 2012 el año en que esta no fue así.

Las exportaciones por parte de Ecuador hacia España son en su mayoría, conservas de atún, camarón, banano, flores, pescado, frutas tropicales, conservas vegetales, fibras textiles vegetales, manufacturas diversas.

Cuadro N°29.

PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS POR ECUADOR HACIA ESPAÑA									
Miles USD FOB									
Subpartida	Descripción	2009	2010	2011	2012	2013	2014 Enero	TCPA	Participación % 2013
2709.00.00.00	ACEITES CRUDOS DE PETRÓLEO O DE MINERAL BITUMINOSO.	-	-	51,556	-	288,220	-	-	36.87%
1604.14.10.00	ATUNES EN CONSERVA	60,689	56,954	68,799	126,992	146,644	7,870	24.68%	18.76%
0306.17.99.00	LOS DEMÁS CAMARONES, LANGOSTINOS Y DEMÁS DECAPODOS CONGELADOS NO CONTEMPLADOS EN OTRA PARTE	16,484	42,946	15,289	140	80,689	5,828	48.74%	10.32%
0306.16.00.00	CAMARONES, LANGOSTINOS Y DEMÁS DECAPODOS DE AGUA FRÍA CONGELADOS	72,082	90,699	161,461	148,738	77,749	7,217	1.91%	9.95%
1604.20.00.00	LAS DEMÁS PREPARACIONES Y CONSERVAS DE PESCADO	92,576	92,769	80,133	73,764	62,874	2,587	-9.22%	8.04%
1604.14.20.00	CONSERVAS DE LISTADOS Y BONITOS	-	-	-	3,763	23,112	200	-	2.96%
0306.17.11.00	LANGOSTINOS ENTEROS CONGELADOS	1,039	1,555	465	2,811	13,163	1,753	88.66%	1.68%
0603.11.00.00	ROSAS FRESCAS CORTADAS	13,088	10,166	12,880	12,539	12,077	435	-1.99%	1.54%
0303.42.00.00	ATUN CONGELADO DE ALETA AMARILLA	1,687	2,938	2,227	5,155	8,805	-	51.14%	1.13%
1801.00.19.00	CACAO EN GRANO CRUDO, LOS DEMÁS EXCEPTO PARA SIEMBRA	3,330	9,757	11,083	11,338	7,619	565	22.98%	0.97%
0803.90.11.00	BANANAS FRESCAS TIPO «CAVENDISH VALERY»	10,167	3,817	13,816	14,866	6,366	101	-11.04%	0.81%
0304.87.00.00	FILETES DE ATUNES, LISTADOS O BONITOS CONGELADOS	-	-	-	-	5,313	97	-	0.68%
0306.17.19.00	LOS DEMÁS LANGOSTINOS (GÉNERO DE LAS FAMILIA PENAEIDAE) CONGELADOS	246	194	77	103	5,169	-	114.15%	0.66%
0803.10.10.00	BANANAS FRESCAS TIPO «PLANTAIN» (PARA COCCIÓN)	5,599	4,760	4,329	2,802	3,365	171	-11.95%	0.43%
0603.19.10.00	GYPSOPHILA (LLUVIA, ILUSIÓN) (GYPSOPHILA PANICULATA L) FRESCAS, CORTADAS	1,443	2,831	2,801	2,561	2,377	61	13.28%	0.30%
	Demás productos	38,606	34,814	43,495	36,270	38,215	2,026	-0.25%	4.89%
	Todos los productos	317,037	354,200	468,410	441,843	781,758	28,911	25.31%	100.00%

Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE.

Elaboración: Washington Castillo, autor de tesis.

En cambio, los productos que exporta España hacia Ecuador, van dirigidos en su mayor parte a las industrias, como: máquinas y aparatos mecánicos, aparatos y material eléctrico, material editorial, materias colorantes, vehículos automóviles y tractores, manufacturas de fundición de hierro y acero, plásticos, productos cerámicos, aparatos ópticos, manufacturas diversas de metales, productos químico-farmacéuticos, grasas y aceites comestibles, vinos, etc.

Cuadro N° 30.

PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS POR ECUADOR DESDE ESPAÑA									
Miles USD FOB									
Subpartida	Descripción	2009	2010	2011	2012	2013	2014 Enero	TCPA	Participación % 2013
2707.50.10.00	NAFTA DISOLVENTE	47	-	-	257,778	332,454	28,853	816.82%	48.56%
3004.90.29.00	LOS DEMÁS MEDICAMENTOS PARA USO HUMANO PARA USOS TERAPÉUTICOS O PROFILÁCTICOS, DOSIFICADOS O ACONDICIONADOS PARA LA VENTA AL POR MENOR.	3,486	8,090	16,907	17,234	9,492	1,055	28.45%	1.39%
8526.91.00.00	APARATOS DE RADIONAVEGACIÓN	1,990	4,568	9,261	7,909	9,447	969	47.62%	1.38%
3105.90.90.00	LOS DEMÁS ABONOS MINERALES O QUÍMICOS	4,047	5,287	6,106	7,073	7,505	897	16.69%	1.10%
4901.99.90.00	LAS DEMÁS IMPRESIONES NO CONTEMPLADOS EN OTRAS PARTIDAS	7,658	7,508	7,384	5,723	7,392	450	-0.88%	1.08%
8309.90.00.00	LOS DEMÁS TAPONES Y TAPAS, Y DEMÁS ACCESORIOS PARA ENVASES, DE METAL COMÚN	3,982	4,436	5,149	6,543	6,578	594	13.37%	0.96%
3207.10.00.00	PIGMENTOS, OPACIFICANTES Y COLORES PREPARADOS Y PREPARACIONES SIMILARES	3,679	4,380	5,940	5,211	6,455	772	15.09%	0.94%
8502.39.90.00	LOS DEMÁS GRUPOS ELECTROGENOS NCOP	-	26	-	98	6,377	-	-	0.93%
6908.90.00.00	LAS DEMÁS PLACAS Y BALDOSAS DE CERÁMICA, BARNIZADAS O ESMALTADAS	3,584	3,864	4,979	5,093	5,448	263	11.04%	0.80%
1901.10.10.00	FÓRMULAS LÁCTEAS PARA NIÑOS DE HASTA 12 MESES DE EDAD	2,248	2,501	4,105	4,235	4,936	216	21.72%	0.72%
8402.20.00.00	CALDERAS DENOMINADAS «DE AGUA SOBRECALENTADA»	5	2	-	-	4,718	-	457.27%	0.69%
8544.60.90.00	LOS DEMÁS CONDUCTORES ELÉCTRICOS PARA UNA TENSIÓN SUPERIOR A 1.000 V, NCOP	1	1	-	1	3,913	-	775.18%	0.57%
2106.90.99.00	LAS DEMÁS FORMULAS NO LACTEAS PARA NIÑOS DE HASTA 12 MESES, NCOP	-	-	-	-	3,856	55	-	0.56%
8526.10.00.00	APARATOS DE RADAR	-	1	69	9,968	3,506	56	-	0.51%
2933.29.00.00	LOS DEMÁS COMPUESTOS HETEROCÍCLICOS CON HETEROÁTOMO(S)	1,260	11,767	10,394	1,621	3,237	197	26.59%	0.47%
	Demás productos	125,365	200,700	257,001	244,976	269,315	29,505	21.07%	39.34%
	Todos los productos	157,353	253,133	327,295	573,462	684,628	63,882	44.43%	100.00%

Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE

Elaboración: Washington Castillo, autor de tesis.

Según datos de ProEcuador en la Ficha comercial Italia 2014:

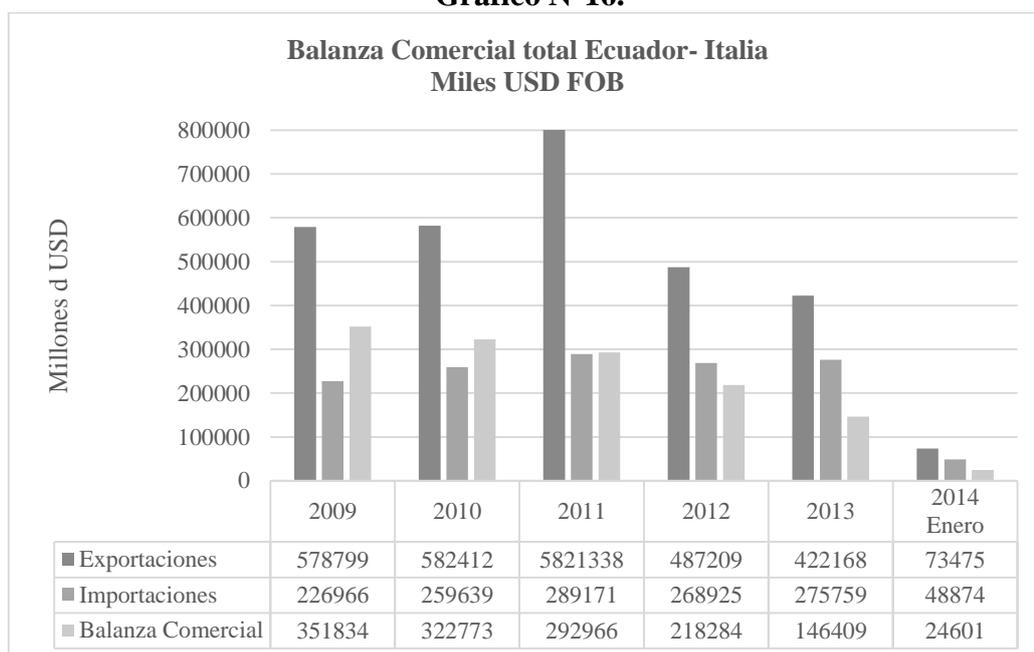
Se puede observar que Italia requiere de productos, como materia prima para sus industrias, como principales productos importados: Aceites crudos de petróleo o de minerales bituminosos, gas natural en estado gaseoso, Vehículos, medicamentos preparados, dispositivos semiconductores fotosensibles. Los principales países proveedores, son: Alemania, Francia, China, Países Bajos, España, Bélgica, Reino Unido, Suiza, Estados Unidos, mientras que Ecuador representa un 0.10% del total importado.

En cuanto a las exportaciones de Italia, los principales productos son: Destilados de petróleo ligero, Medicamentos preparados, Partes y accesorios de vehículos, Alcohol de aviación, oro en bruto, demás artículos de grifería y órganos similares. Como principales países de destinos, tiene a: Alemania, Francia, Estados Unidos de América, Suiza, España, Reino Unido, China, Bélgica, Turquía, Rusia, mientras que Ecuador representa el 0.05% de las exportaciones.

Los porcentajes de las exportaciones e importaciones son muy parecidas con los que Ecuador mantiene con España, demostrando que Italia es el segundo socio comercial en la Unión Europea para Ecuador.

A continuación se analizará la balanza comercial que mantiene Ecuador con Italia.

Grafico N°16.



Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE.

Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis.

Como se puede apreciar en la balanza comercial entre Ecuador e Italia en los últimos 4 años, sin considerar el 2014, se nota que Ecuador ha mantenido una balanza comercial favorable.

Los productos que exporta Ecuador hacia Italia, son en su mayoría productos alimenticios, enlatados, conservas, congelados, banano, cueros y pieles curtidas de bovino y equinos, botones de tagua.

Cuadro N° 31.

PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS POR ECUADOR A ITALIA									
Miles USD FOB									
Subpartida	Descripción	2009	2010	2011	2012	2013	2014 Febrero	TCPA	Participación % 2013
0803.90.11.00	BANANAS FRESCAS TIPO «CAVENDISH VALERY»	356,148	353,464	302,078	207,047	111,256	19,822	-25.24%	26.26%
1604.14.10.00	ATUNES EN CONSERVA	14,141	16,759	25,293	42,518	60,874	8,298	44.04%	14.37%
0306.17.19.00	LOS DEMÁS LANGOSTINOS (GÉNERO DE LAS FAMILIA PENAEIDAE) CONGELADOS	523	275	117	-	51,377	12,278	214.84%	12.13%
1604.20.00.00	LAS DEMÁS PREPARACIONES Y CONSERVAS DE PESCADO	51,436	39,992	59,091	53,610	48,585	6,198	-	11.47%
0306.17.99.00	LOS DEMÁS CAMARONES, LANGOSTINOS Y DEMÁS DECÁPODOS CONGELADOS NO CONTEMPLADOS EN OTRA PARTE	26,405	28,118	8,352	150	45,040	12,045	14.28%	10.63%
0306.16.00.00	CAMARONES, LANGOSTINOS Y DEMÁS DECÁPODOS DE AGUA FRÍA CONGELADOS	78,807	80,079	122,796	119,476	37,220	4,268	-	8.78%
0603.11.00.00	ROSAS FRESCAS CORTADAS	16,851	15,896	18,584	21,218	18,989	4,524	3.03%	4.48%
1801.00.19.00	CACAO EN GRANO CRUDO, LOS DEMÁS EXCEPTO PARA SIEMBRA	12,676	12,716	10,474	8,905	11,553	1,502	-2.29%	2.73%
1604.14.20.00	CONSERVAS DE LISTADOS Y BONITOS	-	-	-	449	9,237	543	-	2.18%
4104.11.00.00	CUEROS Y PIELES CURTIDOS DE BOVINOSO O DE EQUINOS, EN ESTADO HÚMEDO EN PLENA FLOR SIN DIVIDIR; DIVIDIDOS CON LA FLOR	-	380	1,845	2,688	5,658	1,105	-	1.34%
0603.19.10.00	GYPSOPHILA (LLUVIA, ILUSIÓN) (GYPSOPHILA PANICULATA L) FRESCAS, CORTADAS	3,459	7,330	7,171	6,834	5,216	587	-	1.23%
0306.17.13.00	COLAS CON CAPARAZÓN DE LANGOSTINOS SIN COCER EN AGUA O VAPOR CONGELADAS	-	-	-	-	4,467	321	-	1.05%
9606.30.10.00	BOTONES DE TAGUA	1,025	1,685	3,241	1,709	1,309	88	6.30%	0.31%
0306.17.11.00	LANGOSTINOS ENTEROS CONGELADOS	-	1,648	2,669	1,246	1,177	-	-	0.28%
0803.10.10.00	BANANAS FRESCAS TIPO «PLANTAIN» (PARA COCCIÓN)	2,146	1,287	854	993	1,149	153	-	0.27%
	Demás productos	120,918	136,201	158,844	143,638	10,618	1,742	-45.56%	2.51%
	Todos los productos	684,534	695,829	721,408	610,481	423,725	73,475	-11.30%	100.00%

Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE
Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis.

Los productos que exporta Italia hacia Ecuador, son en su mayoría máquinas y partes para las mismas para el sector industrial y alimenticio, medicamentos, candados, teléfonos eléctricos.

Cuadro N°32.

PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS POR ECUADOR DESDE ITALIA									
Miles USD FOB									
Subpartida	Descripción	2009	2010	2011	2012	2013	2014 Febrero	TCPA	Participación % 2013
8422.30.90.90	LAS DEMÁS MAQUINAS PARA LAVAR VAJILLA	1,761	12,896	1,122	2,062	7,110	160	-	2.65%
3102.10.90.00	LAS DEMÁS UREA	5,759	14,980	5,949	1,794	4,334	117	-	1.61%
3004.90.29.00	LOS DEMÁS MEDICAMENTOS PARA USO HUMANO PARA USOS TERAPÉUTICOS O PROFILÁCTICOS, DOSIFICADOS O ACONDICIONADOS PARA LA VENTA AL POR MENOR.	2,588	5,101	4,553	3,564	4,257	653	13.25%	1.58%
3004.50.10.00	DEMÁS MEDICAMENTOS QUE CONTENGAN VITAMINAS U OTROS PRODUCTOS DE LA PARTIDA 29.36, PARA USO HUMANO	1,047	2,906	3,073	2,113	4,118	-	40.82%	1.53%
8422.90.00.00	PARTES DE MÁQUINAS PARA LAVAR VAJILLAS	2,272	1,928	3,726	1,872	3,210	540	9.03%	1.19%
8443.16.00.00	MÁQUINAS Y APARATOS PARA - MÁQUINAS Y APARATOS PARA - MÁQUINAS Y APARATOS PARA IMPRIMIR, FLEXOGRÁFICOS	26	2,653	1,359	646	3,064	-	229.52%	1.14%
8517.62.20.00	TELÉFONOS CON CORRIENTE PORTADORA	3,615	3,443	2,190	4,840	2,810	353	-	1.05%
8301.10.00.00	CANDADOS	1,902	3,167	2,720	3,304	2,800	660	10.15%	1.04%
6908.90.00.00	LAS DEMÁS PLACAS Y BALDOSAS DE CERÁMICA, BARNIZADAS O ESMALTADAS	726	857	1,239	2,125	2,788	1,208	-	1.04%
8301.40.90.00	LOS DEMÁS CANDADOS, CERRADURAS, Y CERROJOS	1,716	3,117	2,953	3,163	2,712	557	12.12%	1.01%
8422.40.20.00	MÁQUINAS PARA EMPAQUETAR AL VACÍO	5	351	2,064	431	2,660	-	-	0.99%
8413.81.90.00	LAS DEMÁS BOMBAS PARA LÍQUIDOS	1,519	2,522	2,471	2,085	2,578	24	-	0.96%
9004.10.00.00	GAFAS ANTEJOS DE SOL	1,663	1,564	2,063	2,061	2,577	365	11.57%	0.96%
4811.59.30.00	PAPEL IMPREGNADO CON RESINAS MELAMÍNICAS	1,311	1,792	2,080	1,833	2,521	755	-	0.94%
8503.00.00.00	PARTES IDENTIFICABLES COMO DESTINADAS EXCLUSIVA O PRINCIPALMENTE A LAS MÁQUINAS DE LAS PARTIDAS 85.01 U 85.02	42	374	4,557	1,406	2,444	17	-	0.91%
	Demás productos	125,956	132,132	184,848	226,340	218,681	198,234	14.79%	81.40%
	Todos los productos	151,908	189,783	226,966	259,639	268,663	203,644	15.32%	100.00%

Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE
Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis.

La finalidad de analizar a estos países como posibles mercados metas, es que los emprendimientos tengan la opción en cuanto a elegir con cual país empezar su internacionalización, ya que ambos países presentan condiciones favorables para exportar el chifle.

3.8. Determinación de las características del producto.

La Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria, la Comisión Europea, el Parlamento Europeo y el Consejo de la Unión Europea entes reguladores de la importación de ciertos productos como los alimentos procesados, bebidas destiladas, cervezas, vino, vinagre y alimentos están sujetos a regulaciones especiales referentes al nombre y dirección de la empresa productora, composición del producto, contenido y país de origen.

En las características del producto se basa principalmente en los valores nutricionales que presenta el chifle una vez elaborado con los respectivos procesos de seguridad y calidad que regulan el mercado.

Proceso: Los snacks deberán ser procesados de acuerdo con las Buenas Prácticas de Manufactura, aunque se promueve la certificación HACCP, por parte del directivo de la Unión Europea.

La industria alimenticia regula los, endulzantes (94/35/EC), colorantes (94/36/EC) y otros aditivos (95/2/EC):

- Colorantes. No aplican para este producto.
- Aditivos. No aplican para este producto.³⁰

Por la forma de elaboración del chifle, es que las restricciones de colorantes y aditivos no aplican. De esta forma se da a relucir que el chifle es uno de los snacks más saludables y naturales que se pueden consumir.

Como recomendación el producto debe de ser empacado como máximo 20 días antes de la exportación. La razón de esta recomendación es porque el chifle es un producto perecible y hay que tener en cuenta el tiempo que dura el traslado del producto hacia el exterior el cual varía entre 26 a 31 días según el puerto en el que se descargue el producto.

³⁰ Directiva del Parlamento europeo y del Consejo de la Unión Europea. (2008) Ley de seguridad alimentaria. Europa.

Grafico N°17.



Fuente: inka corps
 Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis.

ProEcuador en su Guía de etiquetado para alimentos y productos textiles señala que, el objetivo del etiquetado es de informar a los consumidores sobre el contenido y composición del producto, para proteger la salud e intereses de los consumidores. Esto en la ley de alimentos de la unión europea está regido por la Directiva 200/13/CE, que proporciona los siguientes requisitos generales:

- Nombre bajo el cual se vende el producto alimenticio.
- Lista de ingredientes, por orden descendente de peso (existen algunas derogaciones).
- Cantidad de ciertos ingredientes o categorías de ingredientes.
- Cantidad neta de pre-envase de los productos alimenticios,
- expresada en unidades métricas (litro, centilitro, mililitro, kilogramo o gramo).
- Fecha máxima de duración bajo un formato específico.
- Condiciones de almacenaje o de uso.
- Nombre y dirección del fabricante, envasador o vendedor establecido dentro de la UE.
- Datos particulares referentes al lugar de origen o procedencia, ya que la ausencia de tal información podría engañar al consumidor.
- Instrucciones de uso.
- Contenido de alcohol para las bebidas que contengan más de 1,2% de alcohol.
- Un código para identificar el lote al que pertenece el producto alimenticio.
- Tratamientos a los que ha sido sometido el producto, con indicaciones específicas sobre irradiación y comidas congeladas.

3.9. Desarrollar un plan de marketing.

El plan de marketing es en donde está contenido, sistematizado y estructurado, los objetivos a conseguir por la empresa en un plazo determinado.

Es por esta razón, que para los emprendimientos es importante, tener un plan de marketing, debido a que toda acción o actividad que se realice sin ninguna planificación

previa es posible que fracase, lo que generará gastos innecesarios, cosa que los emprendimientos no pueden darse el lujo de asumir. El desarrollar un plan de marketing, es una de las estrategias surgidas a partir del análisis del FODA.

En este ámbito, el desarrollar el marketing mix, se convierte en el plan de acción del grupo asociativo, para generar una respuesta deseada, en el mercado objetivo.³¹

Componentes del marketing mix:

- Producto: Ofrecer un producto con las certificaciones que nos garanticen competir en el mercado europeo y en distintas variedades: natural, dulce y con una línea exclusiva de sabores: queso, camarón, cangrejo.
- Precio: Ofrecer un precio atractivo para el importador y que este pueda competir en el mercado.
- Promoción o comunicación: Asistir a ferias internacionales, reuniones de negocios nacionales e internacionales, promovidas por ProEcuador. Crear alianzas comerciales con otros productos ecuatorianos. Ejemplo: Que cada Encebollado en lata se venda junto a una funda de chifle.
- Plaza: compradores que asistan a las ferias y reuniones que son distribuidores mayoristas o representantes de supermercados.

³¹ García, E., Mongo., M., Urbina, J. y otros. (2008). Introducción de la anchoa en el mercado brasileño. Lima, Perú: Universidad Escuela de Administración de Negocios para Graduados-ESAN.

3.10. Proyecciones financieras en función de las oportunidades de mercado detectadas.

En el siguiente cuadro de las proyecciones financieras, se trató de plasmar la realidad que los emprendimiento obtendrían, en el caso, de que se acojan a las situaciones que plantea la investigación.

Forma de financiamiento que tienen los emprendimientos, son a través de créditos no reembolsables que les otorga el Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS), por medio del Proyecto de Desarrollo del Corredor Central, cuyo objetivo es cofinanciar proyectos productivos, sostenibles y sustentables en diferentes ámbitos, este financiamiento se lo da con la particularidad de que los emprendimientos deben aportar con una porcentaje de contraparte del valor total, por lo general se manejan con 80% corredor central y 20% el emprendimiento.

Tabla 33. Proyecciones de ingresos y egreso.

	0	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO	4 AÑO
Detalle					
Inversion del corredor central	\$ 80.000,00				
Contraparte de los socios de la asociacion	\$ 20.000,00				
(+)	\$ 100.000,00	\$ (2.700,00)	\$ 1.023,20	\$ 30.208,66	\$ 89.484,64
Costos de produccion:					
Platano		\$ 5.340,00	\$ 10.050,00	\$ 14.200,00	\$ 18.000,00
Litros de aceites		\$ 5.000,80	\$ 8.750,00	\$ 12.050,00	\$ 16.170,00
Cilindros de gas		\$ 356,00	\$ 400,00	\$ 2.848,00	\$ 3.300,00
Otros insumos		\$ 120,00	\$ 150,00	\$ 280,00	\$ 340,00
Mano de obra		\$ 2.400,00	\$ 2.500,00	\$ 2.700,00	\$ 3.000,00
Fundas plasticas		\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 5.000,00	\$ 5.200,00
Cajas de carton		\$ 6.400,00	\$ 12.800,00	\$ 17.100,00	\$ 22.030,00
Transporte		\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.600,00	\$ 2.800,00
(-)		\$ 26.816,80	\$ 41.850,00	\$ 56.778,00	\$ 70.840,00
Gastos administrativos:					
Sueldo de la contadora		\$ 4.200,00	\$ 4.200,00	\$ 4.500,00	\$ 4.700,00
Sueldo secretaria		\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.900,00	\$ 4.100,00
Agua,luz telefono		\$ 300,00	\$ 400,00	\$ 550,00	\$ 590,00
Limpieza		\$ 200,00	\$ 230,00	\$ 270,00	\$ 310,00
Mantenimiento		\$ 300,00	\$ 330,00	\$ 510,00	\$ 560,00
Imprevistos 10%		\$ 860,00	\$ 876,00	\$ 973,00	\$ 1.026,00
(-)		\$ 9.460,00	\$ 9.636,00	\$ 10.703,00	\$ 11.286,00
Otros gastos:					
Diseño de funda	\$ 2.000,00				
Adecuacion de infraestructura	\$ 15.000,00				
Maquina empacadora	\$ 20.000,00				
Publicidad	\$ 5.000,00				
Compra de vehiculo	\$ 30.000,00				
(-)	\$ 72.000,00				
Certificaciones:					
Tramites pertinentes	\$ 300,00				
Registro sanitario	\$ 2.000,00				
Certificacion d bpm	\$ 3.000,00				
Certificacion haccp	\$ 20.000,00				
(-)	\$ 25.300,00				
Gastos de produccion para exportacion					
Funda laminada			\$ 9.600,00	\$ 18.000,00	\$ 22.300,00
(-)			\$ 9.600,00	\$ 18.000,00	\$ 22.300,00
Gastos de exportacion					
Alquiler de contenedor de 40 pies			\$ 3.500,00	\$ 7.200,00	\$ 10.300,00
Agente de aduanas			\$ 1.800,00	\$ 1.920,00	\$ 2.000,00
Flete			\$ 5.500,00	\$ 9.700,00	\$ 14.000,00
Handling x cont.			\$ 806,00	\$ 1.600,66	\$ 2.500,00
Sello			\$ 268,80	\$ 500,55	\$ 800,00
Tramites aduaneros			\$ 1.200,00	\$ 1.215,00	\$ 1.250,00
Imprevistos 5%			\$ 653,74	\$ 1.106,81	\$ 1.542,50
(-)			\$ 13.728,54	\$ 23.243,02	\$ 32.392,50
Venta:					
Mercado local (0,50 centavos)		\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00
Mercado internacional (0,80 centavos)			\$ 64.000,00	\$ 128.000,00	\$ 96.000,00
(+)		\$ 40.000,00	\$ 104.000,00	\$ 168.000,00	\$ 136.000,00
(=)	\$ (2.700,00)	\$ 1.023,20	\$ 30.208,66	\$ 89.484,64	\$ 143.358,64

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Washington Castillo, autor de tesis

La tabla de proyecciones de ingresos y egresos de los emprendimientos productivos, fue elaborada con la intencion de reflejar la realidad que ellos viven y que pasarian si se asociaran y comenzaran a exportar.

En el año 0, se observa la inversión inicial que es \$100.000, y que es financiada: \$80.000 del Proyecto de Corredor Central y \$20.000 aporte de los socios. En este año, tambien se tienen los gastos a los que va dirigida la inversión, que son requisitos para los emprendimientos que producen chifle, para que lo puedan comercializar de manera adecuada.

En el año 1, se trata de colocar a la asociacion a competir en el mercado local del chifle con 80.000 fundas anuales.

En el año 2, se comienza con la exportacion del chifle, aquí solo se exporta un contenedor al año con 80.000 fundas, pero se mantiene la produccion para el mercado local.

El tener que incrementar la produccion para los emprendimientos al momento de cumplir con los pedidos del exterior no es ningun inconveniente, debido aque estos no estan produciendo al 100% de su capacidad instalada

En el año 3, se exportan 2 contenedores afianzando el producto en el mercado internacional, manteniendo la producción para el mercado local.

En caso especial en cuanto al valor del cilindro de gas , en este año se tomó la decision de aumentar el precio del mismo a 16 dolares, teniendo en cuenta la retirada del subsidio por parte del estado, lo que origina un incremento significativo en los costos de produccion y analizar la posibilidad de adquirir freidoras industriales electricas para de alguna forma compensar ese aumento.

En el año 4, se exportan 3 contenedores, manteniendo la producción para el mercado local.

En este año los emprendimientos tendrán que analizar la posibilidad de adquirir nuevas maquinarias o la automatización total, ya que la demanda por parte del mercado internacional va en aumento y es necesario estar preparado, incluso para la expansión de nuevos mercados.

3.11. Asociación.

La aplicación de la palabra asociacion sobre los emprendimientos, se trata de unir a unos con otros para desempeñar un trabajo en conjunto, pero se busca ir mas lejos, con la asociatividad, que es una herramienta de cooperacion entre pequeñas y medianas empresas, que de manera voluntaria deciden trabajar por un fin en comun.

Ventajas que brinda la asociatividad a los emprendimientos productivos:

- Mejor organización.

- Aprovechar las fortalezas de los que formen la asociación.
- Mayor poder para negociar.
- Aumento de la productividad y competitividad.
- Reducir costos.
- Desarrollo de procesos más eficientes.
- Riesgo compartido.³²

En la actualidad, hay un gran apoyo para los emprendimientos por parte del gobierno, que está desarrollando programas de integración y capacitación, con la finalidad de impulsar las distintas actividades económicas, como: productor, transformación, comercialización. Entre las instituciones encargadas de ejecutar los programas, se tiene al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), al Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) y al Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador (CONCOPE).

En el proceso de la asociatividad, se articulan por varios enfoques:

- El de cadenas. Es el conjunto de actores directos e indirectos, que son parte de un sistema: producción, transporte, transformación, comercialización y de servicios y apoyo a éstas.
- Redes de cooperación. Conjunto de empresas que comparten información, procesos y ofertan juntas un mismo producto.

³² Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua. (2010). Asociatividad. Managua, Nicaragua: Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua.

- El de clusters. Es el conjunto de empresas que operan en el mismo sector comercial, que compiten pero que también cooperan.³³

Es importante que los emprendimientos se ponga de acuerdo en cuanto al direccionamiento de la asociatividad, según el enfoque que mas les convenga, para aprovechar al maximo los programas de apoyo que financia el gobierno.

³³ IICA. CONCOPE. (2011). Enfoques de Asociatividad entre Actores del Sistema Productivo: Conceptos, Casos Reales y Metodologías. Quito, Ecuador: IICA Y CONCOPE.

CAPITULO IV.

4. ASPECTOS EN LOS QUE SE VERA REFLEJADO EL IMPULSO COMERCIAL EN LOS EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS DE LA PROVINCIA DE MANABÍ.

4.1. Aumento de la producción.

A medida que se promocione el producto, se notará como va en aumento la demanda y por ende la el aumento de producción para satisfacerla, es necesario tener mejores y eficientes procesos, para poder cumplir con los pedidos de último momento.

4.2. Reducir costos de producción.

Los emprendimientos deben de desarrollar un sistema de producción, en el que el personal cuente con el conocimiento de cada uno de las fases de producción, para que estas sean aplicadas acertadamente y así minimizar los errores, que significan gastos para los emprendimientos.

4.3. Optimización de la capacidad instalada.

Aprovechar la capacidad instalada que tienen los emprendimientos, hasta el momento en el que está ya no puede abastecer con la elaboración del producto, para lo

cual se analizará, hasta qué punto es necesario la implementación de nuevas máquinas y si realmente es rentable hacerlo.

4.4. Administración eficiente de recursos.

Es controlar y cuidar de los recursos de la empresa³⁴, ya que los emprendimientos productivos en estas instancias deben de contar con un inventario y llevar los tiempos de reabastecimiento, para poder cumplir con cualquier incremento de la demanda del producto.

De esta forma se minimiza la deficiente utilización de los recursos y se busca que esta sea aprovechada al máximo.

4.5. Cumplimiento de los requerimientos del mercado.

Para los emprendimientos la entrada al mercado europeo significara, el cumplir con los permisos y certificaciones que demandaran de tiempo y dinero, así que los emprendimiento deben de tomar el cumplimiento de estos requerimientos como una inversión, lo cual le dará ventaja sobre los competidores.

Obtención de las certificaciones:

³⁴ Clamp, R., Martínez, A. (2010). LA TERMINOLOGÍA DE LA GESTIÓN FINANCIERA Y EMPRESARIAL. España: Universidad de Málaga - Revista de traducción y Comunicación intercultural.

- Buenas prácticas de manufactura.
- Análisis de puntos críticos (HACCP).
- ISO 22000

4.6. Marca establecida.

La creación de un nombre, símbolo, signo o gráfico que represente a los emprendimientos productivos, es la prueba de que el plan asociativo ha tenido éxito, que los emprendimientos han dejado de lado sus intereses y se han propuesto a trabajar de forma unificada, como resultado es la creación de la marca, que no solo servirá para distinguir a los emprendimientos sino que sobre esta marca caerá la reputación.

Hay que tener en cuenta que al dirigir el producto hacia el mercado extranjero, la marca que lleve, debe ser representativa, para poder conectar de forma emocional con el mercado emigrante, y es que este sentimiento va a ser un plus que marcará la diferencia de la competencia, ya que el objetivo de la creación de esta marca es el de recordar a los emigrantes al Ecuador.³⁵

4.7. Mayor Organización.

La meta de la organización es de encontrar una estructura que permita a los emprendimientos responder ante diferentes situaciones que el mercado plantee, y a

³⁵ Álvarez, A., Carcelén, S., López, B., y otros. (2009). Publicidad e Inmigración. Madrid, España: Asociación de la Comunicación Publicitaria (ACP).

medida que los emprendimientos se internacionalicen, deben de ser capaces de poder ajustar sus diseños organizacionales en respuesta al cambio de entorno.³⁶

El mejoramiento de la organización es uno de los puntos importantes sobre el cual los emprendimientos deben de trabajar para su fortalecimiento ya que es la base de toda actividad que quieran realizar.

4.8. Mayor nivel de ingresos.

Una vez cumplido con los puntos anteriores, se verá como lo emprendimientos productivos mejorarán su nivel de ingresos, que después de todo es lo que se busca obtener al final del día.

³⁶ Keegan, W., Green, M. (2009) Marketing internacional. México: Pearson educación.

CONCLUSIONES.

1. Dentro de los emprendimientos productivos sujetos a estudio, se pudo detectar que existen situaciones conflictivas que son particularidades de cada emprendimiento, como por ejemplo: la consecución de la materia prima y el no poseer registro sanitario, sin embargo, existen otras, que son comunes a todos los emprendimientos como son: la escasa participación del mercado en cuanto a su producción, ya que solo satisfacen un mercado local y de autoconsumo, a pesar de contar con equipos y maquinarias de producción, con los que pueden ofertar volúmenes significativos de chifle; la carencia de un presupuesto para financiar sus actividades y el insuficiente manejo de estrategias de comercialización, son en forma general, situaciones que están dificultando seriamente el crecimiento y sostenibilidad de estos emprendimientos.
2. Dentro del análisis realizado, existen una serie de países que consumen el snack de plátano con mucha frecuencia, pero, para el caso de los emprendimientos en estudio, se consideró a España e Italia como los potenciales compradores del producto, debido al alto porcentaje de migrantes ecuatorianos radicados en estos países y además por los acuerdos comerciales preferenciales, que Ecuador mantiene con estas naciones.
3. Las oportunidades y requerimientos del chifle a nivel nacional e internacional son muy amplias, sin embargo, al no tener importantes volúmenes de producción y carecer de las mínimas estrategias para

comercializar sus productos, se estaría rezagando y la propuesta dentro del contexto investigativo es aprovechar el mercado externo haciendo uso de requisitos y requerimientos desde el ámbito productivo como las BPA, las certificaciones de calidad para poder negociar su producto a nivel externo, el uso del marketing mix, como estrategia de comercialización, sin descuidar la asociatividad como requisito fundamental para lograr los cupos productivos que se requieren, y la estandarización de un producto de calidad con sello de exportación.

4. Siendo los emprendimientos productivos, pequeñas organizaciones, cuya rentabilidad, apenas supe sus necesidades básicas, implica que al unirse en un grupo asociativo más grande, podrán ver reflejados en sus negocios importantes ventajas que impulsarán la producción y comercialización de sus productos, situaciones que se manifestarán a través del mejoramiento de sus ingresos y la sostenibilidad de sus negocios como entes productivos.

RECOMENDACIONES.

1. Los emprendimientos deben regularizar su funcionamiento según lo dispone la ley, a través de la obtención del registro sanitario y las certificaciones que emiten los organismos de control, de esta forma la participación del mercado se incrementara, ya que los emprendimientos podrán ofrecer sus productos sin ningún inconveniente, generando crecimiento y sostenibilidad.
2. Los emprendimientos productivos, deben aprovechar las ventajas competitivas que ofrecen los mercados de España e Italia, mercados que ofrecen los factores idóneos para comenzar la internacionalización del snack del chifle y obtener buenos rendimientos.
3. Una vez que los emprendimientos han estandarizados sus procesos de producción, deben centrar la atención, en la obtención de certificados de calidad, con la finalidad de darle al producto el reconocimiento de seguridad y calidad, las certificaciones que contribuyen en esta situación son: Buenas Prácticas de Manufactura, Análisis de Puntos Críticos (HACCP) y normas ISO22000, permitiendo al snack de chifle entrar a los mercados internacionales sin ningún inconveniente, y al mismo tiempo ser diferenciado de la competencia, ya que estas certificaciones generan una buena imagen y le dan prestigio al producto.
4. La reunión de estos pequeños emprendimientos para la formación de un grupo asociativo mayor, debe ser el requerimiento más importante sobre

el cual deben centrar sus intereses cada una de estas asociaciones; para no quedar rezagados de la competencia y mejorar sus economías.

BIBLIOGRAFIA:

1. **ALCARAZ, R.** (2006). El Emprendedor de Éxito (3ed.) México: Mc Graw Hill interamericano editores, S.A. de C.V.
2. **ÁLVAREZ, A., CARCELÉN, S., LÓPEZ, B.,** y otros. (2009). Publicidad e Inmigración. Madrid, España: Asociación de la Comunicación Publicitaria (ACP).
3. **ARYA, J., LARDNER, R., IBARRA, V.** (2009). Matemática Aplicada a la Administración y a la Economía (5ed.) México: Pearson educación de México S.A de C.V.
4. **ASFAHL, R., RIESKE, D.** (2010). Seguridad Industrial y Administración de la salud (8ed.) México: Pearson educación de México S.A de C.V.
5. **BENASSINNI, M.** (2009). Introducción a la investigación de Mercados para América Latina (2ed.) México: Pearson educación de México S.A de C.V.
6. **BENAVIDES MEDINA, J.** (2008). ¿Cómo Exportar? CORPEI, Ecuador: Impresiones Dupré Artes Gráficas.
7. **BENJAMIN, E., FINCOWSKY, F.** (2008). Organización de Empresas (3ed.) México: Mc Graw Hill interamericano editores, S.A. de C.V.
8. **CABÁS, N., CHAMORRO, O., FONTALVO, T.** (2011) Libro Gestión de la Producción y Operaciones. ESPAÑA: Eumed.
9. **CASE, K., FAIR, R.** (2008). Principios de macroeconomía (8ed.) México: Pearson educación de México S.A de C.V.

10. **CASE, K., FAIR, R.** (2008). Principios de microeconomía (8ed.) México: Pearson educación de México S.A de C.V.
11. **CATEORA, P., GRAHAM, J.** (2006) Marketing Internacional México: Mc Graw Hill interamericano editores, S.A. de C.V.
12. **Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua.** (2010). Asociatividad. Managua, Nicaragua: Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua.
13. **CHASE, R., JACOBS, F., AQUILANO, N.** (2009). Administración de Operaciones producción y cadena de suministro, 12 ed. México: Mc Graw Hill.
14. **CHASE, R., JACOBS, F., AQUILINO, N.** (2009). Administración de operaciones producción y cadena de suministro (12ed.) México: Mc Graw Hill interamericano editores, S.A. de C.V.
15. **CLAMP, R., MARTÍNEZ, A.** (2010). LA TERMINOLOGÍA DE LA GESTIÓN FINANCIERA Y EMPRESARIAL. España: Universidad de Málaga - Revista de traducción y Comunicación intercultural.
16. **CUENCA, E., NAVARRO, M., FUENTES, F.,** y otros. (2012). Manual de comercio internacional. Andalucía, España: Extenda – Agencia Andaluza de Promoción Exterior, S.A.
17. **DRAIER, E., HUARTE, J., MÉNDEZ, A.,** y otros. (2013). Claves para emprendedores. Buenos Aires, Argentina: Subsecretaria de Desarrollo Económico.
18. **GAMEZ, A.** (2011). Comercio Electrónico Internacional España: ALCALA grupo editorial.

19. **GARCÍA, E., MONGO., M., URBINA, J.** y otros. (2008). Introducción de la anchoa en el mercado brasileño. Lima, Perú: Universidad Escuela de Administración de Negocios para Graduados-ESAN.
20. **GIMÉNEZ, J., GONZÁLES, C., MASSACHS, M.** (2013) Economía de la Empresa 2. España: Mc Graw Hill.
21. **GRAVE, A.** (2009). Fundamentos de Economía (5ed.) México: Pearson educación de México S.A de C.V.
22. **GSCHWANDTNER, G.** (2008). Manual Gerente de Ventas México: Mc Graw Hill interamericano editores, S.A. de C.V.
23. **GUTIERREZ, H.** (2010). Calidad Total y Productividad (3ed.) México: Mc Graw Hill interamericano editores, S.A. de C.V.
24. **HEIZER, J., RENDER, B.** (2009). Principios de Administración de operaciones, 7ed. México: Pearson educación.
25. **HEIZER, J., RENDER, B.** (2009). Principios de Administración de Operaciones (8ed.) México: Pearson educación de México S.A de C.V.
26. **HEYZER, J., RENDER, B.** (2009). Principios de Administración de Operaciones, 7ed. México: Pearson educación.
27. **HILL, C., JONES, G.** (2009) Administración Estratégica, 8 ed. México: Mc Graw Hill.
28. **HULL, J.** (2009). Introducción a los Mercados de Futuros y Opciones (5ed.) México: Pearson educación de México S.A de C.V.
29. **IICA. CONCOPE.** (2011). Enfoques de Asociatividad entre Actores del Sistema Productivo: Conceptos, Casos Reales y Metodologías. Quito, Ecuador: IICA Y CONCOPE.

30. **IVANCEVICH, J., KONOPASKE, M., MATTESON, R.** (2006). Comportamiento Organizacional (7ed.) México: Mc Graw Hill interamericano editores, S.A. de C.V.
31. **JÁCOME, H., CICOWIEZ, M.** (2012). El Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea: efectos económicos y distributivos para el Ecuador. Quito, Ecuador: FLACSO, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales sede Ecuador.
32. **JHONSON, G., SCHOLE, K., WHITTINGTON R.** (2008). Dirección Estratégica (5ed.) España: Pearson educación de Madrid S.A
33. **KEEGAN, W., GREEN, M.** (2009). Marketing internacional. México: Pearson educación.
34. **KOTLER, P., AMSTRONG, G.** (2008). Fundamentos de Marketing, 8ed. México: Pearson Educación.
35. **KRAFTMAN, M., PLÁGARO J., SANCHEZ S.** (2007). Diccionario de Empresa y Economía (11ed.) España: Diccionarios LID.
36. **KRAJEWSKI, L., RITZMAN, L., MALHOTRA M.** (2008). Administración de Operaciones Proceso y Cadenas de Valor (8ed.) México: Pearson educación de México S.A de C.V.
37. **LEWISKI, R., BARRY, B., SAUNDERS, D.** (2008). Fundamentos de Negociación (4ed.) México: Mc Graw Hill interamericano editores, S.A. de C.V.
38. **MALHOTRA, N.** (2008). Investigación de Mercados (5ed.) México: Pearson educación de México S.A de C.V.

39. **MOCHÓN, F.** (2010). Principios de Economía (4ed.) México: Mc Graw Hill interamericano editores, S.A. de C.V.
40. **MONTEFERRER, D.** (2013). Fundamentos de marketing. España: Publicacions de la Universitat Jaume I.
41. **MORENO, J., CANDANOZA, J., OLARTE, F.** (2009). Guía de Buenas Prácticas Agrícolas en el cultivo de plátano de exportación en la región de Urabá. Medellín, Colombia: COMUNICACIONES AUGURA.
42. **RESICO, M.** (2010). Introducción a la Economía Social de Mercado. Alemania: Fundación Konrad Adenauer.
43. **RODRÍGUEZ, A.** (2013). Fundamentos de Mercadotecnia antología. España: Universidad Andaluza.
44. **ROSS, S., WESTERFIELD, J., BRADFORD, J.** (2006). Fundamentos de Finanzas Corporativas (7ed.) México: Mc Graw Hill interamericano editores, S.A. de C.V.
45. **SANGUCHO, A.** (2011) Diagnostico estratégico. Quito: Escuela Politécnica Nacional.
46. **WELLS, W., MORIARTY, S., BURNETT, J.** (2007). Publicidad Principios y Practicas (7ed.) México: Pearson educación de México S.A de C.V.

Páginas web:

1. www.manabi.gob.ec/cantones
2. www.bce.fin.ec
3. www.inclusion.gob.ec
4. www.ieps.gob.ec
5. www.controlsanitario.gob.ec
6. www.proecuador.gob.ec
7. www.inec.gob.ec
8. www.aduana.gob.ec
9. www.andes.info.ec
10. www.europa.eu/index_es.htm
11. www.mrchifle.com
12. www.peruembassy.se
13. www.inalecsa.com
14. www.kiwalife.com
15. www.prosnack.com

Periódicos:

1. El universo
2. Diario HOY

ANEXOS



UNIVERSIDAD PARTICULAR
SAN GREGORIO
DE PORTOVIEJO

UNIDAD ACADÉMICA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

Proyecto de tesis

Taller de seminario de titulación

TEMA:

“Plan de fortalecimiento comercial orientado al mercado externo,
como impulso al desarrollo de los emprendimientos productivos
de chifle de la provincia de Manabí”.

AUTOR:

WASHINGTON ENOC CASTILLO MEDRANDA

TUTOR DEL TALLER:

Eco. Lucía Zambrano Santos

Portoviejo - Manabí - Ecuador

2013

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 TEMA

Plan de Fortalecimiento Comercial orientado al mercado externo, como impulso al desarrollo de los emprendimientos productivos de chifle de la Provincia de Manabí.

1.2 ANTECEDENTES

En la actualidad, muchas organizaciones tanto privadas como gubernamentales están impulsando la iniciativa del emprendimiento productivo, dirigido a generar bienestar a los participantes, ya sean directos o indirectos, de esta actividad.

Es notable resaltar el trabajo realizado en Perú y Colombia en cuanto a fomentar el emprendimiento de pequeños grupos pertenecientes a las zonas rurales, en los que se ha obtenido buenos resultados, que incluso en algunos casos han sobrepasado la frontera de su país ubicando varios productos en el exterior.

En Ecuador la realidad es otra, la organización de estos grupos en la sierra ha tenido más éxito que los de la costa, lo cual se lo puede notar por el mayor número de productos que comercializan, debido a esto se puede identificar un factor que juega un papel importante dentro de los grupos de la costa, es la presencia de intermediarios o personas que aprovechan la ingenuidad o desconocimientos de estos grupos al momento de hacer negocios ya que compran la producción, le ponen su marca y no pagan lo justo, al sentirse explotados crean recelo, dudas y hasta hacen que algunos de estos grupos desaparezcan.

La conformación de estos grupos se basa en la participación voluntaria de la comunidad, es decir, que la producción agrícola del lugar, es usada para la elaboración de distintos productos y así aprovechan las ventajas naturales de la zona.

Una asociación comunal es más que solo agrupar, es una forma que permite afrontar las dificultades que conlleve el tratar de alcanzar diversos objetivos, los cuales van desde

identificar e insertarse en nuevos mercados, proporcionar la capacitación del uso de tecnologías, implementación de infraestructura, capacidad de producción, entre otros. Esto implica a su vez un mayor uso de información y de capital de las partes comprometidas. Para las asociaciones esto puede ser una verdadera amenaza, debido a que en la actualidad se les torna cada vez más difícil actuar de una manera individual, porque no tienen la capacidad de producir a gran escala.

Al momento de que distintos grupos productivos decidan unirse podrán tener la oportunidad de cumplir con las exigencias del mercado y desarrollar una capacidad productiva participativa, en donde cada grupo pondrá de su parte y así aportar al país con una actividad económica sostenida, que genere empleos, luche contra la pobreza y colabore con una mejora social en la población rural.

1.3 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

Debido a la globalización, se observa gran competencia por parte de los productos al tratar de resaltar los atributos que estos tienen y así marcar una diferencia en cuanto a calidad. Por este motivo, los grupos de emprendedores deben buscar mecanismos de cooperación para poder competir en un mercado cada día más exigente, que les permita tener una mayor participación y no quedarse relegados.

La provincia de Manabí, desde siempre, es cuna de producción de materia prima. Sembrar y vender lo cosechado es el pensamiento de los agricultores manabitas, que trabajan únicamente para el día a día sin intentar darle valor agregado a la producción.

En Manabí, los emprendimientos comunales que elaboran el chifle de plátano de una manera artesanal se manejan con una estructura organizacional muy básica, que no les permite ser competitivos en los mercados actuales, esto hace que su participación sea mínima, pues desconocen de los procesos normativos para su producción y comercialización. Esta falta de conocimiento es la que hace que sus oportunidades de surgimiento se vean limitadas, y paralelo a esto el nivel de producción, solo pueden comercializar dentro de la comunidad y bajo pedido.

Siendo el chifle un producto tradicional y apetecido tanto en el mercado nacional como internacional, las empresas que han logrado tener eficiencia para poder acaparar y cumplir a cabalidad en dichos mercados de una manera efectiva son pocas. Ante esta situación es necesario que se implementen estrategias, tanto en el ámbito de producción que implique adoptar procesos de calidad, y en el de comercialización que mejore las ventas a nivel local e internacional.

Es importante recalcar que estos emprendimientos productivos tienen entre sus desempeños la elaboración de otros productos derivados del plátano, sin embargo, de acuerdo a las condiciones preferenciales de consumo, se escogió el chifle como producto estrella para poder realizar el presente estudio.

Con estos antecedentes la intención de los investigadores es trabajar en forma conjunta con los distintos grupos de interés, de tal forma que se pueda generar de manera efectiva solución a los problemas que asemejan a cada uno de los grupos, aprovechando cada una de las fortalezas de los involucrados, a fin de conseguir los objetivos propuestos.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué forma un plan de fortalecimiento comercial orientado al mercado externo impulsaría al desarrollo de los emprendimientos productivos de chifle de la Provincia de Manabí?

1.4.1 SUBPROBLEMAS

¿Cuál es la situación actual de los emprendimientos productivos de la provincia de Manabí?

¿De qué forma los emprendimientos productivos aprovechan sus oportunidades de mercado?

¿Cuáles serían los parámetros de la guía comercial que se verían reflejados en los emprendimientos productivos?

¿Cuál sería el impacto de los emprendimientos productivos al aplicar un plan de fortalecimiento?

1.5 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Campo:	Económico.
Área:	Comercio exterior.
Aspectos:	Plan de fortalecimiento comercial – Desarrollo de los emprendimientos productivos.
Tema:	Plan de Fortalecimiento Comercial orientado al mercado externo, como impulso al desarrollo de los emprendimientos productivos de chifle de la Provincia de Manabí.
Problema:	Falta de organización y comunicación entre los distintos grupos productivos para la implementación de un plan de producción y comercialización.
Delimitación Espacial:	Emprendimientos productivos de chifle de la provincia de Manabí.
Delimitación Temporal:	El periodo de desarrollo del presente proyecto de investigación comprende un año, sin embargo para efectos de fuentes de información se considerara el periodo 2011-2013.

San Miguel de Palo Largo (Santa Ana – Ayacucho)

San Ramón de Tigrillo (El Carmen)

Esperanza del Mañana (Rocafuerte - Valdez)

PRODUARTE (Calderón – San Gabriel)

Delimitación Poblacional: Se tomara como población referencial a todos los socios de los emprendimientos productivos, así como también expertos en el ámbito del comercio internacional como el Ing. Alexis Mier funcionario del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PROECUADOR), y para efectos de recopilación de información se realizaran encuestas vía online a los emigrantes ecuatorianos radicados en distintos países para determinar las distintas oportunidades de mercado.

1.6 JUSTIFICACIÓN

Manabí es una provincia que cuenta con un gran número de asociaciones comunales, legalmente constituidas y funcionando como emprendimientos productivos, los cuales se encuentran ubicados en los diferentes cantones de la misma.

Estas organizaciones, a pesar de llevar varios años en su actividad productiva no han logrado destacar comercialmente, siendo su participación en el mercado mínima, debido al creciente nivel de competitividad y desarrollo al que están expuestas cada día.

Es precisamente, esta situación lo que ha motivado a los investigadores realizar el presente estudio, desarrollando un plan de fortalecimiento comercial que se enfoque en el desarrollo de temas de comercialización, mercadeo, posicionamiento de productos,

oportunidades de comercializar el producto con mercados internacionales y apoyo para cada una de las organizaciones inmersas en el presente estudio.

Por otro lado, el estudio permite fortalecer y ampliar los conocimientos respecto a los contenidos que implica el proceso de investigación, así como también, tener la oportunidad de convivir y poder participar de la riqueza experiencial de cada una de las organizaciones sujetas al proceso investigativo.

El estudio será factible realizarlo porque se cuenta con la información primaria que se requiere para desarrollarlo, ya que se trabajará en forma directa con los emprendimientos comunales, que una vez que estos se comprometan a trabajar bajo los parámetros de la investigación, se beneficiaran de los conocimientos técnicos que impulsaran al desarrollo comercial de los emprendimientos.

1.7 OBJETIVOS

1.7.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de fortalecimiento comercial orientado al mercado externo como impulso al desarrollo de los emprendimientos productivos de chifle de la Provincia de Manabí.

1.7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar diagnóstico sobre la situación actual de los emprendimientos productivos de chifle de la provincia de Manabí.

Identificar las oportunidades de mercado considerando recursos y capacidades productivas de los emprendimientos productivos de chifle.

Diseñar estrategias comerciales que responda a las oportunidades y requerimientos del mercado.

Determinar los aspectos en los que se verá reflejado el impulso comercial en los emprendimientos productivos de la provincia de Manabí.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

San Miguel de Palo Largo (Santa Ana – Ayacucho) RUC 1391741219001, a un kilómetro de la Cabecera Parroquial, junto al Colegio Mariscal de Ayacucho, tienen 28 socios, no tienen tierras para sembrar plátano, cuentan con registro sanitario para el chifle, tienen infraestructura y equipos propios, su producción es baja y se caracterizan por trabajar bajo pedido.

San Ramón de Tigrillo (El Carmen) RUC 1792166012001, vía venado km 15 s/n margen derecho, tienen 61 socios, tienen tierras para sembrar plátano, no cuentan con registro sanitario para el chifle, tienen infraestructura pero no tienen equipos y no están produciendo actualmente.

Esperanza del Mañana (Rocafuerte - Valdez) RUC 1391733097001, sitio Valdez entrada frente a la ciudadela las Acacias, tienen 36 socios, tienen tierras para sembrar plátano, no cuentan con registro sanitario para el chifle, tienen infraestructura y equipos propios, se caracterizan por trabajar bajo pedido.

PRODUARTE (Calderón – San Gabriel) RUC 1391805012001, en la vía hacia Calderón, antes de la curva de Pinpiguasi, tienen 38 socios, no tienen tierras para sembrar plátano, no cuentan con registro sanitario para el chifle, tienen infraestructura y equipos propios, su producción es baja y se caracterizan por trabajar bajo pedido.³⁷

2.2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

³⁷ <https://declaraciones.sri.gob.ec/>

Costo

El hecho de bajar los precios puede incrementar la demanda de servicios o productos, pero también reduce los márgenes de utilidad si el producto o servicio no puede producirse a un costo menor. Las operaciones de bajo costo entregan un servicio o producen un bien al menor costo posible y a la satisfacción de los clientes externos o internos del proceso o cadena de valor. Para reducir los costos, los procesos deben diseñarse y operarse de modo que sean eficientes, usando un riguroso análisis de los procesos que toma en consideración la fuerza de trabajo, métodos, desperdicio o reelaboración, gastos generales y otros factores para reducir el costo unitario del servicio o producto. Con frecuencia, para reducir los costos se necesita un proceso completamente nuevo, que puede requerir inversión en nuevas instalaciones automatizadas o tecnología.

38

Procesos de transformación en la cadena de Suministro

Los procesos de transformación son utilizados por todo tipo de empresas. Un proceso de transformación utiliza recursos para convertir los insumos en un producto deseado. Los insumos pueden ser una materia prima, un cliente o un producto terminado de otro sistema. En general, los procesos de transformación se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Físicos (como la manufactura).
- De ubicación (como el transporte).
- De intercambio (como las ventas al detalle).
- De almacenaje (como en los almacenes).
- Fisiológicos (como en los servicios médicos).

³⁸ KRAJEWSKI, Lee J. / RITZMAN, Larry P. / Malhotra Manoj. (2008) Administración de Operaciones Proceso y Cadenas de Valor (8 ed.) México: Pearson education de México S.A de C.V.

- Informativos (como en las telecomunicaciones).³⁹

Procesos Logísticos

Se refieren a las distintas maneras de trasladar ese material. En este caso, existen varios enfoques para mover los bienes, desde el uso de barcos, camiones y aviones hasta la entrega en mano. Por lo general se utilizan combinaciones, por ejemplo, en el traslado de China a Estados Unidos el artículo viaja por barco, a continuación es descargado en un puerto de ingreso y, de ahí, es transportado por camión a su destino final. De nueva cuenta, el mejor proceso depende de factores como el volumen, el costo y la velocidad de transporte. Los procesos para trasladar los materiales a procesos de manufactura o servicios se conocen como la “logística interna” y el movimiento a los centros de distribución es la “logística externa”.⁴⁰

Procesos de Distribución

Estos están relacionados con las funciones del almacén. Algunos de ellos son el almacenaje del material, la forma en que éste es recogido y empacado para su entrega, y los métodos para moverlo en el interior del almacén. Estas funciones pueden ser procedimientos manuales simples o sistemas altamente automatizados con robots y sistemas de bandas. Los procesos del abastecimiento, la logística y la distribución enlazan los elementos de la cadena de suministro y deben estar muy bien coordinados para que sean efectivos.⁴¹

Procesos de Producción y Servicios

Se vinculan con la producción de los bienes y los servicios que desean diferentes clases de consumidores. La enorme variedad de productos que se requieren deriva en muchos tipos diferentes de procesos que, por ejemplo, van desde líneas de ensamble para grandes volúmenes hasta centros de trabajo muy flexibles donde se fabrican los bienes. Por otro

³⁹ CHASE, Richard B/ JACOBS, F Robert / AQUILINO, Nicholas J. (2009) Administración de operaciones producción y cadena de suministro (12 ed.) México: Mc Graw Hill interamericano editores, S.A. de C.V.

⁴⁰ CHASE, Richard B/ JACOBS, F Robert / AQUILINO, Nicholas J. (2009) Administración de operaciones producción y cadena de suministro (12 ed.) México: Mc Graw Hill interamericano editores, S.A. de C.V.

⁴¹ CHASE, Richard B/ JACOBS, F Robert / AQUILINO, Nicholas J. (2009) Administración de operaciones producción y cadena de suministro (12 ed.) México: Mc Graw Hill interamericano editores, S.A. de C.V.

lado, en el caso de los servicios, los procesos van desde el trabajo efectuado en el pequeño despacho de un arquitecto hasta los procesos de gran volumen que se requieren en un centro global de llamadas.⁴²

Calidad

Dos características de un producto o servicio definen la calidad: la del diseño y la del proceso. La calidad del diseño se entiende como el conjunto de características que contiene el producto o servicio. La meta de establecer el grado correcto de calidad del diseño es concentrarse en los requerimientos del cliente. Los clientes consideran que los productos con un diseño excesivo y los servicios con características inapropiadas y en demasía, son prohibitivamente caros. Por otro lado, los productos y los servicios que tienen muy poco diseño perderán clientes ante aquellos que cuestan un poco más pero que se perciben como productos que ofrecen más valor.

La calidad del proceso, o la segunda característica de la calidad, resulta crítica porque se relaciona directamente con la confiabilidad del producto o servicio. Por lo tanto, la meta de la calidad del proceso es producir bienes y servicios que no tengan defectos. Las especificaciones de los productos y los servicios, proporcionadas en índices de tolerancia de las dimensiones y/o errores en los servicios, definen cómo se tendrá que producir el bien o el servicio. El cumplimiento de estas especificaciones es fundamental para garantizar la confiabilidad del producto o servicio al tenor de la definición del objeto en su uso.⁴³

Confiabilidad de entrega

Esta dimensión se refiere a la capacidad de la empresa para suministrar el producto o el servicio en la fecha de entrega prometida o antes de ella. En el caso de una compañía de

⁴² CHASE, Richard B/ JACOBS, F Robert / AQUILINO, Nicholas J. (2009) Administración de operaciones producción y cadena de suministro (12 ed.) México: Mc Graw Hill interamericano editores, S.A. de C.V.

⁴³ CHASE, Richard B/ JACOBS, F Robert / AQUILINO, Nicholas J. (2009) Administración de operaciones producción y cadena de suministro (12 ed.) México: Mc Graw Hill interamericano editores, S.A. de C.V.

servicios como Federal Express, la confiabilidad de las entregas es el fundamento de su estrategia.⁴⁴

Productividad

La productividad es una medida que suele emplearse para conocer qué tan bien están utilizando sus recursos (o factores de producción) un país, una industria o una unidad de negocios. Dado que la administración de operaciones y suministro se concentra en hacer el mejor uso posible de los recursos que están a disposición de una empresa, resulta fundamental medir la productividad para conocer el desempeño de las operaciones. En esta sección se definen varias medidas de la productividad. A lo largo del libro, se definirán muchas otras medidas del desempeño relacionadas con el material.⁴⁵

Administración de la capacidad operativa

Un diccionario define capacidad como "la facultad para tener, recibir, almacenar o dar cabida". En los negocios, en un sentido general, se suele considerar como la cantidad de producción que un sistema es capaz de generar durante un periodo específico. En el contexto de los servicios, esto se referiría al número de clientes que se pueden atender entre las 12 a.m. y la 1 p.m. En las manufacturas se podría referir al número de automóviles que se pueden producir en un solo turno.⁴⁶

Planeación estratégica de la capacidad

El objetivo de la planeación estratégica de la capacidad es ofrecer un enfoque para determinar el nivel general de la capacidad de los recursos de capital intensivo (el tamaño de las instalaciones, el equipamiento y la fuerza de trabajo completa) que apoye mejor la estrategia competitiva de la compañía a largo plazo. El nivel de capacidad que se elija

⁴⁴ CHASE, Richard B/ JACOBS, F Robert / AQUILINO, Nicholas J. (2009) Administración de operaciones producción y cadena de suministro (12 ed.) México: Mc Graw Hill interamericano editores, S.A. de C.V.

⁴⁵ CHASE, Richard B/ JACOBS, F Robert / AQUILINO, Nicholas J. (2009) Administración de operaciones producción y cadena de suministro (12 ed.) México: Mc Graw Hill interamericano editores, S.A. de C.V.

⁴⁶ CHASE, Richard B/ JACOBS, F Robert / AQUILINO, Nicholas J. (2009) Administración de operaciones producción y cadena de suministro (12 ed.) México: Mc Graw Hill interamericano editores, S.A. de C.V.

tiene repercusiones críticas en el índice de respuesta de la empresa, la estructura de sus costos, sus políticas de inventario y los administradores y personal de apoyo e requiere. Si la capacidad no es adecuada, la compañía podría perder clientes en razón de un servicio lento o de que permite que los competidores entren al mercado. Si la capacidad es excesiva, la compañía vez se vería obligada a bajar los precios para estimular la demanda, a subutilizar su fuerza de trabajo, llevar un inventario excesivo o a buscar productos adicionales, menos rentables, para permanecer en los negocios.⁴⁷

International Chambers of Commerce Terms "INCOTERMS"

Los incoterms constituyen una serie de reglas internacionales para la mejor interpretación de los términos más utilizados en el comercio internacional. Definen el inicio y fin de las responsabilidades del exportador e importador.

Los Incoterms por primera vez fueron publicados en 1936, luego se han realizado nuevas ediciones en 1953, 1967, 1976, 1980, 1990 y la que actualmente está en vigencia es la del año 2000.

En casos de controversia en la interpretación que se dé al uso de los Incoterms, la Cámara de Comercio Internacional con sede en París, cuenta con la Corte Internacional de Arbitraje y las partes pueden establecer cualquier otro lugar como sede. En Ecuador tenemos a la Cámara de Comercio de Guayaquil, que cuenta con un departamento de Conciliación y Arbitraje, que aplica las normas dictadas por la Cámara de Comercio Internacional.

Para poder acogerse a este mecanismo de solución de conflictos, las partes deben acordar por escrito y señalar esa intención.⁴⁸

Formas de Pago

1. - Pago anticipado Es cuando el pago de la importación debe hacerse con anterioridad al embarque de la mercadería, es decir el exportador primero recibe el pago y después

⁴⁷ CHASE, Richard B/ JACOBS, F Robert / AQUILINO, Nicholas J. (2009) Administración de operaciones producción y cadena de suministro (12 ed.) México: Mc Graw Hill interamericano editores, S.A. de C.V.

⁴⁸ Ing. Juan Marcos Benavides Medina (2008) ¿Cómo Exportar? CORPEI, Ecuador: Impresiones Dupré Artes Gráficas.

procede al despacho de la mercancía. No existe la seguridad de que el vendedor le embarque lo solicitado, es decir hay un riesgo para el comprador y sólo se basa en la confianza que el importador le tenga a su vendedor. Esta clase de pago no se trata de una cobranza directa, sino de una importación directa pre pagada.

2. - A través de cobranzas

Es cuando el exportador tiene cierto grado de confianza con el importador y sabe que si le cancelará el valor de su embarque, por lo cual el que corre con el mayor riesgo es el vendedor, estas cobranzas pueden ser:

- *Directa*, es decir importador y exportador solamente.
- *A través de un representante del exportador*, es decir toda la documentación será canalizada a través de dicho representante del exportador en la ciudad o país del importador.
- *A través de un banco*, Se utiliza la intervención de un banco en cada país, pero solo hará las gestiones de cobro, sin cumplir ningún otro requisito que el exigido en las instrucciones dadas por el exportador para el cobro del valor de la factura comercial.

3. - A través de carta de crédito irrevocable y confirmada

Es cuando el pago al exterior debe hacerse mediante el compromiso del importador (ordenante), a través de un banco local (emisor) y un banco en el país del exportador (banco corresponsal), y el pago al exportador lo efectúa el banco confirmante que generalmente es el mismo banco corresponsal, siempre y cuando el beneficiario del crédito (exportador) cumpla con los requisitos solicitados en el crédito.

Además, podemos indicar que dependiendo de las habilidades del negociador, se pueden negociar las formas de pago antes mencionadas de manera que el pago al exterior sea a plazos, es decir ha estipulado cierta cantidad de días, contados generalmente a partir de la fecha de embarque.

4. – A consignación

Cuando las condiciones de pago de la negociación internacional se estipulan en función de las cantidades realmente vendidas en el país de destino.⁴⁹

⁴⁹ Ing. Juan Marcos Benavides Medina (2008) ¿Cómo Exportar? CORPEI, Ecuador: Impresiones Dupré Artes Gráficas.

Administración de operaciones en la organización

El término **administración de operaciones** se refiere al diseño, dirección y control sistemáticos de los procesos que transforman los insumos en servicios y productos para los clientes internos y externos. En términos generales, la administración de operaciones está presente en todos los departamentos de una empresa porque en ellos se llevan a cabo muchos procesos. Si usted aspira a dirigir un departamento o un proceso específico en su disciplina, o si sólo desea entender cómo el proceso del cual usted forma parte encaja en la estructura general de la empresa, es necesario que comprenda los principios de la administración de operaciones. Desde esta perspectiva, todos nosotros tenemos que ver, al menos en una pequeña parte, con la administración de operaciones.⁵⁰

Procesos centrales

Proceso de relaciones con los clientes, en ocasiones llamado *administración de relaciones con los clientes*. Los empleados que participan en el **proceso de relaciones con los clientes** identifican, atraen y entablan relaciones con los clientes externos, y facilitan la colocación de pedidos de los clientes. Las funciones tradicionales, como marketing y ventas, pueden ser parte de este proceso. El proceso de comunicación con el cliente de la agencia de publicidad es un ejemplo.

Proceso de desarrollo de nuevos servicios y productos. Los empleados que participan en el **proceso de desarrollo de nuevos servicios y productos** diseñan y desarrollan nuevos servicios o productos. Éstos se desarrollan de acuerdo con las especificaciones de clientes externos o se conciben a partir de información recibida del mercado en general. Un ejemplo de esto es el proceso de diseño y planificación del anuncio en la agencia de publicidad.

⁵⁰ KRAJEWSKI, Lee J. / RITZMAN, Larry P. / Malhotra Manoj. (2008) Administración de Operaciones Proceso y Cadenas de Valor (8 ed.) México: Pearson education de México S.A de C.V.

Proceso de surtido de pedidos. El **proceso de surtido de pedidos** incluye las actividades requeridas para producir y entregar el servicio o producto al cliente externo. El proceso de producción de la agencia de publicidad es un ejemplo de este proceso.

Proceso de relaciones con los proveedores. En el **proceso de relaciones con los proveedores** los trabajadores seleccionan a los proveedores de los servicios, materiales e información y facilitan el flujo oportuno y eficiente de estos artículos hacia la empresa. Trabajar eficazmente con los proveedores agrega considerable valor a los servicios o productos de la empresa. Por ejemplo, negociar precios justos, programar entregas a tiempo y adquirir ideas y conocimientos de los proveedores críticos son sólo algunas maneras de crear valor.⁵¹

Mejores tecnologías de transporte e información

Las mejoras en la tecnología informática y el transporte derribaron las barreras del tiempo y el espacio entre los países. El transporte aéreo puede llevar bienes con rapidez de Kansas City a Nueva York o incluso de Osaka, Japón a Kansas City. La tecnología de las telecomunicaciones (voz y datos), que incluye el correo electrónico, fax, Internet y acuerdos complejos de teléfonos gratis, permite que las instalaciones atiendan zonas de mercado mayores y que las empresas centralicen algunas operaciones y brinden apoyo a las sucursales situadas cerca de los clientes. También permite a los gerentes de todo el mundo comunicarse con rapidez, lo que incrementa las oportunidades de cooperación y coordinación.⁵²

Administración de procesos

Esta parte se centra en analizar los procesos y cómo pueden mejorarse para alcanzar las metas de la estrategia de operaciones. Al principio, se abordarán los aspectos estratégicos del diseño de los procesos y después se presentará un método sistemático de seis pasos para el análisis de procesos: (1) identificar la oportunidad; (2) definir el alcance; (3) documentar el proceso; (4) evaluar el rendimiento; (5) rediseñar el proceso, y (6) implementar los cambios. Se explican las herramientas que ayudan a los gerentes a

⁵¹ KRAJEWSKI, Lee J. / RITZMAN, Larry P. / Malhotra Manoj. (2008) Administración de Operaciones Proceso y Cadenas de Valor (8 ed.) México: Pearson education de México S.A de C.V.

⁵² KRAJEWSKI, Lee J. / RITZMAN, Larry P. / Malhotra Manoj. (2008) Administración de Operaciones Proceso y Cadenas de Valor (8 ed.) México: Pearson education de México S.A de C.V.

analizar los procesos y se dan a conocer los métodos que las empresas usan para medir el rendimiento de los procesos y la calidad.

Determinar la mejor capacidad del proceso con la administración eficaz de las restricciones, diseñar la distribución apropiada de las actividades del proceso y “racionalizar” los procesos mediante la eliminación de las actividades que no agregan valor y el mejoramiento de aquellas que sí lo hacen también son decisiones fundamentales en el rediseño de los procesos. Las actividades que intervienen en la administración de los procesos son esenciales para ofrecer ventajas considerables a la empresa.⁵³

Marketing

El marketing es la manera en que un producto se diseña, prueba, produce, desarrolla marca, empaqueta, fija precios, distribuye y promueve. La Asociación Americana de Marketing (AMA, por sus siglas en inglés) la define como “una función organizacional y una serie de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los consumidores y para administrar las relaciones con los clientes de forma que beneficien a la organización y a las audiencias con interés en la empresa”.⁵⁴

Marketing Internacional

En la mayoría de los países los mercados se componen de marcas locales, regionales e internacionales. Una **marca local** es aquella que se comercializa en un solo país. Una **marca regional** es aquella que se comercializa en toda una región (por ejemplo América del Norte o Europa). Una **marca internacional** está disponible prácticamente en cualquier lugar del mundo. La publicidad que promueve el mismo producto en varios países se conoce como **publicidad internacional**. Ésta apareció de forma organizada a finales del siglo XIX.

⁵³ KRAJEWSKI, Lee J. / RITZMAN, Larry P. / Malhotra Manoj. (2008) Administración de Operaciones Proceso y Cadenas de Valor (8 ed.) México: Pearson education de México S.A de C.V.

⁵⁴ WELLS, William/ MORIARTY, Sandra/ BURNETT, John (2007) Publicidad Principios y Practicas (7 ed.) México: Pearson education de México S.A de C.V.

La saturación del mercado del país de origen no es la única razón por la que las empresas se aventuran fuera del mercado nacional. El marketing y la publicidad internacionales también son impulsadas por la investigación que muestra el potencial del mercado para los productos en otros países, por fusiones y adquisiciones con negocios extranjeros y por movimientos a otros mercados para reemplazar el desarrollo por la competencia.⁵⁵

Organización del marketing internacional

Una vez que el exportador se nacionaliza en varios países de un bloque regional, la empresa a menudo establece un centro de administración regional y transfiere las responsabilidades gerenciales cotidianas del país de origen a esa oficina.

Una empresa que tiene operaciones nacionales y ha establecido operaciones regionales en Europa, Latinoamérica, América del Norte, el Pacífico, o donde sea, enfrenta la cuestión de si establece unas oficinas generales corporativas mundiales. Parte de la razón de tomar tal decisión es dar a la empresa una perspectiva verdaderamente global: una filosofía corporativa que dirija los productos y la publicidad hacia el mercado mundial.⁵⁶

Administración de marketing internacional

Sin importar la forma o el estilo de administración de la empresa, el cambio de administración nacional a internacional requiere nuevas herramientas para los anunciantes, incluyendo un idioma (generalmente el inglés), un mecanismo de control (el presupuesto) y un plan estratégico (la estrategia de marketing).

La elección de una agencia de publicidad para la publicidad internacional se ve influida no sólo por muchas de las mismas consideraciones que la elección de una agencia nacional, sino también por la decisión de estandarizar sus mensajes para todos los mercados o de localizarlos para adaptarse a las diferencias culturales locales. Si la

⁵⁵ WELLS, William/ MORIARTY, Sandra/ BURNETT, John (2007) *Publicidad Principios y Practicas* (7 ed.) México: Pearson education de México S.A de C.V.

⁵⁶ WELLS, William/ MORIARTY, Sandra/ BURNETT, John (2007) *Publicidad Principios y Practicas* (7 ed.) México: Pearson education de México S.A de C.V.

empresa quiere tomar un enfoque altamente estandarizado en mercados internacionales, es probable que favorezca a una agencia internacional que pueda manejar la publicidad para el producto en los mercados nacionales e internacionales. Por el contrario, un esfuerzo de publicidad localizada favorece el uso de agencias de publicidad en muchos países, tanto para la planeación como para la implementación de la publicidad.⁵⁷

Estrategias globales

Para identificar las oportunidades y amenazas, en la actualidad se requiere una perspectiva mundial. Una estrategia global puede incluir comprar partes o servicios en el exterior, combatir las amenazas que plantean los competidores extranjeros o planear la forma de incursionar en mercados más allá de las fronteras nacionales tradicionales. Aunque es necesario estar en guardia ante las amenazas de la competencia mundial, las empresas también deben tratar activamente de penetrar en los mercados extranjeros. Dos estrategias globales eficaces son las alianzas estratégicas y la instalación de centros de operaciones en el extranjero.

Alianzas estratégicas

Una de las opciones de que dispone una empresa para abrir mercados extranjeros es crear una *alianza estratégica*. Una alianza estratégica es un acuerdo con otra empresa, que adopta una de tres formas. Una forma de alianza estratégica es el *esfuerzo de colaboración*, que surge a menudo cuando una empresa tiene competencias centrales que otra necesita, pero que no desea (o no puede) duplicar. Estos convenios surgen comúnmente de las relaciones entre compradores y proveedores.

Otra forma de alianza estratégica es la sociedad de participación conjunta o *joint venture*, en la que dos empresas se comprometen a producir conjuntamente un servicio o producto. Las empresas recurren a menudo a este recurso para obtener acceso a los mercados extranjeros.

⁵⁷ WELLS, William/ MORIARTY, Sandra/ BURNETT, John (2007) *Publicidad Principios y Practicas* (7 ed.) México: Pearson education de México S.A de C.V.

Finalmente, las *licencias de tecnología* son una forma de alianza estratégica en la que una compañía autoriza a otra para que utilice sus métodos de servicio o producción. Las licencias pueden servir para obtener acceso a mercados extranjeros.⁵⁸

REGISTRO SANITARIO

Art. 100.- Los alimentos procesados o aditivos, medicamentos en general, productos naturales procesados, drogas, insumos o dispositivos médicos, productos médicos naturales y homeopáticos unisistas, cosméticos, productos higiénicos o perfumes, y plaguicidas de uso doméstico, industrial o agrícola, fabricados en el Ecuador o en el exterior, deberán contar con Registro Sanitario para su producción, almacenamiento, transportación, comercialización y consumo. El cumplimiento de esa norma será sancionado de conformidad con la ley, sin perjuicio de la responsabilidad del culpable de resarcir plenamente cualquier daño que se produjere a terceros con motivo de tal cumplimiento.

Art. 101.- El registro sanitario para alimentos procesados o aditivos, productos naturales procesados, cosméticos, productos higiénicos o perfumes, y plaguicidas de uso doméstico, industrial o agrícola, o para las empresas que los produzcan, será otorgado por el Ministerio de Salud Pública, a través de las Subsecretarías y las Direcciones Provinciales que determine el reglamento correspondiente y a través del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez.⁵⁹

2.3. HIPÓTESIS

El plan de fortalecimiento comercial contribuirá positivamente a impulsar los emprendimientos productivos orientando sus actividades comerciales y mejorar su índice de rentabilidad.

2.4. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

⁵⁸ KRAJEWSKI, Lee J. / RITZMAN, Larry P. / Malhotra Manoj. (2008) Administración de Operaciones Proceso y Cadenas de Valor (8 ed.) México: Pearson education de México S.A de C.V.

⁵⁹ Ley orgánica de la salud, Republica del Ecuador Asamblea Nacional.

2.4.1. VARIABLE INDEPENDIENTE: Plan de Fortalecimiento Comercial.

Es la implementación de actividades que buscan lograr que el bien o el servicio estén al alcance del consumidor, dándole mayores oportunidades de surgimiento, es decir trata de mejorar la forma en que comercializan sus productos los emprendimientos.

2.4.2. VARIABLE DEPENDIENTE: Desarrollo de los Emprendimientos Productivos.

Se define como potenciar las capacidades de los emprendimientos con el fin de que estos se fortalezcan, en función a la aplicación de un plan que oriente sus actividades y optimice sus recursos, que posibilite el aumento de su producción y mejore sus ingresos económicos.

2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE: PLAN DE FORTALECIMIENTO COMERCIAL				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS – PREGUNTAS	TÉCNICA A APLICAR - ORIGEN DE LA INFORMACIÓN
Es la implementación de actividades que buscan lograr que el bien o el servicio estén al alcance del consumidor, dándole mayores oportunidades de surgimiento, es decir trata de mejorar la forma en que comercializan sus productos los emprendimientos.	Diagnóstico actual de los emprendimientos	Tiempo	¿Desde cuándo iniciaron sus actividades?	Entrevista a los gerentes o representantes de los emprendimientos
		Cantidad de producción	¿Cuánto producen?	
		Nivel de apoyo	¿Quiénes los apoyan?	
		Número de socios	¿Cuántos socios conforman el emprendimiento?	
	Problemas	¿Cuál es el mayor problema que tienen	Encuesta a emigrantes	
	Nivel de consumo	¿Con que frecuencia consume el chifle?		
	Disponibilidad del producto	¿Dónde puede comprar el chifle?		
	Número de Competidores	¿De dónde es el chifle que compra?		

		Tipos de presentación	¿Qué cantidad de producto viene en la presentación que compra?	
	Guía comercial	Nivel organizativo interno	¿Cómo están organizados?	Entrevista a los gerentes o representantes de los emprendimientos
		Nivel de cooperación	¿Les gustaría trabajar en conjunto de otros emprendimientos?	
			¿Le gustaría intercambiar conocimientos y experiencias entre otros emprendimientos?	
		¿Les gustaría unirse como grupo corporativo?		
	Características del empaque	¿Cuál es el empaque para exportar el chifle?	Entrevista a expertos	
	Mayor de preservación	¿Cómo hacer que el tiempo de preservación del producto sea mayor?		
	Promoción del producto	¿Cómo promocionar el chifle?		
	Comercialización del producto	¿Cómo comercializar el chifle?		

VARIABLE DEPENDIENTE: DESARROLLO DE LOS EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS – PREGUNTAS	TÉCNICA A APLICAR - ORIGEN DE LA INFORMACIÓN
Se define como potenciar las capacidades de los emprendimientos con el fin de que estos se fortalezcan, en función a la aplicación de un plan que oriente sus actividades y optimice sus recursos, que posibilite el aumento de su producción y mejore sus ingresos económicos	Aspecto que reflejen el impulso comercial	Volumen de producción	¿Si se unieran los emprendimientos productivos cree que podrán cumplir con las cuotas de exportación	Entrevista a expertos
		Requerimientos del Mercado	¿Si se unieran los emprendimientos productivos cree que podrán estandarizar sus procesos?	
		Beneficios que brinda le plan comercial	¿Ud. Cree que un plan de fortalecimiento comercial ayudara a los emprendimientos productivos?	

2.6. PLAN ANALÍTICO

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LOS EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS COMUNALES DE LA PROVINCIA DE MANABÍ.

1.1. Generalidades

1.2. Identificación de los emprendimientos productivos del chifle.

1.3. Levantamiento de información respecto a sus capacidades productivas y necesidades individuales.

1.4. FODA para determinar la situación actual de cada uno de los emprendimientos productivos del chifle.

1.5. Análisis contextual y de resultados de los emprendimientos productivos del chifle a partir del FODA.

CAPÍTULO II

2. OPORTUNIDADES DE MERCADO EN EL EXTERIOR PARA LOS EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS.

2.1. Recopilación de información respecto a la capacidad de producción total de los emprendimientos productivos.

2.2. Identificar los clientes potenciales para la comercialización externa del chifle.

2.3. Análisis de competencia.

2.4. Segmentar los clientes potenciales para la obtención de información.

2.5. Estimar los márgenes de beneficio bruto para atender los requerimientos del mercado.

2.6. Selección de las tendencias de comercialización con mayores ventajas para los emprendimientos productivos de chifle.

CAPÍTULO III

3. ESTRATEGIAS COMERCIALES QUE RESPONDE A LAS OPORTUNIDADES Y REQUERIMIENTOS DEL MERCADO.

- 3.1. Identificación de insumos según los requerimientos del mercado.
- 3.2. Procesos para la producción del chifle según las regulaciones del mercado.
 - 3.2.1 Requisitos sanitarios.
- 3.3. Empaque y embalaje que mantenga la inocuidad del producto.
- 3.4. Tramites de exportación.
- 3.5. Distribución y logística.
- 3.6. Base de datos sobre mercado meta.
- 3.7 Determinación del Mercado meta.
- 3.8 Determinación de las características del producto.
- 3.9 Desarrollar un plan de marketing.
- 3.10 Proyecciones financieras en función de las oportunidades de mercado detectadas.
- 3.11 Asociación.

CAPÍTULO IV

4. ASPECTOS EN LOS QUE SE VERÁ REFLEJADO EL IMPULSO COMERCIAL EN LOS EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS DE LA PROVINCIA DE MANABÍ.

- 4.1. Aumento en la producción.
- 4.2. Reducir costos de producción.
- 4.3. Optimización de capacidad instalada.
- 4.4. Administración eficiente de recursos.
- 4.5. Cumplimiento de los requerimientos del mercado.
- 4.6. Marca establecida.

4.7. Mayor Organización.

4.8. Mayor nivel de ingresos.

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Exploratoria

Este permitirá tener un acercamiento directo con los involucrados y el medio en que se desenvuelven lo que dará una idea más clara de la realidad del tema a investigar, los resultados obtenidos pueden ser utilizados como base para otras investigaciones.

3.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

INVESTIGACIÓN DE CAMPO:

Porque se irá al lugar de los hechos, es decir, donde se desarrolla la problemática y se trabajará con los emprendimientos productivos para recopilar la información.

INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA:

Debido a la validez de la información se utilizará la ayuda de textos que estén relacionados con el tema a investigar.

3.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1. MÉTODOS

Método Científico:

Porque a través de pasos planificados se podrá entender las situaciones que presenta el problema.

Método Deductivo:

Este permitirá conocer a los emprendimientos productivos de forma general hasta llegar a las particularidades que los diferencian.

Método Analítico:

Se estudiará la información de forma individual para comprender las necesidades que tienen los emprendimientos y poder tomar las decisiones.

Método Estadístico:

Por medio de una serie de procedimientos se podrá tabular la información recopilada a través de las encuestas y tomar gráficos de estudios ya realizados.

3.3.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Observación: A los distintos emprendimientos productivos y el medio en que se desenvuelven.

Entrevista: A los expertos y personas que figuren como fuentes de información primaria.

Encuesta: Dirigida a las personas que participen en la recopilación de datos.

3.3.3. INSTRUMENTOS

- Fichas de Observación
- Cuestionarios
- Guía de Entrevistas

3.4. POBLACIÓN

Para el presente trabajo se tomará como población universo a todos los socios de los emprendimientos productivos seleccionados, a los expertos que intervendrán con sus

conocimientos y según los datos obtenidos por el INEC a través del censo realizado en el 2010 encontramos que los emigrantes ecuatorianos prefieren los siguientes países:

EE. UU	550,000
España	359,076
Italia	120,000
Venezuela	28,625
Chile	33,195

3.4.1. POBLACION MUESTRAL

El tipo de muestra será aleatoria y para su extracción se ha utilizado la siguiente formula:

$$n = \frac{N}{E^2(N-1) + 1}$$

N= Población Total o universo
n= Tamaño de la muestra
E= Error de muestreo

Muestra de Emigrantes Ecuatorianos

$$n = \frac{N}{E^2(N-1) + 1}$$

$$n = \frac{1090896}{(0.05)^2(1090896 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{1090896}{(0.0025)(1090895) + 1}$$

$$n = \frac{1090896}{(2727,24) + 1}$$

$$n = \frac{1090896}{2728,24} = 400$$

EE. UU 550,000 =201

España 359,076 =131

Italia 120,000 =44

Venezuela 28,625 =11

Chile 33,195 =13

3.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Aquí toda la información que se obtengan se la usara para realizar gráficos y cuadros estadísticos para una mejor comprensión de la información y así poder confirmar y responder a las interrogantes que promovieron la realización del estudio.

4. MARCO ADMINISTRATIVO

4.1. RECURSOS

Los recursos a utilizar para la elaboración de esta investigación serán los siguientes:

- **INSTITUCIONALES**

Universidad san Gregorio de Portoviejo
 San Miguel de Palo Largo (Santa Ana – Ayacucho)
 San Ramón de Tigrillo (El Carmen)

Esperanza del Mañana (Rocafuerte - Valdez)

- **HUMANOS**

Socios de los emprendimiento productivo

Emigrantes ecuatorianos situados en los distintos países ya antes mencionados

EXPERTO – Ing. Alexis Mier Funcionario de PROECUADOR

EXPERTO – Ing. Bagner Mendoza Funcionario de ADPM

Asesor del Proyecto – Eco. Lucia Zambrano

Tutor de Tesis

Investigadores – Washington Castillo – Yandri Palma

- **MATERIALES**

Material de Escritorio

Cámara fotográfica

Computadora, USB.

Transporte

Viáticos

- **ECONÓMICO**

Recursos propios del equipo de investigadores.

RUBROS DE GASTOS	VALOR
Personal de apoyo	200
Adquisición de equipos	300
Materiales de escritorio	500
Materiales bibliográficos	300
Transporte	700
Transcripción de informes	200
Total	2200

4.2. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	MESES	2013										2014				
	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	
Seminario y elaboración del proyecto																
Sustentación del proyecto																
Aprobación del proyecto																
Obtención de la información y aplicación de encuestas y entrevistas.																
Análisis e interpretación de los resultados.																
Capítulo 1 de la tesis																
Capítulo 2 de la tesis																
Capítulo 3 de la tesis																
Capítulo 3 de la tesis																
Capítulo 4 de la tesis																
Capítulo 5 de la tesis																
Elaboración de conclusiones y recomendaciones																
Análisis de Objetivos y cumplimiento de hipótesis																
Elaboración borrador de la tesis																
Presentación Informe final al Director																
Presentación final de la tesis a los miembros del tribunal																
Defensa de la tesis																

FOTOS DE SAN MIGUEL DE PALO LARGO

FOTO 1.



FOTO 2.



FOTO 7.



FOTO 8.



FOTO 3.



FOTO 4.



FOTO 5.



FOTO 6.



FOTOS ESPERANZA DEL MAÑANA

FOTO 13.



FOTO 14.



FOTO 15.



FOTO 16.



FOTO 17.



FOTO 18.



FOTOS DE PRODUARTE

FOTO 19.



FOTO 20.



FOTO 21.



FOTO 22.



FOTO 23.



FOTO 24.



FOTOS DE SAN RAMON DEL TIGRILLO

FOTO 25.



FOTO 26.



FOTO 27.



FOTO 28.



FOTO 29.





**UNIVERSIDAD PARTICULAR SAN GREGORIO DE
PORTOVIEJO**

Entrevista direccionada a: Gerentes o representantes de los emprendimientos productivos de la provincia de Manabí.

Objetivo de la encuesta: Desarrollar un plan de fortalecimiento comercial orientado al mercado externo como impulso al desarrollo de los emprendimientos productivos de chifle de la Provincia de Manabí.

Asociación de Esperanza del Mañana

Sra. Maryuri Guerrero

¿Desde cuándo iniciaron sus actividades?

28 de enero del 2000.

¿Con qué recursos cuentan para realizar sus actividades?

La infraestructura y la maquinaria fueron donadas por el estado, la materia prima la financian ellos.

¿Quiénes los apoyan?

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (MAGAP), Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES).

¿Cuántos socios conforman el emprendimiento?

33

¿Cuál es el mayor problema que tienen?

No hay un apoyo total de los socios, no tienen una comercialización adecuada del chifle

¿Cómo benefician a su comunidad?

Ofreciendo trabajo a los habitantes de la zona y comprando el plátano de los agricultores cercanos.

¿Cuánto producen?

290 fundas semanales, en presentaciones de: 50 gr.

¿Dónde compran su materia prima?

Tienen plantación propia y compran a los agricultores de la zona, aceite oleína de la Fabril.

¿Dónde venden su producto?

Rocafuerte y Portoviejo

¿Qué requisitos de mercado tienen cumplidos?

No tienen registro sanitario para el chifle.

¿Les gustaría exportar?

Si

¿Les gustaría trabajar en conjunto de otros emprendimientos?

Si

¿Dónde están comercializando su producto?

En tiendas de Rocafuerte y en ciertos lugares de Portoviejo

¿Cómo están promocionando su producto?

Por degustación cuando visitan tiendas y ferias.



**UNIVERSIDAD PARTICULAR SAN GREGORIO DE
PORTOVIEJO**

Entrevista direccionada a: Gerentes o representantes de los emprendimientos productivos de la provincia de Manabí.

Objetivo de la encuesta: Desarrollar un plan de fortalecimiento comercial orientado al mercado externo como impulso al desarrollo de los emprendimientos productivos de chifle de la Provincia de Manabí.

Asociación Agro-Artesanal PRODUARTE.

Sra. Amelia Valdez

¿Desde cuándo iniciaron sus actividades?

11 de Mayo del 2011.

¿Con que recursos cuentan para realizar sus actividades?

La infraestructura y maquinaria, financiado por el Proyecto del Corredor Central. Financian su materia prima.

¿Quiénes los apoyan?

Consejo Provincial de Manabí, Ministerio de Inclusión Económica y social,
Instituto de Economía Popular y Solidaria, Ministerio de Agricultura, Ganadería,
Acuicultura y Pesca.

¿Cuántos socios conforman el emprendimiento?

38 socios. Con la posibilidad de aceptar nuevos socios.

¿Cuál es el mayor problema que tienen?

No tienen una comercialización adecuada del chifle

¿Cómo benefician a su comunidad?

Ofreciendo trabajo a los habitantes de la parroquia de Rio Chico y Calderón.

¿Cuánto producen?

130 fundas semanales, en presentaciones de: 200gr y 400gr.

¿Dónde compran su materia prima?

Compran a plátano de agricultores de la zona y en la Bramadora (El Carmen),
aceite oleína de la Fabril.

¿Dónde venden su producto?

Calderón y bajo pedido a Portoviejo y Manta.

¿Qué requisitos de mercado tienen cumplidos?

No tienen registro sanitario para el chifle les falta la creación del empaque.

¿Les gustaría exportar?

Si

¿Les gustaría trabajar en conjunto de otros emprendimientos?

Si

¿Dónde están comercializando su producto?

En tiendas de Calderón.

¿Cómo están promocionando su producto?

Ferias a las que son invitadas.



**UNIVERSIDAD PARTICULAR SAN GREGORIO DE
PORTOVIEJO**

Entrevista direccionada a: Gerentes o representantes de los emprendimientos productivos de la provincia de Manabí.

Objetivo de la encuesta: Desarrollar un plan de fortalecimiento comercial orientado al mercado externo como impulso al desarrollo de los emprendimientos productivos de chifle de la Provincia de Manabí.

Asociación San Miguel de Palo Largo.

Sra. Ramona Campaña

¿Desde cuándo iniciaron sus actividades?

28 de septiembre del 2009.

¿Con que recursos cuentan para realizar sus actividades?

La infraestructura es propia, una de las maquinas fue donada por el gobierno y las otras compradas por ellos y financian su materia prima

¿Quiénes los apoyan?

Consejo Provincial de Manabí, Agencia de Desarrollo Provincial de Manabí (ADPM))

¿Cuántos socios conforman el emprendimiento?

28

¿Cuál es el mayor problema que tienen?

No tienen una comercialización adecuada del chifle

¿Cómo benefician a su comunidad?

Ofreciendo trabajo a los habitantes de la zona y comprando el plátano de los agricultores cercanos.

¿Cuánto producen?

1.300 fundas semanales, en presentaciones de: 50gr., 200gr, 400gr.

¿Dónde compran su materia prima?

Compran a los agricultores de la zona, aceite oleína de la Fabril.

¿Dónde venden su producto?

Ayacucho y bajo pedido a Manta y Guayaquil.

¿Qué requisitos de mercado tienen cumplidos?

Tienen registro sanitario para el chifle les falta la creación del empaque.

¿Les gustaría exportar?

Si

¿Les gustaría trabajar en conjunto de otros emprendimientos?

Si

¿Dónde están comercializando su producto?

En tiendas de Ayacucho.

¿Cómo están promocionando su producto?

Ferias a las que son invitadas.